

**Radboud Universiteit Nijmegen**



# De prikkel van de context

---

*Een onderzoek naar de invloed van het type doel en het type leiderschapsstijl op de gekozen aanpak van een ambtenaar*

**Masterthesis Bestuurskunde  
2014-2015**

Bram Gerritsen  
4399064

Begeleider: Dhr. dr. P. M. Kruyen



# De prikkel van de context

---

*Een onderzoek naar de invloed van het type doel en het type leiderschapsstijl op de gekozen aanpak van een ambtenaar*

Auteur Bram Gerritsen

Studentnummer 4399064

Instelling Radboud Universiteit

Faculteit der Managementwetenschappen

Nijmegen

Opleiding Bestuurskunde

Specialisatie Organisatie & Management

Betreft Masterthesis

Begeleider Dhr. dr. P. M. Kruyen

Datum 21 september 2015

## **Voorwoord**

Voor u ligt mijn masterthesis met als titel: ‘De prikkel van de context’. Deze thesis heb ik geschreven ter afsluiting van mijn masteropleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Dit onderzoek speelt in op de hedendaagse ontwikkelingen in de publieke sector en mengt zich specifiek in de discussie over het bereiken van ambtelijk vakmanschap.

Deze thesis komt voort uit het masterproject ‘De creatieve ambtenaar’. Tijdens dit project heb ik meerdere teamleiders in het sociaal domein geïnterviewd over het begrip ‘ambtelijke creativiteit’. Het doel was onder andere in kaart brengen hoe de teamleiders creativiteit definiëren binnen de context van hun team, wat de kenmerken van creatieve ambtenaren zijn en hoe creativiteit bij ambtenaren gestimuleerd zou kunnen worden. Dit project heeft mij inspiratie gegeven om onderzoek te doen in hoeverre de context van invloed zou kunnen zijn op de werkwijze van een ambtenaar. Met andere woorden; in hoeverre kan een ambtenaar in de context ‘gestuurd’ worden bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden?

Graag wil ik langs deze weg alle mensen bedanken die mij hebben geholpen en een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze masterthesis. In het bijzonder wil ik Peter Kruyen bedanken voor zijn begeleiding en constructieve feedback.

Ik wens u veel leesplezier.

Bram Gerritsen

September, 2015

## **Managementsamenvatting**

Aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw zoeken diverse projecten, zoals ‘Ambtenaar 2.0’ en ‘Ambtenaar van de Toekomst’, naar antwoorden op de vraag wat ambtelijk meesterschap inhoudt. Tegenwoordig staat de discussie over het bereiken van ambtelijk vakmanschap nog altijd op de agenda. Vandaag de dag wordt van ambtenaren verwacht dat zij zelf een oordeel kunnen vellen over wat de juiste handelswijze is. De rolopvatting van een ambtenaar is veranderd van een uitvoerder naar een publiek professional; een ambtenaar volgt niet alleen de regels, maar moet ook zelf een afweging kunnen maken (Van Berlo, 2015). Dit onderzoek focust zich specifiek op de gekozen aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein. Door de transformatie in het sociaal domein hebben deze ambtenaren meer beleidsvrijheid gekregen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

De assumptie in deze thesis is dat de context bepalend is voor de gekozen aanpak. Verondersteld wordt dat de leidinggevende een ambtenaar kan ‘sturen’ richting een bepaald type aanpak. Als contextfactoren zijn zowel het type doel als het type leiderschapsstijl meegenomen. De doelorïëntatie van een ambtenaar geldt als modererende variabele in dit onderzoek. De vraagstelling in deze thesis is als volgt: *‘In hoeverre hebben het type doel en het type leiderschapsstijl een effect op de gekozen aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein, en in hoeverre modereert de doelorïëntatie van een ambtenaar op deze relatie?’*.

Op basis van de theorie heb ik vier verschillende contexten ontworpen. In elke context zijn de twee contextfactoren met elkaar gecombineerd. Vervolgens heb ik vanuit elke context een specifieke aanpak geformuleerd. In elke aanpak is één type doel en één type leiderschapsstijl met elkaar geaggregeerd. Zodoende zijn twee aanpakken prestatiegericht en zijn twee aanpakken op de creativiteit gericht. Het verschil tussen de twee aanpakken met hetzelfde oogmerk is de mate van ondersteuning. Bij een transactionele leiderschapsstijl in de context wordt verwacht dat een ambtenaar enkel om weerklank (ter goedkeuring) vraagt bij zijn teamleider. Bij een transformationele leiderschapsstijl in de context wordt daarentegen verwacht dat een ambtenaar zelfstandig en gedreven te werk gaat; een ambtenaar gaat op zoek naar ondersteuning in zijn omgeving, waarbij collega’s worden gevraagd om input te geven. Op de volgende pagina wordt een overzicht met de totstandkoming van de vier aanpakken gegeven.

		Type leiderschapsstijl	
		<i>Transactioneel leiderschap</i>	<i>Transformationeel leiderschap</i>
Type Doel	<i>Prestatiedoel</i>	<b>1) Quick wins</b> [prestatiegerichte aanpak + weinig ondersteuning in de omgeving]	<b>2) Productondersteunend</b> [prestatiegerichte aanpak + veel ondersteuning in de omgeving]
	<i>Creatief doel</i>	<b>3) Procesondersteunend</b> [creatieve aanpak + weinig ondersteuning in de omgeving]	<b>4) Divergerend</b> [creatieve aanpak + veel ondersteuning in de omgeving]

Tabel 1.1 *Totstandkoming van de vier aanpakken.*

Met behulp van een vignettenstudie is vervolgens onderzocht in hoeverre de twee contextfactoren van invloed zijn op de gekozen aanpak. In elke vignette is een hypothetische situatie, geschreven vanuit een fictief personage, geschetst waarin de twee contextfactoren zijn gemanipuleerd. Aan elke ambtenaar is gevraagd om zich ‘in de schoenen’ van de fictief personage te verplaatsen en te handelen naar de geschetste situatie. Uiteindelijk hebben 159 ambtenaren (25,8% mannen, 74,1% vrouwen, missing: 0,6%), verspreid over 47 gemeenten, één vignette ingevuld.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat, ongeacht de context, veel ambtenaren (79%) een creatieve aanpak hebben gekozen. De aanpak *Divergerend* is verreweg het vaakst gekozen, de aanpak *Quick wins* daarentegen is slechts sporadisch gekozen. In tegenstelling tot de (eerste vier) hypothesen over de twee contextfactoren is er geen significant verschil gevonden bij de gekozen aanpak. Het type leiderschapsstijl zou, volgens de hypothesen, het verschil tussen de twee aanpakken met hetzelfde oogmerk moeten verklaren. Opvallend is juist dat het verschil tussen de twee creatieve aanpakken significant te herleiden is naar het type doel dat in de context is gesteld. Een prestatiedoel in de context maakt het dat de ambtenaren in verhouding iets eerder de (*minst* creatieve) aanpak *Procesondersteunend* kiezen. Een creatief doel in de context maakt het daarentegen dat de ambtenaren in verhouding juist vaker voor de (*meest* creatieve) aanpak *Divergerend* gaan. Anders dan verwacht, blijkt dat het type doel dus wel degelijk een effect heeft op de gekozen aanpak. Uit de onderzoeksresultaten blijkt tot slot dat de doeloriëntatie en het type doel elkaar niet versterken in het verklaren van de gekozen aanpak (i.t.t. hypothese 5 en 6). Er is dus geen sprake van een moderatie met dit persoonlijkheidskenmerk. De implicaties van de onderzoeksresultaten zijn in de discussie beschreven.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Wetenschappelijke afbakening .....	10
1.3 Probleemstelling .....	11
1.4 Relevantie .....	12
1.5 Methodologische vooruitblik.....	13
1.6 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader .....	14
2.1 Verschillende aanpakken.....	14
2.2 Het type doel.....	18
2.3 Het type leiderschapsstijl.....	22
2.4 Modererende variabele: De doeloriëntatie .....	27
2.5 Controlevariabelen.....	28
2.6 Conceptueel model .....	29
3. Methodologisch kader .....	31
3.1 Achtergrond van het onderzoek.....	31
3.2 Casusbeschrijving .....	32
3.3 Operationalisatie .....	32
3.4 Dataverzameling .....	42
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid.....	43
3.6 Resultaten pilot .....	45
3.7 Data-analyse .....	46
4. Analyse en resultaten .....	47
4.1 De gekozen aanpak .....	47
4.1.1 Een prestatiedoel.....	48
4.1.2 Een creatief doel.....	49
4.1.3 Een transactionele leiderschapsstijl .....	52
4.1.4 Een transformationele leiderschapsstijl .....	53
4.2 Modererende invloed: De doeloriëntatie .....	57
4.2.1 De prestatieoriëntatie .....	57
4.2.2 De lerende doeloriëntatie .....	58

5. Conclusie.....	60
6. Discussie .....	62
6.1 Implicaties van de bevindingen .....	62
6.2 Begrenzings van het onderzoek.....	63
6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek .....	63
Literatuurlijst.....	65
Bijlagen .....	70
Bijlage 1: Methode .....	70
Bijlage 1.1 Output factoranalyse .....	70
Bijlage 1.2 Output betrouwbaarheidsanalyse .....	71
Bijlage 1.3 Overzicht van de gemeenten die hebben deelgenomen .....	71
Bijlage 2 - Pilot .....	72
2.1– Vragenlijst Pilot.....	72
2.1.1 Vignette Albert Peters.....	72
2.1.2 Vignette Bart Peters .....	74
2.1.3 Vignette Carlo Peters .....	76
2.1.4 Vignette Dorus Peters .....	78
2.2 – Resultaten Pilot.....	80
Bijlage 3 – De daadwerkelijke vignetten .....	82
3.1 Vignette Albert Peters .....	83
3.2 Vignette Bart Peters.....	84
3.3 Vignette Carlo Peters.....	85
3.4 Vignette Dorus Peters.....	86
3.5 Stellingen doeloriëntatie .....	87

# 1. Inleiding

*‘Je kunt de wind niet veranderen, maar wel de stand van de zeilen’ – A. Karssen –*

## 1.1 Aanleiding

Ambtenaren hebben een publieke taak te vervullen en proberen dit zo goed mogelijk te verwezenlijken (Van Berlo, 2010). Van oudsher ligt de nadruk bij een gemeente op hiërarchische controle en standaardisatie van regels en procedures (Weber, 1985; Van Tilt, 2012). Ambtenaren zijn gewend om dienend te werken, in hiërarchische lijnen en onder ministeriele verantwoordelijkheid (Rijksoverheid, 2011). Een ambtenaar is hierbij voorspelbaar is zijn gedrag en doet wat hem wordt opgedragen. Aan het einde van de 20<sup>e</sup> eeuw is deze rolopvatting over een ambtenaar beginnen te veranderen. Hoewel technische ontwikkelingen op het gebied van computers en internet hiervoor de aanleiding vormen, zijn de sociale en maatschappelijke gevolgen veel fundamenteeler. De gevolgen voor de overheid liggen op drie terreinen die elkaar beïnvloeden; 1) de relatie tussen de burger en de overheid, 2) de interne organisatie van de overheid en 3) de manier van werken van de ambtenaar (Van Berlo, 2008). Dit onderzoek richt zich op het laatste terrein.

Aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw zoeken diverse projecten, zoals *‘Ambtenaar 2.0’*<sup>1</sup> en *‘Ambtenaar van de Toekomst’*<sup>2</sup>, naar antwoorden op de vraag wat ambtelijk meesterschap inhoudt (Van der Zande, 2008). Hieruit is naar voren gekomen dat ambtenaren meer verantwoordelijkheden krijgen en dat ze tegelijkertijd meer mogelijkheden krijgen om het werk zelf vorm te geven (Van Berlo, 2008). Er wordt niet alleen een goed hart voor de publieke zaak verwacht, maar ook dat een ambtenaar initiatief toont en een ondernemende houding gaat ontwikkelen (Rijksoverheid, 2011). Onder meer door de individualisering is de samenleving steeds complexer geworden, wat behelst dat publieke taken steeds minder hiërarchisch uitgevoerd worden. De uitvoering van deze taken vindt steeds meer in netwerken plaats waarbij niet de organisatie, maar het onderwerp centraal staat (Van Berlo, 2012).

De discussie over het bereiken van ambtelijk vakmanschap staat nog altijd op de agenda en wordt steeds belangrijker (’t Hart, 2014; Van Berlo, 2015). Dit onderzoek focust zich specifiek op de gekozen aanpak van een ambtenaar. Vandaag de dag wordt, in de dynamiek

---

<sup>1</sup> In 2009 is het project ‘Ambtenaar 2.0’ gestart bij het ministerie van Landbouw, Natuur & Voedsel (LNV) onder het (cultuurveranderings)programma Anders Werken (Borsje, 2015).

<sup>2</sup> Het projectteam ‘Ambtenaar van de Toekomst’ vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZ) heeft zich onder meer bezig gehouden met hoe de rijksambtenaren van de toekomst de manier van werken aan zouden moeten passen om in te kunnen spelen op de veranderingen in de maatschappij (BZ, 2009).

van de netwerksamenleving, verwacht dat een ambtenaar zelf een oordeel kan vellen over wat de juiste handelswijze is (Van Berlo, 2015). De rol van een ambtenaar verandert hierbij van een uitvoerder naar een publieke professional; een ambtenaar volgt niet alleen de regels, maar moet ook zelf een afweging kunnen maken (Van Berlo, 2015).

Om aan de veranderende omstandigheden aan te passen wordt van ambtenaren niet alleen verwacht dat zij deskundig en loyaal zijn, maar ook dat zij tegenwoordig over een flinke dosis creativiteit beschikken (P. Kruyen & M. van Genugten, persoonlijke communicatie, 5 maart, 2015). Enerzijds wordt creativiteit bij ambtenaren steeds belangrijker als gevolg van de algehele digitalisering in de publieke sector (Walstra, 2015). Anderzijds moeten gemeenten, door de bezuinigingsmaatregelen in de publieke sector<sup>3</sup>, méér realiseren met minder financiële middelen (Movisie, z.j.). Een ambtenaar zal over een dosis creativiteit moeten beschikken om tot nieuwe oplossingen te komen (Kleijnen, 2013). Bij het stimuleren van creativiteit heeft de leidinggevende een belangrijke rol. Wetenschappers beweren namelijk dat ambtenaren door de leidinggevendenden gestimuleerd moeten worden om met creatieve ideeën te komen om zo de diensten, procedures en het beleid in de publieke sector te verbeteren (Albury, 2010; Osborne & Brown, 2013; Windrum, 2008). Het stimuleren van creativiteit resulteert, naast een hogere motivatie en welzijn van de ambtenaren, in een hoge productiviteit en een beperkte personeelsverloop (Maslow, 1974; Sternberg & Lubart, 1999, in: Kruyen & Van Genugten, 2014).

Een andere tendens in de publieke sector is dat de nadruk steeds meer op de efficiëntie is komen te liggen. Aan de hand van de stroming *New Public Management* (NPM) zijn de prestaties in de publieke sector de laatste decennia steeds meer in de belangstelling komen te staan (Vermeeren, Kuipers & Jansen, 2013). De gedachtegang bij het NPM is dat publieke organisaties efficiënter gemanaged kunnen en moeten worden, door gebruik te maken van bedrijfsvoeringstechnieken die uit de private sector afkomstig zijn (Osborne & Geabler, 1992; Hakvoort & Klaasen, 2004). Tegenwoordig worden bij publieke organisaties steeds vaker om inzicht in de prestaties gevraagd (Vermeeren, Kuipers & Jansen, 2013). Vanaf de eeuwwisseling is de Rijksoverheid beleid<sup>4</sup> gaan voeren om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het overheidsoptreden te vergroten. Met betrekking tot het motiveren en

---

<sup>3</sup> In de Rijksbegroting 2012 wordt in totaal ruim 6 miljard euro op de publieke sector bezuinigd. Dit is een derde van de totale bezuinigingen. Voor de Rijksoverheid bedraagt het 1,8 miljard aan bezuinigingen (Publiek denken, 2011).

<sup>4</sup> Onderzoek naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid, zoals bedoeld in artikel 20, lid 2 van de Comptabiliteitswet 2001.

het verbeteren van de prestaties van werknemers in de publieke sector wordt het stellen van doelen als een cruciale factor gezien (Perry, Mensch & Paalberg, 2006). Het doelmatig werken geldt als reactie op de veranderende behoeften van publieke organisaties, waarbij werknemers worden gevraagd met ambitie, flexibiliteit en resultaatgerichtheid (Kuipers & Vermeeren, 2013).

Bovenstaande ontwikkelingen impliceren dat ambtenaren op verschillende manieren gestuurd zouden kunnen worden. De context kan in sterke mate van invloed zijn op het gedrag van een ambtenaar (Pepers, 2015; Bekman, 2009). De assumptie in deze thesis is dat de context bepalend is voor de gekozen aanpak, die dus situationeel kan verschillen. Bij het creëren van de context heeft de leidinggevende een belangrijke rol. Naast invloed op de houding en het gedrag (Purcell & Hutchinson, 2007), kan de leidinggevende ook invloed hebben op de werkzaamheden van een werknemer (Blancard & Hersey, 1977). Met andere woorden, een ambtenaar zou door de leidinggevende gestuurd kunnen worden richting een bepaald type aanpak. Gezien de ontwikkelingen zou de leidinggevende grofweg twee verschillende contexten kunnen creëren. Enerzijds zou de leidinggevende een context kunnen creëren waarbij de nadruk wordt gelegd op de creativiteit bij een ambtenaar. Anderzijds zou de leidinggevende een context kunnen creëren waarbij de nadruk wordt gelegd op de efficiëntie bij een ambtenaar.

De gekozen aanpak van een ambtenaar is in dit onderzoek specifiek toegespitst op de ambtenaren in het sociaal domein. Per 1 januari 2015 jl. heeft het Rijk drie decentralisaties<sup>5</sup> doorgevoerd, en zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor nieuwe taken<sup>6</sup> op het gebied van jeugd, werk en zorg (Rijksoverheid, 2015). Naast een sterke financiële noodzaak voor verandering, wordt door de decentralisaties beter ingespeeld op de burger (VNG, 2013). Een groot deel van de verantwoordelijkheden voor de ondersteuning van burgers komt hierdoor bij de gemeenten te liggen (Horssen & Van der Woude, 2014). Door de transformatie in het sociaal domein hebben deze ambtenaren meer beleidsvrijheid gekregen bij het uitvoeren van de taken (Rijksoverheid, 2015). Om deze reden is de verwachting dat de verwevenheid in de aanpak het meeste speelt bij ambtenaren in het sociaal domein. In tegenstelling tot ambtenaren die werken op de afdeling Publiekszaken, met als taak de uitgifte van paspoorten,

---

<sup>5</sup> De drie decentralisaties zijn: de Participatiewet, de Jeugdwet en de Wmo 2015 (Rijksoverheid, 2015)

<sup>6</sup> Deze taken werden eerst verdeeld over het Rijk, de provincie en de gemeente. Alle taken komen nu bij de gemeente te liggen (Gemeente Diemen, 2014).

kennen ambtenaren in het sociaal domein ‘minder geijkte paden’ (J. Straatman, persoonlijke communicatie, 7 april 2015).

De gekozen aanpak van een ambtenaar is de afhankelijke variabele in dit onderzoek. Met de gekozen aanpak bedoel ik een bepaalde richting die een ambtenaar kiest om naar een bepaalde situatie te handelen. Afhankelijk van de context construeer ik vier verschillende aanpakken, namelijk: 1) ‘*Quick wins*’, 2) ‘*Procesondersteunend*’, 3) ‘*Productondersteunend*’ & 4) ‘*Divergerend*’. In elke aanpak is één type doel en één type leiderschapsstijl met elkaar geaggregeerd. Zodoende zijn twee aanpakken prestatiegericht en twee aanpakken op creativiteit gericht. Het verschil tussen de twee aanpakken met hetzelfde oogmerk is de mate van ondersteuning in de omgeving. De totstandkoming en de strekking van elke aanpak wordt in *paragraaf 2.1* beschreven.

## **1.2 Wetenschappelijke afbakening**

In de literatuur is een rijke verscheidenheid aan condities te vinden die in relatie staan tot creatief handelen. De condities omvatten het identificeren van persoonlijkheidskenmerken (Barron & Harrington, 1981; Singh, 1986) en omgevingsfactoren die creativiteit zowel sociaal als contextueel beïnvloeden (Amabile, 1983; Cummings, 1965; Shalley, 1991). Op basis van de theorie zijn vier verschillende contexten ontworpen. Elke context bevat een combinatie van de twee dimensies van het *Situationeel Leiderschap* (Blancard & Hersey, 1977), die vervolgens zijn toegespitst naar de twee contextfactoren (zie *paragraaf 2.1*). Bij de gekozen aanpak wordt de doeloriëntatie van een ambtenaar meegenomen om te kunnen onderzoeken in hoeverre de persoonlijke voorkeur van een ambtenaar een rol speelt.

De eerste contextfactor is het type doel, dat als onafhankelijke variabele in dit onderzoek wordt meegenomen. De motivatie om te starten met een bepaalde handeling wordt onder andere bepaald door het stellen van doelen (Janssen, 2005; Unsworth & Glegg, 2010). Er is een onderscheid tussen twee typen doelen; een prestatiedoel en een creatief doel (Shalley et al., 2004). Bij een prestatiedoel wordt de goal-setting theorie (Locke & Latham, 2002) als één van de meest succesvolle managementtheorieën over de relatie tussen doelen, prestaties en motivatie gezien. Volgens deze theorie wordt het verschil in de prestatie tussen werknemers veroorzaakt door een verschil in de aanwezigheid en vormgeving van een aantal randvoorwaarden bij de gestelde doelen (Locke & Latham, 2002). Op hoofdlijnen wordt de werking van de goal-setting theorie onderschreven voor de publieke sector, al blijkt de toepassing van deze theorie in een publieke context wel op problemen te stuiten (Perry et al.,

2006; in: Steijn, 2013), waarover meer in *paragraaf 2.2*. Bij een creatief doel daarentegen ligt de focus op het produceren van vernieuwende, passende ideeën (Shalley et al., 2004). Kenmerkend bij een creatief doel is dat de werknemer minimale beperkingen heeft (Klotz et al., 2011).

De tweede contextfactor is het type leiderschapsstijl, dat tevens als onafhankelijke variabele wordt meegenomen. In de publieke sector is de leiderschapsstijl lange tijd onderbelicht gebleven in de wetenschappelijke literatuur (Wright & Pandey, 2010; van Wart, 2003). In de laatste jaren is echter steeds meer aandacht voor de rol van de leidinggevende bij de prestaties van ambtenaren (Vermeeren, Kuipers & Janssen, 2013), en vormt het een essentieel onderdeel in de publieke sector (Orazi et al, 2013). Het meest prominente onderscheid in de literatuur is het onderscheid tussen de transactionele- en de transformationele leiderschapsstijl (Keegan & Den Hartog, 2004; Orazi et al, 2013; Steijn, Kuipers & De Witte, 2013) dat ook in dit onderzoek wordt gehanteerd, waarover meer in *paragraaf 2.3*.

Als modererende variabele wordt de doelorïëntatie van een ambtenaar meegenomen. Met behulp van dit persoonlijkheidskenmerk (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014) wordt onderzocht in hoeverre de doelorïëntatie modereert tussen de context en de gekozen aanpak. Werknemers kunnen namelijk verschillende doelorïëntaties hebben die motiverend werken bij het uitvoeren van de werkzaamheden (Elliot & Church, 1997), waarover meer in *paragraaf 2.4*.

### **1.3 Probleemstelling**

De assumptie in deze thesis is dat de context bepalend is voor de gekozen aanpak. Als contextfactoren zijn zowel het type doel als het type leiderschapsstijl meegenomen. Als modererende variabele wordt de doelorïëntatie van een ambtenaar meegenomen. Het onderzoek kent een toetsend karakter, de variabelen zijn bekend en er bestaan verwachtingen over de relaties. De aanleiding van dit onderzoek leidt tot de volgende doel- en vraagstelling:

**Doelstelling:** Inzicht krijgen in welk effect het type doel en het type leiderschapsstijl hebben op de gekozen aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein, en daarbij inzicht krijgen in hoeverre de doeloriëntatie van een ambtenaar modereert op deze relatie

**Vraagstelling:** In hoeverre hebben het type doel en het type leiderschapsstijl een effect op de gekozen aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein, en in hoeverre modereert de doeloriëntatie van een ambtenaar op deze relatie?

