

Stimulering en ontwikkeling van persoonlijk leiderschap

Een onderzoek naar persoonlijk leiderschap van medewerkers. Hoe leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap hierop van invloed zijn.

Auteur:	Patrick de Looff
Opleiding:	MSc Public Administration
Specialisatie:	Management van HR & Verandering
School:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Stageorganisatie:	Gemeente Oosterhout
Datum:	3 augustus 2022



TITELPAGINA

Titel:	Stimulering en ontwikkeling van persoonlijk leiderschap
Ondertitel:	Een onderzoek naar persoonlijk leiderschap van medewerkers. Hoe leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap hierop van invloed zijn.
Auteur:	Patrick de Looff
Studentnummer:	620064
Opleiding:	MSc Public Administration
Specialisatie:	Management van HR & Verandering
Academische instelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Studiejaar:	2021-2022
Begeleidster:	dr. N.J.L. Cannaerts
Tweede lezer:	prof. dr. L. den Dulk
Stageorganisatie:	Gemeente Oosterhout
Eerste begeleider:	Mevr. E. Hufkens
Tweede begeleider:	Dhr. G. Gaviria
Aantal woorden:	19.673
Datum:	3 augustus 2022

VOORWOORD

Het afgelopen jaar heb ik met veel plezier en toewijding de masterspecialisatie '*Management van HR en Verandering*' van de Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam mogen volgen. Deze opleiding was voor mij een logische vervolgstap na mijn Bachelor Bestuurskunde die ik aan de Universiteit van Tilburg gevolgd heb, omdat publieke organisaties, en de menselijke kant daarvan in het bijzonder, mij erg interesseerden. De master heeft vervolgens al mijn verwachtingen en wensen overtroffen. Deze master, en de aan u voorliggende scriptie in het bijzonder, geldt als afsluiting van mijn studietijd.

Allereerst wil ik iedereen binnen de gemeente Oosterhout die bij dit onderzoek betrokken is geweest enorm bedanken voor hun steun en medewerking. Het enthousiasme waarmee door iedereen aan het onderzoek is meegewerkt heb ik erg gewaardeerd. Daarnaast ben ik dankbaar voor de vrijheid die ik heb gekregen om dit onderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik Esther Hufkens en Gildardo Gaviria bedanken voor de begeleiding die zij mij binnen de organisatie gegeven hebben.

Daarnaast wil ik ook dr. Nele Cannaerts bedanken voor de begeleiding die ze mij gedurende het scriptietraject gegeven heeft. Haar nuttige, duidelijke en scherpe feedback heeft mij in staat gesteld om deze scriptie te schrijven. Wat ik ook erg gewaardeerd heb en zeker niet zal vergeten, zijn de altijd leuke en gezellige feedbackgesprekken op de universiteitscampus. Ik had geen betere begeleiding kunnen wensen. Nog een bedankje gaat uit naar Emma van Oosten en Lara van der Lee, mij binnen een scriptiekring hebben voorzien van feedback, gezelligheid en steun. Ten slotte wil ik prof.dr. Laura den Dulk bedanken voor het beoordelen van deze scriptie!

Na een korte vakantie start voor mij op 1 september een nieuwe uitdaging als Adviseur Beheer bij Rijkswaterstaat. Hier kijk ik enorm naar uit!

Patrick de Looff

Koudekerke, 3 augustus 2022

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het onderzoek dat aan dit verslag ten grondslag ligt, richtte zich op **persoonlijk leiderschap**. Persoonlijk leiderschap wordt in de literatuur ook wel gedefinieerd als het proces waarbij individuen zichzelf aan de hand van verschillende strategieën beïnvloeden om doelen te bereiken. Nadat er in het begin met name is gewerkt aan theorievorming van het concept, focust onderzoek zich de laatste jaren vooral op specifieke thema's binnen persoonlijk leiderschap. Binnen onderzoek naar persoonlijk leiderschap bestaan echter nog lacunes die betrekking hebben op individuele- en contextfactoren die de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloeden. Dit onderzoek focust zich daarom op *leiderschapsvaardigheden* en *publieke sector motivatie van werknemers*, *psychologische veiligheid op teamniveau* en het *superleiderschap van leidinggevend* die van invloed zijn op de mate waarin werknemers persoonlijk leiderschap nemen.

Aan de hand van '**Q-sorts**' en **interviews** is onderzocht hoe deze individuele- en contextfactoren van invloed zijn op persoonlijk leiderschap. Het onderzoek telde 19 respondenten en speelde zich af binnen één team van de gemeente Oosterhout. Door middel van de Q-sorts is vastgesteld hoe leiderschapscompetenties en publieke sector motivatie van werknemers, psychologische veiligheid binnen een team en superleiderschap van leidinggevend samenhangen met persoonlijk leiderschap. Interviews zorgden voor verklaringen op de gevonden samenhang tussen variabelen.

Leiderschapscompetenties van werknemers vertoonden geen samenhang met persoonlijk leiderschap. Uit de interviews bleek wel dat het met name de cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden zijn die het persoonlijk leiderschap van medewerkers binnen een team positief beïnvloeden. Specifiek leken van de cognitieve vaardigheden het aanpassingsvermogen, leervermogen en vaardigheden gericht op communicatie, zoals spreken en luisteren, het persoonlijk leiderschap positief te beïnvloeden. Voor de interpersoonlijke vaardigheden waren dit met name de sociale perceptie en vaardigheden gericht op coördinatie van samenwerking. **Publieke sector motivatie** bleek ook geen samenhang met te vertonen met persoonlijk leiderschap. Een verklaring hiervoor lag in het gegeven dat de respondenten vooral functiegerelateerde motivatie hadden. Wel bleek uit de interviews dat één dimensie

van publieke sector motivatie wel met persoonlijk leiderschap in verband gebracht werd. Publieke sector motivatie in de vorm van *'toewijding aan het publieke belang'* bleek namelijk voor meer persoonlijk leiderschap te zorgen, omdat men het gevoel heeft dat zij met hun werk goed doen voor de samenleving. Op basis van de Q-sorts werd geen significante samenhang tussen **psychologische veiligheid** en persoonlijk leiderschap geconstateerd. De interviewdata gaven hiervoor verklaringen en brachten nieuwe inzichten op het verband tussen de variabelen. Zo bleek de beïnvloeding van psychologische veiligheid op persoonlijk leiderschap ten eerste af te hangen van de functie die iemand heeft. Het ging dan met name om de vraag of de functie een specialisme betrof. Ten tweede bleek het verband tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap af te hangen van iemands persoonlijkheid. Het ging dan om de vraag of iemand proactief of juist terughoudend is. De resultaten uit de Q-sorts lieten zien dat er tussen **superleiderschap van leidinggevend** en het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten, tegen de verwachtingen in, negatieve samenhang heerst. Meer superleiderschap zou dus tot minder persoonlijk leiderschap kunnen leiden óf minder superleiderschap leidt tot meer persoonlijk leiderschap. Uit de interviewdata bleek dat dit aan de ene kant te maken heeft met de mate waarin men autonoom te werk wil gaan en de mate waarin men zelfstandig kan werken. Werknemers kunnen het namelijk lastig vinden persoonlijk leiderschap te nemen, wanneer zij door delegatie minder sturing krijgen dan zij eigenlijk nodig hebben en hierdoor niet in staat zijn om richting te geven aan hun eigen werk. Anderzijds geldt voor werknemers die wél behoefte hebben aan autonomie, en door delegatie ook de ruimte krijgen om invulling te geven aan hun werk, wel een positief effect van superleiderschap op persoonlijk leiderschap bestaat.

Naar aanleiding van het onderzoek zijn er twee aanbevelingen opgesteld. De eerste hiervan is bedoeld voor leidinggevend en richt zich op een **balans tussen sturing en delegatie**. Om het belang van het onderscheid tussen functies en persoonlijkheid voor de mate waarin sturing gegeven dient te worden te minimaliseren, is een aanbeveling om werknemers vaardigheden bij te brengen die hen helpen om met autonomie om te gaan. De tweede aanbeveling heeft betrekking op feedbackmethoden en richt zich op het **zelfvertrouwen van werknemers**, omdat uit het onderzoek bleek dat de mate waarin werknemers hun leiderschapsvaardigheden inzetten om persoonlijk leiderschap te nemen afhankelijk is van hun zelfvertrouwen.

INHOUDSOPGAVE

TITELPAGINA	2
VOORWOORD	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE	6
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	9
1.1 <i>Aanleiding</i>	9
1.2 <i>Probleem- en doelstelling</i>	11
1.3 <i>Relevantie</i>	13
1.3.1 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	13
1.3.2 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	13
1.3.3 <i>Bestuurskundige relevantie</i>	14
1.4 <i>Leeswijzer</i>	14
HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER	16
2.1 <i>Leiderschap</i>	16
2.1.1 <i>Inleiding 'leiderschap'</i>	16
2.1.2 <i>Persoonlijk leiderschap</i>	17
2.1.3 <i>Strategieën voor persoonlijk leiderschap</i>	18
2.2 <i>(Leiderschaps)vaardigheden</i>	20
2.2.1 <i>Leiderschapsvaardigheden of -eigenschappen</i>	20
2.2.2 <i>Het concept 'leiderschapsvaardigheden'</i>	20
2.2.3 <i>Verwachte samenhang leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap</i>	21
2.3 <i>Publieke sector motivatie</i>	22
2.3.1 <i>Inleiding 'motivatie'</i>	22
2.3.2 <i>Het concept 'publieke sector motivatie'</i>	22
2.3.3 <i>Verwachte samenhang publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap</i>	24
2.4 <i>Psychologische veiligheid</i>	24
2.4.1 <i>Inleiding psychologische veiligheid</i>	24
2.4.2 <i>Het concept 'psychologische veiligheid'</i>	24
2.4.3 <i>Verwachte samenhang psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap</i>	25
2.5 <i>Superleiderschap</i>	26
2.5.1 <i>Inleiding superleiderschap</i>	26
2.5.2 <i>Het concept 'superleiderschap'</i>	26
2.5.3 <i>Verwachte samenhang superleiderschap en persoonlijk leiderschap</i>	27
2.6 <i>Conceptueel model</i>	27
HOOFDSTUK 3: METHOLOLOGISCH KADER	29
3.1 <i>Onderzoeksstrategie</i>	29
3.2 <i>Dataverzamelmethode</i>	29
3.2.1 <i>Q-methodologie & Q-sort</i>	29
3.2.2 <i>Interviews</i>	31
3.2.3 <i>Operationalisering</i>	33
3.3 <i>De context van dit onderzoek</i>	39

3.4 Onderzoekseenheden.....	39
3.5 Data-analyse.....	40
3.5.1 Q-sorts.....	40
3.5.2 Interviews.....	40
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	41
3.6.1 Betrouwbaarheid.....	41
3.6.2 Validiteit.....	41
HOOFDSTUK 4: RESULTATEN.....	43
4.1 Resultaten Q-sorts.....	43
4.1.1 Descriptieve resultaten.....	43
4.1.2 Correlatieanalyse.....	46
4.2 Interviewresultaten.....	47
4.2.1 Persoonlijk leiderschap.....	48
4.2.2 Leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap.....	49
4.2.3 Publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap.....	52
4.2.4 Psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap.....	53
4.2.5 Superleiderschap en persoonlijk leiderschap.....	54
HOOFDSTUK 5: ANALYSE.....	57
5.1 Leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap.....	57
5.2 Publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap.....	58
5.3 Psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap.....	59
5.4 Superleiderschap en persoonlijk leiderschap.....	60
5.5 Leiderschapsvaardigheden en superleiderschap.....	61
5.6 Analysemodel.....	62
HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE & DISCUSSIE.....	64
6.1 Beantwoording deelvragen.....	64
Deelvraag 1: Wat wordt er in de literatuur verstaan onder persoonlijk leiderschap?.....	64
Deelvraag 2: Hoe hangen leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap samen met persoonlijk leiderschap?.....	65
Deelvraag 3: Hoe beïnvloeden de leiderschapsvaardigheden van werknemers de mate waarin zij persoonlijk leiderschap nemen?.....	65
Deelvraag 4: Hoe beïnvloedt publieke sector motivatie de mate waarin werknemers in de publieke sector persoonlijk leiderschap nemen?.....	66
Deelvraag 5: Hoe beïnvloedt psychologische veiligheid op teamniveau de mate waarin werknemers binnen een team persoonlijk leiderschap nemen?.....	67
Deelvraag 6: Hoe beïnvloedt het superleiderschap van leidinggevendenden de mate waarin ondergeschikten persoonlijk leiderschap nemen?.....	68
6.2 Beantwoording hoofdvraag.....	69
6.3 Discussie.....	70
6.3.1 Theoretische reflectie.....	71
6.3.2 Methodologische reflectie.....	72
6.4 Praktische aanbevelingen.....	74
Aanbeveling 1: de balans tussen sturing en delegatie.....	74
Aanbeveling 2: het gebruik van groepsfeedback.....	74
Referenties.....	76

Bijlage 1: Mail naar respondenten.....	88
Bijlage 2: Formulier stellingen	89
Bijlage 3: Informatie- en toestemmingsformulier	91
Bijlage 4: Topiclijst interviews (werknemers)	93
Bijlage 5: Topiclijst interview leidinggevende	95
Bijlage 6: Codeerboom	96
Bijlage 7: Overzichtstabel interviewdata	98

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

1.1 Aanleiding

De wijze waarop organisaties functioneren wordt beïnvloed door en is afhankelijk van de omgeving waarin zij zich in bevinden (Weber & Waeger, 2017). Bij een toenemende complexiteit van deze organisatieomgeving, is het de vraag hoe hiermee het best omgegaan kan worden (Uhl-Bien et al., 2007). Een deel van het antwoord ligt bij het leiderschapsaspect binnen organisaties (Uhl-Bien et al., 2007; Bracht et al., 2018). Een opvatting die in de literatuur bestaat, is dat traditionele, bureaucratische leiderschapsmodellen niet meer toereikend zijn in een snel veranderende en complexe context (Uhl-Bien et al., 2007; Sweeney et al., 2018). Nieuwe leiderschapsmodellen, waarbij de nadruk vaak niet op de formele leider ligt, worden dan ook naar de voorgrond gebracht (Uhl-Bien & Arena, 2017; Bracht et al., 2018; Sweeney et al., 2018). Eén leiderschapsvorm die in dit kader ook wel genoemd wordt, is *persoonlijk leiderschap* (Bracht et al., 2018). Deze vorm van leiderschap wordt ook wel gedefinieerd als het proces waarbij individuen zichzelf aan de hand van verschillende strategieën beïnvloeden om doelen te bereiken (Manz & Sims, 1989; Goldsby et al., 2021).

Persoonlijk leiderschap, in de literatuur ook wel *self-leadership* genoemd, is een concept waarnaar de afgelopen vier decennia veel onderzoek gedaan is (Manz & Sims, 1991; Brockner & Higgins, 2001; Houghton & Neck, 2002; Furtner et al., 2015; Breevaart et al., 2016). Voortbouwend op het introducerende artikel van Manz (1986), stonden de eerste jaren vooral in het teken van vestiging en theorievorming rondom het concept (Neck & Manz, 1992; Conger & Kanungo, 1988). Nadat in de literatuur onder meer het onderscheid werd gemaakt tussen persoonlijk leiderschap op individueel niveau en teamniveau (Stewart et al., 2011), focust onderzoek zich de afgelopen jaren met name op specifieke thema's binnen persoonlijk leiderschap. Voorbeelden van deze thema's zijn onder andere creativiteit en innovatie (Amundsen & Martinsen, 2014; Ghosh, 2015) en ethiek (Dion, 2012; Steinbauer et al., 2014). Rond persoonlijk leiderschap bevinden zich echter ook enkele lacunes in de literatuur. Twee lacunes die hierna besproken worden, hebben betrekking op het individu, namelijk de *vaardigheden* en *motivatie* die de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloeden. Twee andere lacunes die hierna besproken worden, zijn contextfactoren. Namelijk de *psychologische veiligheid* en het *leiderschap van leidinggevend*.

De eerste kennislacune die hiervoor benoemd is, heeft betrekking op vaardigheden die van invloed zijn op de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt (Schultz, 2021). Onderzoek naar persoonlijk leiderschap richt zich tot op heden vooral op de strategieën die men toe kan passen om persoonlijk leiderschap te nemen (Neck & Houghton, 2006; Goldsby et al., 2021), waardoor het op basis van de huidige literatuur niet duidelijk is welke vaardigheden men voor het nemen van persoonlijk leiderschap nodig heeft (Schultz, 2021). Vanuit het perspectief van leiderschapsontwikkeling is het echter wel van belang om te begrijpen hoe men zich effectief kan ontwikkelen tot persoonlijk leider (DiLiello & Houghton, 2006). Wel laat onderzoek van Yu en Ko (2017) zien dat er een positieve samenhang heerst tussen communicatieve vaardigheden en persoonlijk leiderschap. Het is hierdoor de vraag of er ook een positieve samenhang bestaat tussen andere vaardigheden en persoonlijk leiderschap.

Een tweede factor die betrekking heeft op het individu en die de mate van persoonlijk leiderschap van kan beïnvloeden, is motivatie (Neck et al., 2019). In de literatuur wordt zowel het effect van motivatie op persoonlijk leiderschap, als ook het effect van persoonlijk leiderschap op motivatie onderzocht, maar verondersteld wordt dat motivatie bepalend is voor de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt, en niet andersom (Konradt et al., 2009; Andressen et al., 2012). Het ontbreekt op dit moment echter aan studies die motivatiefactoren voor persoonlijk leiderschap concretiseren. Dit onderzoek tracht dit wel te doen, door in te gaan op de samenhang tussen *publieke sector motivatie* en persoonlijk leiderschap. Publieke sector motivatie is hierbij de motivatie van een individu om een bijdrage te leveren aan de samenleving (Perry & Wise, 1990). Door juist in te gaan op deze motivatievorm, kan inzichtelijk gemaakt worden hoe het persoonlijk leiderschap van werknemers binnen de publieke sector beïnvloed wordt door de motivatie die zij voor hun werk hebben.

Naast deze factoren die betrekking hebben op het individu, worden er in de literatuur ook contextfactoren onderscheiden die van invloed zijn op persoonlijk leiderschap (Stewart et al., 2011; Goldsby et al., 2021). Eén van deze contextfactoren heeft betrekking op samenhang tussen werknemers binnen een team en de daarbij horende *psychologische veiligheid* (Stewart et al., 2011; Mayfield & Mayfield, 2021). Psychologische veiligheid is de mate waarin een individu zich binnen zijn of haar omgeving vrij voelt om zich te uiten, samen te werken,

risico's te nemen en te experimenteren (Edmondson, 1999). In de literatuur is een directe relatie tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap maar vanuit één kant onderzocht, namelijk die waarbij persoonlijk leiderschap de mate van psychologische veiligheid beïnvloedt (Mayfield & Mayfield, 2021). Mayfield en Mayfield (2021) vinden hiervoor een positieve, significante relatie. Dit onderzoek sluit aan op de studie van Mayfield en Mayfield (2021) door deze relatie om te draaien en na te gaan hoe psychologische veiligheid het persoonlijk leiderschap van individuen beïnvloedt. Door hierin inzicht te verkrijgen, kan bepaald worden hoe het persoonlijk leiderschap van individuen binnen een groep gestimuleerd kan worden.

Een andere contextfactor die in verband wordt gebracht met persoonlijk leiderschap van ondergeschikten, is het leiderschap van leidinggevendenden (Manz & Sims, 1989; Prussia et al., 1998; Goldsby et al., 2021). Ondanks dat het leiderschap van leidinggevendenden een terugkerend thema binnen persoonlijk leiderschap is, blijkt uit onderzoek onvoldoende hoe 'superleiderschap' en persoonlijk leiderschap zich tot elkaar verhouden (Goldsby et al., 2021). De essentie van superleiderschap is dat een leidinggevende zichzelf overbodig maakt en er alles aan doet om ervoor te zorgen dat het de ondergeschikten zijn die eigenlijk de leiding hebben (Van Wart, 2017). Dat er nog maar weinig onderzoek gedaan is naar de relatie tussen superleiderschap van leidinggevendenden en het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten is opmerkelijk, omdat verondersteld wordt dat superleiderschap van leidinggevendenden het persoonlijk leiderschap van ongeschikten kan bevorderen (Manz, 1986; Goldsby et al., 2021).

1.2 Probleem- en doelstelling

De voornaamste doelstelling van dit onderzoek is het construeren van theorie over individuele factoren en contextfactoren die van invloed zijn op de mate waarin werknemers persoonlijk leiderschap nemen. Specifiek wordt onderzocht hoe leiderschapsvaardigheden en publieke sector motivatie van werknemers, psychologische veiligheid op teamniveau en superleiderschap van leidinggevendenden het persoonlijk leiderschap van werknemers beïnvloeden. Dit wordt gedaan binnen één team van de gemeente Oosterhout, welke op basis van zelforganisatie georganiseerd is. Hierdoor wordt van werknemers verwacht dat zij persoonlijk leiderschap nemen en dat leidinggevendenden hen hierin ondersteunen. Anderzijds is voor deze onderzoeksrichting gekozen, omdat in literatuur nog maar weinig bekend is over

de samenhang tussen deze concepten. Om deze redenen is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Wat is de samenhang tussen leiderschapsvaardigheden en publieke sector motivatie van werknemers, psychologische veiligheid op teamniveau en superleiderschap van leidinggevenden, en het persoonlijk leiderschap van werknemers binnen de gemeente Oosterhout, en hoe kan dit verklaard worden?”

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag, zijn vijf deelvragen geformuleerd. Op basis van theoretisch en empirisch onderzoek zullen deze beantwoord worden.

- ◇ Wat wordt er in de literatuur verstaan onder persoonlijk leiderschap?
- ◇ Hoe hangen leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap samen met persoonlijk leiderschap?
- ◇ Hoe beïnvloeden de leiderschapsvaardigheden van werknemers de mate waarin zij persoonlijk leiderschap nemen?
- ◇ Hoe beïnvloedt publieke sector motivatie de mate waarin werknemers in de publieke sector persoonlijk leiderschap nemen?
- ◇ Hoe beïnvloedt psychologische veiligheid op teamniveau de mate waarin werknemers binnen een team persoonlijk leiderschap nemen?
- ◇ Hoe beïnvloedt het superleiderschap van leidinggevenden de mate waarin ondergeschikten persoonlijk leiderschap nemen?

Om deze vragen te beantwoorden, zal door middel van een Q-sort-studie vastgesteld worden wat de samenhang tussen de variabelen van dit onderzoek is. De respondenten zullen hiervoor een set stellingen in een normaal verdeelde Q-sort sorteren. Aanvullend hierop zullen interviews met dezelfde respondenten gehouden worden. Op basis van patronen die uit de interviewdata afgeleid worden, kan naar verklaringen voor samenhang tussen de variabelen gezocht worden (Gallagher & Porock, 2010; Minkman & Molenveld, 2020).

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek tracht op vier manieren bij te dragen aan de bestaande wetenschappelijke literatuur over persoonlijk leiderschap. Dit wordt in de eerste plaats gedaan door in te gaan op vaardigheden die men nodig heeft om persoonlijk leiderschap te nemen. Dit bouwt voort op het idee dat het afhankelijk is van de kenmerken van de persoon in welke mate hij of zij persoonlijk leiderschap op kan pakken (Williams, 1997; DiLiello & Houghton, 2006). De meerwaarde van dit onderzoek zit hem in het feit dat er gekeken wordt naar specifieke vaardigheden die het persoonlijk leiderschap van medewerkers beïnvloeden. Ten tweede is dit onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat in de literatuur verondersteld wordt dat motivatie een bepalende factor is voor de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt (Carral & Marquez-Quinteiro; Neck et al., 2019). Onduidelijk is echter om welke typen motivatie het gaat (Goldsby et al., 2021). In dit onderzoek wordt daarom ingegaan op de samenhang tussen persoonlijk leiderschap en een motivatievorm die eigen is aan werknemers binnen de publieke sector, namelijk publieke sector motivatie (Perry & Wise, 1990). Hierdoor tracht dit onderzoek inzichtelijk te maken hoe het persoonlijk leiderschap van werknemers binnen de publieke sector beïnvloed wordt door de motivatie die zij voor hun werk hebben. Ten derde draagt dit onderzoek bij aan de literatuur, omdat met psychologische veiligheid ingegaan wordt op een specifieke contextfactor die het persoonlijk leiderschap kan beïnvloeden. Hiermee sluit dit onderzoek aan op Goldsby et al. (2021), die stellen dat externe factoren die zich binnen de context van een organisatie op teamniveau voordoen de mate van persoonlijk leiderschap bepalen. Als laatste tracht dit onderzoek bij te dragen aan de literatuur over persoonlijk leiderschap door in te gaan op het verband tussen superleiderschap en persoonlijk leiderschap. Deze concepten worden in de literatuur steeds vaker met elkaar in verband gebracht, maar onduidelijk is hoe ze zich tot elkaar verhouden (Ahearne et al., 2005; Furtner et al., 2013; Stewart et al., 2019).

