



Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Bestuurskunde
Specialisatie Organisatie & Management
Masterscriptie
21 november, 2015

Heeft leiderschapsstijl invloed op *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten?

J.J.M. van Baars
s4388313

Begeleider: Dr. M.L. van Genugten

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie. Deze scriptie heb ik geschreven ter afsluiting van mijn masteropleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit van Nijmegen. De afgelopen twee jaar zijn in positieve zin voorbij gevlogen. In deze twee jaar zijn tal van onderwerpen de revue gepasseerd. Het schrijven van een masterscriptie gaf mij de mogelijkheid om mijzelf te verdiepen in een voor mij interessant onderwerp, namelijk leiderschap.

Mijn dankwoord gaat uit naar mijn begeleidster Marieke van Genugten voor haar begeleiding en opbouwende feedback tijdens feedbacksessies.

Veel plezier en succes met het lezen van mijn masterscriptie.

Jan van Baars

September, 2015

Managementsamenvatting

Voor organisaties is het van belang dat *empowerment* van hun werknemers wordt vergroot. *Empowerment* leidt tot een verhoogde creativiteit van werknemers, waardoor ze beter in staat zijn oplossingen te bedenken voor problemen. Een verhoging van creativiteit van werknemers leidt tot een verhoging van de prestatie van de organisatie. Voor organisaties die opereren in een dynamische omgeving zijn creatieve werknemers onontbeerlijk om oplossingen te bedenken voor onvoorspelbare factoren. Het belang van *empowerment* is voor overheidsinstellingen niet anders. Overheden opereren in een steeds veranderende omgeving door politieke wisselingen, mondigheid van de burger en onvoorspelbare calamiteiten. Leiderschap is een van de factoren van invloed op het verhogen van *empowerment* van werknemers. Het onderzoek tussen deze twee variabelen, leiderschap en *empowerment*, vindt grotendeels plaats in het private domein. De aanleiding voor dit onderzoek is het beperkte aanbod van onderzoek gericht op deze relatie tussen leiderschap en *empowerment* in het publieke domein. Vanuit de wetenschappelijke literatuur werd verwacht dat een transformationele stijl van leidinggeven een positief effect heeft op *empowerment* van werknemers en dat transactioneel en laissez-faire-leiderschap een negatief effect hebben op *empowerment* van werknemers.

Het onderzoek is kwantitatief uitgevoerd door middel van een gestructureerde enquête. De respondenten zijn ambtenaren in Nederlandse gemeenten. De resultaten van het onderzoek laten zien dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op *empowerment* van ambtenaren. Daarnaast heeft transactioneel leiderschap een positief effect en laissez-faireleiderschap een negatief effect op *empowerment* van ambtenaren. De relatie tussen transactioneel en laissez-faire-leiderschap en *empowerment* kan door niet significante resultaten niet worden bevestigd. Voor Nederlandse gemeenten betekenen deze resultaten dat van de drie leiderschapstijlen de transformationele stijl van leidinggeven het meest wenselijk is om *empowerment* van ambtenaren te vergroten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	9
1.4 Opbouw van het onderzoeksverslag	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Leiderschapsstijlen	11
2.1.1 Ontwikkeling van leiderschapsstijlen	11
2.1.2 Transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap	14
2.2 Empowerment.....	16
2.3 Relatie tussen leiderschapsstijl en empowerment	20
2.4 Hypothesen	21
3. Methodologisch kader	24
3.1 Type onderzoeksmethode.....	24
3.2 Methode van dataverzameling	25
3.3 Operationalisatie	25
3.3.1 Empowerment.....	27
3.3.2 Leiderschapsstijlen	30
3.3.3 Controlevariabelen	33
3.4 Data analyse	35
3.4.1 Reliability Analysis	37
3.4.2 Verkenning data	39
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	41
4. Analyse.....	43
4.1 Beschrijvende statistiek.....	43
4.2 Regressieanalyse	44
5. Conclusie	49
5.1 Resultaten onderzoek	49
5.2 Discussie	51
5.2.1 Theoretische reflectie.....	52
5.2.2 Betekenis van resultaten voor de bestuurskundige praktijk.....	53
Literatuurlijst	55
Bijlage 1: vragenlijst	61

Bijlage 2: overzicht gemeenten en respondenten	67
Bijlage 3: Overzicht frequenties	68

1. Inleiding

Het verhogen van *empowerment* van werknemers is voor organisaties steeds belangrijker. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat het verhogen van *empowerment* van werknemers ertoe leidt dat werknemers creatiever worden en dat daarmee de prestatie van de organisatie stijgt (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Met name voor organisaties die opereren in een dynamische en onvoorspelbare omgeving is *empowerment* en daarmee creatieve werknemers onontbeerlijk. De omgeving van overheidsinstellingen kenmerkt zich door een continu veranderende en onvoorspelbare context door politieke wisselingen, opkomende belangenorganisaties en nieuwe Europese wet- en regelgeving. Een creatieve ambtenarij kan deze onvoorspelbare factoren in goede banen leiden door creatieve oplossingen te bieden. Bovendien is het vergroten van *empowerment* van werknemers vanuit een maatschappelijk oogpunt relevant omdat wanneer de prestatie van de organisatie stijgt, er daarmee een betere dienstverlenende overheid voor burgers wordt gerealiseerd.

Daarnaast is de visie van de overheid op de kenmerken van de ambtenaar aan het veranderen. In deze veranderende visie neemt *empowerment* als kenmerk van ambtenaren een duidelijk plaats in. Max Weber somde in het begin van de twintigste eeuw een aantal essentiële kenmerken van een ambtenaar op. Van ambtenaren wordt verwacht dat zij loyaal, deskundig en neutraal de wensen van de politiek uitvoeren. Ambtenaren bemoeien zich niet met het politieke debat en zij voeren slechts uit wat hen wordt opgedragen (Weber, 1919/2012, p.64). Hieruit blijkt dat de mate van autonomie en vrijheid van ambtenaren zeer gering is. Tegenwoordig verdwijnen deze waarden steeds meer naar de achtergrond. In de hedendaagse ambtenarij voeren termen als flexibiliteit, creativiteit en innovatie steeds meer de boventoon. De eisen en verwachtingen aan ambtenaren transformeren. Er wordt niet meer verwacht dat zij alleen maar de administratieve uitvoerder zijn, maar dat zij ook oog hebben voor verbeteringen en met initiatieven komen die kunnen leiden tot het verbeteren van werkprocessen. Ambtenaren hechten daarnaast steeds meer waarde aan vrijheid en autonomie in het vervullen van hun werkzaamheden. Deze veranderingen in kenmerken van

de ambtenaar kunnen vertaald worden als het vergroten van *empowerment* van ambtenaren.

Leiderschap wordt bestempeld als een cruciale factor voor het bereiken van successen van organisaties en teams. Een leiderschapsstijl heeft invloed op vele variabelen zoals werkstress, motivatie van de werknemer en werknemertevredenheid (Brewer & McMahanLanders, 2003; Lee & Ashforth, 1996). Daarnaast beïnvloedt een leiderschapsstijl ook de mate van autonomie van werknemers en de houding en het gedrag van werknemers (Kuipers, De Witte & Van der Voet, 2013). Ook blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat leiderschapsstijlen invloed hebben op *empowerment* van werknemers. Deze onderzoeken beperken zich echter tot het private domein. Daarnaast richt veel onderzoek zich op de relatie tussen leiderschapsstijlen en methoden om *empowerment* te vergroten. Dit onderzoek richt zich specifiek op de relatie tussen leiderschap en *empowerment* en niet op methoden om *empowerment* te vergroten. Het onderzoek vindt bovendien plaats in het publieke domein, een domein dat in vergelijking met het private domein achter is gebleven in het empirisch onderzoek naar *empowerment* (Fernandez & Moldogaziev, 2011).

1.2 Probleemstelling

In de wetenschappelijke literatuur is bewezen dat de gehanteerde leiderschapsstijl van de leidinggevende van invloed is op de mate van *empowerment* van werknemers in het private domein. De wetenschappelijke literatuur veronderstelt dat bepaalde stijlen van leiderschap een positieve of negatieve invloed hebben op *empowerment*. In dit onderzoek is de relatie tussen leiderschapsstijl en *empowerment* van werknemers onderzocht in het publieke domein bij Nederlandse gemeenten.

De doelstelling is om inzicht te verkrijgen in de relatie tussen *empowerment* en leiderschapsstijl bij Nederlandse gemeenten.

Centrale vraag

De gestelde centrale vraag in dit onderzoek is: in hoeverre is de gehanteerde leiderschapsstijl van de direct leidinggevende van invloed op de *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten?

De centrale vraag bestaat uit een aantal deelvragen. Hieronder worden de deelvragen benoemd en wordt kort een voorbeschouwing gegeven over de theorie bijbehorend aan de vraag en over de beoogde onderzoeksmethode om de vraag te beantwoorden. Allereerst een kort overzicht van de vier deelvragen:

1. Welke verschillende leiderschapsstijlen zijn dominant in de literatuur?
2. Uit welke elementen bestaat het begrip *empowerment*?
3. Wat is het theoretisch verband tussen leiderschapsstijl en *empowerment*?
4. Wat is de invloed van leiderschapsstijl van de direct leidinggevende op *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten?

De wetenschappelijke literatuur biedt een grote variëteit aan leiderschapsstijlen. Om de eerste deelvraag te beantwoorden zal een literatuuronderzoek uitgevoerd worden waarin de belangrijkste auteurs en theorieën op het gebied van leiderschapsstijlen worden onderzocht en kritisch worden vergeleken.

Om de tweede deelvraag te beantwoorden wordt eenzelfde methode gehanteerd als bij de eerste deelvraag. Er zal een literatuuronderzoek uitgevoerd worden waarin de belangrijkste auteurs en theorieën op het gebied van *empowerment* worden onderzocht. Voor *empowerment* is er geen consensus over een eenduidige definitie in de wetenschappelijke literatuur. Verschillende definities zullen met elkaar vergeleken worden om overlappende dimensies te identificeren en om één definitie te formuleren.

Om de derde deelvraag te beantwoorden zal ten eerste een theoretisch onderzoek plaatsvinden. Hierin wordt in de huidige wetenschappelijke literatuur onderzocht wat het

theoretisch verband is tussen een leiderschapsstijl en *empowerment*. In de huidige wetenschappelijke literatuur is er een groot aantal onderzoeken uitgevoerd naar de relatie tussen leiderschap en *empowerment* (Kark, Shamir & Chen 2003; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Pitts, 2005). In deze onderzoeken wordt gesteld dat bepaalde typen leiderschapsstijlen beter in staat zijn om *empowerment* bij werknemers te bewerkstelligen.

Voor de beantwoording van de laatste deelvraag is een enquête onder ambtenaren van Nederlandse gemeenten afgenomen. Het betreft hier medewerkers op operationeel niveau zonder leidinggevende activiteiten. De uitkomsten zijn daarna met SPSS geanalyseerd.

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is een aanvulling op de huidige literatuur over *empowerment* omdat het zich ten eerste focust op *empowerment* van werknemers en niet op de methode om *empowerment* te vergroten. Een van de kritieken op de huidige *empowerment*-literatuur is dat er relatief weinig onderzoek wordt gedaan vanuit het perspectief van de werknemer (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto & King, 2004). Het empirische onderzoek naar *empowerment* richt zich voornamelijk op managementperspectief: hoe kan *empowerment* vergroot worden? (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto & King, 2004). Ten tweede vindt het onderzoek plaats in het publieke domein, een domein dat in vergelijking met het private domein achter is gebleven in het empirisch onderzoek naar *empowerment* (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Tot slot richt het onderzoek zich specifiek op Nederlandse gemeenten.

De leiderschapsliteratuur richt zich voornamelijk op de effecten van leiderschap. Het type leiderschapsstijl heeft invloed op de houding en het gedrag van werknemers (Kuipers, De Witte & Van der Voet, 2013). Daarnaast blijkt dat het type leiderschapsstijl van invloed is op werkstress, en werkstress heeft op haar beurt weer invloed op de werktevredenheid van werknemers (Brewer & McMahan-Landers, 2003; Lee & Ashforth, 1996). Dit onderzoek onderscheidt zich hiervan doordat het zich richt op de relatie tussen de leiderschapsstijl en *empowerment*. Andere effecten van leiderschap zullen buiten beschouwing gelaten worden.

De maatschappelijke relevantie van het onderzoek is dat *empowerment* ervoor zorgt dat werknemers creatiever worden en dat daarmee de prestatie van de organisatie stijgt (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Als organisaties beter presteren plukken burgers daar de vruchten van door bijvoorbeeld betere dienstverlening. Het type leiderschapsstijl is hierbij van belang. Als blijkt dat een bepaald type leiderschapsstijl ook binnen de gemeentelijke context een positieve invloed heeft op *empowerment* dan is dit belangrijke informatie voor de overheid. De overheid kan dan haar beleid toespitsen op het ontwikkelen van deze leiderschapsstijl van leidinggevend. Als blijkt dat werknemers geen verhoogd gevoel van *empowerment* ervaren in dit onderzoek zou dit kunnen betekenen dat de variabelen die zijn meegenomen in het onderzoek geen invloed hebben op *empowerment*. Verder onderzoek naar de variabelen die *empowerment* beïnvloeden zal dan noodzakelijk zijn. Het inzichtelijk maken van *empowerment* van werknemers is derhalve vanuit maatschappelijk oogpunt belangrijk.