## 1.4 Relevantie

De wetenschappelijke kennis over de huidige aanpak van een ambtenaar is beperkt. In de vorige eeuw lag voornamelijk de nadruk op het bureaucratie-model van Weber, waarin onder andere standaardisatie van regels en procedures en duidelijke hiërarchische lijnen centraal stonden. In het begin van de jaren '90 ontstond bij overheidsorganisaties de bewustwording dat het bureaucratie-model van Weber niet langer functioneerde (Considine en Lewis, 2003). Tegenwoordig is over het ambtelijk vakmanschap veel discussie, en worden verschillende competenties van een ambtenaar verwacht ('t Hart, 2014; Van Berlo, 2015). De creativiteit van een ambtenaar krijgt steeds meer aandacht, echter ontbreekt de wetenschappelijke literatuur hierover. Momenteel is over ambtelijke creativiteit geen goede theorie te vinden, is er geen betrouwbaar meetinstrument om ambtelijke creativiteit vast te stellen en is er beperkte kennis over de factoren die de werkgerelateerde creativiteit beïnvloeden (P. Kruijven & M. van Genugten, persoonlijke communicatie, 5 maart, 2015). Tot slot is er in de wetenschap geen eenduidig beeld over de werking van de goal-setting theorie in de publieke sector (Perry et al., 2006; in: Steijn, 2013).

Deze, nog grotendeels ontbrekende, wetenschappelijke kennis zou gebruikt kunnen worden in de praktijk. Een ambtenaar moet tegenwoordig namelijk zelf een afweging kunnen maken, en zelf een oordeel kunnen vellen over wat de juiste handelwijze is (Van Berlo, 2015). Door inzicht te krijgen welk effect de contextfactoren hebben op de gekozen aanpak, kan een leidinggevende een ambtenaar mogelijk 'sturen' richting een bepaald type aanpak. Tot slot geeft dit onderzoek inzicht in hoeverre de doeloriëntatie van een ambtenaar een rol speelt bij de gekozen aanpak.

## **1.5 Methodologische vooruitblik**

Met behulp van een vignettenstudie wordt onderzocht in hoeverre de twee contextfactoren van invloed zijn op de gekozen aanpak. Vignetten zijn korte verhalen over een hypothetische situatie. Aan de respondenten wordt gevraagd te reageren alsof ze de beschreven gebeurtenissen hebben meegemaakt (Finch, 1987). Hiervoor is gekozen omdat in de publieke sector de doelcomplexiteit groter is dan in de private sector (Hakvoort & Klaassen, 2002). Om deze reden wordt verwacht dat het stellen van doelen moeilijk real-time te onderzoeken is bij ambtenaren. Door gebruik te maken van realistische situaties, waarin de twee contextfactoren zijn gemanipuleerd, kan ‘de prikkel van de context’ toch onderzocht worden.

In de hypothetische situatie, waarin de twee contextfactoren met elkaar worden gecombineerd, kan een ambtenaar uit vier verschillende aanpakken kiezen. Aan een ambtenaar wordt gevraagd om zich ‘in de schoenen’ van een fictief personage te verplaatsen en te handelen naar de geschetste situatie. Op deze manier kan inzicht verkregen worden in hoeverre de twee contextfactoren van invloed zijn op de gekozen aanpak.

## **1.6 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 worden allereerst de vier verschillende aanpakken toegelicht. Vervolgens wordt op basis van de wetenschappelijke literatuur ingegaan op de twee contextfactoren en worden uiteindelijk vier hypothesen opgesteld, die over de vier aanpakken gaan. Aansluitend worden twee hypothesen over de doeloriëntatie opgesteld. De methodologische verantwoording van dit onderzoek wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Onder meer worden het type onderzoek, de vignetten en de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 worden de hypothesen vervolgens getoetst, waarbij de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Op basis van deze resultaten wordt in hoofdstuk 5 een conclusie gegeven, waarbij de onderzoeksvraag kernachtig wordt beantwoord. Deze thesis eindigt met een discussie in hoofdstuk 6, waarin de implicaties van de onderzoeksresultaten worden beschreven.

## 2. Theoretisch kader

Aan de hand van wetenschappelijke literatuur wordt in dit hoofdstuk een theoretisch raamwerk gepresenteerd. Allereerst geef ik inzicht in hoe ik tot de vier aanpakken ben gekomen, en licht ik deze toe (2.1). Vervolgens behandel ik achtereenvolgens het type doel (2.2), het type leiderschapsstijl (2.3) en de doelorïentatie (2.4). Dit hoofdstuk eindigt met een conceptueel model (2.6) waarin de relaties tussen de variabelen, met de bijbehorende hypothesen, worden weergegeven.

### 2.1 Verschillende aanpakken

De vormgeving van de vier aanpakken is gebaseerd op de gedachte dat de context bepalend is voor de werkwijze van een ambtenaar. Aan de basis van dit uitgangspunt staat de theorie over het Situationeel Leiderschap (Blancard & Hersey, 1977). In deze theorie is de opvatting dat de meest effectieve leiderschapsstijl situatie-afhankelijk is; de leidinggevende past zijn stijl van leidinggeven aan op het gedrag van de werknemer (Blancard, 2015). Het uitgangspunt in deze thesis is echter niet het gedrag van het individu, maar het uitgangspunt is juist dat de context van invloed is op het gedrag van het individu. De redenering is dus andersom; de dimensies van het Situationeel Leiderschap dienen in dit onderzoek juist ter aanleiding voor mogelijk gedrag. Het Situationeel Leiderschap kent vier basisstijlen die gekarakteriseerd worden door twee dimensies.

<b>(Veel)</b>  <b>Mate van relatiegericht gedrag</b>	Stijl 3 Steunen <i>Veel ondersteuning</i> <i>Weinig sturing</i>	Stijl 2 Begeleiden <i>Veel ondersteuning</i> <i>Veel sturing</i>
	Stijl 4 Delegeren <i>Weinig ondersteuning</i> <i>Weinig sturing</i>	Stijl 1 Leiden <i>Weinig ondersteuning</i> <i>Veel sturing</i>
<b>(Weinig)</b>	<b>(Weinig)</b>	<b>(Veel)</b>
<b>Mate van taakgericht gedrag</b>		

Tabel 2.1. Situationeel Leiderschap (Blancard, 2007).

De eerste dimensie is de mate van taakgericht gedrag van de leidinggevende. Bij taakgericht gedrag ligt de nadruk op het doel en de uitvoering van de taak. Een hoge taakgerichtheid houdt in dat een werknemer veel sturing krijgt bij het uitvoeren van de taak. De leidinggevende stelt bij deze stijl onder meer doelen en doelstellingen vast. Deze stijl wordt ook wel omschreven als sturend leiderschap, en wordt door veel werknemers als éénrichting en autoritair ervaren (Blancard, 2007; in: Nieuwenhuis, 2010). In deze thesis wordt deze

dimensie verder gespecificeerd naar het type doel. Een hoge taakgerichtheid wordt toegespitst naar het werken vanuit een prestatiedoel. Het vermoeden bestaat dat een ambtenaar vanuit een prestatiedoel veel sturing krijgt, een ambtenaar werkt namelijk met een concreet doel en krijgt hierbij specifieke taakinstructies. Vanuit een prestatiedoel wordt verwacht dat een ambtenaar direct aan de slag gaat en tot een goed resultaat wil komen. Een lage taakgerichtheid wordt daarentegen toegespitst naar het werken vanuit een creatief doel. Het vermoeden bestaat dat een ambtenaar vanuit een creatief doel weinig sturing krijgt, een ambtenaar krijgt namelijk veel professionele vrijheid om de taken in te vullen. Vanuit een creatief doel wordt verwacht dat een ambtenaar uiteindelijk tot een passende oplossing voor de situatie wil komen. Het type doel wordt verder uitgewerkt in *paragraaf 2.2*.

De tweede dimensie is de mate van relatiegericht gedrag van de leidinggevende. Bij relatiegericht gedrag ligt de nadruk op de onderlinge verhouding tussen de werknemer en de leidinggevende. Een hoge relatiegerichtheid houdt in dat een werknemer veel ondersteuning krijgt bij het uitvoeren van de taak. De leidinggevende luistert actief, moedigt aan en stimuleert een werknemer naar een zelfstandige probleemoplossing. Deze participatieve stijl wordt ook wel omschreven als ondersteunend leiderschap en kenmerkt zich door tweérichting communicatie (Blancard, 2007; in: Nieuwenhuis, 2010). In deze thesis wordt deze dimensie verder gespecificeerd naar het type leiderschapsstijl. Een hoge relatiegerichtheid wordt toegespitst op het werken vanuit een transformationele leiderschapsstijl. Vanuit deze stijl wordt verwacht dat een ambtenaar zelfstandig en gedreven te werk gaat; een ambtenaar gaat op zoek naar ondersteuning in zijn omgeving, waarbij collega's worden gevraagd om input te geven. Een lage relatiegerichtheid wordt daarentegen toegespitst op het werken vanuit een transactionele leiderschapsstijl. Vanuit deze stijl wordt verwacht dat een ambtenaar enkel om weerklank (ter goedkeuring) vraagt bij zijn teamleider. Het type leiderschapsstijl wordt verder uitgewerkt in *paragraaf 2.3*.

Door deze twee contextfactoren met elkaar te combineren worden vier verschillende situaties geschetst. Elke situatie wordt in de vorm van een 'vignette' aan een ambtenaar voorgelegd, waarover meer in *Hoofdstuk 3*. Afhankelijk van de situatie wordt een bepaald type aanpak verwacht. In elke aanpak is één type doel en één type leiderschapsstijl met elkaar geaggregeerd. Op de volgende pagina wordt een overzicht gegeven van de totstandkoming van de vier aanpakken.

De vier verschillende situaties (vignetten)		
Type doel	Type leiderschapsstijl	Aanpakken
Prestatiedoel <i>[Veel taakgericht; Veel sturing]</i>	Transactioneel <i>[Weinig relatiegericht; weinig ondersteuning ]</i>	<b>1) Quick wins</b> <i>[Prestatiegericht + weinig ondersteuning in de omgeving]</i>
Prestatiedoel <i>[Veel taakgericht; Veel sturing]</i>	Transformationeel <i>[Veel relatiegericht; veel ondersteuning]</i>	<b>2) Productondersteunend</b> <i>[Prestatiegericht + veel ondersteuning in de omgeving]</i>
Creatief doel <i>[Weinig taakgericht; weinig sturing]</i>	Transactioneel <i>[Weinig relatiegericht; weinig ondersteuning]</i>	<b>3) Procesondersteunend</b> <i>[Creatief + weinig ondersteuning in de omgeving]</i>
Creatief doel <i>[Weinig taakgericht; weinig sturing]</i>	Transformationeel <i>[Veel relatiegericht; veel ondersteuning]</i>	<b>4) Divergerend</b> <i>[Creatief + veel ondersteuning in de omgeving]</i>

Tabel 2.2. De totstandkoming van de vier aanpakken

De vier aanpakken worden in deze thesis als volgt omschreven<sup>7</sup>:

- 1. Quick wins:** *[Albert Peters] gaat meteen aan de slag en probeert tot een snel resultaat te komen. [Albert] volgt hierbij de instructies van zijn teamleider op, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Tussentijds vraagt [Albert] om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider gevraagd. Bij deze aanpak ligt de nadruk om snel, tot een goed resultaat te komen.*
- 2. Productondersteunend:** *[Bart Peters] gaat aan de slag en probeert tot een goed resultaat te komen. Tijdens het werk vraagt [Bart] aan zijn omgeving (collega's) om input. [Bart] gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een goed resultaat te komen.*

<sup>7</sup> Tussen de vierkante haakjes zijn de vier (fictieve) personages weergegeven. Een ambtenaar krijgt slechts één vignette (en dus één personage) te zien. De beschreven personage in de aanpak komt naar verwachting voort uit de vignette met dezelfde personage, waarover meer in *Hoofdstuk 3*.

3. **Procesondersteunend:** *[Carlo Peters] geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt enkele oplossingen voor zijn klanten uit. Tussentijds vraagt [Carlo] om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een passende oplossing voor de klant te komen'.*
  
4. **Divergerend:** *[Dorus Peters] geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt meerdere oplossingen voor zijn klanten uit. Tijdens het werk vraagt [Dorus] aan zijn omgeving (collega's) om input. [Dorus] gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om uiteindelijk, tot de best passende oplossing voor de klant te komen'.*

Zoals aangegeven is in elke aanpak één type doel en één type leiderschapsstijl met elkaar geaggregeerd. De aanpakken *Quick wins* en *Productondersteunend* zijn prestatiegericht, terwijl de aanpakken *Procesondersteunend* en *Divergerend* op de creativiteit zijn gericht. Het verschil tussen de twee aanpakken met hetzelfde oogmerk is de mate van ondersteuning in de omgeving. De aanpakken *Quick Wins* en *Procesondersteunend* kennen weinig ondersteuning in de omgeving, terwijl de aanpakken *Productondersteunend* en *Divergerend* juist veel ondersteuning kennen in de omgeving. In de volgende twee paragrafen wordt verder ingegaan op het type doel en het type leiderschapsstijl. Bij elke contextfactor wordt uiteindelijk een concrete verwachting over de vier aanpakken opgesteld.

## 2.2 Het type doel

Het werk van een ambtenaar kenmerkt zich over het algemeen als een veel complexere aangelegenheid dan het werk van een werknemer uit de private sector (Hakvoort & Klaassen, 2002). Dit heeft verschillende verklaringen. Ten eerste moeten ambtenaren rekening houden met verschillende waarden. Deze waarden variëren van het nastreven van het algemeen belang tot het rechtmatig en zorgvuldig handelen (Smit & Van Thiel, 2002). Daarnaast hebben publieke organisaties voornamelijk de oriëntatie op regels, terwijl private organisaties voornamelijk de oriëntatie op het resultaat hebben (Smit & Van Thiel, 2002). Tot slot is bij organisaties in de publieke sector de doelcomplexiteit groter dan bij organisaties in de private sector.

Het werken vanuit een bepaald type doel is voor een ambtenaar om twee redenen geen eenvoudige aangelegenheid. Enerzijds zijn doelen van organisaties in de publieke sector deels terug te voeren op het gelegitimeerd eigenbelang van stakeholders en voor het overige op belangen buiten de organisaties (Hakvoort & Klaassen, 2002). Dit maakt het over het algemeen een veel complexere aangelegenheid dan voor organisaties in de private sector, waar doelen doorgaans zijn terug te voeren op het gelegitimeerd eigenbelang van de eigenaar of van de aandeelhouders.

Anderzijds is de variabiliteit van de doelen en de daarop gebaseerde interventies van organisaties in de publieke sector groter dan in het bedrijfsleven (Hakvoort & Klaassen, 2002). In de publieke sector zijn er verschillende soorten doelen. Doelen kunnen behalve producerend van karakter, ook gericht zijn op handhaving en regulering. De indicatoren die zicht geven op doelrealisatie liggen in de publieke sector over het algemeen minder voor de hand. Om deze reden is de mogelijkheid tot kwantificering van doelen bij ambtenaren over het algemeen geringer dan bij werknemers uit de private sector.

Dit maakt dat het werk van een ambtenaar zich kenmerkt door, wat ik in deze thesis noem, een ‘institutioneel complexe situatie’. Het werk van een uitvoerder binnen een overheidsorganisatie is niet altijd in het beleid terug te vinden. Een ambtenaar kan namelijk afwijkend gedrag vertonen doordat doelen conflicterend, vaag en/of ambigue kunnen zijn. Een ambtenaar met dit gedrag kenmerkt de ‘*Street-level-bureaucrat*’ (Lipsky, 1980); een ambtenaar heeft discretionaire ruimte, staat in direct contact met de burger en is het eerste aanspreekpunt van burgers die gebruik willen maken van de diensten van de overheid (Lipsky, 1980; in: Stokes, 2009).

Door de institutioneel complexe situatie is het type doel moeilijk real-time te onderzoeken bij ambtenaren in het sociaal domein. Door gebruik te maken van verschillende realistische situaties, waarin het type doel is verwerkt, kan deze contextfactor toch bij ambtenaren worden onderzocht. Zoals gezegd wordt de mate van taakgericht gedrag in dit onderzoek gespecificeerd naar het type doel. Veel taakgericht gedrag (d.w.z. veel sturing) wordt toegespitst op het werken vanuit een prestatiedoel; de verwachtingen worden duidelijk gemaakt en de leidinggevende geeft nauwkeurige instructies mee (Blancard, 2007). Weinig taakgericht gedrag (d.w.z. weinig sturing) wordt daarentegen toegespitst op het werken vanuit een creatief doel; de leidinggevende laat de beslissingen en de wijze waarop de taken uitgevoerd moeten worden over aan zijn medewerkers, die bij het uitvoeren van de taak veel professionele vrijheid hebben (Blancard, 2007).

### **2.2.1 Prestatiedoel**

Wetenschappers waren al vroeg achter dat het formuleren van doelen in de private sector een positief effect had op zowel het prestatieniveau als de tevredenheid van werknemers (Hemner & Harnett, 1974). Het stellen van specifieke, prestatiegerichte doelen leidt namelijk tot een hogere productiviteit in organisaties (Locke et al., 1981). Bij de prestatiedoel wordt de goal-setting theorie (Locke & Latham, 2002) als één van de meest succesvolle managementtheorieën over de relatie tussen doelen, prestaties en motivatie gezien. Dit is een alternatieve benadering in de motivatietheorie die in de jaren '70 van de vorige eeuw in de private sector is ontstaan. De theorie is voornamelijk gebaseerd op de veronderstelling dat menselijk handelen doelgericht is (Ryan, 1970), en dat deze wordt geleid door bewuste doelen (Locke & Latham, 2002). De goal-setting theorie is ontwikkeld binnen het domein van doelbewust gericht handelingen. In de kern is het uitgangspunt van de goal-setting theorie dat het formuleren van bewuste doelen motiverend werkt bij het uitvoeren van de werктаak, wat een positief effect heeft op het prestatieniveau van een werknemer.

Bij de goal-setting theorie is er sprake van een positieve lineaire relatie tussen de doelformulering en de taakuitvoering, mits er aan twee voorwaarden wordt voldaan (Locke & Latham, 2002). Ten eerste moeten doelen voldoende specifiek zijn. De theorie maakt expliciet dat een specifieke doelformulering leidt tot betere prestaties dan mensen uitsluitend te motiveren met 'doe je best'. Ten tweede moeten doelen ook uitdagend (redelijk complex) zijn. Werknemers moeten het idee hebben dat zij daadwerkelijk inspanningen moeten verrichten om het doel te bereiken. Té uitdagende doelen is ook niet goed, want werknemers moeten ook de verwachting hebben dat ze in staat en capabel zijn om het gestelde doel te

bereiken (Locke & Latham, 2002). Een prestatiedoel wordt omschreven als het produceren van een X aantal eenheden binnen een specifieke tijdsperiode (Shalley et al., 2004).

Naar verwachting beperkt een prestatiedoel het creatief handelen bij een werknemer (Amabile, 1996). Wanneer werknemers een prestatiedoel voorgelegd krijgen zijn ze geneigd om hun aandacht en energie te richten op het bereiken van dit doel, als gevolg dat zij minder tijd en energie beschikbaar hebben om te zoeken naar nieuwe ideeën en perspectieven. Bovendien zijn werknemers die werken met een prestatiedoel minder gericht op het waarderen van hun werkzaamheden (Shalley & Oldham, 1985), wat uiteindelijk resulteert in een lagere engagement en creativiteit (Oldham & Baer, 2012).

De werking van de goal-setting theorie in de publieke sector wordt betwist. Enerzijds zou de goal-setting theorie wel degelijk een positief effect kunnen hebben als motivatie voor de werknemers (Perry & Porter, 1982). Anderzijds merken diverse auteurs echter op dat de goal-setting theorie belemmerd kan werken door de vage en tegenstrijdige doelen in de publieke sector (Wright, 2001; Perry et al., 2006). Doordat de prestatiedoel in een hypothetische situatie aan een ambtenaar wordt voorgelegd, wordt verwacht dat de goal-setting theorie in dit onderzoek niet belemmerd zal werken. Op basis van de goal-setting theorie wordt verwacht dat een ambtenaar direct aan de slag gaat, om zo tot een goed resultaat te komen. Dit leidt tot de volgende hypothese over een prestatiedoel:

***Hypothese 1:** Als er sprake is van een prestatiedoel, dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak 'Quick wins' (1) of de aanpak 'Productondersteunend' (2) kiest in plaats van de aanpak 'Procesondersteunend' (3) of de aanpak 'Divergerend' (4).*

### **2.2.2 Creatief doel**

Als er geen creatief doel aan een werknemer wordt gesteld, dan is de creativiteit bij deze werknemer minimaal (Klotz et al., 2011; Shalley, 1991). De algemene norm bij een creatief doel is dat de output van een werknemer creatief, dat wil zeggen vernieuwend en passend voor de situatie, moet zijn (Shalley, 1991). Als een werknemer geen creatief doel krijgt voorgelegd, dan is de verwachting dat deze werknemer niet snel tot een creatieve aanpak zal komen. Andersom zouden werknemers door het stellen van creatieve doelen juist gestuurd kunnen worden naar creatieve oplossingen.

Begin jaren '90 van de vorige eeuw is in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen drie soorten creatieve doelen: een moeilijke creatief doel (90% van de gegenereerde oplossingen moet uiterst creatief zijn), een 'doe-je-best' creatief doel (proberen om uiterst creatieve oplossingen te genereren) of geen creatief doel (geen melding gemaakt van creativiteit). Werknemers die een 'doe-je-best' creatief doel kregen toegewezen blijken creatiever te zijn dan werknemers die een andere vorm van een creatief doel kregen toegewezen (Shalley, 1991).

In de private sector blijkt dat de werknemers die een creatief doel voorgelegd hebben gekregen zich meer gaan richten op de taak, waardoor de engagement en creativiteit gestimuleerd wordt (Shalley et al., 2004). Deze werknemers vertonen een hogere niveau van creativiteit dan werknemers die geen creatief doel krijgen toegewezen (Madjar & Shalley, 2008, in: Oldham & Baer, 2012). Verondersteld wordt dat ook werknemers in de publieke sector vanuit een creatief doel creatiever zullen handelen. Zeker in het sociaal domein, waar ambtenaren meer beleidsvrijheid hebben gekregen en dichter bij de burger zijn komen te staan, zou naar creatieve oplossingen gezocht kunnen worden.

In dit onderzoek ligt de focus op een 'doe-je-best' creatief doel, en wordt een creatief doel gedefinieerd als het produceren van een vernieuwende, en passende oplossing (Shalley et al., 2004). In tegenstelling tot een prestatiedoel is de verwachting dat een creatief doel juist wel tot meer creativiteit leidt. Door expliciet in het gestelde doel te benoemen dat een ambtenaar bij het uitvoeren van de werkzaamheden veel professionele vrijheid krijgt om de taken in te vullen, wordt verwacht dat een ambtenaar uiteindelijk tot een passende oplossing voor de situatie wil komen. Dit leidt tot de volgende hypothese over een creatief doel:

***Hypothese 2: Als er sprake is van een creatief doel, dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak 'Procesondersteunend' (3) of de aanpak 'Divergerend' (4) kiest in plaats van de aanpak 'Quick wins' (1) of de aanpak 'Productondersteunend' (2).***

## 2.3 Het type leiderschapsstijl

De leidinggevende kan invloed uitoefenen op de werkzaamheden van een werknemer (Blanchard, 1977). Naast het geven van feedback en het opstellen van doelen, heeft de leidinggevende ook invloed op het gedrag en op de houding van de werknemer (Latham & Locke, 1979). Bovendien vertaalt een leidinggevende het beleid naar de werknemer toe (Purcell & Hutchinson, 2007). Het gaat bij een leidinggevende niet zozeer om wat hij allemaal doet, maar ook om hoe dit gedaan wordt; oftewel de stijl van leidinggeven (Purcell & Hutchinson, 2007).

In de wetenschappelijke literatuur is de leiderschapsstijl in de publieke sector lange tijd onderbelicht gebleven (Wright & Pandey, 2010; van Wart, 2003). Echter neemt de aandacht voor de leiderschapsstijl in de publieke sector bij wetenschappers en professionals steeds meer toe en vormt het inmiddels een essentieel onderdeel voor de prestaties van publieke organisaties (Orazi et al, 2013).