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Gemeentelijke organisaties staan in dienst van hun inwoners. Door een continue uitbreiding van hun wettelijke taken en een steeds complexer wordende samenleving, wordt er steeds meer van deze organisaties gevraagd (Boonstra, 2021). Traditionele sturingsmechanismen die gebaseerd zijn op een hiërarchisch-bureaucratische aanpak van 'command' en 'control' zullen

in deze complexe en veranderlijke context minder effectief zijn, waardoor een beweging naar zelforganisatie voor de hand ligt en werknemers meer beslissingsruimte behoren te krijgen (Gerits, 2019). Om tot zelforganisatie te komen, is persoonlijk leiderschap van werknemers echter essentieel (Furtner et al., 2012). Door aan de hand van dit onderzoek inzichtelijk te maken hoe het persoonlijk leiderschap van werknemers in de publieke sector door individuele- en contextfactoren beïnvloed wordt, kan het persoonlijk leiderschap van werknemers in de publieke sector in de toekomst bevorderd worden. Zij zullen hierdoor in meerdere mate in staat zijn om belangen van burgers te behartigen en maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskunde als wetenschap richt zich op de beschrijving, de verklaring en de oplossing van praktische vraagstukken die te maken hebben met het bestuur, de organisatie en het beleid van organisaties in het openbaar bestuur (Hondeghem et al., 2017). Bestuurskunde wordt wel beschouwd als zelfstandige discipline, maar leunt op maar gebruik van en leunt op inzichten uit andere disciplines, zoals sociologie, politicologie, recht, economie en management (Schillemans, 2017). Dit onderzoek naar persoonlijk leiderschap sluit aan op de bestuurskundige wetenschap, omdat persoonlijk leiderschap van belang kan zijn voor de wijze waarop (publieke) organisaties bestuurd worden (Neck & Houghton, 2006). Daarnaast verbreedt dit onderzoek de bestuurskundige context, omdat het kennis oplevert over een nieuw domein. Waar voorgaand onderzoek zich namelijk vooral focust op persoonlijk leiderschap in de zorgsector en onderwijssector (Maykrantz & Houghton, 2020; Durnali, 2020; Goldsby et al., 2020; Goldsby et al., 2021), richt dit onderzoek zich op persoonlijk leiderschap van professionals binnen een gemeente.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de concepten die in dit onderzoek centraal staan geduid. De keuzes voor deze concepten worden toegelicht en verwachtingen op basis van de literatuur worden opgesteld. Afsluitend wordt een conceptueel model gepresenteerd. Hoofdstuk 3 gaat in op de toegepaste onderzoeksmethoden en de wijze waarop de resultaten geanalyseerd zijn. De onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk 4 gepresenteerd. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen de resultaten uit de Q-sorts en de resultaten uit de

interviews. In hoofdstuk 5 volgt een analyse van deze resultaten. Hoofdstuk 6 sluit af met een beantwoording van de onderzoeksvragen, een theoretische en methodologische reflectie en praktische aanbevelingen.

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theoretische concepten die in dit onderzoek centraal staan. Hierbij zal eerst het concept *persoonlijk leiderschap* behandeld worden, welke in dit onderzoek de afhankelijke variabele is. Voordat dit concept aan bod komt, wordt echter ingegaan op dat wat men in de literatuur 'leiderschap' noemt. Vervolgd wordt met de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. Achtereenvolgens zijn dit *leiderschapsvaardigheden*, *publieke sector motivatie*, *psychologische veiligheid* en *superleiderschap*. Voor elk van deze onafhankelijke variabelen worden op basis van bestaande literatuur ook verwachtingen voor dit onderzoek geformuleerd.

2.1 Leiderschap

Deze paragraaf start met een uiteenzetting van het concept 'leiderschap'. Deze uiteenzetting is nodig, omdat hierdoor inzichtelijk gemaakt kan worden waar 'persoonlijk leiderschap' zich binnen het leiderschapsconcept situeert. Na de uiteenzetting van het leiderschapsconcept, wordt toegewerkt naar een conceptualisering van persoonlijk leiderschap, welke uitgewerkt zal worden aan de hand van de drie *dimensies* die in de literatuur onderscheiden worden. Per dimensie worden *acties* benoemd, die in dit onderzoek als *indicatoren* van de dimensies fungeren.

2.1.1 Inleiding 'leiderschap'

Binnen de literatuur wordt het leiderschapsconcept op verschillende manieren benaderd (Vogel & Masal, 2015; Crosby & Bryson, 2018). Aan de ene kant staat de klassieke benadering ten aanzien van leiderschap, waarbij het vaak één leidinggevende is die een sterke positie heeft en waarbij de leider een gesloten houding heeft ten aanzien van zijn of haar omgeving (Fairholm, 2004; Van Wart, 2017). Aan de andere kant staan de meer 'open' benaderingen ten aanzien van leiderschap, waarbij het uitgangspunt is dat er niet één juist manier van leidinggeven is, het leiderschapstype en leiderschapsgedragingen afhankelijk zijn van de situatie en er rekening gehouden moet worden met de context waarbinnen leidinggegeven wordt (DeRue et al., 2010; Van Wart, 2017; 't Hart & Tummers). Een definitie die aansluit bij deze open benadering van leiderschap wordt gegeven door Van Wart (2017). Volgens Van Wart (2017) bestaat leiderschap in een publieke context namelijk uit het bereiken van

resultaat, het helpen van ondergeschikten en het zorgen voor overeenstemming tussen de organisatie en de omgeving. Van Wart (2017) ziet leiderschap hierbij als een lineair proces en maakt een onderscheid tussen de *eigenschappen* en *vaardigheden* van een leider, *leiderschapsstijlen* en *leiderschapsgedragingen*. Het gedrag van een leider, wat zowel taakgericht, mensgericht als organisatiegericht kan zijn, wordt bepaald door de context waarin een leider zich bevindt, de eigenschappen en vaardigheden die hij of zij heeft en de leiderschapsstijl die men hanteert (Van Wart, 2007).

Nadat er in de literatuur van een meer gesloten en directieve benadering ten aanzien van leiderschap werd overgestapt naar meer open benadering, is meer recentelijk een ontwikkeling zichtbaar waarbij volgers steeds belangrijker worden (Bolden, 2011). Door een context die in toenemende mate volatiel, onzeker, complex en ambigu is geworden, is het idee ontstaan dat het niet de leider is die centraal zou moeten staan, maar dat de leiderschapsfunctie over meerdere mensen verdeeld behoort te zijn (Pearce & Conger, 2013). Men spreekt in dit verband ook wel over 'gedeelde' leiderschapsvormen (Bolden, 2011; Pearce & Conger, 2013; Van Wart, 2017). *Persoonlijk leiderschap* wordt hierbij onderscheiden als vorm van gedeeld leiderschap (Van Wart, 2017).

2.1.2 Persoonlijk leiderschap

In de meeste gevallen associeert men leiderschap met een leider-volger-relatie, waarbij een leidinggevende zijn of haar ondergeschikten beïnvloedt en aanzet tot bepaalde acties (Van Wart, 2017). Bij persoonlijk leiderschap gaat het echter om een proces waarbij men zichzelf beïnvloedt (Van Wart, 2017). Meer concreet wordt persoonlijk leiderschap omschreven als het proces waarmee individuen hun eigen gedrag controleren, zichzelf beïnvloeden en leiden door het gebruik van verschillende strategieën (Manz, 1986). In essentie zorgt persoonlijk leiderschap ervoor dat men zelf in staat zal zijn om richting te geven aan hun werk (Stewart et al., 2011; Stewart et al., 2019). Het is echter incorrect om te stellen dat persoonlijk leiderschap gezien kan worden als vervanging van leiderschap door leidinggevendens, omdat zij elkaar niet uitsluiten (Furtner et al., 2013). Ze zouden beschouwd moeten worden als leiderschapsvormen die elkaar aanvullen (Manz & Sims, 1980; Furtner et al., 2013).

Drie strategieën die voor het nemen van persoonlijk leiderschap onderscheiden worden, en in dit onderzoek gelden als *dimensies*, worden *gedragsgeoriënteerde strategieën* (i.e. behavioral-focused strategies), beloningsstrategieën (i.e. natural reward strategies) en *denkstrategieën* (i.e. constructive thought-pattern strategies) genoemd (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Van Wart, 2017). Voor de verschillende strategieën, die hierna besproken worden, worden acties onderscheiden die tot de strategieën behoren. Deze *acties* gelden als *indicatoren* van de strategieën.

2.1.3 Strategieën voor persoonlijk leiderschap

2.1.3.1 Gedragsgeoriënteerde strategieën

De eerste groep van strategieën die men kan gebruiken om tot effectief persoonlijk leiderschap te komen, zijn de '*gedragsgeoriënteerde strategieën*' (Manz, 1986; Goldsby et al., 2021). Deze groep van strategieën is erop gericht om het zelfbewustzijn van het individu te vergroten, waardoor meer controle over het eigen gedrag uitgeoefend kan worden (Neck et al., 2019). Acties die hiertoe behoren zijn zelfobservatie, het zetten van persoonlijke doelen, zelfbeloning, zelfcorrigerende feedback en het oefenen van beoogd gedrag (Houghton & Neck, 2002; Stewart et al., 2019).

Allereerst zorgt een toename in *zelfobservatie* ervoor dat men een preciezer en rijkere interpretatie krijgt van het eigen gedrag, waardoor duidelijk wordt welk gedrag veranderd, verbeterd of vermeden moet worden om doelen te bereiken (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011; Neck et al., 2019). Gebaseerd op de zelfobservatie kan men vervolgens ook *persoonlijke doelen bepalen* die leiden tot betere prestaties (Manz, 1986; Houghton et al., 2002; Neck et al., 2019). Wanneer men zelf doelen zet die specifiek en uitdagend genoeg zijn, zal dit leiden tot meer inzet en betere prestaties (Locke & Latham, 1990; Neck & Houghton, 2006). *Zelfbeloning, zelfcorrectie en het oefenen van beoogde gedragingen* kunnen ook bijdragen aan het vermogen om tot persoonlijk leiderschap te komen. Wanneer men zelf namelijk beloningen aan prestaties verbindt, neemt de motivatie en vastberadenheid om het doel te bereiken toe (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011). Daarnaast zorgen zelfcorrectie en het oefenen van gedragingen die verbeterd moeten worden ervoor dat ineffectief gedrag vermeden wordt (Neck & Houghton, 2006; Van Wart, 2017; Neck et al., 2019).

2.1.3.2 Beloningsstrategieën

De tweede groep strategieën, de *'beloningsstrategieën'*, richten zich op intrinsieke beloningen van de te ondernemen activiteit en het zelfstandig creëren van motivatie om een activiteiten te ondernemen (Manz, 1986; Stewart et al., 2011). Het voornaamste doel hiervan is om doelstellingen te internaliseren, waardoor men zelf meer richting kunnen geven aan wat zij doen (Stewart et al., 2011). De acties die tot deze dimensie behoren, en die dus zorgen voor motivatie om een activiteit te volbrengen, zijn achtereenvolgens het *focussen op de positieve en belonende aspecten van het werk, het aanbrenge van meer plezierige elementen binnen het werk en het hebben van afwisseling in activiteiten* (Neck & Houghton, 2006; Van Wart, 2017). Deze acties kunnen ervoor zorgen dat men zich in meerdere mate competent voelt om een activiteit te volbrengen, meer controle ervaart en weet welke doelen met het werk gediend worden (Manz, 1986; Houghton & Neck, 2002; Neck et al., 2019).

2.1.3.3 Denkstrategieën

De derde groep van strategieën worden de *'denkstrategieën'* genoemd (Manz, 1986; Neck et al., 2019). Acties die hierbinnen onderscheiden worden, zijn het zoeken naar bruikbare gedachten ter *vervanging van onbruikbare gedachten, positieve visualisatie* en *'self-talk'* (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011; Van Wart, 2017). *Het vervangen van onbruikbare gedachten* zorgt ervoor dat men kan focussen op zaken die belangrijk zijn, waardoor doelstellingen bepaald kunnen worden (Houghton & Jinkerson, 2007). *Positieve visualisatie* zorgt er daarnaast voor dat men in het oog houdt waar naartoe gewerkt wordt. Dit zorgt ervoor dat men gemotiveerd blijft en actie onderneemt om het beoogde doel te bereiken (Neck & Houghton, 2006; Van Wart, 2017). *Self-talk* omvat de bewuste of onbewuste activiteit waarbij een individu met zichzelf in gesprek gaat en zichzelf ertoe zet om een taak te volbrengen en in te spelen op de kansen die er zijn (Neck & Houghton, 2006). Dit zorgt ervoor dat men pessimisme kan onderdrukken, obstakels kan overkomen en dus toe kan werken naar doelstellingen die bepaald zijn (Manz & Neck, 1991; Prussia et al., 1998; Houghton & Neck, 2002; Van Wart, 2017). Wanneer deze acties, tezamen met de acties van de voorgaande strategieën worden toegepast, kan men komen tot de zelfredzaamheid, het zetten van doelstellingen en het doorzettingsvermogen die de effectiviteit van persoonlijk leiderschap verhogen (Stajkovic & Luthans, 1998; Neck & Houghton, 2006).

2.2 (Leiderschaps)vaardigheden

2.2.1 Leiderschapsvaardigheden of -eigenschappen

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen eigenschappen en vaardigheden van een leider, en is het de discussie welke belangrijker zijn (Kirkpatrick & Locke, 1991; Van Wart, 2017; Zaccaro, 2018). Wat betreft de eigenschappen van een leider, worden er door verschillende auteurs persoonlijkheidskenmerken onderscheiden (House & Howell, 1992; Kornør & Nordvik, 2004; Van Wart, 2017). Van Wart (2017) maakt bijvoorbeeld een onderscheid tussen zes persoonlijkheidskenmerken die kenmerkend zijn voor effectieve leiders: zelfvertrouwen, besluitvaardigheid, veerkracht, energie, flexibiliteit en emotionele volwassenheid. Aan de andere kant onderscheiden auteurs juist vaardigheden die bijdragen aan effectief leiderschap (Mahoney, 2001; Mumford et al., 2007; Wu et al., 2021). In dit onderzoek wordt aangesloten bij de literatuur die gaat over leiderschapsvaardigheden.

2.2.2 Het concept 'leiderschapsvaardigheden'

Leiderschapsvaardigheden zijn de vaardigheden en gedragingen die een leidinggevende nodig heeft om tot superieure resultaten te komen (Jokinen, 2005). Mumford et al. (2007) gaan in op leiderschapsvaardigheden en maken hierbij een onderscheid tussen de benodigde vaardigheden voor verschillende functieniveaus binnen organisaties, namelijk het junior-, medior-, seniorniveau. Het gaat dan met name om cognitieve, interpersoonlijke, business- en strategische vaardigheden (Mumford et al., 2007). Volgens Van Wart (2017) gaat het wat vaardigheden betreft om communicatievaardigheden, sociale vaardigheden, beïnvloedings- en onderhandelingsvaardigheden, analytische vaardigheden, technische vaardigheden en het vermogen om te blijven leren.

Ondanks dat Van Wart (2017) op het eerste oog meerdere vaardigheden onderscheidt, is de conceptualisering van Mumford et al. (2007) completer. Ten eerste maken Mumford et al. (2007) een onderscheid tussen functieniveaus en geven aan welke vaardigheden op die niveaus van belang zijn. Ten tweede geeft Van Wart (2017) niet aan of bepaalde vaardigheden belangrijker zijn dan andere. Mumford et al. (2007) doen dit wel, omdat zij stellen dat de cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden als basis voor de businessvaardigheden en strategische vaardigheden gelden. Ten derde zijn de vaardigheden die Van Wart (2017) onderscheidt grotendeels bevangen in de vaardigheden die Mumford et al. (2007)

onderscheiden, waardoor Mumford et al. (2007) finaal meer vaardigheden benoemen. Om deze redenen sluit dit onderzoek aan bij de conceptualisering van Mumford et al. (2007).

De vaardigheden binnen het leiderschapsvaardighedenconcept van Mumford et al. (2007), kunnen gezien worden als dimensies van het concept. Naast de vaardigheden benoemen Mumford et al. (2007) ook indicatoren. *De cognitieve vaardigheden* komen neer op de mate waarin iemand in staat is om informatie te verwerken (Mumford et al., 2007). Hiertoe behoren indicatoren die gaan over communicatievaardigheden en het leervermogen van een individu (Graham, 1983; Zaccaro, 2001; Jacobs & Jaques, 1987). *De interpersoonlijke vaardigheden* zijn vervolgens van belang, omdat leiderschap voor een belangrijk deel draait om interactie en het beïnvloeden van anderen (Lunenburg, 2012; Katz, 1974). Vaardigheden (en dus indicatoren) die hiertoe behoren zijn gericht op sociale perceptie, het coördineren van acties, onderhandelen en overtuigen (Graham, 1983; Mumford et al., 2000a; Mintzberg, 1973). *De businessvaardigheden* die Mumford et al. (2007) onderscheiden, zijn gericht op de context waarin men werkt. Hiertoe behoren vaardigheden (en dus indicatoren) die gaan over het omgaan met materiële middelen, het managen van personeel en het omgaan met financiële middelen (Katz, 1974; Luthans et al., 1988). Vaardigheden van het hoogste functieniveau, *de strategische vaardigheden*, zijn gericht op het omgaan met uitdagingen die voortkomen uit de omgeving en de levensvatbaarheid van de organisatie (Mumford et al., 2000a; Mumford et al., 2000b).

2.2.3 Verwachte samenhang leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap

Uit onderzoek van Yu en Ko (2017) komt naar voren dat er een positieve samenhang heerst tussen communicatieve vaardigheden en persoonlijk leiderschap. Communicatieve vaardigheden modereren volgens hen het effect tussen persoonlijk leiderschap en organisatieprestaties. Daud (2020) stelt dat het ten aanzien van communicatievaardigheden die belangrijk zijn voor persoonlijk leiderschap met name gaat om luistervaardigheden. Doordat deze communicatieve vaardigheden behoren tot de cognitieve vaardigheden die door Mumford et al. (2007) onderscheiden worden, wordt verwacht dat in dit onderzoek een positieve samenhang tussen cognitieve vaardigheden en persoonlijk leiderschap gevonden wordt. Directe relaties tussen interpersoonlijke vaardigheden, businessvaardigheden en

strategische vaardigheden en persoonlijk leiderschap zijn nog niet onderzocht, waardoor hiervoor op basis van huidige literatuur geen verwachtingen geformuleerd kunnen worden.

2.3 Publieke sector motivatie

Een andere factor die betrekking heeft op het individu, die de mate van persoonlijk leiderschap kan beïnvloeden en die in dit onderzoek betrokken wordt, is motivatie (Neck et al., 2019). Hierna zal daarom eerst ingegaan worden op dat wat men in de literatuur onder ‘motivatie’ verstaat. In de paragrafen die daarna volgen wordt het concept publieke sector motivatie uitgewerkt en worden op basis van de literatuur een verwachting geformuleerd.

2.3.1 Inleiding ‘motivatie’

In de literatuur wordt een klassiek onderscheid gemaakt tussen content-georiënteerde motivatietheorieën en proces-georiënteerde motivatietheorieën (Segal et al., 2005; Sahito & Vaisanen, 2017). Content-georiënteerde motivatietheorieën gaan in op de vraag *wat* individuen precies motiveert (Segal et al., 2005; Sahito & Vaisanen). Proces-georiënteerde motivatietheorieën gaan in op de vraag *hoe* individuen gemotiveerd worden (Segal et al., 2005; Kanfer et al., 2017). Deze proces-georiënteerde motivatietheorieën zijn ten koste van de context-georiënteerde motivatietheorieën steeds populairder geworden (Segal et al., 2005; Kanfer et al., 2017). In dit onderzoek wordt echter verder niet ingegaan op het onderscheid tussen content- en procesmotivatie, maar wordt ingegaan op specifiek type motivatie die eigen is aan werknemers binnen de publieke sector: publieke sector motivatie (Perry, 1996; Steijn, 2008; Vandenabeele & Schott, 2020).

2.3.2 Het concept ‘publieke sector motivatie’

De grondlegger van het gedachtegoed over publieke sector motivatie is Rainey (1982), omdat hij publieke sector motivatie als zodanig als eerst bestudeerde (Brewer & Selden, 1998; Ritz et al., 2016). Perry en Wise (1990) bouwden voort op het werk van Rainey (1982), door publieke sector motivatie te definiëren als de motivatie van individuen binnen publieke instituties en organisaties (Brewer & Selden, 1998; Ritz et al., 2016). Een definitie die publieke sector motivatie breder trekt en juist ingaat op de motivatie om een bijdrage te leveren aan de samenleving, is die van Perry en Hondeghem (2008): publieke sector motivatie bestaat uit de motivatie en acties in het publieke domein die erop zijn gericht om goed te doen voor

anderen en bij te dragen aan de welvaart in de samenleving (Ritz et al., 2016). In het kader van dit onderzoek is de definitie van Perry en Hondeghem (2008) het geschiktst, omdat deze aansluit bij de visie dat de motivatie van individuen om voor organisaties in de publieke sector te werken, is gebaseerd op het idee dat zij hun normen en waarden in deze organisaties vertegenwoordigd zien en zij met hun werk een bijdrage willen leveren aan de samenleving (Christensen & Wright, 2011).

De eerste methode om publieke sector motivatie te onderzoeken en te meten werd ontwikkeld door Perry (1996). Perry (1996) maakte onderscheid tussen vier dimensies: aantrekking tot politiek en beleid, toewijding aan het publieke belang, compassie en zelfopoffering. *De aantrekking tot politiek en beleid* gaat in op de vraag waarin men betrokken wil zijn bij het maken of uitvoeren van publiek beleid (Kim et al., 2013). *Toewijding aan het publieke belang* geeft de mate weer waarin iemand zich voor het publieke belang in wil zetten (Kim et al., 2013). *Compassie* geeft de mate weer waarin een individu zich betrokken voelt bij en meelevend is met de medemens (Kim et al., 2013). *Zelfopoffering* houdt in dat men het eigenbelang opzijzet ten gunste van het belang van een ander (Kim et al., 2013).

Kritiek op deze conceptualisering wordt gegeven door Coursey en Pandey (2007), omdat zij aan de hand van hun onderzoek laten zien dat 'zelfopoffering' niet van toegevoegde waarde is bij het meten van publieke sector motivatie. Coursey en Pandey (2007) stellen dan ook een driedelige conceptualisering voor. Een aanvulling op de conceptualisering van Perry (1996) werd gedaan door Vandenabeele (2008), door in het kader van publieke sector motivatie ook te kijken naar de mate van democratisch bestuur. Doordat de conceptualisering van Perry (1996) als basis gezien kan worden en deze zich in tegenstelling tot de conceptualisering van Vandenabeele (2008) enkel richt op factoren die te maken hebben met het individu, wordt in dit onderzoek de conceptualisering van Perry (1996) gehanteerd. Daarnaast biedt de conceptualisering van publieke sector motivatie met 'zelfopoffering' in dit overwegend kwalitatieve onderzoek een completer beeld van publieke sector motivatie dan de conceptualisering zonder zelfopoffering die door Coursey en Pandey (2007) voorgesteld wordt.

2.3.3 Verwachte samenhang publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap

Ondanks dat er nog geen onderzoek gedaan is naar een directe relatie tussen publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap, kan er wel op basis van de bestaande literatuur wel een verwachting voor dit onderzoek geformuleerd worden. De basis voor deze verwachting is de veronderstelling dat motivatie bepalend is voor de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt (Konradt et al., 2009; Andressen et al., 2012). Zo laat een studie van Curral en Marquez-Quenteiro (2009) zien dat er een relatie tussen bestaat tussen intrinsieke motivatie en persoonlijk leiderschap. Onderzoek van Husnatarina en Elia (2022) sluit hierop aan, omdat hieruit blijkt dat er een samenhang bestaat tussen intrinsieke motivatie en persoonlijk leiderschap. De verwachting is dan ook dat publieke sector motivatie een positieve samenhang zal vertonen met persoonlijk leiderschap. Het is echter ook de vraag hoe een mogelijke samenhang verklaard kan worden.

2.4 Psychologische veiligheid

2.4.1 Inleiding psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid wordt in dit onderzoek beschouwd als contextfactor die de mate van persoonlijk leiderschap van individuen kan beïnvloeden. Psychologische veiligheid staat hierbij voor de mate waarin een individu zich in staat voelt om zich zonder angst voor zijn of haar imago, status of carrière te uiten (Kahn, 1990). Psychologische veiligheid is afhankelijk van sociale normen, omdat deze normen van invloed kunnen zijn op het gedrag van individuen (George & Bettenhausen, 1990; Vigoda-Gadot et al., 2007). Hierdoor bepalen sociale normen onder meer de manier waarop men met elkaar omgaat (George & Bettenhausen, 1990; Vigoda-Gadot et al., 2007). Afhankelijk van de context waarin men zich bevindt, kan dus ook psychologische veiligheid zoals het individu die ervaart positief of negatief beïnvloed worden (Wilhelm et al., 2019).

2.4.2 Het concept 'psychologische veiligheid'

In de literatuur wordt het concept psychologische veiligheid als afhankelijke variabele gebruikt, waarbij er wordt gekeken naar antecedenten van psychologische veiligheid (Kahn, 1990; Detert & Burris, 2007; Frazier et al., 2017), maar ook als onafhankelijke variabele, waarbij er gekeken wordt naar de uitkomsten ervan (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). In dit onderzoek wordt het concept gebruikt als onafhankelijke variabele en wordt dus aangesloten bij de conceptualisering van Edmondson (1999). Edmondson (1999) stelt dat er

sprake is van psychologische veiligheid wanneer werknemers *elkaar accepteren, niet uitsluiten op basis van wie ze zijn of wat ze zeggen, respect hebben voor elkaars vaardigheden, in elkaar geïnteresseerd zijn, elkaar op een positieve wijze benaderen, elkaar de ruimte bieden om de discussie aan te gaan, risico's kunnen nemen en kunnen experimenteren*. In dit onderzoek worden deze aspecten van de conceptualisering van Edmondson (1999) beschouwd als dimensies van psychologische veiligheid.