1.4 Opbouw van het onderzoeksverslag

In het tweede hoofdstuk van het verslag zal het theoretisch kader behandeld worden. Hierin zullen de verschillende leiderschapsstijlen en definities van *empowerment* verder onderzocht worden. In het derde hoofdstuk zal het methodologisch kader aan bod komen. In het vierde hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden. Tot slot zal in hoofdstuk vijf de conclusie en discussie besproken worden met daarin aandacht voor de beantwoording van de centrale vraag, reflectie op het onderzoek en betekenis van de resultaten voor de bestuurskundige praktijk.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de eerste drie deelvragen worden beantwoord door een theoretische verkenning van de wetenschappelijke literatuur. Allereerst worden de meest dominante en moderne leiderschapsstijlen uit de wetenschappelijke literatuur beschreven. In deze beschrijving wordt kritisch gekeken naar de ontwikkeling van de leiderschapsstijl door de jaren heen. Het tweede deel van het theoretisch kader zal zich toespitsen op *empowerment*: Welke elementen bevat *empowerment* en is er een consensus over de definitie? Concluderend zal een definitie bepaald worden die gebruikt wordt gedurende het vervolg van het verslag en de beantwoording van de centrale vraag. In het derde deel zal onderzocht worden wat het theoretisch verband is tussen leiderschapsstijl en *empowerment*. Hierin wordt aandacht besteed aan de vraag wat er bekend is over de relatie tussen de gekozen leiderschapsstijl en *empowerment* van werknemers. Tot slot zal afgerond worden met een aantal hypothesen op basis van de wetenschappelijke literatuur die empirisch worden onderzocht.

2.1 Leiderschapsstijlen

De wetenschappelijke literatuur biedt een grote variëteit aan stijlen van leiderschap. Daarnaast biedt de praktische literatuur ook een grote diversiteit aan verschillende stijlen van leiderschap. De theoretische verkenning richt zich uitsluitend op de wetenschappelijke literatuur. Praktische literatuur zonder wetenschappelijke en empirische onderbouwing wordt buiten beschouwing gelaten.

2.1.1 Ontwikkeling van leiderschapsstijlen

In de wetenschappelijke literatuur wordt een aantal dominante leiderschapsstijlen onderscheiden die vaak terugkomen in toonaangevende artikelen en boeken. Een leiderschapsstijl wordt beïnvloed door vier factoren; het waardensysteem van de leider, vertrouwen in ondergeschikten, leiderschapsvoorkeur en veiligheidsgevoel in onzekere situaties (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Op basis van deze veronderstelling is een

continuüm van leiderschapsstijlen opgesteld. Aan de linkerkant van het continuüm staat de *boss-centered leadership* en aan de rechterkant de *subordinate-centered leadership* (Tannenbaum & Schmidt, 1973). In het artikel van Tuuli, Rowlinson, Fellows & Liu (2012) worden andere benamingen gegeven aan de twee uitersten van het continuüm; aan de linkerkant een autoritaire of leidergecentraliseerde stijl en aan de rechterkant een democratisch of ondergeschikte gecentraliseerde stijl. Daarna wordt gesteld dat deze conceptualisatie van Tannenbaum en Schmidt (1973) parallel loopt aan de conceptualisering van de persoonsgeoriënteerde leiderschapsstijl en de taakgeoriënteerde leiderschapsstijl van de Michigan Leadership Studies en de *consideration* en *initiating structure* dichotomie van de Ohio State Leadership Studies (Stogdill & Coons, 1957). In het boek uitgebracht door Bass in 1982 worden de autoritaire en democratische leiderschapsstijlen onderzocht. Bass stelt dat:

Many seem to have a notion of autocracy at one extreme and democracy and relations orientation at the other, first examined as such in the seminal investigation of Lewin and Lippitt (1938). (Bass, 1982, p. 289)

Binnen dit continuüm passen een aantal kenmerkende theorieën. Ten eerste de X en Y theorie van McGregor (1960), de *managerial grid* van Blake & Mouton (1964) en de onderscheiding van Fiedler (1967) met *task-orientated* en *relations-orientated* leiderschap. Door het uitgebreid aantal onderzoeken dat te plaatsen valt in het continuüm van Lewin & Lippitt (1938) kan geconcludeerd worden dat autoritair en democratisch leiderschap twee dominante leiderschapsstijlen zijn in de leiderschapsliteratuur van de jaren veertig tot de jaren tachtig.

Een autoritaire leiderschapsstijl kenmerkt zich door de macht van een leider om beslissingen af te dwingen, te forceren en hun overtuigingskracht (Bass, 1960; MacIver, 1947). De autoritaire leider dwingt ondergeschikten om hem te volgen in de verwachting dat zij hiervoor bestraft of beloond worden. Daarnaast kan de autoritaire leider gedrag direct beïnvloeden door het geven van beloningen of het straffen van ondergeschikten.

Democratisch leiderschap kenmerkt zich door democratische leiders die vertrouwen op beslissingen die gemaakt worden met de groep, waarbij leden actief betrokken zijn in het besluitvormingsproces, er een open en eerlijke communicatie is tussen leden en waar ruimte is voor kritiek en een mate van kameraadschap (Gastil, 1994; Lewin & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt, & White, 1939; White & Lippitt, 1960).

Er zijn verschillende effecten van de autoritaire en democratische stijl van leidinggeven. Organisaties met een democratische leider noteerden een grotere productiviteit en werknemertevredenheid (Bass, 1982; Likert, 1961; Likert, 1967; Likert & Likert, 1976; Likert & Fisher, 1977). Er kan beargumenteerd worden dat wanneer werknemers betrokken worden bij het besluitvormingsproces zij meer tevreden zijn in de groep waarin zij zich bevinden (Foels, Driskell, Mullen & Salas, 2000).

In de jaren tachtig is echter een andere theorie over leiderschap dominant geworden. Namelijk de conceptualisering over transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap met de bijbehorende *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1985; Burns, 1978). De dominantie en relevantie van deze conceptualisering kenmerkt zich voornamelijk door het enorme aanbod van onderzoeken gericht op het toetsen van de *Multifactor Leadership Questionnaire* in verschillende typen organisaties, landen en domeinen (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Het kwantitatieve instrument, de *Multifactor Leadership Questionnaire*, wordt gebruikt om de drie leiderschapsstijlen te meten (Bass, 1985). Dit meetinstrument is empirisch gevalideerd (Lowe et al, 1996, p. 3). De uiteindelijke 73 items van de *Multifactor Leadership Questionnaire* zijn in een latere studie wederom geanalyseerd met dezelfde uitkomsten (Hater & Bass, 1988).

Uit de literatuurverkenning blijkt dat bovenstaande vijf leiderschapsstijlen dominant zijn in de wetenschappelijke literatuur. De laatste drie leiderschapsstijlen, transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap worden met de bijbehorende *Multifactor Leadership Questionnaire* nog steeds vaak gebruikt voor het inzichtelijk maken van leiderschapsstijlen in organisaties. Deze drie leiderschapsstijlen zullen dieper onderzocht worden vanwege het feit dat zij in de hedendaagse wetenschappelijke literatuur dominanter

en daardoor relevanter zijn om de centrale vraag te beantwoorden. De autoritaire en democratische leiderschapsstijl zullen niet verder onderzocht worden omdat deze voor het onderzoek niet relevant zijn.

2.1.2 Transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap

Burns (1978) heeft twee verschillende typen van leiderschapsstijlen geïdentificeerd. De transformationele en transactionele leider. De opvatting van een transformationele leider is later ook benoemd in het werk van Bass (1985) en Yukl (1989). De transformationele leider werd gezien als iemand die een visie voor de toekomst heeft, ondergeschikten stimuleert om te leren en aandacht heeft voor verschillen tussen ondergeschikten. De transactionele leider staat hier haaks op. De transactionele leider geeft straffen en beloningen aan werknemers op basis van hun getoonde gedrag. Burns veronderstelde dat de twee stijlen van leiderschap verschillend van elkaar waren. Bass (1985) zag de twee leiderschapsstijlen als complementair. Hij stelde dat doelen behaald kunnen worden door beide leiderschapsstijlen toe te passen. Een leider kan hierdoor transformationele en transactionele kenmerken hebben. De totale afwezigheid van een transactionele leiderschapsstijl tussen leidinggevende en ondergeschikten is waarschijnlijk ineffectief voor het bereiken van de organisationele doelen (Bass, Avolio & Goodheim, 1987).

De kenmerken van een transactionele leider zijn dat een transactionele leider werkt in het bestaande systeem of cultuur, een aversie heeft voor risico's, aandacht heeft voor efficiëntie en deadlines en liever het proces controleert dan de inhoud (Bass, 1985; Lowe et al, 1996). Tevens wordt gesteld dat een transactionele leider effectief is in stabiele en voorspelbare omgevingen (Bass, 1985; Lowe et al, 1996).

De kenmerken van de transformationele leider zijn dat deze nieuwe manieren van werken zoekt, innoveert, kansen durft te pakken met de vooruitzichten van eventuele risico's en effectieve antwoorden prefereert in plaats van efficiënte antwoorden (Lowe et al, 1996). Daarnaast hebben transformationele leiders een proactieve houding, ze wachten niet af wat

de omgeving doet maar ze proberen de omgeving naar hun hand te zetten (Lowe et al, 1996). Tevens proberen transformationele leiders de inspanning van werknemers te bevorderen door het lerend vermogen te vergroten, werknemers intellectueel te stimuleren en een algemeen belang te creëren boven het individuele belang (Lowe et al, 1996). Om deze kenmerken van de twee stijlen van leiderschap kracht bij te zetten en empirisch te toetsen heeft Bass (1985) een instrument ontwikkeld om beide stijlen van leiderschap te meten. Dit instrument, de *Multifactor Leadership Questionnaire*, is ontwikkeld en empirisch gevalideerd om de complementaire dimensies van transactioneel en transformationeel leiderschap te toetsen (Lowe et al, 1996). De *Multifactor Leadership Questionnaire* is ontwikkeld door een verzameling van literatuurreviews met vragenlijsten gericht aan directeuren om inzichten te verkrijgen over karakteristieke eigenschappen van transactioneel en transformationeel leiderschap. Uiteindelijk is de initiële vragenlijst met 142 items teruggebracht tot een vragenlijst van 73 items. Deze 73 items zijn daarna wederom gevalideerd met dezelfde resultaten (Hater & Bass, 1988).

De *Multifactor Leadership Questionnaire* bestaat uit zes dimensies. Drie van de zes zijn gecorreleerd met transformationeel leiderschap. De eerste dimensie is *charisma*: de leider bewerkstelligt trots, vertrouwen en respect, heeft een gave voor het zien van prioriteiten en formuleert een missie aan zijn werknemers (Lowe et al, 1996). De tweede dimensie is *individualized consideration*. Binnen deze dimensie delegeert de leider projecten aan werknemers om leerervaringen te stimuleren. Daarnaast coacht de leider zijn werknemers in het bereiken van doelen en stelt de leider zich op als voorbeeld om werknemers te onderwijzen. Tot slot behandelt hij zijn werknemers als gelijke aan elkaar en respecteert hij zijn werknemers. De laatste dimensie van transformationeel leiderschap is *intellectual stimulation*: de leidinggevende inspireert werknemers om vanuit andere perspectieven problemen te benaderen en het gebruik van verstand alvorens tot actie over te gaan.

Als onderdeel van de *Multifactor Leadership Questionnaire* zijn er bij transactioneel leiderschap twee dimensies te onderscheiden. Allereerst de dimensie *contingent reward*: de leider geeft beloningen aan werknemers als zij presteren volgens de vastgestelde normen of

extra inspanning hebben geleverd. De tweede dimensie is *management-by-exception*: de leider vermijdt het geven van richting als de oude werkprocessen naar behoren functioneren en werknemers mogen hun werkzaamheden blijven uitvoeren als prestatiedoelen gerealiseerd blijven worden.

Naast deze bovenstaande vijf dimensies is er een laatste dimensie, *laissez-faire*. In deze dimensie neemt de leider helemaal geen beslissingen. Er wordt een passieve vorm van leiderschap gehanteerd. Bass (1990) kwam tot de conclusie dat er een negatieve associatie is tussen *laissez-faire*-leiderschap en prestaties van werknemers, inzet en omgevingsinvloeden. Dit impliceert dat *laissez-faire*-leiderschap in alle gevallen een onwenselijke leiderschapsstijl is (Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997, p. 21).

In deze paragraaf zijn de transformationele, transactionele en *laissez-faire* stijl van leidinggeven onderzocht. Hierin is de vraag beantwoord wat elke specifieke stijl van leidinggeven behelst. In het volgende deel van het theoretisch kader zal het begrip *empowerment* onderzocht worden. Gezocht wordt naar een definitie van *empowerment*.

2.2 Empowerment

In de wetenschappelijke literatuur is veel aandacht voor *empowerment*. In deze onderzoeken wordt vaak onderzocht hoe *empowerment* van werknemers vergroot kan worden. Er zijn verschillende methoden om *empowerment* te vergroten. Ten eerste door het *managerial* perspectief en ten tweede door het *psychological* perspectief (Bowen & Lawler, 1992, 1995; Conger & Kanungo, 1988; Fernandez & Moldogaziev, 2011; Tuuli, Rowlinson, Fellows & Liu, 2012). Binnen deze onderzoeken wordt ook onderzocht wat het effect is van verschillende variabelen op deze methoden om *empowerment* te vergroten (Avolio, Zhu & Koh, 2004; Martin & Bush, 2006).

Dit onderzoek richt zich echter niet op de methoden om *empowerment* te vergroten, maar op het begrip *empowerment* zelf. Wat betekent *empowerment* en wat is de invloed van een type leiderschapsstijl hierop? In de wetenschappelijke literatuur is de definitie van

empowerment betwist. Het blijft tot op heden een slecht gedefinieerd concept en wordt veelvuldig retorisch gebruikt (Dainty, Bryman & Price, 2002; Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto & King, 2004; Honold, 1997; Psoinos & Smithson, 2002).

Vanwege dit gebrek aan consensus over de definitie van *empowerment* worden verschillende definities van *empowerment* met elkaar vergeleken. Bij het vergelijken worden de overlappende elementen uit de verschillende definities geïdentificeerd. Daarna wordt een definitie geformuleerd waarin de overlappende elementen uit de verschillende definities terug te vinden zijn. Hieronder zijn vijf definities van *empowerment* weergegeven.