Leiderschap wordt gezien als een sociaal proces dat over het algemeen in een groepscontext plaatsvindt, waarbij een leidinggevende zijn werknemers kan beïnvloeden om de gewenste organisatiedoelen te behalen (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). De leiderschapsstijl is bovendien een belangrijk element bij het genereren van nieuwe en bruikbare ideeën door de werknemers, en de toepassing in de organisatie daarvan. De leidinggevende kan werknemers namelijk inspireren om meer open te denken en kan daarnaast werknemers meer betrekken in de taakuitvoering (Agars et al., 2012).

In de literatuur is veel over de leiderschapsstijl geschreven, waarbij verschillende vormen<sup>8</sup> van leiderschap worden benoemd. Bij elke leiderschapsstijl is er sprake van een dichotomie tussen de taakaspecten en de sociaal-emotionele aspecten (Remmerswaal, 2006). Zo ook bij het onderscheid tussen de transactionele- en de transformationele leiderschapsstijl. Beide stijlen zijn geïntroduceerd door Burns (1978) en zijn verder uitgewerkt door Bass (1985). De transactionele leiderschapsstijl richt zich meer op de taakaspecten, terwijl de transformationele leiderschapsstijl meer de nadruk legt op de sociaal-emotionele aspecten van leiderschap. In de vignetten worden deze aspecten aangevuld met behulp van de theorie over het Situationeel Leiderschap, om zo een allesomvattende en realistische situatie te schetsen.

---

<sup>8</sup> Remmerswaal (2006) maakt een onderscheid tussen: de autoritaire leiderschapsstijl, de laissez faire-leiderschapsstijl, de democratische leiderschapsstijl en leiding door de groep zelf (Remmerswaal, 2006).

Zoals gezegd wordt de mate van relatiegericht gedrag in dit onderzoek gespecificeerd naar het type leiderschapsstijl. Veel relatiegericht gedrag (d.w.z. veel ondersteuning) wordt toegespitst op het werken vanuit een transformationele leiderschapsstijl; de leidinggevende luistert actief, moedigt aan en stimuleert een zelfstandige probleemoplossing. Bij deze leiderschapsstijl is de communicatie over en weer (Blancard, 2007). Weinig relatiegericht gedrag (d.w.z. weinig ondersteuning) wordt toegespitst op het werken vanuit een transactionele leiderschapsstijl; de leidinggevende controleert de taakuitvoering. Bij deze leiderschapsstijl is er sprake van eenzijdige communicatie (Blancard, 2007). Vanuit zowel de transactionele- als de transformationele leiderschapsstijl is er een nuanceverschil, dat voortkomt vanuit het type doel dat in de context aan de ambtenaren wordt voorgelegd.

### **2.3.1 Transactioneel leiderschapsstijl**

Bij transactioneel leiderschap is het doel om werknemers te motiveren om te presteren zoals van hen verwacht wordt (Bass, 1985). Deze stijl van leidinggeven gaat uit van een ruilrelatie tussen de leidinggevende en de werknemer, en wordt getypeerd door wederzijdse investeringen en opbrengsten (Bass, 1985). Bij transactioneel leiderschap denkt een leidinggevende over het algemeen niet aan de lange termijn potentie van zijn werknemers. Deze stijl van leidinggeven is voornamelijk effectief in het verduidelijken van doelstellingen en verwachtingen (Lievens, Van Geit & Coetsie, 1997).

De transactionele leiderschapsstijl bestaat uit twee elementen. Het eerste element is ‘Contingent Reward’, en wordt door Bass (1990) gedefinieerd als ‘*Contracts exchange of reward for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments*’. De leidinggevende prikkelt met beloningen de prestaties die de werknemers leveren (Paffer, 2010). Dit impliceert dat een leidinggevende het gedrag van een werknemer kan sturen door onaangename gevoelens te vermijden. Ongewenst gedrag kan met negatieve sancties worden bijgestuurd. Het tweede element is ‘management by exception’, wat zowel actief als passief kan zijn. Bij een *actieve* ‘management by exception’ heeft de leidinggevende een actieve rol bij het controleren van de taakuitvoering van zijn werknemers. Het herkennen van fouten en het op tijd bijsturen daarvan staat centraal. Bij een *passieve* ‘management by exception’ heeft de leidinggevende een afwachtende houding. Er wordt alleen ingegrepen als er problemen zijn (Bass et al., 2003).

In dit onderzoek wordt de transactionele leiderschapsstijl afgebakend tot enkel het tweede element. Verondersteld wordt dat er minder sprake zal zijn van de ‘Contingent Reward’ in de publieke sector. Dit komt omdat overheidsinstanties een vlakke en starre

beloningsprofiel hebben, waarin weinig ruimte zit om ambtenaren via hun salaris te motiveren tot grotere prestaties (De Vos, 2009). Om deze reden richt dit onderzoek zich enkel op het element ‘management by exception’ binnen de transactionele leiderschapsstijl. Doordat de nadruk op de controle van de taakuitvoering ligt wordt deze stijl van leidinggeven in de vignetten gecombineerd met weinig relatiegericht gedrag. Het hanteren van een transactionele leiderschapsstijl werkt minder stimulerend op het creatieve gedrag van werknemers dan het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl (Oke et al., 2009). Op basis hiervan wordt verwacht dat een ambtenaar de focus zal leggen op het ‘proces’ bij de gekozen aanpak, een ambtenaar zal niet zozeer op zoek gaan naar ondersteuning in de omgeving. De focus van de leidinggevende ligt immers op het controleren van de taken. Bij de verwachte gekozen aanpak, vanuit een transactionele leiderschapsstijl in de context, vraagt een ambtenaar om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Het proces naar het gestelde doelen staat centraal. Verwacht wordt dat een ambtenaar vanuit een transactionele leiderschapsstijl een aanpak met weinig ondersteuning prevaleert boven een aanpak met veel ondersteuning. Dit leidt tot de volgende hypothese:

***Hypothese 3:** Als er sprake is van een transactionele leiderschapsstijl dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘Quick wins’ (1) of de aanpak ‘Procesondersteunend’ (3) kiest in plaats van de aanpak ‘Productondersteunend’ (2) of de aanpak ‘Divergerend’ (4).*

#### *Prestatiedoel versus creatief doel*

Verondersteld wordt dat de stijl van leidinggeven varieert vanuit het type doel dat in de context aan een ambtenaar wordt voorgelegd. Bij een transactionele leiderschapsstijl in combinatie met een prestatiedoel in de context is de verwachting dat de leidinggevende een *actieve* ‘management by exception’ heeft. Bij een prestatiedoel krijgt een ambtenaar een specifiek en uitdagend doel voorgelegd. Het is hierdoor aannemelijk dat de leidinggevende een actieve rol heeft bij het controleren van de taakuitvoering, en dat het herkennen van fouten en het bijsturen daarvan centraal staat.

Bij een transactionele leiderschapsstijl in combinatie met een creatief doel in de context is de verwachting daarentegen dat de leidinggevende een *passieve* ‘management by exception’ heeft. De leidinggevende heeft hierbij een passieve rol bij het controleren van de

taakuitvoering. Dit is aannemelijk aangezien ambtenaren bij een creatief doel veel professionele vrijheid krijgen bij het invullen van de taken. Dit impliceert dat de leidinggevende bij een creatief doel een afwachtende houding heeft en slechts ingrijpt als er zich problemen voordoen.

### **2.3.2 Transformationeel leiderschapsstijl**

Transformationeel leiderschap wordt gedefinieerd als de sociale invloed die de leidinggevende heeft op zijn werknemers. De rol van de leidinggevende bestaat uit het formuleren van doelen en het bepalen van een visie (Bass, 1985). Transformationele leidinggevers zijn inspirerend, weten de emotionele behoeften van werknemers te bevredigen en weten de focus van zelfbelang te verbreden naar het belang van de organisatie (Bass, 1985). Deze leidinggevers onderscheiden zich doordat zij werknemers aanzetten tot het bedenken van nieuwe oplossingen en waarbij een lerende cultuur wordt aangemoedigd (Paffen, 2011). De transformationele leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op het creatief handelen van werknemers (Gumusluoglu & Islev, 2009). Deze stijl van leidinggeven wordt gekenmerkt door werknemers te ondersteunen, te motiveren en te inspireren tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden (Jung, Chow & Wu, 2003; Reuvers et al., 2008 in: Agars et al., 2012).

Transformationeel leiderschap bestaat in essentie uit vier verschillende kenmerken (Bass, 1985; Paffer, 2010). Bij *Inspirational motivation* gaat het kort gezegd over het vermogen om werknemers te inspireren en te motiveren. De leidinggevende communiceert met veel overtuiging een visie richting de werknemers, waarbij de teamspirit wordt gestimuleerd door elkaar te motiveren en te inspireren. Bij *Intellectual stimulation* worden de werknemers intellectueel gestimuleerd. De leidinggevende stimuleert werknemers om innovatief en creatief te zijn in het bedenken van nieuwe invalshoeken of oplossingen. Werknemers worden hierbij aangespoord om 'out of the box' te denken. Bij *Individualized consideration* vervult de leidinggevende de rol van een coach/mentor. Aan elke werknemer wordt persoonlijke aandacht gegeven voor de zelfontplooiing van het individu. Tot slot wordt bij *Idealized influence* de leidinggevende door de werknemers gezien als een charismatische persoon. De leidinggevende is een rolmodel die door de werknemers wordt gerespecteerd en bewonderd. Door deze bewondering, maar ook door de identificatie van anderen met hem als persoon, krijgt de leidinggevende invloed. Dit komt deels door zijn eigen persoonlijkheid, maar ook deels door de eerste drie kenmerken (Bass et al., 1985; Paffer, 2010).

De nadruk bij de transformationele leiderschapsstijl ligt op de onderlinge verhouding tussen de leidinggevende en de werknemer. De leidinggevende legt, in tegenstelling tot de leidinggevende vanuit de transactionele leiderschapsstijl, niet zozeer de focus op de controle van de taakuitvoering maar op de sociale invloed richting een werknemer. Verwacht wordt dat de leidinggevende een ambtenaar probeert te motiveren om tot een goed 'product' te komen, waarbij er naar veel ondersteuning in de omgeving zal worden gezocht. Een ambtenaar krijgt bij het uitvoeren van de taken meer ruimte, het proces naar het gestelde doel is wat lossier. Bij de verwachte gekozen aanpak, vanuit een transformationele leiderschapsstijl in de context, gaat de ambtenaar zelfstandig en gedreven te werk. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden wordt gezocht naar ondersteuning in de omgeving; collega's worden gevraagd om input te geven. Verwacht wordt dat een ambtenaar vanuit een transformationele leiderschapsstijl een aanpak met veel ondersteuning prevaleert boven een aanpak met weinig ondersteuning. Dit leidt tot de volgende hypothese:

***Hypothese 4:*** *Als er sprake is van een transformationele leiderschapsstijl dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak 'Productondersteunend' (2) of de aanpak 'Divergerend' (4) kiest in plaats van de aanpak 'Quick wins' (1) of de aanpak 'Procesondersteunend' (3).*

#### *Prestatiedoel versus creatief doel*

Vanuit het type doel wordt een nuanceverschil verwacht over de mate van sociale invloed richting een ambtenaar. Bij een transformationele leiderschapsstijl in combinatie met een prestatiedoel in de context is de verwachting dat de leidinggevende de nadruk enkel legt op het inspireren en motiveren van de ambtenaren om het gestelde doel te behalen. Bij een transformationele leiderschapsstijl in combinatie met een creatief doel in de context is daarentegen de verwachting dat de leidinggevende een ambtenaar ook intellectueel probeert te stimuleren. Een leidinggevende kan deze ambtenaren eerder aansporen om vanuit een ander of nieuw perspectief te handelen, en om creatief te zijn in het bedenken van nieuwe oplossingen. Dit nuanceverschil wordt verwacht omdat ambtenaren vanuit een creatief doel veel professionele vrijheid hebben bij het uitvoeren van de taken.

## 2.4 Modererende variabele: De doeloriëntatie

Bij de gekozen aanpak dient ook rekening gehouden te worden met de persoonlijkheid van een ambtenaar. Er zijn meerdere persoonlijkheidskenmerken<sup>9</sup> die van invloed zouden kunnen zijn op het gedrag (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014), en die een versterkend effect zouden kunnen hebben op de relatie tussen de context en de gekozen aanpak. In dit onderzoek wordt de doeloriëntatie als persoonlijkheidskenmerk meegenomen (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). De doeloriëntatie geldt als een modererende variabele, die tevens als onafhankelijke variabele in dit onderzoek wordt meegenomen.

Werknemers kunnen verschillende doeloriëntaties hebben, wat wil zeggen dat zij zelfontplooiing of bepaalde overtuigingen hebben die motiverend werken bij het handelen naar bepaalde situaties (Elliot & Church, 1997). De doeloriëntatie wordt gezien als een vrij stabiele persoonlijkheidskenmerk dat wordt gestimuleerd door de aard en de ontwikkeling van kenmerken zoals intelligentie, persoonlijkheid en vaardigheden van een persoon (Dweck, 1999; Jansen & Van Yperen, 2004). In de literatuur over de doeloriëntatie is er een onderscheid tussen een ‘mastery orientation’ en een ‘performance goal orientation’ (Jansen & Van Yperen, 2002).

Bij de ‘performance goal orientation’, omschreven als de prestatieoriëntatie, ligt de focus bij een werknemer om de competenties aan zijn leidinggevende te laten zien (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). Een werknemer met een hoge prestatieoriëntatie is bij het uitvoeren van de werkzaamheden voornamelijk gericht op het presteren. Het geloof heerst dat deze eigenschappen niet veranderbaar zijn maar vaststaan (Jansen & Van Yperen, 2004). Op basis van deze literatuur wordt verwacht dat een prestatiedoel, in combinatie met een hoge prestatieoriëntatie, een versterkend effect zal hebben in het kiezen van een prestatiegerichte aanpak. Dit leidt tot de volgende hypothese:

***Hypothese 5:*** *Als er sprake is van een prestatiedoel én als een ambtenaar een hoge prestatieoriëntatie heeft dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘Quick wins’ (1) of de aanpak ‘Productondersteunend’ (2) kiest in plaats van de aanpak ‘Procesondersteunend’ (3) of de aanpak ‘Divergerend’ (4).*

---

<sup>9</sup> Zoals bepaalde waarden, denkstijlen, kennis en vaardigheden, psychologische gesteldheid en motivatie (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014).

Een ‘mastery orientation’ draagt begripsmatige overeenstemming met een lerende doeloriëntatie (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014), en verwijst naar de overtuiging dat de capaciteiten en competenties van iemand veranderbaar zijn (Dweck, 1999). De focus ligt op de persoonlijke ontwikkeling van de competenties bij de werknemers (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014).

Van werknemers met een hoge lerende doeloriëntatie (VandeWalle, 1997; VandeWalle, Cron & Slocum, 2001) wordt verwacht dat zij positiever zullen reageren bij creatieve doelen (Oldham & Baer, 2012). Een hoge lerende doeloriëntatie heeft namelijk een positief effect op de creativiteit van een individu (Hirst, Van Knippenberg & Zhou, 2009) Deze werknemers hebben een persoonlijke en intrinsieke belangstelling voor de taken die ze uitvoeren (Barron & Harackiewicz, 2000; Elliot, 1999), waarbij de creativiteit wordt gestimuleerd door het plezier dat door de taken zelf verstrekt wordt (Jansen & Van Yperen, 2002). Op basis van deze literatuur wordt verwacht dat een creatief doel, in combinatie met een hoge lerende doeloriëntatie, een versterkend effect zal hebben in het kiezen van een creatieve aanpak. Dit leidt tot de laatste hypothese:

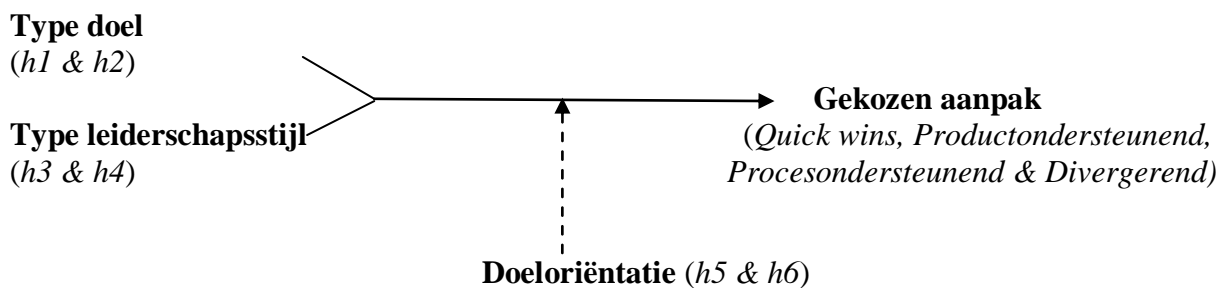
***Hypothese 6:** Als er sprake is van een creatief doel én als een ambtenaar hoge lerende doeloriëntatie heeft dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘Procesondersteunend’ (3) of de aanpak ‘Divergerend’ (4) kiest in plaats van de aanpak ‘Quick wins’ (1) of de aanpak ‘Productondersteunend’ (2).*

## **2.5 Controlevariabelen**

In dit onderzoek worden drie controlevariabelen meegenomen die van invloed kunnen zijn op de gekozen aanpak van een ambtenaar. De controlevariabelen zijn het geslacht, de leeftijd en de gemeente waar de ambtenaar werkzaam is.

## 2.6 Conceptueel model

Dit onderzoek onderzoekt in hoeverre het type doel en het type leiderschapsstijl een effect hebben op de gekozen aanpak. In paragraaf 2.2 is er een onderscheid gemaakt tussen een prestatiedoel (h1) en een creatief doel (h2). In paragraaf 2.3 is er een onderscheid gemaakt tussen een transactionele leiderschapsstijl (h3) en een transformationele leiderschapsstijl (h4). Op basis van deze contextfactoren heb ik vier verschillende aanpakken opgesteld, waarin de twee contextfactoren met elkaar zijn geaggregeerd. Onderstaand wordt het conceptueel model, met de bijbehorende hypothesen, weergegeven. In dit model zijn ook de hypothesen over de moderatie van de prestatieoriëntatie (h5) en de lerende doeloriëntatie (h6) opgenomen.



		Type leiderschapsstijl	
		<u>Transactioneel leiderschap</u> [hypothese 3]	<u>Transformationeel leiderschap</u> [hypothese 4]
Type Doel	<u>Prestatiedoel</u> [hypothese 1]	<b>1) Quick wins</b> Prestatiegerichte aanpak + weinig ondersteuning in de omgeving [h1 & h3]	<b>2) Productondersteunend</b> Prestatiegerichte aanpak + veel ondersteuning in de omgeving [h1 & h4]
	<u>Creatief doel</u> [hypothese 2]	<b>3) Procesondersteunend</b> Creatieve aanpak + weinig ondersteuning in de omgeving [h2 & h3]	<b>4) Divergerend</b> Creatieve aanpak + veel ondersteuning in de omgeving [h2 & h4]

- - - - -> Prestatieoriëntatie (hypothese 5)  
 - - - - -> Lerende doeloriëntatie (hypothese 6)

Figuur 2.2. Het conceptueel model.

## De zes hypothesen:

**Hypothese 1:** Als er sprake is van een prestatiedoel, dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘*Quick wins*’ (1) of de aanpak ‘*Productondersteunend*’ (2) kiest in plaats van de aanpak ‘*Procesondersteunend*’ (3) of de aanpak ‘*Divergerend*’ (4).

**Hypothese 2:** Als er sprake is van een creatief doel, dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘*Procesondersteunend*’ (3) of de aanpak ‘*Divergerend*’ (4) kiest in plaats van de aanpak ‘*Quick wins*’ (1) of de aanpak ‘*Productondersteunend*’ (2).

**Hypothese 3:** Als er sprake is van een transactionele leiderschapsstijl dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘*Quick wins*’ (1) of de aanpak ‘*Procesondersteunend*’ (3) kiest in plaats van de aanpak ‘*Productondersteunend*’ (2) of de aanpak ‘*Divergerend*’ (4).

**Hypothese 4:** Als er sprake is van een transformationele leiderschapsstijl dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘*Productondersteunend*’ (2) of de aanpak ‘*Divergerend*’ (4) kiest in plaats van de aanpak ‘*Quick wins*’ (1) of de aanpak ‘*Procesondersteunend*’ (3).

**Hypothese 5:** Als er sprake is van een prestatiedoel én als een ambtenaar een hoge prestatieoriëntatie heeft dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘*Quick wins*’ (1) of de aanpak ‘*Productondersteunend*’ (2) kiest in plaats van de aanpak ‘*Procesondersteunend*’ (3) of de aanpak ‘*Divergerend*’ (4).

**Hypothese 6:** Als er sprake is van een creatief doel én als een ambtenaar hoge lerende doeloriëntatie heeft dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘*Procesondersteunend*’ (3) of de aanpak ‘*Divergerend*’ (4) kiest in plaats van de aanpak ‘*Quick wins*’ (1) of de aanpak ‘*Productondersteunend*’ (2).

### **3. Methodologisch kader**

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek beschreven. Allereerst wordt ingegaan op de achtergrond van dit onderzoek, waarbij het type onderzoek wordt toegelicht (3.1). Vervolgens wordt de casusbeschrijving behandeld (3.2), worden de variabelen geoperationaliseerd (3.3) en wordt de dataverzameling (3.4) beschreven. Tot slot worden achtereenvolgens de validiteit en betrouwbaarheid (3.5), de resultaten uit de pilot (3.6) en de data-analyse (3.6) behandeld.

#### **3.1 Achtergrond van het onderzoek**

Zoals in het theoretisch kader is aangegeven bestaat het vermoeden dat het stellen van doelen moeilijk real-time te onderzoeken is bij ambtenaren. Door het gebruik van meerdere hypothetische situaties, in de vorm van verschillende vignetten, kan ‘de prikkel van de context’ toch onderzocht worden. In totaal zijn vier verschillende, realistische situaties opgesteld waarin de twee contextfactoren met elkaar zijn gecombineerd. Deze manier van onderzoek doen wordt ook wel een vignettenstudie genoemd. Het onderzoek is toetsend van aard, de variabelen zijn bekend en er bestaan verwachtingen over de relaties.

##### **Type onderzoek: vignettenstudie**

Vignetten zijn korte verhalen over hypothetische personen of situaties. In een vignettenstudie worden respondenten gevraagd om te reageren alsof ze de beschreven gebeurtenissen hebben meegemaakt (Finch, 1987). Een vignettenstudie wordt voornamelijk kwantitatief gebruikt om attitudes, percepties, overtuigingen en normen te bestuderen (Finch, 1987). Andere onderzoekers hebben een kwalitatieve vignettenstudie gebruikt om onderwerpen te verkennen zoals arbeidsethiek (Wilks, 2004) en de perceptie van drugsgebruikers over HIV-risico's en veiliger gedrag (Hughes, 1998) (Braun & Clarke, 2013). Recent is door Fledderus, Brandsen en Honingh (2015) een vignettenstudie uitgevoerd over co-productie in de publieke sector.

In dit onderzoek is een kwantitatieve vignettenstudie uitgevoerd om de attitude en de perceptie van de ambtenaren jegens de contextfactoren te onderzoeken. Door het gebruik van verschillende hypothetische situaties is inzicht verkregen in het interne proces en in de interpretatie van de variabelen (Raaijmakers, 2013). In de vier vignetten zijn de variabelen gecontroleerd gemanipuleerd. Dit wil zeggen dat de contextfactoren in elke situatie net iets anders staan omschreven. In elke vignette is een fictief personage beschreven. Aan een ambtenaar is gevraagd om zich te verplaatsen in ‘de schoenen’ van deze personage en te handelen vanuit de gestelde situatie. Door de twee contextfactoren met elkaar te combineren

zijn uiteindelijk vier fictieve personages, en dus vier verschillende vignetten, opgesteld. De doeloriëntatie van een ambtenaar is onderzocht door het toevoegen van acht stellingen.

### **3.2 Casusbeschrijving**

Het onderzoek is uitgevoerd bij ambtenaren in het sociaal domein. Uiteindelijk hebben 159 ambtenaren (25,8% mannen, 74,1% vrouwen, missing: 0,6%), verspreid over 47 gemeenten (missing: 5,7%), één vignette ingevuld. De leeftijd van de ambtenaren varieerden van 20 tot en met 64 jaar ( $M = 42,72$ ,  $SD = 11,81$ , missing: 1,9%).