De conceptualisering van Edmondson (1999) zorgt ervoor dat psychologische veiligheid op teamniveau gemeten kan worden en onderscheidt zich van conceptualisering die zich richten op het individuele- en organisatieniveau (Hetzner et al., 2011; Liang et al., 2012). In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de conceptualisering van Edmondson (1999), omdat deze conceptualisering het meest geschikt is voor onderzoeken die plaatsvinden op teamniveau. Een andere conceptualisering van psychologische veiligheid op teamniveau, is die van Anderson en West (1994). Ten opzichte van de conceptualisering van Edmondson (1999) hebben Anderson en West (1994) een smallere benadering van het concept psychologische veiligheid, omdat zij focussen op de normen, sfeer, onderlinge relaties en gebruiken die de besluitvorming binnen een team beïnvloeden (Edmondson, 2003; Hirak et al., 2012). Zij spreken in dit verband ook wel van participatieve veiligheid (Anderson & West, 1994; Hirak et al., 2012; Newman et al., 2017). Naast dat de conceptualisering van Edmondson (1999) het concept van psychologische veiligheid breder trekt en niet zo zeer focust op participatie en besluitvorming, is een voordeel dat Edmondsons (1999) conceptualisering 'isomorf' is (Newman et al., 2017). Dit wil zeggen dat de conceptualisering zowel op het individuele niveau, het teamniveau en het organisatieniveau gebruikt kan worden en op deze niveaus hetzelfde concept kan meten (Newman et al., 2017).

2.4.3 Verwachte samenhang psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap

Op basis van voorgaand onderzoek naar contextfactoren die de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloeden, kan een verwachting voor dit onderzoek geformuleerd worden. Zo wordt namelijk verondersteld dat de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloed wordt door contextfactoren, en dat ook psychologische veiligheid als contextfactor van invloed is op de mate van persoonlijk leiderschap (Sinan, 2011). Mayfield en Mayfield (2021) onderzoeken een directe relatie tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap vanuit een andere

kant dan in dit onderzoek gedaan wordt. Zij onderzoeken namelijk het effect van persoonlijk leiderschap op psychologische veiligheid en vinden hiervoor een positieve, significante relatie (Mayfield & Mayfield, 2021). Op basis de bevindingen van Sinan (2011) en Mayfield en Mayfield (2021), is het de verwachting dat er in dit onderzoek een positieve samenhang tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap gevonden wordt, waarbij psychologische veiligheid op teamniveau de mate van persoonlijk leiderschap van individuele werknemers beïnvloedt. Maar wat is hiervoor een verklaring?

2.5 Superleiderschap

2.5.1 Inleiding superleiderschap

Net als psychologische veiligheid wordt superleiderschap in dit onderzoek beschouwd als contextfactor die de mate van persoonlijk leiderschap van een individu kan beïnvloeden. Als vorm van gedeeld leiderschap, is superleiderschap een leiderschapsvorm waarbij een leidinggevende zichzelf overbodig maakt en er alles aan doet om ervoor te zorgen dat het zijn of haar ondergeschikten zijn die eigenlijk de leiding hebben (Manz & Sims, 1991; Van Wart, 2017). Een belangrijk verschil met meer traditionele, hiërarchische leiderschapsvormen is dat het leiderschap uit meer bestaat dan alleen neerwaartse sturing van ondergeschikten door een leider, omdat leiderschap verspreid is over meerdere personen (Gronn, 2000; Pearce & Conger, 2013; Van Wart, 2017).

2.5.2 Het concept 'superleiderschap'

In dit onderzoek wordt aangesloten bij de conceptualisering van superleiderschap die door Van Wart (2017) gegeven wordt, waardoor het concept bestaat uit de volgende dimensies die betrekking hebben op een leidinggevende: *stimuleren van participatie van ondergeschikten*, *ondergeschikten aanzetten tot ontwikkeling* en *delegatie* (Van Wart, 2017). Hiermee onderscheidt superleiderschap zich van andere vormen van gedeeld leiderschap (Zhu et al., 2018). Zo is er in de theorie rondom zelfsturende teams als vorm van gedeeld leiderschap weinig (tot geen) plaats voor een formeel leidinggevende (Avolio et al., 2009; Meuser et al., 2016; Zhu et al., 2018), terwijl een andere theorie is om niet te kijken naar gedeeld leiderschap binnen een organisatie, maar in netwerken van organisaties (Müller-Seitz, 2012; Van Wart, 2017).

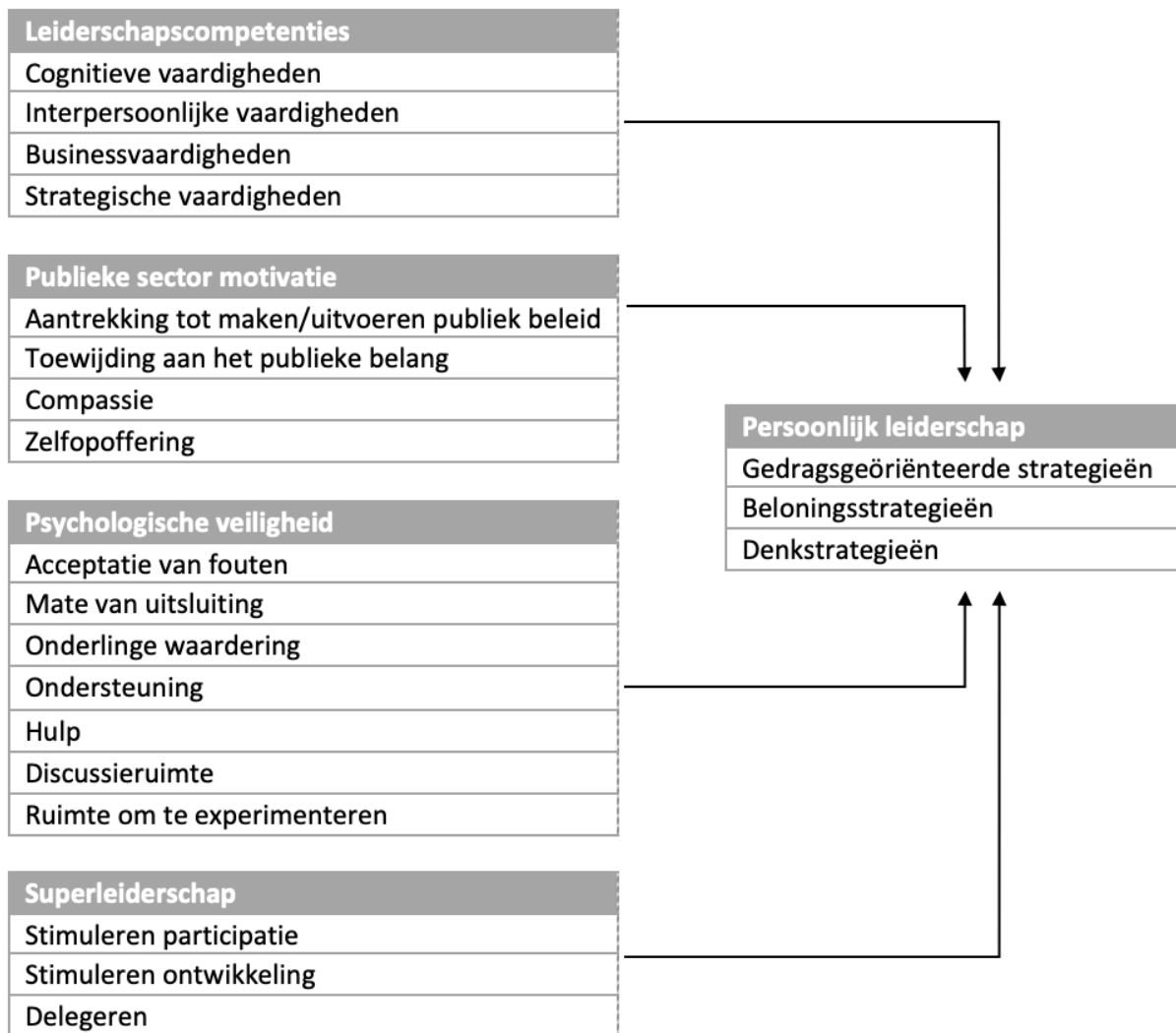
In tegenstelling tot de andere vormen van gedeeld leiderschap heeft de formeel leidinggevende bij superleiderschap niet enkel als doel om het leiderschap over verschillende personen te verdelen, maar stimuleert hij of zij ook actief het oppakken van leiderschap door ondergeschikten (Manz & Sims, 1991; Van Wart, 2017). Juist deze stimulerende factor zou het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten kunnen bevorderen (Goldsby et al., 2021), waardoor superleiderschap de meest geschikte vorm van gedeeld leiderschap is om in dit onderzoek naar persoonlijk leiderschap te betrekken (Bum & Lee, 2018; Goldsby et al., 2021).

2.5.3 Verwachte samenhang superleiderschap en persoonlijk leiderschap

Ondanks dat er in de literatuur nog maar weinig bekend is over de wijze waarop superleiderschap van leidinggevendens het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten beïnvloedt, zijn er wel onderzoeken die een effect aantonen tussen gedeeld leiderschap van zelf-leidende teamleden en hun prestaties (Avolio et al., 1996; Pearce et al., 2004; Stewart et al., 2011). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Yun et al. (2006) ook dat een stimulerende leiderschapsstijl voor meer persoonlijk leiderschap zorgt bij werknemers die meer behoefte hebben aan autonomie. Uit onderzoek van Bum & Lee (2018) blijkt daarnaast dat het met name de stimulerende dimensies van superleiderschap van leidinggevendens zijn die het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten beïnvloeden. Op basis van deze bevindingen is het voor dit onderzoek de verwachting dat er positieve samenhang gevonden wordt tussen superleiderschap van leidinggevendens en het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten, al blijft het wel de vraag hoe dit verklaard kan te worden.

2.6 Conceptueel model

Op basis van de conceptualisering van de variabelen die in dit onderzoek centraal staan, wordt in afbeelding 1 het conceptueel model gepresenteerd. Centraal in dit model staat *persoonlijk leiderschap*, omdat dit de afhankelijke variabele van dit onderzoek is. Links in het model staan de onafhankelijke variabelen. Respectievelijk zal voor *leiderschapsvaardigheden*, *publieke sector motivatie*, *psychologische veiligheid* en *superleiderschap* onderzocht worden hoe zij samenhangen met persoonlijk leiderschap. De methodologie van dit onderzoek is er naast het onderzoeken van samenhang tussen de variabelen ook op gericht om hiervoor verklaringen te vinden.



Afbeelding 1. *Conceptueel model*

HOOFDSTUK 3: METHODOLOGISCH KADER

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek als doel had om de samenhang tussen leiderschapsvaardigheden en publieke sector motivatie van werknemers, psychologische veiligheid binnen een team en superleiderschap van leidinggevendenden vast te stellen, én deze samenhang te verklaren. Doordat op basis van bestaande literatuur al wel verwachtingen ten aanzien van de samenhang tussen de variabelen opgesteld konden worden, was dit onderzoek licht deductief van aard (Van Thiel, 2015). De nadruk lag echter op het verklaren van mogelijke samenhangen tussen variabelen, en dus op het inductieve deel van het onderzoek (Van Thiel, 2015). Met als doel om theorie rondom de afhankelijke en onafhankelijke variabelen te construeren, werd het onderzoek uitgevoerd aan de hand van de Q-methodologie, waardoor samenhangen tussen de variabelen al dan niet bevestigd konden worden, en semigestructureerde interviews, waardoor mogelijke samenhangen tussen variabelen verklaard konden worden (Minkman & Molenveld, 2020; Baarda et al., 2021).

3.2 Dataverzamelingmethoden

In dit onderzoek zijn de onderzoeksdata op verschillende manieren verzameld. Namelijk doormiddel van Q-sorts die door de respondenten ingevuld werden en interviews die na het invullen van de Q-sorts met dezelfde respondenten gehouden werden (n=19). Alvorens er op de interviewmethoden ingegaan wordt, wordt hierna eerst een toelichting op de Q-methodologie gegeven.

3.2.1 Q-methodologie & Q-sort

Bij de Q-methodologie gaat het erom dat er door een groep respondenten (P-set; zie paragraaf 3.4) een set stellingen (Q-set) gesorteerd wordt in normaal verdeelde Q-sorts (Ten Klooster et al., 2008; Minkman & Molenveld, 2020). Met als doel om een mogelijke samenhang tussen variabelen vast te kunnen stellen, wat ook in dit onderzoek het geval was, worden de verzamelde Q-sorts door middel van een correlatiematrix geanalyseerd (Ten Klooster et al., 2008; Minkman & Molenveld, 2020). Het proces dat hieraan ten grondslag ligt, kan onderverdeeld worden in vier stappen, waarvan de eerste drie stappen betrekking hebben op de dataverzameling (Ten Klooster et al., 2008; Dziopa & Ahern, 2011). De eerste drie stappen

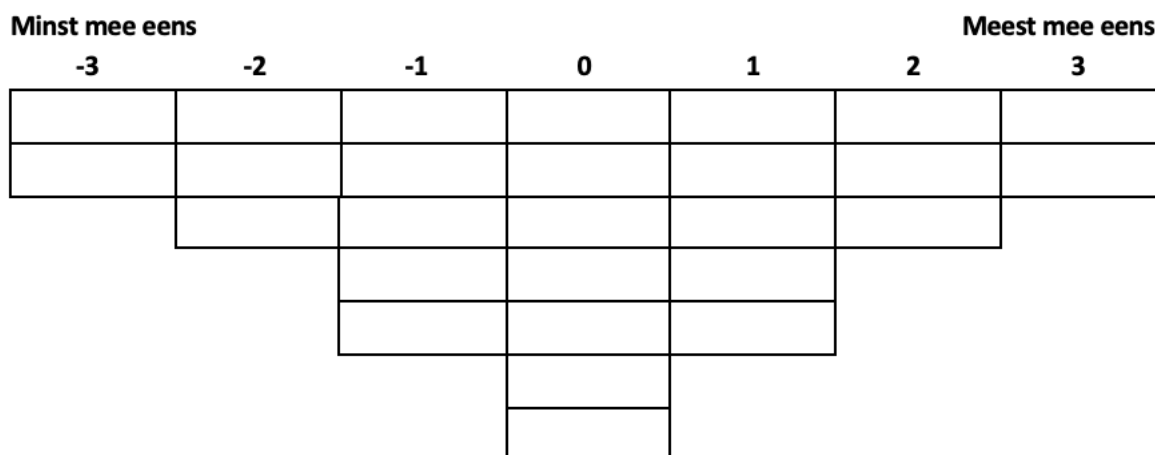
worden hierna dan ook besproken. De vierde stap heeft betrekking op de data-analyse, waardoor deze in paragraaf 3.5 aan bod komt.

Allereerst is het van belang dat er door de onderzoeker relevante informatie over het te onderzoeken onderwerp verzameld wordt (Ten Klooster et al., 2008; Dziopa & Ahern, 2011; Minkman & Molenveld, 2020). Deze eerste stap bestond in dit onderzoek uit een literatuurstudie. De tweede stap is vervolgens om deze informatie om te zetten in een set stellingen (Ten Klooster et al., 2008). Voor deze stap is in dit onderzoek op basis van de literatuurstudie een operationaliseringsschema (tabel 1) opgesteld, waarmee vervolgens de stellingen geformuleerd konden worden. Volgens Minkman & Molenveld (2020) is er geen harde onder- of bovengrens voor het aantal stellingen, maar zouden er volgens de richtlijnen wel 20 tot 60 stellingen aan de respondenten voorgelegd moeten worden (Watts & Stenner, 2012). Dit omdat de samenhang bij een te groot aantal stellingen te klein wordt en perspectieven bij een te laag aantal stellingen moeilijk te onderscheiden zijn (Minkman & Molenveld, 2020). Het aantal stellingen voor dit onderzoek was afhankelijk van het aantal dimensies van de onderzochte variabelen (Minkman & Molenveld, 2020). Het aantal stellingen kwam hierdoor op 27 (zie bijlage 2).

De derde stap van de Q-sort-studie bestond uit het rangschikken van de stellingen in een Q-sort door respondenten (Ten Klooster et al., 2008). Hierbij werd hen gevraagd om de stellingen één voor één door te nemen en in de Q-sort te plaatsen. Zoals in de gebruikte Q-sort van afbeelding 2 te zien is zijn de kolommen genummerd van -3 tot en met 3. Bij het plaatsen van een stelling in de Q-sort op -3 tot en met -1 gaf men hierdoor aan het niet eens te zijn met de stelling, 0 gaf hierbij een neutrale opvatting weer en met stellingen in de kolommen 1 tot en met 3 was men het wel eens. De stellingen waar men het niet mee eens was gaven hierdoor respectievelijk een lage mate van persoonlijk leiderschap, leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap weer. Stellingen waar men het wel mee eens was, gaven aan dat men deze variabelen zelf juist wel in hogere mate had of ervaarde. Het ging tijdens het rangschikken van de stellingen dus om een zelfrapportage door de respondenten. Dit blijkt onder meer uit de volgende stellingen die onderdeel waren van dit onderzoek: (a) ik probeer mij voor te stellen hoe mijn werk van invloed is op de

samenleving, (b) ik ben goed in staat om informatie tot me te nemen en het vervolgens door te communiceren, en (c) het omgaan met nieuwe situaties vind ik lastig.

In SPSS zijn de Q-sorts benaderd als 7-punts Likertschaal, waardoor de scores van de Q-sorts zijn omgevormd. De scores -3, -2, -1, 0, 1, 2 en 3 werden hierdoor respectievelijk 1, 2, 3, 4, 5, 6 en 7. Wanneer een variabele een gemiddelde score van 4 zou hebben, zouden de respondenten hierdoor gemiddeld gezien ‘neutraal’ scoren op deze variabele. Een gemiddelde voor de variabelen persoonlijk leiderschap, leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid of superleiderschap tussen de 1 en 4 zou betekenen dat men hiervan relatief weinig heeft of ervaart, terwijl een gemiddelde tussen de 4 en 7 aan zou geven dat men hiervan juist meer heeft of ervaart.



Afbeelding 2. Q-sort van dit onderzoek

3.2.2 Interviews

Nadat de stellingen door de respondenten in de Q-sorts gesorteerd waren, werden er interviews met hen afgenomen. Met als doel om later in het onderzoek mogelijke samenhangen tussen variabelen te kunnen verklaren, konden de respondenten in deze ‘post-sort’ interviews uitgebreid hun sortering toelichten (Gallagher & Porock, 2010; Minkman & Molenveld, 2020). Het interview bestond hierdoor uit een toelichting op de sortering van de stellingen én enkele open vragen die specifiek gericht waren op de verklaring van samenhang tussen de variabelen.

De post-sort interviews zijn in semigestructureerde vorm afgenomen (Van Thiel, 2017). Dit wil zeggen dat er met behulp van het theoretisch kader en het operationaliseringsschema een topiclijst (met open vragen) (bijlage 4) werd samengesteld, maar dat er tijdens de interviews ook ruimte was om van de vraagvolgorde af te wijken en waar mogelijk aanvullende vragen te stellen (Baarda & Van der Hulst, 2017). Er is voor deze interviewmethode gekozen, omdat het gesprek hierdoor een bepaalde richting in kon worden gestuurd, maar dat er voor de respondent geen voorgestructureerde antwoordmogelijkheden waren (Van Thiel, 2015). Dit hielp om tot een verklaring van de Q-sorts te komen, omdat hierdoor aan de respondenten juist de 'waarom-vraag' gesteld kon worden.

3.2.3 Operationalisering

Met als doel om te bepalen hoe de variabelen van dit onderzoek gemeten konden worden, is aan de hand van het literatuuronderzoek in het theoretisch kader het operationaliseringsschema van tabel 1 opgesteld (Van Thiel, 2015). In de tabel zijn zowel de verschillende concepten, als ook de dimensies en indicatoren zichtbaar. Aan de hand van de dimensies en indicatoren die op basis van de literatuur onderscheiden werden, zijn de stellingen en interviewvragen voor het onderzoek opgesteld. Aan de hand van het rode lettertype is inzichtelijk gemaakt welke stelling uit bijlage 2 betrekking had een bepaalde dimensie van een variabele.

Tabel 1. *Operationaliseringsschema*

Concept	Dimensie	Indicator	Waarde
Persoonlijk leiderschap (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Van Wart, 2017)	Gedragsgeoriënteerde strategieën	<i>Acties gericht op het vergroten van zijn/haar zelfbewustzijn:</i> Acties die verband houden met zelfobservatie, het zetten van persoonlijke doelen, het belonen/waarderen van eigen prestaties, zelfcorrectie en oefening	<i>Acties gericht op het vergroten van zijn/haar zelfbewustzijn:</i> A. Men onderneemt weinig acties die gericht zijn op het verhogen van hun zelfbewustzijn B. Men onderneemt veel acties die gericht zijn op het verhogen van hun zelfbewustzijn
	Beloningsstrategieën	<i>Acties gericht op motivatie en/of beloning van de uit te voeren taak:</i> Het inbouwen van meer plezierige en leuke elementen in een bepaalde taak, verhogen van eigenwaarde, en focussen op aspecten van de taak die prettig zijn i.p.v. een focus op onprettige aspecten van de taak	<i>Acties gericht op motivatie en/of beloning van de uit te voeren taak:</i> A. Men onderneemt weinig acties die gericht zijn op hun motivatie en gevoel van competentie om een taak te volbrengen B. Men onderneemt veel acties die gericht zijn op hun motivatie en gevoel van competentie om een taak te volbrengen

	Denkstrategieën Stellingen 5 & 6	<i>Creatie van constructieve denkwijzen die prestaties dienen te verbeteren:</i> Identificeren en vervangen van onbruikbare gedachten, mentale verbeelding en positieve self-talk	<i>Creatie van constructieve denkwijzen die prestaties dienen te verbeteren:</i> A. Men probeert niet hun denkwijze, en daarmee hun prestaties, op positieve wijze te beïnvloeden B. Men probeert hun denkwijze, en daarmee hun prestaties, op positieve wijze te beïnvloeden
Leiderschapsvaardigheden (Mumford et al., 2007)	Cognitieve vaardigheden Stellingen 7 & 8	<i>Het verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie:</i> Spreken, actief luisteren, schrijven, begrijpend lezen <i>Het individuele leervermogen:</i> Aanpassingsvermogen, actief leren (i.e. werken en omgaan met nieuwe informatie), kritisch denken	<i>Het verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie:</i> A. Verzamelt, verwerkt en verspreidt informatie in beperkte mate B. Verzamelt, verwerkt en verspreidt veel informatie <i>Het individuele leervermogen:</i> A. Heeft moeite met aanpassingen, werken met nieuwe informatie en kritisch denken B. Heeft geen moeite met aanpassingen, werken met nieuwe informatie en kritisch denken
	Interpersoonlijke vaardigheden Stelling 9 & 10	<i>Interpersoonlijke en sociale capaciteiten:</i> Sociale perceptie, coördineren van (eigen) acties,	<i>Interpersoonlijke en sociale capaciteiten:</i> A. Heeft een beperkte mate aan interpersoonlijke en sociale skills gericht op interactie en beïnvloeden

		onderhandelingsvaardigheden, beïnvloedingsvaardigheden	B. Heeft veel interpersoonlijke en sociale skills gericht op interactie en beïnvloeden
	Businessvaardigheden	<i>Praktische vaardigheden:</i> Omgang met materiële middelen, maken van operationele analyses, management van personele middelen, omgang met financiële middelen	<i>Praktische vaardigheden:</i> A. Heeft een beperkte mate aan praktische vaardigheden B. Heeft veel praktische vaardigheden
	Stelling 11		
	Strategische vaardigheden	<i>Omgang met complexiteit en ambiguïteit:</i> Activiteiten gericht op planning, scannen van de organisatieomgeving, focus op lange termijn, probleemoplossend vermogen	<i>Omgang met complexiteit en ambiguïteit:</i> A. Heeft binnen zijn/haar werk moeite met complexiteit en ambiguïteit B. Heeft binnen zijn/haar werk geen moeite met complexiteit en ambiguïteit
	Stelling 12		
Publieke sector motivatie (Perry & Wise, 1990; Perry, 1996)	Aantrekking tot maken/uitvoeren van publiek beleid	<i>Interesse in beleid en politiek:</i> Interesse die men heeft in beleid en politiek, en respect richting politici	<i>Interesse in beleid en politiek:</i> A. Doet zijn/haar werk niet uit interesse voor beleid en politiek B. Doet zijn/haar werk uit interesse voor beleid en politiek
	Stelling 13		
	Toewijding aan het publieke belang	<i>Waarde die men hecht aan het publieke belang:</i> Bijdrage die men wil leveren aan het publieke belang, interesse in publieke vraagstukken	<i>Waarde die men hecht aan het publieke belang:</i> A. Doet zijn/haar werk niet om te werken aan publieke vraagstukken B. Doet zijn/haar werk om te aan publieke vraagstukken
	Stelling 14		