1. Empowerment is: "Authorise, give power to" (Tulloch, 1993).
2. Empowerment is: "Empowerment must be about bringing people who are outside the decision-making process into it. This puts a strong emphasis on access to political structures and formal decision-making and, in the economic sphere, on access to markets and incomes that enable people to participate in economic decision-making. It is about individuals being able to maximise the opportunities available to them without or despite constraints of structure and State" (Rowlands, 1997, p. 87).
3. Empowerment is: "An interpersonal process whereby the correct information, support, resources and environment exist, enabling the formulation of increased personal ability and effectiveness to set and achieve organizational goals" (Hawks 1992; Richardson & Storr, 2010, p. 13).
4. Empowerment is: "We see empowerment as a multi-dimensional social process that helps people gain control over their own lives. It is a process that fosters power in people for use in their own lives, their communities, and in their society by acting on issues that they define as important" (Page & Czuba, 1999, p. 1).
5. Empowerment is: "Therefore, empowerment is defined here as a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information" (Conger & Kanungo, 1988, p. 474).

Het eerste element dat opvalt in de verschillende definities is de dimensie macht, ofwel individuele macht. Het element macht komt naar voren in de eerste en vierde definitie van *empowerment*. Net zoals het begrip *empowerment* is het onderzoek naar het begrip macht groot. Er is onderzoek gedaan naar macht tussen actoren. Daarin wordt gesteld dat wanneer actor A meer afhankelijk is van actor B dan actor B van actor A, dan heeft actor B macht over actor A (Dahl, 1957). Binnen het begrip macht komen de elementen invloed, afhankelijkheid en verandering naar voren (Emerson, 1962; French & Raven, 1959). Binnen de context van *empowerment*, waar het gaat om individuele macht is gekozen voor de volgende definitie: macht is te definiëren als het vermogen van een individu of groep om hun gestelde doelen te behalen, terwijl anderen proberen te voorkomen dat deze doelen gerealiseerd worden (Weber, 1978). Het eerste deel van deze definitie is het meest van belang voor het meten van *empowerment*, namelijk het vermogen van individuen om hun gestelde doelen te behalen.

Het tweede element dat opvalt is dat *empowerment* ertoe moet leiden dat individuen toegang hebben tot besluitvormingsprocessen. Dit komt naar voren in de tweede en vierde definitie. Deze toegang tot besluitvormingsprocessen stelt individuen in staat mee te beslissen over zaken die voor hen belangrijk zijn.

Het derde element dat opvalt is dat informatie als belangrijk wordt beschouwd in de definities van *empowerment*. Het element informatie komt naar voren in de derde, vierde en vijfde definitie. Informatie stelt mensen in staat te geloven in hun eigen kwaliteiten en capaciteiten en stelt hen in staat zelf afwegingen te maken.

Het vierde element is autonomie. Het element autonomie komt naar voren in de eerste en vierde definitie. Autonomie is gedefinieerd als “the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and determining the procedures to be used in carrying it out” (Hackman & Oldham, 1975, p. 162). In een andere definitie wordt autonomie gedefinieerd als “the capacity to design one’s own work process and make key, non-routine, decisions” (Dobbin & Boychuk, 1999, p. 266). Een laatste definitie die gegeven wordt is “An agent’s degree of autonomy, with respect to some goal that it actively uses its capabilities to pursue, is the degree to which the decision-making

process, used to determine how that goal should be pursued, is free from intervention by any other agent” (Barber & Martin, 1999, p. 9). Binnen deze definities komt duidelijk naar voren dat vrijheid, zelfstandigheid, en discretionaire ruimte belangrijk is voor autonomie tijdens het werk. Aan de hand van deze vier overlappende elementen is een definitie van *empowerment* geformuleerd:

Empowerment is het vermogen van een individu om zijn doelen te realiseren ondanks weerstand van anderen, die toegang heeft tot besluitvormingsprocessen, werkgerelateerde informatie beschikbaar heeft om tot gewogen besluiten te komen en vrijheid, zelfstandigheid en discretionaire ruimte heeft om zelf beslissingen te nemen en te bepalen via welke methode zijn doelen gerealiseerd worden.

Er zijn veel positieve effecten van *empowerment*. Zo leidt *empowerment* tot meer creativiteit van werknemers en tot een betere prestatie van de organisatie (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Daarnaast leidt meer *empowerment* van werknemers tot besparingen in de uitvoering (Osborne & Plastrik, 2000). Er zijn ook negatieve effecten bij het vergroten van *empowerment* bij werknemers. Te veel *empowerment* zou kunnen leiden tot overmoedigheid en tot verkeerde afwegingen van de werknemers, met negatieve gevolgen voor de organisatie of omgeving (Conger & Kanungo, 1988). Een systeem van *checks and balances* zou een noodzakelijke maatregel kunnen zijn in een omgeving met een toenemende *empowerment* (Conger & Kanungo, 1988).

In deze paragraaf is gezocht naar een definitie van het begrip *empowerment*. Helaas is er niet één beste definitie voor het begrip *empowerment*. Verschillende definities van *empowerment* zijn met elkaar vergeleken met als doel om overlappende elementen te identificeren. De elementen die terugkomen in de definities zijn: macht, toegang tot besluitvormingsprocessen, informatie en autonomie. Met deze vier overlappende elementen is een eigen definitie van *empowerment* geformuleerd. In de volgende paragraaf wordt de relatie tussen de leiderschapsstijl en *empowerment* nader onderzocht.

2.3 Relatie tussen leiderschapsstijl en empowerment

In de wetenschappelijke literatuur is er een toenemend aantal onderzoeken dat stelt dat er een theoretisch verband is tussen leiderschap en *empowerment*. De drie stijlen van leiderschap hebben verschillende effecten. Zo leidt een transformationele stijl van leiderschap tot een hogere *empowerment* van werknemers (Bass, 1985; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Kark, Shamir & Chen, 2003). Daarnaast zijn werknemers bereid meer energie in het werk te stoppen voor transformationele leiders dan voor transactionele leiders (Bass & Avolio, 1989). Transformationele leiders presteren beter door een hogere winstgevendheid van het bedrijf te realiseren, een groter marktaandeel en een betere ratio voor het vreemde en eigen vermogen dan transactionele leiders (Avolio, Waldman & Einstein, 1988). Werknemers ervaren bij een transformationele leider minder werkstress en een hogere werktevredenheid (Brewer & McMahan-Landers, 2003; Lee & Ashforth, 1996). De transformationele leider correleert daarnaast positief met creativiteit. Dit valt te verklaren doordat transformationele leiders werknemers stimuleren om te denken in nieuwe ideeën (Amabile, 1997). Daarnaast concluderen andere onderzoekers dat de relatie tussen werknemer en werkgever van belang is voor *empowerment*. Er wordt geconcludeerd dat op individueel niveau een goede relatie tussen beide actoren bevorderlijk is voor de *empowerment* van de werknemer en werknemers daardoor gemotiveerder zijn om te presteren (Chen & Klimoski, 2003; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007; Liden, Wayne & Sparrow, 2000).

Wat in het oog springt is dat er een scheve verdeling is in onderzoeken tussen leiderschapsstijl en *empowerment*. Het grootste gedeelte van de onderzoeken richt zich op effecten van een transformationele stijl van leidinggeven. Soms wordt de transformationele stijl van leidinggeven vergeleken met een transactionele stijl voor het verklaren van een variabele. Echter zijn onderzoeken waarin alleen de effecten van transactioneel leiderschap onderzocht worden schaars vergeleken met transformationeel leiderschap. Dit geldt helemaal voor laissez-faire-leiderschap. Onderzoeken naar de effecten van laissez-faire-leiderschap zijn in vergelijking met transformationeel en transactioneel leiderschap nauwelijks aanwezig.

Hierdoor zijn de effecten van leiderschap in dit hoofdstuk grotendeels gericht op transformationeel leiderschap.

Leiderschapsstijlen hebben ook invloed op de methode om *empowerment* te vergroten. *Empowerment* kan via twee methoden vergroot worden. Enerzijds door het *psychological* perspectief en anderzijds door het *managerial* perspectief. Het *managerial* perspectief wordt gedefinieerd als een relationeel construct hoe individuen met macht (managers) in organisaties deze macht delen met individuen die het ontbreekt (werknemers) aan macht. De tweede methode, het *psychological* perspectief, richt zich specifiek op het individu. Hierbij wordt het individu bewust gemaakt van zijn capaciteiten en het wegnemen van angsten. Het individu gaat hierdoor geloven in en vertrouwen op zijn eigen capaciteiten en zal hierdoor het heft in handen nemen om zijn eigen doelstellingen te realiseren. Transformationeel leiderschap heeft een positiever effect op het *psychological* perspectief om *empowerment* te vergroten dan transactioneel leiderschap (Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam, 2009; Spreitzer, Janasz & Quinn, 1999). Voor het *managerial* perspectief is gebleken dat een transformationele stijl van leidinggeven een positiever effect heeft dan een transactionele stijl van leidinggeven (Tuuli, Rowlinson, Fellows & Liu, 2012).

Geconcludeerd kan worden op basis van bovenstaande theorieën en empirische wetenschappelijke onderzoeken dat er een theoretisch verband is tussen een leiderschapsstijl en de *empowerment* van de werknemers. De verschillende leiderschapsstijlen hebben daarnaast wisselende effecten op *empowerment*.

2.4 Hypothesen

Na de verkenning van de wetenschappelijke literatuur is een aantal belangrijke inzichten verkregen en zijn deze samengebracht in een aantal relevante hypothesen. De toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat dit onderzoek zich specifiek richt op de relatie tussen stijl van leidinggeven en *empowerment* van de werknemer. Daarnaast wordt het onderzoek uitgevoerd in het publieke domein bij Nederlandse gemeenten, een domein waar tot op heden weinig

onderzoek in is uitgevoerd met betrekking tot de centrale vraag in dit onderzoek. De verwachting is dat de relaties tussen leiderschapsstijl en *empowerment* in het private domein hetzelfde is als in het publieke domein. Dit omdat in beide gevallen sprake is van een relatie tussen werkgever en werknemer.

De eerste hypothese komt voort uit het onderzoek van Avolio, Zhu & Koh, 2004; Bass, 1985; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Kark, Shamir & Chen, 2003; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996. Deze auteurs stellen dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft *empowerment* van werknemers. De hypothese luidt als volgt:

Hypothese 1: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op empowerment van ambtenaren in Nederlandse gemeenten.

Uit een verdere literatuurverkenning wordt verwacht dat transactioneel leiderschap een negatieve invloed heeft op *empowerment*, omdat deze vorm van leiderschap zich meer richt op het controleren van de werkzaamheden van de werknemer dan op het delen van macht en het geven van autonomie, informatie en toegang tot besluitvormingsprocessen (Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam, 2002). De tweede hypothese is als volgt:

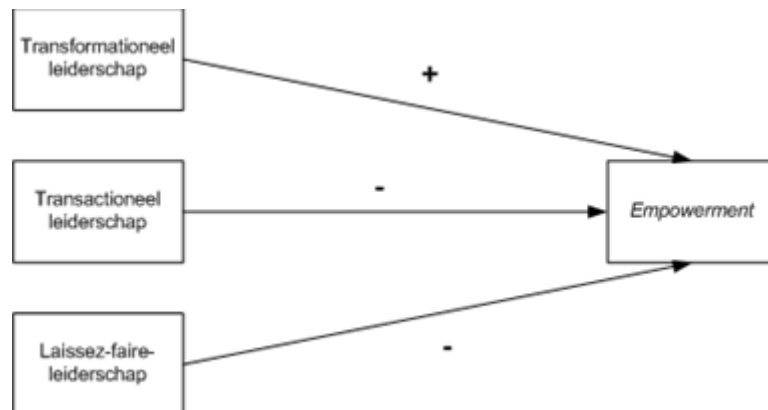
Hypothese 2: Transactioneel leiderschap heeft een negatief effect op empowerment van ambtenaren in Nederlandse gemeenten.

De relatie tussen de leiderschapsstijl laissez-faire en *empowerment* is niet theoretisch onderzocht in de wetenschappelijke literatuur. Laissez-faire heeft een negatieve invloed op werknemertevredenheid, werknemermotivatie, prestatie van de werknemer en prestaties van de organisatie (Judge & Piccolo, 2004). Daarom is ook de verwachting dat laissez-faire een negatief effect heeft op *empowerment*. Werknemers worden net zoals bij transactioneel leiderschap niet gemotiveerd of gestimuleerd om te denken vanuit nieuwe perspectieven en geïnspireerd. Daarnaast wordt bij laissez-faire-leiderschap geen stappen ondernomen om macht te delen met werknemers, informatie beschikbaar te stellen, toegang geven tot

besluitvormingsprocessen en het toebedelen van autonomie. De laatste hypothese luidt als volgt:

Hypothese 3: Laissez-faire leiderschap heeft een negatief effect op empowerment van ambtenaren in Nederlandse gemeenten.

De hypothesen zijn hieronder schematisch weergegeven in het conceptueel model.



Figuur 1: Conceptueel model

3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek uiteengezet. Daarna wordt de methode van dataverzameling besproken. In het derde deel van het hoofdstuk komt de operationalisatie aan bod. Hierin worden de onderzoeksvariabelen weergegeven met daarbij een algemene definitie van het begrip. Hierna wordt een meetbare indicator afgeleid die gebruikt kan worden voor de vraagstelling bij de dataverzameling. Ten vierde zal de ontvangen data besproken worden en zal onderzocht worden of het voldoet aan de eisen om een regressieanalyse uit te voeren. Tot slot wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

3.1 Type onderzoeksmethode

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de relatie tussen *empowerment* en leiderschapsstijl. De literatuur veronderstelt dat verschillende leiderschapsstijlen een andere invloed hebben op *empowerment*. Om deze relatie empirisch te onderzoeken wordt een kwantitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Het voordeel van een kwantitatieve onderzoeksmethode is dat een groter aantal onderzoeksvariabelen onderzocht kan worden in vergelijking met een kwalitatieve onderzoeksmethode (Verschuren & Doorewaard, 2003).

Naast een kwantitatieve of kwalitatieve onderzoeksbenadering is het ook van belang om een keuze te maken tussen een inductieve of deductieve benadering van de onderzoekseenheden en vragen. Omdat de centrale vraag betrekking heeft op het onderzoeken van een bestaande theorie is gekozen voor een deductieve onderzoeksbenadering. De bestaande theorie veronderstelt dat verschillende leiderschapsstijlen een andere invloed hebben op de *empowerment* van werknemers. Met een deductieve benadering wordt de bestaande wetenschappelijke literatuur gebruikt voor het deduceren van indicatoren. Hieruit zijn de vragen voor de respondenten afgeleid.