Specifiek is voor ambtenaren in het sociaal domein gekozen. De beweegredenen hiervoor zijn in *Hoofdstuk 1* beschreven. Het onderscheid tussen beleidsmedewerkers en uitvoerende medewerkers is in dit onderzoek niet meegenomen. De selectie is alleen op ambtenaren in het sociaal domein gericht omdat verwacht wordt dat deze ambtenaren de meeste ‘feeling’ hebben, en zich daardoor het beste kunnen verplaatsen in de gestelde situatie. De situatie gaat over een klantmanager die aanvragen behandelt in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen. Aangezien de ambtenaren zich verplaatsen in ‘de schoenen’ van een fictief personage was het niet noodzakelijk dat de ambtenaren daadwerkelijk ook ervaring met de uitvoering van de Participatiewet moesten hebben. De Participatiewet heeft slechts ter illustratie gediend, wat voorafgaand aan het invullen van de vignetten expliciet is benoemd (zie *Bijlage 3*).

### **3.3 Operationalisatie**

In het theoretisch kader zijn vier hypothesen over de gekozen aanpak en twee hypothesen over de doeloriëntatie geformuleerd. In deze paragraaf zijn de relevante variabelen meetbaar gemaakt. Achtereenvolgens zijn de vier vignetten (combinatie van de twee onafhankelijke variabelen), de vier aanpakken (afhankelijke variabele) en de doeloriëntatie (modererende variabele) geoperationaliseerd. De daadwerkelijke vignetten bevinden zich in *Bijlage 3*.

#### **3.3.1 Operationalisatie vignetten**

Aan de basis van de vier vignetten staan de twee dimensies (taakgericht- en relatiegericht gedrag) van het Situationeel Leiderschap. Deze dimensies zijn gespecificeerd naar het type doel (taakgericht gedrag) en het type leiderschapsstijl (relatiegericht gedrag). Elke vignette bevat een combinatie van één type doel en één type leiderschapsstijl. De situaties zijn verder aangevuld met de literatuur over het taakgericht- en relatiegericht gedrag, teneinde een

allesomvattende en realistische situatie te schetsen. Onderstaand een overzicht met de totstandkoming van de vier vignetten.

<b>Vignette</b>	<b>Type doel</b>	<b>Type leiderschapsstijl</b>	<b>Dimensies Situationeel leiderschap</b>
	(Locke & Latham, 2002; Shalley et al., 2004)	(Bass, 1990; Paffen, 2011; Lievens, Van Geit & Coetsie, 1997)	(Blancard, 2007)
<b>Albert Peters</b>	Prestatiedoel	Transactionele leiderschapsstijl	Veel taakgericht; weinig relatiegericht
<b>Bart Peters</b>	Prestatiedoel	Transformationele leiderschapsstijl	Veel taakgericht; veel relatiegericht
<b>Carlo Peters</b>	Creatief doel	Transactionele leiderschapsstijl	Weinig taakgericht; weinig relatiegericht
<b>Dorus Peters</b>	Creatief doel	Transformationele leiderschapsstijl	Weinig taakgericht; veel relatiegericht

Tabel 3.1. Overzicht van de totstandkoming van de vier vignetten

**Vignette Albert Peters** (Prestatie doel + Transactionele leiderschapsstijl)

*‘Van Albert wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen. Het is met name de teamleider die naar Albert communiceert, die de verwachtingen duidelijk maakt en van wie Albert specifieke aanwijzingen krijgt. Albert moet zich veelal aan de, door de teamleider, gestelde regels houden. De teamleider blijft nauwkeurig op de hoogte van zijn taken, monitort en stuurt Albert indien nodig direct bij’.*

<b>Concept</b>	<b>Conceptuele definitie</b>	<b>Operationele definitie</b>
<b>Prestatiedoel</b>	Een specifiek en uitdagend doel (Locke & Latham, 2002). In deze vignette is een prestatiedoel geoperationaliseerd naar een specifiek doel voor de ambtenaar, gebaseerd op het review met dhr. Raben.	<i>‘Van Albert wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen’.</i>
<b>Transactioneel leiderschap</b>	Deze stijl kenmerkt zich in het verduidelijken van de doelstellingen en verwachtingen (Lievens, Van Geit & Coetsie, 1997). De focus bij deze stijl ligt	<i>‘De teamleider blijft nauwkeurig op de hoogte van zijn taken, monitort en stuurt Albert indien nodig direct bij’.</i>

	op de controle van de taakuitvoering (Bass, 1990). In deze vignette ligt de nadruk op een <i>actieve</i> controlerende rol van de teamleider.	<i>‘Albert moet zich veelal aan de, door de teamleider, gestelde regels houden’.</i>
<b>Situationeel leiderschap</b>	<p><i>Veel</i> taakgericht leiderschap, d.w.z. veel sturend leiderschap;</p> <p><i>Weinig</i> relatiegericht leiderschap, d.w.z. weinig ondersteunend leiderschap (Blancard, 2007).</p>	<p><i>‘... die de verwachtingen duidelijk maakt en van wie Albert specifieke aanwijzingen krijgt’.</i></p> <p><i>‘Het is met name de teamleider die naar Albert communiceert’</i></p>

Tabel 3.2. Operationalisatie vignette Albert Peters

### Vignette Bart Peters (Prestatiedoel + Transformationele leiderschapsstijl)

*‘Van Bart wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen. De teamleider zorgt voor communicatie over en weer, en probeert Bart te inspireren en te motiveren om het gestelde doel te behalen. Bart moet zich veelal aan de, door de teamleider, gestelde regels houden, maar de teamleider probeert Bart daar wel in te ondersteunen’.*

<b>Concept</b>	<b>Conceptuele definitie</b>	<b>Operationele definitie</b>
<b>Prestatiedoel</b>	Een specifiek en uitdagend doel (Locke & Latham, 2002). In deze vignette is een prestatiedoel geoperationaliseerd naar een specifiek doel voor de ambtenaar, gebaseerd op het review met dhr. Raben.	<i>‘Van Bart wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen’.</i>
<b>Transformationeel leiderschap</b>	Deze stijl kenmerkt zich door de sociale invloed die een leidinggevende heeft op zijn werknemers. Transformationele leidinggevendens zijn inspirerend en weten de focus van zelfbelang te verbreden naar het belang van de	<i>‘... en probeert Bart te inspireren en te motiveren om het gestelde doel te behalen’.</i>

organisatie (Bass, 1990). In deze vignette ligt de nadruk enkel op het inspireren en motiveren van de ambtenaren.

<b>Situationeel leiderschap</b>	Veel taakgericht leiderschap, d.w.z. veel sturend leiderschap;	<i>‘Bart moet zich veelal aan de, door de teamleider, gestelde regels houden’.</i>
	Veel relatiegericht leiderschap, d.w.z. veel ondersteunend leiderschap (Blancard, 2007).	<i>‘De teamleider zorgt voor communicatie over en weer’; ‘... maar de teamleider probeert Bart daar wel in te ondersteunen’.</i>

Tabel 3.3. Operationalisatie vignette Bart Peters

### **Vignette Carlo Peters (Creatief doel + Transactionele leiderschapsstijl)**

*‘Van Carlo wordt verwacht dat hij tot een vernieuwende, passende oplossing komt voor de klanten. Bij het uitvoeren van de taken ligt de nadruk op Carlo’s individuele professionele vrijheid. De teamleider houdt het echter wel in de gaten. De teamleider communiceert naar Carlo, en stuurt Carlo indien nodig bij. Mochten er problemen zijn dan grijpt de teamleider direct in’.*

<b>Concept</b>	<b>Conceptuele definitie</b>	<b>Operationele definitie</b>
<b>Creatief doel</b>	De focus bij een creatief doel ligt op het produceren van een vernieuwende en passende oplossing (Shalley et al., 2004).	<i>‘Van Carlo wordt verwacht dat hij tot een vernieuwende, passende oplossing komt voor de klanten’.</i>
<b>Transactioneel leiderschap</b>	Deze stijl kenmerkt zich in het verduidelijken van de doelstellingen en verwachtingen (Lievens, Van Geit & Coetsie, 1997). De focus bij deze stijl ligt op de controle van de taakuitvoering (Bass, 1990). In deze vignette ligt de nadruk op een <i>passieve</i> controlerende rol van de teamleider.	<i>‘De teamleider houdt het echter wel in de gaten’, ‘.. stuurt Carlo indien nodig bij. Mochten er problemen zijn dan grijpt de teamleider direct in’.</i>

<b>Situatieel leiderschap</b>	<p>Weinig taakgericht leiderschap, d.w.z. weinig sturend leiderschap;</p> <p>Weinig relatiegericht leiderschap, d.w.z. weinig ondersteunend leiderschap (Blancard, 2007).</p>	<p><i>Bij het uitvoeren van de taken ligt de nadruk op Carlo's individuele professionele vrijheid'.</i></p> <p><i>'De teamleider communiceert naar Carlo'.</i></p>
-------------------------------	---	--

Tabel 3.4. Operationalisatie vignette Carlo Peters

### Vignette Dorus Peters (Creatief doel + Transformationele leiderschapsstijl)

*'Van Dorus wordt verwacht dat hij tot een vernieuwende, passende oplossing komt voor de klanten. Bij het uitvoeren van de taken ligt de nadruk op Dorus' individuele professionele vrijheid. De teamleider zorgt voor communicatie over en weer, luistert actief en zorgt voor ondersteuning bij Dorus. Bovendien probeert de teamleider Dorus intellectueel te stimuleren bij het uitvoeren van de taak'.*

<b>Concept</b>	<b>Conceptuele definitie</b>	<b>Operationele definitie</b>
<b>Creatief doel</b>	De focus bij een creatief doel ligt op het produceren van een vernieuwende en passende oplossing (Shalley et al., 2004).	<i>'Van Dorus wordt verwacht dat hij tot een vernieuwende, passende oplossing komt voor de klanten'.</i>
<b>Transformationeel leiderschap</b>	Deze stijl kenmerkt zich door de sociale invloed die een leidinggevende heeft op zijn werknemers. Transformationele leidinggevendens zijn inspirerend en weten de focus van zelfbelang te verbreden naar het belang van de organisatie (Bass, 1990). In deze vignette ligt de nadruk op het intellectueel stimuleren van de ambtenaren; de leidinggevendens zetten werknemers aan om creatief en innovatief te zijn.	<i>Bovendien probeert de teamleider Dorus intellectueel te stimuleren bij het uitvoeren van de taak'.</i>
<b>Situatieel</b>	Weinig taakgericht leiderschap, d.w.z.	<i>'Bij het uitvoeren van de taken</i>

<b>leiderschap</b>	weinig sturend leiderschap;  Weinig relatiegericht leiderschap, d.w.z. weinig ondersteunend leiderschap (Blancard, 2007).	<i>ligt de nadruk op Dorus' individuele professionele vrijheid'.</i>  <i>'De teamleider zorgt voor communicatie over en weer, luistert actief en zorgt voor ondersteuning bij Dorus'.</i>
--------------------	---	---

Tabel 3.5. Operationalisatie vignette Dorus Peters

### 3.3.2 Operationalisatie aanpak

In elke aanpak is één type doel en één type leiderschapsstijl met elkaar geaggregeerd. Zoals in het theoretisch kader is beschreven wordt vanuit elke vignette een specifieke aanpak verwacht. Tussen de vierkante haakjes is in elke aanpak een personage beschreven. Deze personage komt volgens de hypothesen overeen met de personage in de vignette. Onderstaand een overzicht met de totstandkoming van de vier aanpakken.

<b>Vignette</b>	<b>Type doel</b>	<b>Type leiderschapsstijl</b>	<b>Aanpak</b>
Albert Peters	Prestatiedoel	Transactioneel	<b>1) Quick wins</b>
Bart Peters	Prestatiedoel	Transformationeel	<b>2) Productondersteunend</b>
Carlo Peters	Creatief doel	Transactioneel	<b>3) Procesondersteunend</b>
Dorus Peters	Creatief doel	Transformationeel	<b>4) Divergerend</b>

Tabel 3.6. Overzicht van de totstandkoming van de vier aanpakken

1. Aanpak **Quick wins**: *'[Albert] gaat meteen aan de slag en probeert tot een snel resultaat te komen. [Albert] volgt hierbij de instructies van zijn teamleider op, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Tussentijds vraagt [Albert] om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om snel, tot een goed resultaat te komen'.*

<b>Concept</b>	<b>Operationele definitie</b>
Gedrag vanuit een prestatiedoel	<i>'[Albert] gaat meteen aan de slag en probeert tot een snel resultaat te komen. [Albert] volgt hierbij de instructies van zijn teamleider op, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is'.</i>
Gedrag vanuit een transactionele	<i>'Tussentijds vraagt [Albert] om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider'.</i>

Tabel 3.7. Operationalisatie aanpak ‘Quick wins’

De aanpak *Quick wins* is opgesteld vanuit een context waarin een prestatiedoel en een transactionele leiderschapsstijl met elkaar zijn geaggregeerd. Door de actieve controle op de taakuitvoering, in combinatie met een specifiek doel, wordt verwacht dat de ambtenaar snel tot een goed resultaat wil komen. Bij deze prestatiegerichte aanpak vraagt de ambtenaar enkel om weerklank, ter goedkeuring, bij zijn teamleider. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden gaat de ambtenaar niet zozeer op zoek naar ondersteuning in zijn omgeving, de werkzaamheden worden voornamelijk teruggekoppeld naar de teamleider.

2. Aanpak **Productondersteunend**: *‘[Bart] gaat aan de slag en probeert tot een goed resultaat te komen. Tijdens het werk vraagt [Bart] aan zijn omgeving (collega’s) om input. [Bart] gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een goed resultaat te komen’.*

---

<b>Concept</b>	<b>Operationele definitie</b>
Gedrag vanuit een prestatiedoel	<i>‘[Bart] gaat aan de slag en probeert tot een goed resultaat te komen’.</i>
Gedrag vanuit een transformationele leiderschapsstijl	<i>‘Tijdens het werk vraagt [Bart] aan zijn omgeving (collega’s) om input. [Bart] gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk’.</i>

---

Tabel 3.8. Operationalisatie aanpak ‘Productondersteunend’.

De aanpak *Productondersteunend* is opgesteld vanuit een context waarin een prestatiedoel en een transformationele leiderschapsstijl met elkaar zijn geaggregeerd. Door een inspirerende en motiverende leiderschapsstijl, in combinatie met een specifiek doel, wordt verwacht dat de ambtenaar uiteindelijk tot een goed resultaat wil komen. Bij deze prestatiegerichte aanpak gaat de ambtenaar zelfstandig en gedreven te werk. Bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden gaat de ambtenaar op zoek naar ondersteuning in zijn omgeving, waarbij collega’s worden gevraagd om input te geven.

3. Aanpak **Procesondersteunend**: *'[Carlo] geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt enkele oplossingen voor zijn klanten uit. Tussentijds vraagt [Carlo] om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een passende oplossing voor de klant te komen'.*

<b>Concept</b>	<b>Operationele definitie</b>
Gedrag vanuit een creatief doel	<i>'[Carlo] geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt enkele oplossingen voor zijn klanten uit'.</i>
Gedrag vanuit een transactionele leiderschapsstijl	<i>'Tussentijds vraagt [Carlo] om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider'.</i>

Tabel 3.9. Operationalisatie aanpak 'Procesondersteunend'.

De aanpak *Procesondersteunend* is opgesteld vanuit een context waarin een creatief doel en een transactionele leiderschapsstijl met elkaar zijn geaggregeerd. Door een passieve controle op de taakuitvoering, in combinatie met veel professionele vrijheid, wordt verwacht dat de ambtenaar een passende oplossing voor de klant zoekt. Bij deze creatieve aanpak vraagt de ambtenaar enkel om weerklank, ter goedkeuring, bij zijn teamleider. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden gaat de ambtenaar niet zozeer op zoek naar ondersteuning in zijn omgeving, de werkzaamheden worden voornamelijk teruggekoppeld naar de teamleider.

4. Aanpak **Divergerend**: *'[Dorus] geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt meerdere oplossingen voor zijn klanten uit. Tijdens het werk vraagt [Dorus] aan zijn omgeving (collega's) om input. [Dorus] gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om uiteindelijk, tot de best passende oplossing voor de klant te komen'.*

<b>Concept</b>	<b>Operationele definitie</b>
Gedrag vanuit een creatief doel	<i>'[Dorus] geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt meerdere oplossingen voor zijn klanten uit'.</i>
Gedrag vanuit een transformationele leiderschapsstijl	<i>'[Dorus] aan zijn omgeving (collega's) om input. [Dorus] gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk'.</i>

Tabel 3.10. Operationalisatie aanpak 'Divergerend'.

De aanpak *Divergerend* is opgesteld vanuit een context waarin een creatief doel en een transformationele leiderschapsstijl met elkaar zijn geaggregeerd. Door de intellectuele stimulatie en door de motiverende leiderschapsstijl, in combinatie met veel professionele vrijheid, wordt verwacht dat de ambtenaar uiteindelijk tot de best passende oplossing voor de klant zal komen. Bij deze creatieve aanpak gaat de ambtenaar zelfstandig en gedreven te werk. Bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden gaat de ambtenaar op zoek naar ondersteuning in zijn omgeving, waarbij collega's worden gevraagd om input te geven.

### 3.3.3 Modererende variabele

Bij de gekozen aanpak is de doeloriëntatie van een ambtenaar onderzocht door het toepassen van twee schalen; de 'mastery orientation' en de 'performance goal orientation'. Deze schalen zijn afkomstig uit het onderzoek van Jansen en Van Yperen (2002). De daadwerkelijke invulling van de schalen is gebaseerd op de literatuur van Jansen en Van Yperen (2002) en Anderson et al. (2014).

Concept	Conceptuele definitie	Operationele definitie	Antwoord categorieën
<b>Lerende doeloriëntatie</b>	'mastery orientation' (Jansen & Van Yperen, 2002).	<i>'Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...'</i> <i>1. Ik nieuwe kennis verwerf of als ik mezelf nieuwe vaardigheid aanleer door goed mijn best te doen.</i> <i>2. Ik nieuwe kennis verwerf of als ik een nieuwe vaardigheid beheers, die in het verleden moeilijk voor mij was.</i> <i>3. Ik iets leer dat mij motiveert om door te gaan.</i> <i>4. Ik iets leer dat ik meer in de praktijk wil gaan toepassen.</i>	Likert vijf-punts schaal. Variërend van 1 'Helemaal mee oneens' t/m 5 'Helemaal mee eens'.
	'learning goal orientation' (Anderson et al.,	5. <i>Ik gefocust ben op de persoonlijke ontwikkeling van mijn competenties.</i>	Likert vijf-punts schaal. Variërend van 1 'Helemaal

	2014)		<i>mee oneens' t/m 5 Helemaal mee eens'.</i>
<b>Prestatie oriëntatie</b>	'Performance goal orientation' (Jansen & Van Yperen, 2002)	6. <i>Ik beter presteer dan mijn collega's.</i> 7. <i>Anderen het niet zo goed kunnen zoals ik .</i>	Likert vijf-punts schaal. Variërend van 1 'Helemaal mee oneens' t/m 5 Helemaal mee eens'.
	'Performance orientation' (Anderson et al., 2014).	8. <i>Ik mijn competenties aan mijn teamleider kan laten zien.</i>	Likert vijf-punts schaal. Variërend van 1 'Helemaal mee oneens' t/m 5 Helemaal mee eens'.

Tabel 3.11. Operationalisatie stellingen doeloriëntatie

De ambtenaren reageerden op de vraag: *'Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als...'*, gebaseerd op het onderzoek van Jansen & Van Yperen (2002), door vijf stellingen over de lerende doeloriëntatie en drie stellingen over de prestatieoriëntatie te beantwoorden.

De eerste vier stellingen van de lerende doeloriëntatie zijn de vier sterkste constructen van de, in totaal, elf stellingen over de 'mastery orientation' die onderzocht zijn door Jansen en Van Yperen (2002). Het vijfde item is gebaseerd op de review van Anderson et al. (2014) waar de auteurs het begrip 'learning goal orientation' hebben behandeld.

De eerste twee stellingen over de prestatieoriëntatie zijn de twee sterkste constructen van de, in totaal, acht stellingen over de 'performance goal orientation' die onderzocht zijn door Jansen en Van Yperen (2002). Het derde item is gebaseerd op de review van Anderson et al. (2014) waar de auteurs het begrip 'performance orientation' hebben behandeld. Bij de totstandkoming van de stellingen is de literatuur van Jansen en Van Yperen (2002) gecombineerd met de literatuur van Anderson et al. (2014) om zo een kort, maar ook integraal en complementair beeld over beide concepten te krijgen.

De antwoorden zijn verstrekt op een zevenpunts Likertschaal variërend van 1, 'Helemaal mee oneens' tot en met 7, 'Helemaal mee eens'. Uit de *factoranalyse* is de onderlinge structuur van beide schalen duidelijk naar voren gekomen. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test is hoger dan 0.6 (0.767), en de Bartlett's Test is significant (0.00) gebleken. Met behulp van de rotatietechniek 'Varimax' heeft component 1 een verklaringskracht van 42,65% en component 2 verklaart 23,25% van de totale variantie. Totaal verklaren de twee componenten (lerende doeloriëntatie en prestatieoriëntatie) dus 65,91% van de totale variantie. De output van de factoranalyse bevindt zich in *Bijlage 1.1*

Uit de *betrouwbaarheidsanalyse* is gebleken dat beide schalen betrouwbaar ( $= >0.6$ ) zijn. De stellingen over de lerende doeloriëntatie heeft een Cronbach's Alpha van 0,874 en de stellingen over de prestatieoriëntatie heeft een Cronbach's Alpha van 0,709. De output van de betrouwbaarheidsanalyse bevindt zich in *Bijlage 1.2*. Doordat beide schalen betrouwbaar zijn kunnen de somscores van beide schalen worden meegenomen in de analyse.

### **3.3.4 Controle variabelen**

In de vignetten zijn het geslacht (0 = *man*, 1 = *vrouw*), de leeftijd (uitgedrukt in jaren) en de gemeente waar een ambtenaar werkzaam is (uitgedrukt in gemeentes) als controle variabelen meegenomen.

## **3.4 Dataverzameling**

Voordat de daadwerkelijke dataverzameling heeft plaats gevonden is er een pilot gedraaid. Deze *testcase* is verstuurd naar 40 (10 x 4 vignetten) ambtenaren verdeeld over twee gemeenten. Uiteindelijk hebben 29 ambtenaren een vignette ingevuld, wat een respons gaf van 72,5%. De daadwerkelijke dataverzameling heeft plaats gevonden middels de online survey software 'Qualtrics'. Allereerst hebben de ambtenaren een introductiepagina te zien gekregen waar de instructies en het doel van het onderzoek stonden vermeld.

Elke gemeente met een beschikbaar mailadres is benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Aangezien het om dé aanpak van een ambtenaar gaat is ervoor gekozen om slechts één vignette, en dus één combinatie van de contextfactoren, aan een ambtenaar voor te leggen. Een mogelijke vertekening bij het zien van alle vignetten is dat een ambtenaar bevooroordeeld kan worden over het kiezen van de aanpak. Hierdoor is geprobeerd om sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren. De ambtenaren wisten niet dat er meerdere vignetten waren. Doordat het kort en gericht is opgesteld, werd verwacht dat de respons redelijk hoog zal liggen. In de daadwerkelijke dataverzameling heeft elke ambtenaar random één vignette

voorgelegd gekregen. De vier verschillende vignetten zijn door het programma Qualtrics evenredig verdeeld. Door het werken met dit programma is de anonimiteit gewaarborgd en is een mogelijke barrière om sociaal wenselijke antwoorden te geven geminimaliseerd. Middels de optie ‘Prevent Ballot Box Stuffing’ zijn de ambtenaren ervan weerhouden om een vignette vaker dan één keer in te vullen.

De uiteindelijke dataverzameling heeft plaatsgevonden bij 159 (*exclusief 29 van de pilot*) ambtenaren in het sociaal domein, verdeeld over 47 (*exclusief 2 van de pilot*) gemeenten (*missings: 5,7%*). Vanuit Qualtrics was de response rate 76%. Dit wil zeggen dat ongeveer driekwart van de ambtenaren de online survey daadwerkelijk ook hebben volbracht. Totaal zijn 300 gemeenten via een algemeen verzoek benaderd. De respons bij deze gemeenten was ruim de 15%. Een overzicht van de gemeenten die deel hebben genomen is in *Bijlage 1.3* weergegeven.