	Compassie	<i>Betrokkenheid bij en gevoel voor welvaart van de medemens:</i>	<i>Betrokkenheid bij en gevoel voor welvaart van de medemens:</i>
	Stelling 15	Opvatting dat hij-/zijzelf en de overheid zich in moet zetten voor de medemens	A. Heeft weinig compassie voor de medemens B. Heeft veel compassie voor de medemens
	Zelfopoffering	<i>Afweging van hem/haar tussen eigenbelang en collectieve belang:</i>	<i>Afweging van hem/haar tussen eigenbelang en collectieve belang:</i>
	Stelling 16	Stelt collectieve belang voor eigenbelang en een wil om goede daden te verrichten	A. Stelt het eigenbelang voor het collectieve belang B. Stelt het collectieve belang voor het eigenbelang
Psychologische veiligheid (Edmondson, 1999)	Acceptatie van fouten	<i>Mate waarin men afgerekend wordt op fouten:</i>	<i>Mate waarin men afgerekend wordt op fouten:</i>
	Stelling 17	De mate waarin men door collega's aangerekend wordt op de fouten die gemaakt zijn	A. Men voelt zich niet bezwaard om fouten te maken en toe te geven B. Men voelt zich bezwaard om fouten te maken en toe te geven
	Mate van uitsluiting	<i>Ruimte om anders te zijn:</i>	<i>Ruimte om anders te zijn:</i>
	Stelling 18	Uitsluiting doordat men zich anders gedraagt of een andere mening heeft	A. Men ervaart geen ruimte om anders te zijn en een afwijkende mening te hebben B. Men ervaart de ruimte om anders te zijn en een afwijkende mening te hebben
	Onderlinge waardering	<i>Mate waarin met elkaars vaardigheden en talenten waardeert</i>	<i>Mate waarin met elkaars vaardigheden en talenten waardeert:</i>
	Stelling 19	Mate waarin men vindt dat zij op waarde geschat wordt	A. Competenties en talenten worden binnen het team niet op waarde geschat

		B. Competenties en talenten worden binnen het team op waarde geschat
Ondersteuning	<i>Mate waarin men door collega's ondersteund wordt:</i>	<i>Mate waarin door collega's ondersteund wordt:</i>
Stelling 20	Mate waarin men ondersteund of tegengehouden wordt om actie te ondernemen	A. Men wordt belemmerd wanneer zij acties willen ondernemen B. Men wordt ondersteund wanneer zij acties willen ondernemen
Hulp van teamleden	<i>Mate waarin men elkaar helpt:</i>	<i>Mate waarin men elkaar helpt:</i>
Stelling 21	Mate waarin men een drempel ervaart om vragen te stellen aan collega's	A. Men ervaart geen drempel wanneer zij teamgenoten om hulp vragen B. Men ervaart een drempel wanneer zij teamgenoten om hulp vragen
Discussieruimte	<i>Ruimte om het oneens te zijn en te zoeken naar overeenstemming:</i>	<i>Ruimte om het oneens te zijn en te zoeken naar overeenstemming:</i>
Stelling 22	Mate waarin meningsverschillen en problemen besproken kunnen worden	A. Men ervaart geen ruimte om meningsverschillen en problemen te bespreken B. Men ervaart ruimte om meningsverschillen en problemen te bespreken
Ruimte om te experimenteren	<i>Ruimte om risico's te nemen:</i>	<i>Ruimte om risico's te nemen:</i>
Stelling 23	Mate waarin men de ruimte voelt om risico's te nemen en nieuwe dingen te proberen	A. Men ervaart geen ruimte om binnen hun nieuwe dingen te proberen B. Men ervaart ruimte om binnen hun werk nieuwe dingen te proberen

Superleiderschap (Van Wart, 2017)	Stimuleren participatie Stelling 24 & 25	<i>Leidinggevende stimuleert de betrokkenheid van teamleden:</i> Betrokkenheid en participatie van werknemers bij besluitvormingsprocessen	<i>Leidinggevende stimuleert de betrokkenheid van teamleden:</i> A. Werknemers worden in geringe mate betrokken in besluitvormingsprocessen B. Werknemers worden nadrukkelijk betrokken in besluitvormingsprocessen
	Stimuleren ontwikkeling Stelling 26	<i>Leidinggevende die nadruk legt op ontwikkeling:</i> Leidinggevende die werknemers stimuleert om zich te ontwikkelen	<i>Leidinggevende die nadruk legt op ontwikkeling:</i> A. Leidinggevende zet niet aan tot en laat geen ruimte voor ontwikkeling B. Leidinggevende zet aan tot en laat ruimte voor ontwikkeling
	Delegeren Stelling 27	<i>Leidinggevende delegeert taken aan werknemers:</i> Leidinggevende die taken uit handen geeft en werknemers de ruimte laat om leiderschap te nemen	<i>Leidinggevende delegeert taken aan werknemers:</i> A. Leidinggevende delegeert weinig en laat weinig ruimte voor werknemers om leiderschap te nemen B. Leidinggevende delegeert en laat ruimte voor werknemers om leiderschap te nemen

3.3 De context van dit onderzoek

Dit onderzoek is gedaan binnen één team van de gemeente Oosterhout. De gemeente Oosterhout bevindt zich in West-Brabant en mag zich met zo'n 56.000 inwoners een middelgrote gemeente noemen (Gemeente Oosterhout, z.d.). De organisatie van de gemeente omvat daarnaast iets meer dan 450 werknemers, die verspreid zijn over veertien teams (Persoonlijke communicatie, 11 maart 2022). Wat erg specifiek is aan de organisatie van de gemeente Oosterhout en wat ook van belang is voor dit onderzoek, is dat men binnen de organisatie inzet op een ontwikkeling naar zelforganiserende teams. Binnen deze ontwikkeling naar zelforganisatie is persoonlijk leiderschap van werknemers één van de speerpunten. Persoonlijk leiderschap is van belang, omdat formeel leidinggevendenden minder sturing zullen geven aan werknemers en van werknemers dus verwacht wordt dat zij regie pakken over hun eigen werk (persoonlijke communicatie, 7 februari 2022).

3.4 Onderzoekseenheden

De data uit de Q-sort en de daarbij horende interviews, zijn verzameld bij werknemers uit één team. In dit team werken de informatiespecialisten van de organisatie. Zij houden zich bezig zaken op het gebied van applicatiebeheer, databeveiliging, privacy, documentmanagement, onderzoek en analyse. Het team heeft daarnaast een omvang van ongeveer 35 werknemers en heeft één teamleider (persoonlijke communicatie, 11 maart 2022). In totaal zijn er binnen dit team 19 interviews afgenomen, waarvan 18 met werknemers en één met hun leidinggevende. Er is voor dit aantal respondenten gekozen, omdat ernaar gestreefd wordt om een punt van saturatie te bereiken, omdat dit het punt is waarop bij respondenten uit dezelfde onderzoekspopulatie vrijwel geen nieuwe informatie meer opgehaald wordt (Guest et al., 2006).

Ten aanzien van de Q-sorts die voor de interviews ingevuld werden, was het van belang dat respondenten 'betekenisvol' gekozen zouden worden (Minkman & Molenveld, 2020). Dit houdt in dat zij zowel theoretisch als empirisch relevant zijn voor het te onderzoeken probleem (Brown, 1980). Hieraan is invulling gegeven door de leidinggevende een selectie te laten maken van werknemers uit zijn team die volgens hem 'geschikt' zouden zijn om aan het onderzoek deel te nemen. Doordat werknemers uit de onderzoekspopulatie door het

‘geschiktheidscriteria’ geen gelijke kans hadden om deel te nemen aan het onderzoek, was er sprake van een selecte steekproef (Van Thiel, 2015).

3.5 Data-analyse

3.5.1 Q-sorts

De vierde stap van de Q-methodologie bestond in dit onderzoek uit het opstellen en analyseren van de correlatiematrix, die met het programma IBM SPSS Statistics 26 gegenereerd werd en welke in tabel 4 weergegeven wordt (Minkman & Molenveld, 2008). Op basis van de samenhang tussen de verschillende variabelen, en dan met name de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele, kon opgemaakt worden of deze overeenkwamen met de verwachtingen die voor aanvang van het onderzoek geformuleerd zijn. Daarnaast zijn ook de gemiddelden van de verschillende dimensies van de variabelen uitgerekend. Hierdoor konden verschillen tussen de dimensies van de variabelen inzichtelijk gemaakt worden en vervolgens verklaard worden vanuit de interviewdata.

3.5.2 Interviews

De interviews die in het kader van dit onderzoek gehouden zijn, zijn ad verbatim getranscribeerd (Halcomb & Davidson, 2006). Na het transcriberen werd het coderingsproces aan de hand van het programma Atlas.ti doorlopen, waarbij de codes op verschillende manieren gegenereerd werden. Deze codes zijn verwerkt in de codeerboom van bijlage 6. Aan de ene kant was er sprake van ‘gesloten coderen’, omdat een aantal codes op basis van de operationalisering al vaststond (Van Thiel, 2015). De eerste fase van het coderingsproces bestond ook uit wat in de literatuur ‘open coderen’ genoemd wordt, omdat tijdens de analyse ook nieuwe codes ontwikkeld en verfijnd werden (Van Thiel, 2015). De tweede fase bestond uit het ‘axiaal coderen’ (Van Thiel, 2015). Hierbij werd gezocht naar patronen in de gebruikte codes en werden een aantal codes samengevoegd. De laatste fase bestond uit het ‘selectief coderen’, omdat er gezocht werd naar verbanden en relaties tussen de codes (Van Thiel, 2015). Met de resultaten die uit deze analyse volgden, werd vervolgens beoordeeld of de interviewdata overeenkwamen met de correlaties die voortkwamen uit de Q-sorts en kon naar een verklaring voor samenhang tussen variabelen gezocht worden.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

3.6.1 Betrouwbaarheid

Volgens Van Thiel (2015) hangt de betrouwbaarheid van een onderzoek af van twee variabelen: de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Hoe nauwkeuriger en consistent er een onderzoek is, hoe zekerder je er als onderzoeker van uit kan gaan dat de onderzoeksbevindingen niet toevallig zijn, maar systematisch (Van Thiel, 2015). Ten aanzien van het eerste element, de nauwkeurigheid, gaat het met name om de meetinstrumenten die een onderzoeker gebruikt bij het verzamelen van de onderzoeksdata. Het is dan ook de bedoeling dat de verschillende variabelen nauwkeurig gemeten worden en dat onderscheid gemaakt kan worden tussen verschillende waarden (Van Thiel, 2015). Om de nauwkeurigheid van dit onderzoek te waarborgen, zijn de interviewvragen en stellingen aan de hand van het operationaliseringsschema opgesteld.

Men heeft het in het kader van de nauwkeurigheid ook wel over 'interne betrouwbaarheid' (Poelman, 2015). Een mogelijkheid om de interne betrouwbaarheid van een onderzoek te verhogen is om meerdere waarnemingsmethoden te gebruiken, oftewel triangulatie (Poelman, 2015). In dit onderzoek is dit gedaan door de data zowel Q-sorts als uit interviews te verzamelen. Bij het tweede element van betrouwbaarheid, de consistentie, gaat het erom dat onder dezelfde omstandigheden, met dezelfde meting, dezelfde resultaten gevonden worden (Van Thiel, 2015; Van Zwieten & Willems, 2004). Men spreekt hierbij ook wel van 'externe betrouwbaarheid' (Van Zwieten & Willems, 2004). Om ook de externe betrouwbaarheid te bevorderen, is inzichtelijk gemaakt welke stappen tijdens dit onderzoek doorlopen zijn en welke methoden gebruikt zijn, zodat het onderzoek reproduceerbaar is.

3.6.2 Validiteit

Ondanks dat er in de literatuur veel vormen van validiteit beschreven worden, stelt Van Thiel (2015) dat er twee hoofdvormen zijn: interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de vraag of de onderzoeker met de gebruikte technieken en methoden echt het concept gemeten heeft wat hij of zij heeft willen meten (Van Thiel, 2015; Van Zwieten & Willems, 2004). Van belang hierbij is dat de operationalisering een goede weergave zijn van het concept en of het veronderstelde verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen zich daadwerkelijk voordoet (Van Thiel, 2015).

De interne validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door het operationaliseren van de theoretische concepten, het gebruik van deze operationaliseringen bij het opstellen van het interviewschema en de stellingen, en het zo nauwkeurig mogelijk beschrijven van het codeerproces. De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004). De vraag die hierbij hoort is of de gevonden resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen gelden (Van Thiel, 2015). Om de externe validiteit van het onderzoek te waarborgen, zijn de respondenten binnen het team waar dit onderzoek plaatsvond door middel van een steekproef en op basis van 'geschiktheid' door hun leidinggevende geselecteerd.

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit de Q-sorts en interviews gepresenteerd worden. Allereerst worden de resultaten uit de Q-sorts aan de hand van de beschrijvende statistiek en een correlatieanalyse gepresenteerd. Aan de hand van de correlatietabel wordt antwoord gegeven op deelvraag twee van dit onderzoek: *‘Hoe hangen leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap samen met persoonlijk leiderschap?’* Met als doel om deze correlaties te kunnen duiden, worden vervolgens de interviewdata van dit onderzoek gepresenteerd.

4.1 Resultaten Q-sorts

4.1.1 Descriptieve resultaten

Allereerst wordt hierna stilgestaan bij de beschrijvende statistiek van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. Vervolgens volgt ook de beschrijvende statistiek van de dimensies van de variabelen. Verschillen tussen de dimensies van de variabelen kunnen zo inzichtelijk gemaakt worden en vervolgens verklaard worden vanuit de interviewdata.

4.1.1.1 Afhankelijke en onafhankelijke variabelen

Tabel 2 geeft aan dat de respondenten van dit onderzoek een gemiddelde van 4,26 hebben op de variabele persoonlijk leiderschap. Doordat dit gemiddelde tussen de 4 en 7 ligt, houdt dit in dat men over het algemeen aangeeft wel persoonlijk leiderschap te nemen. Met een gemiddelde van 4,81 voor de variabele leiderschapsvaardigheden, geeft men overwegend aan ook over leiderschapsvaardigheden te beschikken. In tegenstelling tot alle andere variabelen, scoort publieke sector motivatie onder de neutrale score van 4. Met een gemiddelde van 3,01 geeft men aan over relatief weinig publieke sector motivatie te beschikken. De variabele psychologische veiligheid heeft vervolgens een gemiddelde van 4,76. Hiermee geeft men aan dat er binnen het team waarin zij werken over het algemeen een veilige sfeer hangt, waarin zij zich naar elkaar toe kunnen uiten en zichzelf kunnen zijn. Ten slotte geeft men aan dat hun leidinggevende hen in de vorm van delegatie overwegend vrijlaat binnen hun werk, hen stimuleert om te participeren en hen aanzet tot ontwikkeling. Dit blijkt uit een gemiddelde score van 4,55 op de variabele superleiderschap.

Tabel 2. *Beschrijvende statistiek voor de afhankelijke en onafhankelijke variabelen*

Variabele	Gemiddelde
Persoonlijk leiderschap	4.26
Leiderschapsvaardigheden	4.81
Publieke sector motivatie	3.01
Psychologische veiligheid	4.76
Superleiderschap	4.55

4.1.1.2 Dimensies van de variabelen

Doordat de stellingen die de respondenten gesorteerd hebben in de Q-sorts gebaseerd zijn op de dimensies van de variabelen, is het mogelijk om inzichtelijk te maken hoe de individuele dimensies in de Q-sorts gerangschikt zijn en hoe zij bijdragen aan het gemiddelde van hun variabele. Voor elk van de variabelen wordt hierna daarom het gemiddelde van hun dimensies weergegeven en de betekenis hiervan geduid.

4.1.1.2.1 Persoonlijk leiderschap

Uit tabel 3 blijkt dat bij persoonlijk leiderschap, de afhankelijke variabele in dit onderzoek, één van de dimensies gemiddeld lager in de Q-sorts gerangschikt is dan de andere twee dimensies. De dimensie ‘*denkstrategieën*’ heeft namelijk een gemiddelde van 3,5, terwijl de gemiddelden voor *gedragsgeoriënteerde strategieën* en *beloningsstrategieën* respectievelijk 4,82 en 4,47 zijn. In de praktijk betekent dit dat men zich over het algemeen vaker focus op prettige aspecten van hun werk, persoonlijke doelen zet, doet aan zelfobservatie, zelfcorrectie en oefening, dan dat zij om moeten gaan met negatieve gedachten over hun werk, zichzelf doormiddel van self-talk motiveren en zich voorstellen welke resultaten hun werk op zal leveren.

4.1.1.2.2 Leiderschapsvaardigheden

Net als bij persoonlijk leiderschap valt bij de onafhankelijke variabele leiderschapsvaardigheden op dat één dimensie gemiddeld gezien lager in de Q-sorts gerangschikt is dan de andere dimensies. Met een gemiddelde van 3,84 gaven de respondenten aan dat zij over minder businessvaardigheden beschikken of deze vaardigheden binnen hun werk minder inzetten dan hun cognitieve vaardigheden, interpersoonlijke vaardigheden en strategische vaardigheden. Hierop scoorden zij respectievelijk 5,5; 4,66 en

4,68. Op basis van deze cijfers kan gesteld worden dat zij aangeven voldoende leervermogen te hebben en over goede communicatievaardigheden, sociale vaardigheden en strategische vaardigheden te beschikken of deze binnen hun werk inzetten.

4.1.1.2.3 Publieke sector motivatie

Van de vijf variabelen die in dit onderzoek meegenomen zijn, scoort publieke sector motivatie met een gemiddelde van 3,01 het laagst. Doordat er binnen de stellingen een onderscheid gemaakt is tussen de verschillende dimensies van publieke sector motivatie, kunnen echter nuances gemaakt worden. In verhouding tot de andere dimensies heeft men de stelling die betrekking had op de dimensie 'toewijding aan het publiek belang' namelijk hoger gerangschikt (M=4,16) dan de andere dimensies, waardoor men aangeeft dat zij met hun werk over het algemeen gezien juist wél een bijdrage wil leveren aan het publieke belang. De gemiddelde scores van 2,53; 2,79 en 2,58 op de dimensies, die betrekking hebben op hun affiniteit met politiek en beleid, compassie met inwoners en zelfopoffering, zorgen voor een laag gemiddelde op de variabele publieke sector motivatie.

4.1.1.2.4 Psychologische veiligheid

Uit tabel 3 blijkt dat men binnen hun team een hoge mate van psychologische veiligheid ervaart. Opvallend is dat men vooral aangeeft veel hulp te ervaren of te kunnen krijgen van collega's (M=5,74). Daarnaast 'scoort' men hoog op de dimensie 'uitsluiting' (M=5,58). Doordat deze dimensie in de analyse gedraaid is, geeft deze score aan dat men binnen het team juist wel de ruimte heeft om zichzelf te zijn en de ruimte voelt om een afwijkende mening te uiten. Met scores van 4,73; 4,42; 4,37 en 4,53 is met respectievelijk ook positief over de mate van onderlinge waardering, ondersteuning door collega's, discussieruimte en experimentatieruimte. In verhouding tot de andere dimensies ervaart men bij hun collega's minder ruimte om fouten te kunnen maken (M=3,95).

4.1.1.2.5 Superleiderschap

Met een gemiddelde van 4,55 beoordeelt men hun leidinggevende overwegend als 'superleider'. Dit komt met name doordat men aangeeft dat hun leidinggevende hen aanzet tot zelfontwikkeling (M=5,32) en delegeert (M=5,16). Over het algemeen geeft men echter aan dat zij door hun leidinggevende niet zo zeer gestimuleerd worden om betrokken te zijn bij besluitvormingsprocessen (M=3,87).

Tabel 3. Gemiddelden van de dimensies

Variabele	Dimensie	Gemiddelde
Persoonlijk leiderschap	Gedragsgeoriënteerde strategieën	4.82
	Beloningsstrategieën	4.47
	Denkstrategieën	3.50
Leiderschaps-Vaardigheden werknemers	Cognitieve vaardigheden	5.50
	Interpersoonlijke vaardigheden	4.66
	Businessvaardigheden	3.84
	Strategische vaardigheden	4.68
Publieke sector motivatie	Aantrekking tot maken/uitvoeren van publiek beleid	2.53
	Toewijding aan het publieke belang	4.16
	Compassie	2.79
	Zelfopoffering	2.58
Psychologische veiligheid	Acceptatie van fouten	3.95
	Mate van uitsluiting	5.58
	Onderlinge waardering	4.74
	Ondersteuning	4.42
	Hulp van teamleden	5.74
	Discussieruimte	4.37
	Ruimte om te experimenteren	4.53
Superleiderschap leidinggevende	Stimuleren participatie	3.87
	Stimuleren ontwikkeling	5.32
	Delegeren	5.16

4.1.2 Correlatieanalyse

Onderdeel van de beschrijvende statistiek van dit onderzoek zijn de correlaties, welke zijn weergegeven in tabel 4. Correlaties zijn een maat voor de samenhang tussen twee variabelen en worden uitgedrukt in een correlatiecoëfficiënt (Van Thiel, 2015). Deze correlatiecoëfficiënt is een waarde tussen de -1 en 1, waarbij een hogere correlatie een sterkere samenhang tussen variabelen impliceert. Een negatieve waarde (tussen de -1 en 0) duidt op een negatief verband tussen variabelen. Een positieve waarde (tussen de 0 en 1) duidt op een positief verband (Van Thiel, 2015).

Aan de hand van de correlatietabel kunnen enkele conclusies getrokken worden. Ten eerste vallen enkele samenhangen tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele op. Uit de correlatieanalyse blijkt namelijk dat er een significante, negatieve samenhang

bestaat tussen superleiderschap van een leidinggevende en persoonlijk leiderschap van ondergeschikten ($r = -.581$; $p < 0,01$; $n=19$). Meer superleiderschap zou dus tot minder persoonlijk leiderschap kunnen leiden óf minder superleiderschap leidt tot meer persoonlijk leiderschap. Voor de onafhankelijke variabelen, namelijk leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie en psychologische veiligheid, geldt dat er op basis van dit onderzoek geen significante samenhang met persoonlijk leiderschap naar voren komt.

Ten tweede valt in de correlatietabel op dat twee onafhankelijke variabelen ook met elkaar samenhangen. Tussen leiderschapsvaardigheden van ondergeschikten en superleiderschap van een leidinggevende bestaat namelijk een negatieve significante samenhang ($r = -.633$; $p < 0,01$; $n=19$). Aan de hand van de interviewdata van dit onderzoek zal getracht worden deze samenhang te verklaren.

Tabel 4. *Correlatietabel (Pearson-r, bivariaat) van de onderzochte variabelen (n=19)*

	Persoonlijk leiderschap	Leiderschapsvaardigheden	Publieke sector motivatie	Psychologische veiligheid	Superleiderschap
Leiderschapsvaardigheden	.156 ($p = .524$)	1	„	„	„
Publieke sector motivatie	-.017 ($p = .944$)	-.419 ($p = .074$)	1	„	„
Psychologische veiligheid	-.371 ($p = .118$)	-.098 ($p = .689$)	-.310 ($p = .197$)	1	„
Superleiderschap	-.581** ($p = .009$)	-.633** ($p = .004$)	-.040 ($p = .869$)	.112 ($p = .647$)	1

** . Correlatie is significant op een niveau van 0.01 (2-tailed)

4.2 Interviewresultaten

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de interviewdata die door middel van de post-sort interviews verzameld zijn. Allereerst wordt inzichtelijk gemaakt hoe de mate van persoonlijk leiderschap uit de interviewdata opgemaakt kan worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de drie dimensies van persoonlijk leiderschap. Daarna zal voor de onafhankelijke variabelen besproken worden hoe zij van invloed zijn op persoonlijk leiderschap en op basis waarvan dit verklaard kan worden.

4.2.1 Persoonlijk leiderschap

4.2.1.1 Persoonlijk leiderschap: gedragsgeoriënteerde strategieën

Drie van de zeven indicatoren van de gedragsgeoriënteerde strategieën werden door de respondenten aangehaald om hun persoonlijk leiderschap te beschrijven. Eén indicator betreft de mate waarin zij initiatief nemen binnen hun werk. Dit uitte zich met name in situaties waarin men zonder directe sturing van hun leidinggevende of zonder invloed van collega's zelf besloot om acties te ondernemen. Ook in situaties waarin men nieuwe taken op moest pakken kwam persoonlijk leiderschap in de vorm initiatief voor (1). Een tweede indicator betreft het zetten van persoonlijke doelen. Doordat men minder sturing door hun leidinggevende ontving, werd men gestimuleerd om persoonlijke doelen zelf te zetten (2):

(1) "Dit terwijl ik helemaal geen verstand heb van privacy verklaringen, en over PIA en PDIA, wat daarvoor moeten gedaan. Dan begin ik bijvoorbeeld ook bij iemand die in de privacy zit. Vervolgens bij externe bedrijven een beetje rondvragen en meetings inplannen."

(2) "Hij heeft mij een bepaalde rol toegewezen en hoe ik binnen deze functie een invulling geef aan het takenpakket, dat is echt aan mij."

Een derde gedragsgeoriënteerde strategie die veelvuldig toegepast werd, was zelfcorrectie. Respondenten gaven aan om activiteiten binnen hun werk anders aan te pakken wanneer zij zelf tegen obstakels opliepen of van collega's leerden (3). Dit kwam onder meer voor in situaties waarin men buiten het eigen takenpakket opdrachten uit moest voeren en zij collega's nodig hadden om hen op weg te helpen. In een aantal gevallen kwam dit doordat zij feedback ontvingen van collega's of hun leidinggevendenden (4).

(3) "Als ik zie dat mijn collega ergens vaardiger in is dan ik, dan leer ik daar graag van. Ook door het leeftijdsverschil natuurlijk, dan sta ik daar zeker wel voor open."

