



WAAR WORDEN WE HEEN GELEID?

Een onderzoek naar Leiderschap, Integriteit en
Public Service Motivation

Masterthesis Bestuurskunde (Beleid & Politiek)
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: dr. R.F.I. Moody
Tweede lezer: prof. dr. Will Tiemeijer
Inhoudelijk woordenaantal: 19.9773

Tom Maas (446835)
Juli 2022

Samenvatting

In het kader van Ambtelijk Vakmanschap (AV) spelen leidinggevenden een essentiële rol in de cultuurverandering van een organisatie. In dit onderzoek luidt daarom de onderzoeksvraag: “Wat is de invloed van leiderschapsstijl op de mate van waargenomen integriteit en public service motivation (PSM) van leidinggevenden binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid?”. Het doel van dit onderzoek is om de bestaande theorieën te toetsen door middel van ‘mixed methods’.

Ten eerste worden er twee modellen van leiderschapstheorieën (Bass, 1985; Brown et al., 2005) gecombineerd. Dit wordt getoetst op de waargenomen mate van integriteit en PSM van leidinggevenden. Doordat het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek zich richt op de perceptie van de medewerker onderscheidt het zich van andere onderzoeken. De toetsing vindt plaats bij medewerkers van het bestuursdepartement binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid middels een survey (N=160). Het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek belicht de perceptie van de leidinggevenden. Dit wordt bereikt door het afnemen van semigestructureerde interviews (N=10).

Uit de resultaten blijkt dat zowel ethisch leiderschap als transactioneel leiderschap een statistisch significante relatie hebben met integriteit. In tegenstelling tot de theorie, heeft transformationeel leiderschap geen relatie met integriteit. Zoals voorspeld hebben ethisch- en transformationeel leiderschap een statistisch significante relatie met PSM. In de lijn der verwachting heeft transactioneel leiderschap geen relatie met PSM. Transactioneel en ethisch leiderschap komen het sterkste terug in de organisatie, aldus de medewerkers. Het ontbreken van transformationeel leiderschap is te verklaren door het gebrek aan charisma of door de relatief hoge mate van abstractie van transformationeel leiderschap. Leidinggevenden worden meer als integer ervaren dan als gemotiveerd voor de publieke zaak.

Als de organisatie invloed wilt hebben op integriteit en PSM moet het inzetten op het ethisch leiderschap. Leidinggevenden zeggen dit te willen nastreven en willen het transactioneel leiderschap loslaten. Echter bevat het ethisch leiderschap ook transactionele kenmerken, door deze kenmerken kan het succesvol zijn. Integriteit en PSM blijken twee verschillende concepten te zijn, er is daarbij een gebrek aan literatuur over de relatie tussen beide concepten. Daarnaast moet de organisatie nagaan bij welke van de twee concepten de prioriteit ligt.

Inhoudsopgave

Inleiding	p.3
Theoretisch kader	p.6
1.1 Leiderschap	p.6
1.2 Leiderschapstheorieën	p.7
1.3 Transactioneel leiderschap	p.7
1.4 Transformationeel leiderschap	p.9
1.5.1 Ethisch leiderschap	p.10
1.5.2 Ethisch leiderschapsvormen	p.11
2.1 Integriteit	p.12
2.2 Ethisch leiderschap en Integriteit	p.13
2.3 Transformationeel leiderschap en Integriteit	p.14
2.4 Transactioneel leiderschap en Integriteit	p.16
3.1 Public Service Motivation (PSM)	p.17
3.2 Ethisch leiderschap en PSM	p.18
3.3 Transformationeel leiderschap en PSM	p.19
3.4 Transactioneel leiderschap en PSM	p.20
4.1 Conceptueel model	p.21
Methode	p.22
Resultaten	p.26
Kwantitatieve resultaten	p.26
PCA	p.29
Meervoudige regressieanalyses	p.31
Paired-samples T-test	p.39
Kwalitatieve resultaten	p.41
Analyse	p.49
Conclusie	p.54
Discussie	p.57
Literatuurlijst	p.62
Bijlage	p.70

Inleiding

De kinderopvangtoeslagenaffaire heeft met een ongekende impact een gat geslagen in de democratische rechtsstaat (Frederik, 2021). Op grote schaal werd een groep onschuldige burgers schuldig bevonden door de overheid en werden daarmee onterecht bestempeld als fraudeur (Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag, 2020). Het vertrouwen in de overheid is niet alleen voor de slachtoffers verdwenen, maar voor een groot deel van de samenleving (Frederik, 2021). De breed gedeelde conclusie is dat een soortgelijke affaire ten aller tijden moet worden voorkomen (Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag, 2020). Daaropvolgend zitten ambtenaren in de knoop, ze voeren het werk uit om de samenleving te verbeteren. Echter willen ze niet geïdentificeerd worden met een soortgelijke affaire. Binnen verschillende departementen van de overheid is daarom een Ambtelijk Vakmanschap (AV) team gecreëerd. Dit team heeft binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) de taak om AV op de kaart te zetten binnen de organisatie. Dit gebeurt onder andere door het creëren van een denkraam en het ondersteunen van AV binnen de organisatie. Voor het ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) hoort AV tot een van de werksporen van de werkagenda. Deze werkagenda heeft onder andere als doel om passende dienstverlening van burgers en bedrijven te faciliteren. Zodoende probeert men bij te dragen aan een betere dienstverlening en aan het voorkomen van een herhaling van een schandaal als de toeslagenaffaire.

De beleidsnota (Lamzira, 2022) is het startpunt van het werkspoor AV. In de nota wordt de theorie van Erik Pool (Programmadirecteur AV en auteur van ‘Macht en Moed’) als kapstok gebruikt om vanuit daar beleid te kunnen maken. Hierin is vastgesteld dat de ontwikkeling van AV primair in de verantwoordelijkheid ligt van de lijn. Met andere woorden, de basis van AV ligt bij de leidinggevenden (Pool, 2021). Het zijn de leidinggevenden binnen de organisatie die een sturende en agenderende rol spelen. Er wordt dan ook door Erik Pool aangeraden om in te zetten op de leidinggevenden (Pool, 2021). Door hen te bereiken kan er een verandering in de organisatiecultuur worden nagestreefd (Pool, 2021). Het is daarom van belang om te achterhalen welke leiderschapsstijlen momenteel voorkomen binnen de organisatie. Vervolgens kan men begrijpen welke normen en waarden de leidinggevenden hebben en hoe deze de percepties van de medewerkers beïnvloeden. Daarnaast worden de concepten ‘integriteit’ en ‘public service motivation’ (PSM) onderzocht in dit onderzoek. Integriteit kan als een van de kernwaarden van AV worden gezien. Dit kan vertaald worden naar de vraag: “Hoe horen ambtenaren zich te gedragen?” en “Welke invloed speelt het

gedrag van een leidinggevende daarin?”. PSM betreft de motivatie van de leidinggeven- den om in de publieke sector te werken. De motivatie van een medewerker kan het gedrag en handelen verklaren (Van Wart, 2017), Geldt dit ook voor een leidinggevende?

Daarom luidt de onderzoeksvraag: “Wat is de invloed van leiderschapsstijl op de mate van waargenomen integriteit en public service motivation van leidinggeven- den binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid?”. Dit onderzoek heeft als doel om de bestaande theorieën omtrent leiderschapsstijl, integriteit en PSM te toetsen, door gebruik te maken van ‘mixed methods’ (zowel kwantitatief- als kwalitatief onderzoek).

Daarbij bevat dit onderzoek de volgende deelvragen:

- “Wat zegt de bestaande wetenschappelijke literatuur over ethisch leiderschap?”
- “Wat zegt de bestaande wetenschappelijke literatuur over transformationeel leiderschap?”
- “Wat zegt de bestaande wetenschappelijke literatuur over transactioneel leiderschap?”
- “Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de mate van integriteit van de leidinggevende?”
- Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de mate van public service motivation van de leidinggevende?”

Dit onderzoek tracht bij te dragen aan de bestaande wetenschappelijke literatuur, door het toetsen van de bestaande theorieën. Er bestaan verscheidende onderzoeken over de full range leadership theorie van Bass (1985), betreffende de transactionele-, transformationele- en laissez-faire leiderschapsstijl (Bass, 1990; Bass & Steidlmeier, 1999; Den Hartog, 1997). Tevens is er bestaand onderzoek aanwezig over het ethisch leiderschap (Brown & Trevino, 2006; Brown et al., 2005; Hassan et al., 2014; Trevino et al., 2003). Echter zijn beide theorieën niet in één theoretisch model onderzocht, dit onderzoek voegt beide modellen samen. Deze samenvoeging van leiderschap zal op integriteit en PSM worden getoetst. Een tweede toetsing van de literatuur vindt plaats op het niveau waarop PSM wordt ervaren. Meerdere onderzoeken hebben de relatie tussen leiderschap en het PSM-niveau van de medewerker onderzocht (Fazzi & Zamaro, 2015; Vandenabeele, 2014; Wright et al., 2016). Maar er is een gebrek aan onderzoek naar de invloed van leiderschap op het PSM-niveau van de leidinggevende, in de ogen van de medewerker. Door het toetsen van de bestaande theorieën kan er onderzocht worden of deze relatie bestaat, en zodoende bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur.

De relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit alsmede de mate van overeenkomst tussen integriteit en PSM zijn beide opmerkelijk te noemen. Bij de eerstgenoemde relatie blijkt er theoretisch gezien een hoge mate van overeenkomst (Lasthuizen, 2008; Van Wart, 2017), terwijl de resultaten anders stellen. Dit kan relevant zijn voor de bestaande literatuur, omdat dit onderzoek de bestaande verschillen benadrukt. De relatie tussen integriteit en PSM is tot op heden relatief weinig onderzocht. Waar dit maatschappelijk gezien wordt als twee begrippen die dicht naast elkaar staan, daar wordt in dit onderzoek het tegendeel bewezen. In het kader van recentelijke integriteitsschendingen in de publieke sector (Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag, 2020) is het relevant voor de samenleving om beide begrippen te vergelijken. Zo kan een eventuele invloed van de publieke motivatie van een leidinggevende op de mate van integriteit worden bestudeerd.

Tevens kunnen zowel integriteit als PSM positieve gevolgen hebben ten gunste van het maatschappelijk belang. Aan de ene kant zorgt een hoge mate van integriteit voor een goed lopende organisatie (Lasthuizen, 2008) met versterking van het stakeholdervertrouwen evenals de coöperatie met deze stakeholders (Shaw, 1997). Bovendien is integriteit een goede voorspeller voor job performance, een hoofdbepaler van vertrouwen en een centrale eigenschap van effectieve leiders (Becker, 1998). Aan de andere kant leidt een verhoging van het PSM-niveau tot een verhoging in de werktevredenheid en werkbetrokkenheid van medewerkers (Park & Rainey, 2008). Hierdoor kan de organisatorische performance van deze medewerkers ook stijgen. Daarnaast creëert een hoge mate van PSM tot een lager vrijwillig vertrek van medewerkers (Park & Rainey, 2008).

Theoretisch kader

In dit onderdeel van het onderzoek wordt inzicht gegeven in de bestaande theorie rondom leiderschap, integriteit en PSM. Ten eerste worden de grote leiderschapstheorieën besproken om vervolgens te verdiepen in de drie stijlen van leiderschap die onderzocht worden. Daarna wordt het begrip integriteit gedefinieerd. Verder komt de link tussen integriteit in het ethisch, transformationeel en transactioneel leiderschap ter sprake. Vervolgens wordt het concept PSM behandeld. Ook hier wordt de invloed van leiderschap op het concept doorgenomen, om vervolgens tot de verwachtingen te kunnen komen. Tenslotte volgt het conceptueel model en worden de verwachtingen weergegeven.

1.1 Leiderschap

Er zijn meerdere definities voor leiderschap beschikbaar en gebruikt. Bryman (1992) ziet leiderschap als een proces van sociale beïnvloeding, waarbij een leider een groep richting een doel stuurt. De nadruk ligt bij deze definitie op het proces, terwijl deze ook op de eigenschappen kan liggen (Lasthuizen, 2008). Zo stellen Moorhead en Griffin (1989) dat leiderschap een set van karakteristieken is, die wordt toegekend aan diegene die succesvolle invloed kunnen bewerkstelligen. Leiderschap is een complexe, paradoxale relatie tussen mensen. Het is gebaseerd op vertrouwen, verplichting, betrokkenheid en emotie. Elke leider heeft volgers nodig die betrokken zijn (Storr, 2004).

De verscheidenheid in definities is alom aanwezig, dat betekent echter niet dat er een gebrek aan consensus is. Northouse (2001) telt twee gemeenschappelijke aspecten van leiderschap. Ten eerste is het een proces van anderen dingen laten doen op basis van een interactieve relatie. Bovendien zijn er wederzijdse doelen die worden bereikt door beïnvloeding en emotie. Daarom gaat men in dit onderzoek uit van de volgende definitie: “leiderschap is het proces van het beïnvloeden van anderen om begrip en overeenstemming te kunnen creëren over wat en hoe iets gedaan moet worden, en is het proces van het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om gedeelde doelen te bereiken” (Yukl & Lepsinger, 2006).

Verder is het belang om het onderscheid tussen leiders en managers te erkennen. De terminologie wordt vaak door elkaar gebruikt, maar verschilt wezenlijk van aard (Van Wart, 2017). Een manager focust op bedrijfsmatige dingen en is bezig met bedrijfsprocessen als

plannen, organiseren, richting geven en controleren. Daarentegen legt een leider de aandacht op de mensen en is voornamelijk aan het inspireren, motiveren, beïnvloeden en bouwen (Kotter, 2001). Een manager past op de winkel, maar heeft de luxe zich met één specifiek bedrijfsproces zich bezig te houden. Bij leiderschap is één van de grote uitdagingen het mixen van meerdere operationele dimensies (Van Wart, 2017).

1.2 Leiderschapstheorieën

In de geschiedenis kunnen er vijf grote leiderschapstheoriestromingen worden gevonden (Van Wart, 2017). Dit zijn de volgende leiderschapstheorieën: klassiek, eigenschap, transactioneel, transformationeel en ethisch leiderschap. De klassieke leiderschapstheorie gaat uit van ‘the great man’ (Van Wart, 2017). Het legt het accent op de opkomst van grote figuren zoals George Washington en Napoleon. De theorie wordt sinds 1900 alleen nog gebruikt voor biografieën (Van Wart, 2017). Daarnaast is er de eigenschapstheorie, de focus ligt daarbij op de individuele kenmerken en vaardigheden die leiders bezitten (Van Wart, 2017). Deze theorie wordt eveneens niet meer actief gebruikt in de leiderschapsliteratuur. Beide theorieën worden niet meer gebruikt in de publieke sector (Van Wart, 2017), daarom worden ze niet meegenomen in het onderzoek.

In relatief veel leiderschapsliteratuur wordt gebruik gemaakt van het *full range leadership model* (Bass, 1985; Bass, 1990; Bass & Steidlmeier, 1999; Den Hartog, 1997). Deze gaat uit van drie leiderschapsstijlen; transactioneel, transformationeel en laissez-faire/passief leiderschap. Zowel Trapero en De Lozado (2010) als Lasthuizen (2008) vonden dat laissez-faire leiderschap geen invloed heeft op integriteit. Bovendien vonden andere onderzoeken een relatie tussen leiderschap, ethiek en integriteit (Brown & Trevino, 2006; Cheng, et al., 2015; Ciulla, 1998). Dit onderzoek focust daarom alleen op transactioneel, transformationeel en ethisch leiderschap.

1.3 Transactioneel leiderschap

Het begrip transactioneel leiderschap was in de jaren zestig van de twintigste eeuw de meest gebruikte leiderschapsstijl (Van Wart, 2017). Het is een combinatie van een ondersteunende en directieve stijl. Daarbij kan de transactionele leider worden gezien in de rol van supervisor. De bron van macht voor de leidinggevende ligt in de legitimiteit. Het transactioneel leiderschap legt de nadruk op de behoefte en motivatie van de volgers. De taken van een

transactionele leider zijn voornamelijk rolverduidelijking, delegeren, monitoren en problemen oplossen (Bass, 1985). Bekende voorbeelden van transactionele leiderschapstheorieën zijn de LMX-theorie, de Grid theorie en de Path-goal theorie (Van Wart, 2017).

Het doel van deze leiderschapsstijl is om een transactie aan te gaan. Door het creëren van een ruilrelatie kan de transactionele leider een directe invloed hebben op een relatief korte afstand tot de volgers (Van Wart, 2017). Bij een aantal volgers is er sprake van een relatief goede relatie. De leider vindt deze volgers, al dan niet onbewust, leuker dan andere volgers. Tevens vertrouwt de leider deze volgers meer en zal de volgers belonen met beter, uitdagender werk (Van Wart, 2017). Zodoende krijgen deze volgers meer verantwoordelijkheden en relatief hogere kansen tot zelfontwikkeling (Bass, 1985). Er ontstaat (onbewust) een ‘in’ groep. Tegelijkertijd zijn er ook volgers die de leider relatief minder vertrouwt en daarmee minder, uitdagend werk geeft. Deze volgers bevinden zich in de ‘out’ groep. Daarnaast is een onderscheidend kenmerk van het transactioneel leiderschap het motiveren van volgers door middel van beloningen en straffen (Trevino et al., 2003).

Aanvullend daarop zijn er drie concepten waaraan het transactioneel leiderschapsgedrag kan worden herkend (Bass & Avolio, 2000). De eerste is het contingent beloningsleiderschap, oftewel “het verduidelijken van het werk dat nodig is om beloningen te verkrijgen en het gebruik van prikkels of andere voorwaardelijke beloningen om de motivatie te beïnvloeden” (Antonakis & House, 2004). Bij het concept van contingent belonen is het zetten van doelen een belangrijke voorwaarde. De andere twee concepten van transactioneel leiderschap lijken op elkaar. Dit zijn passief ‘management by exception’ en actief ‘management by exception’ (Park & Rainey, 2008). De eerstgenoemde gaat over het gebruik van contingente straffen en andere correctieve acties als reactie op afwijkingen van performancstandaarden. Bij de actievorm corrigeert de leider ook de fouten en handhaaft de leider de regels (Park & Rainey, 2008). Hierbij wordt er actief op de volgers gelet om deze dan meteen te kunnen corrigeren en zo routinefouten te kunnen voorkomen. Vanwege de hoge mate van overeenkomst wordt er in dit onderzoek alleen gefocust op actief ‘management by exception’.

1.4 *Transformationeel leiderschap*

Transformationeel leiderschap wordt als leiderschap in en voor de verandering gezien. Het is een adaptieve stijl die het beste naar voren komt in een instabiele situatie (Bass, 1985). Er moet ruimte en behoefte zijn voor verandering. De verandering kan volgens Bass (1985) worden bereikt als er aandacht wordt gevraagd voor het belang en de waarde van de gewenste uitkomsten. Leaders kunnen de organisatie begeleiden in de definiëring van de behoefte aan verandering, het creëren van nieuwe visies en de mobilisatie van betrokkenheid voor deze nieuwe visies (Tichy & Devanna, 1986). Het voordeel van transformationeel leiderschap is dat het een realistische visie van de toekomst biedt, deze visie kan vervolgens gedeeld worden (Yammarino & Bass, 1991).

Bass (1985) stelt vier belangrijke speerpunten op voor transformationeel leiderschap. De eerste die wordt genoemd is idealized influence. Dit aspect heeft een grote overeenkomst met charismatisch leiderschap. Men kan hier de leider als rolmodel zien, de volgers kunnen zich vinden in de doelen en acties van de leider. Daaropvolgend is er inspirerende motivatie bij transformationeel leiderschap. Dit principe gaat ervan uit dat volgers het eigen belang onderdrukken voor de doelen van de organisatie, ook wel teamspirit genoemd (Bass, 1985). Vervolgens is er intellectuele stimulatie, dit is het aanmoedigen van volgers om kansen aan te grijpen of problemen op te lossen. Tenslotte heeft transformationeel leiderschap individuele overwegingen. Hierbij steunen en coachen leaders de volgers, de volger wordt met een individuele behandeling geholpen (Bass, 1985).

Transformationeel leiderschap staat in sterk contrast met transactioneel leiderschap (Den Hartog et al., 1999). Dit is bovenstaand beschreven door middel van vergelijkingen in het type leidersmacht, leiderstaken en volgersmotivatie. Waar transactioneel voornamelijk gebaseerd is op extrinsieke motivatie, daar is transformationeel leiderschap op basis van intrinsieke motivatie. Daarentegen heeft transformationeel leiderschap relatief veel overeenkomsten met charismatisch leiderschap. Zo is de fundering voor beide stijlen terug te vinden in een instabiele omgeving (Trevino et al., 2003). Bovendien stelt Burns (1978) dat beide stijlen pogingen doen om het bewustzijn bij volgers te creëren dat hervormingen noodzakelijk zijn. Transformationeel leiderschap gaat echter meer over het leiden in verandering, charisma heeft betrekking tot de kenmerken van een leider (Conger & Kanungo, 1987). Charisma wordt door volgers toegekend (Van Wart, 2017) en kan ook voorkomen in slechte vorm, oftewel 'bad charisma' (Yukl & Lepsinger, 2006). Hoewel Parry en Proctor-Thomsons (2002) stellen dat transformationele leaders soms worden gelabeld als narcistisch,

manipulatief en egocentrisch, en daarmee bad charisma karakteristieken vertonen, is het onderscheid al verschillende keren aangetoond (Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo & Mendonca, 1996).