3.2 Methode van dataverzameling

In dit deel van het hoofdstuk zal de methode van dataverzameling aan bod komen. De empirische dataverzameling zal plaatsvinden bij Nederlandse gemeenten in de vorm van een gestructureerde enquête. Met in het bijzonder het sociale domein van gemeenten. Tijdens een deelname aan een intern project bij de Radboud Universiteit zijn verschillende teamleiders in het sociale domein geïnterviewd. Deze contacten zijn vervolgens gebruikt om de enquête uit te zetten in verschillende gemeenten. De respondenten zijn ambtenaren werkzaam bij Nederlandse gemeenten op operationeel niveau zonder leidinggevende taken. De teamleiders waarmee contact is gemaakt in het interne project hebben de enquête doorgestuurd naar medewerkers binnen hun afdeling. Dit leidt ertoe dat een vorm van *snowball sampling* wordt gehanteerd. Het voordeel van een dergelijke onderzoeksopzet is dat er een grote spreiding van gemeenten wordt gerealiseerd. Zowel kleine regionale gemeenten als gemeenten behorend tot de grote vier hebben geparticipeerd in het onderzoek. Daarnaast is een voordeel dat de enquête landelijk is uitgevoerd, van Maastricht tot Amsterdam. Hierdoor is de spreiding van Nederlandse gemeenten niet gebonden aan een specifieke regio. Een nadeel van een dergelijke opzet is dat de respondenten zich grotendeels bevinden in het sociale domein van Nederlandse gemeenten. Enkele uitzonderingen zijn respondenten in juridische en *human resource* afdelingen. In het hoofdstuk discussie wordt verder ingegaan op de betekenis van deze geringe spreiding van afdelingen binnen Nederlandse gemeenten. Een overzicht van de gemeenten en het aantal respondenten per gemeenten die geparticipeerd hebben in het onderzoek is te vinden in bijlage 2. De operationalisatie van het onderzoek zal beschreven worden in de volgende paragraaf.

3.3 Operationalisatie

In dit deel van het hoofdstuk zullen de onderzoeksvariabelen aangehaald worden die meegenomen zijn tijdens de enquête. Van deze onderzoeksvariabelen worden meetbare indicatoren geïdentificeerd en tot slot zullen hieruit vragen afgeleid worden voor de enquête.

In de centrale vraag staan twee variabelen centraal, stijl van leidinggeven en *empowerment*. Beide zullen ook terug te vinden zijn in de onderzoeksvariabelen. De afhankelijke variabele in het onderzoek is *empowerment*, dit is de eerste onderzoeksvariabele. De tweede onderzoeksvariabele, de onafhankelijke variabele, is de leiderschapsstijl.

In de wetenschappelijke literatuur bestaat er geen eenduidige definitie van het begrip *empowerment*. In het theoretisch kader is een synthese gemaakt van verschillende definities. Uit deze synthese kwamen verschillende elementen naar voren, namelijk de vier elementen: macht, toegang tot besluitvormingsprocessen, informatie en autonomie. Om deze vier elementen te meten is gekozen om geen gebruik te maken van bestaande *empowerment* vragenlijsten. De reden hiervoor is dat er geen complete vragenlijst is die alle vier de elementen omvat. Dit zou ertoe leiden dat vragen uit verschillende vragenlijsten bij elkaar gevoegd dienen te worden, waarbij sprake zou zijn van *cherry picking*. Om dit te voorkomen is besloten om eigen vragen te herleiden uit de definities van de vier elementen.

Vanuit de literatuuranalyse in het theoretisch kader zijn drie stijlen van leidinggeven naar voren gekomen die in de hedendaagse wetenschappelijke literatuur dominant zijn. Deze drie leiderschapsstijlen: transformationeel, transactioneel en laissez-faire-leiderschap zullen onderdeel zijn van de tweede onderzoeksvariabele leiderschap. Voor het meten van leiderschapsstijlen zijn verschillende vragenlijsten beschikbaar zoals de *Multifactor Leadership Questionnaire*. Echter bestaat deze vragenlijst uit 73 items (Bass, 1985). Hiermee is de vragenlijst te omvangrijk om in combinatie met de vragen over *empowerment* af te nemen. De drie verschillende leiderschapsstijlen bestaan elk uit verschillende dimensies. Zo bevat een transformationele stijl van leidinggeven bijvoorbeeld de dimensies charisma, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*. Uit deze dimensies zijn vragen afgeleid die het begrip omvatten. Hierbij is geen gebruikgemaakt van bestaande vragenlijsten omdat deze vragenlijsten te omvangrijk zijn. Daarnaast is ervoor gekozen om niet specifieke vragen uit de bestaande vragenlijsten over te nemen om *cherry picking* te voorkomen. De vragen uit de enquête zijn afgeleid uit wetenschappelijke definities van het begrip.

Naast de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn ook controlevariabelen toegevoegd. Het is van belang om meerdere variabelen mee te nemen in het onderzoek om zo de betrouwbaarheid te verhogen. Het is mogelijk dat conclusies getrokken worden over de relatie tussen leiderschapsstijl en *empowerment* terwijl dat niet het geval is omdat de controlevariabele niet is meegenomen. In dit onderzoek worden vier controlevariabelen meegenomen: leeftijd, geslacht, hoe lang een respondent in dienst is bij de afdeling waar hij of zij werkzaam is en opleidingsniveau.

De antwoorden in de vragenlijst kunnen gegeven worden door een keuze te maken uit vijf opties, van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens'. De derde optie van de vragenlijst is de neutrale antwoordmogelijkheid. Een dergelijk antwoordmodel wordt ook wel een Likert-schaal genoemd.

3.3.1 Empowerment

Om te kunnen toetsen of er daadwerkelijk een verschil is in de mate van *empowerment*, in relatie tot de stijl van leidinggeven, worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd door middel van een regressieanalyse met het programma SPSS. Allereerst is de onderzoeksvariabele *empowerment* geoperationaliseerd. De eigen geformuleerde definitie van *empowerment* op basis van verschillende definities is: het vermogen van een individu om zijn doelen te realiseren ondanks weerstand van anderen, die toegang heeft tot besluitvormingsprocessen, werkgerelateerde informatie beschikbaar heeft om tot gewogen besluiten te komen en vrijheid, zelfstandigheid en discretionaire ruimte heeft om zelf beslissingen te nemen en te bepalen via welke methode zijn doelen gerealiseerd worden.

De overlappende elementen vormen de basis voor de vragen om dit begrip te onderzoeken.

De elementen die naar voren kwamen in de verschillende definities zijn:

1. Macht
2. Toegang tot besluitvormingsprocessen
3. Informatie
4. Autonomie

Bij elk van de vier bovengenoemde dimensies zijn vragen opgesteld waarin de kern van de dimensie in terug te vinden is. De eerste dimensie is macht. Macht is te definiëren als het vermogen van een individu of groep om hun gestelde doelen te behalen terwijl anderen proberen te voorkomen dat deze doelen gerealiseerd worden. (Weber, 1978). Het betreft in deze context individuele macht.

Voor het bereiken van gestelde doelen is macht nodig. Macht kan via verschillende methoden uitgebreid worden. Er worden een aantal machtsbronnen onderscheiden die de macht van een individu kunnen vergroten. Deze machtsbronnen zijn: een hiërarchische positie, een dwingende macht door het afvaardigen van straffen of beloningen, een normatieve macht en macht gelegen in kennis en expertise (Conger & Kanungo, 1988). Het is onwaarschijnlijk dat een organisatie de macht om straffen en beloningen op te leggen aan de werknemers toebedeelt. De machtsbron hiërarchische positie is een vorm van macht waarin een bovengeschoolde macht heeft in het nemen van beslissingen op basis van zijn hogere positie in een organisatie. Een normatieve machtsbron is de macht hebben voor het geven van symbolische beloningen. Symbolische beloningen hebben geen materiële waarde maar worden wel als belangrijk en waardevol beschouwd door werknemers. Een voorbeeld is een erkenning voor vele jaren dienstverband en inzet. Een normatieve beloning krijg je altijd van anderen. De laatste machtsbron is kennis en expertise. Door kennis en expertise te vergroten van werknemers verkrijgen zij een machtspositie. Werknemers met goede kennis en expertise zijn noodzakelijk om de doelen van de organisatie te behalen. Voor dit onderzoek worden de machtsbronnen hiërarchie en kennis en expertise onderzocht. Een individu zal zelf nooit over normatieve macht beschikken om zichzelf te belonen, daarnaast zal dit ook het geval zijn bij de dwingende macht voor het afvaardigen van straffen of beloningen. Bij de eerste dimensie zijn de volgende stellingen opgesteld:

1. Ik zit in een positie waarin ik anderen opdrachten kan geven
2. Ik heb kennis die anderen in de organisatie niet hebben
3. Ik heb vaardigheden die anderen in de organisatie niet hebben

De tweede dimensie is toegang tot besluitvormingsprocessen. Besluitvormingsprocessen kunnen formeel of informeel zijn. Binnen deze arena's heeft de werknemer input in besluiten die genomen worden in de organisatie. Daarnaast is het mogelijk dat een werknemer contact heeft met een collega die een hoge positie bekleedt in de organisatie. Via dit contact kan de werknemer invloed uitoefenen en indirect toegang hebben tot besluitvormingsprocessen. De indicatoren die hierbij horen zijn of de medewerker mag participeren in vergaderingen waarin besluiten afgewogen worden, uitgenodigd wordt voor informele activiteiten en contact heeft met collega's die een hoge positie bekleden in de organisatie. De stellingen die hierbij horen zijn:

4. Ik neem deel aan vergaderingen waarin besluiten worden genomen.
5. Ik neem deel aan informele activiteiten na werktijd
6. Ik heb contact met collega's die een hoge positie bekleden in de organisatie

De derde dimensie van *empowerment* is informatie. De indicator hiervoor is of werknemers voldoende informatie krijgen om doelstellingen van de organisatie te behalen. De stellingen die bij deze dimensie horen zijn:

7. Ik ken de doelen van de organisatie
8. Ik heb voldoende informatie die mij in staat stelt mijn werk uit te voeren

De laatste dimensie is autonomie. In de definitie van het begrip autonomie komen drie dimensies naar voren, vrijheid, zelfstandigheid en discretionaire ruimte die een werknemer heeft in zijn werkzaamheden. De stellingen die hierbij horen zijn:

9. De tijdsplanning voor mijn werkzaamheden deel ik zelf in
10. Ik bepaal zelf op welke wijze ik opgelegde doelen realiseer
11. Ik wijk soms af van de regels tijdens mijn werkzaamheden

3.3.2 Leiderschapsstijlen

De tweede variabele die geoperationaliseerd dient te worden is leiderschap. Uit de theoretische verkenning bleek dat drie stijlen van leiderschap dominant zijn in de huidige wetenschappelijke literatuur. Transformationeel, transactioneel en laissez-faire-leiderschap. Daarnaast bleken deze stijlen van leiderschap diverse dimensies te bevatten. In eenzelfde structuur als bij *empowerment* wordt eerst een definitie van het begrip gegeven, meetbare indicatoren vastgesteld en zal een vraag gededuceerd worden. Allereerst een definitie van het begrip leiderschap.

Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members. (Bass, 1990, p. 19).

Hierboven is de algemene definitie van leiderschap door Bass (1990) gegeven. We stappen nu over naar de definitie van transformationeel leiderschap en benoemen daarna de dimensies, indicatoren en vragen. Transformationeel leiderschap refereert naar de leider die volgers verder beweegt dan het eigen belang door charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie of individuele consideratie (Bass, 1999). Uit de literatuurverkenning in het theoretisch kader blijkt dat deze leiderschapsstijl drie dimensies bevat: charisma, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*. Aan deze dimensies zullen indicatoren gekoppeld worden waarvan vragen afgeleid worden.

De eerste dimensie van transformationeel leiderschap is charisma. Charisma is een ontastbaar begrip. Bass (1990) stelde dat charisma een natuurlijke vaardigheid is van leiders die tot een hoger aanzien leidt en een bron vormt voor *referent power*. Hierbij is *referent power* een vorm van macht die voortkomt uit respect en vertrouwen tussen volgers en leider. Als indicator voor charisma is gekozen voor aanzien. Hoe meer volgers opkijken tegen hun leider des te meer de leider een charismatische aantrekkingskracht heeft. De stellingen zijn als volgt:

12. Ik heb respect voor mijn leidinggevende
13. Ik heb vertrouwen in de beslissingen van mijn leidinggevende
14. Ik ben trots op mijn leidinggevende

De tweede dimensie is *intellectual stimulation*: de leidinggevende inspireert werknemers om vanuit andere perspectieven problemen te benaderen en het gebruik van verstand alvorens tot actie over te gaan. De indicator die hierbij gebruikt wordt is of de leidinggevende werknemers inspireert om creatieve oplossingen te zoeken. De stellingen die hierbij horen zijn:

15. Ik word gestimuleerd door mijn leidinggevende om problemen vanuit andere perspectieven te analyseren
16. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om creatieve oplossingen te zoeken

De derde dimensie is *individualized consideration*. De leider delegeert projecten aan werknemers om leerervaringen te stimuleren. Daarnaast coacht de leider zijn werknemers in het bereiken van doelen en stelt de leider zich op als voorbeeld om werknemers te onderwijzen. Tot slot behandelt hij zijn werknemers als gelijke aan elkaar en respecteert hij zijn werknemers. De stellingen die hierbij horen zijn:

17. Mijn leidinggevende houdt rekening met mij
18. Mijn leidinggevende geeft veel verantwoordelijkheid aan mij
19. Mijn leidinggevende coacht mij om individuele doelen te behalen
20. Mijn leidinggevende coacht mij om organisationele doelen te behalen
21. Mijn leidinggevende trekt sommige werknemers voor

Vraag tien tot en met zeventien completeren de vragen voor de transformationele stijl van leidinggeven. In het volgende deel van deze paragraaf wordt aandacht geschonken aan de transactionele stijl van leidinggeven.