### **3.6 Validiteit en betrouwbaarheid**

De interne validiteit van dit onderzoek is op meerdere manieren gewaarborgd. Ten eerste is aan ambtenaren gevraagd om zich in ‘de schoenen’ van een fictief personage te verplaatsen en aan te geven hoe zij vanuit deze personage op de geschetste situatie zouden reageren. Door de introductie van een fictief personage is het persoonlijk profiel van een ambtenaar uitgesloten, en worden retrospectieve vertekeningen vermeden (Finch, 1987; Hughes, 1998).

Ten tweede is de interne validiteit gewaarborgd door het houden van meerdere reviews. Bij een review zijn de vignetten kritisch beoordeeld door een extern persoon, alvorens de daadwerkelijke dataverzameling heeft plaatsgevonden. Enerzijds is een review gehouden bij een ervaringsdeskundige/expert in het sociaal domein (*dhr. H. Raben, teamleider bij de gemeente Zutphen*) om de inhoud van de vignetten zo realistisch mogelijk te maken. Op basis van deze review is de prestatiedoel<sup>10</sup> aangepast. Anderzijds is een review gehouden bij een ervaringsdeskundige/expert op het gebied van het ontwerpen en afnemen van een vignettenstudie (*dhr. J. Fledderus, vignettenstudie in zijn PhD-onderzoek*) om de opzet en structuur van de vignetten zo realistisch mogelijk te maken. Op basis van deze review is besloten om slechts één vignette aan een ambtenaar voor te leggen. Daarnaast is aan de pilot enkele vragen toegevoegd om te onderzoeken in hoeverre de variabelen op de juiste manier

---

<sup>10</sup> Een realistische weergave van een prestatiedoel (vignette *Albert Peters* en *Bart Peters*) voor een klantmanager is: een klantmanager probeert 25% van zijn klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt te krijgen (H. Raben, gemeente Zutphen).

gemanipuleerd zijn. Bovendien is tijdens bijeenkomsten van de ‘masterthesisgroep’ mijn voortgang kritisch bekeken door zowel mijn begeleider als andere masterstudenten.

De interne validiteit is tot slot gewaarborgd door het houden van een pilot (zie *Bijlage 2.1*). Het doel was enerzijds om te onderzoeken hoe de verschillende vignetten zich verhouden tot de verschillende aanpakken. Anderzijds was het doel om te onderzoeken in hoeverre de variabelen op de juiste manier gemanipuleerd zijn (de vrijheid m.b.t. het doel, gemeten in een vijfpunt schaal, variërend van 1, ‘*Veel vrijheid*’ tot en met 5, ‘*Heel gebonden*’; De controle van de teamleider m.b.t. de taken, gemeten in een vijfpunt schaal, variërend van 1, ‘*Veel controle*’ tot 5, ‘*Weinig controle*’) en in hoeverre de vignetten realistisch over zijn gekomen op de respondenten (gemeten op een zevenpunt schaal, variërend van 1, ‘*Heel onrealistisch*’ tot en met 7, ‘*Heel realistisch*’).

De externe validiteit is in dit onderzoek gewaarborgd door de vignettenstudie bij zoveel mogelijk gemeenten uit te zetten. In sommige gevallen is er al contact met een teamleider geweest vanuit mijn voorgaande masterproject. In de overige gevallen is om medewerking gevraagd via een algemeen verzoek in de mail. Een mogelijk punt van kritiek bij een algemeen verzoek om medewerking is de kans op zelfselectie. Het risico bestaat dat een specifieke groep de mogelijkheid aangrijpt voor oververtegenwoordiging in het onderzoek. Doordat alleen ambtenaren in het sociaal domein een vignette hebben ingevuld en doordat data is verzameld van 47 gemeenten (exclusief pilot) is er een redelijk representatief beeld ontstaan, die generaliseerbaar is voor andere gemeenten in Nederland. Daarmee is de kans op zelfselectie in dit onderzoek niet zo groot.

De betrouwbaarheid van het onderzoek gaat over de aanwezigheid van toevallig gemaakte fouten in het meetinstrument (Korzilius, 2000). Het gaat met andere woorden over de regisseerbaarheid van het onderzoek, over mogelijke afwijkingen bij het moment van meten. Door de verschillende reviews en door het analyseren van de pilot is getracht de vignetten en de antwoordcategorieën door de ambtenaren op dezelfde manier te laten interpreteren. De twee schalen van de doeloriëntatie zijn grotendeels gebaseerd op het gestandaardiseerde meetinstrument van Jansen en van Yperen (2002) en zijn bovendien getest op de betrouwbaarheid. Mogelijke afwijkingen bij het moment van meten is op deze manier geprobeerd te minimaliseren.

### 3.6 Resultaten pilot

De onderzoeksresultaten, met de bijbehorende tabellen, uit de pilot zijn in *Bijlage 2.2* weergegeven. Middels een kruistabel is onderzocht hoe de vignetten zich verhouden tot de verschillende aanpakken. Daarnaast is met behulp van beschrijvende statistiek onderzocht in hoeverre de variabelen op de juiste manier gemanipuleerd zijn. In de kruistabel (*Tabel 2.1; Bijlage 2.2*) is naar voren gekomen dat de vignetten met een creatief doel (*Carlo Peters* en *Dorus Peters*) niet heeft geleid tot een verwachte creatieve aanpak (*Procesondersteunend* of *Divergerend*). De aanpak *Productondersteunend* is het vaakste gekozen, gevolgd door de aanpak *Quick wins*. Tijdens het afnemen van de pilot is vanuit de review met de masterthesisgroep feedback op de operationalisatie naar voren gekomen; het creatief doel is geen concreet doel en een creatieve aanpak omvat geen duidelijke link met de creativiteit. De resultaten uit de kruistabel komen overeen met deze feedback en laten zien dat het begrip creativiteit beter geoperationaliseerd had moeten worden bij de daadwerkelijke dataverzameling.

De situaties van alle vier de vignetten uit de pilot zijn door de ambtenaren als enigszins realistisch ervaren (*Tabel 2.2; Bijlage 2.2*). Bij de manipulatie van het ‘type doel’ is gebleken dat de ambtenaren vanuit de vignette *Carlo Peters* de vrijheid met betrekking tot het doel niet duidelijk hebben ervaren. Enerzijds is dit waarschijnlijk gekomen doordat het ‘creatief doel’ niet goed geoperationaliseerd was. Anderzijds bestaat het vermoeden dat de transactionele leiderschapsstijl te veel aanwezig was. Te veel controle op de taakuitvoering zou kunnen impliceren dat de ambtenaren hebben ervaren als dat zij teveel aan het doel gebonden zouden zitten. Daarnaast is gebleken dat de ambtenaren vanuit de vignette *Bart Peters* toch nog enige vrijheid met betrekking tot het doel hebben ervaren (*Tabel 2.3; Bijlage 2.2*). Het vermoeden bestaat hier dat het element van de transformationele leiderschapsstijl te sterk naar voren is gekomen, waardoor de ambtenaren toch nog enige vrijheid met betrekking tot het doel hebben ervaren. In de daadwerkelijke dataverzameling is geprobeerd het type doel niet te laten overstijgen door het type leiderschapsstijl.

Bij de manipulatie van het ‘type leiderschapsstijl’ (*Tabel 2.4; Bijlage 2.2*) is gebleken dat de scores over de ervaren controle met betrekking tot de taken redelijk overeen zijn gekomen met de manipulatie van het type leiderschapsstijl. De gemiddelde scores bij zowel een vignette met een transactionele leiderschapsstijl (*Albert Peters* en *Carlo Peters*) als een vignette met een transformationele leiderschapsstijl (*Bart Peters* en *Dorus Peters*) komen overeen. Ondanks dat niet alle ambtenaren de pilot hebben ingevuld zijn er toch meerdere

verbeterpunten uit de pilot naar voren gekomen. Naar aanleiding van de resultaten is de operationalisatie van het begrip ‘creativiteit’ aangepast en is geprobeerd het type leiderschapsstijl beter aan te sluiten op het gestelde doel. Tot slot zijn de stellingen over de doelorïëntatie verminderd, teneinde enkel de elementaire stellingen mee te nemen.

### **3.7 Data-analyse**

De data is via het statistische programma SPSS verwerkt. De relatie tussen een *vignette* en de daarbij verwachte *aanpak* is onderzocht door een kruistabel, met als toetsingsgrootheid de *Chi-kwadraat*. Vervolgens is per contextfactor een eerste indruk van de uitkomsten gegeven door de beschrijvende statistiek. De eerste vier hypothesen over de twee contextfactoren zijn beantwoord door de McNemar’s Test. Deze toets wordt gebruikt om te bepalen of er verschillen zijn op een dichotome afhankelijke variabele tussen twee gerelateerde groepen. Een dichotome variabele kent slechts twee uitkomsten (in dit onderzoek twee proporties). Een voorbeeld met betrekking tot het type doel; de ambtenaren hebben óf een prestatiegerichte aanpak, óf een creatieve aanpak gekozen. Ook de onafhankelijke variabele kent slechts twee waarden; een ambtenaar heeft óf een prestatiedoel, óf een creatief doel voorgelegd gekregen. De McNemar’s Test is uitgevoerd wanneer beide type doelen zijn behandeld. Vervolgens zijn beide metingen met elkaar vergeleken, waarbij is onderzocht of de cellen van de (2x2) tabel symmetrisch verdeeld zijn.

Aansluitend is de significantie tussen de proporties getoetst (*Test for differences between proportions*). Dit is gedaan om te onderzoeken of de contextfactor wel echt bepalend is geweest voor de gekozen aanpak. De moderatie van de doelorïëntatie is tot slot onderzocht door een variantie-analyse (*ANOVA*) uit te voeren. Met behulp van de *ANOVA* is getoetst of er een verschil is in de prestatieoriëntatie tussen de ambtenaren die een prestatiegerichte aanpak hebben gekozen en de ambtenaren die een creatieve aanpak hebben gekozen, vanuit een context met een prestatiedoel. Ditzelfde geldt voor een verschil in de lerende doelorïëntatie, vanuit een context met een creatief doel.

## 4. Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. Allereerst wordt per vignette een overzicht van de gekozen aanpak gegeven (4.1), waarna de eerste vier hypothesen over de twee contextfactoren worden beantwoord (4.1.1 t/m 4.1.4). Vervolgens wordt onderzocht wat het effect van de doeloriëntatie tussen de context en de gekozen aanpak is, waarbij hypothesen 5 en 6 worden beantwoord (4.2.1 en 4.2.2).

### 4.1 De gekozen aanpak

De relatie tussen de twee contextfactoren (het type doel en het type leiderschapsstijl) en de gekozen aanpak wordt onderzocht door de celfrequenties in de kruistabel te analyseren. Op deze manier kan de samenhang tussen de variabelen onderzocht worden en kan specifiek gekeken worden in hoeverre een bepaalde contextfactor van invloed is op de gekozen aanpak. Onderstaand worden zowel de absolute als de relatieve (kolompercentages) celfrequenties in de tabel weergegeven.

**Tabel 4.1.1** Kruistabel absolute en relatieve celfrequenties (vignette\*aanpak)

Vignette <sup>a</sup>	Aanpak <sup>b</sup>					Totaal <sup>d</sup>
		Quick wins	Product-ondersteunend	Proces-Ondersteunend	Divergerend	
<b>Albert Peters</b>	<b>Aantal<sup>d</sup></b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>41</b>
	% vignette	7,3	17,1	31,7	43,9	
	% aanpak	42,9	26,9	33,3	20,9	
	% totaal <sup>c</sup>	1,9	4,4	8,2	11,4	
<b>Bart Peters</b>	<b>Aantal<sup>d</sup></b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>40</b>
	% vignette	5,0	15,0	32,5	47,5	
	% aanpak	28,6	23,1	33,3	22,1	
	% totaal <sup>c</sup>	1,3	3,8	8,2	12,0	
<b>Carlo Peters</b>	<b>Aantal<sup>d</sup></b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>40</b>
	% vignette	2,5	17,5	17,5	62,5	
	% aanpak	14,3	26,9	17,9	29,1	
	% totaal <sup>c</sup>	0,6	4,4	4,4	15,8	
<b>Dorus Peters</b>	<b>Aantal<sup>d</sup></b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>37</b>
	% vignette	2,7	16,2	16,2	64,9	
	% aanpak	14,3	23,1	15,4	27,9	
	% totaal <sup>c</sup>	0,6	3,8	3,8	15,2	
<b>Totaal<sup>d</sup></b>		<b>7</b>	<b>26</b>	<b>39</b>	<b>86</b>	<b>158</b>

Note: missing: 0,6% (absoluut: 1)

a. Vignette: Albert Peters (*prestatiedoel + transactioneel leiderschap*), Bart Peters (*prestatiedoel + transformatieel leiderschap*), Carlo Peters (*creatief doel + transactioneel leiderschap*), Dorus Peters (*creatief doel + transformatieel leiderschap*)

b. Aanpak: Quick wins, Productondersteunend, Procesondersteunend, Divergerend

c. Aantal ambtenaren (relatieve termen)

d. Aantal ambtenaren (absolute termen)

Een eerste indruk is dat de ambtenaren, ongeacht de vignette, de aanpak *Divergerend* verreweg het vaakst hebben gekozen (in totaal 86 keer). Daarentegen is de aanpak *Quick wins* slechts sporadisch gekozen (in totaal 7 keer). Opvallend is dat ruim driekwart (79%) van alle ambtenaren een creatieve aanpak (*Procesondersteunend* of *Divergerend*) heeft gekozen, ongeacht de vignette die ze voorgelegd hebben gekregen. Met behulp van de *Chi-kwadraattoets* is onderzocht of de variabelen in de kruistabel een, al dan niet, statistisch verband hebben.

**Tabel 4.1.2** *Kruistabel Chi-kwadraattoets*

	<i>Value</i>	<i>Df</i>	<i>P</i>
Pearson Chi-Square	7,602 <sup>a</sup>	9	0,575

Note: \*  $p < 0,05$

a. 4 cellen (25%) hebben een verwachte celfrequentie die lager is dan 5. De laagste waarde van een verwachte celfrequentie is 1,64

De waarde van de Chi-kwadraat (*Pearson Chi-Square*) bedraagt 7,602 en de overschrijdingskans (*Asymp. Sig. 2-sided*) is 0,575. De kans dat de verkregen toetsingsgrootte Chi-kwadraat wordt overschreden indien de nulhypothese - *dat de vignette en de gekozen aanpak statistisch onafhankelijk zijn* - inderdaad waar is, bedraagt 0,575. Deze overschrijdingskans is groter dan de significantiewaarde ( $0,575 > 0,05$ ) waardoor de nulhypothese kan worden aangenomen. Met andere woorden, er bestaat geen relatie tussen een *vignette* en de, daarbij verwachte, *aanpak*. In de volgende vier subparagrafen wordt de statistische significantie per contextfactor onderzocht.

#### 4.1.1 Een prestatiedoel

In deze subparagraaf wordt een eerste aanzet gegeven om hypothese 1 te beantwoorden. Bij deze hypothese over de prestatiedoel is sprake van een onderscheid tussen twee proporties, die te herleiden is naar het type aanpak. De eerste proportie is een prestatiegerichte aanpak, bestaande uit de aanpakken *Quick wins* en *Productondersteunend*. De tweede proportie is een creatieve aanpak, die bestaat uit de aanpakken *Procesondersteunend* en *Divergerend*. De hypothese over de prestatiedoel is als volgt:

**Hypothese 1:** *Als er sprake is van een prestatiedoel, dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak 'Quick wins' (1) of de aanpak 'Productondersteunend' (2) kiest in plaats van de aanpak 'Procesondersteunend' (3) of de aanpak 'Divergerend' (4).*

Bij de beantwoording van hypothese 1 worden enkel de ambtenaren meegenomen die in de context een prestatiedoel voorgelegd hebben gekregen (*vignette Albert Peters en Bart Peters*).

**Tabel 4.1.3** De keuze naar het type aanpak vanuit een prestatiedoel (*vignette Albert Peters en Bart Peters*)

Prestatiedoel		
Type aanpak	N <sup>a</sup>	%
Prestatiegerichte aanpak <sup>b</sup>	18	22,22%
Creatieve aanpak <sup>c</sup>	63	77,78%
Totaal	81	100%

a. Aantal ambtenaren (absoluut).

b. De aanpak 'Quick wins' of de aanpak 'Productondersteunend'.

c. De aanpak 'Procesondersteunend' of de aanpak 'Divergerend'.

Een eerste indruk laat een duidelijk verschil zien tussen de twee typen aanpakken. In tegenstelling tot hypothese 1 blijkt dat de ambtenaren, vanuit een vignette met een prestatiedoel, niet zozeer een prestatiegerichte aanpak hebben gekozen maar juist voor een creatieve aanpak zijn gegaan. Om te kijken of dit verschil ook significant is, wordt een McNemar's Test uitgevoerd. Daarvoor zal eerst hypothese 2 (creatief doel) behandeld moeten worden om een statistisch oordeel over deze twee hypothesen te kunnen vellen.

#### 4.1.2 Een creatief doel

Bij het beantwoorden van hypothese 2 wordt hetzelfde onderscheid in proporties gebruikt als bij de beantwoording van hypothese 1, namelijk een prestatiegerichte aanpak (*Quick wins* en *Productondersteunend*) en een creatieve aanpak (*Procesondersteunend* en *Divergerend*). De hypothese over een creatief doel is als volgt:

**Hypothese 2:** Als er sprake is van een creatief doel, dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak 'Procesondersteunend' (3) of de aanpak 'Divergerend' (4) kiest in plaats van de aanpak 'Quick wins' (1) of de aanpak 'Productondersteunend' (2).

Bij de beantwoording van deze hypothese worden enkel de ambtenaren meegenomen die in de context een creatief doel voorgelegd hebben gekregen (*vignette Carlo Peters en Dorus Peters*).

**Tabel 4.1.4** De keuze naar het type aanpak vanuit een creatief doel (vignette Carlo Peters en Dorus Peters)

Creatief doel			
Type aanpak	N <sup>a</sup>	%	Valide %
Prestatiegerichte aanpak <sup>b</sup>	15	19,20%	19,48%
Creatieve aanpak <sup>c</sup>	62	79,50%	80,52%
Missing	1	1,30%	
<b>Totaal</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

a. Aantal ambtenaren (absoluut).

b. De aanpak 'Quick wins' of de aanpak 'Productondersteunend'.

c. De aanpak 'Procesondersteunend' of de aanpak 'Divergerend'.

Ook hier laat een eerste indruk een duidelijk verschil zien tussen de twee typen aanpakken. In overeenstemming met hypothese 2 blijkt dat de ambtenaren, vanuit een vignette met een creatief doel, inderdaad een creatieve aanpak prevaleren boven een prestatiegerichte aanpak.

### McNemar's Test

De metingen bij hypothesen 1 en 2 zijn afhankelijk. Een ambtenaar heeft namelijk óf een vignette met een prestatiedoel óf een vignette met een creatief doel voorgelegd gekregen. Dit geldt eveneens voor de gekozen aanpak. Een ambtenaar heeft óf een prestatiegerichte aanpak óf een creatieve aanpak gekozen.

**Tabel 4.1.5** Vergelijking prestatiedoel – creatief doel

Aanpak	Vignette	Prestatiedoel <sup>a</sup>	Creatief doel <sup>b</sup>
Prestatiegerichte aanpak <sup>c</sup>		0,22	0,19
Creatieve aanpak <sup>d</sup>		0,78	0,81
<b>Totaal</b>		<b>1</b>	<b>1</b>

a. De vignette Albert Peters en Bart Peters

b. De vignette Carlo Peters en Dorus Peters

c. De aanpak 'Quick wins' of de aanpak 'Productondersteunend'.

d. De aanpak 'Procesondersteunend' of de aanpak 'Divergerend'.

De waarden vanuit een vignette met een prestatiedoel komen redelijk overeen met de waarden vanuit een vignette met daarin een creatief doel. Met behulp van de McNemar's Test wordt, vanuit het type doel, een creatieve aanpak afgezet tegen een prestatiegerichte aanpak. Hierbij wordt onderzocht of de gevonden verschillen significant zijn.

**Tabel 4.1.6 McNemar's Test**

	Type doel <sup>a</sup> en type aanpak <sup>b</sup>
<i>N</i> <sup>c</sup>	158
Chi-Square	28,321
<i>P</i>	0,000*

Note: \*  $p < 0,05$

a. Prestatiedoel (Albert Peters en Bart Peters); Creatief doel (Carlo Peters en Dorus Peters).

b. Prestatiegerichte aanpak (Quick wins en Productondersteunend); Creatieve aanpak (Procesondersteunend en Divergerend).

c. Aantal ambtenaren (absoluut).

De McNemar's Test geeft een statistisch significant resultaat ( $0,000 < 0,05$ ). Het aantal ambtenaren dat een creatieve aanpak kiest, vanuit een vignette met zowel een prestatiedoel als een creatief doel, is significant verschillend ten opzichte van een prestatiegerichte aanpak. Op basis van deze gegevens blijken de eerste indrukken over hypothesen 1 en 2 wel statistisch significant te zijn. Hypothese 1 kan dus worden *verworpen* en hypothese 2 kan worden *aangenomen*.

De gevonden verschillen zijn volgens de McNemar's Test significant, maar in hoeverre heeft het type doel daadwerkelijk invloed? Bij de vergelijking vanuit het type doel kiezen de ambtenaren vanuit een prestatiedoel in verhouding iets vaker een prestatiegerichte aanpak (0,22) dan voor een creatieve aanpak (0,19). Andersom blijkt dat ambtenaren vanuit een creatief doel in verhouding iets vaker een creatieve aanpak (0,81) kiezen dan een prestatiegerichte aanpak (0,78). Is deze constatering, dat de kans op een prestatiegerichte aanpak vanuit een prestatiedoel groter is dan deze kans vanuit een creatief doel, verenigbaar met hypothese 1? Met andere woorden, maakt het dat de ambtenaren vanuit een vignette met een prestatiedoel over het algemeen iets sneller voor een prestatiegerichte aanpak kiezen?

Door het verschil tussen de fracties ( $0,22 - 0,19 = 0,03$ ) te toetsen op significantie kan de toevalsmarge worden berekend (*Test for differences between proportions*). De nulhypothese is dat deze twee fracties niet verschillen. De gezamenlijke fractie<sup>11</sup> ( $= 0,205379$ ) wordt gebruikt om de maximale grens voor het verschil in de fracties vast te stellen. Deze toevalsmarge<sup>12</sup> ( $= 0,126024$ ) is groter dan het verschil tussen de fracties (0,03), wat betekent dat er geen significant verschil aangetoond kan worden. Het gevonden verschil is niet significant, en dus kan hypothese 1 definitief worden *verworpen*. Ook hypothese 2 blijkt op

<sup>11</sup>  $((81 \times 0,22) + (77 \times 0,19)) / (81 + 77) = 0,205379$

<sup>12</sup>  $1,96 \times \sqrt{((0,205379 \times 0,794620 / 81) + ((0,205379 \times 0,794620 / 77)))} = 0,126024$ . De toevalsmarge wordt bij een betrouwbaarheid van 95% ( $= z = 1,96$ ) berekend.

deze manier niet overtuigend; de uitkomsten bij een creatieve aanpak vanuit een vignette met een creatief doel verschillen namelijk niet significant met de uitkomsten bij een creatieve aanpak vanuit een vignette met een prestatiedoel. Het gestelde doel zegt dus eigenlijk niet zo veel.

#### 4.1.3 Een transactionele leiderschapsstijl

In deze subparagraaf wordt een eerste aanzet gegeven om hypothese 3 te beantwoorden. Bij het type leiderschapsstijl zijn de proporties anders dan bij de hypothesen over het type doel. De eerste proportie gaat over een aanpak met weinig ondersteuning in de omgeving, bestaande uit de aanpakken *Quick wins* en *Procesondersteunend*. De tweede proportie gaat over een aanpak met veel ondersteuning in de omgeving, die bestaat uit de aanpakken *Productondersteunend* en *Divergerend*. De hypothese over de transactionele leiderschapsstijl is als volgt:

**Hypothese 3:** *Als er sprake is van een transactionele leiderschapsstijl dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘Quick wins’ (1) of de aanpak ‘Procesondersteunend’ (3) kiest in plaats van de aanpak ‘Productondersteunend’ (2) of de aanpak ‘Divergerend’ (4).*

Bij de beantwoording van deze hypothese worden enkel de ambtenaren meegenomen waarbij in de context een transactionele leiderschapsstijl is verwerkt (*vignette Albert Peters en Carlo Peters*).