1.5 Ethisch leiderschap

In wetenschappelijk onderzoek omtrent ethisch leiderschap wordt een combinatie van een normatieve met een filosofische aanpak voorgesteld, in plaats van een sociaalwetenschappelijke aanpak (Brown & Trevino, 2006). Een definiëring van ethisch leiderschap bevat daarom een normatief component. In dit onderzoek gebruikt men de volgende definitie voor ethisch leiderschap: “het aantonen van normatief geaccepteerd gedrag door persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties en het promoten van zulk gedrag naar volgers door middel van tweezijdige communicatie, versterking en besluitvorming” (Brown et al., 2005).

De bilaterale relatie tussen leider en volger is specifiek bij ethisch leiderschap van belang. Een leider kan namelijk niet leiden zonder volgers (Van Wart, 2017). Onethisch gedrag ontstaat wanneer er een gebrek is aan verantwoordingsgevoel. Dit is een perceptie vanuit de volger binnen de normen en waarden die deze persoon heeft. Ethisch leiderschap is een subjectief perspectief vanuit de volgers, waarbij het afhangt van de sociaal morele standaarden hoe een leider wordt beoordeeld (Potipiroon & Faerman, 2016). Wanneer het verantwoordingsgevoel toeneemt, neemt ook het ethisch gedrag toe.

De begrippen ethiek en moraal worden veelvoudig door elkaar gebruikt, terwijl er een verschil tussen beide begrippen bestaat (Storr, 2004). Ethiek is wat mensen zouden móeten doen, dit is een set van principes aangeleverd in een code die functioneert als gids van gedrag (Lawton, 1998). De moraal is daarentegen hetgeen mensen daadwerkelijk doen. Een persoon kan zich bewust zijn van ethische principes maar alsnog onjuist handelen (Parker, 1998). Het onderscheid bevindt zich daarmee in het cognitieve bewustzijn en het handelen wat er volgt. De ethische en morele aard van leiderschap bevinden zich in het karakter en gedrag, beide concepten zijn vormgegeven door het waardesysteem van de leider (Bass & Steidlmeier, 1999).

Hassan et al. (2014) maken het onderscheid tussen de morele persoon en de morele manager. De eerstgenoemde betreft de ethiek in de leider zelf, daarbij komt het denken en het handelen die bij deze waarden horen (Hassan et al., 2014). Een morele manager stimuleert ethisch gedrag bij betrokkenen rondom de organisatie, zoals volgers en andere stakeholders.

De leider voert hier actieve interventies uit om het belang van ethiek en integriteit te benadrukken. Dit komt overeen met de theorie van Khuntia en Suar (2004), die stellen dat ethische leiders morele principes betrekken in het geloof, de waarden en de acties. Ethische leiders zijn zelf niet alleen eerlijk en geloofwaardig, maar promoten ook actief ethisch gedrag door het duidelijk communiceren van ethische standaarden en verwachtingen. Daarbij wordt er een ethisch gids geleverd en kunnen volgers verantwoordelijk worden gehouden voor ethisch dan wel onethisch gedrag (Brown & Trevino, 2006). Ethische leiders denken na over de implicaties die als gevolg van de besluitvorming kunnen ontstaan, deze kunnen het welzijn van de volgers beïnvloeden (Hassan et al., 2014).

Ethisch leiderschap kent drie essentiële componenten (Hassan et al., 2014). Een leider moet een ethisch rolmodel zijn (1), dit heeft raakvlakken met idealized influence van het transformationeel leiderschap. Leiders vestigen geloofwaardigheid door normatief geaccepteerd gedrag te vertonen en anderen te behandelen met aandacht en respect (Brown & Trevino, 2006). Daarnaast moet een ethisch leider ieder persoon eerlijk behandelen (2). Het laatste component is, dat een ethisch leider actief ethiek moet managen binnen de organisatie (3) (Brown et al., 2005; Trevino et al., 2003). Het gaat daarbij om het actief promoten, aanspreken op en belonen van ethisch gedrag.

1.5.2 Ethisch leiderschapsvormen

Een breed gedeelde consensus is dat er ten minste twee vormen van ethisch leiderschap bestaan (Brown & Trevino, 2006; Brown et al., 2005; Lasthuizen, 2008; Van Wart, 2007). Dit zijn authentiek en spiritueel leiderschap. Tevens kan transformationeel leiderschap als vorm van ethisch leiderschap worden gezien. Het ethisch leiderschap raakt volgens Brown et al. (2005) maar een klein deel van de inspirerende kant van transformationeel leiderschap. In dit onderzoek wordt transformationeel leiderschap dan ook als een autonome leiderschapsstijl behandeld.

Authentiek leiderschap wordt ook wel voorbeeldleiderschap genoemd. Dit zijn leiders die zich diep bewust zijn van hoe ze denken en zich gedragen, ze worden door anderen waargenomen als bewust van eigen en andermans waardenperspectief (Avolio et al., 2004). Deze vorm van leiderschap focust op het interne perspectief, het zelfbewustzijn en de zelfregulering (Covey, 1990; Silard, 2012). Een authentieke leider vergroot de transparantie door te communiceren over waarden, identiteit en emoties. Het heeft een positieve invloed op anderen. De kracht van authentiek leiderschap bevindt zich in het feit dat niet alleen sociale

rollen, maar ook individuele rollen worden meegenomen (Van Wart, 2017). Een zwakte is dat deze definitie leidt tot een cirkelredenering, zo is een ‘goede’ leider authentiek en zijn authentieke leiders ‘goed’.

Spiritueel leiderschap is een vorm waarbij de leider dienend is naar de volgers toe. De leider heeft een privilege en heeft de taak om het welzijn van de volgers te verbeteren (Brown & Trevino, 2006). Het representeert de waarden en overtuigingen die nodig zijn om mensen te inspireren individu, zo kan er een spirituele uitwisseling ontstaan (Fry, 2003, p. 711). Bij deze vorm van ethisch leiderschap wordt de nadruk gelegd op zorg, hoop, emotie en compassie (Van Wart, 2017). De kracht van deze leiderschapsstijl zit in de zelfopoffering en het belang om het verschil te willen maken. Het nadeel is dat het erg abstract en normatief is.

Van Wart (2017) ziet nog twee vormen van ethisch leiderschap. Moreel management is één van deze twee toevoegingen. Dit heeft betrekking tot het ethisch nakomen van professionele standaarden en gedragscodes. Echter wordt deze toevoeging door Brown en Trevino (2006) niet gezien als een vorm van ethisch leiderschap, maar als een onderdeel van de functie van de leider. Daarnaast kan moreel management als ethisch neutraal worden gezien en daarmee niet als actief ethisch leiderschap. De aanwezigheid van de actieve ethische houding is een voorwaarde voor ethisch leiderschap (Brown & Trevino, 2006; Hassan et al., 2014). Tenslotte is er volgens Van Wart (2017) een vijfde vorm van ethisch leiderschap, namelijk integriteit. In de volgende paragraaf wordt beargumenteerd waarom dit een ander concept is dan ethisch leiderschap.

2.1 Integriteit

Integriteit komt in populaire leiderschapspectieven naar voren als een integraal component (Krylova et al., 2017). Het kan worden gedefinieerd als “het handelen overeenkomstig met de geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende regels” (Huberts, 2014). Een essentieel onderdeel van integriteit is het concept ‘wholeness’, dit betekent dat een leider consistent is met zijn of haar woorden, principes en acties. Een leider heeft drie elementen nodig om integer te worden waargenomen (Van Wart, 2017). Het eerste element is eerlijkheid, oftewel het spreken van de waarheid. Het gaat hier om fouten kunnen erkennen en om de juiste informatie aan te leveren (Downe et al., 2016). Vervolgens moet een leider ook betrouwbaar zijn, hierbij spreekt de leider duidelijk de principes uit. De volgers en andere stakeholders weten waar de leider voor staat (Manz et al., 2008). Tenslotte moet een leider rechtvaardig zijn, dit betreft de regels voor iedereen hetzelfde toepassen. Er

moet gelijkheid in behandeling zijn, met ruimte voor eventuele rationele uitzonderingen (Hassan et al., 2014).

Twee grote stromingen zijn aanwezig in de integriteitsliteratuur (Cheng et al., 2015; Krylova et al., 2017). Ten eerste is er behavioural integrity, dit heeft betrekking op de consistentie tussen woorden en daden (Den Hartog & De Hoogh, 2011; Palanski & Yammarino, 2007). In deze stroming komt het begrip *wholeness* sterk naar voren, echter wordt er niet over een moreel component gesproken. De andere stroming is de morele integriteit, hierbij draait het om de puurheid van een leider en de motivatie die daarbij komt kijken. Niet alleen samenkomst van woord en daad, maar ook coherentie in waardenprincipes tussen leider en volger speelt een cruciale rol (Tomlinson et al., 2014). Operationalisering van integriteit als moreel gedrag is daarmee een combinatie van beide stromingen in drie manieren (Becker, 1998; Craig & Gustafson, 1998). Integriteit impliceert consistentie tussen gedrag en omarmde waarden als eerlijkheid (Yukl & Van Fleet, 1992). Het representeert de naleving van persoonlijke en ethische standaarden en het refereert naar onzelfzuchtig gedrag (Simons, 1999).

2.2 Ethisch leiderschap en Integriteit

Integriteit is daarmee een samenvoeging van het moreel handelen en de verantwoording van deze keuzes ten bate van het belang voor de organisatie (Lasthuizen, 2008). Dit is niet hetzelfde als ethisch leiderschap. Ethisch leiderschap gaat namelijk over het actief promoten en stimuleren van normatief geaccepteerd gedrag. Een ethische leider probeert moreel bewustzijn te creëren, zodat de leider de volger kan stimuleren om integer te handelen (Van den Heuvel et al., 2010). Als voorbeeldfiguur kan een ethisch leider zelf niet anders dan integer gedrag vertonen, anders komt het promoten ongeloofwaardig over (Van den Heuvel et al., 2010). Daarmee heeft ethisch leiderschap overeenkomsten met behavioural integrity, oftewel wholeness, want de daden moeten consistent zijn met de woorden. Het onderscheid bestaat uit het moreel afwegen en handelen (integriteit) en het promoten, stimuleren en belonen van normatief geaccepteerd gedrag (ethisch leiderschap).

Hoewel ethisch leiderschap en integriteit twee verschillende concepten omvatten, zijn er ook raakvlakken. Zo is het component rechtvaardigheid terug te vinden in een van de essentiële kenmerken van ethisch leiderschap, namelijk het eerlijk behandelen van mensen (Brown et al., 2005). Daarnaast is er vastgesteld dat ethische leiders morele principes in de waarden, geloven en acties betrekken en hiernaar moeten handelen om geloofwaardigheid te

behouden. Deze omschrijving komt overeen met het tweede component van integriteit, betrouwbaarheid (Khuntia & Suar, 2004). Tenslotte is er positieve relatie vastgesteld tussen ethisch leiderschap en eerlijkheid van de leider (Bass & Avolio, 2000). Dit heeft ook te maken met het voorbeeldleiderschap, oneerlijkheid past namelijk niet bij normatief geaccepteerd gedrag. Een ethische leider kan daarom geen oneerlijk gedrag vertonen, er moet een voorbeeld worden gesteld. Het wordt daarom verwacht dat er een statistisch significante relatie bestaat tussen ethisch leiderschap en integriteit (H1a).

2.3 Transformationeel leiderschap en Integriteit

Transformationeel leiderschap kan een vorm van ethisch leiderschap zijn (Van Wart, 2017), maar de relatie ligt complexer (Brown et al., 2005). In deze paragraaf wordt deze dynamische wisselwerking tussen transformationeel leiderschap en integriteit uitgelegd.

Zoals vermeld bij transformationeel leiderschap is er meerdere keren onderscheid gemaakt in type transformationele leiders. Bass en Steidlmeier (1999) deden dit door het verschil tussen authentieke- en pseudo transformationele leiders aan te kaarten. Hierbij is de authentiek transformationeel leiderschap de meer ethische vorm, de berusting ligt daar op het morele karakter van de leider. De legitimiteit van de leider wordt gebaseerd op diens waarden en die van de volgers. Pseudo transformationeel leiderschap is onbetrouwbaarder, bedrieglijk en zelf-geïnteresseerd. Dit heeft overeenkomsten met het charismatisch leiderschap (Yukl & Lepsinger, 2006).

Daarnaast zijn er zijn andere voorbeelden van onderzoekers die ethiek in transformationeel leiderschap voorwaardelijk stellen. Howell (1988) differentieert gepersonifieerd en gesocialiseerd transformationeel leiderschap, waarbij gesocialiseerd leiderschap meer ethische kenmerken bevat. Howell en Avolio (1992) maken onderscheid tussen ethische en onethische charismatische leiders. Transformationeel leiderschap kan onethisch zijn wanneer het charismatische kenmerken overneemt. Hierbij kan gedacht worden aan het motief dat egoïstisch is in plaats van altruïstisch (Bass, 1998). De relatie van leider en volger is kwetsbaar voor corrupte invloeden van het misbruik van macht en chaos geassocieerd met verandering (Ciulla, 1998, p. 53). Het is aan de leider om de goede motieven te laten zien en niet te stappen in de valkuil van het 'bad charisma'.

Bass (1985) is van mening dat de mate van ethiek afhangt van de motivatie van de leider. Van de vier belangrijke speerpunten van Bass (1985) worden er door Trevino et al. (2003) drie genoemd als ethische dimensies. Er wordt daarbij een combinatie gemaakt van

idealized influence, oftewel een rolmodel zijn, en de inspirerende motivatie. Enerzijds een duidelijke energieke doelstelling scheppen en anderzijds identificatie met de gecreëerde visie (Trevino et al., 2003). De derde dimensie die terugkomt is de individuele overweging. Het begrijpen van de behoeften van de volger totdat het volledige potentieel ontwikkeld kan worden (Trevino et al., 2003). Echter heeft ethisch leiderschap geen betrekking tot het vierde component van transformationeel leiderschap, de intellectuele stimulatie (Brown et al., 2005; Trevino et al., 2003).

Burns (1978) stelt dat transformationeel leiderschap de meest ethische vorm is, omdat het de volgers inspireert doordat het de eigen waarden plus die van de volgers laat samenkomen richting morele principes. Daarbij zien Turner et al. (2002) dat de cognitieve morele ontwikkeling van een leider positief gerelateerd is aan transformationeel leiderschap. Dit is aansluitend op een breed gedeelde gedachte dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan leiderschapsintegriteit (Bass & Avolio, 2000; Parry & Proctor-Thomson, 2002). Trapero en De Lozada (2010) stellen zelfs dat transformationeel leiderschap een sterkere link heeft met integriteit dan transactioneel leiderschap. Andersom kan integriteit ook een voorspeller zijn voor transformationeel leiderschap (Verissimo en Lacerda, 2015).

Concluderend kan er gesteld worden dat transformationeel leiderschap en integriteit een aantal raakvlakken hebben (Brown & Trevino, 2006). Transformationele leiders handelen consistent met de morele principes (wat duidt op integriteit) en geven om anderen. De leidinggevendenden overwegen de ethische consequenties van de gemaakte beslissingen en proberen tevens een rolmodel te zijn voor de volgers (Brown & Trevino, 2006). Echter heeft transformationeel leiderschap zelfbescherming nodig, in de vorm van een ethische gedragscode (Lawton, 1998, p. 108). Het is een soort leiderschap die twee kanten kent. Aan de ene kant willen transformationele leiders de volgers laten excelleren door het samenbrengen van waarden en geloven (Ciulla, 1998). Daardoor worden ook waarden omtrent moraliteit en bewustzijn gedeeld in de organisatie (Kouzes & Posner, 1998, p. 118). Aan de andere kant bevindt zich het al eerdergenoemde gevaar van charisma. Het rolmodel effect, idealized influence, kan ervoor zorgen dat integriteitsschendingen plaatsvinden binnen transformationeel leiderschap. De kwetsbaarheid die de verandering met zich meebrengt moet in het oog worden gehouden (DePree, 1989, pp. 220-1). Daarom hebben authentieke transformationele leiders integriteit en hebben pseudo transformationele leiders dat niet (Bass & Steidlmeier, 1999). Er wordt een statistisch significante relatie verwacht tussen transformationeel leiderschap en integriteit (H1b).

2.4 Transactioneel leiderschap en Integriteit

Er is een gebrek aan consensus of integriteit een rol speelt in transactioneel leiderschap (Lasthuizen, 2008). Kanungo en Mendonca (1996, p. 73) stellen dat transformationeel leiderschap door integriteit is beïnvloed, maar dat dit niet geldt voor transactioneel leiderschap. Hierbij beargumenteren zij dat het zelfvertrouwen van de volger wordt vernietigd bij transactioneel leiderschap ten behoeve van het voordeel voor de leider. Daarnaast wordt transactioneel leiderschap gekenmerkt door een management by exception stijl (Turner et al., 2002). Daarop aansluitend suggereert Kelman (1958) dat het nalevingscomponent in transactioneel leiderschap niet integer is. Leiders proberen door de naleving volgers verantwoordelijk te houden voor de mate van integriteit in het gedrag (Brown et al., 2005). Trevino et al. (2003) zien echter dat beïnvloedingsprocessen als performance goedkeuring en beloningen positief werken op integer gedrag. Er wordt gesteld dat leiderschap met integriteit verder gaat dan louter kenmerken van inspirerend leiderschap. Het heeft een over het hoofd gezien transactioneel component nodig om integer gedrag te kunnen begeleiden (Trevino et al., 2003).

Er zijn meer argumenten voor de relatie tussen transactioneel leiderschap en integriteit. Zo stelt Gini (2004) dat het neerzetten van ethische standaarden en het daarbij verantwoordelijk houden van volgers, elementen in zich heeft van transactioneel leiderschap. Uit onderzoek van Hassan et al. (2014) blijkt dat een toename in integer leiderschap leidt tot een veiliger klimaat, hogere organisatorische betrokkenheid en een lager vrijwillig ziekteverzuim. Dit is geen directe relatie, het mechanisme wat hiertussen zit is de transactionele LMX-theorie. De relatie tussen leider en volger moet gebaseerd zijn op basis van wederzijds vertrouwen, affectie en wederkerigheid (Hassan et al., 2014). Het belangrijkste antecedent voor organisatorische betrokkenheid is integriteit (Craig & Gustafson, 1998) en daarmee is integriteit essentieel om de LMX-relatie, het transactionele aspect, succesvol te laten verlopen.

Daarbij kan men de sociale ruilrelatie, de transactie tussen leider en volger, alleen in stand houden bij een hoge mate van leiderschapsintegriteit. Zonder de drie speerpunten van integriteit ontbreekt het aan vertrouwen van volgers in de leiders (Lawton, 1998). Bij gebrek aan vertrouwen kan er geen sociale ruilrelatie ontstaan, dat betekent dat een transactionele leider alleen kan handelen als er integriteit is (Cheng et al., 2015). Het vertrouwen van een volger in een leider zal stijgen wanneer de leider vaker de waarheid spreekt (Kouzes & Posner, 1993). De combinatie van de sociale ruilrelatie alsmede het verantwoordelijk houden

van volgers voor hun gedrag, zal een veiliger klimaat scheppen, waar volgers eerder onethisch gedrag van medewerkers zullen rapporteren (Hassan et al., 2014). Dit zal uiteindelijk leiden tot een verlaging van het aantal integriteitsschendingen (Lasthuizen, 2008). Er wordt een statistisch significante relatie verwacht tussen transactioneel leiderschap en integriteit (H1c).

H1: Leiderschapsstijl heeft een relatie met integriteit.

3.1 Public Service Motivation (PSM)

De motivatie om te willen bijdragen aan het algemeen belang wordt al eeuwen bestudeerd en is zelfs terug te leiden tot de Griekse filosofen Aristoteles en Plato (Vandenabeele, 2014). Perry en Wise (1990) maakten PSM een formeel concept door het als volgt te definiëren: “iemand's aanleg om te reageren op motieven die primair of uitsluitend gegrond zijn in publieke organisaties”. Het refereert naar “iemand's oriëntatie om diensten te leveren aan mensen met een doel om goed te doen voor anderen en de samenleving (Perry & Hondeghem, 2008). Daarbij gaat het om de motivatie om anderen te dienen en het welzijn in de samenleving te verbeteren (Perry & Wise, 1990). PSM is volgens Perry (1996) een multidimensionaal construct, bestaande uit vier dimensies. Dit zijn aantrekking tot beleid maken (1), bij willen dragen aan het algemene goed (2), compassie (3) en zelfopoffering (4). De PSM van een medewerker in de publieke sector zal hoger zijn dan van een medewerker in de private sector (Perry et al., 2010). In dit onderzoek wordt echter niet het PSM-niveau van de medewerker bestudeerd maar de waargenomen PSM van de leidinggevende door de ogen van de medewerker.

Een verhoogde mate van PSM kent een aantal voordelen voor de organisatie (Park & Rainey, 2008). Zo versterkt PSM de werktevredenheid onder medewerkers, verhoogt het werkbetrokkenheid en zal het de waargenomen organisatorische performance van publieke sectormedewerkers laten stijgen (Park & Rainey, 2008). Dit wordt veroorzaakt doordat deze medewerkers sterker de taak kunnen identificeren en het belang van deze taak kunnen ervaren (Kroll & Vogel, 2014). Bovendien zorgt een hoger niveau van PSM voor een lager niveau van vrijwillig vertrek onder medewerkers (Park & Rainey, 2008). Naast de organisatie kan een hogere mate van PSM ook gunstig zijn voor de samenleving. Zo zijn PSM gedreven medewerkers meer verbonden aan positief burgerschapsgedrag, daarbij kan gedacht worden aan het helpen van collega's (Kim, 2006). Verder kan de burger ook profiteren van een hogere

mate van PSM onder publieke sectormedewerkers, aangezien een hogere mate van PSM gerelateerd is aan een lager niveau van waargenomen red tape (Scott & Pandey, 2005). Zodoende zal de perceptie omtrent de kwaliteit van publieke dienstverlening toenemen (Scott & Pandey, 2005).