Transactioneel leiderschap refereert naar de uitwisselingsrelatie tussen leider en volger om hun eigenbelangen te verwezenlijken (Bass, 1999). Binnen deze stijl van leidinggeven worden

twee dimensies onderscheiden, *contingent reward* en *management-by-exception* (Lowe et al, 1996; Bass, 1985; Bass, Avolio & Goodheim, 1987). In de eerste dimensie, *contingent reward*, geeft de leider beloningen aan werknemers als zij afgesproken doelen behalen of als werknemers een bovengemiddelde inzet tonen. De stellingen die hierbij horen zijn:

22. Het is voor mij duidelijk welke prestaties worden beloond

23. Ik weet wat de resultaten van mijn werkzaamheden moeten zijn

24. Mijn leidinggevende erkent mijn prestaties

De tweede dimensie van transactioneel leiderschap is *management-by-exception*. In deze dimensie neemt de leidinggevende geen beslissingen als de oude werkprocessen naar behoren werken en doelstellingen worden behaald. De indicator voor deze dimensie is innovatie. Als de oude werkprocessen naar behoren werken dan neemt de leidinggevende geen actie om deze te veranderen. De stelling is als volgt:

25. Als doelstellingen van de afdeling worden behaald dan behoudt mijn leidinggevende de bestaande manier van werken

De laatste leiderschapsstijl is *laissez-faire-leiderschap*. In deze stijl van leidinggeven is de leider passief, de leider is afwezig wanneer nodig en onderneemt zelfs geen actie als problemen chronisch worden (Bass, 1999). De indicator voor deze dimensie is het nemen van beslissingen. De stellingen die hierbij horen zijn:

26. Mijn leidinggevende vermijdt het nemen van beslissingen

27. Bij problemen grijpt mijn leidinggevende direct in

De afhankelijke en onafhankelijke variabelen van het onderzoek zijn geoperationaliseerd. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten worden een aantal controlevariabelen meegenomen tijdens het onderzoek. De operationalisatie van de controlevariabelen wordt in de volgende paragraaf beschreven.

3.3.3 Controlevariabelen

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is het van belang om meerdere variabelen mee te nemen in het onderzoek. Het is mogelijk dat conclusies getrokken worden over de relatie tussen leiderschapsstijl en *empowerment* die onjuist zijn omdat niet gekeken is naar andere verklarende variabelen, de controlevariabelen. In dit onderzoek worden vier controlevariabelen meegenomen. De eerste twee zijn modererende variabelen: geslacht en leeftijd van de respondent. Een moderatorvariabele verandert het effect dat de onafhankelijke variabele heeft op de afhankelijke variabele. De laatste twee controlevariabelen die meegenomen worden tijdens het onderzoek zijn de variabelen opleiding en hoe lang respondenten in dienst zijn bij de afdeling waar zij werkzaam zijn. Deze twee variabelen zijn mediërende variabelen. Een mediërende variabele is een variabele die tussen een oorzaak en gevolgrelatie staat en hiermee het effect versterkt. Daarnaast is het van belang om te weten uit welke gemeenten respondenten komen. Op basis van deze informatie kan een oordeel gegeven worden over de representativiteit van de steekproef.

Het is van belang om te weten uit welke gemeente de respondenten komen om te beoordelen of een representatieve afspiegeling van de Nederlandse gemeenten is bereikt. Deze vraag betreft een open vraag.

28. In welke gemeente bent u werkzaam?

De vraag bij de eerste controlevariabele geslacht is:

29. Wat is uw sekse?

Er zijn twee antwoordmogelijkheden voor deze vraag, man of vrouw.

De tweede controlevariabele leeftijd is onderverdeeld in vijf antwoordmogelijkheden, jonger dan 18, 18-34, 35-45, 46-55, 55 of ouder. De vraag behorend bij de controlevariabelen is:

30. Wat is uw leeftijd?

De derde controlevariabele is de hoogst genoten opleiding van de respondent. De indicator voor deze controlevariabele is het hoogst behaalde diploma. De antwoordmogelijkheden zijn onderverdeeld in zeven categorieën:

- geen opleiding
- lagere school / basisonderwijs
- MAVO, VMBO-t, VMBO-k, VMBO-b
- HAVO, VWO
- MBO
- HBO
- WO

De bijbehorende bij aan deze controlevariabele is:

31. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

De laatste twee controlevariabelen zijn het aantal jaar dat de respondent werkzaam is bij zijn afdeling en bij welke afdeling de respondent werkzaam is. De antwoordmogelijkheden voor hoelang de respondent werkzaam is bij zijn afdeling is te verdelen in vijf categorieën: < 3 jaar, 3-9 jaar, 10-20 jaar, 21- 30 jaar, > 31 jaar. Bij de laatste vraag zal een open antwoordmogelijkheid van toepassing zijn. De bijbehorende vragen van deze controlevariabelen zijn:

32. Hoe lang bent u al werkzaam op uw afdeling?

33. Bij welke afdeling bent u werkzaam?

Uit de operationalisatie van de onderzoeksvariabelen en controlevariabelen is een vragenlijst van drieëndertig stellingen afgeleid. Een overzicht van deze vragenlijst is te vinden in bijlage 1.

3.4 Data analyse

In dit deel van het hoofdstuk wordt allereerst beoordeeld of de ontvangen data representatief is vergeleken met de populatie. De enquête is in totaal door 122 personen ingevuld en door 118 personen volledig ingevuld. Dit resulteert in een percentage van 96,7% volledig ingevulde enquêtes in vergelijking met het totaal ontvangen enquêtes. De totale populatie van gemeenteambtenaren bedraagt 157.980 personen (Personeelsmonitor Gemeenten, 2014). In bijlage 2 bevindt zich een overzicht van de gemeenten en het aantal respondenten per gemeente.

In totaal hebben respondenten uit vijftien verschillende Nederlandse gemeenten deelgenomen aan het onderzoek. De spreiding in grootte van de gemeenten is groot. Ambtenaren van gemeenten van verschillende grootte en geografische ligging hebben deelgenomen aan het onderzoek. Zo hebben de grote gemeenten Amsterdam, Rotterdam en Utrecht een bijdrage geleverd aan het onderzoek, alsmede kleine gemeenten zoals Mook en Middelaar, Muiden en Beesel. Van de 118 compleet ingevulde vragenlijsten is 34,7% van de respondenten afkomstig uit gemeenten kleiner dan 75.000 inwoners, 29,7% van de respondenten afkomstig uit gemeenten tussen de 75.000 en 150.000 inwoners en 35,6% van de respondenten afkomstig uit gemeenten groter dan 150.000 inwoners. Uit de personeelsmonitor (2014) blijkt dat 47% van de gemeenteambtenaren werkzaam is bij gemeenten kleiner dan 75.000 inwoners, 25,3% van de gemeenteambtenaren is werkzaam bij gemeenten van 75.000 tot 150.000 inwoners en tot slot is 27,7% van de gemeenteambtenaren werkzaam bij gemeenten groter dan 150.000 inwoners. Vergelijkend kan gesteld worden dat er verschillen zijn tussen de steekproef en de populatie. Er hebben procentueel meer respondenten uit grote gemeenten geparticipeerd dan uit kleinere gemeenten. Echter zijn de verschillen niet dermate groot dat er sprake is van een scheve verdeling in vergelijking met de personeelsmonitor. Daarnaast is een grote spreiding in Nederland gerealiseerd, van gemeenten in de Randstad tot gemeenten in de Achterhoek en het zuiden van Limburg.

De representativiteit van de controlevariabelen zal nu aan bod komen. De vier controlevariabelen zijn leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en hoeveel jaren respondenten werkzaam zijn bij de afdeling. De gemiddelde score voor leeftijd van de respondenten in het onderzoek lag op 3,52. Hiermee valt de gemiddelde leeftijd van de respondenten tussen de twee categorieën 35-45 en 46-55 jaar. Om het concreet te maken ligt de gemiddelde leeftijd van de respondenten rond de 46 jaar. Deze bevinding komt overeen met de gegevens van de personeelsmonitor van gemeenten uit 2014. Hierin was de gemiddelde leeftijd van een gemeenteambtenaar 48 jaar (Personeelsmonitor Gemeenten, 2014). De tweede controlevariabele die meegenomen is in het onderzoek is geslacht. Uit de data blijkt dat meer vrouwen de enquête hebben ingevuld dan mannen. Van de 118 enquêtes is 66,1% ingevuld door vrouwen en 33,9% ingevuld door mannen. Uit de personeelsmonitor blijkt dat de verhouding mannen en vrouwen 53/47 bedraagt. Een mogelijke verklaring voor deze discrepantie kan zijn dat er in verhouding meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn in het sociale domein. Deze verklaring kan echter niet ondersteund worden door documenten of de personeelsmonitor.

De volgende controlevariabele betreft het opleidingsniveau van de respondenten. Van de 118 ingevulde enquêtes blijkt HBO het meest voorkomende opleidingsniveau met 54,2% van de respondenten. WO volgt net daarachter met een percentage van 34,7% van de respondenten, MBO met 8,5% en uiteindelijk HAVO/VWO met 2,5% van de respondenten. Om te beoordelen of deze gegevens representatief zijn voor de gehele populatie worden deze gegevens vergeleken met de cijfers van de populatie. Uit de personeelsmonitor kan niet exact afgelezen worden wat het gemiddelde opleidingsniveau is van gemeenteambtenaren. Wel is de schaalindeling van de lonen inzichtelijk. Om opleidingsniveau alsnog te vergelijken is gebruikgemaakt van de schaalindeling die bekend is in de personeelsmonitor. Op de site van de Rijksoverheid is een indicatie gegeven in welk schaalniveau een werknemer valt met een middelbare beroepsopleiding, hogere beroepsopleiding en een universitaire opleiding. Af te lezen valt dat voor middelbaar beroepsonderwijs een schaalindicatie van zes wordt gegeven. Voor het hoger beroepsonderwijs is een schaalindicatie van acht aangegeven en tot slot voor

universitair is een schaalindicatie van tien aangegeven. Terugkoppelend naar de personeelsmonitor komt naar voren dat 19% van alle gemeenteambtenaren zich in schaal 4 t/m 6 bevindt. 40% bevindt zich in schaal 7 t/m 9 en 32% bevindt zich in schaal 10 t/m 12. De overige negen procent bevindt zich in de schalen 1 t/m 3 en 13 en hoger. Uit deze gegevens valt af te leiden dat de meeste ambtenaren zich in schaal acht bevinden wat resulteert in een opleidingsniveau hoger beroepsonderwijs. Daarnaast bevindt 32% van de gemeenteambtenaren zich in schaal 10 t/m 12 wat correspondeert met een universitair opleidingsniveau. In vergelijking met de ontvangen data van de respondenten komen de resultaten overeen met de gehele populatie.

De laatste controlevariabele is het aantal jaar dat de respondent werkzaam is op zijn afdeling. Van de 118 ingevulde enquêtes valt op dat respondenten kort werkzaam zijn op hun afdeling. 39,8% van de ondervraagden is minder dan drie jaar werkzaam op de afdeling en 28% van de respondenten is tussen de 3-9 jaar werkzaam op de afdeling. Naarmate de periodes langer worden, neemt het aantal respondenten sterk af. 23,7% van de respondenten is tussen de 10 en 20 jaar werkzaam op hun afdeling, 5,1% van de respondenten is 21-30 jaar werkzaam op hun afdeling en 3,4% van de respondenten werkt al langer dan 31 jaar op hun afdeling. Een overzicht van de populatie waarin staat vermeld hoe lang een ambtenaar werkzaam is op zijn afdeling kan niet worden gevonden. Een gedetailleerder overzicht van de spreiding in de controlevariabelen is te vinden in bijlage 3.

3.4.1 Reliability Analysis

Voordat de centrale vraag wordt beantwoord door een regressieanalyse is de data geprepareerd. De 27 inhoudelijk gestelde vragen in de enquête dienen bij elkaar gevoegd te worden om de schalen *empowerment* en transformationeel, transactioneel en laissez-faire-leiderschap te construeren. Hierna kunnen de dimensies toegevoegd worden in de regressieanalyse met de controlevariabelen. Om te analyseren of inderdaad alle items van

een dimensie samengevoegd mogen worden is een *reliability analysis* uitgevoerd. Hiermee wordt de Cronbach's Alpha bekend.

Vanuit de literatuur zijn de begrippen *empowerment*, transformationeel, transactioneel en laissez-faire-leiderschap gedefinieerd. Daaruit zijn items opgesteld. Met een *reliability analysis* wordt getoetst of de items die het begrip omvatten samengevoegd mogen worden tot een schaal. Hierbij wordt direct gekeken naar de Cronbach's Alpha. Een waarde van $> .9$ is *Excellent*, $> .8$ is *Good*, $> .7$ is *Acceptable*, $> .6$ is *Questionable*, $> .5$ is *Poor* en waarden onder de 0,5 zijn *unacceptable* (George & Mallery, 2003).

Allereerst is bij de dimensie *empowerment* een *reliability analysis* uitgevoerd. Met het toevoegen van alle 11 items¹ van *empowerment* kwam er een Cronbach's Alpha uit van 0,679. Door het verwijderen van item 11: *"Ik wijk soms af van de regels tijdens mijn werkzaamheden"* en item 18: *"Ik neem deel aan informele activiteiten na werktijd"*, steeg de Cronbach's Alpha naar 0,724 met de overgebleven negen items. Een verdere stijging was niet mogelijk door het verwijderen van meer items. Een score van $> .7$ is acceptabel.

Daarna is voor de variabele transformationeel leiderschap eenzelfde *reliability analysis* uitgevoerd. Hierbij zijn de 10 items² van deze dimensie ingevoerd bij de *reliability analysis*. Uit de analyse komt een Cronbach's Alpha van 0,856. Door het verwijderen van item 29: *"Mijn leidinggevende trekt sommige werknemers voor"*, steeg deze waarde naar 0,926 met de overgebleven negen items. Deze score van groter dan 0.9 is uitstekend.