**Tabel 4.1.7** *De keuze naar het type aanpak vanuit een transactionele leiderschapsstijl (vignette Albert Peters en Carlo Peters)*

Transactionele leiderschapsstijl			
Type aanpak	<i>N</i> <sup>a</sup>	%	Valide %
Aanpak met weinig ondersteuning <sup>b</sup>	24	29,27%	29,63%
Aanpak met veel ondersteuning <sup>c</sup>	57	69,51%	70,37%
Missing	1	1,22%	
Totaal	82	100%	100%

a. Aantal ambtenaren (absoluut).

b. De aanpak ‘Quick wins’ of de aanpak ‘Procesondersteunend’.

c. De aanpak ‘Productondersteunend’ of de aanpak ‘Divergerend’.

Ook vanuit deze proporties is een duidelijk onderscheid tussen de twee typen aanpakken waar te nemen. In tegenstelling tot hypothese 3 blijkt dat de ambtenaren niet zozeer een aanpak met weinig ondersteuning in de omgeving kiezen, maar juist voor een aanpak gaan met veel ondersteuning in de omgeving. De McNemar's Test wordt uitgevoerd nadat de transformationele leiderschapsstijl (hypothese 4) is behandeld.

#### 4.1.4 Een transformationele leiderschapsstijl

Bij de beantwoording van hypothese 4 wordt hetzelfde onderscheid in proporties gebruikt als bij de beantwoording van hypothese 2, namelijk een aanpak met weinig ondersteuning vanuit de omgeving (*Quick wins* en *Procesondersteunend*) en een aanpak met veel ondersteuning vanuit de omgeving (*Productondersteunend* en *Divergerend*). Hypothese 4 is als volgt:

**Hypothese 4:** *Als er sprake is van een transformationele leiderschapsstijl dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak 'Productondersteunend' (2) of de aanpak 'Divergerend' (4) kiest in plaats van de aanpak 'Quick wins' (1) of de aanpak 'Procesondersteunend' (3).*

Bij de beantwoording van deze hypothese worden enkel de ambtenaren meegenomen waarbij in de context een transformationele leiderschapsstijl is verwerkt (*vignette Bart Peters en Dorus Peters*).

**Tabel 4.1.8** *De keuze naar het type aanpak vanuit een transformationele leiderschapsstijl (vignette Bart Peters en Dorus Peters)*

Transformationele leiderschapsstijl		
Type aanpak	<i>N</i> <sup>a</sup>	%
Aanpak met weinig ondersteuning <sup>b</sup>	22	28,57%
Aanpak met veel ondersteuning <sup>c</sup>	55	71,43%
Totaal	77	100%

a. Aantal ambtenaren (absoluut).

b. De aanpak 'Quick wins' of de aanpak 'Procesondersteunend'.

c. De aanpak 'Productondersteunend' of de aanpak 'Divergerend'.

Het verschil tussen de twee typen aanpakken is ook hier zichtbaar. In overeenstemming met hypothese 4 blijkt dat de ambtenaren inderdaad een aanpak met veel ondersteuning in de omgeving prevaleren boven een aanpak met weinig ondersteuning in de omgeving.

### McNemar's Test

Ook de metingen bij hypothesen 3 en 4 zijn afhankelijk. Met behulp van de McNemar's Test wordt, vanuit het type leiderschapsstijl, een aanpak met veel ondersteuning afgezet tegen een aanpak met weinig ondersteuning. In de onderstaande tabel blijkt dat de waarden vanuit een vignette met een transactionele leiderschapsstijl overeenkomen met de waarden vanuit een vignette met een transformationele leiderschapsstijl.

**Tabel 4.1.9** *Vergelijking transactionele leiderschapsstijl – transformationele leiderschapsstijl*

Vignette	Transactionele leiderschapsstijl <sup>a</sup>	Transformationele leiderschapsstijl <sup>b</sup>
<b>Aanpak</b>		
Aanpak met weinig ondersteuning <sup>c</sup>	0,30	0,29
Aanpak met veel ondersteuning <sup>d</sup>	0,70	0,71
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

a. De vignettes *Albert Peters* en *Carlo Peters*

b. De vignettes *Bart Peters* en *Dorus Peters*

c. De aanpak 'Quick wins' of de aanpak 'Procesondersteunend'.

d. De aanpak 'Productondersteunend' of de aanpak 'Divergerend'.

**Tabel 4.1.10** *McNemar's Test (type doel en type aanpak)*

	Type leiderschapsstijl <sup>a</sup> en type aanpak <sup>b</sup>
<i>N</i> <sup>c</sup>	158
<i>Chi-Square</i>	14,633
<i>P</i>	0,000*

Note: \*  $p < 0,05$

a. Transactionele leiderschapsstijl (*Albert Peters* en *Carlo Peters*); Transformationele leiderschapsstijl (*Bart Peters* en *Dorus Peters*)

b. Aanpak met weinig ondersteuning (*Quick wins* en *Procesondersteunend*); Aanpak met veel ondersteuning (*Productondersteunend* en *Divergerend*)

c. Aantal ambtenaren (absoluut)

De McNemar's Test geeft ook hier een statistisch significant resultaat ( $0,000 < 0,05$ ). Het aantal ambtenaren dat een aanpak met veel ondersteuning in de omgeving kiest is zowel vanuit een transactionele leiderschapsstijl als een transformationele leiderschapsstijl

significant verschillend. Op basis van deze gegevens blijken de eerste indrukken van hypothesen 3 en 4 statisch significant te zijn. Hypothese 3 kan dus worden *verworpen* en hypothese 4 kan worden *aangenomen*.

Echter blijkt ook hier de invloed vanuit de context op de gekozen aanpak minimaal. De waarden vanuit het type leiderschapsstijl komen zo goed als overeen. Het verschil vanuit het type leiderschapsstijl is zo klein dat de toevalsmarge (*Test for differences between proportions*) groter zal zijn dan het verschil tussen de fracties (0,01), wat betekent dat het verschil in het type leiderschapsstijl niet significant is. Ook hypothese 4 blijkt op deze manier niet overtuigend; de uitkomsten bij een aanpak met veel ondersteuning vanuit een vignette met daarin een transformationele leiderschapsstijl verschillen namelijk niet significant met de uitkomsten bij een aanpak met veel ondersteuning vanuit een vignette met daarin een transactionele leiderschapsstijl. Ook het type leiderschapsstijl zegt dus eigenlijk niks.

Echter is het opvallend dat, zo blijkt ook uit *Tabel 4.1.1*, het verschil tussen de twee creatieve aanpakken (*Procesondersteunend* en *Divergerend*) op het eerste gezicht wel te herleiden is naar het type doel. In onderstaande tabel worden hiervoor de fracties gegeven.

**Tabel 4.1.11** *Vergelijking van de fracties van de twee creatieve aanpakken, vanuit het type doel*

Vignette	Prestatiedoel	Creatief doel
<b>Aanpak</b>		
Procesondersteunend	0,41	0,21
Divergerend	0,59	0,79
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Door de toevalsmarge te berekenen (*Test for differences between proportions*) wordt het verschil tussen de fracties (= 0,20)<sup>13</sup> getoetst op significantie. De gezamenlijke fractie<sup>14</sup> bedraagt 0,3108 en wordt gebruikt om de maximale grens voor het verschil in de fracties vast te stellen. De toevalsmarge<sup>15</sup> (= 0,162277) is kleiner dan het verschil tussen de fracties (0,20), wat betekent dat dit verschil wel statistisch significant is. Het verschil tussen de twee

<sup>13</sup> Verschil tussen fractie vanuit een prestatiedoel én een fractie vanuit een creatief doel (0,41 en 0,21 óf 0,59 en 0,79) = 0,20

<sup>14</sup>  $((63 \times 0,41) + (62 \times 0,21)) / (63 + 62) = 0,3108$

<sup>15</sup>  $1,96 \times \sqrt{((0,3108 \times 0,6892 / 63) + (0,3108 \times 0,6892 / 62))} = 0,162277$ . Bij een betrouwbaarheid van 95% ( $z=1,96$ ) wordt de toevalsmarge berekend.

creatieve aanpakken (*Procesondersteunend* en *Divergerend*) is significant te herleiden naar het type doel dat de ambtenaren voorgelegd hebben gekregen. Een prestatiedoel in de context maakt het dat de ambtenaren in verhouding eerder de *minst* creatieve aanpak (*Procesondersteunend*) kiezen. Een creatief doel in de context maakt het daarentegen dat de ambtenaren in verhouding juist vaker voor de *meest* creatieve aanpak (*Divergerend*) gaan.

## 4.2 Modererende invloed: De doeloriëntatie

Om een (eventuele) moderatie van de doeloriëntatie vast te kunnen stellen, wordt in deze paragraaf hypothese 5 (4.2.1 *Prestatieoriëntatie*) en hypothese 6 (4.2.2 *Lerende doeloriëntatie*) beantwoord. Allereerst wordt met behulp van beschrijvende statistiek een eerste indruk van de uitkomsten gegeven, waarna de twee hypothesen door de variatieanalyse (ANOVA) statistisch worden getoetst.

### 4.2.1 De prestatieoriëntatie

De hypothese over de prestatieoriëntatie is als volgt:

*Hypothese 5: Als er sprake is van een prestatiedoel én als een ambtenaar een hoge prestatieoriëntatie heeft dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak 'Quick wins' (1) of de aanpak 'Productondersteunend' (2) kiest in plaats van de aanpak 'Procesondersteunend' (3) of de aanpak 'Divergerend' (4).*

Bij de beantwoording van deze hypothese wordt enkel de prestatieoriëntatie van ambtenaren meegenomen die in de context een prestatiedoel voorgelegd hebben gekregen (*vignette* (Albert Peters en Bart Peters)).

**Tabel 4.2.1** De gemiddelde prestatieoriëntatie vanuit een prestatiedoel (*vignette* Albert Peters en Bart Peters)

Type aanpak	Prestatieoriëntatie			SD <sup>d</sup>
	N <sup>a</sup>	M 'SOM-score' <sup>b</sup>	M 'per stelling' <sup>c</sup>	
Prestatiegerichte aanpak <sup>e</sup>	18	8,3889	2,7963	1,97451
Creatieve aanpak <sup>f</sup>	62*	8,2258	2,7419	2,67606

Note. \*missing: 1 (absoluut).

a. Aantal ambtenaren (absoluut).

b. 'SOM-score' is de score van de drie stellingen over de prestatieoriëntatie samen.

c. De 'SOM-score' delen door het aantal stellingen over de prestatieoriëntatie (1= *Helemaal mee oneens*, 2= *Enigszins mee oneens*, 3= *Neutraal*, 4= *Enigszins mee eens*, 5= *Helemaal mee eens*).

d. Standaarddeviatie

e. De aanpak 'Quick wins' of de aanpak 'Productondersteunend'.

f. De aanpak 'Procesondersteunend' of de aanpak 'Divergerend'.

De gemiddelde scores komen met elkaar overeen, per stelling ligt het gemiddelde onder de 3; de ambtenaren zijn het gemiddeld enigszins oneens met de stellingen over de prestatieoriëntatie. Bij zowel een prestatiegerichte- als een creatieve aanpak is de gemiddelde prestatieoriëntatie aan de lage kant. Hypothese 5 wordt statistisch getoetst middels de ANOVA. De nulhypothese bij deze toets is dat de populatiegemiddelden van de twee groepen aan elkaar gelijk zijn. Specifiek voor de beantwoording van hypothese 5 is de nulhypothese:

*‘er is geen verschil in de prestatieoriëntatie tussen de ambtenaren die een prestatiegerichte aanpak hebben gekozen en de ambtenaren die een creatieve aanpak hebben gekozen, vanuit een vignette met een prestatiedoel’.*

**Tabel 4.2.2 ANOVA**

Prestatieoriëntatie <sup>a</sup>	<i>Df</i> <sup>b</sup>	<i>SS</i> <sup>b</sup>	<i>MS</i> <sup>d</sup>	<i>F</i> <sup>e</sup>	<i>P</i>
Between Groups	1	0,317	0,371	0,058	0,811
Within Groups	78	503,116	6,450		
Totaal	79	503,487			

Note: \*  $p < 0,05$

a. De prestatieoriëntatie vanuit een vignette met een prestatiedoel (vignette *Albert Peters* en *Bart Peters*)

b. Het aantal vrijheidsgraden

c. De kwadraatsommen

d. De varianties

e. De toetsingsgrootte.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de F-waarde kleiner is dan 1. Dit betekent dat de tussenvariantie kleiner is dan de binnenvariantie. Het merendeel van de totale variantie komt dus voor de rekening van het verschil *binnen* de groepen (binnenvariantie). Aan de hand van de overschrijdingskans (*significantie*) wordt de nulhypothese aangenomen ( $0,811 > 0,05$ ). De gemiddelde prestatieoriëntatie tussen de ambtenaren die een prestatiegerichte aanpak hebben gekozen en de ambtenaren die een creatieve aanpak hebben gekozen, vanuit een vignette met een prestatiedoel, verschilt dus significant niet van elkaar. Met andere woorden; er is geen statistisch verschil in de prestatieoriëntatie, toegespitst op het type aanpak dat door de ambtenaren gekozen wordt. Hypothese 5 kan worden *verworpen*.

#### **4.2.2 De lerende doeloriëntatie**

De hypothese over de lerende doeloriëntatie is als volgt:

**Hypothese 6:** *Als er sprake is van een creatief doel én als een ambtenaar hoge lerende doeloriëntatie heeft dan is de kans groter dat een ambtenaar de aanpak ‘Procesondersteunend’ (3) of de aanpak ‘Divergerend’ (4) kiest in plaats van de aanpak ‘Quick wins’ (1) of de aanpak ‘Productondersteunend’ (2).*

Bij de beantwoording van deze hypothese wordt enkel de lerende doeloriëntatie van ambtenaren meegenomen die in de context een creatief doel voorgelegd hebben gekregen (vignette *Carlo Peters* en *Dorus Peters*).

**Tabel 4.2.3** De gemiddelde lerende doeloriëntatie vanuit een creatief doel (vignette Carlo Peters en Dorus Peters)

Lerende doeloriëntatie				
Type aanpak	<i>N</i> <sup>a</sup>	<i>M</i> 'SOM-score' <sup>b</sup>	<i>M</i> 'per stelling' <sup>c</sup>	<i>SD</i> <sup>d</sup>
Prestatiegerichte aanpak <sup>e</sup>	15	20,4000	4,0800	4,27284
Creatieve aanpak <sup>f</sup>	62	20,7705	4,1541	3,65784

a. Aantal ambtenaren (absoluut).

b. Gemiddelde 'SOM-score'; is de score van de vijf stellingen over de lerende doeloriëntatie samen.

c. Gemiddelde score per stelling; De 'SOM-score' delen door het aantal stellingen over de lerende doeloriëntatie (1= *Helemaal mee oneens*, 2= *Enigszins mee oneens*, 3= *Neutraal*, 4= *Enigszins mee eens*, 5= *Helemaal mee eens*).

d. Standaarddeviatie

e. De aanpak 'Quick wins' of de aanpak 'Productondersteunend'.

f. De aanpak 'Procesondersteunend' of de aanpak 'Divergerend'.

De gemiddelde scores tussen de twee typen aanpakken komen ook hier met elkaar overeen. Echter ligt de gemiddelde score per stelling, in vergelijking met de prestatieoriëntatie, wel wat hoger. Ongeacht de gekozen aanpak hebben deze ambtenaren gemiddeld een hoge lerende doeloriëntatie. Specifiek voor de beantwoording van hypothese 6 is de nulhypothese: '*er is geen verschil in de lerende doeloriëntatie tussen de ambtenaren die een prestatiegerichte aanpak hebben gekozen en de ambtenaren die een creatieve aanpak hebben gekozen, vanuit een vignette met een creatief doel*'.

**Tabel 4.2.4** ANOVA

Lerende doeloriëntatie <sup>a</sup>	<i>Df</i> <sup>b</sup>	<i>SS</i> <sup>c</sup>	<i>MS</i> <sup>d</sup>	<i>F</i> <sup>e</sup>	<i>P</i>
Between Groups	1	1,653	1,653	0,116	0,735
Within Groups	74	1058,387	14,303		
Totaal	75	1060,039			

Note: \*  $p < 0,05$

a. De lerende doeloriëntatie vanuit een vignette met een creatief doel (vignette Carlo Peters en Dorus Peters)

b. Het aantal vrijheidsgraden

c. De kwadraatsommen

d. De varianties

e. De toetsingsgrootte

Ook hier is de F-waarde kleiner dan 1 en kan aan de hand van de overschrijdingskans (*significantie*) de nulhypothese worden aangenomen ( $0,735 > 0,05$ ). De gemiddelde lerende doeloriëntatie tussen ambtenaren die een prestatiegerichte aanpak hebben gekozen en de ambtenaren die een creatieve aanpak hebben gekozen, vanuit een vignette met een creatief doel, verschilt dus significant niet van elkaar. Met andere woorden; er is geen statistisch verschil in de lerende doeloriëntatie, toegespitst op het type aanpak dat door de ambtenaren gekozen wordt. Ook hypothese 6 kan worden *verworpen*. De doeloriëntatie en het type doel versterken elkaar niet in het verklaren van de gekozen aanpak.

## 5. Conclusie

De conclusie komt voort uit de onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk wordt de vraagstelling van dit onderzoek kernachtig beantwoord:

*‘In hoeverre hebben het type doel en het type leiderschapsstijl een effect op de gekozen aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein, en in hoeverre modereert de doelorïëntatie van de ambtenaar op deze relatie?’*

De onderzoeksresultaten geven inzicht in hoeverre de twee contextfactoren van invloed zijn op de gekozen aanpak van een ambtenaar. Uit de resultaten blijkt dat een *vignette* en de daarbij verwachte *aanpak* statistisch onafhankelijk van elkaar zijn. Opvallend is dat, ongeacht de context, veel ambtenaren (79%) een creatieve aanpak hebben gekozen. De aanpak *Divergerend* is verreweg het vaakst gekozen, de aanpak *Quick wins* daarentegen is slechts sporadisch door de ambtenaren gekozen.

Vanuit het type doel blijkt dat de ambtenaren, in overeenstemming met hypothese 2, inderdaad een creatieve aanpak prevaleren boven een prestatiegerichte aanpak vanuit een context met een creatief doel. Toch zegt dit niet zoveel aangezien de ambtenaren vanuit een prestatiedoel ook grotendeels een creatieve aanpak prevaleren boven een prestatiegerichte aanpak (i.t.t. hypothese 1). In verhouding kiezen iets meer ambtenaren een prestatiegerichte aanpak vanuit een context met een prestatiedoel en kiezen iets meer ambtenaren in verhouding een creatieve aanpak vanuit een context met een creatief doel. Dit verschil is echter zo klein, dat het niet significant is. Het gestelde doel in de context zegt dus eigenlijk niks; ongeacht het type doel kiezen de ambtenaren grotendeels voor een creatieve aanpak.

De resultaten vanuit het type leiderschapsstijl komen overeen met de resultaten vanuit het type doel. In overeenstemming met hypothese 4 blijkt dat de ambtenaren inderdaad een aanpak met veel ondersteuning in de omgeving prevaleren boven een aanpak met weinig ondersteuning in de omgeving, vanuit een context met transformationele leiderschapsstijl. Ook hier zegt dit niet zoveel aangezien het merendeel van de ambtenaren vanuit een context met een transactionele leiderschapsstijl eveneens een aanpak met veel ondersteuning heeft gekozen, in plaats van een aanpak met weinig ondersteuning (i.t.t. hypothese 3). Het verschil tussen een aanpak met veel ondersteuning en een aanpak met weinig ondersteuning vanuit beide typen leiderschapsstijlen is nihil, en niet significant. Het type leiderschapsstijl is niet van invloed op de gekozen aanpak.

In tegenstelling tot de (eerste vier) hypothesen over de twee contextfactoren is er geen significant verschil gevonden bij de gekozen aanpak. Het type leiderschapsstijl zou het verschil tussen de twee aanpakken met hetzelfde oogmerk moeten verklaren. Opvallend is dat het verschil tussen de twee creatieve aanpakken wel significant te herleiden is naar het type doel dat in de context gesteld is. Een prestatiedoel in de context maakt het dat de ambtenaren in verhouding iets eerder de (*minst* creatieve) aanpak *Procesondersteunend* kiezen. Een creatief doel in de context maakt het daarentegen dat de ambtenaren in verhouding juist vaker voor de (*meest* creatieve) aanpak *Divergerend* gaan. Anders dan verwacht, blijkt het type doel dus wel een effect te hebben op de gekozen aanpak.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt tot slot dat de doeloriëntatie en het type doel elkaar niet versterken in het verklaren van de gekozen aanpak (i.t.t. hypothese 5 en 6). Er is dus geen sprake van een moderatie met dit persoonlijkheidskenmerk.

Concluderend kan gesteld worden dat, ongeacht de context, veel ambtenaren een creatieve aanpak hebben gekozen. Alleen het type doel is significant van invloed op de keuze tussen de twee creatieve aanpakken. In de overige gevallen is er vanuit de context geen, of geen significant, verschil in relatie tot de gekozen aanpak. De implicaties van de onderzoeksresultaten worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

## 6. Discussie

Een vignettenstudie is gebruikt om te onderzoeken wat ‘de pikkel van de context’ is op de gekozen aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein. In dit hoofdstuk worden de implicaties van de onderzoeksresultaten beschreven. Hierbij wordt een bijdrage geleverd aan het actuele debat van de praktijk, waarbij de resultaten worden teruggekoppeld naar de theorie. Daarnaast wordt in de discussie ingegaan op de begrenzings van dit onderzoek. Dit hoofdstuk eindigt met enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Implicaties van de bevindingen

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat het gros van de ambtenaren voornamelijk een creatieve aanpak heeft gekozen. Dit bevestigt het beeld van Kruijven en Van Genugten (2014) dat creativiteit bij ambtenaren steeds belangrijker wordt. Dit sluit eveneens aan bij het essay van 't Hart (2014) over het bereiken van ‘ambtelijk vakmanschap’. In dit essay wordt beschreven dat tegenwoordig de nadruk niet zozeer ligt op het klassiek analytisch denken, maar eerder op de intuïtie en de creativiteit van een ambtenaar. Dit wordt vooral gemobiliseerd door visionair, inspirerend en emotioneel intelligent leiderschap ('t Hart, 2014). Dit type leiderschap komt overeen met de onderzoeksresultaten, waar voornamelijk een aanpak met veel ondersteuning in de omgeving wordt gekozen (*Tabel 4.1.9*). Een plausibele verklaring voor het grotendeels hanteren van een ‘creatieve aanpak’ is dat de ambtenaren overwegend op zoek zijn om maatwerk te leveren. Dit past in het beeld van de transformatie in het sociaal domein, waar ambtenaren meer beleidsvrijheid hebben gekregen bij het uitvoeren van de taken (Rijksoverheid, 2015).

De onderzoeksresultaten bevestigen ook het beeld dat de goal-setting theorie in de publieke sector misschien niet goed werkt. Ondanks een prestatiedoel in de context kiezen maar weinig ambtenaren voor een prestatiegerichte aanpak. Dit sluit aan bij het beeld van Perry et al. (2006), die beweren dat de toepassing van de goal-setting theorie in een publieke context op problemen stuit. Het nauwelijks kiezen voor een prestatiegerichte aanpak kan ook te maken hebben met de ‘institutioneel complexe situatie’, waar eerder dit onderzoek over gesproken is. Het werken vanuit een concreet doel is in de publieke sector namelijk geen eenvoudige aangelegenheid (Hakvoort & Klaassen, 2002).

De uitkomsten over de prestatieoriëntatie bevestigen het beeld dat de ambtenaren nauwelijks op de prestatie georiënteerd zijn. Over het algemeen hebben de ambtenaren wel een hoge

lerende doeloriëntatie, wat de kans vergroot op creativiteit (Jansen en Van Yperen, 2002). Een hoge lerende doeloriëntatie zou om deze reden een creatieve aanpak kunnen verklaren.

## **6.2 Begrenzings van het onderzoek**

Een vignettenstudie heeft zijn voordelen, maar kent ook zijn begrenzings. In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om aan elke ambtenaar slechts één vignette voor te leggen. Mijn beweegreden hiervoor heb ik in *paragraaf 3.4* beschreven. Andere vignettenstudies (o.a. Fledderus, 2015; Van der Kamp, 2015) hebben aan alle respondenten, alle vignetten voorgelegd. Een voordeel hiervan is dat bij elke respondent alle combinaties van de variabelen onderzocht kunnen worden (alle combinaties van de vignetten). In dit onderzoek is door de grote ‘sample size’ toch veel combinaties van de contextfactoren onderzocht.