Voor het verschil tussen integriteit en PSM wordt er naar de theorie van Kohlberg (1976) gekeken. Daar wordt gesteld dat er drie niveaus van morele ontwikkeling zijn: pre-conventioneel, conventioneel en post-conventioneel. De eerste is handelen vanuit zelfbelang, de tweede is het instinct volgen vanuit de sociale norm en post-conventioneel is acteren vanuit een 'sociaal contract' met ultieme ethische principes. Deze theorie is gebaseerd op het integriteitsprincipe, omdat het rechtvaardigheid en eerlijkheid betreft. Men zou de gelijkenissen tussen deze theorie en componenten van PSM kunnen zien, omdat PSM verder gaat dan zelfbelang (Lim Choi, 2004). Het altruïstische kenmerk van bij willen dragen aan het algemene goed en van zelfopoffering kan een relatie hebben met de theorie van Kohlberg (1976). Echter blijkt uit onderzoek van Lim Choi (2004) dat alleen zelfopoffering een relatie heeft met ethisch gedrag, de andere componenten van PSM hebben geen relatie met de theorie. Daarbij betreft het onderzoek van Lim Choi (2004) de relatie tussen zelfopoffering en ethisch gedrag. Zelfopoffering kan invloed hebben op het gedrag, maar als deze niet coherent zijn aan de waardenprincipes van de leider, dan is er alsnog geen sprake van (morele) integriteit. Met andere woorden, er is niet met zekerheid te zeggen dat zelfopoffering een relatie heeft met integriteit, maar wel met ethisch gedrag (Lim Choi, 2004). De relatie tussen de overige componenten van PSM en integriteit is nog niet gevonden.

3.2 Ethisch leiderschap en PSM

Ethisch leiderschap en PSM hebben een verbinding doordat zij een aantal onderliggende waarden delen (Maesschalck et al., 2008). Dit kan worden teruggevonden in twee kerncomponenten van PSM, namelijk het bij willen dragen aan het algemene goed en de zelfopoffering. Zowel ethisch leiderschap als PSM laten zich kenmerken door het individu die gedreven is vanuit de intentie om anderen te helpen en bij te willen dragen aan de samenleving (Wright et al., 2016). Het publieke belang dient als moreel kompas dat ervoor zorgt dat ambtenaren niet handelen uit zelfbelang of uit belang voor de organisatie (Cooper, 2004). Leaders met een relatief hoog PSM-niveau worden daarom relatief vaker waargenomen als ethisch leiders dan leiders met een relatief laag PSM-niveau (Wright et al., 2016). Dit is namelijk consistent aan het verlangen om bij te willen dragen aan het algemene goed. Daarnaast zorgt zelfopoffering ervoor, dat leiders met een hoger PSM-niveau sterker ethisch

leiderschap kunnen uitoefenen, omdat zij minder de behoefte ervaren om zich te verbinden aan gedrag op basis van zelfbelang (Wright et al., 2016).

Er zijn, naast twee van de kerncomponenten, nog een aantal relaties aanwezig tussen ethisch leiderschap en PSM. Zo hebben ethische leiders meer volgers met een hoog PSM-niveau (Wright et al., 2016). Dit komt enerzijds door de social learning theorie van Bandura (1977). Wanneer volgers sancties ervaren en/of zien voor onethisch gedrag, zullen volgers het gedrag en de bijbehorende waarden van de leider overnemen, omdat deze overeenkomen met de geldende normen binnen het team. Anderzijds worden volgers die dezelfde ethische waarden nastreven als de leider eerder aangetrokken en beloond door de leider (Wright & Christensen, 2010). De laatste overeenkomst tussen ethisch leiderschap en PSM ligt bij het melden van onethisch gedrag. Hassan et al. (2014) vonden dat ethisch leiderschap leidt tot hogere bereidheid om ethische problemen te melden. Daarnaast zagen Wright et al. (2016) dat volgers met een hoger PSM-niveau een hogere bereidheid hadden om onethisch gedrag te rapporteren, omdat dit fel in contrast staat met de onderliggende waarden van deze volgers. Daarbij willen volgers met een hoog PSM-niveau relatief eerder andere mensen helpen en zo bij kunnen dragen aan een veiliger klimaat (Wright et al., 2016). Ergo, ethisch leiderschap en een hoge mate van PSM leiden tot een veiliger klimaat, met minder integriteitsschendingen en daarmee een hogere bereidheid om ethische problemen te melden. Er wordt daarmee een statistisch significante relatie verwacht tussen ethisch leiderschap en PSM (H2a).

3.3 Transformationeel leiderschap en PSM

De relatie tussen het transformationeel leiderschap en PSM kan langs twee kanten worden bekeken. De eerste weg die beschreven kan worden is vanuit het altruïsme van beide concepten. In de definitie van Hondeghem en Perry (2008) over PSM wordt het concept omschreven als ‘goed doen voor anderen en de samenleving’. Daarnaast kan transformationeel leiderschap worden gevangen als “pogingen tot het ontwikkelen van een visie voor de organisatie (a), het delen van de visie met medewerkers (b) en het behouden van de aandacht van de medewerkers op de visie (c)” (Andersen et al., 2018). Doordat transformationeel leiderschap het doel, de verandering, boven het individu plaatst, is deze vorm van leiderschap het beste voorbeeld van het te boven gaan van zelfbelang (Park & Rainey, 2008). Daarbij zorgt het verduidelijken van de missie, dat bijdrages aan de missie ook zichtbaarder worden en daarmee stijgt de publieke motivatie. Meerdere wetenschappelijke

onderzoeken (Andersen et al., 2018; Vandenabeele, 2014) zagen de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en PSM.

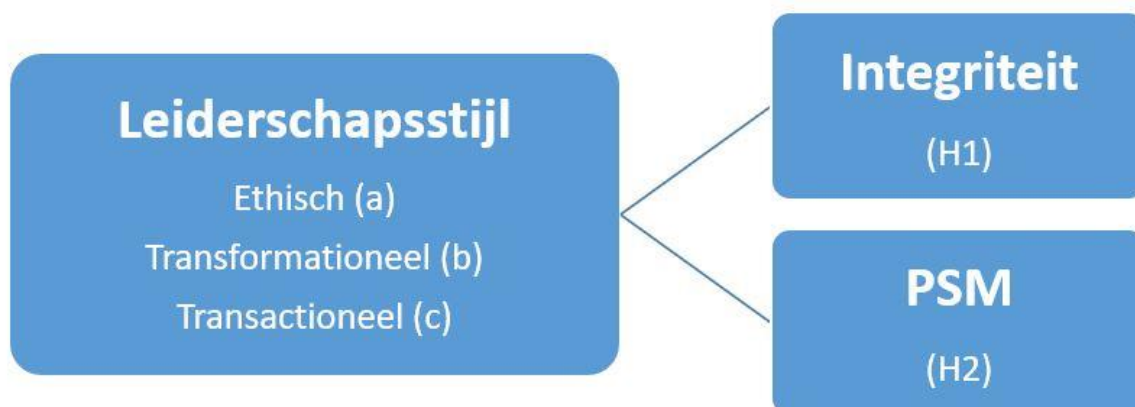
Het tweede argument voor de relatie tussen het transformationeel leiderschap en PSM is de intrinsieke motivatie van de leiders om te inspireren. Park en Rainey (2008) stellen dat publieke sector medewerkers een motief ervaren voor het werk dat een intrinsiek karakter heeft. Daarbij hebben medewerkers in de publieke sector minder interesse in extrinsieke beloningen dan in intrinsieke beloningen, in vergelijking tot medewerkers in de private sector (Crewson, 1997). Dit verschil wordt veroorzaakt doordat de twee groepen verschillende waarden nastreven in het werk (Crewson, 1997). Zoals bij het transformationeel leiderschap is beschreven, benadrukt deze vorm van leiderschap sterk de intrinsieke motivatie (om te willen veranderen). Door inspirerend te motiveren worden er duidelijke doelen gesteld en wordt er congruentie gecreëerd in de waarden van de organisatie (Paarlberg & Lavigna, 2010). Daarop aansluitend is PSM een autonome vorm van identiteitsregulatie die gebaseerd is op geïnternaliseerde waarden vanuit een institutie (Vandenabeele, 2014). De waarden die een leider uitdraagt zijn daarmee institutionele waarden. Via de logic of appropriateness (March & Olsen, 1989) gaan individuen zich naar de waarden van de leider gedragen, omdat zij deze waarden zelf hebben geïnternaliseerd. Anders gezegd, de mate waarop medewerkers PSM ervaren en waarnemen, kan worden beïnvloed door de inspirerende motivatie van het transformationeel leiderschap. Er wordt een statistisch significante relatie verwacht tussen transformationeel leiderschap en PSM (H2b).

3.4 Transactioneel leiderschap en PSM

In vergelijking met de relatie tussen transformationeel leiderschap en PSM is er minder onderzoek gedaan naar de relatie tussen transactioneel leiderschap en PSM (Fazzi & Zamaro, 2015). Dit verschil kan worden verklaard aan de hand van de focus van deze onderzoeken. Er wordt namelijk gespecificeerd op de waarden als zelfopoffering, publiek belang en compassie. Deze PSM componenten kunnen allen de verandering doen tegenhouden of bewerkstelligen. Daarentegen is het transactioneel leiderschap meer gefocust op de extrinsieke motivatie van medewerkers (Park & Rainey, 2008). Publieke organisaties kunnen echter niet meegaan met de financiële daadkracht van private organisaties (Im et al., 2016). Het is dan ook geen opvallend gevolg dat Fazzi en Zamaro (2015) een hoger PSM-niveau vinden bij transformationele leiders dan bij transactionele leiders.

Desondanks stellen Judge en Piccolo (2004) dat het transformationeel leiderschap sterke overeenkomsten heeft met de onderdelen van het transactioneel leiderschap. Daarbij kan men beargumenteren dat ook deze vorm van leiderschap een relatie heeft met PSM. Daaropvolgend vinden Ugaddan en Park (2017) de mediërende rol van PSM tussen de kwaliteit van leiderschap en organisatorische betrokkenheid van de medewerkers. Deze rol is gebaseerd op de transactionele leiderschapstheorie 'LMX'. Echter kent het transactioneel leiderschap relatief weinig intrinsieke motivatie, er wordt immers gewerkt met straffen en beloningen. De intrinsieke motivatie in de publieke sector wordt daarentegen versterkt door een toename van autonomie in het werk, omdat men zo de organisatieregels gemakkelijker kan internaliseren (Park & Rainey, 2008). Ergo, omdat het transactioneel leiderschap zich laat kenmerken door een lage mate van autonomie (Van Wart, 2017) en een gebrek aan intrinsieke motivatie, wordt er verwacht dat er geen relatie aanwezig is tussen transactioneel leiderschap en PSM (H2c).

H2: Leiderschapsstijl heeft een relatie met PSM



Figuur 1, conceptueel model

Methode

Ontwerp

In dit onderzoek werd de invloed van leiderschap op integriteit en public service motivation gemeten. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van *mixed methods*, er is zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt. Het gebruik van beide methodes heeft een aanvullend effect op het onderzoek. (Ivankova et al., 2006). In dit onderzoek werden de theorieën getoetst door middel van een survey in het kwantitatieve gedeelte. Vervolgens zijn er tien semigestructureerde interviews afgenomen om deze resultaten te testen bij de leidinggevendenden van de organisatie. Er is daarmee sprake van een sequentieel verklarende methode, omdat beide methodes niet tegelijkertijd hebben plaatsgevonden (Ivankova et al., 2006).

Het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek werd uitgevoerd door middel van een survey onder medewerkers van het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Deze vragenlijst is afgenomen met behulp van het programma Qualtrics. De data zijn opgeslagen, verwerkt en geanalyseerd in het programma SPSS. Zowel de afhankelijke variabelen als de onafhankelijke variabele zijn op basis van het meetniveau interval. Daarom is er gekozen voor een meervoudige regressieanalyse. Hierop aansluitend is het kwalitatieve gedeelte gerealiseerd door het afnemen van semigestructureerde interviews. Het doel van dit onderdeel was om de geworven data uit het eerste onderdeel te controleren bij de leidinggevendenden van de organisatie. Zo is er gekeken wat voor leidersstijl de leidinggevendenden aannamen, wat integriteit voor hen betekende en hoe hoog de publieke motivatie was.

Sample

De hypothesen zijn getoetst binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid in Den Haag. De uitvoeringsorganisaties van het ministerie van Justitie en Veiligheid zijn niet meegenomen in dit onderzoek. De respondenten voor het kwantitatieve gedeelte zijn op twee manieren geworven. Het proces van sampling bestond uit een combinatie van een doelgerichte strategie en een sneeuwbal strategie. Er werd een kader met voorwaarden gesteld alvorens iemand kon participeren aan de survey. De respondent moest op het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid werken en diegene moest een leidinggevende hebben. De respondent moest bij het beantwoorden van de stellingen de inhoudelijke leidinggevende in gedachte houden. Vervolgens werd de survey

wijdverspreid over het gehele departement, zoals een sneeuwbal. Daarbij was het streven naar een representatieve verdeling in de steekproef. Het doel was een gelijke verdeling van geslacht, leeftijd, functie en directie. Hierbij was het doel om medewerkers te vinden zonder directe leidinggevende rol. Er hebben 160 respondenten de survey ingevuld, na de data-inspectie bleken deze allen geschikt voor de analyse. Het bestuursdepartement telt in totaal 2122 (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021) medewerkers, inclusief leidinggevenden. De respondenten voor het kwalitatieve gedeelte zijn verzameld door een oproep in de maandelijkse start voor leidinggevenden. In deze maandstart zijn gemiddeld honderd leidinggevenden van het bestuursdepartement aanwezig, er ontbraken relatief weinig leidinggevenden bij de maandstart.

Operationalisering

De onafhankelijke (x) variabele, leiderschap, heeft een interval aard. Het is uiteengezet in drie stijlen, dit zijn ethisch, transformationeel en transactioneel leiderschap. Leiderschap is gemeten door middel van verschillende gevalideerde vragenlijsten (Bass & Avolio, 1990; Brown et al., 2005). De *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) van Bass & Avolio (1990), geanalyseerd door Den Hartog et al. (1997) is gebruikt om leiderschap te meten. Deze maakt onderscheid in drie stijlen van leiderschap, namelijk transformationeel, transactioneel en laissez-faire. Laatstgenoemde is niet meegenomen in het onderzoek, omdat wetenschappelijk onderzoek heeft laten zien dat er geen verband is tussen deze leiderschapsstijl, ethiek en integriteit (Lasthuizen, 2008; Trapero & Lozado, 2010). Door het gebruik van de MLQ schaal werden de vier componenten van transformationeel leiderschap gemeten, middels twintig stellingen. De componenten ‘idealized influence’ en inspirerende motivatie zijn, vanwege een hoge mate van overlap, samengevoegd (Bass & Avolio, 1992). Transactioneel leiderschap is gemeten aan de hand van acht stellingen omtrent contingentie beloning en ‘management by exception’ (Bass & Avolio, 1992). De antwoordmogelijkheden bij de MLQ-schaal waren op basis van een vijfpunt Likertschaal, van ‘Helemaal oneens’ (1) tot ‘Helemaal eens’ (5). De derde vorm van leiderschap die werd gemeten is ethisch leiderschap. Hiervoor is de *Ethical Leadership Scale* (ELS) van Brown et al. (2005) gebruikt met tien stellingen. De stellingen hadden betrekking op de mate van ethiek in het gedrag van de leider. Respondenten konden antwoorden op een vijfpunt Likertschaal, uiteenlopend van ‘Helemaal oneens’ (1) tot ‘Helemaal eens’ (5).

De afhankelijke (y) variabele, integriteit, heeft eveneens een interval aard. Deze variabele werd gemeten aan de hand van de *Perceived Leader Integrity Scale* (PLIS) van

Craig en Gustafson (1998). De schaal bevatte 31 stellingen met betrekking tot integriteitsschendingen van de leidinggevende. Er werd gevraagd naar de mate van overeenstemming tussen de integriteitsschendingen en het gedrag van de leidinggevende. De respondenten konden deze stellingen beantwoorden op een vijfpunt Likertschaal, van 'Helemaal oneens' (1) tot 'Helemaal eens' (5).

De afhankelijke (y) variabele, PSM, is ook op basis van een interval aard. De variabele is gemeten aan de hand van de *Public Service Motivation Scale* (PSMS) van Kim et al. (2013). Deze schaal kende zestien stellingen en is een doorontwikkeling van de originele schaal van Perry (1996). De schaal bestaat uit de vier kerncomponenten van PSM. Dit zijn aantrekking tot beleid maken (1), bij willen dragen aan het algemene goed (2), zelfopoffering (3) en compassie (4). De antwoordmogelijkheden waren op een vijfpunt Likertschaal, van 'Helemaal oneens' (1) tot 'Helemaal eens' (5).

De volledige operationalisering is te vinden in bijlage 1 (kwantitatief) en bijlage 2 (kwalitatief).

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te waarborgen is de interne consistentie bestudeerd. De interne consistentie van een meetschaal geeft aan hoe groot de kans is op dezelfde uitkomst bij reproductie (Nunnally, 1967). Een veelgebruikte indicatie van interne consistentie is de Cronbach's Alpha. Er kan worden gesproken van een adequate interne consistentie van $\alpha \geq 0,700$ (Nunnally, 1967). In hoofdstuk 4 van dit onderzoek staan de schalen gepresenteerd. Hieruit blijkt dat alle scores boven de $\alpha = ,800$ liggen. Daarmee is er geconcludeerd dat er sprake is van een goede betrouwbaarheid in dit onderzoek.

Uit de theorie bleek dat er overeenkomsten zijn tussen ethisch leiderschap en integriteit. Wanneer deze twee concepten dezelfde inhoud zouden hebben kan er geen causale relatie ontstaan tussen beide concepten. Echter bleek uit de PCA-analyse dat het om twee aparte begrippen gaat, deze zijn daarmee betrouwbaar. Tevens heeft de theorie een aantal verschillen tussen integriteit en PSM laten zien, de paired-samples t-test heeft dit onderscheid doen bevestigen.

Validiteit

In dit onderzoek wordt de invloed van leiderschap op integriteit en PSM onderzocht. Het gaat om de causale relatie van de leiderschapsstijl op de mate van integriteit en PSM. Om dit effect

te kunnen verklaren moet er een hoge interne validiteit aanwezig zijn. Dit is nagestreefd door de operationalisering van de vragen, voor zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve gedeelte. De vragen die zijn gebruikt in de survey zijn afkomstig van betrouwbare en gevalideerde schalen, terugkomend in relatief veel wetenschappelijk onderzoek (Bass & Avolio, 1992; Brown et al., 2005; Craig & Gustafson, 1998; Den Hartog et al., 1997; Kim et al., 2012).

Over de mate van generaliseerbaarheid in dit onderzoek, oftewel de externe validiteit, kan gediscussieerd worden. Enerzijds kan er gesproken worden van externe validiteit binnen de casus, omdat de steekproef groot genoeg was. De kwantitatieve sample omvatte ongeveer tien procent van de gehele steekproef, de kwalitatieve sample lag een paar procentpunten lager. Anderzijds kan er geen externe validiteit worden vastgesteld voor andere organisaties, zoals andere departementen. In andere organisaties kunnen verschillende leiderschapsstijlen voor komen en kan de mate van waargenomen integriteit en PSM verschillen. Dit onderzoek doet louter uitspraken over het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Privacy

De privacy van alle respondenten is in beide onderdelen van het onderzoek gerespecteerd gebleven. Dit is gebleken doordat alle respondenten in het gehele onderzoek anoniem zijn gebleven. In de survey werd alleen naar persoonsgegevens als leeftijd, geslacht, functie en directie gevraagd, de respondenten waren daarbij onbekend voor de onderzoeker.

Daarentegen waren de respondenten bij het kwalitatieve gedeelte wel bekend bij de onderzoeker. Ook deze namen werden niet zichtbaar gemaakt in het onderzoek, zij werden vermeld als "Respondent X", waarbij X een getal van volgorde representeerde. Doordat de anonimiteit is gewaarborgd konden de respondenten eerlijk de vragen beantwoorden, zonder dat zij de angst hadden voor sancties vanuit de organisatie. Voor de afname van de interviews hebben alle respondenten een informed consent ingevuld, dit was gebaseerd op de richtlijnen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Resultaten

Kwantitatieve resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken, te beginnen met het kwantitatieve gedeelte. Ten eerste volgt de beschrijvende statistiek van de steekproef. Vervolgens wordt de Principal Components Analysis (PCA) uitgevoerd. Daarna wordt er voor beide afhankelijke variabelen, integriteit en PSM, een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. De vierde analyse die wordt beschreven is de paired-samples t-test.

Data-inspectie

De data is geïnspecteerd op eventuele outliers, dit staat beschreven bij de paired-samples t-test. Uit de inspectie bleek dat er geen sprake is van extreme outliers, alle 160 respondenten waren geschikt voor de analyse.

Beschrijvende statistiek

Ten eerste volgt er een weergave van de karakteristieken van de respondenten, hiervoor wordt gebruikt gemaakt van tabel 1. In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek zijn er 160 respondenten. De respondenten werken allen bij het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Uit tabel 1 blijkt dat de verdeling van geslacht dicht bij elkaar ligt, 45,6% (man) om 51,2% (vrouw). In het gehele departement is er ook sprake van een merendeel aan vrouwen, 59% tegen 41% man (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021). Daarnaast wordt er een evenredig vertegenwoordigende leeftijd geconstateerd. De vijf leeftijdsgroepen zitten ieder tussen de 16,3% en de 26,3%. De gemiddelde leeftijd binnen het gehele bestuursdepartement was in 2020 42,9 jaar voor vrouwen en 46,8 jaar voor mannen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021).