(4) "Hij heeft dan ook bepaalde punten waarvan hij dan, ehm, dan doet hij suggesties over de dingen die ik kan ontwikkelen en dat hij mij dan de vraag stelt waarom iets nog niet zo goed gaat en hoe ik het beter zou kunnen doen."

4.2.1.2 Persoonlijk leiderschap: denkstrategieën

Persoonlijk leiderschap in de vorm van denkstrategieën werd door de respondenten veelvuldig beschreven wanneer zij het hadden over negatieve gedachten, omdat bepaalde opdrachten niet uitdagend genoeg waren of niet pasten bij de interesses van de werknemer. De manier om deze negatieve gedachten het hoofd te bieden, was om het werk van een zeer praktische kant te zien en te stellen dat sommige opdrachten simpelweg minder leuk zijn, maar ondanks dat wel uitgevoerd moeten worden (5).

(5) “Zoals ik net al zeg, ik vind het uitvoerende veel leuker dan het controlerende, maar het controlerende moet ook gebeuren... Het moet gewoon gebeuren. Het is niet zo dat ik een gevoel heb van, dit is zo vervelend dat ik het ook niet wil doen.”

4.2.1.3 Persoonlijk leiderschap: beloningsstrategieën

Wat de beloningsstrategieën betreft, had men het met regelmaat over het ‘focussen op prettig werk’. Deze strategie pasten zij met name toe wanneer zij minder zin hadden in hun werk, zij een bepaalde opdracht moeilijk vonden óf wanneer zij minder werkplezier ervaarden tijdens een opdracht (6):

(6) “Dan ga ik dingen doen die ik wel leuk vind. Taken die ik wel leuk vind probeer ik dan op te pakken. Dingen waar ik dan even geen zin in heb laat ik dan even liggen.”

4.2.2 Leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap

Hierna zal voor de eerste onafhankelijke variabele, namelijk leiderschapsvaardigheden, besproken worden hoe het van invloed is op de mate waarin de respondenten persoonlijk leiderschap nemen. Om juist inzichtelijk te maken hoe leiderschapsvaardigheden het persoonlijk leiderschap beïnvloeden en waarom dit het geval is, zal in de analyse een onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende dimensies van persoonlijk leiderschap.

4.2.2.1 Leiderschapsvaardigheden en gedragsgeoriënteerde strategieën

Wat de gedragsgeoriënteerde strategieën van persoonlijk leiderschap betreft, valt op dat de respondenten hun *cognitieve leiderschapsvaardigheden* hier het vaakst als aanjager van noemen. Cognitieve vaardigheden in de vorm van leervermogen helpt met name om persoonlijke doelen te zetten (7), terwijl het in de vorm van aanpassingsvermogen helpt om

zelfcorrigerend te werk te gaan (8). Hun leer- en aanpassingsvermogen helpt hen onder meer in nieuwe situaties, waarin zij nieuwe taken op moeten pakken en hierin zelf hun draai moeten vinden.

(7) "Ik zoek dan ook wel hoe ik weer die lijn omhoog kan vinden en hoe ik dingen dan wel beter kan doen. En dan vooral ook het reflecteren. Wat is er dan niet goed? En dan vooral ook, wat zijn dan de stappen die ik kan zetten om te verbeteren?"

(8) "Dus ja ik ga niet twintig keer zitten neuzelen over allerlei schijven. Niet overal omheen draaien in ieder geval en gewoon een ander pad in slaan als iets niet goed is."

De *interpersoonlijke leiderschapsvaardigheden* zijn met name van invloed op de mate waarin respondenten zelfcorrigerend zijn en initiatief nemen binnen hun werk. Specifiek is sociale perceptie van invloed op zelfcorrectie, omdat deze vaardigheid helpt in de omgang en ervoor zorgt dat men momenten herkent waarop zij hun gedrag aan moeten passen aan de mensen waarmee zij binnen hun werk te maken krijgen.

(9) "Soms merk je aan een reactie die je krijgt, dat iemand er anders in staat dat hij of zij het niet goed begrepen hebt. Ik zal dus altijd bij dat soort situaties wel doorvragen, van goh, waarom reageer je zo. Heb je misschien het idee dat ik iets anders had moeten doen?"

In verhouding tot de cognitieve vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden, beïnvloeden *businessvaardigheden* en *strategische vaardigheden* het persoonlijk leiderschap van respondenten in mindere mate. Businessvaardigheden en strategische vaardigheden die neerkomen op het vermogen om te plannen en operationele analyses te maken, helpen met name wanneer men persoonlijke doelen wil zetten. Een verklaring hiervoor is dat deze vaardigheden helpen om doelen van de organisatie in kaart te brengen en men hierdoor zelfstandig kan bepalen welke acties ondernomen moet worden om deze doelen (op lange termijn) te behalen (10 & 11).

(10) "Ehm, ik denk een sterk analytisch vermogen, dus goed tot de kern van het probleem kunnen komen en ook in oplossingen te kunnen denken... Ook wel dat ik goed af en toe"

afstand kan nemen van waar ik mee bezig ben en even het bredere geheel kan bekijken, om vervolgens de richting te kiezen waar ik in wil gaan.”

(11) “We hebben als gemeente het doel om in 2030 steeds digitaler en toegankelijker te werk gaan. Dat is wel iets waar ik nu al aan bij probeer te dragen, door bijvoorbeeld ook na te gaan hoe we dat postproces kunnen optimaliseren.”

4.2.2.2 Leiderschapsvaardigheden en beloningsstrategieën

Leiderschapsvaardigheden worden in mindere mate in verband gebracht met de beloningsstrategieën van persoonlijk leiderschap. Leiderschapsvaardigheden helpen wat de beloningsstrategieën met name om te focussen op de prettige aspecten van het werk en om plezierige elementen in het werk te voegen. Het zijn dan met name de cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden zijn die hieraan bijdragen. Van de cognitieve vaardigheden zijn het met name het aanpassingsvermogen, leervermogen en flexibiliteit. De interpersoonlijke vaardigheden zorgen ervoor dat men makkelijker met onprettige situaties om kan gaan. Aan de ene kant helpen deze vaardigheden om problemen met collega's te bespreken. Aan de andere kant wordt men hierdoor in staat gesteld om collega's te helpen en met elkaar samen te werken, waaruit voldoening gehaald wordt (12):

(12) “Als die club meewerkt en actief is, en je ook blijft uitdagen om werk te verzetten, dan heb ik een goede dag, ben ik goed gemotiveerd en wil ik ook echt vooruit. Anderzijds, als daar tijdens een event tien mensen chagrijnig rond me heen zitten, dan beïnvloedt me dat ook.”

4.2.2.3 Leiderschapsvaardigheden en denkstrategieën

De cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden worden door de respondenten het meest in verband gebracht met de denkstrategieën van persoonlijk leiderschap. Zij helpen namelijk bij het identificeren van onbruikbare gedachten, omgaan met onbruikbare gedachten en mentale verbeelding. Respondenten geven namelijk aan dat hun vaardigheden op het gebied van communicatie, zoals spreken, schrijven en luisteren, helpen om problemen of gevoelens met collega's te bespreken (13).

(13) “Die negatieve gevoelens heb je wel eens natuurlijk. Dat je er even geen zin in hebt of dat je ergens van baalt. Dat bespreek ik dan thuis of een keer met een collega. Het is niet dat ik dat dan ga verdringen.”

4.2.3 Publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap

Hierna zal voor de tweede onafhankelijke variabele, namelijk publieke sector motivatie, besproken worden hoe het van invloed is op de mate waarin de respondenten persoonlijk leiderschap nemen. Doordat uit de interviewdata blijkt dat het persoonlijk leiderschap van respondenten enkel beïnvloed wordt door de dimensie ‘toewijding aan het publieke belang’ van de variabele publieke sector motivatie, wordt *geen* onderscheid gemaakt tussen de verschillende dimensies van persoonlijk leiderschap (zoals bij de variabelen ‘leiderschapsvaardigheden’ en ‘psychologische veiligheid’ wel gedaan wordt). Toegelicht wordt wel waarom juist ‘toewijding aan het publieke belang’ de mate van persoonlijk leiderschap positief beïnvloedt. Daarnaast wordt weergegeven waaruit blijkt dat er bij een deel van de respondenten geen publieke sector motivatie bestaat en de andere dimensies van publieke sector motivatie het persoonlijk leiderschap dus niet beïnvloeden.

4.2.3.2 Positieve invloed van publieke sector motivatie op persoonlijk leiderschap

Aan de ene kant blijkt uit de interviews dat er een aanzienlijke groep is die met hun werk *een bijdrage wil leveren aan de samenleving*. Deze indicator van publieke sector motivatie draagt eraan bij dat men persoonlijke doelen zet binnen het werk. Doordat zij namelijk het gevoel hebben dat zij met hun werk een verschil kunnen maken voor de samenleving, ontstaat bij hen ook de motivatie om hun werk beter uit te voeren (14).

(14) “Dus als we informatie beschikbaar stellen aan de burger, zorg dan dat dat betrouwbaar is en wees altijd op en transparant over wat de bron is. Dus ik heb dan wel het gevoel dat ik daar dan positieve invloed op kan hebben. Als ik iets beter zou kunnen doen, dan zet ik me daar graag voor in.”

4.2.3.2 Weinig tot geen invloed van publieke sector motivatie op persoonlijk leiderschap

Voor het hebben van weinig publieke sector motivatie, worden door deze groep respondenten in feite twee redenen gegeven. Ten eerste geeft een aanzienlijk deel van de

respondenten aan zichzelf niet op te willen offeren om een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving. Zij geven hierbij aan dat de wil om een bijdrage te leveren aan de samenleving wel bij hen aanwezig is, maar dit mag niet ten koste gaan van hun eigen welzijn (15). Ten tweede geeft men aan dat hun motivatie om dit werk bij de gemeente te doen vooral afhangt van de functie die zij hier kunnen hebben en niet zo zeer van de vraag of zij een bijdrage zullen leveren aan de samenleving (16).

(15) "Het maatschappelijke aspect is belangrijk, maar ten koste van mijn eigen welzijn. Nee, dat niet."

(16) "Het is niet zo zeer dat ik hier ben gaan werken, omdat ik een gevoel van betrokkenheid heb bij de mensen in Oosterhout. Het is echt vooral dat ik de functie zo leuk vind."

4.2.4 Psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap

Hierna zal voor de derde onafhankelijke variabele, namelijk psychologische veiligheid, besproken worden hoe het van invloed is op de mate waarin de respondenten persoonlijk leiderschap nemen. Ingegaan wordt op de verbanden die tussen de verschillende dimensies van persoonlijk leiderschap en psychologische veiligheid bestaan.

4.2.4.1 Psychologische veiligheid en gedragsgeoriënteerde strategieën

Voor de gedragsgeoriënteerde strategieën is het volgens de interviewdata met name van belang dat collega's onderling elkaars vaardigheden op waarde schatten en werknemers voldoende ruimte krijgen om te experimenteren. Het door collega's op waarde schatten van vaardigheden zorgt met name voor een toename in motivatie en het waarderen van eigen prestaties. Dit is het geval, omdat werknemers zich hierdoor gesteund voelen door collega's en het idee krijgen dat hun inspanningen er daadwerkelijk toe doen (17). Experimentatieruimte zorgt ervoor dat men binnen hun werk meer initiatief neemt. Een verklaring die hiervoor gegeven wordt, is dat deze ruimte ervoor zorgt taken opgepakt kunnen worden die aansluiten bij hun interesses (18):

(17) “Wat mij motiveert is dat als ik iets uitvoer of iets probeer zeg maar, dan krijg ik daar vaak wel positieve feedback op terug, van ja, dat doe je goed, dat motiveert mij wel om mijn werk nog beter te doen.”

(18) “Door het feit dat er veel werk is en dat je de ruimte krijgt om daar ook in te stappen, alle mogelijkheden daartoe hebt. Wat voor mij positief is, is dat ik ook begonnen ben in de organisatie met iets nieuws. Iets waar ook een belang aan zit.”

4.2.4.2 Psychologische veiligheid en beloningsstrategieën

Op de beloningsstrategieën is met name onderlinge samenwerking van invloed. Het samenwerken met collega's zorgt er namelijk voor dat men makkelijker ander werk op kan pakken en daarbij kan focussen op dingen die prettig zijn. Men haalt ook meer voldoening uit het werk, omdat juist de samenwerking met collega's gewaardeerd wordt (19):

(19) “Laten we daar dan de focus op leggen: een team proberen te zijn in plaats van dat we allemaal individuen zijn. Ja, daar haal ik dan meer werkplezier uit.”

4.2.4.3 Psychologische veiligheid en denkstrategieën

Ten aanzien van de denkstrategieën zijn het met name de onderlinge samenwerking, hulp van collega's en de mogelijkheid om elkaar aan te spreken die van invloed zijn. Deze indicatoren van psychologische veiligheid helpen de respondenten vooral in de omgang met onbruikbare gedachten die zij hebben, omdat de ruimte die men heeft om elkaar aan te spreken ervoor zorgt dat problemen met elkaar besproken kunnen worden en actief hulp gezocht kan worden bij collega's (20).

(20) “Als iedereen negatief is om mij heen, dan heb ik daar ook last van. En dan ga ik ook wel het gesprek met diegene aan, zo van ‘is er iets aan de hand?’ Dan probeer ik dat wel uit iemand te krijgen en voor mezelf is het ook fijn als ik niet lekker in mijn vel zit.”

4.2.5 Superleiderschap en persoonlijk leiderschap

Hierna zal voor de vierde onafhankelijke variabele, namelijk superleiderschap van leidinggevend, besproken worden hoe het van invloed is op de mate waarin de

respondenten persoonlijk leiderschap nemen. Doordat uit de interviews blijkt dat er sprake is van een 'tweedeling', namelijk positieve en negatieve beïnvloeding van superleiderschap op persoonlijk leiderschap, wordt *geen* onderscheid gemaakt tussen de verschillende dimensies van persoonlijk leiderschap.

4.2.4.1 Positieve samenhang tussen superleiderschap en persoonlijk leiderschap

Uit de interviewdata blijkt dat superleiderschap vooral van invloed is op één van de dimensies van persoonlijk leiderschap, namelijk de gedragsgeoriënteerde strategieën. Superleiderschap zorgt ervoor dat men initiatief neemt binnen het werk, doet aan zelfreflectie en persoonlijke doelen zet. Dit is het geval, omdat een leidinggevende die delegeert en vooral de kaders bepaalt binnen welke de ondergeschikten hun taken uit moeten voeren, ervoor zorgt dat ondergeschikten vrijer zijn om zelf richting te geven aan hun werk en zelf meer stappen moeten ondernemen om doelstellingen te bereiken (21). Het zetten van persoonlijke doelen en zelfobservatie hebben daarnaast ook betrekking op de persoonlijke ontwikkeling van ondergeschikten. Waar het bij de voorgaande punten echter vooral de delegerende component van superleiderschap was die hiervoor zorgde, is het hierbij vooral de focus die een 'superleider' legt op de ontwikkeling van zijn of haar ondergeschikten. Het persoonlijk leiderschap, in de vorm van het zetten van persoonlijk doelen, wordt hierdoor gestimuleerd, omdat de leidinggevende concrete verbeterpunten benoemt, of de ondergeschikte deze zelf laat bepalen en hiervoor persoonlijke ontwikkeldoelen laat zetten (22).

(21) "Dus, ehm, hij geeft me zeker alle ruimte om mijn taken op te pakken zoals ik dat wil. Hij is er met name om me reflectie te geven. Hij geeft me dus wel alle verantwoordelijkheid die erbij hoort. Hij zal me dus nooit direct opleggen van 'je moet het zo doen'."

(22) "Ik probeer elk jaar, in coronatijd niet, een persoonlijk ontwikkelingsplan te schrijven... Daarop heb ik dan ook altijd wel reflectiemomenten met mijn leidinggevende, om daarop ook de voortgang te bewaken."

4.2.4.2 Negatieve samenhang tussen superleiderschap en persoonlijk leiderschap

Waar hierboven aangegeven werd dat het delegerende aspect van superleiderschap bijdraagt aan meer persoonlijk leiderschap, moet opgemerkt worden dat dit slechts tot op een bepaalde

hoogte het geval is. Het werkt in de meeste gevallen goed om ondergeschikten kaders mee te geven en hen zelf te laten bepalen hoe zij naar doelen binnen het werk toewerken, maar wanneer dit resulteert in gevoelens bij ondergeschikten dat zij te weinig sturing krijgen, kan het averechts werken. Te weinig sturing, en dus te veel nadruk op de delegerende component van superleiderschap, kan ertoe leiden dat er juist minder persoonlijk leiderschap genomen wordt, omdat men niet altijd even goed met veel vrijheid binnen hun werk om kan gaan en hierdoor juist minder persoonlijke doelen gezet worden (23).

(23) "Dat je echt op zoek moet gaan naar concrete zaken. Het is natuurlijk prima dat je die zelf moet zoeken, maar als je leidinggevende een concreter doel stelt, en je daar zelf ook aan mee zou kunnen denken, dan raak je daar ook meer gemotiveerd van. Als het meer zo iets is van, 'kijk maar en doe maar wat je leuk vindt', dat is dan overdreven gezegd, dan vind ik dat lastiger."

HOOFDSTUK 5: ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten uit de Q-sorts en interviews gebruikt om toe te lichten waarom de bevindingen van dit onderzoek al dan niet in overeenstemming zijn met de verwachtingen die eerder op basis van de literatuur zijn opgesteld en ook waarom dit het geval is. In de paragrafen hierna wordt dit achtereenvolgens gedaan voor de verbanden die leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap hebben met persoonlijk leiderschap. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een analysemodel.

5.1 Leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap

Uit de analyse van de Q-sorts kwam naar voren dat er geen significante samenhang bestaat tussen leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap. Strikt genomen zijn deze bevindingen niet in overeenstemming met de verwachting die op basis van de literatuur opgesteld is, namelijk dat leiderschapsvaardigheden, en dan met name de cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden, persoonlijk leiderschap positief beïnvloeden (Yu en Ko, 2017; Daud, 2020). Deze verwachting werd opgesteld, omdat Yu en Ko (2017) op basis van hun onderzoek een positieve samenhang veronderstelden tussen communicatieve vaardigheden en persoonlijk leiderschap, én omdat Daud (2020) aangeeft dat vooral luistervaardigheden belangrijk zijn.

Een verklaring voor het ontbreken van samenhang tussen de variabelen kan gevonden worden in de interviewdata. Hieruit bleek namelijk dat de inzet van vaardigheden om persoonlijk leiderschap te nemen afhankelijk is van iemands zelfvertrouwen. Zo bleek dat respondenten tijdens samenwerking met collega's geen initiatief nemen, omdat zij zich hier 'niet prettig bij voelen'. Wanneer zij wel over leiderschapsvaardigheden beschikken, maar persoonlijkheidsfactoren hen beletten deze te gebruiken, zwakt de beïnvloeding van leiderschapsvaardigheden op persoonlijk leiderschap logischerwijs af.

Een theoretische verklaring hiervoor is dat de benadering van leiderschapsvaardigheden van Mumford et al., (2007) die in dit onderzoek gebruikt is, te smal is. Een andere optie was namelijk geweest om naast de vaardigheden van een leider ook te focussen op de

(persoonlijkheids)kenmerken van een leider (House & Howell, 1992; Kornør & Nordvik, 2004; Van Wart, 2017). Zo had de benadering van Van Wart (2017), die zelfvertrouwen, besluitvaardigheid, veerkracht, energie, flexibiliteit en emotionele volwassenheid als persoonlijkheidskenmerken van een effectieve leider onderscheidt, een verklaring kunnen bieden voor de invloed van persoonlijkheid op de mate waarin iemand persoonlijk leiderschap neemt. Wanneer iemand geen initiatief neemt omdat hij of zij zich hier niet prettig bij voelt, lijkt dit namelijk te maken te hebben met het wel of niet hebben van zelfvertrouwen.

De interviewdata lieten echter ook zien dat leiderschapsvaardigheden van respondenten in de vorm van cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden wel in positieve zin in verband gebracht werden met persoonlijk leiderschap. Dit kwam onder meer naar voren in situaties waarin deze vaardigheden erbij hielpen om met collega's te communiceren, te bepalen welke collega's bij de eigen werkzaamheden betrokken moesten worden en het nemen van initiatief bij onderlinge samenwerking. Deze bevindingen zijn wél in overeenstemming met de verwachting dat leiderschapsvaardigheden, en dan met name de cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden, het persoonlijk leiderschap bevorderen (Yu en Ko, 2017; Daud, 2020). Een aanvulling die dit onderzoek hierop doet is dat de inzet van deze vaardigheden om tot persoonlijk leiderschap te komen afhankelijk is van iemands persoonlijkheid.

5.2 Publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap

Op basis van de correlatieanalyse van de Q-sorts kan gesteld worden dat er geen samenhang bestaat tussen de publieke sector motivatie van werknemers en hun persoonlijk leiderschap. Deze bevinding komt niet overeen met de verwachting die op basis van de literatuur is opgesteld, namelijk dat er een positieve samenhang zou bestaan tussen publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap. Deze verwachting werd opgesteld, omdat motivatie bepalend is voor de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt (Konradt et al., 2009; Andressen et al., 2012) en individuen met meer intrinsieke motivatie ook een hogere mate van persoonlijk leiderschap hebben (Curral & Marquez-Quinteiro, 2009; Inam et al., 2021; Husnatarina & Elia, 2022).

Uit de interviewdata blijkt dat een mogelijke verklaring hiervoor is dat de motivatie van de respondenten vaak functiegerelateerd was. Men vervulde een functie voornamelijk omdat zij het werk leuk vonden, en dus niet om per sé een bijdrage te leveren aan de samenleving. Het in dit onderzoek ontbreken van een significante samenhang tussen publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap kan vanuit de interviewdata nog meer verklaard worden, omdat hierin aangegeven wordt dat de wil om een bijdrage te leveren aan de samenleving niet zo zeer ontstaat uit een gevoel van medeleven en betrokkenheid bij inwoners uit hun specifieke gemeente, maar wel uit het willen leveren van een bijdrage aan de samenleving in het algemeen. Een voorwaarde hiervoor was dat dit ten koste mag gaan van het eigen welzijn.

5.3 Psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap

De correlaties uit de Q-sorts laten zien dat er tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap geen significante samenhang bestaat. Deze resultaten bevestigen de bevindingen van Sinan (2011) en Mayfield en Mayfield (2021) dus niet, omdat zij een positief verband tussen persoonlijk leiderschap en psychologische veiligheid wel bewezen achten. Op basis van de interviewdata kan ook geen eenduidig verband tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap vastgesteld worden, maar scheppen zij wel de mogelijkheid om nuances aan te brengen.

Ten eerste blijkt de invloed van psychologische veiligheid op persoonlijk leiderschap afhankelijk te zijn van de *functie* die men heeft. Zo gaven respondenten die zelf gespecialiseerd zijn in een bepaald vakgebied, en daardoor weinig steun van collega's nodig hebben, aan dat de psychologische veiligheid binnen hun team geen invloed heeft op henzelf of de wijze waarop zij hun werk benaderen. Doordat zij specialisten zijn in een vakgebied, maakt het voor hen namelijk minder uit of zij van collega's ruimte krijgen om te experimenteren, vragen kunnen stellen of ondersteuning krijgen. Ten tweede blijkt de invloed van psychologische veiligheid op persoonlijk leiderschap afhankelijk te zijn van iemands *persoonlijkheid* in de vorm van proactiviteit. Respondenten gaven namelijk aan wel de ruimte te voelen om te experimenteren, collega's aan te spreken en hun mening te uiten, maar dit niet altijd te doen, omdat het in hun karakter zit om zich meer op de vlakte te houden. De ideeën van Neck en Manz (1996), Sinan (2011) Stewart et al. (2011) en Mayfield en Mayfield (2021), namelijk dat de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt afhankelijk is van

omgevingsfactoren, worden hierdoor niet bevestigd. Een aanvulling die dit onderzoek doet, is dat het type functie en persoonlijk ook van invloed zijn op het verband tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap.

5.4 Superleiderschap en persoonlijk leiderschap

Tussen superleiderschap van leidinggevend en het persoonlijk leiderschap van medewerkers is in dit onderzoek wel een significante samenhang gevonden. Doordat het gaat om een negatieve samenhang, sluit het niet aan bij de verwachting dat er een positieve samenhang gevonden zou worden, die op basis van de ideeën van Goldsby et al. (2021) en de bevindingen van Avolio et al. (1996), Pearce et al. (2004), Stewart et al. (2011) en Bum & Lee, (2018) geformuleerd was.

Vanuit de interviewdata kan hiervoor een verklaring gegeven worden. Een negatieve samenhang tussen de dimensie 'delegatie' van superleiderschap en persoonlijk leiderschap lijkt namelijk te ontstaan, wanneer het superleiderschap zich richt op werknemers die behoefte hebben aan sturing door hun leidinggevende. Zo blijkt dat werknemers het lastig vinden persoonlijk leiderschap te nemen, wanneer zij door delegatie minder sturing krijgen dan zij eigenlijk nodig hebben. *Meer* superleiderschap in de vorm van delegatie leidt bij hen dus tot *minder* persoonlijk leiderschap. Deze bevinding bevestigt wel de veronderstelling van Yun et al. (2006), die op basis van hun onderzoek aangeven dat superleiderschap van leidinggevend het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten kan bevorderen, wanneer ondergeschikten minder sturing nodig hebben en autonoom willen werken.