De daadwerkelijke dataverzameling is, in tegenstelling tot de pilot, met behulp van het programma Qualtrics uitgevoerd. In de pilot is derhalve de anonimiteit niet volledig gewaarborgd, waardoor de kans op sociaal wenselijk antwoorden in de pilot wellicht iets groter zal zijn geweest. Bij de selectie van de respondenten zijn enkel de ambtenaren geselecteerd die werkzaam zijn in het sociaal domein (zie de argumentatie in *paragraaf 1.1*). Ondanks dat de ervaring met de Participatiewet geen vereiste is en ondanks dat de ambtenaren zich dienen te verplaatsen in ‘de schoenen’ van een fictief personage, kan een combinatie van zowel beleidsmedewerkers als uitvoerende medewerkers mogelijk toch een vertekend beeld opleveren.

In de vignettenstudie is het persoonlijk profiel zoveel mogelijk beperkt. Desondanks zou de persoonlijke voorkeur van een ambtenaar toch mee kunnen spelen bij kiezen van de aanpak. Om deze reden is in dit onderzoek de doeloriëntatie als persoonlijkheidskenmerk meegenomen. Echter blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de doeloriëntatie geen effect heeft op de gekozen aanpak. Andere persoonlijkheidskenmerken, zoals persoonlijke waarden, denkstijlen, kennis of vaardigheden (Anderson et al., 2014) zijn in dit onderzoek niet meegenomen.

## **6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek**

Door de beperkte wetenschappelijke literatuur heb ik in dit onderzoek zelf verschillende situaties ontworpen en heb ik zelf verschillende aanpakken geconstrueerd, om te kunnen onderzoeken in hoeverre de context van invloed is geweest op de handelwijze van een ambtenaar. Een mogelijk punt van kritiek is dat de operationalisatie van de variabelen

ontoereikend is geweest. Door het houden van meerdere reviews en een pilot is geprobeerd deze kans te beperken.

Met dit onderzoek is een aanzet gegeven te onderzoeken in hoeverre de ambtenaren gestuurd kunnen worden bij hun handelswijze. Ongeacht de context heeft het gros van de ambtenaren voornamelijk voor een creatieve aanpak gekozen. Een suggestie voor een mogelijk vervolgonderzoek is dat de focus bij de ambtenaren volledig op de creativiteit moet komen te liggen. Specifiek zou onderzocht kunnen worden welke factoren de werkgerelateerde creativiteit kunnen beïnvloeden. In een mogelijk vervolgonderzoek zou daarnaast rekening gehouden kunnen worden met het onderscheid tussen beleidsmedewerkers en uitvoerende medewerkers in het sociaal domein. Bovendien zou een ander persoonlijkheidskenmerk, als modererende variabele, meegenomen kunnen worden.

Deze thesis begon met het citaat '*Je kunt de wind niet veranderen, maar wel de stand van de zeilen*'. Deze citaat heeft in zekere zin raakvlakken met dit onderzoek. Een leidinggevende heeft op de wind – in dit geval gezien als de gekozen aanpak – geen directe en volledige controle. De rolopvatting over een ambtenaar is veranderd en tegenwoordig moet een ambtenaar ook zelf een afweging kunnen maken. Een leidinggevende heeft geen volledige controle op deze afweging, maar kan wel degelijk de koers uitzetten in een bepaalde richting. Door het creëren van een bepaalde context kan een leidinggevende (in beperkte mate) invloed uitoefenen op de afweging van een ambtenaar. Met andere woorden; een leidinggevende kan dus wel 'de stand van de zeilen' veranderen.

## Literatuurlijst

- 't Hart, P. (2014). *Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Department Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht & Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Agars, M.D., Kaufman, J.C., Deane, A., & Smith, B. (2012). Fostering individual creativity through organizational context: A review of recent research and recommendations for organizational leaders. In M. Mumford's (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, 271-291, London: Elsevier.
- Albury, D. (2010). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25, 51-56. doi: 10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, Prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 1-37.
- Barron, K. E., & Harackiewicz, J. M. (2000). Achievement goals and optimal motivation: A multiple goals approach. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (229-254). San Diego: Academic Press.
- Barron, F. B., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 32: 439-476. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Berson, Y., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bekman, A. (2009). Horizontaal leiderschap. *Onderzoek naar leiderschap in organisaties*. Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Blancard, K. (2015). *Over leiderschap* (NL vertaling). Pearson Achtste. Uitgeverij Business Contact.
- Blancard, K. H. (2007) In: Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management* (the-art.nl), 978-90-806665-1-1, 2003-2010.
- Blanchard, K. H. & Hersey, P. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3<sup>rd</sup> ed.) New Jersey/Prentice Hall
- Borsje, M. L. (2015). Even voorstellen: nieuw bestuur stichting Ambtenaar 2.0. *Stichting ambtenaar 2.0*. Geraadpleegd op 19 mei, op <http://ambtenaar20.ning.com/profiles/blogs/even-voorstellen-nieuw-bestuur-stichting-ambtenaar-2-0>
- Braun V. & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. Sage UK
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Considine, M., & Lewis, J.M. (2003). Bureaucracy, Network or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, The Netherlands and New Zealand. *Public Administration Review*, 63 (2), p. 131-140.
- Cummings, L. L. (1965). Organizational climates for creativity. *Academy of Management Journal*, 3: 220-227.

- De Vos, A. (2009). *Hoge bonus voor goede ambtenaar*. Geraadpleegd op 26 mei, op <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/achtergrond/achtergrond/hoge-bonus-voor-goede-ambtenaar.132709.lynx>
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Ann Arbor, MI: Psychology Press/Taylor & Francis Group.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goal. *Educational Psychologist*, 34: 169-189
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 218-232.
- Finch, J. (1987). The vignette technique in survey research. *Sociology*, 21(2), 105-114.
- Fledderus, J., Brandsen, T. & Honingh, M.E. (2015). User co-production of public service delivery: An uncertainty approach. *Public Policy and Administration* 30 (2), 145-164.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hakvoort, J. L. M. & Klaassen, H. L., (2004). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overhead en non-profitorganisaties*. SDU Uitgevers BV. Den Haag.
- Hakvoort, J.L.M. & Klaassen, H.L. (2002). Doelstellingen in de publieke sector. Nut of noodzaak? *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 56 (6), 43-55.
- Hamner, W. C. & Harnett, D. L. (1974). Goal setting, performance and satisfaction in an interdependent task. *Organizational behaviour and human performance*, 12, 217-230.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52: 280-293.
- Horssen, C. & Van der Woude, F. (2014). *Decentralisaties in het sociale domein. Een verkennend onderzoek naar de gevolgen voor professionals in Amsterdam*. Hogeschool van Amsterdam.
- Hughes, R. (1998). Considering the vignette techniques and its application to a study of drug injecting and HIV risk and safer behaviour. *Sociology of Health & Illness*, 20(3), 381-400.
- Jansen, O. & N. W. Van Yperen (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47,(3), 368-384.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 573-579.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 499-524
- Keegan, A. E. & Den Hartog, D. M. (2004). Transformational leadership in a project based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Kleijnen, R. (2013). *Citaat in een bericht van Intermediair: Ambtenaar 2.0: adaptief, creatief, online en sociaal vaardig*. Geraadpleegd op 12 april, op [http://www.intermediair.nl/vakgebieden/overheid/ambtenaar-20-adaptief-creatief-online-en-sociaal-vaardig?policy=accepted&utm\\_referrer=https%253A%252F%252Fwww.google.nl%252F](http://www.intermediair.nl/vakgebieden/overheid/ambtenaar-20-adaptief-creatief-online-en-sociaal-vaardig?policy=accepted&utm_referrer=https%253A%252F%252Fwww.google.nl%252F)
- Klotz, A.C., Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R.B., Brock, M., & Buckley, M.R. (2011). Can reward systems influence the creative individual? In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*, 607-631, Greenwich, CT: Elsevier Press.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Van Gorcum & Comp. B.V. Assen.
- Kruyen, P. M. & Van Genugten, M. L. (2014). The creative civil servant: What are the

- characteristics of creativity in local government bureaucracies? *Netherlands Institute of Government (NIG)*.
- Kuipers, B. & Vermeeren, B. (2013). Inrichting van publieke organisaties. In B. Steijn en S. Groeneveld (red.). *Strategische HRM in de publieke sector* (2<sup>e</sup> ed). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Latham, G.P. & E. A. Locke. (1979). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.
- Lievens, F., Geit, P. van & Coetsie, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services. New York: Russel Sage; In: Stokes, R. (2009). *Werken beleidsplannen door in de praktijk?* Universiteit Twente.
- Locke, E. A, Shaw, K. N., Saari, L., & Latham, G. P (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Locke, E.A. & G.P. Latham. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslow, A. H., 107. (1974). Creativity in self-actualizing people. In T. M. Covin (Ed.), *Readings in human development: A humanistic approach* (p. 107-117). New York: MSS Information Corporation.
- Mensinga, F. J. (2008). *Transformationeel en transactioneel leiderschap in relatie tot exploratieve en exploitatieve innovatie bij een publieke organisatie*. Universiteit Utrecht.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009), *Het nieuwe werken bij het Rijk*, Den Haag.
- Movisie (z.j.). *Betere vrijwillige inzet met minder middelen*. Geraadpleegd op: 6 augustus 2015 op, [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco\\_files/Prestatieveld4/Betere%20vrijwillige%20inzet%20met%20minder%20middelen.pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Prestatieveld4/Betere%20vrijwillige%20inzet%20met%20minder%20middelen.pdf)
- Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management* (the-art.nl), 978-90-806665-1-1, 2003-2010.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38, 64-72
- Oldham, G. R., & Baer, M. (2012). Creativity and the work context. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*, 387-420. San Diego, CA: Elsevier
- Orazi, D.C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79 (3), p. 486-504.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government* (how the Entrepreneurial spirit is transforming the public sector). Addison-Wesley Publishing Company Incl. New York.
- In: Maljaars, P. (2006). *De Nederlandse Waterschappen: opheffen of Gouden Formule?* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (Eds.). (2013). *Handbook of innovation in public services*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar.
- Paffer, P. (2010). Wat is typerend voor transformationele leider? *Holland Management Review* nr. 139, sept-okt
- Pepers, J. (2015). *Context creëert creativiteit*. Geraadpleegd op 10 juni, op: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/opinie/columns/context-creert-creativiteit.9458166.lynkx>
- Perry, J, L., & Porter L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7 (1), 89-98;
- Perry, J.L, D. McNsch & L. Paarlberg. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-

514.

- Publiek denken (2011). *De gevolgen van de miljoenennota voor het Rijk*. Opgevraagd op 28 augustus 2015, op: <http://www.pm.nl/nieuws/2009/de-gevolgen-van-de-miljoenennota-voor-het-rijk>
- Purcell, J. & S. Hutchinson. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Raaijmakers, A. G. M. (2013). *Take care! Responding to institutional complexity in Dutch childcare* Ridderkerk: Ridderprint
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Reuvers, M., Van Engel, M., Vinkenburg, C. & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17, 227-244.
- Rijksoverheid (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Wat is het? Wat kunnen we ermee? Handreiking bij de HNWR toolkit*. Geraadpleegd op 15 april, op: [http://www.hnwbijhetrijk.nl/files/hnwbijhetrijk\\_nl/HNWR%20Compleet%20HNW%20week.pdf](http://www.hnwbijhetrijk.nl/files/hnwbijhetrijk_nl/HNWR%20Compleet%20HNW%20week.pdf)
- Rijksoverheid (2015). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Geraadpleegd op 20 mei 2015, op: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Ringeling, A. (1993). *Het imago van de overheid*. 's-Gravenhage, VUGA.
- Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76: 179-185.
- Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1985). Effects of goal difficulty and expected external evaluation on intrinsic motivation: A laboratory study. *Academy of Management Journal*, 28, 628-640
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958
- Singh, B. (1986). Role of personality versus biographical factors in creativity. *Psychological Studies*, 31: 91-92.
- Smit, N, & van Thiel, S. (2002). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11 (6), 226-234
- Steijn, A.J., Kuipers, B.S. & De Witte, M.C. (2013). Human Resource Management in een publieke context. In A.J. Steijn & S.M. Groeneveld (red.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (2<sup>e</sup> ed). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Steijn, B. (2013). Arbeidstevredenheid, arbeidsmotivatie en HRM. In B. Steijn en S. Groeneveld (red.). *Strategische HRM in de publieke sector* (2<sup>e</sup> ed). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*, 3-15. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Unsworth, K. L., & Clegg, C. W. 2010. Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 77-99.
- Van Berlo, D. (2008). *Ambtenaar 2.0. Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0*. Geraadpleegd op: 13 mei 2015, op: <http://www.ambtenaar20.nl>
- Van Berlo, D. (2012). *Wij, de overheid. Cocreatie in de netwerksamenleving*. Geraadpleegd Op 13 mei 2015: <http://www.ambtenaar20.nl>

- Van Berlo, D. (2015). *Wie durft er nog ambtenaar te zijn?* Geraadpleegd op 15 mei, op: <http://www.ambtenaar20.nl>
- Van der Zande (2008). Voorwoord in het boek. Uit: Van Berlo, D. (2008). *Ambtenaar 2.0. Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0*. Geraadpleegd op 15 mei, op: <http://www.ambtenaar20.nl>
- Van der Kamp, G. (2015). *Ambtelijke creativiteit: doet een goed voorbeeld volgen?* Radboud Universiteit Nijmegen
- Van Yperen, N. W., & Janssen, O. (2002). Feeling fatigued and dissatisfied or feeling fatigued but satisfied? Employees' goal orientations and their responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161–1171.
- Vander Cruyssen, E. (2009). *De werking van aandachtsafleiding bij pijn bij kinderen en jongeren: een vignettenstudie bij schoolkinderen*. Universiteit Gent.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 629-640.
- Vermeeren, B., Kuipers, B. & Janssen, R. (2013). HRM en prestaties van publieke organisaties, p. 210. In B. Steijn en S. Groeneveld (red.). *Strategische HRM in de publieke sector* (2<sup>e</sup> ed). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- VNG (2013). *Drie decentralisaties*. Geraadpleegd op 6 mei 2015, op: [https://www.vng.nl/files/vng/brieven/2013/attachments/drie-decentralisaties\\_20130923.pdf](https://www.vng.nl/files/vng/brieven/2013/attachments/drie-decentralisaties_20130923.pdf)
- Walstra, E. (2015). *Ambtenarenapparaat kleiner maar creatiever*. Geraadpleegd op 5 juli, op: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/ambtenarenapparaat-kleiner-maar-creatiever.9476301.lynkx>
- Wart, M. van. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Weber, M.; *Wetenschap als beroep & Politiek als beroep* (2012, Van Tilt, Nijmegen)
- Wilks, T. (2004). The use of vignettes in qualitative research into social work values. *Qualitative Social Work*, 3, 78-87.
- Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. In P. Windrum & P. Koch (Eds.), *Innovation in public services: Entrepreneurship, creativity, and management*, 3-20. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar.
- Wright, B. E. (2001). Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 559-586. Uit: Muusse, C. E. *Goal-setting in de publieke sector: ga jij de uitdaging aan?* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Wright, B.E. & S.K. Pandey. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research And Theory*, 20(1): 75-89.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Methode

### Bijlage 1.1 Output factoranalyse

**Tabel 1.1. KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,767
	Approx. Chi-Square	525,345
Bartlett's Test of Sphericity	DF	28
	Sig.	0,000

**Tabel 1.2. Componenten analyse (totale variantie)**

Component			
	Total	% variantie	% cummulatief
1	3,412	42,654	42,654
2	1,860	23,252	65,906
3	,797	9,963	75,869
4	,621	7,764	83,633
5	,473	5,909	89,542
6	,326	4,078	93,621
7	,283	3,535	97,155
8	,228	2,845	100,000

**Tabel 1.3. Componenten analyse**

Items	Component 1	Component 2
1. Ik nieuwe kennis verwerf of als ik mezelf een nieuwe vaardigheid aanleer door goed mijn best te doen	,847	,024
2. Ik iets leer dat ik meer in de praktijk wil gaan toepassen	,843	,022
3. Ik iets leer dat mij motiveert om door te gaan	,833	,018
4. Ik nieuwe kennis verwerf of als ik een nieuwe vaardigheid beheers, die in het verleden moeilijk voor mij was	,810	,191
5. Ik gefocust ben op de persoonlijke ontwikkeling van mijn competenties	,734	,044
6. Anderen niet zo goed kunnen zoals ik	-,015	,883

7. Ik beter presteer dan mijn collega's	,080	,871
8. Ik mijn competenties aan mijn teamleider kan laten zien	,080	,603

## Bijlage 1.2 Output betrouwbaarheidsanalyse

**Tabel 1.4. Betrouwbaarheidsanalyse 'Lerende doeloriëntatie'**

Cronbach's Apha	$N^a$
,874	5

a: aantal stellingen

**Tabel 1.5. Betrouwbaarheidsanalyse 'Prestatieoriëntatie'**

Cronbach's Apha	$N^a$
,709	3

a: aantal stellingen

## Bijlage 1.3 Overzicht van de gemeenten die hebben deelgenomen

*Tabel 1.6. Overzicht van de gemeenten die hebben deelgenomen*

Gemeente	Aantal	Gemeente	Aantal	Gemeente	Aantal	Gemeente	Aantal
Bronckhorst*	16	Oldenzaal	8	Binnenmaas	4	Texel	2
Aalten*	13	Zoetermeer	8	Coevorden	4	Son en Beugel	2
Apeldoorn	27	Zutphen	7	Hengelo	3	Borsele	2
Zevenaar/RSD	9	Montferland	6	Echt-Susteren	3	Nuth	2
Lingewaard	9	Oude- IJsselstreek	6	Neder-Betuwe	3	Ooststellingw erf	2
Geldrop-Mierlo	9	Dantumadiel	5	Beesel	2	Elburg	2
Alphen-Chaam	1	Alphen aan den Rijn	1	Franekeradeel	1	Goeree- overflakkee	1
Heusden	1	Opsterland	1	Druten	1	Waalre	1
Purmerend	1	Ten Boer	1	Dinkelland	1	Wageningen	1
Velsen	1	Hulst	1	Nijkerk	1	Westergo	1
Gulpen-Wittem	1	Uden	1	Berkelland	1	Vianen	1
Harderwijk	1	Zuidplas	1	Giessenlanden	1	Ommen	1
Muiden	1						

Note. \*= Pilot

## Bijlage 2 - Pilot

### 2.1– Vragenlijst Pilot

#### 2.1.1 Vignette Albert Peters

**Vooraf:** Mijn naam is Bram Gerritsen, student Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. In het kader van mijn afstudeeronderzoek doe ik een onderzoek naar de aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein. Onderstaand wordt een fictieve situatie beschreven waarbij het de bedoeling is dat u zich verplaatst in de rol van de personage.

Albert Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Albert intakes met cliënten, en behandelt Albert aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Van Albert wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen. Het is met name de teamleider die naar Albert communiceert, die de verwachtingen duidelijk maakt en van wie Albert specifieke aanwijzingen krijgt. Albert moet zich veelal aan de gestelde regels houden. De teamleider blijft nauwkeurig op de hoogte van de verrichtingen van Albert, en stuurt Albert indien nodig direct bij.

**Welke aanpak zou Albert kiezen?** (kies één van de vier mogelijkheden)

- Albert gaat meteen aan de slag en richt zich direct op de taak. Albert gaat zelfstandig te werk, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Albert vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor Albert snel tot een goed resultaat wil komen.
- Albert gaat meteen aan de slag. Maar voordat Albert concreet te werk gaat, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Hierdoor probeert Albert tot een goed resultaat te komen, waarover hij uiteindelijk feedback vraagt aan zijn teamleider.
- Albert gaat zijn eigen weg en werkt zijn eigen ideeën uit. Albert gaat hierbij zelfstandig te werk. Albert vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor hij tot een passende oplossing voor de situatie wil komen.
- Albert gaat zijn eigen weg en werk zijn eigen ideeën uit. Voordat Albert de tijd neemt om tot meerdere oplossingen te komen, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Met behulp van deze input probeert Albert uiteindelijk tot de beste oplossing voor de situatie te komen.

**Pilot:** (kies telkens één van de mogelijkheden)

In hoeverre vindt u de situatie van Albert realistisch?

- Heel onrealistisch,  Onvoldoende realistisch,  Enigszins onrealistisch,  Neutraal,  
 Enigszins realistisch,  Voldoende realistisch,  Heel realistisch

In hoeverre vindt u dat Albert vrijheid heeft m.b.t. het doel?

- Veel vrijheid,  Redelijke vrijheid,  Neutraal,  Redelijk gebonden,  Heel gebonden

In hoeverre vindt u dat de teamleider controle heeft op de taken van Albert?

- Veel controle,  Redelijke controle,  Neutraal,  Niet zo veel controle,  Weinig controle

**In hoeverre bent u het zelf met de onderstaande stellingen eens:** (kies telkens één van de zeven mogelijkheden)

- (1) Helemaal mee oneens,
- (2) Mee oneens,
- (3) Enigszins mee oneens,
- (4) Neutraal,
- (5) Enigszins mee eens,
- (6) Mee eens,
- (7) Helemaal mee eens.

<b><i>Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...</i></b>	<i>oneens</i>				<i>eens</i>		
1) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik mezelf een nieuwe vaardigheid aanleer door goed mijn best te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik een nieuwe vaardigheid beheers, die in het verleden moeilijk voor mij was	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Ik iets leer dat mij motiveert om door te gaan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik voel dat ik aan het verbeteren ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets leer dat ik meer in de praktijk wil gaan toepassen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik iets nieuws leer dat leuk is om te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik het maximale uit mezelf haal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik verbeter op een bepaald aspect	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9) Ik nieuwe kennis of nieuwe vaardigheden beheers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10) Ik naar mijn mogelijkheden presteer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11) Ik mijn uiterste best doe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

<b><i>Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...</i></b>	<i>oneens</i>				<i>eens</i>		
1) Ik beter presteer dan mijn collega's	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Anderen het niet zo goed kunnen zoals ik	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Anderen het verknoeien en ik niet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik duidelijk kan zien dat ik de best gekwalificeerde persoon ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets volbreng waar andere gefaald hebben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik duidelijk de meest productieve werknemer ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik de enige ben die over een bepaald aspect weet of een bepaalde vaardigheid heb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik de beste ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

**HARTELIJK DANK VOOR HET INVULLEN! U kunt het opsturen naar: [bram.gerritsen@student.ru.nl](mailto:bram.gerritsen@student.ru.nl)**

## 2.1.2 Vignette Bart Peters

**Vooraf:** Mijn naam is Bram Gerritsen, student Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. In het kader van mijn afstudeeronderzoek doe ik een onderzoek naar de aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein. Onderstaand wordt een fictieve situatie beschreven waarbij het de bedoeling is dat u zich verplaatst in de rol van de personage.

Bart Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Bart intakes met cliënten, en behandelt Bart aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Van Bart wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen. De teamleider zorgt voor communicatie over en weer, en probeert Bart te inspireren en te motiveren om het gestelde doel te behalen. Bart moet zich veelal aan de gestelde regels houden, maar de teamleider probeert Bart er wel bij te betrekken. Er is namelijk uitdrukkelijk de gelegenheid tot het stellen van vragen.

**Welke aanpak zou Bart kiezen?** (kies één van de vier mogelijkheden)

- Bart gaat meteen aan de slag en richt zich direct op de taak. Bart gaat zelfstandig te werk, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Bart vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor Bart snel tot een goed resultaat wil komen.
- Bart gaat meteen aan de slag. Maar voordat Bart concreet te werk gaat, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Hierdoor probeert Bart tot een goed resultaat te komen, waarover hij uiteindelijk feedback vraagt aan zijn teamleider.
- Bart gaat zijn eigen weg en werkt zijn eigen ideeën uit. Bart gaat hierbij zelfstandig te werk. Bart vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor hij tot een passende oplossing voor de situatie wil komen.
- Bart gaat zijn eigen weg en werk zijn eigen ideeën uit. Voordat Bart de tijd neemt om tot meerdere oplossingen te komen, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Met behulp van deze input probeert Bart uiteindelijk tot de beste oplossing voor de situatie te komen.