Wanneer er naar het aantal dienstjaren wordt gekeken is er daarentegen wel een onevenredige verdeling aanwezig. Zo is 40,0% van de respondenten minder dan vijf jaar werkzaam, 58,8% is minder dan tien jaar werkzaam en 73,8% van de medewerkers is korter dan vijftien jaar werkzaam. Daarbij valt op dat maar 11,8% tussen de 20 en 34 dienstjaren zit. Dit is te verklaren aan de hand van de gemiddelde leeftijd van uittrekkers. Dit gemiddelde ligt op 47 jaar voor 2020, zodoende is het lastig voor medewerkers om twintig of meer dienstjaren te behalen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021). Het gemiddelde binnen het bestuursdepartement ligt op 12,5 dienstjaren (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021). Als men kijkt naar de functiegroepen komen de groepen advisering (28,1%), bedrijfsvoering

(29,4%) en beleid (26,9%) relatief veel naar voren. Dit zijn iets hogere cijfers bij het gehele bestuursdepartement, waar het respectievelijk 23,2%, 24,7% en 25,5% is (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021). Desondanks zijn deze functiegroepen ook daar sterk vertegenwoordigd. Tenslotte is ook naar het cluster gevraagd waar de respondenten voor werken. Hierbij is een relatief scheve verhouding zichtbaar, aangesterkt door het cluster waar de onderzoeker voor werkt (pSG Cluster). Het is namelijk opmerkelijk dat twee clusters, pSG Cluster (52,3%) en DG RenR (28,1%), gezamenlijk 80,6% van de respondenten kenden.

Tabel 1

<i>Beschrijvende statistiek</i>	Respondenten (N = 160)
Geslacht	
Man	73 (45,6%)
Vrouw	82 (51,2%)
Wil ik niet zeggen	5 (3,1%)
Leeftijd	
20 t/m 29 jaar	26 (16,3%)
30 t/m 39 jaar	33 (20,6%)
40 t/m 49 jaar	42 (26,3%)
50 t/m 59 jaar	31 (19,4%)
60 jaar of ouder	28 (17,5%)
Dienstjaren	
Minder dan 5 jaren	64 (40,0%)
5 t/m 9 jaren	30 (18,8%)
10 t/m 14 jaren	24 (15,0%)
15 t/m 19 jaren	13 (8,1%)
20 t/m 24 jaren	6 (3,8%)
25 t/m 29 jaren	7 (4,4%)
30 t/m 34 jaren	3 (1,9%)
35 jaren of meer	13 (8,1%)
Functiegroep	
Advisering	45 (28,1%)
Bedrijfsvoering	47 (29,4%)
Beleid	43 (26,9%)
Kennis en Onderzoek	3 (1,9%)
Lijnmanagement	7 (4,4%)
Project/Programmamanagement	15 (9,4%)
Cluster	
SG Cluster	9 (5,6%)
Diensten en baten- lastenagentschappen	2 (1,3%)
pSG Cluster	84 (52,5%)
DG Politie en Veiligheidsregio's	6 (3,8%)
DG Straffen en Beschermen	2 (1,3%)
NCTV	3 (1,9%)
DG Rechtspleging en Rechtshandhaving	45 (28,1%)
DG Ondernijning	5 (3,1%)
DG Migratie	4 (2,5%)
Gemiddelde Transformationeel leiderschap	
	M = 3,62
1 = Zwak aanwezig, 5 = Sterk aanwezig	SD = 0,62
Gemiddelde Transactioneel leiderschap	
	M = 3,87
1 = Zwak aanwezig, 5 = Sterk aanwezig	SD = 0,73
Gemiddelde Ethisch leiderschap	
	M = 3,78
1 = Zwak aanwezig, 5 = Sterk aanwezig	SD = 0,75
Gemiddelde Integriteit	
	M = 4,53
1 = Zwak aanwezig, 5 = Sterk aanwezig	SD = 0,67
Gemiddelde PSM	
	M = 3,56
1 = Zwak aanwezig, 5 = Sterk aanwezig	SD = 0,60

Principal Components Analysis (PCA)

Voordat de meervoudige regressieanalyse kan worden uitgevoerd zal er een Principal Components Analysis (PCA) worden volbracht. De PCA is een techniek om het aantal variabelen te kunnen verlagen tot hoofdcomponenten (Kaiser, 1970). Er wordt hierbij geen onderscheid gemaakt tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Een PCA kan voor meerdere data gerelateerde problemen worden gebruikt (Kaiser, 1970). In dit onderzoek wordt de PCA gebruikt om te kijken of de verschillende variabelen (items) onder verschillende componenten vallen. Wanneer een (deel van de) onafhankelijke variabele onder hetzelfde component valt als één van de afhankelijke variabelen, kan men niet de lineaire relatie meten tussen de twee variabelen. Dit probleem wordt op voorhand verwacht tussen ethisch leiderschap en integriteit. In de wetenschappelijke literatuur, besproken in het tweede hoofdstuk van dit onderzoek, werd duidelijk dat de twee concepten een hoge mate van overlap kunnen hebben (Brown et al., 2005). Men zou de drie componenten van integriteit, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid, als onderdeel van ethisch leiderschap kunnen plaatsen. Het voornaamste doel van deze PCA is om het verschil in componenten te bestuderen tussen ethisch leiderschap en integriteit.

Assumpties

Evenals andere statistische toetsen kent de PCA assumpties waaraan voldaan moet worden voordat de toets kan worden uitgevoerd. In het geval van de PCA zijn er vier assumpties die moeten worden gerealiseerd (Thurstone, 1947). De eerste heeft betrekking tot het studieontwerp, de andere drie gaan over de aard van de data. De eerste assumptie stelt dat er meerdere variabelen gemeten moeten zijn op continu niveau. Aan deze assumptie wordt voldaan, zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen zijn op basis van een vijfpunt Likertschaal. Bij de tweede assumptie draait het om een lineaire relatie tussen de variabelen (Thurstone, 1947). Dit kan worden gemeten door naar de Pearson correlatie te kijken. Bij een score die hoger of gelijk is aan 0,3 spreekt men van een waardige relatie. In bijlage 4 is te zien dat elke variabele ten minste één score heeft die gelijk of hoger is dan 0,3 met een andere variabele. Zodoende is er sprake van een lineaire relatie. Voor de derde assumptie mogen er geen outliers aanwezig zijn (Thurstone, 1947). Er is sprake van een outlier als deze driemaal de standaarddeviatie van het gemiddelde aflight. Na bestudering van de boxplot is te zien dat er geen sprake is van een outlier. Daarmee wordt er aan de derde assumptie voldaan. Tenslotte moet de sample een grootte hebben van ten minste 150 respondenten. Dit onderzoek kent in

het kwantitatieve gedeelte 160 respondenten, daarmee is aan deze assumptie voldaan. Concluderend wordt er gesteld dat aan alle vier de assumpties van de PCA wordt voldaan.

Steekproef adequaatheid

Er is een PCA uitgevoerd over 85 items van de variabelen leiderschap (transformationeel, transactioneel en ethisch), integriteit en public service motivation. De PCA is op basis van een varimax rotatie gerealiseerd. Nadat de assumpties zijn gecontroleerd moest er naar de adequaatheid van de steekproef worden gekeken. Dit is gedaan door de geschiktheid van elke variabele en de geschiktheid van het hele model te bekijken. Voor de geschiktheid van het model wordt de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test bestudeerd. In dit onderzoek heeft deze test 0,931, volgens Kaiser (1974) is dit een uitstekende score. Daarnaast wordt de geschiktheid per variabele onderzocht, van de 85 ingevoerde variabelen zijn er 2 niet hoger dan 0,85, de meeste variabelen hebben een uitstekende score. Tevens is de Barlett's test van sphericity uitgevoerd, deze heeft een significantieniveau van $p = ,000$ en is daarmee significant, want $p < ,050$. Er kan gezegd worden dat de sample adequaat genoeg is (Kaiser, 1974).

Dimensieverlaging

Er bestaan vier criteria voor het al dan niet meenemen van componenten. Er is gekozen voor de interpretatiecriteria, die te vinden is met de Rotated Component Matrix (bijlage 4). Dit laat zien hoe elke component op elke variabele wordt geladen. Men streeft naar een simpele structuur in deze tabel in plaats van een complexe structuur. Van een simpele structuur is sprake wanneer elke variabele maar op één variabele laadt. In dit geval is er geen overlap in componenten aanwezig. Een variabele wordt als 'missing value' gezien wanneer die op alle twaalf aanwezige componenten een score van lager dan 0.5 heeft. Zoals in bijlage 4 te zien is waren er bij aanvang van de PCA zeven variabelen die te laag scoorden, daarnaast hadden vier variabelen op twee componenten een hogere score dan 0.5. In totaal zijn negen variabelen met een te lage score verwijderd.

Voor de overige zesenzeventig variabelen zijn er in totaal negen componenten over. Dit is terug te zien in de Rotated Component Matrix (bijlage 4). Component 1 is het grootste met dertig variabelen, deze verklaart het hoogste niveau van variantie met 51,5%. In component 1 zijn dertig van de eenendertig items van integriteit terug te vinden en één van

ethisch leiderschap. Component 2 kent twintig items, die afkomstig zijn uit verschillende schalen, en verklaart 6,1 % van de variantie. Deze component is een mix van de twee vormen van leiderschap en PSM. Hier zijn zeven van de acht items van ethisch leiderschap terug te vinden en negen van transformationeel leiderschap. Dit is acceptabel vanwege het feit dat de overlap tussen transformationeel- en ethisch leiderschap alom bekend is in de wetenschappelijke literatuur (Bass, 1985; Brown et al., 2005; Van Wart, 2017). Daarnaast zijn er meerdere relaties gevonden tussen het ethische/inspirerende component van leiderschap en PSM (Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright et al., 2016). Componenten 3 en 4 bevatten louter PSM-items, het gaat om respectievelijk zeven en vier items. Deze componenten verklaren respectievelijk 3,0% en 2,1% van de variantie. Verder bevatten componenten 5 en 6 respectievelijk vijf en drie items van transformationeel leiderschap. Component 7 kent twee items betreffende integriteit. Component 8 kent drie items, allen over transactioneel leiderschap. Component 9 heeft met twee items alleen betrekking op transformationeel leiderschap. De componenten 5 tot en met 9 hebben een verklaringsniveau van de variantie tussen de 1,9% en 1,2%.

Betrouwbaarheid schalen

Tabel 2

Schaalweergave

Variabele	Verwijderde items	Aantal items na dimensieverlaging	Cronbach's Alpha
Ethisch leiderschap	2 (items 3 en 10)	7	$\alpha = ,915$
Transformationeel leiderschap	1 (item 8)	19	$\alpha = ,929$
Transactioneel leiderschap	3 (items 1, 2 en 6)	5	$\alpha = ,862$
Integriteit	0	31	$\alpha = ,985$
Public Service Motivation	3 (items 1, 8 en 11)	13	$\alpha = ,930$

$\alpha \geq 0,9$ = excellent, $\alpha \geq 0,8$ = goed, $\alpha \geq 0,7$ = acceptabel, $\alpha \geq 0,6$ = twijfelachtig (Nunnally, 1967)

Meervoudige regressieanalyses

In dit onderdeel wordt de meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Middels deze analyse kan er bepaald worden hoeveel van de variantie in de afhankelijke variabelen verklaard kan worden door de onafhankelijke variabelen (Cohen, 1988). Tevens kan met behulp van de meervoudige regressieanalyse een nieuwe waarde worden voorspeld van de afhankelijke

variabelen (Draper & Smith, 1998). De analyse wordt voor beide afhankelijke variabelen uitgevoerd, zowel voor integriteit als voor PSM. De uitvoering zal worden beschreven aan de hand van een aantal stappen, eerst voor integriteit en daarna voor PSM. Zo zal er gekeken worden of de steekproef voldoet aan alle assumpties. Vervolgens wordt het model beoordeeld, oftewel hoe goed het model past in de analyse. Tenslotte wordt de aandacht gelegd op de coëfficiënten van elke onafhankelijke variabele. Zodoende kan worden gezien of er sprake is van een statistisch significante relatie.

Assumpties MR integriteit

De meervoudige regressieanalyse kent acht assumpties waaraan voldaan moet worden (Berry, 1993). De eerste assumptie stelt dat alle onafhankelijke variabelen continu zijn, of slechts twee categorieën mogen hebben (Berry, 1993). Bovendien moet de afhankelijke variabele continu en onbegrensd zijn. Dit laatste is het geval, want het gemiddelde van integriteit is op een schaal van 1 tot 5 gemeten. De onafhankelijke controlevariabelen geslacht, functie en cluster hebben meer dan twee categorieën. Dit is opgelost door voor deze variabelen dummyvariabelen aan te maken. Er wordt zodoende voldaan de eerste assumptie. De tweede assumptie stelt dat de steekproef random is verkregen (Berry, 1993). Zoals beschreven in de methode is door de manier van sampling sprake van randomisatie. Daarmee wordt ook aan de tweede assumptie voldaan.

Voor de derde assumptie moet er variantie in de onafhankelijke variabelen aanwezig zijn. Anders gezegd mag de standaardafwijking niet groter dan 0 zijn. Dit is niet het geval (tabel 1), er wordt aan de derde assumptie voldaan. Bij de vierde assumptie mag er geen sprake zijn van multicollineariteit (Draper & Smith, 1998). Dit betekent dat de Pearson correlatie tussen de onafhankelijke variabelen niet boven de 0,9 mag liggen ofwel onder de -0,9 (De Vocht, 2015). Wanneer dit wel het geval zou zijn, dan correleert het te sterk met elkaar en zouden daarmee hetzelfde effect kunnen meten. Alle waardes liggen binnen de bovengenoemde criteria, er is geen multicollineariteit. Daarmee wordt voldaan aan assumptie vier.

Er moet homoscedasticiteit aanwezig zijn, aldus assumptie vijf. Het merendeel van de punten ligt bij elkaar en dus is er sprake van homoscedasticiteit. Er wordt aan assumptie vijf voldaan. De zesde assumptie zegt dat de residuen niet gecorreleerd moeten zijn (Cook & Weisberg, 1982). Om dit te kunnen aantonen wordt er gebruik gemaakt van de Durbin-Watson test. Deze test genereert een score van 0 tot 4, waarbij een score van 2 perfect niet gecorreleerd aanduidt (Draper & Smith, 1998). De score bedraagt 1,898 voor deze analyse. Er

kan gezegd worden dat de residuen niet gecorreleerd zijn. Er wordt aan de zesde assumptie voldaan.

De zevende assumptie stelt dat de residuen normaal verdeeld moeten zijn (Cook & Weisberg, 1982). Dit is het geval, de residuen zijn normaal verdeeld. Er wordt aan de zevende assumptie voldaan. De achtste en laatste assumptie betreft lineaire relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen (Berry, 1993). Er is sprake van een lineaire relatie en dus wordt aan de achtste assumptie voldaan.

Evaluatie model MR integriteit

De evaluatie van het model heeft met de fit van het model te maken. Het gaat daarbij om de voorspellende kracht van het model. Dit kan men middels drie punten te weten komen, de R, de R square en het significantieniveau van het model. De R staat hier voor de multiële correlatiecoëfficiënt, ook wel de Pearson correlatie tussen de scores genoemd (Faraway, 2016). Het gaat hier om de lineaire associatie. Een score van ,853 is hoog, aangezien deze tussen de 0 en 1 kan liggen (Faraway, 2016). Verder wordt de R Square bestudeerd. Dit is de meting van de proportie van de variantie in de afhankelijke variabele die kan worden verklaard door de onafhankelijke variabelen. Voor deze analyse geldt een R Square van ,727. Dit betekent dat 72,7% van de variabiliteit van de afhankelijke variabele (integriteit) verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen (leiderschap en de controlevariabelen). Er kan gesproken worden van een hoge verklaring van de variantie, aangezien bijna driekwart van de variantie wordt verklaard (Faraway, 2016).

Tenslotte wordt er naar de statistische significantie van het model gekeken. Wanneer $p < ,050$ is, wordt er gesproken van statistisch significantie van het model (Cohen, 1988). Dit betekent dat de toevoegingen van de onafhankelijke variabelen leiden tot een model ,dat significant beter is om de afhankelijke variabelen te voorspellen dan het gemiddelde model (Cohen, 1988). Bovendien past dit model statistisch significant beter bij de data dan het gemiddelde model (Faraway, 2016). De constatering is dat het significantieniveau ,000 is. Er is sprake van een statistisch significant model, want $p < ,050$.

Coëfficiënten MR integriteit

De laatste stap in deze meervoudige regressieanalyse is het interpreteren van de coëfficiënten (Cohen et al., 2003). Hiervoor worden twee getallen per onafhankelijke variabele bestudeerd (tabel 3), dit zijn de niet-gestandaardiseerde Beta-coëfficiënt en de statistische significantie. De niet-gestandaardiseerde Beta-coëfficiënt representeert de verandering in de afhankelijke variabele (integriteit) voor elke eenheid verandering van de onafhankelijke variabele (Cohen et al., 2003). In deze situatie wordt ervan uitgegaan dat alle overige onafhankelijke variabelen hetzelfde blijven. Wanneer het significantieniveau $p < ,050$ is, dan is de coëfficiënt statistisch significant anders dan 0. In dit geval kan er worden gesproken van een lineaire relatie in de populatie (Cohen et al., 2003).

De meervoudige regressieanalyse is twee keer uitgevoerd, één keer met louter de controlevariabelen (model 1) en één keer met alle onafhankelijke variabelen (model 2). Zodoende kon de invloed van de controlevariabelen op de variantie worden achterhaald. Er is in deze analyse alleen sprake van continue onafhankelijke variabelen, omdat er voor de dichotome onafhankelijke variabelen een dummy variabele is aangemaakt, zie assumptie 1 (Hardy, 1993).

Bij de bestudering van model 2 in tabel 3 valt op dat er een aantal significante verbanden zijn. Het gaat daarbij om de onafhankelijke variabelen transactioneel- en ethisch leiderschap. Voor ethisch leiderschap wordt er een $p < ,050$ gegenereerd. Daarmee is er sprake van een statistisch significant verband tussen ethisch leiderschap en integriteit. Er kan gesteld worden dat er een lineaire relatie aanwezig is tussen transactioneel leiderschap en integriteit. Zodoende wordt hypothese H1a aangenomen en niet verworpen. Dit is ook terug te zien onder het Beta-coëfficiënt van transactioneel leiderschap. Elke verandering van ethisch leiderschap heeft namelijk een invloed van ,333 op integriteit, mits alle andere onafhankelijke variabelen gelijk blijven. Daarmee heeft het een invloed van 20,8% op de constante coëfficiënt, want $,333/1,599$ maal honderd procent is 20,8.

Opvallend in tabel 3 is het feit dat transformationeel leiderschap niet statistisch significant is, want $p > ,050$. Daarmee kan hypothese 1b niet worden bevestigd en daarom wordt deze verworpen. Dit is in zekere zin opmerkelijk te noemen, aangezien er in de literatuur veel wetenschappelijk bewijs was gevonden voor de lineaire relatie tussen transformationeel leiderschap en integriteit (Bass & Avolio, 2000; Bass & Steidlmeier, 1999; Brown & Trevino, 2006; Parry & Proctor-Thomsons, 2002).

Daarentegen is er wel een lineaire relatie aanwezig tussen transactioneel leiderschap en integriteit. Men spreekt hier van statistisch significant verband, want $p < ,050$, daarom wordt hypothese H1c aangenomen. Kijkend naar het Beta-coëfficiënt wordt de invloed van ethisch leiderschap op integriteit vastgesteld met een score van ,364. Ethisch leiderschap heeft een invloed van 22,8% op de constante coëfficiënt, want als ,364 gedeeld wordt door 1,599 maal honderd procent komt daar 22,8 uit.

Bij de controlevariabelen is de dummyvariabele 'Beleid' statistisch significant in de eerste regressie. Echter is dit niet het geval in de tweede regressie. In deze tweede regressie, zonder de leiderschapsvariabelen, zijn de drie dummyvariabelen significant. Dit zijn de geslachtsvariabelen 'Wil ik niet zeggen' en de clustervariabelen 'SG Cluster' en 'Diensten- en baten lastenagentschappen'. Deze groepen kennen daarentegen weinig respondenten, zie de beschrijvende statistiek, respectievelijk 3,1%, 5,6% en 1,3% van de sample. De kleine omvang van deze variabelen zou de verklaring achter de significantie kunnen betekenen. Deze variabelen waren in de eerste regressie dan ook niet statistisch significant. Concluderend kan er worden gezegd dat geen enkele controlevariabele in beide regressies statistisch significant is (Cohen, 1988). Er is geen lineaire relatie aanwezig tussen een van de controlevariabelen en integriteit.

Tabel 3
Coëfficiënten MR integriteit

	Model 1 Niet-gestandaardiseerde Beta	Model 2 Niet-gestandaardiseerde Beta
Onafhankelijke variabelen		
Leeftijd	,007	-,012
Dienstjaren	-,058	-,012
Man	,015	-,005
Wil ik niet zeggen	-,781*	-,237
Advisering	-,085	-,035
Beleid	,172	,218*
Kennis & Onderzoek	,362	,377
Lijnmanagement	,217	,048
Project-Programma management	,177	,025
SG Cluster	-,490*	-,198
Diensten- en baten lastenagenschappen	-1,474**	-,183
DG PenV	-,464	-,299
DG SenB	-,443	-,401
NCTV	,107	,137
DG RenR	-,047	-,053
DG Ondernijning	,027	-,241
DG Migratie	,199	,161
Ethisch		,333***
Transformationeel		,097
Transactioneel		,364***
R ²		,727

*p<,050 **p<,010 ***p<,001

Assumpties MR PSM

Zoals eerder beschreven is er ook een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd voor public service motivation (PSM). Dezelfde drie stappen, de assumpties, evaluatie van het model en de coëfficiënten, worden hierbij herhaald. Voor toelichting en verklaring van assumpties wordt verwezen naar de assumpties bij de meervoudige regressieanalyse van integriteit.