De interviewdata blijken echter ook deels overeen te komen met de verwachting die vooraf opgesteld is. Zo lijkt het voor de dimensie 'stimuleren van participatie' van superleiderschap namelijk af te hangen van wie leidinggegeven wordt. Voor werknemers die uit zichzelf minder proactief en betrokken zijn, werkt superleiderschap in de vorm van 'stimuleren van participatie' wel bevorderend voor de mate waarin zij persoonlijk leiderschap nemen. Juist doordat zij deze stimulans van hun leidinggevende ontvangen, zijn zij eerder geneigd om activiteiten te ondernemen. Deze bevinding sluit aan op de ideeën van Neck en Manz (1996), Stewart et al. (2011) en Goldsby et al. (2021) over de relatie tussen persoonlijkheid en persoonlijk leiderschap. Dit onderzoek doet hierop ook een aanvulling door 'persoonlijkheid'

te specificeren naar 'behoefte aan autonomie'. Daarnaast bevestigt ook deze bevinding de veronderstelling van Bum & Lee (2018), namelijk dat het met name de stimulerende dimensies van superleiderschap zijn die de mate van persoonlijk leiderschap positief beïnvloeden.

5.5 Leiderschapsvaardigheden en superleiderschap

Uit de gevonden correlaties uit de Q-sorts kwam naar voren dat er een significante, negatieve samenhang bestaat tussen superleiderschap van leidinggevend en de mate waarin onderschikten over leiderschapsvaardigheden beschikken of deze binnen hun werk gebruiken. Enkel op basis van deze correlaties wordt echter niet duidelijk waardoor deze negatieve samenhang veroorzaakt wordt. De interviewdata geven daarnaast ook een ander beeld van het verband tussen superleiderschap en leiderschapsvaardigheden.

Ten eerste blijkt namelijk dat respondenten door het delegeren en de vrijheid die zij van hun leidinggevende krijgen juist wel hun leiderschapsvaardigheden moeten gebruiken, omdat zij hierdoor zelf doelen moeten stellen en zelf moeten bepalen hoe ze hier naartoe gaan werken. De mate waarin dit zich voordeed bleek echter wel afhankelijk te zijn van iemands *zelfstandigheid* binnen het werk. Zelfstandigheid bepaalt namelijk de mate waarin iemand sturing nodig heeft en dus ook de mate waarin vaardigheden gebruikt worden. Deze bevinding sluit aan op de literatuur van Goldsby et al. (2021) die in het theoretisch kader gebruikt is. Zij stellen namelijk dat de persoonlijkheid van individuen van invloed is op de mate waarin zij persoonlijk leiderschap nemen. Een redenering is dat de persoonlijkheid van individuen ook van invloed is op de mate waarin en de wijze waarop zij hun leiderschapsvaardigheden gebruiken.

Ten tweede blijkt uit de interviewdata dat de dimensie 'stimuleren van ontwikkeling' van superleiderschap bijdraagt aan de ontwikkeling van de leiderschapsvaardigheden. Samen met de leidinggevende wordt namelijk bepaald aan welke vaardigheden gewerkt dient te worden en hoe dit gedaan zal worden. Dit beeld dat door de interviewdata geschetst wordt, kan deels verklaard worden vanuit de theorie die in het theoretisch kader van dit onderzoek gebruikt is. Zo kwam namelijk naar voren dat het met name de stimulerende factoren van een (super)leider zijn die een positieve invloed hebben op persoonlijk leiderschap (Yun et al., 2006; Bum & Lee, 2018). Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het gegeven van dit onderzoek dat

de dimensie 'stimuleren van ontwikkeling' van superleiderschap bijdraagt aan de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden van ondergeschikten, omdat het met betrekking tot de leiderschapsvaardigheden ook een leider is die de ondergeschikten in eniger vorm stimuleert.

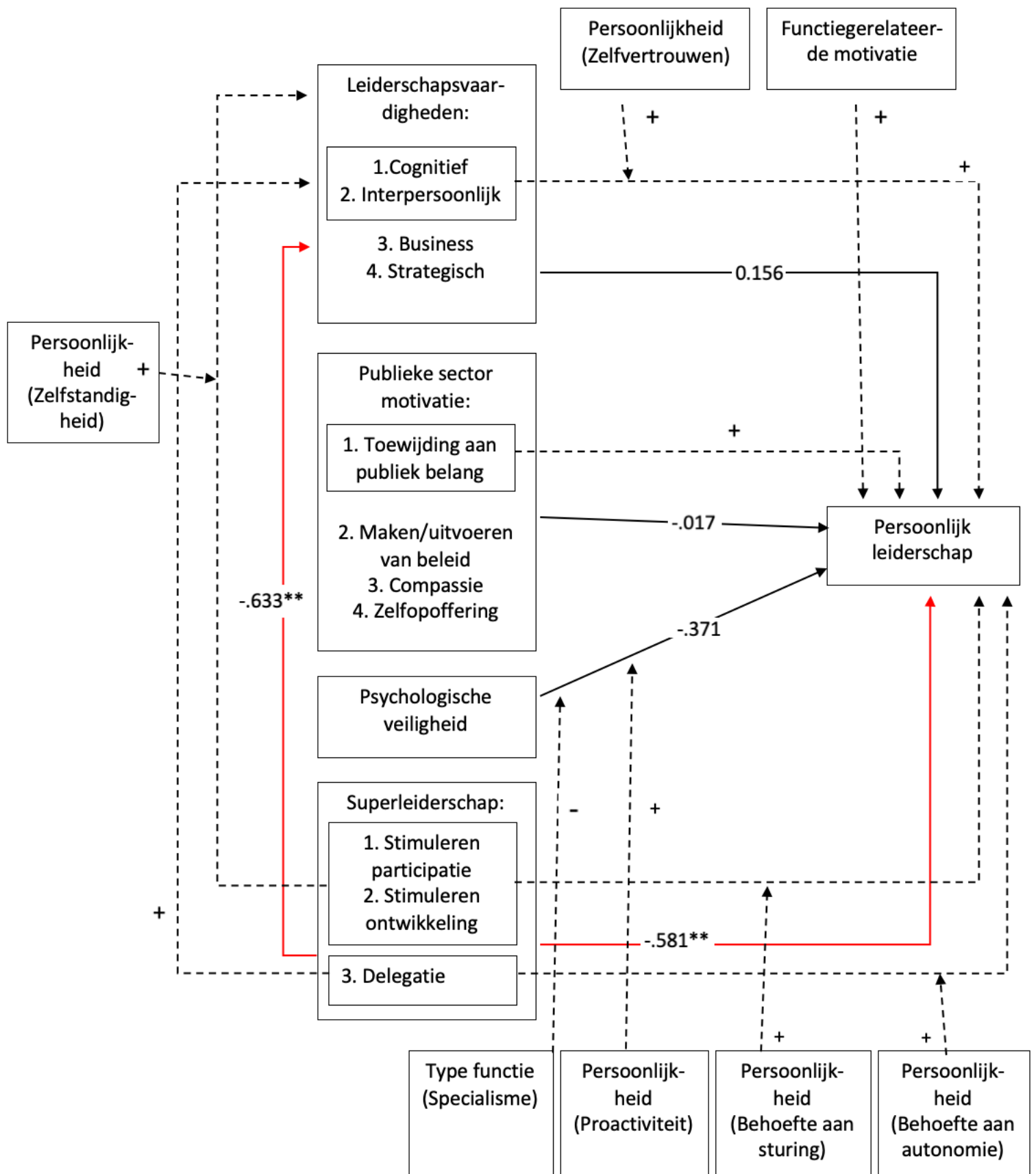
5.6 Analysemodel

Het conceptueel model van afbeelding 3, welke hieronder zichtbaar is, is samengesteld aan de hand van de uitkomsten die volgden uit de analyse van de Q-sorts en interviewdata. De doorgetrokken lijnen geven hierbij de verbanden aan die op basis van de Q-sorts onderzocht zijn, terwijl de gestippelde lijnen de verbanden aangeven die uit de interviewdata naar voren kwamen.

Wat betreft de resultaten die voortkwamen uit de Q-sorts, is er een onderscheid gemaakt tussen de significante en niet-significante correlaties tussen variabelen. Zo zijn de significante relaties aangegeven met een doorgetrokken, rode lijn en zijn de niet-significante zichtbaar aan de hand van de doorgetrokken, zwarte lijnen.

De gestippelde lijnen die de verbanden uit de interviewdata aangeven, worden aangevuld met plussen (+) en minnen (-). Een '+' geeft hierbij aan dat er op basis van de interviews een positieve beïnvloeding tussen de variabelen vastgesteld is. De '-' geeft een negatieve beïnvloeding van een factor op verbanden tussen variabelen weer.

Afbeelding 3. Analysemodel



** . Correlatie is significant op een niveau van 0.01 (2-tailed)

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE & DISCUSSIE

Dit onderzoek heeft antwoord proberen te vinden op de vraag hoe leiderschapsvaardigheden en publieke sector motivatie van werknemers, psychologische veiligheid op teamniveau en superleiderschap van leidinggevendenden het persoonlijk leiderschap van werknemers beïnvloeden. Hiervoor is één theoretische deelvraag opgesteld die door middel van literatuuronderzoek beantwoord is. Daarnaast zijn vijf deelvragen opgesteld, waarvoor met een Q-sorts studie gezocht is naar correlaties en met interviews naar verklaringen. Dit is gedaan binnen één team van de gemeente Oosterhout. In totaal zijn er door de respondenten binnen dit team 19 Q-sorts ingevuld en zijn er net zo veel interviews gehouden. Hierna zullen de antwoorden op de deelvragen geformuleerd worden, waarbij deelvraag 1 betrekking heeft op de gebruikte literatuur, deelvraag 2 op de Q-sorts en deelvragen 3 tot en met 6 op de interviews. Daarna wordt ook de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Vervolgens volgt een reflectie op de theorie en methodologie die voor dit onderzoek gebruikt is. Ten slotte worden twee praktische aanbevelingen gedaan.

6.1 Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1: Wat wordt er in de literatuur verstaan onder persoonlijk leiderschap?

Voor dit onderzoek naar persoonlijk leiderschap is aangesloten bij de definitie die Manz (1986) hiervoor geeft. Hij onderscheidt hierbij drie strategieën: ‘gedragsgeoriënteerde strategieën’, ‘beloningsstrategieën’ en ‘denkstrategieën’ (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Van Wart, 2017; Stewart et al., 2019). Deze strategieën kan men toepassen om zelf richting te geven aan hun gedrag en hiervoor de benodigde motivatie op te halen, zodat zij beoogde prestaties kunnen leveren (Manz, 1986; Manz & Neck, 1991; Breevaart et al., 2016; Stewart et al., 2019). Persoonlijk leiderschap behelst dus een set van strategieën die bestaan uit acties, welke individuen kunnen gebruiken om zichzelf naar hogere prestatieniveaus te leiden (Breevaart et al., 2016).

Deelvraag 2: Hoe hangen leiderschapsvaardigheden, publieke sector motivatie, psychologische veiligheid en superleiderschap samen met persoonlijk leiderschap?

Aan de hand van de Q-sorts, op basis waarvan een correlatietabel samengesteld kon worden (Cross, 2005; Minkman & Molenveld, 2020), is het mogelijk geweest om een antwoord te geven op deze deelvraag. Er werd op basis van de Q-sorts namelijk geen samenhang gevonden tussen leiderschapsvaardigheden van ondergeschikten, hun publieke sector motivatie en de psychologische veiligheid binnen hun team. Uit de correlaties kwam wel naar voren dat superleiderschap van leidinggevend en persoonlijk leiderschap van ondergeschikten negatieve samenhang met elkaar vertoonden. Een samenhang werd ook gevonden tussen superleiderschap van leidinggevend en leiderschapsvaardigheden van werknemers, terwijl dit niet voorspeld was.

Door de negatieve, significante samenhang tussen superleiderschap en persoonlijk leiderschap kan gesteld worden dat het superleiderschap van een leidinggevende tot minder persoonlijk leiderschap van ondergeschikten zal leiden, of dat meer persoonlijk leiderschap van ondergeschikten leidt tot minder superleiderschap van een leidinggevende. Geconcludeerd werd dat deze resultaten niet volledig in overeenstemming zijn met de verwachting die op basis van de ideeën van Goldsby et al. (2021) en de bevindingen van Avolio et al. (1996), Pearce et al. (2004), Yun et al., (2006) en Stewart et al. (2011) geformuleerd was. Daarnaast spreekt deze bevinding het onderzoek van Bum en Lee (2018) tegen, omdat hierin naar voren kwam dat de stimulerende dimensies van superleiderschap een positieve invloed op persoonlijk leiderschap hebben. Verklaringen voor de samenhang tussen variabelen, die uit de interviews naar voren kwamen, worden bij de beantwoording van de volgende deelvragen behandeld.

Deelvraag 3: Hoe beïnvloeden de leiderschapsvaardigheden van werknemers de mate waarin zij persoonlijk leiderschap nemen?

In de interviewdata kwam naar voren dat verschillende leiderschapsvaardigheden die werknemers hebben, hun persoonlijk leiderschap ook verschillend beïnvloeden. Het waren met name de leiderschapsvaardigheden uit de cognitieve en interpersoonlijke dimensies die door de respondenten in verband werden gebracht met hun persoonlijk leiderschap. Specifiek

leken van de cognitieve vaardigheden het aanpassingsvermogen, leervermogen en vaardigheden gericht op communicatie, zoals spreken en luisteren, het persoonlijk leiderschap positief te beïnvloeden. Voor de interpersoonlijke vaardigheden waren dit met name de sociale perceptie en vaardigheden gericht op coördinatie van samenwerking. Geconcludeerd werd dat deze bevindingen in overeenstemming zijn met de theorieën van Mumford et al. (2007), Yu en Ko (2017) en Daud (2020), omdat de cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden voor persoonlijk leiderschap gezien kunnen worden als basisvaardigheden en dat communicatievaardigheden een positieve invloed hebben op persoonlijk leiderschap. Dit onderzoek doet hierop een aanvullen door deze cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden nader te specificeren naar aanpassingsvermogen, leervermogen, spreken en luisteren.

Deelvraag 4: Hoe beïnvloedt publieke sector motivatie de mate waarin werknemers in de publieke sector persoonlijk leiderschap nemen?

Dit onderzoek sluit aan bij de definiëring die Perry (1996) geeft voor publieke sector motivatie. Hierin wordt gesteld dat publieke sector motivatie bestaat uit vier deelconcepten: aantrekking tot het maken van publiek beleid, toewijding aan het publieke belang, compassie en zelfopoffering (Perry, 1996). Doordat uit de Q-sorts geen significante samenhang tussen publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap naar voren kwam, zijn de interviewdata gebruikt om dit te verklaren. Een verklaring voor het ontbreken van een samenhang tussen publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap lag in het gegeven dat de respondenten vooral functiegerelateerde motivatie hadden. Hun publieke sector motivatie was op deze manier ondergeschikt aan functiegerelateerde motivatie, waardoor publieke sector motivatie niet direct met persoonlijk leiderschap in verband gebracht werd.

Deze bevinding dat een motivatievorm, namelijk functiegerelateerde motivatie, van belang is voor persoonlijk leiderschap, is wel in overeenstemming met een deel van de literatuur die voor dit onderzoek gebruikt is. Zo bleek uit de onderzoeken van Konradt et al. (2009) en Andressen et al. (2012) dat motivatie bepalend is voor de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt, en stellen Curral en Marquez-Quiteiro (2009), Inam et al. (2021) en Husnatarina en Elia (2022) dat dit specifiek het geval is voor 'intrinsieke motivatie'. Wanneer

functiegerelateerde motivatie als intrinsieke motivatiebron beschouwd kan worden, worden de veronderstellingen bevestigd.

In de interviewdata werd één dimensie van publieke sector motivatie wel met persoonlijk leiderschap in verband gebracht. Publieke sector motivatie in de vorm van *'toewijding aan het publieke belang'* bleek namelijk voor meer persoonlijk leiderschap te zorgen, omdat men het gevoel heeft dat zij met hun werk goed doen voor de samenleving. Hierdoor haalt men meer voldoening uit het werk en worden de eigen prestaties meer gewaardeerd. Daarnaast leiden deze motivatie ertoe dat men zichzelf als doel stelt om het werk zo goed mogelijk te doen. Ook deze bevinding sluit aan bij de veronderstelling dat motivatie, en in het bijzonder intrinsieke motivatie, van belang is voor de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt (Konradt et al., 2009; Curral & Marquez-Quinteiro, 2009; Andressen et al., 2012; Inam et al., 2021; Husnatarina & Elia, 2022).

Deelvraag 5: Hoe beïnvloedt psychologische veiligheid op teamniveau de mate waarin werknemers binnen een team persoonlijk leiderschap nemen?

Op basis van de Q-sorts werd geen significante samenhang tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap geconstateerd. De interviewdata gaven hiervoor verklaringen en brachten nieuwe inzichten op het verband tussen de variabelen. Zo bleek de beïnvloeding van psychologische veiligheid op persoonlijk leiderschap ten eerste af te hangen van de functie die iemand heeft. Het ging dan met name om de vraag of de functie een specialisme betrof. Psychologische veiligheid werd in mindere mate in verband gebracht met persoonlijk leiderschap wanneer iemand een 'specialist' binnen zijn vak was en daardoor minder afhankelijk was van zijn of haar van collega's. De ideeën van Neck en Manz (1996), Sinan (2011) Stewart et al. (2011) en Mayfield en Mayfield (2021) dat persoonlijk leiderschap beïnvloed wordt door omgevingsfactoren werd hierdoor niet bevestigd. Een aanvulling die dit onderzoek doet, is dat er ten aanzien van onderzoek naar omgevingsfactoren die van invloed zijn op persoonlijk leiderschap ook rekening gehouden dient te worden met verschillende functietypen.

Ten tweede bleek het verband tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap af te hangen van iemands persoonlijkheid. Het ging dan om de vraag of iemand proactief of juist

terughoudend is. Zo bleek er op teamniveau wel sprake te zijn van psychologische veiligheid, maar werd er van de ruimte om te experimenteren geen gebruik gemaakt, spraken collega's elkaar niet altijd aan op fouten of hun gedrag en uitte men niet altijd hun mening, omdat zij van zichzelf weinig proactief of zelfs terughoudend zijn. Deze bevinding sluit aan bij de het idee van Goldsby et al. (2021) dat de mate waarin iemand persoonlijk leiderschap neemt afhangt van iemands persoonlijkheid. De aanvulling die dit onderzoek doet, is dat proactiviteit mogelijk één van deze persoonlijkheidskenmerken is die het persoonlijk leiderschap beïnvloeden

Deelvraag 6: Hoe beïnvloedt het superleiderschap van leidinggevendenden de mate waarin ondergeschikten persoonlijk leiderschap nemen?

De resultaten uit de Q-sorts laten zien dat het superleiderschap van leidinggevendenden en het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten negatief met elkaar samenhangen. Meer superleiderschap zou dus tot minder persoonlijk leiderschap kunnen leiden óf minder superleiderschap leidt tot meer persoonlijk leiderschap. Uit de interviewdata blijkt dat dit aan de ene kant te maken heeft met de mate waarin men autonoom te werk wil gaan en de mate waarin men zelfstandig kan werken. Werknemers kunnen het namelijk lastig vinden persoonlijk leiderschap te nemen, wanneer zij door delegatie minder sturing krijgen dan zij eigenlijk nodig hebben en hierdoor niet in staat zijn om richting te geven aan hun eigen werk. Anderzijds geldt voor werknemers die wél behoefte hebben aan autonomie, en door delegatie ook de ruimte krijgen om invulling te geven aan hun werk, wel een positief effect van superleiderschap op persoonlijk leiderschap bestaat. Ook deze bevinding sluit aan bij de het idee van William (1997), DiLiello en Houghton (2006) en Goldsby et al. (2021) dat de mate waarin iemand persoonlijk leiderschap neemt afhangt van iemands persoonlijkheid. Meer specifiek dus de *behoefte aan sturing* en de *behoefte aan autonomie*.

Uit de interviewdata bleek nog een positieve beïnvloeding van superleiderschap op persoonlijk leiderschap. Wanneer een leidinggevende de ontwikkeling van ondergeschikten stimuleert, beïnvloedt dit hun persoonlijk leiderschap wel positief, omdat zij hierdoor meer persoonlijke doelen zetten. Deze bevinding komt overeen met de veronderstelling van Bum en Lee (2018), namelijk dat het met name de stimulerende dimensies van superleiderschap

zijn (en dus niet de delegerende dimensie) die een positief effect hebben op persoonlijk leiderschap.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

Met dit onderzoek is getracht een antwoord te vinden op de volgende hoofdvraag: *“Wat is de samenhang tussen leiderschapsvaardigheden en publieke sector motivatie van werknemers, psychologische veiligheid op teamniveau en superleiderschap van leidinggevendenden op het persoonlijk leiderschap van werknemers binnen de gemeente Oosterhout, en hoe kan dit verklaard worden?”*

Allereerst werd tussen de variabelen leiderschapscompetenties en persoonlijk leiderschap geen significante samenhang gevonden op basis van de Q-sorts. De interviews verklaarden de bevindingen uit de Q-sorts en gaven nieuwe inzichten op het verband tussen leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap. Zo bleek dat de vraag of leiderschapsvaardigheden een positieve invloed op persoonlijk leiderschap hebben, afhangt van iemand persoonlijkheid en de mate van zelfvertrouwen in het bijzonder. Respondenten gaven namelijk aan dat hun cognitieve en interpersoonlijke leiderschapsvaardigheden hen helpen om persoonlijk leiderschap te nemen, maar dat zij deze vaardigheden enkel effectief inzetten wanneer zij zich hierbij prettig voelen. Dit kwam onder meer naar voren in situaties waarin deze vaardigheden erbij hielpen om met collega's te communiceren, te bepalen welke collega's bij de eigen werkzaamheden betrokken moesten worden en het nemen van initiatief bij onderlinge samenwerking.

Tussen publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap van werknemers werd op basis van de Q-sorts ook geen samenhang gevonden. Uit de interviews bleek dat de voornaamste verklaring voor het ontbreken van samenhang tussen publieke sector motivatie en persoonlijk leiderschap was dat men vooral functiegerelateerde motivatie had, waardoor hun publieke sector motivatie niet zo zeer in verband werd gebracht met hun persoonlijk leiderschap. Publieke sector motivatie was in die zin ondergeschikt aan functiegerelateerde motivatie. Uit de interviews bleek ook dat één dimensie van publieke sector motivatie, namelijk *toewijding aan het publiek belang*, wel een positieve invloed heeft op persoonlijk leiderschap, omdat men aangaf met hun werk wel een bijdrage wil leveren aan de samenleving.

Uit de Q-sorts kwam ook geen samenhang tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap naar voren. Uit de interviews bleek enerzijds dat er bij het verband tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap rekening gehouden dient te worden met iemands functie. In het bijzonder ging het dan om de vraag of iemand een specialist is binnen zijn vak. Zo bleek namelijk dat specialisten minder afhankelijk zijn van collega's en daardoor minder rekening met hen hoeven te houden, waardoor het verband tussen psychologische veiligheid en hun mate van persoonlijk leiderschap afzwakt. Daarnaast bleek ook persoonlijkheid in de vorm van proactiviteit het verband tussen psychologische veiligheid en persoonlijk leiderschap af te kunnen zwakken. Ondanks het ervaren van ruimte om te experimenteren, collega's aan te spreken en hun mening te uiten, maakten respondenten hiervan geen gebruik om persoonlijk leiderschap te nemen, omdat zij aangaven dat het in hun karakter zit om zich meer op de vlakte te houden.

Tussen superleiderschap van leidinggevend en persoonlijk leiderschap van werknemers werd anders dan verwacht een significante, negatieve samenhang gevonden. Een verklaring die in de interviewdata gevonden werd, was dat werknemers het lastig vinden om persoonlijk leiderschap te nemen, wanneer zij door superleiderschap in de vorm van delegatie minder sturing krijgen dan zij eigenlijk nodig hebben. *Meer* superleiderschap in de vorm van delegatie leidt in deze situaties dus tot *minder* persoonlijk leiderschap. Uit de interviews bleek echter ook een positieve beïnvloeding van superleiderschap op persoonlijk leiderschap, waardoor de resultaten uit de Q-sorts genuanceerd worden. Superleiderschap in de vorm van 'stimuleren van participatie' kan namelijk wel bevorderend werken voor de mate waarin men persoonlijk leiderschap neemt. Zo bleek dat als werknemers een participatief- of ontwikkeling gerichte stimulans van hun leidinggevende ontvangen, zijn zij eerder geneigd om doelen te zetten en activiteiten te ondernemen.

6.3 Discussie

In de discussie die hierna volgt, wordt in de theoretische reflectie gereflecteerd op de literatuur die voor dit onderzoek gebruikt is. Hier wordt vanuit een theoretisch oogpunt beargumenteerd waarom en welke andere theoretische benaderingen voor dit onderzoek gebruikt hadden kunnen worden, hoe de onderzoeksresultaten zich tot de literatuur

verhouden en worden aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan. Vervolgd wordt met een reflectie op de gebruikte methoden. Ten slotte worden enkele praktische aanbevelingen gedaan.