**Pilot:** (kies telkens één van de mogelijkheden)

*In hoeverre vindt u de situatie van Bart realistisch?*

- Heel onrealistisch,  Onvoldoende realistisch,  Enigszins onrealistisch,  Neutraal,  
 Enigszins realistisch,  Voldoende realistisch,  Heel realistisch

*In hoeverre vindt u dat Bart vrijheid heeft m.b.t. het doel?*

- Veel vrijheid,  Redelijke vrijheid,  Neutraal,  Redelijk gebonden,  Heel gebonden

*In hoeverre vindt u dat de teamleider controle heeft op de taken van Bart?*

- Veel controle,  Redelijke controle,  Neutraal,  Niet zo veel controle,  Weinig controle

In hoeverre bent u het **zelf** met de onderstaande stellingen eens: (kies telkens één van de zeven mogelijkheden)

- (1) Helemaal mee oneens,
- (2) Mee oneens,
- (3) Enigszins mee oneens,
- (4) Neutraal,
- (5) Enigszins mee eens,
- (6) Mee eens,
- (7) Helemaal mee eens.

***Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...***

*oneens*

*eens*

1) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik mezelf een nieuwe vaardigheid aanleer door goed mijn best te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik een nieuwe vaardigheid beheers, die in het verleden moeilijk voor mij was	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Ik iets leer dat mij motiveert om door te gaan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik voel dat ik aan het verbeteren ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets leer dat ik meer in de praktijk wil gaan toepassen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik iets nieuws leer dat leuk is om te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik het maximale uit mezelf haal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik verbeter op een bepaald aspect	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9) Ik nieuwe kennis of nieuwe vaardigheden beheers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10) Ik naar mijn mogelijkheden presteer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11) Ik mijn uiterste best doe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

***Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...***

*oneens*

*eens*

1) Ik beter presteer dan mijn collega's	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Anderen het niet zo goed kunnen zoals ik	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Anderen het verknoeien en ik niet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik duidelijk kan zien dat ik de best gekwalificeerde persoon ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets volbreng waar andere gefaald hebben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik duidelijk de meest productieve werknemer ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik de enige ben die over een bepaald aspect weet of een bepaalde vaardigheid heb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik de beste ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

**HARTELIJK DANK VOOR HET INVULLEN! U kunt het opsturen naar: [bram.gerritsen@student.ru.nl](mailto:bram.gerritsen@student.ru.nl)**

### 2.1.3 Vignette Carlo Peters

**Vooraf:** Mijn naam is Bram Gerritsen, student Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. In het kader van mijn afstudeeronderzoek doe ik een onderzoek naar de aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein. Onderstaand wordt een fictieve situatie beschreven waarbij het de bedoeling is dat u zich verplaatst in de rol van de personage.

Carlo Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Carlo intakes met cliënten, en behandelt Carlo aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Carlo is nergens aan gebonden en krijgt veel ruimte om zijn taken uit te voeren. De nadruk ligt op de individuele professionele vrijheid van Carlo bij het uitvoeren van de taken. Carlo heeft zelf de leiding. Het is wel de teamleider die communiceert naar Carlo, en die kort op zijn werkzaamheden zit. De teamleider draagt het over maar houdt het wel in de gaten. De teamleider houdt controle op de werkzaamheden en stuurt Carlo indien nodig bij. Mochten er problemen zijn dan grijpt de teamleider direct in.

**Welke aanpak zou Carlo kiezen?** (kies één van de vier mogelijkheden)

- Carlo gaat meteen aan de slag en richt zich direct op de taak. Carlo gaat zelfstandig te werk, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Carlo vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor Carlo snel tot een goed resultaat wil komen.
- Carlo gaat meteen aan de slag. Maar voordat Carlo concreet te werk gaat, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Hierdoor probeert Carlo tot een goed resultaat te komen, waarover hij uiteindelijk feedback vraagt aan zijn teamleider.
- Carlo gaat zijn eigen weg en werkt zijn eigen ideeën uit. Carlo gaat hierbij zelfstandig te werk. Carlo vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor hij tot een passende oplossing voor de situatie wil komen.
- Carlo gaat zijn eigen weg en werk zijn eigen ideeën uit. Voordat Carlo de tijd neemt om tot meerdere oplossingen te komen, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Met behulp van deze input probeert Carlo uiteindelijk tot de beste oplossing voor de situatie te komen.

**Pilot:** (kies telkens één van de mogelijkheden)

*In hoeverre vindt u de situatie van Carlo realistisch?*

- Heel onrealistisch,  Onvoldoende realistisch,  Enigszins onrealistisch,  Neutraal,
- Enigszins realistisch,  Voldoende realistisch,  Heel realistisch

*In hoeverre vindt u dat Carlo vrijheid heeft m.b.t. het doel?*

- Veel vrijheid,  Redelijke vrijheid,  Neutraal,  Redelijk gebonden,  Heel gebonden

*In hoeverre vindt u dat de teamleider controle heeft op de taken van Carlo?*

- Veel controle,  Redelijke controle,  Neutraal,  Niet zo veel controle,  Weinig controle

In hoeverre bent u het **zelf** met de onderstaande stellingen eens: (kies telkens één van de zeven mogelijkheden)

- (1) Helemaal mee oneens,
- (2) Mee oneens,
- (3) Enigszins mee oneens,
- (4) Neutraal,
- (5) Enigszins mee eens,
- (6) Mee eens,
- (7) Helemaal mee eens.

***Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...***

*oneens*

*eens*

1) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik mezelf een nieuwe vaardigheid aanleer door goed mijn best te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik een nieuwe vaardigheid beheers, die in het verleden moeilijk voor mij was	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Ik iets leer dat mij motiveert om door te gaan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik voel dat ik aan het verbeteren ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets leer dat ik meer in de praktijk wil gaan toepassen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik iets nieuws leer dat leuk is om te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik het maximale uit mezelf haal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik verbeter op een bepaald aspect	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9) Ik nieuwe kennis of nieuwe vaardigheden beheers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10) Ik naar mijn mogelijkheden presteer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11) Ik mijn uiterste best doe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

***Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...***

*oneens*

*eens*

1) Ik beter presteer dan mijn collega's	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Anderen het niet zo goed kunnen zoals ik	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Anderen het verknoeien en ik niet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik duidelijk kan zien dat ik de best gekwalificeerde persoon ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets volbreng waar andere gefaald hebben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik duidelijk de meest productieve werknemer ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik de enige ben die over een bepaald aspect weet of een bepaalde vaardigheid heb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik de beste ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

**HARTELIJK DANK VOOR HET INVULLEN! U kunt het opsturen naar: [bram.gerritsen@student.ru.nl](mailto:bram.gerritsen@student.ru.nl)**

## 2.1.4 Vignette Dorus Peters

**Vooraf:** Mijn naam is Bram Gerritsen, student Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. In het kader van mijn afstudeeronderzoek doe ik een onderzoek naar de aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein. Onderstaand wordt een fictieve situatie beschreven waarbij het de bedoeling is dat u zich verplaatst in de rol van de personage.

Dorus Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Dorus intakes met cliënten, en behandelt Dorus aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Dorus is nergens aan gebonden en krijgt veel ruimte om zijn taken uit te voeren. De nadruk ligt op de individuele professionele vrijheid bij het uitvoeren van de taken. Dorus heeft zelf de leiding. De teamleider zorgt voor communicatie over en weer, luistert actief en zorgt voor betrokkenheid bij Dorus. Daarnaast probeert de teamleider Dorus intellectueel te stimuleren bij het bedenken van oplossingen voor de klant.

**Welke aanpak zou Dorus kiezen?** (kies één van de vier mogelijkheden)

- Dorus gaat meteen aan de slag en richt zich direct op de taak. Dorus gaat zelfstandig te werk, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Dorus vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor Dorus snel tot een goed resultaat wil komen.
- Dorus gaat meteen aan de slag. Maar voordat Dorus concreet te werk gaat, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Hierdoor probeert Dorus tot een goed resultaat te komen, waarover hij uiteindelijk feedback vraagt aan zijn teamleider.
- Dorus gaat zijn eigen weg en werkt zijn eigen ideeën uit. Dorus gaat hierbij zelfstandig te werk. Dorus vraagt aan zijn teamleider tussentijds feedback waardoor hij tot een passende oplossing voor de situatie wil komen.
- Dorus gaat zijn eigen weg en werkt zijn eigen ideeën uit. Voordat Dorus de tijd neemt om tot meerdere oplossingen te komen, vraagt hij aan zijn omgeving (collega's) om input. Met behulp van deze input probeert Dorus uiteindelijk tot de beste oplossing voor de situatie te komen.

**Pilot:** (kies telkens één van de mogelijkheden)

In hoeverre vindt u de situatie van Dorus realistisch?

- Heel onrealistisch,  Onvoldoende realistisch,  Enigszins onrealistisch,  Neutraal,  
 Enigszins realistisch,  Voldoende realistisch,  Heel realistisch

In hoeverre vindt u dat Dorus vrijheid heeft m.b.t. het doel?

- Veel vrijheid,  Redelijke vrijheid,  Neutraal,  Redelijk gebonden,  Heel gebonden

In hoeverre vindt u dat de teamleider controle heeft op de taken van Dorus?

- Veel controle,  Redelijke controle,  Neutraal,  Niet zo veel controle,  Weinig controle

In hoeverre bent u het **zelf** met de onderstaande stellingen eens: (kies telkens één van de zeven mogelijkheden)

- (1) Helemaal mee oneens,
- (2) Mee oneens,
- (3) Enigszins mee oneens,
- (4) Neutraal,
- (5) Enigszins mee eens,
- (6) Mee eens,
- (7) Helemaal mee eens.

***Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...***

*oneens*

*eens*

1) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik mezelf een nieuwe vaardigheid aanleer door goed mijn best te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Ik nieuwe kennis verwerf of als ik een nieuwe vaardigheid beheers, die in het verleden moeilijk voor mij was	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Ik iets leer dat mij motiveert om door te gaan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik voel dat ik aan het verbeteren ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets leer dat ik meer in de praktijk wil gaan toepassen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik iets nieuws leer dat leuk is om te doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik het maximale uit mezelf haal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik verbeter op een bepaald aspect	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9) Ik nieuwe kennis of nieuwe vaardigheden beheers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10) Ik naar mijn mogelijkheden presteer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11) Ik mijn uiterste best doe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

***Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...***

*oneens*

*eens*

1) Ik beter presteer dan mijn collega's	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2) Anderen het niet zo goed kunnen zoals ik	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3) Anderen het verknoeien en ik niet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4) Ik duidelijk kan zien dat ik de best gekwalificeerde persoon ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5) Ik iets volbreng waar andere gefaald hebben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6) Ik duidelijk de meest productieve werknemer ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7) Ik de enige ben die over een bepaald aspect weet of een bepaalde vaardigheid heb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8) Ik de beste ben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

**HARTELIJK DANK VOOR HET INVULLEN! U kunt het opsturen naar: [bram.gerritsen@student.ru.nl](mailto:bram.gerritsen@student.ru.nl)**

## 2.2 – Resultaten Pilot

**Tabel 2.1** *Kruistabel (vignette\*aanpak)*

Vignette <sup>a</sup>	Aanpak <sup>b</sup>				Totaal <sup>c</sup>
	<i>Quick wins</i>	<i>Product-ondersteunend</i>	<i>Proces-Ondersteunend</i>	<i>Divergerend</i>	
Albert	2	5	1	1	9
Bart	2	4	2	1	9
Carlo	1	3	0	2	6
Dorus	3	1	1	0	5
Totaal <sup>c</sup>	8	13	4	4	29

a. Vignette: Albert (*prestatiedoel + transactioneel leiderschap*), Bart (*prestatiedoel + transformationeel leiderschap*), Carlo (*creatief doel + transactioneel leiderschap*), Dorus (*creatief doel + transformationeel leiderschap*)

b. Aanpak: Quick wins, Productondersteunend, Procesondersteunend, Divergerend

c. Aantal ambtenaren (absolute termen)

Uit de kruistabel blijkt dat de aanpak *Productondersteunend* het meeste is gekozen, gevolgd door de aanpak *Quick wins*. Daarnaast is duidelijk naar voren gekomen dat de ambtenaren, ongeacht de vignette, geen ‘creatieve aanpak’ hebben gekozen.

**Tabel 2.2** *Situatie realistisch*

Vignette <sup>a</sup>	<i>N</i> <sup>b</sup>	<i>M</i> <sup>c</sup>	<i>SD</i> <sup>d</sup>
Albert	9	4,2222	1,30171
Bart	9	4,7778	0,97183
Carlo	6	5,0000	2,09762
Dorus	4*	4,5000	1,29099

Note. \*missing:

a. Vignette: Albert (*prestatiedoel + transactioneel leiderschap*), Bart (*prestatiedoel + transformationeel leiderschap*), Carlo (*creatief doel + transactioneel leiderschap*), Dorus (*creatief doel + transformationeel leiderschap*)

b. Aantal ambtenaren die deze vraag bij de vragenlijst hebben ingevuld

c. Gemiddelde van de waarden (1= *Heel onrealistisch*, 2= *onvoldoende realistisch*, 3= *enigszins onrealistisch*, 4= *neutraal*, 5= *enigszins realistisch*, 6= *voldoende realistisch*, 7= *heel realistisch*)

d. *Standaarddeviatie*

Bij alle vignetten moeten de waarden hoger dan 4 zijn, wil de ambtenaren de situatie als realistisch hebben ervaren. Bij alle vignetten is de gemiddelde waarde hoger dan 4, waardoor gesteld kan worden dat de ambtenaren de situaties als enigszins realistisch hebben ervaren.

**Tabel 2.3** *Ervaren vrijheid m.b.t. het doel*

Vignette <sup>a</sup>	N <sup>b</sup>	M <sup>c</sup>	SD <sup>d</sup>
Albert	9	3,6667	0,86603
Bart	9	2,8889	1,36423
Carlo	5*	2,8000	1,30384
Dorus	5	1,2000	0,44721

Note. \*missing: 1

a. Vignette: Albert (*prestatiedoel + transactioneel leiderschap*), Bart (*prestatiedoel + transformationeel leiderschap*), Carlo (*creatief doel + transactioneel leiderschap*), Dorus (*creatief doel + transformationeel leiderschap*)

b. Aantal ambtenaren die deze vraag bij de vragenlijst hebben ingevuld

c. Gemiddelde van de waarden (1= *veel vrijheid*, 2= *redelijke vrijheid*, 3= *neutraal*, 4= *redelijk gebonden*, 5= *heel gebonden*)

d. Standaarddeviatie

Bij de vignetten *Albert Peters* en *Bart Peters* moeten de waarden hoger zijn dan 3, en bij de vignetten *Carlo Peters* en *Dorus Peters* moeten de waarden juist lager zijn dan 3, wil het type doel goed gemanipuleerd zijn. Alleen bij de vignette *Bart Peters* strookt het gemiddelde niet met de verwachting. Bij de overige vignetten komt het type doel goed naar voren (hoewel minimaal bij de vignette *Carlo Peters*).

**Tabel 2.4** *Ervaren controle m.b.t. de taken*

Vignette <sup>a</sup>	N <sup>b</sup>	M <sup>c</sup>	SD <sup>d</sup>
Albert	8*	2,0000	1,19523
Bart	9	2,7778	0,97183
Carlo	5*	2,2000	1,09545
Dorus	5	2,8000	1,30384

Note. \*missing: 1

a. Vignette: Albert (*prestatiedoel + transactioneel leiderschap*), Bart (*prestatiedoel + transformationeel leiderschap*), Carlo (*creatief doel + transactioneel leiderschap*), Dorus (*creatief doel + transformationeel leiderschap*)

b. Aantal ambtenaren die deze vraag bij de vragenlijst hebben ingevuld

c. Gemiddelde van de waarden (1= *veel controle*, 2= *redelijke controle*, 3= *neutraal*, 4= *niet zo veel controle*, 5= *weinig controle*)

d. Standaarddeviatie

Bij de vignetten *Bart Peters* en *Dorus Peters* moeten de waarden hoger zijn dan 3, en bij de vignetten *Albert Peters* en *Carlo Peters* moeten de waarden juist lager zijn dan 3, wil het type leiderschapsstijl goed gemanipuleerd zijn. Er is wel een verschil waar te nemen tussen de transactionele leiderschapsstijl (*Albert Peters* en *Carlo Peters*) en de transformationele leiderschapsstijl (*Bart Peters* en *Dorus Peters*), echter zijn de waarden bij de vignetten *Bart Peters* en *Dorus Peters* te laag. De respondenten hebben toch nog een redelijke controle met betrekking tot de taken bij een transformationele leiderschapsstijl ervaren.

## Bijlage 3 – De daadwerkelijke vignetten

### Introductie

Beste heer/mevrouw,

Fijn dat u wilt meewerken aan mijn onderzoek en deze vragenlijst wilt invullen. Mijn naam is Bram Gerritsen, student Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. In het kader van mijn afstudeeronderzoek doe ik een onderzoek naar de aanpak van een ambtenaar in het sociaal domein.

Deze vragenlijst is opgebouwd uit een tweetal blokken:

- In het eerste blok wordt een fictieve situatie geschetst. **Het is hierbij de bedoeling dat u zichzelf in 'de schoenen' van deze personage verplaatst.**
- In het tweede blok volgen een aantal stellingen.

Het invullen van deze vragenlijst neemt ongeveer vijf minuten in beslag. Mocht u vragen of opmerkingen hebben over deze vragenlijst, dan kunt u contact opnemen met Bram Gerritsen ([bram.gerritsen@student.ru.nl](mailto:bram.gerritsen@student.ru.nl))

Ik dank u bij voorbaat voor uw tijd en moeite.

Met vriendelijke groet, Bram Gerritsen

## Blok 1

### **3.1 Vignette Albert Peters**

Albert Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Albert intakes met cliënten, en behandelt hij aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Van Albert wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen. Het is met name de teamleider die naar Albert communiceert, die de verwachtingen duidelijk maakt en van wie Albert specifieke aanwijzingen krijgt. Albert moet zich veelal aan de, door de teamleider, gestelde regels houden. De teamleider blijft nauwkeurig op de hoogte van zijn taken, monitort en stuurt Albert indien nodig direct bij.

Welke aanpak zou jij kiezen **als** jij Albert was?

- Albert gaat meteen aan de slag en probeert tot een snel resultaat te komen. Albert volgt hierbij de instructies van zijn teamleider op, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Tussentijds vraagt Albert om weerklank (ter instemming) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om, snel, tot een goed resultaat te komen.
- Albert gaat aan de slag en probeert tot een goed resultaat te komen. Tijdens het werk vraagt Albert aan zijn omgeving (collega's) om input. Albert gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een goed resultaat te komen.
- Albert geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt enkele oplossingen voor zijn klanten uit. Tussentijds vraagt Albert om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een passende oplossing voor de klant te komen.
- Albert geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt meerdere oplossingen voor zijn klanten uit. Tijdens het werk vraagt Albert aan zijn omgeving (collega's) om input. Albert gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om uiteindelijk, tot de best passende oplossing voor de klant te komen.

### 3.2 Vignette Bart Peters

Bart Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Bart intakes met cliënten, en behandelt hij aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Van Bart wordt verwacht dat hij 25% van de klanten binnen één jaar weer op de arbeidsmarkt probeert te krijgen. De teamleider zorgt voor communicatie over en weer, en probeert Bart te inspireren en te motiveren om het gestelde doel te behalen. Bart moet zich veelal aan de, door de teamleider, gestelde regels houden, maar de teamleider probeert Bart daar wel in te ondersteunen.

Welke aanpak zou jij kiezen **als** jij Bart was?

- Bart gaat meteen aan de slag en probeert snel tot een resultaat te komen. Bart volgt hierbij de instructies van zijn teamleider op, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Tussentijds vraagt Bart om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om snel, tot een goed resultaat te komen.
- Bart gaat aan de slag en probeert tot een goed resultaat te komen. Tijdens het werk vraagt Bart aan zijn omgeving (collega's) om input. Bart gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een goed resultaat te komen.
- Bart geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt enkele oplossingen voor zijn klanten uit. Tussentijds vraagt Bart om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een passende oplossing voor de klant te komen.
- Bart geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt meerdere oplossingen voor zijn klanten uit. Tijdens het werk vraagt Bart aan zijn omgeving (collega's) om input. Bart gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om uiteindelijk, tot de best passende oplossing voor de klant te komen.

### 3.3 Vignette Carlo Peters

Carlo Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Carlo intakes met cliënten, en behandelt hij aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Van Carlo wordt verwacht dat hij tot een vernieuwende, passende oplossing komt voor de klanten. Bij het uitvoeren van de taken ligt de nadruk op Carlo's individuele professionele vrijheid. De teamleider houdt het echter wel in de gaten. De teamleider communiceert naar Carlo, en stuurt Carlo indien nodig bij. Mochten er problemen zijn dan grijpt de teamleider direct in.

Welke aanpak zou jij kiezen **als** jij Carlo was?

- Carlo gaat meteen aan de slag en probeert snel tot een resultaat te komen. Carlo volgt hierbij de instructies van zijn teamleider op, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Tussentijds vraagt Carlo om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om snel, tot een goed resultaat te komen.
- Carlo gaat aan de slag en probeert tot een goed resultaat te komen. Tijdens het werk vraagt Carlo aan zijn omgeving (collega's) om input. Carlo gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een goed resultaat te komen.
- Carlo geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt enkele oplossingen voor zijn klanten uit. Tussentijds vraagt Carlo om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een passende oplossing voor de klant te komen.
- Carlo geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt meerdere oplossingen voor zijn klanten uit. Tijdens het werk vraagt Carlo aan zijn omgeving (collega's) om input. Carlo gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om uiteindelijk, tot de best passende oplossing voor de klant te komen.

### 3.4 Vignette Dorus Peters

Dorus Peters werkt sinds 2012 als klantmanager bij de gemeente Nijmegen. Als klantmanager houdt Dorus intakes met cliënten, en behandelt hij aanvragen in het kader van de Participatiewet en aanverwante regelingen.

Van Dorus wordt verwacht dat hij tot een vernieuwende, passende oplossing komt voor de klanten. Bij het uitvoeren van de taken ligt de nadruk op Dorus' individuele professionele vrijheid. De teamleider zorgt voor communicatie over en weer, luistert actief en zorgt voor ondersteuning bij Dorus. Bovendien probeert de teamleider Dorus intellectueel te stimuleren bij het uitvoeren van de taak.

Welke aanpak zou jij volgen **als** jij Dorus was?

- Dorus gaat meteen aan de slag en probeert snel tot een resultaat te komen. Dorus volgt hierbij de instructies van zijn teamleider op, stelt zichzelf prioriteiten en geeft aan wat zijn planning is. Tussentijds vraagt Dorus om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om snel, tot een goed resultaat te komen.
- Dorus gaat aan de slag en probeert tot een goed resultaat te komen. Tijdens het werk vraagt Dorus aan zijn omgeving (collega's) om input. Dorus gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een goed resultaat te komen.
- Dorus geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt enkele oplossingen voor zijn klanten uit. Tussentijds vraagt Dorus om weerklank (ter goedkeuring) bij zijn teamleider. Bij deze aanpak ligt de nadruk om tot een passende oplossing voor de klant te komen.
- Dorus geeft zelf invulling aan zijn taken en werkt meerdere oplossingen voor zijn klanten uit. Tijdens het werk vraagt Dorus aan zijn omgeving (collega's) om input. Dorus gaat hierbij zelfstandig en gedreven te werk. Bij deze aanpak ligt de nadruk om uiteindelijk, tot de best passende oplossing voor de klant te komen.

## Blok 2

### 3.5 Stellingen doelorientatie

In hoeverre ben je het met de onderstaande stellingen eens:

*Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...*

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik nieuwe kennis verwerf of als ik mezelf een nieuwe vaardigheid aanleer door goed mijn best te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik nieuwe kennis verwerf of als ik een nieuwe vaardigheid beheers, die in het verleden moeilijk voor mij was	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik iets leer dat mij motiveert om door te gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik iets leer dat ik meer in de praktijk wil gaan toepassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik gefocust ben op de persoonlijke ontwikkeling van mijn competenties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre ben je het met de onderstaande stellingen eens:

*Ik heb het gevoel succesvol te zijn op mijn werk als ...*

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
6. Ik beter presteer dan mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Anderen het niet zo goed kunnen zoals ik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ik mijn competenties aan mijn teamleider kan laten zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Bij welke gemeente bent u werkzaam?

Hartelijk dank voor uw tijd, en voor het invullen van deze vragenlijst!

U kunt verder klikken om deze vragenlijst te beëindigen.

Met vriendelijke groet,

Bram Gerritsen

([bram.gerritsen@student.ru.nl](mailto:bram.gerritsen@student.ru.nl))