Alle onafhankelijke variabelen zijn continu, daarnaast is de afhankelijke variabele onbegrensd. Er wordt aan de eerste assumptie voldaan. Verder is de steekproef random verworven, zie assumpties MR integriteit. Er wordt zodoende aan de tweede assumptie voldaan. Voor de derde assumptie moeten de onafhankelijke variabelen variantie hebben en daarmee geen standaardafwijking van 0. Alsmede wordt aan de derde assumptie voldaan. Het ontbreken van de multicollineariteit is de voorwaarde bij assumptie vier. In bijlage 4 is te zien

dat er geen enkele Pearson correlatie boven 0,9 of onder -0,9 scoort. Daarbij wordt voldaan aan de vierde assumptie.

Om aan de vijfde assumptie te voldoen moet er sprake zijn van homoscedasticiteit. Deze is aanwezig, er wordt aan de assumptie voldaan. Vervolgens is het voor assumptie zes van belang dat de residuen niet-gecorrleerd zijn. De Durbin-Watson score in deze analyse is 1,979, daarom wordt er voldaan aan de assumptie. De zevende assumptie stelt dat de residuen ook normaal verdeeld moeten zijn, dit is het geval en daarom wordt er aan de zevende assumptie voldaan. Tenslotte moet er sprake zijn van lineair verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. In de regressiegrafieken ziet men een lineair verband, zodoende wordt aan de laatste assumptie voldaan. Daarmee kan gesteld worden dat aan alle assumpties wordt voldaan voor deze meervoudige regressieanalyse.

Evaluatie model MR PSM

Ook bij de meervoudige regressieanalyse met PSM als afhankelijke variabele is een evaluatie van het model nodig, om te kunnen bepalen of het model goed past (Faraway, 2016). Er wordt hiervoor naar dezelfde getallen gekeken als bij de meervoudige regressieanalyse van integriteit. Dit zijn de R, de R Square en het significantieniveau. Er blijkt wederom sprake te zijn van een hoge Pearson correlatie, er is namelijk een R score van ,806. Daaropvolgend wordt duidelijk dat de R Square een score genereert van ,650. Dit betekent dat 65,0% van de variantie verklaard wordt door het model (Faraway, 2016). Oftewel, de hoogte van PSM wordt voor 65,0% verklaard door leiderschap. Hoewel dit bijna acht procentpunten verschilt met integriteit, wordt alsnog een relatief hoog percentage verklaard (Faraway, 2016). Bij bestudering van het significantieniveau constateert men dat $p < ,050$ en daarmee is er sprake van een statistisch significant model (Cohen, 1988). Het model is statistisch significant beter in het voorspellen van de afhankelijke variabele dan het gemiddelde model.

Coëfficiënten MR PSM

Het laatste onderdeel van de meervoudige regressieanalyse met PSM als afhankelijke variabele is het bestuderen van de coëfficiënten van de onafhankelijke variabelen. Evenals bij de meervoudige regressieanalyse van integriteit is ook deze tweemaal uitgevoerd om het effect van de controlevariabelen te kunnen zien. Het eerste model is alleen met de controlevariabelen, het tweede model is ook met de onafhankelijke variabele 'leiderschap'. In

het eerste model zijn er twee significante verbanden, van de geslachtsvariabele 'Wil ik niet zeggen' en de clustervariabele 'Diensten- baten lastenagentschappen'. Deze twee variabelen hadden ook al een significante Beta-coëfficiënt bij de regressieanalyse met integriteit. Evenals in die analyse verdwijnt het significantieniveau bij toevoeging van de leiderschapsvariabelen. In het tweede model wordt er een significante Beta-coëfficiënt gevonden bij de clustervariabele 'DG SenB', dit is te verklaren door het lage aantal respondenten in het cluster, namelijk 1,3% van de sample.

Als de drie stijlen van leiderschap worden bestudeerd, constateert men bij twee van de drie stijlen een significante Beta-coëfficiënt. Ten eerste is ethisch leiderschap zeer sterk statistisch significant met $p < ,001$. Er bestaat een lineaire relatie tussen ethisch leiderschap en PSM en daarom wordt hypothese H2a aangenomen. Daarnaast is transformationeel leiderschap sterk statistisch significant met $p < ,010$. Ook hier is een lineaire relatie aanwezig, tussen transformationeel leiderschap en PSM, daarmee wordt hypothese H2b aangenomen. Tenslotte heeft transactioneel leiderschap geen statistisch significante Beta-coëfficiënt, want $p > ,050$. Dit was in de lijn der verwachtingen, omdat hypothese H2c stelde dat er geen statistisch significante relatie aanwezig zou zijn tussen transactioneel leiderschap en PSM. Zoals verwacht is er geen lineaire relatie aanwezig en daarmee wordt hypothese H2c aangenomen.

Tabel 4
Coëfficiënten MR PSM

	Model 1 Niet-gestandaardiseerde Beta	Model 2 Niet-gestandaardiseerde Beta
Onafhankelijke variabelen		
Leeftijd	-,016	-,019
Dienstjaren	-,045	-,009
Man	,145	,128
Wil ik niet zeggen	-,593*	-,042
Advisering	-,176	-,118
Beleid	,010	,050
Kennis & Onderzoek	,134	,078
Lijnmanagement	,068	-,066
Project-Programma management	,169	-,018
SG Cluster	-,048	,129
Diensten- en baten lastenagentschappen	-1,212**	-,201
DG PenV	-,134	,069
DG SenB	-,668	-,567*
NCTV	,301	,199
DG RenR	-,060	-,071
DG Ondernijning	,365	,096
DG Migratie	-,261	-,189
Ethisch		,413***
Transformationeel		,273**
Transactioneel		-,018
R ²		,650

*p<,050 **p<,010 ***p<,001

Paired-Samples T-Test

In deze laatste test van het kwantitatieve gedeelte wordt er een paired-samples t-test uitgevoerd. Het doel van deze test is om te bepalen of het verschil in gemiddeldes tussen de twee afhankelijke variabelen statistisch significant verschilt van 0. Dit is relevant voor het onderzoek, omdat men zodoende weet of integriteit en PSM niet dezelfde begrippen zijn. Als deze niet statistisch significant verschillen zouden de hypothesen 1 en 2 niet van elkaar verschillen. In de PCA is geconstateerd dat het om verschillende componenten gaat betreffende integriteit (component 1) en PSM (componenten 3 en 4). Echter werden er in de evaluatie van het model van de meervoudige regressieanalyses soortgelijke resultaten gevonden. Daarom wordt deze test ter bevestiging van de PCA uitgevoerd. Voor beide

variabelen was het significantieniveau van het model $p < ,050$. Daarnaast hadden beide modellen een relatief hoge R Square met ,727 (integriteit) en ,650 (PSM). Een verklaring van deze hoge scores zou de hoge mate van overeenkomst tussen de beide variabelen kunnen zijn. Tevens hadden beide variabelen statistisch significante verbanden met twee stijlen van leiderschap, waarbij ethisch leiderschap bij zowel integriteit als PSM een statistisch significant verband had. Concluderend zijn er genoeg redenen om het verschil in gemiddeldes uit te zoeken middels een paired-samples t-test.

Assumpties paired-samples t-test

De paired-samples t-test kent vier assumpties waaraan voldaan moet worden voordat de analyse kan worden begonnen. De eerste assumptie stelt dat de afhankelijke variabele continu is, dit is het geval en daarmee wordt aan de eerste assumptie voldaan (Rietveld & van Hout, 2017). Aansluitend daarop moet de onafhankelijke variabele twee categorieën of gerelateerde groepen bevatten (Rietveld & van Hout, 2017). In deze analyse is daar sprake van, omdat integriteit en PSM hier het paar vormen. Er wordt aan de tweede assumptie voldaan.

Voor de derde assumptie mogen er geen statistisch significante outliers aanwezig zijn (Rietveld & van Hout, 2017). Na bestudering van de boxplot wordt duidelijk dat er twee punten (14 en 160) op meer dan 1,5 keer de lengte van de box verwijderd waren van de box. Er is vastgesteld dat dit geen extreme outliers waren, deze zijn dan ook niet weggehaald uit de analyse. Tenslotte, bij de vierde assumptie, is het van belang dat de verdeling in de verschillen tussen de twee afhankelijke variabelen normaal verdeeld zijn (Rietveld & van Hout, 2017). Dit wordt gecontroleerd door middel van de Shapiro-Wilic normaliteitstest. Er is sprake van een normale verdeling van de variabelen wanneer $p < ,050$, dit is ook de situatie. Er kan worden gesproken van een normale verdeling, er wordt aan de assumptie voldaan. Concluderend wordt aan alle assumpties voldaan.

Interpretaties resultaten paired-samples t-test

De gemiddeldes van de twee variabelen, integriteit en PSM, verschilden van elkaar. Integriteit had een gemiddelde van 4,533 met een standaarddeviatie van ,674. Terwijl PSM een gemiddelde had van 3,557 met een standaarddeviatie van ,596. Dit betekent dat de medewerkers van het bestuursdepartement de leidinggevende integerder vinden dan dat de leidinggevende gemotiveerd voor de publieke zaak is. Het gemiddelde van het paarverschil is

daarmee ,977 en heeft een standaarddeviatie van ,489. Er kan met een 95% CI gezegd worden dat dit verschil in paarverschil tussen de ,901 en 1,053 ligt (Rietveld & van Hout, 2017). Daarnaast kan er gesteld worden dat er een statistisch significante relatie bestaat tussen de paarverschillen van integriteit en PSM, want $t(159) = 25,294$, $p < ,001$ (Rietveld & van Hout, 2017). Zodoende wordt er geconstateerd dat het verschil tussen de paarverschillen statistisch significant anders is dan 0. Tenslotte kan de effectgrootte, oftewel de Cohen's d , worden berekend door het gemiddelde van de paarverschillen te delen door de standaarddeviatie van de paarsverschillen. Wanneer men ,977 deelt door ,489 komt er 1,998 uit. Een effectgrootte hoger dan ,800 kan worden beschouwd als groot effect (Cohen, 1988). In deze paired-samples t-test is er sprake van een zeer groot effect.

Kwalitatieve resultaten

In dit gedeelte van de resultaten worden de bevindingen uit de interviews behandeld. Er zal eerst een beschrijvende statistiek volgen van het leiderschap van de respondenten, om vervolgens de ontwikkeling van het leiderschap te bestuderen. Daarna wordt de leiderschapsstijl binnen het bestuursdepartement besproken. Verder wordt het concept integriteit onder de loep genomen met daarbij de invloed van leiderschap op integriteit. Ditzelfde wordt voor het concept PSM onderzocht. Tenslotte wordt er stil gestaan bij het verschil tussen integriteit en PSM.

Beschrijvende statistiek

Aan het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek participeerden tien respondenten. Alle respondenten hadden een leidinggevende rol binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Met het oog op representatie is er een diverse steekproef genomen. Zo is er gelet op de man-vrouw verdeling (zes om vier), deze verhouding was conform het departement (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021). Daarnaast zijn er uit verschillende managementlagen respondenten genomen. Zo is er een topambtenaar (topmanagement), drie directeuren, een plaatsvervangend directeur (middenmanagement), drie afdelingshoofden en twee managementteamleden. Het aantal directe volgers verschilde per functie tussen de vijf en vijftwintig. Daarbij werd de bevinding gemaakt dat het aantal directe volgers daalde als de functie hoger was, maar een hogere functie had meer indirecte volgers. Ook de senioriteit in een leiderschapsrol was niet gelijk onder de respondenten. Deze

varieerde tussen de één en twintig jaar ervaring in het leidinggeven. Door de hoge mate van diversiteit probeerde men de representativiteit van de antwoorden te waarborgen.

Leiderschapsontwikkeling

Het interview begon met vragen over het eigen leiderschap van de respondenten. Het merendeel van de respondenten keek met plezier naar het leiderschap. Hiervoor werden argumenten gegeven als het mogen werken met mensen, het beste uit de mens halen en de hoge mate van variëteit. Een opvallende toevoeging van respondent 8 was daarbij: *“Ik ben verbaasd over de hoeveelheid mensen die hier behoefte hebben aan directieve sturing”*. Daarnaast werd er gevraagd naar een reflectie van het eigen leiderschap. Hetgeen wat in het oog sprong is dat meer dan de helft van de respondenten een eigenschap koos die in het verlengde lag van het transformationeel leiderschap. Er werd terminologie gebruikt als *“medewerkers enthousiasmeren (respondent 4), inspireren (respondent 3) en vertrouwen geven (respondent 2)”*. Respondent 9 kon daarentegen goed *“dingen voor elkaar krijgen, dingen afronden”* en toonde daarmee transactionele kenmerken. Tevens kwamen ook integriteitsaspecten terug in de antwoorden zoals betrouwbaarheid en consistentie (respondent 6).

Tegelijkertijd stond men stil bij de verbeterpunten in het eigen leiderschap. De meeste nadruk in de verbeterpunten lag op het expliciteren van de taken voor de medewerkers. De taakverduidelijking hoort, evenals rolverduidelijking, in het transactionele gedachtegoed. Bovendien wilde een aantal leidinggevendenden de omgang met de medewerkers verbeteren. Opvallend aan dit feit is dat de leidinggevendenden dit onderdeel van leidinggeven met de meeste interesse doen. Vervolgens werd er op de leiderschapsontwikkeling ingegaan. Negen van de tien respondenten geloofden in het idee dat groei middels ervaring mogelijk is in het leidinggeven. Alleen respondent 5 geloofde dat niet, er werd gesteld: *“men gedraagt zich zoals ze gebakken zijn”*. Verder viel hier de diversiteit in gedachten en uitspraken op. Zo zei respondent 3 *“in mijn mensbeeld zijn mensen zelfstandig”*, maar zei respondent 7 dat *“niet alle medewerkers gebaat zijn bij vrijheid, vrijheid wordt gedefinieerd door de kaders waarbinnen het zich bevindt”*.

Leiderschapsstijl – Transactioneel

De drie leiderschapsstijlen die worden behandeld in dit onderzoek werden voorgelegd aan de respondenten. Het transactioneel leiderschap riep bij acht van de tien respondenten een sterke afkeer op. Van deze groep kon alleen respondent 7 het concept van de transactie begrijpen, oftewel *“het bewustzijn van het ruilen”*. De afkeer tegen het transactionele gedachtegoed is terug te leiden naar de perceptie op twee kernelementen van deze leiderschapsstijl. De negatieve connotatie bestaat voornamelijk bij het toepassen van ‘straffen en beloningen’ en het hebben van ‘een in/out groep’. Het straffen en belonen gaat in tegen het principe van de medewerker vertrouwen en verantwoordelijkheid geven. Transactioneel leiderschap werd daarom gezien als een kille benadering (respondent 2). Respondent 4 kreeg alleen al van het idee van straffen en belonen een *“allergie”*. Daarnaast vonden bijna alle respondenten het idee van een (onbewuste) in/out groep niet bij de organisatiedoelen passen. De gedachte achter dit onderscheid maken tussen mensen druiste in tegen de waarde van inclusiviteit. Dit wordt ook letterlijk door respondent 1 zagezegd: *“Ik heb een hekel om onderscheid te maken tussen medewerkers”*, aansluitend daarop stelt respondent 7: *“daar moet je zo ver mogelijk vandaan blijven”*.

Ondanks dat maar twee van de tien respondenten transactionele eigenschappen herkennen bij zichzelf, wordt door alle respondenten verwacht dat het transactioneel leiderschap het sterkst voorkomt binnen het bestuursdepartement. *“Het straffen en belonen zit in onze organisatiecultuur”* aldus respondent 9. Respondent 6 ziet het transactioneel leiderschap terug in de ‘bondkraag’ van een beleidsdirecteur. Sommige respondenten zien het ook terug in de leiderschapsstijl. Zo vertelt respondent 8 een anekdote over het onbewust creëren van een in- en out groep. Door onbewust meer vragen te stellen en meer aandacht te geven aan een senior beleidsmedewerker ontstond er een in-groep. De overige medewerkers uit de groep kregen deze aandacht en daarmee de kans om zich te ontwikkelen niet. Dit wordt bevestigd door respondent 5 die stelt, dat vooral de band met senior beleidsmedewerkers wordt opgebouwd naarmate je verder komt in het leiderschap. De voordelen van transactioneel leiderschap zijn echter ook zichtbaar. Zo krijgen transactionele leiders meer voor elkaar en focussen ze meer op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (respondent 9). Daarmee concludeert respondent 6: *“je wordt in dit departement niet beloond om het voorkomen van een crisis, maar om het werken in een crisis”*.

Leiderschapsstijl – Transformationeel

Hoewel niet alle respondenten het expliciet zeiden, toonden ze alle kenmerken van het transformationeel leiderschap. Meer dan de helft van de respondenten noemde zichzelf een leider in de verandering. Zo was respondent 3 het beste in *“mensen energie geven en in hun kracht zetten”*, dit moest *“inspirerend zijn om over de grenzen heen te kunnen gaan”*. Bovendien wilde respondent 10 *“mensen in beweging krijgen”* en respondent 4 was goed in *“verbindingen maken”*. Deze citaten zijn voorbeelden van het ontwikkelen en stimuleren van medewerkers, ook wel individuele overweging en intellectuele stimulatie genoemd. Die eerste is ook terug te zien bij respondent 2 die het ruimte scheppen voor ontwikkeling belangrijk vond. Respondent 6 wilde het concept zelforganisatie in de directie implementeren en vond daarbij hulp in de intellectuele stimulatie. Verder kwam ook de teamspirit, de inspirerende motivatie, van de leiders boven tafel: *“je moet zorgen dat de mensen meegaan, doorbreek het conform van het oude”* (respondent 7). Opvallend was dat het onderdeel ‘idealized influence’ niet werd genoemd in de antwoorden, terwijl dit in de literatuur als kenmerkende eigenschap van het transformationeel leiderschap wordt gezien (Bass, 1998). Dat benadrukte respondent 9 expliciet: *“Ik durf niet te beweren dat ze mij een charismatisch leider vinden, alleen het is wel mijn intentie om die verandering tot stand te brengen”*.

Leiderschapsstijl – Ethisch

Alle respondenten zeiden dat ze sterk werden aangetrokken tot het ethisch leiderschap. Een ethisch leider zijn, in tegenstelling tot een transactionele leider zijn, werd met trots geambieerd: *“je wilt zoveel mogelijk opschuiven naar ethisch leiderschap”* (respondent 7). De populariteit van het ethisch leiderschap zou geen verrassing zijn voor respondent 5, want die stelde dat: *“als je transformationeel bent, dan ben je ook ethisch”*. De aantrekking naar het ethisch leiderschap werd op verscheidende manieren benoemd. Zoals het expliciet creëren van tegenspraak (respondent 2) of het streven naar inclusief leiderschap (respondent 3). Tegenspraak is onderdeel van ethisch leiderschap, omdat het de tweezijdige communicatie uit de definitie ervan haalt. Inclusief leiderschap doelt op gelijkwaardigheid binnen het team: *“je moet iedereen gelijk behandelen”* (respondent 10), ook wel een eerlijke behandeling genoemd.

Daarnaast viel de term ‘voorbeeldgedrag’ bij relatief veel respondenten (respondenten 1, 4, 7 en 8). Voorbeeldgedrag is terug te leiden naar de begrippen moreel persoon en morele

manager. De medewerkers letten op en kopiëren het gedrag van de leidinggevende. Als leidinggevende moet je zelf een sterk ethisch kompas hebben: *“als ik zelf niet ethisch ben, hoe kunnen anderen dat dan zijn”* (respondent 7). Verder moet leidinggevende ethisch gedrag ook actief promoten bij de medewerkers. Dit betekent dat medewerkers moeten worden aangesproken bij het vertonen van onethisch gedrag (respondent 9). Door de presentatie als rolmodel kunnen er stappen worden gezet op het gebied van ethiek op de werkvloer: *“ik vecht voor een veiligere werkomgeving”* aldus respondent 10.

Integriteit

Op het gebied van integriteit werd de betekenis van het begrip achterhaald. In lijn met de verwachting kon het begrip niet in één woord worden gevangen. Er ontstonden een aantal overeenkomsten met de wetenschappelijke literatuur van integriteit. Van de drie kernonderdelen van integriteit kwam betrouwbaarheid het vaakst terug in de antwoorden. Daarbij meldde de helft van de respondenten, dat eerlijkheid een onderdeel is van integriteit. Het is daarmee opzienbarend dat de term ‘rechtvaardigheid’ niet werd gebruikt in de betekenis van integriteit. Echter lijkt de definitie van rechtvaardigheid, ieder individu hetzelfde behandelen, relatief veel op de ‘eerlijke behandeling’ die werd benoemd bij het ethisch leiderschap. Verder vond het merendeel van de respondenten dat een integere leider consistent moest zijn met zijn woorden. Dit kan worden gezien als de behavioural integriteit en werd uitgedragen met de Engelstalige slogan: *“Practice what you preach”* (respondenten 2 en 3). Daarentegen werd er niet stil gestaan bij de morele integriteit, al zagen de respondenten dit eerder in het ethisch leiderschap, met een term als *“moreel kompas”*.