6.3.1 Theoretische reflectie

Ten eerste is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het artikel van Mumford et al. (2007), om na te gaan welke vaardigheden van invloed zijn op persoonlijk leiderschap. Het uitgangspunt van dit onderzoek was hierdoor dat vaardigheden van medewerkers op directe wijze de mate van persoonlijk leiderschap kunnen beïnvloeden. Een kritiekpunt op deze focus van leiderschapsvaardigheden, is dat er hierdoor te weinig rekening is gehouden met persoonskenmerken die mate van persoonlijk leiderschap beïnvloeden, waarvan William (1997), DiLiello en Houghton (2006) en Goldsby et al. (2021) het belang aangeven. Een bevestiging hiervoor werd ook gegeven door de interviewresultaten, omdat iemands zelfvertrouwen van invloed is op het verband tussen leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap. Een alternatieve benadering was dan ook geweest om naast een focus op vaardigheden van een leider ook te kijken naar de (persoonlijkheds)kenmerken van een leider (House & Howell, 1992; Kornør & Nordvik, 2004; Van Wart, 2017). Zo had de benadering van Van Wart (2017), die naast leiderschapsvaardigheden ook persoonskenmerken onderscheidt, en zelfvertrouwen al als één van de tien belangrijke persoonskenmerken benoemd, een completer beeld kunnen scheppen dan de benadering van Mumford et al. (2007). Doordat uit dit onderzoek blijkt dat meerdere persoonskenmerken de mate van persoonlijk leiderschap bepalen, wordt voor toekomstig (kwantitatief) onderzoek aanbevolen het verband tussen verschillende persoonskenmerken en persoonlijk leiderschap te onderzoeken (DiLiello & Houghton, 2006; Goldsby et al., 2021).

Net als voor de theoretische benadering ten aanzien van leiderschapsvaardigheden, was ook een alternatieve benadering ten aanzien leiderschap van leidinggevend als contextfactor mogelijk geweest. In dit onderzoek is voor het leiderschap van leidinggevend gekozen voor een benadering via superleiderschap, wat als 'open' benadering van leiderschap gezien kan worden en net als persoonlijk leiderschap onderscheiden wordt als vorm van gedeeld leiderschap (Gronn, 2000; Pearce & Conger, 2013; Van Wart, 2017). Hierdoor is de situatie gecreëerd waarbij twee op elkaar aansluitende vormen van gedeeld leiderschap onderzocht

zijn en zijn met name factoren van leiderschap van leidinggevendenden meegenomen zijn die het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten bevorderen, zoals stimuleren van participatie, stimuleren van ontwikkeling en delegatie (Goldsby et al., 2021). Uit dit onderzoek bleek dan ook wat leiders vooral wel moeten doen om het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten te bevorderen, maar niet zo zeer wat zij niet moeten doen. Een alternatieve benadering ten aanzien van leiderschap door leidinggevendenden was om te kijken naar een leiderschapsvorm die aansluit bij de ‘gesloten’ benadering ten aanzien van leiderschap, waardoor ook factoren van leiderschap van leidinggevendenden in het onderzoek meegenomen waren die het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten tegenwerken. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dan ook om in het kader van persoonlijk leiderschap ook te kijken naar leiderschapsfactoren die het persoonlijk leiderschap van ondergeschikten mogelijk beperken.

6.3.2 Methodologische reflectie

Hierna wordt ingegaan op de methodologische beperkingen van dit onderzoek. Allereerst zullen zowel enkele algemene kritiekpunten op de Q-methodologie, als ook op de wijze waarop deze binnen dit onderzoek toegepast is, gegeven worden. Vervolgens volgt een reflectie op de interviews van dit onderzoek.

6.3.2.1 Reflectie op Q-sorts

Het eerste kritiekpunt ten aanzien van de Q-methodologie in dit onderzoek, betreft de subjectiviteit van de stellingen die voor het onderzoek opgesteld zijn (Ten Klooster et al., 2008). Hoewel de stellingen en de concepten die erin vertegenwoordigd werden zo veel mogelijk gebaseerd waren op de literatuur, was een zekere mate van subjectiviteit van de onderzoeker bij het opstellen van de stellingen niet uit te sluiten. Idealiter was deze subjectiviteit uitgesloten door de stellingen volledig op basis van de literatuur te formuleren (Ten Klooster et al., 2008; Dziopa & Ahern, 2011), maar dit is dus niet het geval geweest. Wat hierop aansluit is de meer algemene kritiek dat er voor onderzoekers geen standaard manier is om de betrouwbaarheid van de gebruikte instrumenten binnen een Q-sort-studie te meten en dat de betrouwbaarheid hiervan enkel vastgesteld kan worden wanneer deze vaker gebruikt wordt (Ten Klooster et al., 2008). Doordat de stellingen deels subjectief waren, kan hun betrouwbaarheid in toekomstig onderzoek ook niet makkelijk vastgesteld worden. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dan ook om stellingen te gebruiken die enkel op

basis van de literatuur opgesteld zijn en die in eerdere Q-sorts-studies gebruikt zijn, zodat zowel het meetinstrument als de onderzoeksresultaten betrouwbaarder worden.

Een tweede kritiekpunt op de gebruikte stellingen is dat er in één stelling, voor één dimensie van een variabele, meerdere indicatoren verweven zaten. Dit heeft ertoe geleid dat sommige stellingen wellicht vatbaar waren voor interpretatie en zij voor de respondenten wellicht moeilijker te begrijpen waren (Krosnick, 2018). In toekomstig onderzoek kan dit probleem ondervangen worden wanneer er slechts één of twee onafhankelijke variabelen gebruikt worden in onderzoek naar persoonlijk leiderschap. Hierdoor blijft het totale aantal indicatoren beperkt en kan elke indicator, zonder dat het aantal stellingen te groot wordt, in een aparte stelling verwerkt worden.

6.3.2.2 Reflectie op interviews

Een eerste tekortkoming ten aanzien van de interviews die in dit onderzoek gebruikt zijn, betreft de invloed van de onderzoeker tijdens het proces (Gubrium & Holstein, 2012). Zowel bij de verzameling, als ook bij de analyse van de interviews heeft de onderzoeker namelijk een actieve en mogelijk versturende rol gespeeld (Gubrium & Holstein, 2012; Baarda & Van der Hulst, 2017). Tijdens de interviews heeft de onderzoeker direct met de respondenten in contact gestaan en is de analyse van de resultaten afhankelijk geweest van interpretatie. De bevindingen zijn hierdoor per definitie subjectief en persoonsgebonden (Van Thiel, 2015). Om dit probleem deels te ondervangen en bevindingen uit de interviewdata te controleren, zou toekomstig onderzoek als aanvulling op normale interviews ook focusgroep-interviews kunnen overwegen (Van Thiel, 2015). De respondenten zijn hierbij namelijk met name met elkaar in gesprek, waardoor de interviewer binnen het interview een meer modererende dan leidende rol heeft (Van Thiel, 2015), waardoor zijn of haar invloed verminderd wordt. Daarnaast kunnen de interviewdata uit het focusgroep-interview gebruikt worden ter controle van de normale interviews (Williamson, 2013).

Een tweede beperking betreft de wijze waarop de interviews zijn afgenomen. Alle interviews zijn namelijk digitaal afgenomen, waardoor de onderzoeker geen invloed had op de omgeving waarin het interview afgenomen werd en niet actief een omgeving gecreëerd kon worden waarin respondenten zich prettig zouden voelen (Baarda & Van der Hulst, 2017). Mede

doordat aan respondenten gevraagd werd om uitspraken te doen over collega's en hun leidinggevende, geldt als aanbeveling voor toekomstig onderzoek dat interviews beter fysiek afgenomen kunnen worden (Baarda & Van der Hulst, 2015).

6.4 Praktische aanbevelingen

De uitkomsten van dit onderzoek maken het mogelijk om twee praktische aanbevelingen te geven. Doordat de variabelen van dit onderzoek zich mede focusten op het leiderschap van leidinggevendenden, als ook op vaardigheden en het functioneren van werknemers binnen een team, zullen aanbevelingen gegeven worden voor leidinggevendenden en werknemers.

Aanbeveling 1: de balans tussen sturing en delegatie

In het kader van superleiderschap kwam in dit onderzoek naar voren dat delegatie het persoonlijk leiderschap van medewerkers werknemers zowel positief als negatief kan beïnvloeden. Zo bleek dat het van belang is dat werknemers de juiste mate van sturing ontvangen en dat hierbij rekening gehouden wordt met hun *functie* en *persoonlijkheid*. Iemand die van zichzelf terughoudend is, zal behoefte aan meer sturing hebben, terwijl iemand die van zichzelf proactief is minder sturing nodig zal hebben. Werknemers met een gespecialiseerde functie hebben daarnaast minder behoefte aan sturing, omdat zij zelf makkelijker invulling kunnen geven aan hun werk. Om het belang van dit onderscheid tussen functies en persoonlijkheid voor de mate waarin sturing gegeven dient te worden te minimaliseren, is een aanbeveling om werknemers vaardigheden bij te brengen die hen helpen om met autonomie om te gaan. Deze vaardigheden zullen hen in staat stellen met minder sturing toch richting te geven aan hun werk (Yun et al., 2006). Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het digitale Ontwikkelplein dat voor werknemers van de gemeente Oosterhout beschikbaar is. Als leidinggevende is het hiervoor eerst van belang om samen met individuele werknemers te bepalen welke vaardigheden specifiek verbeterd kunnen worden, waarna de werknemers zelf aan de slag kunnen met de aangeboden online-ontwikkelprogramma's.

Aanbeveling 2: het gebruik van groepsfeedback

Uit dit onderzoek is gebleken dat de mate waarin werknemers hun leiderschapsvaardigheden inzetten om persoonlijk leiderschap te nemen afhankelijk is van hun *zelfvertrouwen*. Zo bleek dat werknemers met voldoende vaardigheden door een gebrek aan zelfvertrouwen geen

persoonlijk leiderschap namen. Een aanbeveling om zelfvertrouwen als beperkende factor voor persoonlijk leiderschap weg te nemen, is het gebruik van feedbackmethoden. Uit dit onderzoek kwam namelijk naar voren dat feedback van naaste collega's bij werknemers resulteerde in zelfcorrectie, persoonlijke ontwikkeling en motivatie. Daarnaast blijkt uit ander onderzoek ook dat feedback een positief effect kan hebben op zelfvertrouwen (McCarty, 1986; Tzetzis et al., 2008). Specifiek geldt als aanbeveling om hierbij in te zetten op feedbackmethoden die kleinschalig zijn, dus waarbij 3 tot 4 collega's betrokken zijn. Respondenten die in dit onderzoek een positief effect ervaarden van feedback, ontvingen dit namelijk van één of enkele collega's (tegelijktijd). Op basis van dit onderzoek is het de aanbeveling om dit te organiseren rond de leidinggevende óf op basis van functieprofiel. Collega's met een gelijk functieprofiel ervaarden namelijk minder afstand tot elkaar, waardoor feedback makkelijker tot stand kwam. Daarnaast blijkt de relevantie van dergelijke groepsfeedback ook uit de literatuur (London & Sessa, 2006).

Referenties

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.945

Anderson, N., & West, M. (1994). *The Team Climate Inventory*. Windsor: Berks ASE.

Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C.P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(1), 68–82. DOI: 10.1177/1548051811425047

Avolio, B.J., Jung, D., Murry, W., & Sivasubramanian, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In Beyerlein, M.M., Johnson, D.A., & Byerlein, S.T. (Eds). *Advances in interdisciplinary studies of work teams*: 173-209. Greenwich: JAI Press.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Kostelijk, E., & Van der Velden, T. (2021). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.

Baarda, B., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x

Boonstra, W. (2021, 24 november). Uitvoering overheidstaken in het geding. *Binnenlands Bestuur*. Geraadpleegd op 22 juli 2022, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/betere-beloning-nodig-publieke-sector>

Bracht, E.M., Junker, N.M., & Van Dick, R. (2018). Exploring the social context of self-leadership— Self-leadership-culture. *Journal of Theoretical Social Psychology, 2*(4), 119-130. DOI: 10.1002/jts5.33

Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 309–25. DOI: 10.1002/job.2041

Brewer, G.A., & Selden, S.C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research & Theory 8*(3), 413-439. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>

Brockner, J., & Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(1), 35-66. DOI:10.1006/obhd.2001.2972

Brown, S.R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.

Bum, C.H., & Lee, K. (2018). The Relationships between Professors' Super- Leadership, Self-Leadership, and Career Preparation Behavior in College Students. *Sport Mont Journal, 16*(2), 39-44. DOI 10.26773/smj.180607

Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Exploring the Contributions of Person-Organization Fit and Person- Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory, 21*(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review, 13*(3), 639-52. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society 39*(5): 547-568. DOI: 10.1177/0095399707303634

Crosby, C.B., & Bryson, J.M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review, 20*(9), 1265-1286. DOI: 10.1080/14719037.2017.1348731

Cross, R. M. (2005). Exploring attitudes: The case for Q methodology. *Health Education Research, 20*(2), 206–213. DOI: 10.1093/her/cyg121

Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2) 165-176.

DeRue, D.S., Barnes, C.M., & Morgeson, F.P. (2010). Understanding the Motivational Contingencies of Team Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621-651. DOI: 10.1177/1046496410373808

Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

DiLiello, T.C., & Houghton, J.D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337. DOI 10.1108/02683940610663114

Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4–24. <https://doi.org/10.1108/01437731211193098>

Daud, Y. M. (2020). Self-leadership and its application to today's leader - A review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 1–11

Durnali, M. (2020). The effect of Self-Directed Learning on the relationship between Self-Leadership and Online Learning among university students in Turkey. *Tuning Journal for Higher Education*, 8(1), 129-165. [https://doi.org/10.18543/tjhe-8\(1\)-2020pp129-165](https://doi.org/10.18543/tjhe-8(1)-2020pp129-165)

Dziopa, F., & Ahern, K. (2011). A Systematic Literature Review of the Applications of Q-Technique and Its Methodology. *Methodology*, 7(2), 39–55. DOI: 10.1027/1614-2241/a000021

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113-165. DOI: 10.1111/peps.12183

Furtner, M.R., Baldegger, U., & Rauthmann, J.F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 436–449. DOI: 10.1080/1359432X.2012.665605

Furtner, M.R., Rauthmann, J.F., & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership, 11*(1), 105–25. DOI: 10.1177/1742715013511484

Furtner, M.R., Sachse, P., & Exenberger, S. (2012). Learn to influence yourself: Full range self-leadership training. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 38*(2), 299-309.

Gallagher, K., & Porock, D. (2010). The use of interviews in Q methodology: Card content analysis. *Nursing Research, 59*(4), 295-300. DOI: 10.1097/NNR.0b013e3181e4ffff

George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 698-709. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.75.6.698>

Gerits, M. (2019, 2 mei). Zelforganisatie: het onmogelijke mogelijk maken. Geraadpleegd op 12 februari 2022, van <https://platformoverheid.nl/zelforganisatie-het-onmogelijke-mogelijk-maken/>

Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation. *Management Research Review, 38*(11), 1126–1148. DOI:10.1108/MRR-01-2014-0017

Goldsby, E.A., Goldsby, M.G., Neck, C.B., & Neck, C.P. (2020). Under Pressure: Time Management, Self-Leadership, and the Nurse Manager. *Administrative Sciences, 10*(3), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>

Goldsby, M.G., Goldsby, E.A., Neck, C.B., Neck, C.P., & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences, 11*(1), 1-25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>

Graham, J. L. (1983). Brazilian, Japanese, and American business negotiations. *Journal of International Business Studies, 14*, 47–61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490506>

Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 28(3), 317-338. DOI: 10.1177/0263211X000283006

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. DOI: 10.1177/1525822X05279903

Halcomb, E.J., & Davidson, P.M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Science*, 19(1), 38-42. DOI: 10.1016/j.apnr.2005.06.001

Hetzner, S., Gartmeier, M., Heid, H., & Gruber, H. (2011). Error orientation and reflection at work. *Vocations and Learning*, 4, 25–39. DOI 10.1007/s12186-010-9047-0

Hirak, R., Pang, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. DOI:10.1016/j.leaqua.2011.11.009

Hondeghem, A., Van Dooren, W., De Rynck, F., Verschuere, B., & Op de Beeck, S. (2017). *Handboek bestuurskunde: Organisatie en werking van het openbaar bestuur*. Brugge: Uitgeverij Vanden Broele

Houghton, J.D., & Jinkerson, D.L. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination. *Journal of Business and Psychology*, 22, 45–53. DOI 10.1007/s10869-007-9046-9

Houghton, J.D., & Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. DOI 10.1108/02683940210450484

House, R.J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. [https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)

Husnatarina, F., & Elia, A. (2022). The influence of self-leadership on employee performance through intrinsic motivation. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 1-11.

Inam, A., Ann Ho, J., Sheikh, A.A., Shafqat, M., & Najam, U. (2021). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. In J. Zeidner (Ed.), *Human productivity enhancement* (pp. 7–65). New York: Praeger.

Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation Related to Work. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 338-355. doi: 10.1037/apl0000133.

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102

Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Bøgh Andersen, L., Cerase, F.P., Christensen, R.K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L.H., Perry, J.L., Ritz, A., Taylor, J., & 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. doi:10.1093/jopart/mus027

Konradt, U., Andressen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 18(3), 322-346. DOI: 10.1080/13594320701693225

Kornør, H., & Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(1), 49-54. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x>

Krosnick, J.A. (2018). Questionnaire Design. In: Vannette, D., Krosnick, J. (eds) *The Palgrave Handbook of Survey Research*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54395-6_53

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall.

London, M., & Sessa, V.I. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303-329. DOI: 10.1177/1534484306290226

Lunenburg, F.C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9

Luthans, F., Welsh, D. H., & Taylor, L. A. (1988). A descriptive model of managerial effectiveness. *Group & Organization Studies*, 13(2), 148-162. <https://doi.org/10.1177/105960118801300203>

Mahoney, J. (2001). Leadership skills for the 21th century. *Journal of Nursing Management*, 9(5), 269-272. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1046/j.1365-2834.2001.00230.x>

Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2018). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1551882

Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management*, 11(3), 585-600. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/258312>

Manz, C.C., & Neck, C.P. (1991). Inner leadership: creating productive thought patterns. *The Executive*, 5(3), 87-95. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274477>

Manz, C.C., & Sims, H.P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367. DOI:10.5465/AMR.1980.4288845

Manz, C.C., & Sims, H.P. (1991). Superleiderschap: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. DOI:10.1016/0090-2616(91)90051-A

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and Safe: The Role of Leader Motivating Language and Follower Self-Leadership in Feelings of Psychological Safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 1-30. DOI: 10.3390/admsci11020051

Maykrantz, S.A., & Houghton, J.D. (2020). Self-leadership and stress among college students: Examining the moderating role of coping skills. *Journal of American College Health*, 68(1), 89-96. DOI: 10.1080/07448481.2018.1515759

McCarty, P.A. (1986). Effects of feedback on the self-confidence of men and women. *Academy of Management Journal*. 29(4), 840-847. DOI: 10.2307/255950.

Meuser, J.D., Gardner, W.L., Dinh, J.E., Hu, J., Liden, R.C., & Lord, R.G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374–1403. <https://doi.org/10.1177%2F0149206316647099>

Minkman, E., & Molenveld, A. (2020). Q-methodologie als methode om beleid te beschrijven, te ontwikkelen of te evalueren. *Beleidsonderzoek Online*. DOI: 10.5553/BO/221335502020000001001.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 428-443. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x

Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.005

Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000a). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7)

Neck, C.P., & Manz, C.C. (1992). Thought self-leadership: the impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681-99. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>

Neck, C.P., & Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–67. [https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5%3C445::AID-JOB770%3E3.0.CO;2-N](https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5%3C445::AID-JOB770%3E3.0.CO;2-N)

Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of Self-leadership Theory and research. *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 270–95. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

Neck, C.P., Manz, C.C., & Houghton, J.D. (2019). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. SAGE.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Pearce, C.L., & Conger, J.A. (2003). All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership. In Pearce, C.L. & Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (pp. 1–18).

Pearce, C.L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In Riggio, R., Smith-Orr, S. (Eds.). *Nonprofit leadership: 180-203*. San Francisco: Jossey-Bass.

Perry, J.L. (1996). Measuring Publieke sector motivatie: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

Perry, J. L., & A. Hondeghem. (2008). Editors' Introduction. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 1-14. New York: Oxford University Press.

Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>

Poelman, T. (2015). Aan welke criteria moet kwalitatief onderzoek voldoen? *Minerva*, 14(2), 24.

Prussia, G.E., Anderson, J.S., & Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-38. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5%3C523::AID-JOB860%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5%3C523::AID-JOB860%3E3.0.CO;2-I)

Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302. <https://doi.org/10.1177%2F027507408201600402>

Rainey, H.G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(1), 1-32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>

Ritz, A., Brewer, G.A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>

Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), 209-230. doi:10.5430/ijhe.v6n3p209

Schillemans, T. (2017). *Bestuurskunde*, 26(1), 88-97. DOI: <https://doi.org/10.5553/Bk/092733872017026001013>

Schultz, C.M. (2021). The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1701>

Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42-57. DOI 10.1108/13552550510580834

Sinan, F. (2011). The interaction of self-leadership and psychological climate on job performance. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1787-1794. DOI: 10.5897/AJBM10.763

Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.124.2.240>

Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Publieke sector motivatie. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27. DOI: 10.1080/10967490801887863

Steinbauer, R., Renn, R., Taylor, R., & Njoroge, P. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 381-92. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1662-x>

Stewart, G.L., Courtright, S.H., Manz, C.C. (2011). Self-leadership: a multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. DOI: 10.1177/0149206310383911

Stewart, G.L., Courtright, S.H., Manz, C.C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>

Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2018). Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12181>

Ten Klooster, P.M., Visser, M., & De Jong, M.D.T. (2008). Comparing two image research instruments: The Q-sort method versus the Likert attitude questionnaire. *Food Quality and Preference*, 19(5), 511–518. DOI: 10.1016/j.foodqual.2008.02.007

‘t Hart, P., & Tummers, L. (2019). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave.

Tzetzis, G., Votsis, E., & Kourtessis, T. (2008). The Effect of Different Feedback Methods on the Outcome and Self Confidence of Young Athletes. *Journal of Sports Science & Medicine*, 7(3), 371-378.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public Service Motivation in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction*. Sharpe.

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap*, 43(13), 631-635.

Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-493. DOI: 10.1177/0013161X07299435

Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189. DOI: 10.1080/14719037.2014.895031

Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: theory, method and interpretation*. London: SAGE Publications

Weber, K., & Waeger, D. (2017). Organizations as polities: an open systems perspective. *Academy of Management Annals*, 11(2), 886-918. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0152>

Wilhelm, H., Richter, A.W., & Semrau, T. (2019). Employee Learning from Failure: A Team-as-Resource Perspective. *Organization Science* 30(4), 694-714. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1255>

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90020-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90020-6)

Williamson, C. (2013). Questionnaires, individual interviews and focus groups. In K. Williamson, & G. Johanson (Eds.), *Research Methods: Information, Systems, and Contexts* (pp. 349-372). Prahran: Tilde University Press.

Wu, Y.L., Shao, B., Newman, A., Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388. DOI 10.1108/02683940610663141

Yu, S., & Ko, Y. (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*, 24(5), 421-425. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1016/j.colegn.2016.09.002>

Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington: American Psychological Association.

Zaccaro, S. J., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader traits and attributes. In Antonakis, J. & Day, D.V. (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 29–55). London: Sage Publications

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C., & Johnson, R.E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852. DOI: 10.1002/job.2296

Bijlage 1: Mail naar respondenten

Beste...,

Om te beginnen zal ik mezelf (wellicht ten overvloede) kort introduceren. Mijn naam is Patrick, ik ben op dit moment 23 jaar oud en ben op dit moment bezig met mijn afstudeerstage binnen de gemeente Oosterhout. Deze stage geldt als laatste periode van mijn master bestuurskunde en waarschijnlijk ook als afsluiting van mijn studietijd. Sinds januari ben ik hiervoor actief binnen het team van P&O.

In het kader van mijn afstudeerscriptie ben ik op dit moment hoofdzakelijk bezig met een onderzoek naar persoonlijk leiderschap. Na druk bezig te zijn geweest met de opzet van dit onderzoek, zal ik komende weken interviews houden om de data van het onderzoek te verzamelen. Uw teamleider heeft mij hierbij een helpende hand uitgestoken, door mij de mogelijkheid te geven om de interviews binnen uw team af te laten nemen. Hier ben ik hem uiteraard erg dankbaar voor.

In totaal zal ik met zo'n 20 mensen uw team een interview houden. Uw teamleider heeft mij hiervoor een lijst doorgegeven, zodat ik afspraken in kan plannen. Hierbij zou ik dat dus ook graag doen. Idealiter plan ik met jou graag een moment in, in de week van 11 t/m 15 april of in die van 19 t/m 22 april. Ik zal bij deze mail alvast een voorstel doen voor een datum en tijd, maar stuur gerust een tegenvoorstel als het op een ander moment beter uitkomt!

Wat het interview betreft, kan ik alvast melden dat het ongeveer een uur in beslag zal nemen. Om het niet slechts een 'saai' interview te laten worden, heb ik een attractievere variant klaar staan. Op het begin zal ik je namelijk vragen om een aantal stellingen ranken, waarna we tijdens het interview doorpraten over de ranking die jij maakt. In de wetenschap wordt dit ook wel een Q-sort genoemd (maar daarover later meer). Om kostbare tijd tijdens het interview te besparen en het wellicht iets in te kunnen korten, zal het echter helpen als je deze ranking van de stellingen al voor het interview kan maken. Wanneer we de stellingen tijdens het interview ranken houd ik er rekening mee dat het 1 uur en 15 minuten kan duren. Mocht je de stellingen vooraf al gesorteerd hebben, dan zal dit maximaal 45 minuten zijn. Ik zal enkele dagen voor het interview een mail sturen met de stellingen en zal uiteraard uitleggen wat precies de bedoeling is!