Bij het uitvoeren van een *reliability analysis* voor de items gekoppeld aan transactioneel leiderschap komt er een Cronbach's Alpha uit van 0,380. Na het verwijderen van item 33: *"Als doelstellingen van de afdeling worden behaald dan behoudt mijn leidinggevende de bestaande manier van werken"*, steeg de waarde naar 0,512. Deze waarde is matig, maar nog steeds niet onacceptabel. Daarnaast is deze variabale voor het onderzoek van belang en theoretisch relevant om mee te nemen.

¹ Overzicht van de elf vragen staan in paragraaf 3.3.1

² Overzicht van de tien vragen staan in hoofdstuk 3.3.2

Tot slot is een reliability analysis uitgevoerd voor de twee items van laissez-faire-leiderschap. In de vraagstelling is item 31 negatief geformuleerd en item 32 positief geformuleerd. Om beide vragen in dezelfde richting te krijgen zijn de antwoorden van item 32 omgedraaid met de optie *recode into same variables*. Uit de reliability analysis komt een Cronbach's Alpha van 0,533. Deze waarde is matig, maar nog steeds niet onacceptabel. Daarnaast is deze variabele voor het onderzoek van belang en theoretisch relevant om mee te nemen.

3.4.2 Verkenning data

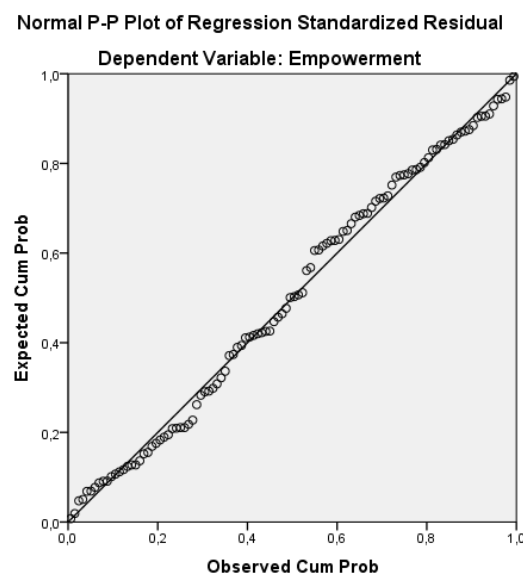
In deze paragraaf wordt de verkregen data onderzocht en getoetst of de data voldoet aan de eisen om een regressieanalyse uit te voeren. Allereerst zal worden gekeken naar het aantal uitbijters bij de verschillende variabelen. Daarna zal ingegaan worden of er sprake is van autocorrelatie. Om de autocorrelatie te berekenen wordt gekeken naar de Durbin Watson waarde. De range van deze waarde ligt op een schaal tussen de 0 en 4. De waarde dient zo dicht mogelijk bij 2 te liggen zodat er geen sprake is van autocorrelatie (McClave, Benson, Sincich & Knypstra, 2013). Hierna wordt gekeken of de meetwaarden normaal verdeeld zijn. Hierbij is het van belang dat de spreiding van meetwaarden dicht rondom de lineaire lijn liggen en dat er een normaal verdeling te zien is in de histogram. Tot slot wordt onderzocht of er sprake is van multicollineariteit. Bij multicollineariteit wordt gekeken of de onafhankelijke variabelen elkaar beïnvloeden. Multicollineariteit kan inzichtelijk gemaakt worden door te kijken naar de VIF (Variance Inflation Factor). De vuistregel die hierbij gehanteerd wordt is dat de VIF niet hoger mag zijn dan 10 en de bijbehorende *tolerance* waarde niet lager mag zijn dan 0,1 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995).

Als eerste is onderzocht door middel van boxplots of er uitbijters zijn en hoeveel. Voor de variabelen werkzaam op de afdeling, geslacht, leeftijd en transactioneel leiderschap en laissez-faire-leiderschap waren er geen uitbijters. Voor de variabele opleidingsniveau waren

er drie uitbijters³. De variabele transformationeel leiderschap heeft vier uitbijters⁴ en de variabele *empowerment* heeft drie uitbijters⁵. De uitbijters hadden een dermate effect op de regressie dat besloten is om de waarde van de uitbijters te verwijderen en niet mee te nemen in de regressieanalyse.

Om te bepalen of er geen sprake is van zogenoemde autocorrelatie is een Durbin Watson test uitgevoerd. De waarde hiervan bij de regressie is 1,965. De eis is dat de waarde zo dicht mogelijk tegen de 2 aanzit. Hiermee kunnen we concluderen dat er nauwelijks sprake is van autocorrelatie.

Hierna is gekeken naar de normaalverdeling van de meetwaarden voor alle variabelen, inclusief de controlevariabelen. In figuur 2 is te zien dat de residuen allemaal rond de lineaire lijn liggen. Figuur 3 laat zien dat de histogram duidelijk normaal verdeeld is. Beide figuren voldoen hiermee aan de gestelde eisen dat de meetwaarden rondom de lineaire lijn dienen te liggen en dat er sprake moet zijn van een normaalverdeling in de histogram.

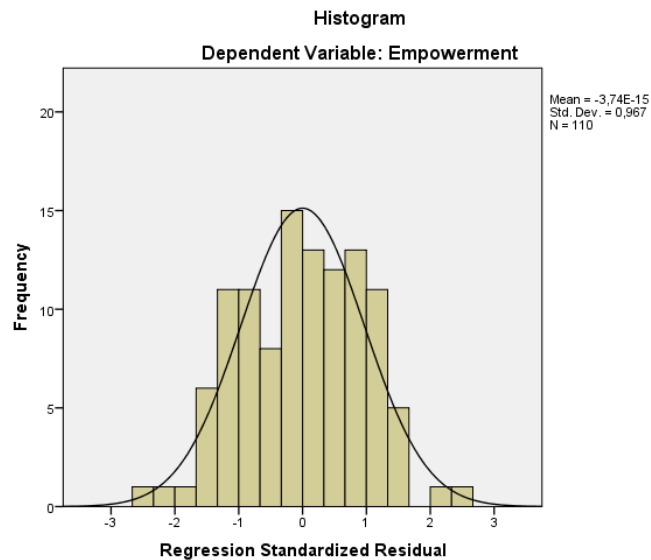


Figuur 2: Residuen op de normaal verdeelde lijn in het regressiemodel

³ Respondent 117, 67 en 65

⁴ Respondent 72, 32, 16 en 5

⁵ Respondent 116, 72 en 32



Figuur 3: Histogram regressiemodel

Als laatste is gekeken naar de multicollineariteit. Het kan voorkomen dat in een meervoudige regressie sommige voorspellers sterk met elkaar correleren. Om te beoordelen of dat al dan niet het geval is wordt er gekeken naar de VIF en tolerantiewaarden. De VIF-waarden liggen tussen de 1,070 en 1,704 en de tolerantiewaarden liggen tussen de 0,609 en 0,935. Ook hierbij wordt voldaan aan de gestelde eis dat de VIF niet hoger mag zijn dan 10 en de tolerantie niet lager dient te zijn van 0,1.

Op basis van bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat de vereisten voor een regressieanalyse worden behaald. In het hoofdstuk vier wordt de regressieanalyse uitgevoerd en zullen de resultaten hiervan geïnterpreteerd worden alsmede conclusies verbonden worden aan de oorspronkelijke vraagstelling en hypothese.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De bruikbaarheid van een onderzoek is afhankelijk van de betrouwbaarheid en de validiteit. De interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid zijn het meest klassiek en passen binnen een positivistische onderzoeksbenadering en deductief onderzoek (Bleijenbergh, 2013, p. 110). In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de wisselvalligheid van de meetwaarden. Bij een onderzoek is het van belang dat meetwaarden consequent en herhaalbaar zijn. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Kwantitatief onderzoek heeft een aantal voordelen ten opzichte van kwalitatief onderzoek. Ten eerste is het mogelijk om statistische analyses te doen en verbanden te zien tussen verschillende variabelen. Ten tweede worden sociaal wenselijke antwoorden beperkt omdat de methode van onderzoek anoniem is. Daarnaast wordt de invloed van de onderzoeker beperkt waardoor het onderzoek zonder onderzoekersbias herhaald kan worden. De enquêtevragen die gebruikt zijn representeren dimensies die vanuit de wetenschappelijke literatuur geoperationaliseerd zijn. Daarnaast zijn de onderzoeksvariabelen en hypothesen deductief afgeleid.

Validiteit heeft betrekking op het waarheidsgehalte, wordt er daadwerkelijk gemeten wat er gemeten dient te worden. Validiteit valt uiteen in twee aspecten, interne en externe validiteit. De interne validiteit is sterk als datgene wordt gemeten wat nodig is om de doelstelling van het onderzoek te bereiken. Dit is gerealiseerd door onderzoeksvariabelen aan te laten sluiten op de centrale onderzoeksvraag. Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn de dimensies van *empowerment* en leiderschapsstijlen onderzocht en daaruit zijn enquêtevragen opgesteld. Een negatief aspect van een kwantitatieve onderzoeksmethode is dat gestructureerd wordt vanuit bestaande theorie. Dit leidt ertoe dat nieuwe inzichten niet aan bod kunnen komen zoals dat wel mogelijk is bij kwalitatief onderzoek.

De externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin resultaten generaliseerbaar zijn naar de populatie. Dit wordt bereikt door te kiezen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Het voordeel van een kwantitatieve onderzoeksmethodiek is dat een groter aantal respondenten bereikt kan worden in vergelijking met een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierdoor wordt een groter percentage van de populatie meegenomen in het onderzoek. Op basis van de data-analyse kan geconcludeerd worden dat de steekproef voor de gehele populatie representatief is. Echter omdat het grootste gedeelte van de

dataverzameling heeft plaatsgevonden in het sociaal domein, is dit een beperking voor de generaliseerbaarheid naar andere domeinen binnen gemeenten.

4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de regressieanalyse weergegeven. Deze uitkomsten worden geïnterpreteerd en worden gebruikt om de centrale vraag te beantwoorden en de gestelde hypothesen te verwerpen of te behouden.

4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 1 wordt de beschrijvende statistiek gepresenteerd met de variabelen en de gemiddelde waarden en standaarddeviatie. In deze tabel zijn de uitbijters verwijderd, hierdoor hebben sommige variabelen een kleinere N dan 118. In totaal waren er tien uitbijters, de reden dat het aantal respondenten listwise niet is afgenomen met tien is omdat respondenten 32 en 72 uitbijters hadden op meerdere variabelen. In tabel 2 zijn de correlaties tussen de verschillende variabelen gepresenteerd.

Tabel 1: Beschrijvende statistiek

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Werkzaam afdeling	118	2,04	1,073
Geslacht	118	,66	,475
Leeftijd	118	3,52	1,107
Opleidingsniveau	115	6,27	,612
Empowerment	115	2,1691	,41765
Transformationeel	114	2,2466	,58660
Transactioneel	118	2,2684	,55171
Laissez_Faire	118	3,4873	,69939
Valid N (listwise)	110		

Tabel 2: Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8
Empowerment		0,364**	0,347**	-0,184*	-0,017	0,219*	-0,020	-0,248*
Transformationeel	0,364**		0,591**	-0,380**	0,172	-0,033	-0,004	-0,060
Transactioneel	0,347**	0,591**		-0,438**	0,067	0,013	-0,033	-0,007
Laissez-faire	-0,184*	-0,380**	-0,438**		-0,068	0,013	-0,063	0,084
Werkzaam afdeling	-0,017	0,172	0,067	-0,068		-0,156	0,413**	-0,111
Geslacht	0,219*	-0,033	0,013	0,013	-0,156		-0,233*	0,015
Leeftijd	-0,020	-0,004	-0,033	-0,063	0,413**	-0,233*		-0,244**
Opleidingsniveau	-0,248**	-0,060	-0,007	0,084	-0,111	-0,015	-0,244**	

**Correlatie is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlatie is significant at the 0.05 level (2-tailed)

4.2 Regressieanalyse

In dit deel van het hoofdstuk is de regressieanalyse gepresenteerd. Hierin zijn de bevindingen uiteengezet en zijn de resultaten geïnterpreteerd. Als gevolg van deze interpretatie zijn de geformuleerde hypothesen bevestigd of verworpen.

In de eerste tabel van de regressieanalyse, tabel 3, staat de verklaaringskracht van het model. Voor een multiële regressie is de *adjusted R square* van belang. De verklaaringskracht is 22,0%. Dit houdt in dat 22,0% van de variantie in de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Deze verklaaringskracht is beperkt. Dit leidt tot de conclusie dat er meerdere variabelen zijn die *empowerment* beïnvloeden, aangezien 78% van de variantie in de afhankelijke variabele nog niet wordt verklaard door de meegenomen variabelen in dit onderzoek.

Tabel 3: Verklaringskracht

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,520 ^a	,270	,220	,36628	1,965

a. Predictors: (Constant), Opleidingsniveau, Transactioneel, Geslacht, Werkzaam afdeling, Laissez_faire, Leeftijd, Transformationeel

b. Dependent Variable: Empowerment

De vierde tabel is de ANOVA tabel. De belangrijkste waarde is de Sig. waarde. Deze waarde bedraagt 0,000 en valt hiermee onder de grens van 0,05. Op basis hiervan kunnen we stellen dat het model als geheel significant is.

Tabel 4: ANOVA

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	5,061	7	,723	5,389	,000 ^b
	Residual	13,685	102	,134		
	Total	18,746	109			

a. Dependent Variable: Empowerment

b. Predictors: (Constant), Opleidingsniveau, Transactioneel, Geslacht, Werkzaam afdeling, Laissez_faire, Leeftijd, Transformationeel

Het volgende model betreft de daadwerkelijke regressieanalyse. Hierin valt nauwkeurig af te lezen wat de invloed is van de verschillende onafhankelijke variabelen en controlevariabelen op de afhankelijke variabele *empowerment*.