Er werden ook een aantal waarden genoemd die niet overeenkwamen met de wetenschappelijke literatuur rondom integriteit. Het meest frequente begrip was daarbij ‘verantwoording’. Dit werd vertaald als *“wat doe je als niemand meekijkt”* (respondent 1) en *“kan je met droge ogen verklaren wat je hebt gedaan”* (respondent 4). Bovendien werd het belang van ‘zuiver handelen’ benadrukt, dit had echter voor verschillende respondenten een andere betekenis. Er was tevens geen consensus te vinden over de rol van transparantie in integriteit. Zo vonden respondenten 6 en 7 dat dit onderdeel was van integriteit, maar respondent 8 stelde dat transparantie niet altijd zorgt voor: *“het beschaafd overbrengen van de boodschap”*. Naast de zachte kant van integriteit gaven alle respondenten ook voorbeelden van harde integriteit. Deze voorbeelden gingen over het uitgeven van overheids geld, het gebruik van organisatiemiddelen en het aannemen van luxegoederen en diensten.

Vervolgens werd er gevraagd naar de invloed van leiderschap op integriteit. Acht van de tien respondenten verwachtten zowel een sterke relatie tussen het transactionele- als het ethische leiderschap op integriteit. Het verschil bestond echter in de vorm van de invloed van het leiderschap. Waar een negatieve invloed werd verwacht bij transactioneel leiderschap, daar werd een positieve relatie verwacht bij het ethische leiderschap. Over de invloed van het transformationeel leiderschap bestond geen eensgezindheid. De helft van de respondenten zag de invloed van deze vorm bestaan, maar de antwoorden verschilden in de vorm. Enerzijds zag respondent 2 transformationeel leiderschap als een kans waarin nieuwe normen voor de organisatie kunnen worden opgebouwd. Anderzijds waarschuwde respondent 8 voor het gevaar van transformationeel leiderschap. Het gevaar schuilt achter de vaagheid, de mistigheid, die ontstaat bij de verandering in de organisatie: *“het is net zand dat door je hand glijdt”*.

Public service motivation

De respondenten kregen een omschrijving van het begrip PSM met de bijbehorende vier componenten. Na de uitleg werd er naar de inschatting van het eigen PSM-niveau gevraagd, hierop reageerden zeven van de tien respondenten dat ze bovengemiddeld zouden scoren. Er werd aangegeven dat dit de keuze ook heeft beïnvloed om voor het ministerie te gaan werken. Respondent 3 meldt: *“het heeft zeker de doorslag gegeven om voor de overheid te gaan werken”*. Ook het PSM-niveau binnen het bestuursdepartement werd hoog ingeschat: *“hier zijn mensen in de poriën Justitie & Veiligheid, want ze willen bijdragen aan de samenleving”*.

Aangaande de vier componenten van PSM valt op dat alle respondenten stellen, dat er veel affiniteit is met het bijdragen aan het algemene goed. De respondenten zeiden te werken in de publieke sector omdat ze willen bijdragen aan het publieke belang. De motieven hierachter zijn verschillend, zo wilde respondent 7 *“een rechtvaardige samenleving met minder ongelijkheid”*. Hiermee werd het compassie component ook aangehaald, echter waren er in totaal twee respondenten die zich met dit component identificeerden. Anderen, zoals respondent 3, streefden implementatie van waarden als actieve openbaarheid en transparantie na in het werk. Dit kon worden gezien als het PSM-component ‘aantrekking tot beleid maken’. Toch stelden alle respondenten expliciet dat dit niet het onderdeel is waardoor zij gemotiveerd zijn om in de publieke sector te werken. Bovendien stelde respondent 2 dat de rol van beleid wordt overschat: *“Beleid voelt zich te groot, we zouden de uitvoering meer moeten belonen, dat zie je wel na de kindertoeslagaffaire”*. Tenslotte was er geen consensus

over de toevoeging van zelfopoffering in het PSM-niveau van de respondenten. Het kon worden gezien in de vorm van minder salaris verdienen dan in de private sector (respondent 10), het kon ook worden gezien als het niet hoeven te betreden van de publieke voorgrond (respondent 1).

Betreffende de invloed van leiderschap op de waargenomen PSM van leidinggevende, zagen acht van de tien respondenten een verschil tussen de leiderschapsstijlen. In deze groep respondenten heerste de overtuiging, dat ethisch leiderschap de sterkste invloed had op het PSM-niveau van de leidinggevende. Zo stelde respondent 2 dat ethisch leiderschap kan worden gezien als ‘dienend’ leiderschap: *“dat past het beste voor de lange termijn voor het publieke belang”*. Ook zou een ethisch leider meer naar compassie kijken en daardoor hoger scoren op het PSM-niveau, aldus respondent 7. Daarnaast was er het breed gedeelde standpunt dat transactioneel leiderschap geen invloed heeft op het PSM-niveau van leidinggevende. Een transactionele leider werkt opportunistisch (respondent 6) en probeert zoveel mogelijk gedaan te krijgen voor de minister (respondent 10). De invloed van het transformationeel leiderschap werd hoger ingeschat dan het transactioneel leiderschap, maar het gevaar schuilt in de eenzijdige focus op de verandering: *“PSM kan zodoende uit het oog raken”* aldus respondent 5.

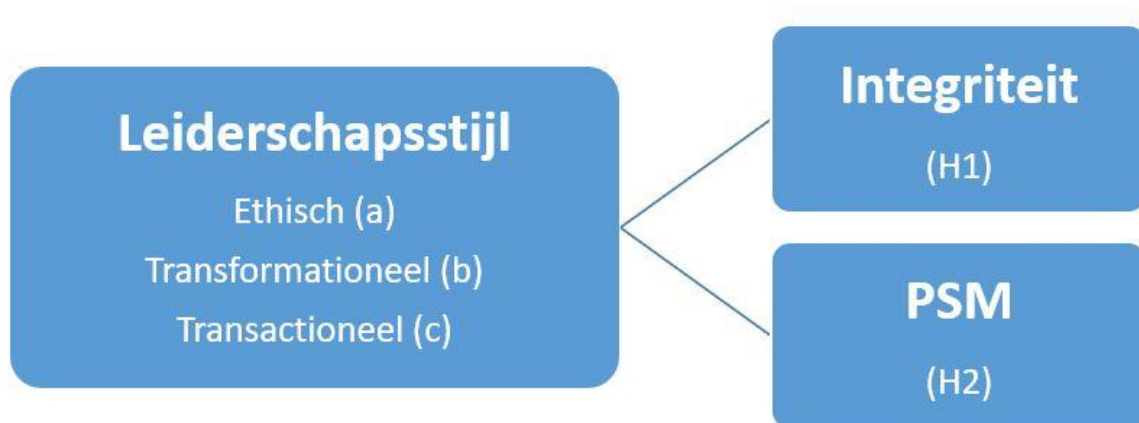
Verskil integriteit en PSM

Uit de resultaten van het kwantitatieve gedeelte bleek dat de waargenomen mate van integriteit en PSM een aantal overeenkomsten hadden. Daarbij is er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de relatie tussen deze twee concepten. Zodoende is er naar het verschil tussen integriteit en PSM gevraagd. De antwoorden liepen uiteen, maar de algemene veronderstelling was dat beide concepten verschillend van elkaar waren. Het antwoord met de hoogste iteratie was: *“je kan ook integer handelen in een niet-publieke sector”* aldus respondenten 1, 4 en 7. Bovendien kan men integer handelen, maar de eigen carrière boven het maatschappelijk belang zetten (respondent 10). Verder kon er volgens de respondenten een onderscheid worden gemaakt in de functie van beide concepten. Enerzijds gaat PSM over het doel dat men wil behalen, anderzijds heeft integriteit betrekking tot de manier waarop dat doel wordt bereikt (respondenten 4, 6). Tevens stelden negen van de tien respondenten dat integriteit en PSM kunnen botsen. Hierbij werd meerdere keren het voorbeeld gegeven, waarbij PSM wordt doorgetrokken tot het dienen van de minister. Wanneer dit de drijfveer achter PSM is, kunnen integriteitsschendingen om de hoek liggen.

Tenslotte werd er gevraagd waar de eigen leiderschapsstijl de meeste invloed op had, de waargenomen mate van integriteit of van PSM. Zes van de tien respondenten konden een verschil zien in effect tussen de concepten. Daarvan dacht één respondent dat de leiderschapsstijl meer invloed had om de waargenomen mate van PSM. De andere respondenten waren van mening dat het invloed had op de waargenomen mate van integriteit. Dit komt omdat integriteit dichterbij de oppervlakte ligt, oftewel het is eerder zichtbaar dan PSM. De beoordeling van het handelen van een leidinggevende is volgens de respondenten eenvoudiger: *“je bent integer of je bent het niet”* (respondent 5). Bij PSM is de beoordeling gecompliceerder, dit heeft twee oorzaken. Ten eerste omvat het meerdere deelcomponenten die kunnen worden beschouwd als abstract, daardoor is het relatief moeilijker om een leidinggevende te kwalificeren als publiek gemotiveerd of niet. Ten tweede heeft het werk van de leidinggevende niet altijd een directe link met PSM. Zoals hierboven is beschreven is PSM het doel en integriteit de manier waarop: *“het doel kan soms verschillen, maar je moet altijd integer handelen”* (respondent 6).

Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geconfronteerd met de bestaande wetenschappelijke literatuur uit hoofdstuk 2 van dit onderzoek. Hieronder zal nogmaals het conceptueel model worden gepresenteerd. De structuur van dit conceptueel model zal leidend zijn in de volgorde van de analyse.



Ethisch leiderschap en integriteit

In hypothese 1a werd verwacht dat ethisch leiderschap een relatie zou hebben met integriteit. Er werd weliswaar aangegeven dat de twee concepten verschillende concepten omvatten. Zo gaat ethisch leiderschap enerzijds over “het aantonen van normatief geaccepteerd gedrag door persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties en het promoten van zulk gedrag naar volgers door middel van tweezijdige communicatie, versterking en besluitvorming” (Brown et al., 2005). Anderzijds betreft integriteit “het handelen overeenkomstig met de geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende regels” (Van der Heuvel et al., 2010). Het verschil wordt voornamelijk gemaakt door te kijken om wie het gaat in de situatie. Ethisch leiderschap is bedoeld om volgers aan te zetten tot ethisch gedrag, terwijl integriteit louter het gedrag van de persoon zelf omvat, in dit geval de leidinggevende.

Hoewel er een onderscheid in definiëring te vinden is, zijn er ook overeenkomsten tussen beide concepten te vinden. Een leidinggevende kan namelijk geen ethisch leiderschap vertonen zonder integriteit te hebben. De drie kerncomponenten van integriteit; eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid, zijn daarom ook allen terug te vinden in het ethisch leiderschap (Van Wart, 2017). Zoals beschreven in hoofdstuk 2 raakt rechtvaardigheid de eerlijke behandeling uit ethisch leiderschap (Brown et al., 2005). Uit de interviews kwam naar voren dat inclusief leiderschap een belangrijk fenomeen is voor de leidinggevendenden binnen

het bestuursdepartement. Volgens hen moet iedereen welkom zijn, zonder uitzonderingen. Medewerkers die niet in de lijn van inclusief leiderschap werken worden erop aangesproken. Betrouwbaarheid kwam als kernwaarde voor ethisch leiderschap relatief zichtbaar naar voren in het kwalitatieve gedeelte. Openheid in de vorm van transparantie, in combinatie met consistentie, resulteert volgens de respondenten in betrouwbaarheid. Dit heeft één op één overeenkomsten met behavioural integriteit (Den Hartog & De Hoogh, 2011). Daarnaast kan de andere vorm van integriteit, morele integriteit, verbonden worden aan het hebben van een moreel kompas (Tomlinson et al., 2014). De respondenten benadrukten het belang om zelf puur en oprecht te handelen, anders kunnen volgers niet op het gedrag worden aangesproken. Eén van de manieren waarop dat kan gebeuren, is door de waarheid te spreken, dit is het component 'eerlijkheid' van integriteit. Wanneer medewerkers erachter komen dat de leidinggevende niet de waarheid spreekt, zal het aansturen van deze medewerkers gecompliceerder worden, omdat de geloofwaardigheid van de leidinggevende is weggefallen (Van Wart, 2017). Concluderend is tussen alle componenten en vormen van integriteit een link te leggen met ethisch leiderschap. Dit zal de verklaring zijn achter de statistisch significante relatie ($p < ,001$) tussen ethisch leiderschap en integriteit.

Transformationeel leiderschap en integriteit

Bij hypothese 1b werd verwacht dat transformationeel leiderschap een relatie zou hebben met integriteit. Uit de kwantitatieve resultaten bleek er geen statistisch significante relatie aanwezig te zijn. Dit is opmerkelijk te noemen aangezien de wetenschappelijke literatuur anders stelt (Bass & Avolio, 2000; Bass & Steidlmeier, 1999; Brown & Trevino, 2006; Parry & Proctor-Thomson, 2002). In deze onderzoeken werd namelijk een positieve relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en leiderschapsintegriteit. Bovendien is het opvallend dat de medewerkers in de survey aangaven, dat ze geen 'idealized influence' terugzien in de leidinggevendenden. Ditzelfde component wordt gelieerd aan charismatisch leiderschap, diens invloed tegenstrijdig kan zijn aan het ethisch leiderschap (Bass, 1998). Anders gezegd, het meest 'onethische' component van transformationeel leiderschap werd niet herkend. De andere drie componenten, die meer ethische kenmerken vertonen, werden wel teruggevonden. Desondanks is er geen lineaire relatie aan te tonen in de steekproef.

De verklaring achter de afwezigheid van de lineaire relatie kan ook liggen in de mate van tastbaarheid van transformationeel leiderschap. Het merendeel van de respondenten van het kwalitatieve gedeelte had moeite om het transformationeel leiderschap te plaatsen. De

definiëring van het begrip is minder scherp, duidelijk en grijpbaar dan die van de andere twee leiderschapsstijlen, aldus de respondenten. Dit kan eveneens een verklaring zijn waarom het transformationeel leiderschap met een lagere frequentie voorkomt dan de andere twee stijlen in het kwantitatieve gedeelte. Een ander argument voor de afwezigheid van de lineaire relatie zou gevonden kunnen worden in de aandacht van de medewerkers. In het transformationeel leiderschap ligt de focus op de verandering in/van de organisatie. In de ogen van de medewerkers is de transformationele leidinggevende louter bezig met deze verandering proberen te bewerkstelligen. Er wordt daarmee minder gelet op de integriteit van de leidinggevende, want de aandacht gaat uit naar de verandering. Zodoende wordt een transformationele leidinggevende minder als 'integer' gezien, omdat integriteit niet het belangrijke element is, dit is tenslotte de verandering. Dit argument werd door een van de respondenten in het kwalitatieve gedeelte benoemd.

Transactioneel leiderschap en integriteit

Ten derde werd er bij hypothese 1c verwacht dat transactioneel leiderschap een relatie zou hebben met integriteit. De lineaire relatie is aanwezig en de hypothese is aangenomen. Uit de resultaten van het kwantitatieve gedeelte bleek dat transactioneel leiderschap vaker terugkomt in de organisatie ten opzichte van de andere twee leiderschapsstijlen. Het verschil is echter minimaal met het ethisch leiderschap. In hoofdstuk twee werden de overeenkomsten tussen beide stijlen al benadrukt. Deze was voornamelijk zichtbaar bij het nalevingscomponent van ethische standaarden (Gini, 2004). Ethisch leiderschap kan namelijk niet functioneren zonder dit klassiek transactionele component, want ethisch leiderschap bevat ook het aanspreken op onethisch gedrag. Voor een transactionele leider is integriteit essentieel, omdat anders de sociale ruilrelatie niet tot stand kan komen (Cheng et al., 2015). Deze relatie is gefundeerd op vertrouwen en het vertrouwen neemt toe bij een hogere mate van integriteit (Lawton, 1998).

Uit de kwalitatieve resultaten bleek dat het grootste gedeelte van de steekproef een afkeer had tegen het transactioneel leiderschap, voornamelijk tegen de elementen 'straffen en belonen' en 'in-out groep'. Maar een aantal respondenten zag het nut van transactioneel leiderschap in, namelijk dat 'dingen bereikt kunnen worden'. Dit raakt tevens ook de relatie met ethisch leiderschap, waar transactioneel leiderschap nodig is om het te kunnen laten functioneren. Transactioneel leiderschap komt sterk voor binnen de organisatie, omdat het nalevingscomponent in de organisatiecultuur is verweven. Deze organisatiecultuur is mede bepaald door het doel van de organisatie. Dat doet niet weg aan het feit dat diezelfde doelen

voor een integere organisatie zorgen; er wordt een scherp afgebakend kader met normen en waarden gehanteerd en gehandhaafd.

Ethisch leiderschap en PSM

In hypothese 2a werd verwacht dat er een relatie zou bestaan tussen ethisch leiderschap en PSM. Deze verwachting werd gebaseerd op twee kerncomponenten van PSM, bijdragen aan het algemene goed en zelfopoffering. Voornamelijk zelfopoffering kwam in de kwalitatieve resultaten terug als verbindende factor. Een aantal respondenten stelde dat leidinggevend op het ministerie het publieke belang moeten nastreven. Dit komt overeen met de theorie van Cooper (2004) die zegt dat het publieke belang als moreel kompas moet dienen om handelen uit zelfbelang te voorkomen. Het ethisch leiderschap kwam relatief sterk terug in beide steekproeven, het PSM-niveau had een lagere score in het kwantitatieve gedeelte. Het kerncomponent bijdragen aan het algemene goed, kwam echter bij alle respondenten in het kwalitatieve gedeelte naar voren, in de motivatie om in de publieke sector te werken. Er werd gesteld dat dienend leiderschap, een ethische leiderschapsvorm, het beste past bij het publieke belang dienen (respondent 2). Verder werd er geredeneerd dat een ethische leider meer het compassie component toont in het leidinggeven. Zodoende wordt er bij deze leidinggevende een hoger PSM-niveau waargenomen (respondent 7). Deze bevindingen verklaren de statistisch significante relatie.

Transformationeel leiderschap en PSM

Vervolgens werd er een relatie verwacht tussen transformationeel leiderschap en PSM. Hierbij werd de link gelegd tussen het kerncomponent zelfopoffering van PSM en het doel van transformationeel leiderschap. Het doel van deze leiderschapsstijl is om een verandering te bewerkstelligen, dit wordt dan ook boven alles en iedereen geplaatst (Bass, 1985). Er is geen ruimte voor eigen belang in het transformationeel leiderschap en daarmee is er sprake van een hoge mate van zelfopoffering (Park & Rainey, 2008). Dit kent echter ook een keerzijde, waarbij de eenzijdige blik op verandering kan doen verblinden. Zo kan er door de leidinggevend minder aandacht en tijd worden besteed, in tegenstelling tot het transactioneel leiderschap, aan de medewerkers (Bass, 1998). Bovendien kan de urgentie om te veranderen zo groot zijn dat andere waarden zoals integriteit in een minder daglicht komen te staan (respondent 5).

Tenslotte kan men de overeenkomsten zien tussen ethisch- en transformationeel leiderschap met betrekking tot PSM. Zo stelde respondent 5 dat een transformationele leider ook een ethische leider is. De hoge mate van overeenkomst zou een verklaring kunnen zijn voor de statistisch significante relatie. Transformationeel leiderschap kenmerkt zich, evenals ethisch leiderschap, met een intrinsiek gemotiveerd karakter (Park & Rainey, 2008). Een leidinggevende moet bij beide leiderschapsstijlen zelf geloven in de boodschap om deze te kunnen overbrengen. Het onderscheid zit in de manier waarop de boodschap wordt overgebracht. In het transformationeel leiderschap gebeurt dit middels inspirerende motivatie (Bass, 1985). Het ethisch leiderschap kan ook transactionele elementen bevatten om de boodschap over te brengen (Brown et al., 2005).

Transactioneel leiderschap en PSM

In hypothese 2c werd verwacht dat er geen relatie zou zijn tussen transactioneel leiderschap en PSM. De verwachting bleek correct te zijn, er was geen lineaire relatie aanwezig. In de kwalitatieve resultaten werd een transactionele leider als opportunistisch gezien (respondent 6) en krijgt daarmee relatief veel voor elkaar op korte termijn (respondent 10). Deze leidinggevendenden werken voor zichzelf of voor de minister, maar het ontbreekt hen aan de langetermijnvisie voor het publiek belang (respondent 2). Deze leiderschapsstijl focust zich op het sturen en ondersteunen van medewerkers (Van Wart, 2017). De aanwezigheid van de ruilrelatie wordt benadrukt, daarbij ontstaat de kans om het gebrek aan focus op het publieke belang te laten ontstaan.

Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies besproken van dit onderzoek. Ten eerste zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens worden de deelvragen behandeld.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: “Wat is de invloed van leiderschapsstijl op integriteit en public service motivation binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid?”. Uit de resultaten bleek er een verschil in invloed te bestaan tussen de verschillende leiderschapsstijlen voor zowel integriteit als PSM. Transactioneel leiderschap en ethisch leiderschap hebben een lineaire relatie met integriteit. Hypotheses 1a en 1c worden aangenomen. De richting van deze relatie kan niet met zekerheid worden vastgesteld. Echter kan er worden gezegd, dat er een relatief hoge mate van beide leiderschapsstijlen aanwezig is binnen het bestuursdepartement. Bovendien is er ook een relatief sterke mate van waargenomen integriteit aanwezig binnen het bestuursdepartement. Daarentegen bestaat er geen lineaire relatie tussen transformationeel leiderschap en de waargenomen integriteit van een leidinggevende. Daarmee wordt hypothese 1b verworpen. Verder kenden zowel ethisch als transformationeel leiderschap een lineaire relatie met PSM. Daarom worden hypothesen H2a en H2b aangenomen. Daartegenover kent transactioneel leiderschap geen relatie met PSM, dit werd verwacht en daarom wordt hypothese 1c ook aangenomen.