Ik hoop dat ik je hiermee alvast enthousiast heb kunnen maken en hoor erg graag wanneer het je uitkomt om het interview te houden!

Met vriendelijke groet,

Patrick de Looff

Bijlage 2: Formulier stellingen

Introductie:

Het onderzoek waar u aan deelneemt, wordt uitgevoerd in het kader van een afstudeerscriptie voor de master Public Administration. Binnen het team van Informatie, Innovatie en Beheer (IIB) van de gemeente Oosterhout worden hiervoor 20 interviews afgenomen. Onderzocht wordt wat de mechanismen zijn achter het functioneren van het team, hoe de rollen verdeeld zijn en welke verantwoordelijkheden men heeft.

De interviews voor dit onderzoek kunnen onderverdeeld worden in twee delen: **(1)** het rangschikken van stellingen en **(2)** een interview waar aan de respondenten gevraagd wordt om hun rangschikking toe te lichten.

In dit formulier vindt u de stellingen die voor het eerste deel van het onderzoek gebruikt worden. Deze stellingen zullen u tijdens het interview voorgelegd worden, waarna u gevraagd wordt om de stellingen in de bijbehorende tabel te sorteren. Tijdens het interview is er voldoende tijd om dit samen met de onderzoeker te doen. Mocht u de tijd hebben om de stellingen voor aanvang van het interview al te sorteren in de tabel, dan mag dit uiteraard ook. Het interview zal hierdoor mogelijk minder tijd in beslag nemen. De uitleg die hieronder gegeven wordt, dient u hierbij te helpen.

Uitleg:

Om het sorteren van de stellingen voor u te vergemakkelijken, volgt hieronder een uitleg van de stappen die u doorloopt.

*Op de volgende pagina vindt u de **stellingen** en een **tabel**. Bij deze eerste stap is het de bedoeling dat u alle stellingen leest en in één van de kolommen van de tabel plaatst. Het is hierbij belangrijk dat u alle stellingen sorteert en de tabel dus helemaal gevuld is. Stellingen mogen hiervoor niet dubbel gebruikt worden.*

U kiest zelf hoe u de stellingen over de tabel verspreidt. Het wordt u echter aangeraden om te beginnen bij de uitersten van de tabel (minst mee eens & meest mee eens), waarna u geleidelijk aan toewerkt naar het midden van de tabel (0). Het resultaat is een ingevulde tabel, waarbij de stellingen 1 tot en met 27 terug te vinden zijn.

Naam:

*Vul hier uw naam in**

**Uw naam zal bij het uitwerken van de onderzoeksresultaten niet gebruikt worden. De rangschikking die door u met dit formulier gemaakt wordt en het interview dat hierop volgt, zullen enkel voor onderzoeksdoeleinden gebruikt worden. Uw naam wordt enkel voor administratieve doeleinden van de onderzoeker gebruikt.*

Stellingen

1. Ik reflecteer op mijn eigen handelen, waardoor ik leer om dingen anders aan te pakken
2. Ik zet persoonlijke doelen binnen mijn werk en waardeer mijn eigen prestaties
3. Als ik een opdracht onprettig vind, probeer ik hiervan ook de prettige aspecten in te zien
4. Als ik ergens aan werk, denk ik aan de positieve resultaten die uit mijn werk tot stand zullen komen
5. Negatieve gevoelens en gedachten over mijn werk probeer ik te verdringen
6. Ik probeer mij voor te stellen hoe mijn werk van invloed is op de samenleving
7. Ik ben goed in staat om informatie tot me te nemen en het vervolgens door te communiceren
8. Het omgaan met nieuwe situaties vind ik lastig (rev)
9. Ik kan goed omgaan met en inspelen op de eigenschappen en vaardigheden van mijn collega's
10. Het coördineren van samenwerking met collega's gaat mij goed af
11. Ik ben in staat om de inzet van mensen en immateriële middelen te coördineren
12. Ik heb een langetermijnvisie, kan goed plannen en los problemen doorgaans zelf op
13. Ik ben geïnteresseerd in politiek en ben graag betrokken bij het maken of uitvoeren van publiek beleid
14. Ik werk bij de gemeente Oosterhout, omdat ik een bijdrage wil leveren aan de samenleving
15. Ik werk bij de gemeente Oosterhout, omdat ik een gevoel van medeleven en betrokkenheid heb met de inwoners van de gemeente
16. Ik zal mij altijd volledig inzetten voor de belangen van de Oosterhoutse gemeenschap, ook als dit ten koste gaat van mijn eigen welzijn
17. Als ik een fout maak, wordt mij dit niet aangerekend door mijn collega's
18. Het uiten van een afwijkende mening wordt niet gewaardeerd door mijn collega's (rev)
19. Mijn kennis, vaardigheden en talenten worden door collega's binnen mijn team op waarde geschat
20. Wanneer ik ergens aan werk, word ik goed ondersteund door collega's binnen mijn team
21. Ik ervaar een drempel bij het stellen van vragen aan collega's binnen mijn team (rev)
22. Meningsverschillen en problemen kunnen binnen ons team besproken worden
23. Door collega's binnen mijn team wordt mij de ruimte gegeven om nieuwe dingen te proberen
24. Mijn leidinggevende stimuleert mijn betrokkenheid bij vergaderingen
25. Mijn leidinggevende laat mij actief meebeslissen wanneer er een besluit genomen wordt
26. Mijn leidinggevende stimuleert mij om mezelf te ontwikkelen
27. Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om taken zelf op te pakken en geeft mij veel verantwoordelijkheid

Minst mee eens							Meest mee eens
-3	-2	-1	0	1	2	3	

Bijlage 3: Informatie- en toestemmingsformulier

Introductie

Het onderzoek waar u aan deelneemt, wordt uitgevoerd in het kader van een afstudeerscriptie voor de master Public Administration. Binnen het team van Informatie, Innovatie en Beheer (IIB) van de gemeente Oosterhout worden hiervoor 20 interviews afgenomen. Onderzocht wordt wat de mechanismen zijn achter het functioneren van het team, hoe de rollen verdeeld zijn en welke verantwoordelijkheden men heeft.

Dataverzameling

De data voor dit onderzoek worden verzameld door middel van interviews. Vooraf of tijdens deze interviews zullen 27 stellingen door de respondenten gerangschikt worden en zal hen gevraagd worden om deze rangschikking toe te lichten. Voor onderzoeksdoeleinden zullen de interviews opgenomen en getranscribeerd worden. De rangschikkingen die de respondenten maken, zullen geanalyseerd worden.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar. Dit om te kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld door het 'Education and Examination Regulation of ESSB'.

Het delen van data

Ik deel de data met mogelijk met mijn scriptiebegeleidster op school, met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences. Binnen de gemeente Oosterhout zal de anonieme data enkel gedeeld worden met belanghebbenden.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact met mij op te nemen.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact met mij op.

Hartelijk dank,

Patrick de Looff

E-mail: p.de.looff@oosterhout.nl

Toestemmingsformulier

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen	N.V.T.	N.V.T.
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten	N.V.T.	N.V.T.

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening:

Bijlage 4: Topiclijst interviews (werknemers)

DEEL 1: Introductie:

- ◇ Mezelf kort voorstellen
- ◇ Onderwerp en doelstelling van het onderzoek bespreken: *onderzoek binnen het team, naar het functioneren en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden*
- ◇ Terugkomen op verstuurd toestemmingsformulier (laten tekenen door respondent) (video + citaten n.v.t.)
- ◇ 'Invulformulier stellingen' met Q-sort vooraf ingevuld door de respondent?
 - Zo ja, vooraf doornemen en tijdens het interview erbij houden
 - Zo nee, aan respondent vragen of hij/zij het bestand wil openen of zelf scherm delen
- ◇ De respondent de mogelijkheid geven om vragen te stellen

Openingsvragen:

- ◇ Wat zou u mij kunnen vertellen over het team waarin u werkzaam bent?
- ◇ Wat is precies uw functie bij de gemeente Oosterhout?
- ◇ En wat is precies uw rol binnen uw team?
- ◇ Hoe lang heeft u deze rol al?

Introductievragen:

- ◇ Als u kijkt naar uw huidige functie, hoe uitdagend vindt u deze dan?
- ◇ Wat motiveert u binnen deze functie?
- ◇ Hoe zorg jij ervoor dat jouw werk uitdagend en motiverend blijft?

Overgang:

Nadat de introducerende vragen zijn gesteld, wordt er samen met de respondent gekeken naar de Q-sort die zij ingevuld hebben. Bij het bespreken van de rangschikking die zij in de Q-sort gemaakt hebben, zal 'van breed naar smal' gewerkt worden. Om te beginnen worden de stellingen aan de uiteinden van Q-sort besproken (minst mee eens, meest mee eens). Geleidelijk aan wordt er toegewerkt naar de stellingen die zich in het midden van de Q-sort bevinden.

DEEL 2: Transitievragen (gericht op de tabel die de respondenten in hebben gevuld):

- ◇ Wat vond u van het rangschikken van de stellingen?
 - Zo ja, wat maakte het eenvoudig?
 - Zo nee, wat maakte het lastig?
- ◇ U heeft stelling ..., waarin gesteld wordt dat ..., links in de tabel geplaatst. U bent het hier dus het minst mee eens (-3). Zou u toe kunnen lichten waarom dit zo is?
- ◇ Hierna komen de stellingen x , y en z (niveau -2), hier bent u het dus ook niet helemaal mee eens. Zou u deze keuze toe kunnen lichten?
- ◇ U heeft stelling ..., waarin gesteld wordt dat ..., rechts in de tabel geplaatst. U bent het hier dus het meest mee eens (3). Zou u toe kunnen lichten waarom dit zo is?
- ◇ Hierna komen de stellingen x , y en z (niveau 2), hier bent u het dus ook mee eens. Zou u deze keuze toe kunnen lichten?

- ◇ Zou u de keuze voor de stellingen op niveau -1 en 1 toe kunnen lichten?
 - Waarom plaatst u deze tussen de buitenste niveaus en het neutrale niveau in?
- ◇ Wat maakt dat u het niet zo zeer eens of oneens met de stellingen in het midden van de tabel?

DEEL 3: Verdiepingsvragen:

...

Vragen **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Welke concrete acties onderneem jij om op je eigen functioneren te reflecteren?
- ◇ Hoe bepaal maak jij plannen om tot doelen binnen je werk te komen?

Vragen over **leiderschapsvaardigheden** → **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Welke concrete vaardigheden die je op dit moment hebt helpen je om in teamverband met moeilijke en complexe opdrachten om te gaan?
 - Hoe beïnvloeden deze vaardigheden de mate waarin jij doelen binnen je werk bereikt?
 - Hoe beïnvloeden deze vaardigheden de wijze waarop jij deze doelen bepaalt?

Vragen over **public service motivation** → **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Welke concrete motivatie heb je om juist te werken voor een publieke organisatie?
 - Hoe beïnvloeden deze motivatie de mate waarin jij prestaties wil leveren op je werk?
 - Hoe uit zich dit?

Vragen over **psychologische veiligheid** → **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Hoe zou je de samenhang/cohesie binnen jouw team omschrijven?
 - Hoe beïnvloedt deze samenhang/cohesie de mate waarin jij doelen zet binnen je werk?
 - Waaruit blijkt dit? Wat werkt stimulerend en wat werkt belemmerend?

Vragen over **superleadership** → **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Hoe zou je het leiderschap van jouw leidinggevende concreet omschrijven?
 - Hoe beïnvloedt dit type leiderschap jouw ambities om jezelf te ontwikkelen?
 - Hoe beïnvloedt dit type leiderschap jouw ambitieniveau op werk?
 - Hoe beïnvloedt dit type leiderschap de wijze waarop jij je werk uitvoert?

Conclusie:

- ◇ Wat vond u van het interview?
- ◇ Zou u nog wat toe willen voegen?

Bijlage 5: Topiclijst interview leidinggevende

DEEL 1: Introductie:

- ◇ Mezelf kort voorstellen
- ◇ Onderwerp en doelstelling van het onderzoek bespreken: *onderzoek binnen IIB, naar het functioneren en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden*
- ◇ Terugkomen op verstuurd toestemmingsformulier (laten tekenen door respondent)
- ◇ De respondent de mogelijkheid geven om vragen te stellen

Openingsvragen:

- ◇ Zou je mij misschien iets meer kunnen vertellen over jouw rol als teamleider?
- ◇ Wat vind je uitdagend aan deze rol?
- ◇ Wat motiveert je om juist dit werk voor de gemeente te doen?

DEEL 3: Verdiepingsvragen:

...

Vragen **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Hoe werkt jouw team in zelforganisatie?
- ◇ In welke mate pakken werknemers binnen jouw team zelf taken op zonder dat je hen aan hoeft te sturen?
 - Welke stappen zouden door hen nog gezet moeten worden om dit in de toekomst nog beter te doen?

Vragen over **leiderschapsvaardigheden** → **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Welke eigenschappen, die de werknemers in jouw team hebben, helpen hen om relatief zelforganiserend te werken?
 - Welke vaardigheden helpen hen hierbij?
 - Welke vaardigheden zou jij over het algemeen nog ontwikkeld zien worden bij de mensen in jouw team om beter kunnen werken in zelforganisatie?

Vragen over **psychologische veiligheid** → **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Hoe zou je de samenhang/cohesie/sfeer binnen jouw team omschrijven?
 - Hoe helpt die sfeer binnen het team eraan bij dat zij in relatieve zelfstandigheid met elkaar te kunnen werken?

Vragen over **superleadership** → **persoonlijk leiderschap**:

- ◇ Met welke concrete bewoordingen zou jij je eigen leiderschap omschrijven?
- ◇ Waarom helpt juist dit type leiderschap eraan bij dat jouw team relatief zelforganiserend te werk kan gaan?

Conclusie:

- ◇ Wat vond u van het interview?
- ◇ Zou u nog wat toe willen voegen?

Bijlage 6: Codeerboom

A. Persoonlijk leiderschap	A.1. Gedragsgeoriënteerde strategieën	A.1.1. Oefening A.1.2. Nemen van initiatief* A.1.3. Stellen van prioriteiten* A.1.4. Waarderen van eigen prestaties A.1.5. Zelfcorrectie A.1.6. Zelfobservatie A.1.7. Zetten van persoonlijke doelen
	A.2. Beloningsstrategieën	A.2.1. Ander werk oppakken* A.2.2. Focus op prettige aspecten van het werk A.2.3. Inbouwen van plezierige elementen A.2.4. Verhogen van eigenwaarde
	A.3. Denkstrategieën	A.3.1. Identificeren van onbruikbare gedachten A.3.2. Omgaan met onbruikbare gedachten A.3.3. Mentale verbeelding A.3.4. Positieve self-talk
B. Leiderschapsvaardigheden	B.1. Cognitieve vaardigheden	B.1.1. Aanpassingsvermogen B.1.2. Actief leren B.1.3. Flexibiliteit B.1.4. Kritisch denken B.1.5. Leervermogen B.1.6. Luisteren B.1.7. Omgaan met (nieuwe) informatie B.1.8. Spreken, schrijven
	B.2. Interpersoonlijke vaardigheden	B.2.1. Beïnvloedingsvaardigheden B.2.2. Coördineren van (eigen) acties B.2.3. Helpen van collega's* B.2.4. Onderhandelingsvaardigheden B.2.5. Sociale perceptie*

	B.3. Businessvaardigheden	B.3.1. Maken van operationele analyses B.3.2. Management van immateriële middelen B.3.3. Management van personele middelen
	B.4. Strategische vaardigheden	B.4.1. Lange termijnvisie B.4.2. Oplossen problemen B.4.3. Planning B.4.4. Scannen van organisatieomgeving
C. Publieke sector motivatie	C.1. Aantrekking tot maken/uitvoeren van publiek beleid	C.1.1. Interesse voor beleid C.1.2. Interesse voor politiek
	C.2. Toewijding aan het publieke belang	C.2.1. Willen leveren van bijdrage aan de samenleving
	C.3. Compassie	C.3.1. Gevoel van medeleven en betrokkenheid bij inwoners
	C.4. Zelfopoffering	C.4.1. Zelfopoffering
D. Psychologische veiligheid	D.1. Acceptatie van fouten	D.1.1. Acceptatie van fouten D.1.2. Toegeven van fouten
	D.2. Uitsluiting	D.2.1. Geen onderlinge acceptatie
	D.3. Onderlinge waardering	D.3.1. Op waarde schatten van vaardigheden
	D.4. Ondersteuning van collega's	D.4.1. Helpende collega's* D.4.2. Onderlinge samenwerking* D.4.3. Ruimte voor vragen
	D.5. Discussieruimte	D.5.1. Aanspreken van collega's D.5.2. Feedback van collega's*
	D.6. Ruimte om te experimenteren	D.6.1. Ruimte om initiatief te nemen
E. Superleiderschap	E.1. Stimuleren participatie	E.1.1. Geven van inspraakmogelijkheden E.1.2. Vragen om advies
	E.2. Stimuleren ontwikkeling	E.2.1. Coaching E.2.2. Uitdaging via functie*
	E.3. Delegeren	E.3.1. Bepalen van kaders E.3.2. Weinig sturing*

* Zelf toegevoegde code

Bijlage 7: Overzichtstabel interviewdata

			Persoonlijk leiderschap: gedragsgeoriënteerde strategieën						
			Oefening	Nemen van initiatief	Stellen van prioriteiten	Waarderen eigen prestaties	Zelfcorrectie	Zelfobservatie	Zetten persoonlijke doelen
Leiderschapsvaardigheden	B.1.	Aanpassingsvermogen	0	2	5	1	7	3	5
		Actief leren	2	3	2	1	6	2	8
		Flexibiliteit	0	1	0	0	2	0	2
		Kritisch denken	2	0	2	0	5	2	4
		Leervermogen	2	3	2	1	6	2	8
		Luisteren	1	0	2	1	3	4	2
		Omgaan informatie	0	1	1	2	2	0	4
		Spreken, schrijven	2	2	3	3	5	4	4
	B.2.	Beïnvloedingsvaardigheden	0	4	3	2	1	0	3
		Coördineren van acties	0	9	1	3	2	1	7
		Helpen van collega's	0	0	0	1	0	0	0
		Onderhandelingsvaardigheden	0	1	0	0	1	1	1
		Sociale perceptie	3	5	1	2	7	6	4
	B.3.	Maken operationele analyses	0	1	1	0	2	0	6
		Management immateriële middelen	1	1	0	0	2	0	4
		Management personele middelen	1	5	1	1	2	0	7
	B.4.	Lange termijnvisie	2	2	0	0	1	1	3
		Oplossen problemen	0	0	1	0	2	1	3

		Planning	0	3	0	1	2	0	4
		Scannen organisatieomgeving	0	0	0	0	0	0	1
publieke sector	C.1.	Interesse voor beleid	0	0	0	2	0	0	0
		Interesse voor politiek	0	0	0	2	0	0	0
	C.2.	Bijdrage aan samenleving	0	0	1	7	2	1	6
	C.3.	Medeleven en betrokkenheid	0	0	0	1	0	0	1
	C.3.	Compassie							
	C.4.	Zelfopoffering	0	0	0	0	0	0	1
Psychologische veiligheid	D.1.	Acceptatie van fouten	1	1	0	0	3	2	2
		Toegeven van fouten	0	0	0	0	1	0	0
	D.2.	Geen uitsluiting	0	0	0	0	0	0	0
	D.3.	Op waarde schatten vaardigheden	0	2	0	5	0	0	1
	D.4.	Helpende collega's	0	4	0	0	1	0	1
		Onderlinge samenwerking	0	0	0	0	0	0	1
		Ruimte voor vragen	1	2	0	0	2	1	0
		Stellen van vragen							
	D.5.	Aanspreken collega's	0	0	0	0	2	1	1
		Feedback collega's	1	0	0	0	5	4	3
D.6.	Experimentatieruimte	2	7	0	0	1	2	6	
Superleiderschap	E.1.	Inspraakmogelijkheden	1	2	0	0	0	0	2
		Vragen om advies	0	0	0	0	0	0	1
	E.2.	Aanzet tot persoonlijke ontwikkeling	5	3	1	1	6	10	8
		Uitdaging via functie	0	1	0	0	0	0	2
	E.3.	Bepalen van kaders	3	5	0	1	1	2	13

	Weinig sturing	3	3	0	0	2	3	8
--	----------------	---	---	---	---	---	---	---

		Persoonlijk leiderschap: beloningsstrategieën				
		Ander werk oppakken	Focus op prettige aspecten van werk	Inbouwen van plezierige elementen	Verhogen van eigenwaarde	
Leiderschapsvaardigheden	B.1.	Aanpassingsvermogen	3	5	2	1
		Actief leren	0	3	3	0
		Flexibiliteit	1	4	2	0
		Kritisch denken	0	3	0	0
		Leervermogen	1	3	3	1
		Luisteren	0	1	1	0
		Omgaan informatie	0	1	1	0
		Spreken, schrijven	1	3	2	3
	B.2.	Beïnvloedingsvaardigheden	0	3	2	1
		Coördineren van acties	0	2	3	0
		Helpen van collega's	0	3	4	2
		Onderhandelingsvaardigheden	0	3	1	0
		Sociale perceptie	0	2	3	0
	B.3.	Maken operationele analyses	0	1	0	0
		Management immateriële middelen	0	1	0	0
		Management personele middelen	0	1	0	0
	B.4.	Lange termijnvisie	0	1	1	1
		Oplossen problemen	0	3	0	0
		Planning	0	0	0	1

		Scannen organisatieomgeving	0	0	0	0
publieke sector	C.1.	Interesse voor beleid	0	1	0	1
		Interesse voor politiek	0	0	0	0
	C.2.	Bijdrage aan samenleving	0	2	0	1
	C.3.	Medeleven en betrokkenheid				
	C.3.	Compassie	0	0	0	1
C.4.	Zelfopoffering	0	0	0	0	
Psychologische veiligheid	D.1.	Acceptatie van fouten	1	0	0	0
		Toegeven van fouten	0	0	0	0
	D.2.	Geen uitsluiting	0	1	0	0
	D.3.	Op waarde schatten vaardigheden	0	2	0	3
	D.4.	Helpende collega's	0	2	2	0
		Onderlinge samenwerking	1	4	3	1
		Ruimte voor vragen	0	3	2	0
		Stellen van vragen				
	D.5.	Aanspreken collega's	1	2	2	1
		Feedback collega's	1	1	0	0
	D.6.	Experimentatieruimte	2	2	2	0
Superleiderschap	E.1.	Inspraakmogelijkheden	0	0	0	0
		Vragen om advies	0	0	0	0
	E.2.	Aanzet tot persoonlijke ontwikkeling	0	0	1	0
		Uitdaging via functie	0	0	2	0
	E.3.	Bepalen van kaders	0	1	1	0

	Weinig sturing	0	1	2	0
--	----------------	---	---	---	---

			Persoonlijk leiderschap: denkstrategieën			
			Identificeren onbruik. gedachten	Omgaan onbruik. gedachten	Mentale verbeelding	Positieve self-talk
Leiderschapsvaardigheden	B.1.	Aanpassingsvermogen	3	7	0	2
		Actief leren	3	0	1	0
		Flexibiliteit	2	3	0	1
		Kritisch denken	4	2	0	1
		Leervermogen	3	0	1	2
		Luisteren	1	4	2	0
		Omgaan informatie	1	0	2	0
		Spreken, schrijven	2	7	4	1
	B.2.	Beïnvloedingsvaardigheden	1	3	1	2
		Coördineren van acties	1	0	0	0
		Helpen van collega's	1	2	2	0
		Onderhandelingsvaardigheden	1	3	1	0
		Sociale perceptie	8	7	3	2
	B.3.	Maken operationele analyses	0	0	0	0
		Management immateriële middelen	0	0	0	0
		Management personele middelen	0	0	0	0
	B.4.	Lange termijnvisie	3	3	3	1
		Oplossen problemen	3	1	1	2
Planning		0	3	2	1	

	Scannen organisatieomgeving	0	0	0	0
--	-----------------------------	---	---	---	---

publieke sector	C.1.	Interesse voor beleid	0	0	0	0
		Interesse voor politiek	0	0	0	0
	C.2.	Bijdrage aan samenleving	0	0	6	0
	C.3.	Medeleven en betrokkenheid	0	0	4	0
		Compassie				
C.4.	Zelfopoffering	0	0	0	0	
Psychologische veiligheid	D.1.	Acceptatie van fouten	0	1	0	0
		Toegeven van fouten	0	0	0	0
	D.2.	Geen uitsluiting	0	0	0	0
	D.3.	Op waarde schatten vaardigheden	3	0	1	0
	D.4.	Helpende collega's	4	4	0	1
		Onderlinge samenwerking	5	3	3	0
		Ruimte voor vragen	0	2	0	1
		Stellen van vragen				
	D.5.	Aanspreken collega's	3	7	1	2
		Feedback collega's	3	4	1	1
	D.6.	Experimentatieruimte	0	1	1	0
	Supe	E.1.	Inspraakmogelijkheden	1	0	0
Vragen om advies			0	0	0	0

	E.2.	Aanzet tot persoonlijke ontwikkeling	1	0	0	0
		Uitdaging via functie	2	1	0	0
	E.3.	Bepalen van kaders	0	0	0	0
		Weinig sturing	1	0	0	0