Tabel 5: Regressieanalyse

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	2,615	,552		4,737	,000
	Transformationeel	,201	,076	,288	2,657	,009
	Transactioneel	,104	,084	,136	1,234	,220
	Laissez_faire	-,005	,057	-,009	-,092	,927
	Werkzaam afdeling	-,017	,036	-,043	-,455	,650
	Geslacht	,181	,076	,208	2,377	,019
	Leeftijd	-,004	,036	-,011	-,116	,908
	Opleidingsniveau	-,190	,061	-,272	-3,096	,003

a. Dependent Variable: Empowerment2

In tabel 5 vertegenwoordigt de constante de variabele *empowerment*. De waarde bedraagt 2,615. Daaronder staan meerdere bètawaarden bij de verschillende variabelen. Dit betekent bijvoorbeeld voor transformationeel leiderschap dat wanneer de leidinggevende meer

transformationele kenmerken vertoont en dit in de ogen van de werknemer met 1 omhoog gaat op basis van de antwoorden in de vragenlijst, *empowerment* met 0,201 toeneemt bij de werknemer. Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op *empowerment*. Daarnaast is de meting significant met een waarde van 0,009 bij een nauwkeurigheid van 0,05. De eerste hypothese is hiermee bevestigd. Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op *empowerment* van werknemers in Nederlandse gemeenten.

De tweede variabele uit de regressieanalyse betreft transactioneel leiderschap. Uit de regressieanalyse blijkt dat er een positief verband is tussen transactioneel leiderschap en *empowerment*. Bij elke stijging van 1 bij transactioneel leiderschap stijgt het *empowerment* van de werknemer met 0,104. Echter is de meting niet significant met een waarde van 0,220 bij een nauwkeurigheid van 0,05. Hierdoor kan de hypothese, dat transactioneel leiderschap een negatief effect heeft op *empowerment* van werknemers, niet aangenomen of verworpen worden.

De laatste leiderschapsstijl uit de regressieanalyse is laissez-faire-leiderschap. Uit de regressieanalyse blijkt dat er een klein negatief verband is tussen laissez-faire leiderschap en *empowerment*. Bij elke stijging van 1 bij laissez-faire leiderschap daalt de *empowerment* van werknemers met 0,005. Echter is de meting niet significant met een waarde van 0,927 bij een nauwkeurigheid van 0,05. Hierdoor kan de hypothese, dat laissez-faire-leiderschap een negatief effect heeft op *empowerment* van werknemers niet aangenomen of verworpen worden.

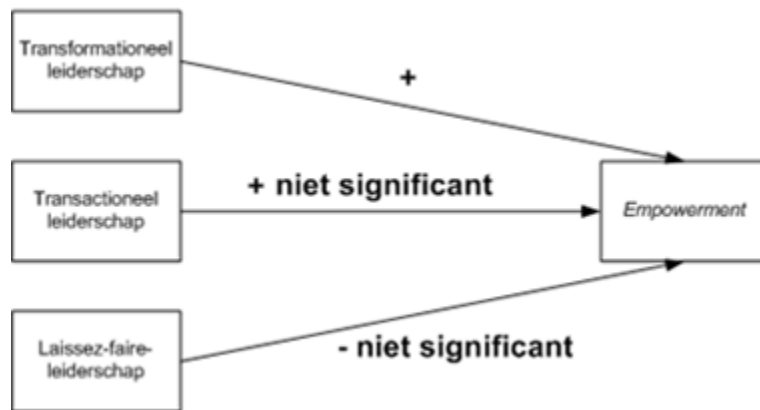
Een mogelijke verklaring voor de lage significantie van transactioneel en laissez-faire-leiderschap kan zijn dat de doelgroep niet groot genoeg is geweest om significante resultaten te behalen. Echter is transformationeel leiderschap met hetzelfde aantal respondenten wel significant. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat de dimensie in de vragenlijst te weinig items omvat

In het onderzoek zijn vier controlevariabelen meegenomen, twee modererende variabelen en twee mediërende variabelen. Uit de correlatiematrix in tabel 2 blijkt dat de modererende variabele 'leeftijd' en de mediërende variabele 'jaren werkzaam op de afdeling' nauwelijks met *empowerment* correleren. Dit zou erop kunnen duiden dat zij geen invloed hebben op de mate van *empowerment* van werknemers omdat deze variabelen niet correleren met de afhankelijke variabele *empowerment*. Dit blijkt ook uit de resultaten van de regressieanalyse. Voor elke stijging van 1 bij leeftijd daalt de *empowerment* van werknemers met 0,004. Bij de variabele 'jaren werkzaam op de afdeling' daalt de *empowerment* met 0,017 met elke stijging van 1. Leeftijd heeft een significantie van 0,908 en jaren werkzaam op de afdeling heeft een significantie van 0,650. Beide variabelen zijn bij een nauwkeurigheid van 0,05 niet significant.

Wat verder in het oog springt is dat de modererende variabele geslacht een grote invloed heeft op *empowerment* van werknemers. Doordat mannen gecodeerd zijn als 0 en vrouwen als 1 dient de waarde als volgt geïnterpreteerd worden. Vrouwen hebben een hogere *empowerment* van 0,181 ten opzichte van mannen. Deze variabele is daarnaast significant met een significantie van 0,019 bij een nauwkeurigheid van 0,05.

De laatste controlevariabele betreft de mediërende variabele opleidingsniveau van de respondent. Als het opleidingsniveau van de respondent stijgt met 1 dan daalt de *empowerment* van deze werknemer met 0,190. Deze laatste variabele is ook significant met een significantie van 0,003 bij een nauwkeurigheid van 0,05.

De analyse van de regressie met de afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen leidt tot een vernieuwd conceptueel model. In figuur 4 wordt het conceptueel model schematisch weergegeven. Belangrijk om te vermelden is dat de relatie tussen transactioneel en laissez-faire-leiderschap en *empowerment* niet significant is bevonden. Hierdoor kan de positieve en negatieve relatie met *empowerment* niet bevestigd worden. Om een complete weergave te laten zien van het onderzoeksmodel is besloten om de niet significante variabelen weer te geven in figuur 4.



Figuur 4: conceptueel model

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag van het onderzoek beantwoord. Allereerst wordt een korte samenvatting gegeven aan de hand van de deelvragen. Daarna zal gereflecteerd worden op de onderzoeksmethode en op de bestaande wetenschappelijke theorie. Tot slot zal ingegaan worden op de implicaties van de resultaten.

5.1 Resultaten onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de relatie tussen *empowerment* en leiderschapsstijl. De centrale vraag in dit onderzoek is als volgt geformuleerd: In hoeverre is de gehanteerde leiderschapsstijl van de direct leidinggevende van invloed op de *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten? Deze centrale vraag valt uiteen in een aantal deelvragen die eerst beantwoord zullen worden.

De eerste deelvraag is welke leiderschapsstijlen zijn dominant in de literatuur. De wetenschappelijke literatuur biedt een grote variëteit aan leiderschapsstijlen. De meest dominante in de hedendaagse literatuur zijn de leiderschapsstijlen transformationeel, transactioneel en laissez-faire-leiderschap (Bass, 1985; Burns, 1978; Yukl, 1989). Deze drie leiderschapsstijlen zijn veelvuldig gebruikt in onderzoeken waarbij onderzocht werd wat het effect is van een dergelijke stijl van leidinggeven (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Bass & Avolio, 1989; Brewer & McMahan-Landers, 2003; Lee & Ashforth, 1996).

De tweede deelvraag richt zich op het begrip *empowerment*. Uit welke elementen bestaat het begrip *empowerment*? In de wetenschappelijke literatuur is er geen eenduidige definitie van wat *empowerment* behelst. Verschillende auteurs hanteren een eigen definitie (Conger & Kanungo, 1988; Hawks, 1992; Page & Czuba, 1999; Richardson & Storr, 2010; Rowlands, 1995; Tulloch 1993). Voor dit onderzoek zijn de verschillende definities van deze auteurs vergeleken en hieruit is een synthese gemaakt van belangrijke en overlappende elementen. De belangrijke elementen die naar voren kwamen uit de verschillende definities

waren: macht, toegang tot besluitvormingsprocessen, informatie en autonomie. *Empowerment* zorgt ervoor dat werknemers zelf kunnen keuzes kunnen maken en zelf verantwoordelijk zijn voor het behalen van doelstellingen. Hiervoor hebben zij bovengenoemde vier elementen nodig. Macht om eigen keuzes te maken, informatie om keuzes te overwegen, toegang hebben tot besluitvormingsprocessen om invloed te hebben en de ruimte om autonoom te mogen werken. Vanuit deze elementen is een eigen definitie geformuleerd: *Empowerment* is het vermogen van een individu om zijn doelen te realiseren ondanks weerstand van anderen, invloed kan uitoefenen op beslissingen, informatie beschikbaar heeft om tot gewogen besluiten te komen en vrijheid, zelfstandigheid en discretionaire ruimte heeft om zelf te bepalen hoe zijn werkzaamheden worden ingericht.

De derde deelvraag richt zich op het theoretisch verband tussen leiderschapsstijl en *empowerment*. Uit de wetenschappelijke literatuur is er een verband tussen *empowerment* en leiderschap. Zo heeft transformationeel leiderschap een positiever effect op *empowerment* dan transactioneel leiderschap. (Bass, 1985; Dvir et al, 2002; Kirkman & Rosen, 1999).

De laatste deelvraag richt zich op wat de invloed is van de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende op *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten? Uit de regressieanalyse blijkt dat er transformationeel en transactioneel leiderschap een positief effect hebben op *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten. Echter bleek de relatie tussen transactioneel leiderschap en *empowerment* niet significant. Hierdoor kon het positieve effect niet worden bevestigd. Laissez-faire-leiderschap heeft een negatief effect op *empowerment* bij ambtenaren in Nederlandse gemeenten. Echter was deze relatie tussen laissez-faire-leiderschap en *empowerment* niet significant. Hierdoor kon deze relatie niet worden bevestigd.

Het antwoord op de centrale vraag is dat de gehanteerde leiderschapsstijl van de direct leidinggevende van invloed is op de *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten. De mate hiervan is tussen de drie leiderschapsstijlen verschillend. Een transformationele stijl van leidinggeven heeft de grootste positieve invloed van de drie leiderschapsstijlen op *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten. De

transactionele stijl van leidinggeven heeft een minder positief effect op *empowerment* op ambtenaren in Nederlandse gemeenten dan transformationeel leiderschap. De laatste leiderschapsstijl, laissez-faire-leiderschap, heeft een negatief effect op *empowerment* van ambtenaren in Nederlandse gemeenten. De laatste twee leiderschapsstijlen, transactioneel en laissez-faire-leiderschap, waren niet significant. Hierdoor konden beide relaties tussen stijl van leidinggeven en *empowerment* niet worden bevestigd.

5.2 Discussie

Nadat de resultaten inzichtelijk zijn en de hypothesen aangenomen of verworpen zijn is er een mogelijkheid om te reflecteren op het gehele onderzoek. Allereerst wordt gereflecteerd op de methode van onderzoek. De variabelen die zijn meegenomen in het onderzoek hebben een verklaringskracht van 22,0%. Dit leidt tot de conclusie dat er meerdere variabelen zijn die *empowerment* beïnvloeden, aangezien 78% van de variantie in de afhankelijke variabele niet wordt verklaard door de meegenomen variabelen in dit onderzoek. Om de verklaringskracht te verhogen kunnen in vervolgonderzoek meerdere variabelen meegenomen worden. Onderzocht zou bijvoorbeeld kunnen worden in hoeverre de mate van bureaucratie of *red tape* van invloed is op *empowerment*. Een andere variabele die van invloed kan zijn op *empowerment* is de organisatiecultuur (Erstad, 1997).

De waarde van de Cronbach's Alpha is voor de variabelen transactioneel en laissez-faire-leiderschap niet onvoldoende maar nog steeds niet uitstekend. In vervolgonderzoek zouden andere items meegenomen kunnen worden om de waarde van de Cronbach's Alpha te verhogen. Daarnaast was het effect van transactioneel leiderschap op *empowerment* anders dan verwacht. De verwachting was dat er een negatief effect zou zijn. Hoewel er sprake is van een niet significante meting, is er wel een positief effect naar voren gekomen uit het onderzoek. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn, gelet op een lage Cronbach's Alpha, dat de items om transactioneel leiderschap te meten een verkeerd beeld schetsen.

De gekozen onderzoeksmethode is kwantitatief. Hierbij is door middel van een steekproef een representatieve weerspiegeling verkregen van Nederlandse gemeenten. Het uiteindelijke aantal volledig ingevulde enquêtes bedraagt 118. Het voordeel ten opzichte van een casestudy is dat de spreiding van gemeenten groot is. Zo hebben grote gemeenten uit de Randstad geparticipeerd in het onderzoek alsmede kleine regionale gemeenten uit de Achterhoek en Limburg. Uiteindelijk is een goede spreiding gerealiseerd naar grootte van gemeenten en geografische ligging in Nederland. Daarnaast is een overweging geweest om het onderzoek kwantitatief uit te voeren zodat een groter aantal respondenten kon worden bereikt. Het nadeel hiervan is dat een kwalitatieve methode de mogelijkheid biedt om tijdens het gesprek met respondenten tot nieuwe inzichten te komen die niet gevonden zijn in de theorie. De 118 respondenten zijn wel representatief voor de populatie maar de meeste respondenten bevinden zich in het sociaal domein. De reden hiervoor is dat gebruik is gemaakt van bestaande contacten binnen Nederlandse gemeenten en een groot deel van deze contacten is afkomstig uit het sociaal. De spreiding van respondenten in verschillende afdelingen binnen Nederlandse gemeenten is hierdoor laag. Een kans voor een vervolgonderzoek is om respondenten uit verschillende afdelingen en domeinen binnen Nederlandse gemeenten mee te nemen. Hierdoor wordt de spreiding van respondenten verhoogd en de representativiteit vergroot. De verwachting is dat de verbanden in dit onderzoek niet zullen veranderen in andere domeinen binnen Nederlandse gemeenten. In andere domeinen vervullen de respondenten ook uitvoerende taken zonder leidinggevende taken. Daarnaast bevinden de respondenten in andere domeinen zich in dezelfde context en omgeving als respondenten in het sociaal domein.