De eerste deelvraag in dit onderzoek luidde: “Wat zegt de bestaande wetenschappelijke literatuur over ethisch leiderschap?”. Ethisch leiderschap is het aantonen en promoten van normatief gedrag door (inter)persoonlijke relaties middels tweezijdige communicatie (Brown et al., 2005). Het kent drie componenten; het zijn van een ethisch rolmodel (1), eerlijke behandeling voor iedereen (2) en actief managen in organisatie (3) (Hassan et al., 2014). Hoewel er overeenkomsten bestaan, zijn ethisch leiderschap en integriteit niet dezelfde concepten. Waar integriteit gaat over het moreel afwegen en handelen van het individu zelf, daar gaat ethisch leiderschap over het aansturen en beïnvloeden van het gedrag van een volger. De verbinding tussen ethisch leiderschap en PSM is te herkennen aan het feit dat iemand wil bijdragen aan het algemene goed en als daar een bepaalde mate van zelfopoffering bij komt kijken.

Vervolgens stelde de tweede deelvraag: “Wat zegt de bestaande wetenschappelijke literatuur over transformationeel leiderschap?”. Transformationeel leiderschap heeft als doel een verandering te bewerkstelligen in de organisatie. De leider ziet ruimte om de verandering te realiseren en probeert dit te bereiken door het delen van de visie. Het bevat vier

componenten; idealized influence, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele overweging (Bass, 1985). Eerstgenoemde heeft een sterke link met charisma, dit kan ook een gevaarlijke kant hebben (Yukl & Lepsinger, 2006). Transformationele leiders worden geassocieerd met cognitieve morele ontwikkeling (Turner et al., 2002). Maar de relatie tussen transformationele leiders en integriteit is voorwaardelijk vanwege de gevaren van charisma. Wanneer transformationeel leiderschap als altruïstisch wordt gezien, is de relatie met PSM niet ver weg (Andersen et al., 2018). Dit wordt versterkt door de intrinsieke motivatie om te inspireren van zowel transformationeel leiderschap als PSM (Park & Rainey, 2008).

Daarop aansluitend de derde deelvraag: “Wat zegt de bestaande wetenschappelijke literatuur over transactioneel leiderschap?”. Deze leiderschapsstijl is een combinatie van een ondersteunende en directieve stijl (Van Wart, 2017). Het doel is om een transactie met de volger aan te gaan, ook wel een ruilrelatie genoemd. Een definiërend kenmerk van transactioneel leiderschap is het gebruik maken van straffen en beloningen (Trevino et al., 2003). Transactioneel leiderschap werkt op basis van vertrouwen in de relatie en zodoende wordt er onbewust ook onderscheid gemaakt tussen de volgers (Van Wart, 2017). De relatie tussen transactioneel leiderschap en integriteit kan worden gevonden via het ethisch leiderschap. Laatstgenoemde kan alleen werkzaam zijn wanneer er een transactioneel nalevingscomponent in zit. De literatuur stelt relatief weinig over de relatie tussen transactioneel leiderschap en PSM.

De vierde deelvraag stelde: “Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de mate van integriteit van een leidinggevende?”. Zowel ethisch als transactioneel leiderschap hadden een relatie met integriteit. Hierbij valt op dat deze twee stijlen het sterkst voor komen in de organisatie en dat de mate van waargenomen integriteit tevens hoog is. Het onderscheid tussen de stijlen is dat de meerderheid van de leidinggevers ethisch leiderschap ambiëren en transactioneel leiderschap verafschuwen. Alleen transformationeel leiderschap had geen relatie met integriteit, terwijl deze relatie stond beschreven in de literatuur (Bass & Avolio, 2000; Bass & Steidlmeier, 1999; Parry & Proctor-Thomson, 2002). Met het ontbreken van de relatie tussen beide concepten valt tevens het gebrek aan charisma in de organisatie op. Verdere verklaringen liggen in de relatief hoge mate van abstractie en de eenzijdige focus op de verandering van het transformationeel leiderschap.

Tenslotte luidde de laatste deelvraag als volgt: “Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de mate van public service motivation van de leidinggevende?”. In de lijn der verwachtingen hadden ethisch- en transformationeel leiderschap een relatie met PSM,

transactioneel leiderschap had dit niet. De waargenomen mate van PSM was goed, maar lager dan de mate van integriteit. Niet alle vier de componenten van PSM kwamen overeen met de leidinggevendenden binnen de organisatie. De leidinggevendenden identificeerden zichzelf sterk met het bijdragen aan het algemene goed en de zelfopoffering. Dit kan een verklaring zijn voor de relatie tussen leiderschap en PSM. De aantrekking tot beleid maken speelde geen rol en de functie van compassie was niet voor iedere leidinggevende hetzelfde.

Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen bediscussieerd aan de hand van de wetenschappelijke literatuur. Vervolgens wordt daar een eigen waardeoordeel over gegeven. Aansluitend daarop volgen de beperkingen. Dit onderzoek sluit af met aanbevelingen aan de praktijk en voor het vervolgonderzoek.

De literaire discussie begint met de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit. De begrippen ethiek en integriteit worden in een aantal onderzoeken door elkaar gebruikt (Parry & Proctor-Thomsons, 2002; Trapero & Lozado, 2010; Trevino et al., 2003). De verschillen tussen beide concepten zijn in hoofdstuk 2 aangeduid. Ethisch leiderschap gaat over het stimuleren van normatief geaccepteerd gedrag (Brown et al., 2005). Hierbij probeert de leidinggevende het gedrag van de volger te beïnvloeden. Om dit te kunnen bereiken heeft de leidinggevende geloofwaardigheid nodig, anders zal de volger het gedrag niet willen aanpassen (Potipiroon & Faerman, 2016). Deze geloofwaardigheid ontstaat bij een hoge mate van eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid, oftewel een hoge mate van integriteit (Van Wart, 2017). Daarmee kan gezegd worden dat ethisch leiderschap integriteit nodig heeft om te kunnen slagen. Integriteit is niet alleen één van de hoofdingrediënten van de boodschap die ethische leiders proberen over te brengen. Het is ook de kernwaarde die ethisch leiders bij zich willen dragen. Integriteit bevindt zich zowel in de morele manager als in de morele persoon (Hassan et al., 2014), het is het continu afwegen en handelen naar het moreel juiste (Van den Heuvel et al., 2010).

Daarnaast is de mate van overeenkomst tussen ethisch leiderschap en transactioneel leiderschap opmerkelijk te noemen. De leidinggevendenden stelden namelijk expliciet dat zij af wilden doen van het transactioneel leiderschap en dat zij meer naar het ethische leiderschap wilden toebewegen. Hoewel de stijlen tegenstrijdig aan elkaar lijken, bestaan er overeenkomsten. Het stimuleren van bepaald gedrag, waar ethisch leiderschap voor staat, kan worden uitgevoerd middels het toepassen van transactionele componenten (Trevino et al., 2003). Daarmee lijkt ethisch leiderschap karakteristieken, zoals het nalevingscomponent, van transactioneel leiderschap te bevatten. Daarentegen is dit andersom niet het geval, transactioneel leiderschap op zichzelf bevat onethische componenten (Turner et al., 2002). Een begrip als inclusief leiderschap sluit niet aan bij het transactioneel leiderschap (Van Wart, 2017). De doelen van beide stijlen zijn eveneens verschillend. Ethische leiders proberen het gedrag en de omgeving van de volgers te beïnvloeden (Brown et al., 2005). Transactionele

leiders leggen de focus op de begeleiding, ondersteuning en aansturing van de volgers en de bijkomende resultaten (Van Wart, 2017).

De derde opmerkelijke relatie bestaat tussen integriteit en PSM, de twee afhankelijke variabelen van dit onderzoek. Hiermee wordt niet de causale relatie tussen beide concepten bedoeld, maar hoe de concepten zich verhouden tot leiderschap. Zo had leiderschap voor zowel integriteit als PSM een relatief hoge voorspellende kracht (respectievelijk R^2 van 72,7% om 65,0%). Bovendien had elk van de concepten met twee leiderschapsstijlen een lineaire relatie. Desondanks bleek uit de PCA en de paired-samples t-test dat het om twee verschillende componenten dan wel begrippen gaat. In het kwalitatieve gedeelte werd dit verschil bevestigd. De respondenten zagen PSM als het doel, waarbij integriteit het middel was. Ook was de meerderheid het ermee eens dat elk individu integriteit moet beschikken, maar niet elk individu een hoog PSM-niveau hoeft te hebben. Er is niet tot nauwelijks onderzoek gedaan naar de relatie tussen beide concepten, daarom wordt dit aangeraden als vervolgonderzoek.

Dit onderzoek onderscheidt zich doordat het de perceptie van de medewerkers bestudeerd ten opzichte van het PSM-niveau van hun leidinggevenden. Uit het kwalitatieve gedeelte bleek dat PSM een abstracter begrip was voor de respondenten dan integriteit. Een potentiële verklaring kan liggen in de achtergrond en het gebruik van de concepten. Integriteit is in de hedendaagse samenleving een 'heet' onderwerp, er wordt relatief veel aandacht aan gegeven (Frederik, 2021). In de interviews hadden alle respondenten een antwoord klaar wanneer er naar de betekenis van integriteit werd gevraagd. Daarentegen was PSM voor de meerderheid van de respondenten een nog onbekend begrip. Nadat een definitie en het doel van het begrip werden gegeven konden de respondenten PSM alsnog moeilijk plaatsen. Als medewerkers hier ook moeite mee hebben gehad tijdens de survey, dan kan dit een verklaring zijn voor de lagere score van waargenomen mate PSM, ten opzichte van de waargenomen mate van integriteit.

Er is één hypothese verworpen in dit onderzoek, dat is hypothese 1b. Er is een aantal mogelijke verklaringen daarvoor beschikbaar. De eerste betreft de lage iteratie van transformationeel leiderschap binnen de organisatie, als verklaring voor het ontbreken van de relatie met integriteit. Het wordt minder waargenomen dan de andere twee leiderschapsstijlen. Dit kan worden veroorzaakt door de relatief hoge mate van abstractie binnen deze leiderschapsstijl. Leidinggevenden vonden het gecompliceerd om het begrip toe te wijzen aan bepaald gedrag. Als medewerkers dit eveneens ervaren, zou dit de reden kunnen zijn waarom

transformationeel leiderschap minder vaak voorkomt binnen het bestuursdepartement. Ditzelfde zou gelden voor het gemis van charisma binnen de organisatie, want charisma kan ook een subjectief begrip zijn (Conger & Kanungo, 1987). Tevens kan de sterke focus op verandering een argument zijn voor het ontbreken van de relatie. In de ogen van de medewerkers zouden de transformationele leidinggevenden de focus louter kunnen leggen op de verandering, de medewerkers letten daarbij niet op de integriteitsdaden van de leidinggevenden.

Tenslotte kan men zich afvragen of het transformationeel leiderschap zichtbaar te onderscheiden is. Respondent 2 stelde namelijk dat deze vorm van leiderschap onzinnig is, omdat de rijksoverheid continu te maken heeft met veranderingen. Het zou daarom gecompliceerder zijn om deze vorm van leiderschap binnen het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid te herkennen, aangezien er continu veranderingen aanwezig zijn.

Beperkingen

Dit onderzoek is op een aantal punten gelimiteerd. Te beginnen met de representativiteit in de steekproef van het kwantitatieve gedeelte. Twee van negen clusters waren namelijk goed voor 80,6% van de steekproef, dit kan de resultaten hebben beïnvloed. Zo zou de samenstelling van leidinggevenden kunnen verschillen met de rest van de organisatie. Eveneens kan de perceptie van de medewerker ten opzichte van de leidinggevende op het gebied van integriteit en PSM verschillen met andere clusters in het bestuursdepartement. Hierdoor is het doen van generaliserende uitspraken gecompliceerder. De samenstelling van de steekproef voor het kwalitatieve gedeelte was wel representatief. Echter viel in dit gedeelte op dat er niet tot nauwelijks transactionele leidinggevenden in de steekproef zaten. De verklaring hierachter kan liggen bij de aanname dat louter leidinggevenden die geïnteresseerd zijn in de onderwerpen ‘leiderschap’, ‘integriteit’ en ‘PSM’ participeerden in dit onderzoek. Bij transactionele leiders zouden de prioriteiten ergens anders liggen en daarom minder aandacht en/of affiniteit hebben met deze onderwerpen. Dit zou verklaren waarom deze minder voorkomen in de steekproef.

Verder kwam er feedback van respondenten in het kwantitatieve gedeelte over de vraagstelling van een aantal items. Volgens deze respondenten was dit te confronterend en waren er zorgen omtrent het uitlekken van de data richting de leidinggevende. Zodoende vroegen zij om de toevoeging van een ‘wil ik niet invullen’ optie. Dit was methodologisch

echter niet mogelijk, want wanneer een respondent hier gebruik van zou maken, zou het antwoordenformulier incompleet zijn. De respondent zou dan moeten worden verwijderd uit de sample en dit zou een te kleine sample tot gevolg hebben.

Inhoudelijk zijn er ook een aantal beperkingen. Zo kunnen er vragen worden gesteld bij de perceptie van de medewerker op de leidinggevende. Wanneer een leidinggevende zichzelf moet analyseren als leidinggevende, wordt er gekeken vanuit de inhoudelijke kant van het werk. Echter ziet de medewerker de leidinggevende ook regelmatig in de rol van probleemoplosser en andere manager-verantwoordelijkheden. Dit kan een verschil in perceptie veroorzaken en daarmee een verklaring vormen voor het verschil tussen het kwantitatieve en het kwalitatieve gedeelte.

Tenslotte moet de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit worden benoemd. Door de hoge mate van overeenkomst zou de lineaire relatie tussen beide concepten kunnen worden betwijfeld. Echter bleek uit de paired-samples t-test dat er sprake is van twee verschillende concepten. De lineaire relatie tussen beide is daarmee legitiem te noemen.

Aanbevelingen voor de praktijk

Er is vastgesteld dat ethisch leiderschap met zowel integriteit als PSM een relatie heeft. Daardoor kan er gezegd worden dat, de organisatie in moet zetten op ethisch leiderschap wanneer de organisatie beide concepten wil beïnvloeden. Ethisch leiderschap komt nu al sterk terug in de organisatie volgens de medewerkers en de leidinggevendenden willen er ook naar toe bewegen. Populaire begrippen binnen de organisatie zijn ‘tegenspraak’, ‘inclusief leiderschap’ en ‘voorbeeldgedrag’. Echter loopt het handhaven van ethisch leiderschap samen met transactionele kenmerken. De organisatie moet ten rade gaan hoe het voorkomt dat een transactioneel fenomeen als een in/out-groep ontstaat, terwijl het waarden als ‘inclusief leiderschap’ wil handhaven.

De organisatie moet voor zichzelf vaststellen waar het meer invloed op wil uitoefenen, integriteit of PSM. Afgaande op de aanleiding van dit onderzoek, de POK, zou er kunnen worden geadviseerd om voor integriteit te gaan. Ware het niet dat iemands motivatie om in de publieke sector te werken, de betrokkenheid en prestaties in het eigen werk kan bepalen. Bovendien is de mate van waargenomen integriteit momenteel goed binnen de organisatie. De waargenomen PSM is niet slecht, maar er is nog ruimte voor verbetering. Met andere woorden, er moet een afweging van belangen worden gemaakt. Niet alleen de politieke

sensitiviteit speelt een belangrijke rol, ook de behoeftes van de organisatie moeten worden meegenomen.

Vervolgonderzoek

Dit onderzoek beperkte zich louter tot het bestuursdepartement van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Het beleid omtrent ambtelijk vakmanschap wordt voor de gehele organisatie gemaakt, inclusief de uitvoeringsorganisaties van het ministerie. Deze uitvoeringsorganisaties kenmerken zich met een eigen cultuur, waarbij het leiderschap per organisatie ook kan verschillen. Daarbij hebben een aantal van deze organisaties in het recente verleden problemen met integriteit gehad. Het is daarom nuttig om de resultaten van dit onderzoek te testen bij de uitvoeringsorganisaties.

In dit onderzoek is onder andere naar voren gekomen dat er een gebrek aan (waargenomen) charisma is binnen de organisatie. Charisma wordt door volgers aan een leidinggevende toebedeeld (Van Wart, 2017), derhalve is het belangrijk om de perceptie van de medewerker te achterhalen. Er kunnen vragen worden gesteld als: “Wanneer vinden medewerkers een leidinggevende charismatisch?”. Er moet alvorens wel worden bepaald of de organisatie baat heeft bij charismatische leidinggevendens.

De relatief hoge mate van integriteit is een markant gegeven, echter bleef er in dit onderzoek een verklaring schuldig. Men zou de voorspellende factoren van integriteit kunnen achterhalen, daardoor kan het integriteitsniveau nog hoger worden. Daarnaast werd er geconcludeerd dat behavioural integriteit het sterkste voorkomt binnen de organisatie. Deze conclusie is gesteld op basis van de kwalitatieve resultaten. Echter maakt de vragenlijst van het kwantitatieve gedeelte geen onderscheid tussen morele- en behavioural integriteit. Dit onderscheid kan echter wel relevant zijn om te onderzoeken, omdat zodoende de achterliggende waarden van integriteit binnen de organisatie kunnen worden achterhaald. Daarop kan het integriteitsbeleid worden bepaald.

Tenslotte is er relatief weinig wetenschappelijke literatuur aanwezig rondom het verschil tussen integriteit en PSM. Er kan worden onderzocht of er een relatie bestaat tussen beide concepten. Bijvoorbeeld onderzoek doen naar de invloed van PSM op integriteit. Wanneer daartussen een positieve relatie zou worden gevonden, kan men gaan werven naar medewerkers met een hoge publieke motivatie om de integriteit te kunnen waarborgen.

Literatuurlijst

- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675-691.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2004). On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations. UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bandura, A. (1977). 'Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change', *Psychological Review*, 84, 2, 191–215.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Basic Books.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd edition. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership." *Leadership Quarterly* 10(2): 181-217.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Berry, W. D. (1993). *Understanding regression assumptions* (Vol. 92). Sage.

- Brown M.E., Trevino, L.K., & Harrison, L.K. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117-134.
- Brown, M.E. and L.K. Trevino. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly* 17 (6): 595-616.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage
- Burns J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cheng, C. Y., Jiang, D. Y., Cheng, B. S., Riley, J. H., & Jen, C. K. (2015). When do subordinates commit to their supervisors? Different effects of perceived supervisor integrity and support on Chinese and American employees. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 81-97.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*: Westport: Praeger.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, C., Cohen, P., West, & Aiken (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." *Academy of Management Review* 12(4): 637-647.
- Cook, R. D., & Weisberg, S. (1982). *Residuals and influence in regression*. New York: Chapman and Hall.
- Cooper, T., L., (2004). Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused Collaborative Effort', *Public Administration Review*, 64, 4, 395-407.
- Covey, S.R. (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York: Fireside
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-518.
- DePree, M. (1989). *Leadership Is an Art*. New York: Doubleday.
- De Vocht, A. G. (2015). *Basishandboek SPSS Analytics 23*. Bijleveld Press.

Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). "What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules and/or Behavior?" *Public Administration Review*. Early view.

Draper, N. R., & Smith, H. (1998). *Applied regression analysis* (Vol. 326). John Wiley & Sons.

Faraway, J. J. (2016). *Extending the linear model with R: generalized linear, mixed effects and nonparametric regression models*. Chapman and Hall/CRC.

Fazzi, G., & Zamaro, N. (2015). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*.

Frederik, J. (2021). *Zo hadden we het niet bedoeld* (1ste editie). de Correspondent.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.

Gini, A. (2004). Business, ethics, and leadership in a post Enron era. *The Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (1): 9-15.

Hardy, M. A. (1993). *Regression with dummy variables* (Vol. 93). Sage.

Hartog, D.N., den. (1997). *Inspirational Leadership*. Enschede, The Netherlands: Printpartners Ipskamp BV.

Hartog, D. N., den, Muijen, J. J., van, & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.

Hartog, D. N., den, House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, 10(2), 219-256.

Hassan, S., Wright, B.E., and Yukl, G. (2014). "Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems." *Public Administration Review* 74(3): 333-343. Houghton Mifflin Company.

- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 213–236). San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- Huberts, L. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done and where to go*. Springer.
- Im, T., Campbell, J. W., & Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: Performance, innovation, leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 219-239.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3-20.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-15.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-6.
- Kanungo, R.N. and M. Mendonca. (1996). *Ethica/ Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26.
- Kim, S. (2006). 'Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea', *International Journal of Manpower*, 27, 8, 722–40.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.

- Kohlberg, L. (1976). Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach. In *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, edited by Thomsons Lickona. Holt, Rinehart and Winston.
- Kotter J.P. (2001). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*, Jossey Bass, San-Francisco, CA.
- Kroll, A. & Vogel, D. (2014), "The PSM-leadership fit: a model of performance information use", *Public Administration*, Vol. 92 No. 4, pp. 974-991.
- Krylova, K. O., Jolly, P. M., & Phillips, J. S. (2017). Followers' moral judgments and leaders' integrity-based transgressions: A synthesis of literatures. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 195-209.
- Lamzira, M. (2022). *Oplegnota Ambtelijk Vakmanschap*. Directie Personeel en Organisatie, Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Lasthuizen, K. M. (2008). *Leading to integrity*. Empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity.
- Lawton, A. (1998). *Ethical Management for the Public Services*, Open University Press, Buckingham.
- Lim Choi, D. (2004). Public service motivation and ethical conduct. *International Review of Public Administration*, 8(2), 99-106.
- Maesschalck, J., Z. van der Wal & L.W.J.C. Huberts. (2008). 'Public Service Motivation and Ethical Conduct', in J. Perry and A. Hondelghem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, pp. 157–76.
- Manz, C.C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. (2008). "Emerging Paradoxes in Executive Leadership: A Theoretical Interpretation of the Tensions between Corruption and Virtuous Values." *Leadership Quarterly* 19(3): 385-392.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions*. New York, NY: The Free Press.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2021, maart). *Sociaal Jaarverslag 2020*.

- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1989). *Organizational Behavior*, Boston.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, 2nd ed., Sage Publications, London.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Methods*, New York: McGraw Hill.
- Paarlberg, L.E., & Lavigna, B. (2010). 'Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance', *Public Administration Review*, 70, 5, 710–18.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25, 171–184.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.006>.
- Park, S.M. & Rainey, H.G. (2008). 'Leadership and Public Service Motivation in US Federal Agencies', *International Public Management Journal*, 11, 1, 109–42.
- Parker, M. (1998). *Ethics and Organisations*, Sage Publications Limited, London.
- Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. (2020). *Ongekend Onrecht*.
- Parry, K.W., & Proctor-Thomson, S.B. (2002). "Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings." *Journal of Business Ethics* 35(2): 75-96. Publications.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & L. R. Wise. (2010). "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future." *Public Administration Review* 70(5): 681–690.
- Perry, J.L. (1996). 'Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 1, 5–22.
- Perry, J.L., & Wise, L. R. (1990). 'The Motivational Bases of Public Service', *Public Administration Review*, 50, 3, 367–73.
- Pool, E. (2021). *Macht en Moed*. Xerox, Den Haag.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-207.

- Rietveld, T., & van Hout, R. (2017). The paired t test and beyond: Recommendations for testing the central tendencies of two paired samples in research on speech, language and hearing pathology. *Journal of communication disorders*, 69, 44-57.
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red Tape and public service motivation findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25, 155-180.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern* (pp. 21-37). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silard, A. (2012). *The Connection: Link Your Deepest Passions, Purpose, and Actions to Make a Difference in the World*. New York: Simon & Schuster.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change*, 12, 89–104.
- Storr, L. (2004). Leading with integrity: A qualitative research study. *Journal of Health Organization and Management* 18 (6): 415-434.
- Thurstone, L. L. (1947). *Multiple-factor analysis; a development and expansion of The Vectors of Mind*.
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Tomlinson, E. C., Lewicki, R. J., & Ash, S. R. (2014). Disentangling the moral integrity construct: Values congruence as a moderator of the behavioral integrity–citizenship relationship. *Group & Organization Management*, 39(6), 720-743.
- Trapero, F. G. A., & De Lozada, V. M. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios gerenciales*, 26(114), 59-75.
- Trevino, L.K., Brown, M.E. & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56 (1): 5-37.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304–311.

Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*.

Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction* (third edition). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe

Vandenabeele, W. (2014). "Explaining public service motivation: the role of leadership and basic needs satisfaction", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 34 No. 2, pp. 153-173.

Van den Heuvel, J. H. J., Huberts, L.W.J.C., Van der Wal, Z., & Steenbergen, K. (2010). *Integriteit van het lokaal bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*. Boom Lemma.

Veríssimo, J. M., & Lacerda, T. M. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 34-51.

Wright, B. E., Hassan, S., & Park, J. (2016). Does a public service ethic encourage ethical behaviour? Public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems. *Public Administration*, 94(3), 647-663.

Wright, B.E. & Christensen, R.K. (2010). 'Public Service Motivation: A Test of the Job Attraction–Selection–Attrition Model', *International Public Management Journal*, 13, 2, 155–76.

Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *Leadership Quarterly* 2(2): 121-139.

Yukl, G. A., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette, & L.M.Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2006). Leading change: Adapting and innovating in an uncertain world. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 26(2), 3-7.

Bijlage

Bijlage 1: Operationalisering vragenlijst survey

De items die schuin zijn gedrukt zijn weggehaald na de dimensieverlaging

Variabele	Dimensie	Indicator	Items
Leiderschap	Transformationeel	Idealized influence + Inspirerende motivatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik ben trots op mijn leidinggevende. 2. Mijn leidinggevende kijkt verder dan zelfbelang. 3. Mijn leidinggevende heeft mijn respect. 4. Mijn leidinggevende laat macht en zelfvertrouwen zien. 5. Mijn leidinggevende heeft gesprekken van waarde. 6. Mijn leidinggevende modelleert ethische standaarden. 7. Mijn leidinggevende overweegt het morele/ethische. 8. <i>Mijn leidinggevende benadrukt de collectieve missie.</i> 9. Mijn leidinggevende praat optimistisch. 10. Mijn leidinggevende draagt zelfvertrouwen uit. 11. Mijn leidinggevende praat enthousiast. 12. Mijn leidinggevende wekt bewustzijn op bij belangrijke problemen.
		Intellectuele stimulatie	<ol style="list-style-type: none"> 13. Mijn leidinggevende heronderzoekt assumpties. 14. Mijn leidinggevende zoekt verschillende inzichten. 15. Mijn leidinggevende suggereert nieuwe manieren. 16. Mijn leidinggevende suggereert verschillende invalshoeken.

	Intellectuele overweging	<ul style="list-style-type: none"> 17. Mijn leidinggevende individualiseert aandacht. 18. Mijn leidinggevende focust op mijn krachten. 19. Mijn leidinggevende leert en coacht mij. 20. Mijn leidinggevende differentieert tussen werknemers.
Transactioneel	Contingentie beloning	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Mijn leidinggevende maakt beloningen duidelijk.</i> 2. <i>Mijn leidinggevende assisteert op basis van inzet.</i> 3. Mijn leidinggevende beloont mijn prestatie. 4. Mijn leidinggevende erkent mijn prestatie.
	Management by exception (actief)	<ul style="list-style-type: none"> 5. Mijn leidinggevende focust op mijn fouten. 6. <i>Mijn leidinggevende blust branden.</i> 7. Mijn leidinggevende zoekt mijn fouten op. 8. Mijn leidinggevende focust op falen.
Ethisch		<ul style="list-style-type: none"> 1. Mijn leidinggevende luistert naar wat werknemers te zeggen hebben. 2. Mijn leidinggevende disciplineert werknemers wie de ethische standaarden overtreden. 3. <i>Mijn leidinggevende gedraagt zijn/haar persoonlijke leven op een ethische manier.</i> 4. Mijn leidinggevende heeft de beste belangen van werknemers voor ogen. 5. Mijn leidinggevende maakt eerlijke en gebalanceerde beslissingen. 6. Mijn leidinggevende kan vertrouwd worden. 7. Mijn leidinggevende discussieert bedrijfsethiek of waarden met werknemers. 8. Mijn leidinggevende zet een voorbeeld van hoe dingen gedaan moeten worden op de goede manier betreffende ethiek. 9. Mijn leidinggevende definieert succes niet alleen op basis van resultaten, maar ook op de manier waarop ze zijn verkregen

			<p><i>10. Wanneer besluiten worden gemaakt, vraagt mijn leidinggevende zich af: wat is het juiste om te doen?</i></p>
Integriteit			<ol style="list-style-type: none"> 1. Mijn leidinggevende zou mijn fouten gebruiken om mij persoonlijk aan te vallen. 2. Mijn leidinggevende krijgt altijd gelijk. 3. Mijn leidinggevende geeft de voorkeur aan zekere lievelingswerknemers, maar niet aan mij. 4. Mijn leidinggevende zou tegen mij liegen. 5. Mijn leidinggevende zou mij ten koste van alles riskeren om zichzelf te beschermen. 6. Mijn leidinggevende zou bewust een conflict tussen werknemers aanstoken. 7. Mijn leidinggevende is kwaadaardig 8. Mijn leidinggevende zou mijn prestatiewaardering gebruiken om mij als persoon te bekritisieren. 9. Mijn leidinggevende heeft het op mij gemunt. 10. Mijn leidinggevende zou mij de schuld laten opnemen voor zijn/haar fout. 11. Mijn leidinggevende zou documenten vervalsen om zijn/haar werksituatie te verbeteren. 12. Mijn leidinggevende heeft een gebrek aan een hoge moraliteit. 13. Mijn leidinggevende maakt mijn fouten belachelijk in plaats van dat hij leert hoe ik beter mijn werk kan doen. 14. Mijn leidinggevende zou expres mijn fouten overdrijven om mij zodoende in kwaad daglicht te zetten, wanneer hij mijn prestatie omschrijft tegenover zijn/haar leidinggevende. 15. Mijn leidinggevende is wraakzuchtig.

			<ol style="list-style-type: none">16. Mijn leidinggevende zou mij de schuld geven voor zijn/haar eigen fout.17. Mijn leidinggevende voorkomt het coachen van mij omdat hij/zij wilt dat ik faal.18. Mijn leidinggevende zou mij beter behandelen wanneer ik tot een andere etnische groep zou behoren.19. Mijn leidinggevende zou expres mijn woorden vervormen.20. Mijn leidinggevende zou expres werknemers tegen elkaar opzetten.21. Mijn leidinggevende is een hypocriet.22. Mijn leidinggevende zou mijn trainingskansen beperken om te voorkomen dat ik groei.23. Mijn leidinggevende zou een werknemer chanteren als hij/zij dacht dat hij/zij ermee weg zou kunnen komen.24. Mijn leidinggevende geniet ervan om mijn verzoeken af te wijzen.25. Mijn leidinggevende zou mij problemen geven als ik aan zijn ´slechte kant´ zou komen.26. Mijn leidinggevende zou de credits nemen voor mijn ideeën.27. Mijn leidinggevende zou stelen van de organisatie.28. Mijn leidinggevende zou mij riskeren om op iemand wraak te kunnen nemen.29. Mijn leidinggevende zou betrokken raken in sabotage tegen de organisatie.30. Mijn leidinggevende zou mensen ontslaan alleen omdat hij/zij iemand niet mag en denkt dat hij/zij ermee weg kan komen.
--	--	--	---

			31. Mijn leidinggevende zou dingen doen die het organisatorisch beleid zouden schaden en verwacht dat zijn/haar volgers dekking zullen geven.
PSM		Aantrekking tot beleid maken	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Mijn leidinggevende bewondert mensen die activiteiten initiëren of betrokken zijn bij activiteiten om de gemeenschap (van de leidinggevende) te helpen.</i> 2. Mijn leidinggevende vindt het belangrijk om bij te dragen aan activiteiten die sociaal maatschappelijke problemen aanpakken. 3. Betekenisvol publieke dienstverlening is erg belangrijk voor mijn leidinggevende.
		Bijdragen aan het algemene goed	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mijn leidinggevende vindt het belangrijk om bij te dragen aan het algemene goed. 5. Mijn leidinggevende denkt dat gelijke kansen voor burgers erg belangrijk zijn. 6. Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat burgers kunnen vertrouwen op de continue levering van publieke diensten. 7. Mijn leidinggevende benadrukt het fundamentele belang om de belangen van toekomstige generaties mee te nemen bij het ontwikkelen van publiek beleid. 8. <i>Mijn leidinggevende is van mening dat ethisch handelen essentieel is voor ambtenaren.</i>
		Compassie	<ol style="list-style-type: none"> 9. Mijn leidinggevende voelt sympathie voor de benarde situatie van de kansarmen. 10. Mijn leidinggevende leeft zich in met andere mensen die met problemen te maken hebben.

			<p>11. <i>Mijn leidinggevende wordt erg boos wanneer hij/zij ziet dat andere mensen oneerlijk worden behandeld.</i></p> <p>12. Het welzijn van anderen in acht nemen is erg belangrijk voor mijn leidinggevende.</p>
		Zelfopoffering	<p>13. Mijn leidinggevende is bereid om zichzelf op te offeren voor het belang van de samenleving.</p> <p>14. Mijn leidinggevende zet zijn burgerlijke plicht boven zijn eigen belang.</p> <p>15. Mijn leidinggevende is bereid om risico op persoonlijk verlies te lopen om de samenleving te helpen.</p> <p>16. Mijn leidinggevende zou akkoord gaan met een goed plan om het leven van arme mensen beter te maken, ook als dat plan mijn leidinggevende geld kost.</p>

Bijlage 2: Operationalisering interviews

Vragenlijst interview onderzoek leiderschap, integriteit en PSM.

Het interview is anoniem. De naam van de participant wordt niet genoemd of opgeschreven. Alleen de scriptiebegeleider en onderzoeker krijgen inzicht in de gesprekken.

1. Wat is uw huidige functie?
2. Aan hoeveel mensen geeft u direct leiding? Aan hoeveel geeft u indirect leiding?
3. Hoe lang bent u leidinggevende? Vind u het leuk om te doen?
4. Hoe zou u reflecteren op uw leiderschap? Wat zijn de sterke kanten? Wat zou u beter kunnen doen?
5. Is uw leiderschap in de loop van de tijd ontwikkeld? Zo ja, hoe is deze ontwikkeld? Kunt u daar een voorbeeld van geven? Welke factoren speelde daar volgens u van een rol van betekenis?

6. In het onderzoek worden drie type leiderschap behandeld. Transactioneel , transformationeel en ethisch. Welke vorm ben u en wat komt het vaakst voor?
7. Wat betekent voor u integriteit? Wanneer is een leider integer volgens u?
8. De resultaten uit de survey van dit onderzoek laten zien dat het type leiderschap erg sterk de integriteit kan verklaren. Kunt u zich vinden in deze resultaten? Ervaart u dit ook op de werkvloer?
9. Denkt u zelf dat een bepaald type leiderschap meer of minder integriteit kan verklaren? Aan welk type denkt u?
10. In dit onderzoek wordt ook nog PSM onderzocht. Bent u bekend met dit begrip? Zo nee, leg het begrip uit.
PSM is een kenmerken van overheids- en NGO werknemers dat verklaart waarom individuen de wens hebben om het publieke domein te dienen en linken hun persoonlijke acties met de algemene publiek belang.
11. Public service motivation kent vier componenten. Dit zijn aantrekking tot beleid maken, willen bijdragen aan het algemene goed, compassie en zelfopoffering. Hoe hoog schat u uw eigen PSM in?
12. Uit de survey blijkt ook dat leiderschap een goede verklarende rol speelt in PSM van de leidinggevende. Kunt u zich daarin vinden?
13. Er zit een verschil in het typen leiderschap dat een voorspeller kan zijn voor integriteit en PSM.
14. In hoeverre denkt u dat integriteit en PSM dezelfde begrippen zijn? Zijn het voor u twee verschillende begrippen of is er een mate van overlap aanwezig? In welk gebied is voor u de overlap aanwezig?
15. Op welke van de twee begrippen (integriteit en PSM) heeft uw vorm van leiderschap de meeste invloed? Kunt u dit verklaren?

Bijlage 3: Participanten interviews

Participant	Directie	Datum interview	Hoe is het afgenomen?
1	JBOZ	25-04-2022 om 15:00	Fysiek
2	Kennis- en Kwaliteitscentrum	26-04-2022 om 10:00	Webex
3	HDBV	26-04-2022 om 14:00	Webex
4	Kennisinformatievoorziening	29-04-2022 om 11:30	Fysiek
5	Huisvesting	02-05-2022 om 13:30	Fysiek
6	DG SenB	02-05-2022 om 15:00	Fysiek
7	Innovatie, Kennis en Strategie	03-05-2022 om 10:00	Fysiek
8	DP&O	03-05-2022 om 15:00	Fysiek
9	DP&O	04-05-2022 om 11:00	Webex
10	NCTV	19-05-2022 om 12:00	Fysiek

Mijn leidinggevende zou niet stelen van de organisatie.	,815								
Mijn leidinggevende heeft geen gebrek aan een hoge moraliteit.	,814								
Mijn leidinggevende heeft het niet op mij gemunt.	,796								
Mijn leidinggevende zou niet expres mijn fouten overdrijven om mij zodoende in kwaad daglicht te zetten, wanneer hij mijn prestatie omschrijft tegenover zijn/haar leidinggevende.	,796								
Mijn leidinggevende zou geen dingen doen die het organisatorisch beleid zouden schaden en verwacht dat zijn/haar volgers dekking zullen geven.	,793								
Mijn leidinggevende is niet kwaadaardig.	,763								
Mijn leidinggevende zou niet mijn trainingskansen beperken om te voorkomen dat ik groei.	,763								
Mijn leidinggevende zou mij niet beter behandelen wanneer ik tot een andere etnische groep zou behoren.	,759								
Mijn leidinggevende is geen hypocriet.	,757								
Mijn leidinggevende zou niet mij de schuld geven voor zijn/haar eigen fout.	,740								
Mijn leidinggevende maakt niet mijn fouten belachelijk in plaats van dat hij leert hoe ik beter mijn werk kan doen.	,736								

Mijn leidinggevende zou mij niet de schuld laten opnemen voor zijn/haar fout.	,729								
Mijn leidinggevende is niet wraakzuchtig.	,700								
Mijn leidinggevende zou niet mij problemen geven als ik aan zijn ´slechte kant´ zou komen.	,677								
Mijn leidinggevende zou niet bewust een conflict tussen werknemers aanstoken.	,656								
Mijn leidinggevende zou niet mijn prestatiewaardering gebruiken om mij als persoon te bekritisieren.	,598								
Mijn leidinggevende zou mijn fouten niet gebruiken om mij persoonlijk aan te vallen.	,578								
Mijn leidinggevende kan vertrouwd worden.	,537								
Mijn leidinggevende zou niet tegen mij liegen.	,532								
Mijn leidinggevende zou niet de credits nemen voor mijn ideeën.	,530								
Mijn leidinggevende geeft niet de voorkeur aan zekere lievelingswerknemers, maar niet aan mij.	,524								
Mijn leidinggevende erkent mijn prestatie.		,700							
Mijn leidinggevende zet een voorbeeld van hoe dingen gedaan moeten worden op de goede manier betreffende ethiek.		,692							

Mijn leidinggevende maakt eerlijke en gebalanceerde beslissingen.		,667							
Mijn leidinggevende individualiseert aandacht.		,652							
Mijn leidinggevende heeft de beste belangen van werknemers voor ogen.		,649							
Mijn leidinggevende focust op mijn krachten.		,641							
Mijn leidinggevende definieert succes niet alleen op basis van resultaten, maar ook op de manier waarop ze zijn verkregen.		,641							
Mijn leidinggevende heeft mijn respect.		,629							
Mijn leidinggevende modelleert ethische standaarden.		,629							
Mijn leidinggevende luistert naar wat werknemers te zeggen hebben.		,620							
Het welzijn van anderen in acht nemen is erg belangrijk voor mijn leidinggevende.		,599							
Mijn leidinggevende leert en coacht mij.		,598							
Ik ben trots op mijn leidinggevende.		,579							
Mijn leidinggevende beloont mijn prestatie.		,578							
Mijn leidinggevende overweegt het morele/ethische.		,574							
Mijn leidinggevende kijkt verder dan zelfbelang.		,574							
Mijn leidinggevende discussieert bedrijfsethiek of waarden met werknemers.		,535							

Mijn leidinggevende heeft gesprekken van waarde.		,532							
Mijn leidinggevende leeft zich in met andere mensen die met problemen te maken hebben.		,524							
Mijn leidinggevende disciplineert werknemers wie de ethische standaarden overtreden.		,521							
Betekenisvol publieke dienstverlening is erg belangrijk voor mijn leidinggevende.			,767						
Mijn leidinggevende vindt het belangrijk om bij te dragen aan activiteiten die sociaal maatschappelijke problemen aanpakken.			,751						
Mijn leidinggevende vindt het belangrijk om bij te dragen aan het algemene goed.			,740						
Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat burgers kunnen vertrouwen op de continue levering van publieke diensten.			,650						
Mijn leidinggevende denkt dat gelijke kansen voor burgers erg belangrijk zijn.			,608						
Mijn leidinggevende voelt sympathie voor de benarde situatie van de kansarmen.			,532						
Mijn leidinggevende benadrukt het fundamentele belang om de belangen van toekomstige generaties mee te nemen bij het ontwikkelen van publiek beleid.			,527						

Mijn leidinggevende zet zijn burgerlijke plicht boven zijn eigen belang.				,748					
Mijn leidinggevende is bereid om risico op persoonlijk verlies te lopen om de samenleving te helpen.				,731					
Mijn leidinggevende is bereid om zichzelf op te offeren voor het belang van de samenleving.				,679					
Mijn leidinggevende zou akkoord gaan met een goed plan om het leven van arme mensen beter te maken, ook als dat plan mijn leidinggevende geld kost.				,647					
Mijn leidinggevende suggereert nieuwe manieren.					,687				
Mijn leidinggevende suggereert verschillende invalshoeken.					,676				
Mijn leidinggevende heronderzoekt assumpties.					,619				
Mijn leidinggevende zoekt verschillende inzichten.					,591				
Mijn leidinggevende wekt bewustzijn op bij belangrijke problemen.					,552				
Mijn leidinggevende praat optimistisch.						,810			
Mijn leidinggevende praat enthousiast.						,765			
Mijn leidinggevende draagt zelfvertrouwen uit.						,648			
Mijn leidinggevende krijgt niet altijd gelijk.							,582		
Mijn leidinggevende zou mij niet ten koste van alles riskeren om zichzelf te beschermen.							,545		

Mijn leidinggevende zoekt mijn fouten niet op.									,676	
Mijn leidinggevende focust niet op falen.									,614	
Mijn leidinggevende focust niet op mijn fouten.									,568	
Mijn leidinggevende differentieert tussen werknemers.										,667
Mijn leidinggevende laat macht en zelfvertrouwen zien.										,607
Extraction Method: Principal Component Analysis.	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a	a. Rotation converged in 10 iterations.								