5.2.1 Theoretische reflectie

Gedurende het onderzoek zijn een aantal bevindingen aan het licht gekomen waarvoor verder theoretisch onderzoek nodig is. Ten eerste is dit het begrip *empowerment*. In de wetenschappelijke literatuur is het begrip *empowerment* onvoldoende onderzocht. Er bestaat

geen consensus over een eenduidige definitie of welke elementen het begrip behelst. Hierdoor werd het opstellen van vragen die dit begrip moeten omvatten lastig door het gebrek aan theoretische kaders. Verschillende onderzoekers geven een andere definitie, maar dit wordt zelden empirisch onderbouwd (Conger & Kanungo, 1988; Hawks, 1992; Page & Czuba, 1999; Richardson & Storr, 2010; Rowlands, 1995; Tulloch 1993). In dit onderzoek zijn verschillende definities van *empowerment* met elkaar vergeleken om overlappende elementen te identificeren. De elementen die naar voren kwamen uit de verschillende definities zijn macht, toegang tot besluitvormingsprocessen, informatie en autonomie. Na het operationaliseren van deze begrippen is een definitie van *empowerment* geformuleerd waarin deze elementen naar voren komen. Voor de wetenschappelijke literatuur is het een waardevolle stap als er consensus wordt gevonden over de definitie van het begrip *empowerment*. Hopelijk kan de geformuleerde definitie in dit onderzoek hieraan bijdragen en gebruikt worden in onderzoeken naar *empowerment*.

Het tweede begrip waar theoretische onderbouwing in tekortkomt is laissez-faire-leiderschap. In vergelijking met de twee andere stijlen van leidinggeven, transformatieel en transactioneel, is er voor laissez-faire weinig theoretische literatuur te vinden. Daarnaast lijkt laissez-faire-leiderschap sterk op de dimensie *management-by-exception* van transactioneel leiderschap, maar zijn het twee verschillende stijlen van leiderschap (Judge & Piccolo, 2004). Deze onduidelijkheid tussen laissez-faire-leiderschap en *management-by-exception* is ook terug te zien in de twee schalen van transactioneel en laissez-faire-leiderschap waarbij de Cronbach's Alpha een matige waarde liet zien. Juist door de overeenkomst tussen transactioneel en laissez-faire-leiderschap zou verder onderzoek naar laissez-faire-leiderschap waardevol zijn om scherp de verschillen te onderscheiden.

5.2.2 Betekenis van resultaten voor de bestuurskundige praktijk

Uit de resultaten komt naar voren dat transformatieel leiderschap, van de drie leiderschapsstijlen, de grootste positieve invloed heeft op *empowerment* van ambtenaren in

Nederlandse gemeenten. *Empowerment* is van belang omdat een hogere *empowerment* van werknemers leidt tot een verhoogde creativiteit en *performance* van de organisatie (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Het verhogen van ambtelijke creativiteit is van belang vanwege het feit dat de nationale overheid een aantal taken zoals Jeugdzorg, Wet maatschappelijke ondersteuning en de Participatiewet heeft gedecentraliseerd. Hierbij is de argumentatie van de nationale overheid dat diensten goedkoper gerealiseerd kunnen worden als ze dichterbij de burger staan. De Nederlandse gemeenten hebben hiermee een uitdaging om dezelfde kwantiteit en kwaliteit van diensten te leveren tegen een gereduceerd budget. Daarnaast opereren Nederlandse gemeenten in een dynamische omgeving waarin onvoorspelbare veranderingen in wet- en regelgeving aan de orde zijn. Om empowerment te bevorderen en daarmee de noodzakelijke creativiteit binnen deze dynamische omgeving blijkt een transformationele leider het meest geschikt. De transformationel leider bevordert het lerend vermogen van de werknemers en inspireert werknemers om te denken vanuit nieuwe en andere perspectieven om de creativiteit te verhogen (Amabile, 1997; Lowe et al, 1996). Voor het sociaal domein dat te maken heeft met de drie grote decentralisaties is de conclusie dat een transformationele leider het meest gewenst is om deze transitie in goede banen te leiden. De overheid kan transformationele kenmerken van leidinggevende ontwikkelen door het aanbieden van trainingen. Deze trainingen dienen dan gericht te zijn op het ontwikkelen van kwaliteiten binnen de drie dimensies van transformationeel leiderschap. Bijvoorbeeld voor de dimensie *individualized consideration*, waarbij trainingen aangeboden worden waardoor een leider effectiever zijn werknemers kan coachen in het bereiken van hun doelen. Door het ontwikkelen van transformationele kenmerken van leidinggevendenden binnen Nederlandse gemeenten kan de *empowerment* van werknemers vergroot worden. Dit leidt tot een grotere ambtelijke creativiteit en betere prestaties van de organisatie.

Literatuurlijst

- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39-58.
- Avolio, J. B., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group Organization Studies*, 13, 59-80.
- Avolio, J. B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.
- Barber, K. S., Martin, C. E. (1999). Agent autonomy: specification, measurement, and dynamic adjustment. *Proceedings of the Autonomy Control Software Workshop, Agents'99*, 8-15.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1982). *Stogdill's Handbook of Leadership, Revised and Expanded Edition by Bernard M. Bass*. (2nd ed.). Macmillan USA.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. (3rd ed). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual: the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.

- Blake, R. R., & Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Boom Lemma uitgevers: Den Haag.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36, 73-84.
- Brewer, E., & McMahan-Landers, J. (2003). The relationship between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators. *Human Resource Development Review*, 3, 37-50.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591–607.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-orientated selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34, 419-438.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Dainty, A. R. J., Bryman, A. and Price, A. D. F. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 333-42.
- Den Hartog, D. N., Muijen, van, J. J. & Koopman, L. P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

- Dobbin, F., Boychuk, T. (1999). National employment systems and job autonomy: why job autonomy is high in the Nordic countries and low in the United States, Canada, and Australia. *Organization Studies*, 20(2), 257-291.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325–333.
- Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: does it work? *The American Review of Public Administration*, 41, 23-47.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: an integration. *Small Group Research*, 31(6), 676-701.
- French, J. R. P., Raven, B. (1959). *The bases of social power*. University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. & King, N. (2004). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (3rd ed). New York: Macmillan.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.

- Hawks, H.J. (1992). Empowerment in nursing education: concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. *Journal of Advanced Nursing*, 17(5), 609–618.
- Judge, T.A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kark, R., Shamir, B., Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.
- Kuipers, B., Witte, M. de, & Voet, J. van der (2013). *Verandermanagement in publieke organisaties*. In B. Steijn, B. & S. Groeneveld, Strategisch HRM in de publieke sector (153-178). Van Gorcum: Assen.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271- 299.
- Lewin. K., & Lippitt. R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-340.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrow, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R., & Fisher, S. (1977). MBGO: putting some team spirit into MBO. *Personnel*, 54, 41-47.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- MacIver, R. M. (1947). *The web of government*. New York: Macmillan.
- McClave, J. T., Benson, P. G., Sincich, T. & Knypstra, S. (2013). *Statistiek een inleiding*. Pearson.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2000). *The reinventor's fieldbook: Tools for transforming your government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Page, N., & Czuba, C. E. (1999). Empowerment: what is it? *Journal of Extension*, 37(5)
- Personeelsmonitor Gemeenten (2014). A+O fonds gemeenten.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organization Behavior*, 31(4), 609-623.
- Pitts, W. D. (2005). Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.
- Psoinos, A., & Smithson, S. (2002), 'Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK. *New Technology, Work and Employment*, 17(2), 132-48.
- Richardson, A., & Storr, J. (2010). Patient safety: a literature review on the impact of nursing empowerment, leadership and collaboration. *International Nursing Review*, 57, 12–21.
- Rowlands, J. (1995). Empowerment examined. In M. B. Anderson, *Development and Social Diversity* (86-91). Oxfam: UK and Ireland.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C., Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.
- Stogdill, R. M., & Coons, E. A. (1957). *Leader behavior: its description and measurement*. College of Administrative Science.

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180.
- Tulloch, S. (Ed.) (1993). *The Reader's Digest Oxford Wordfinder*. Clarendon, Oxford.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., Liu, M. M. A. (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context. *Team Performance Management*, 18(3/4), 149-175.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma B.V.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
- Weber, M. (2012). Wetenschap als beroep, politiek als beroep. (origineel werk gepubliceerd in 1919). Vantilt: Nijmegen.
- White, R. K., & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Bros.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Bijlage 1: vragenlijst

Instructies

Met deze vragenlijst wordt onderzocht of de leiderschapsstijl van uw direct leidinggevende van invloed is op wijze waarop u uw werk uitvoert. De enquête bestaat uit dertig multiplechoicestellingen en drie open vragen. De eerste zes vragen zijn achtergrond vragen over u zelf. De overige stellingen in de enquête hebben vijf antwoordmogelijkheden. De meest linker antwoordmogelijkheid is 'helemaal mee oneens', de meest rechter antwoordmogelijkheid is 'helemaal mee eens' en de middelste antwoordmogelijkheid is de neutrale antwoordmogelijkheid. De enquête neemt ongeveer 10 minuten in beslag. De resultaten van deze enquête zijn anoniem.

Allereerst stel ik wat vragen over u zelf

1. In welke gemeente bent u werkzaam?

2. Bij welke afdeling bent u werkzaam?

3. Hoe lang bent u al werkzaam op uw afdeling?

☐	☐	☐	☐	☐
<3 jaar	3-9 jaar	10-20 jaar	21-30 jaar	31> jaar

4. Wat is uw sekse?

☐ Man ☐ Vrouw

5. Wat is uw leeftijd?

☐	☐	☐	☐	☐
<18	18-34	35-45	46-55	55>

6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- ☐ Geen opleiding
- ☐ Basisonderwijs
- ☐ MAVO, VMBO-t, VMBO-k, VMBO-b
- ☐ HAVO, VWO
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ WO

In het volgende deel van de vragenlijst leg ik u enkele stellingen voor over uw werkzaamheden.

7. Ik heb voldoende informatie die mij in staat stelt mijn werk uit te voeren?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Helemaal mee oneens | | Neutraal | | Helemaal mee eens |

8. De tijdsplanning voor mijn werkzaamheden deel ik zelf in?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Helemaal mee oneens | | Neutraal | | Helemaal mee eens |

9. Ik bepaal zelf op welke wijze ik opgelegde doelen realiseer?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Helemaal mee oneens | | Neutraal | | Helemaal mee eens |

10. Ik weet wat de resultaten van mijn werkzaamheden moeten zijn

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Helemaal mee oneens | | Neutraal | | Helemaal mee eens |

11. Ik wijk soms af van de regels tijdens mijn werkzaamheden?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

12. Het is voor mij duidelijk welke prestaties worden beloond

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

13. Ik ken de doelen van de organisatie?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

14. Ik zit in een positie waarin ik anderen opdrachten kan geven?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

15. Ik heb kennis die anderen in de organisatie niet hebben?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

16. Ik heb vaardigheden die anderen in de organisatie niet hebben?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

17. Ik neem deel aan vergaderingen waarin besluiten worden genomen?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

18. Ik neem deel aan informele activiteiten na werktijd?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

19. Ik heb contact met collega's die een hoge positie bekleden in de organisatie?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

De volgende stellingen hebben betrekking op uw leidinggevende

20. Ik heb respect voor mijn leidinggevende

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

21. Ik heb vertrouwen in de beslissingen van mijn leidinggevende

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

22. Ik ben trots op mijn leidinggevende

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

23. Ik word gestimuleerd door mijn leidinggevende om problemen vanuit andere perspectieven te analyseren

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

24. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om creatieve oplossingen te zoeken

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

25. Mijn leidinggevende houdt rekening met mij

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

26. Mijn leidinggevende geeft veel verantwoordelijkheid aan mij

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

27. Mijn leidinggevende coacht mij om individuele doelen te behalen

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

28. Mijn leidinggevende coacht mij om organisationele doelen te behalen?

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

29. Mijn leidinggevende trekt sommige werknemers voor

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

30. Mijn leidinggevende erkent mijn prestaties

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

31. Mijn leidinggevende vermijdt het nemen van beslissingen

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

32. Bij problemen grijpt mijn leidinggevende direct in

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

33. Als doelstellingen van de afdeling worden behaald dan behoudt mijn leidinggevende de bestaande manier van werken

☐	☐	☐	☐	☐
Helemaal mee oneens		Neutraal		Helemaal mee eens

Het volgende deel is het laatste deel van de enquête. Hierin kunt u uw opmerkingen over de enquête plaatsen.

Heeft u nog opmerkingen over de enquête?

Bedankt voor het invullen van de enquête!

Bijlage 2: overzicht gemeenten en respondenten

Gemeente	Aantal respondenten	Grootte gemeente	Uitgestuurde enquête
Amsterdam	6	799.275	17
Apeldoorn	9	157.315	
Assen	9	67.205	
Beesel	2	13.685	
Groesbeek	1	28.515	1
Maastricht	17	121.820	
Mook en Middelaar	7	7.825	
Muiden	2	6.390	
Nieuwegein	9	60.895	
Nijmegen	25	166.380	249
Roermond	1	56.690	1
Rotterdam	1	616.295	12
Utrecht	1	321.915	1
Venlo	18	100.160	
Zeist	10	61.420	
Totaal	118		

Bijlage 3: Overzicht frequenties

Werkzaam afdeling

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 3 jaar	47	39,8	39,8	39,8
3-9 jaar	33	28,0	28,0	67,8
10-20 jaar	28	23,7	23,7	91,5
21-30 jaar	6	5,1	5,1	96,6
31> jaar	4	3,4	3,4	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Geslacht

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Man	40	33,9	33,9	33,9
Vrouw	78	66,1	66,1	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Leeftijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-34 jaar	29	24,6	24,6	24,6
35-45 jaar	27	22,9	22,9	47,5
46-55 jaar	34	28,8	28,8	76,3
55> jaar	28	23,7	23,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Opleidingsniveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
HAVO, VWO	3	2,5	2,5	2,5
MBO	10	8,5	8,5	11,0
HBO	64	54,2	54,2	65,3
WO	41	34,7	34,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	