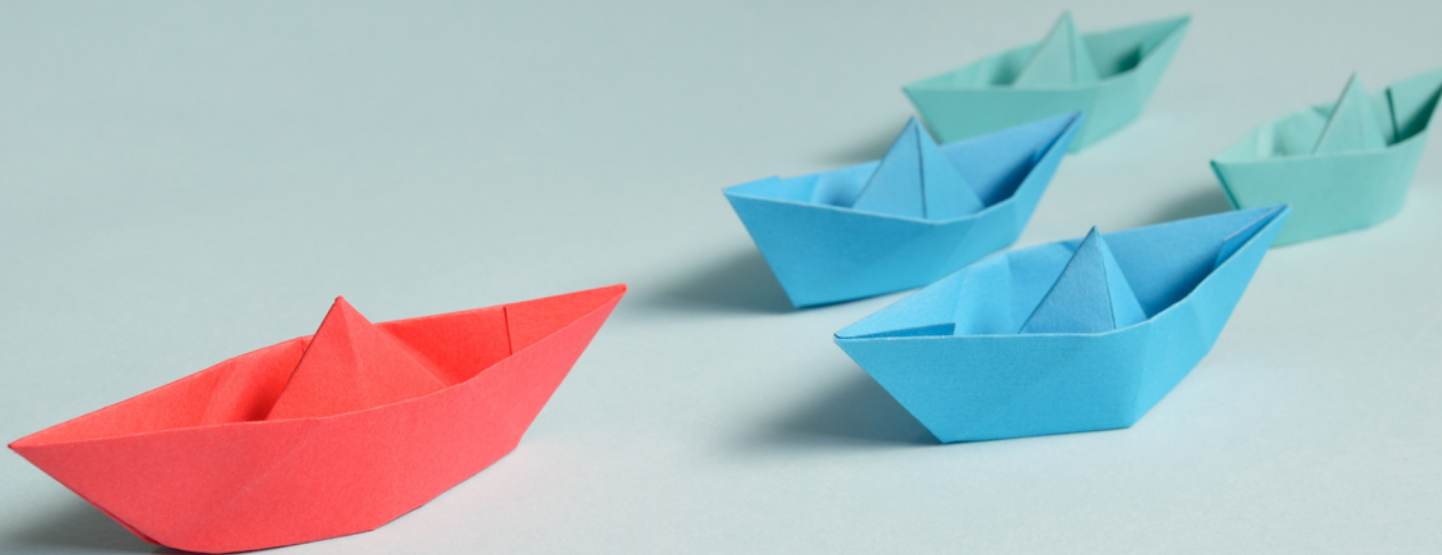


HET LEIDEN VAN PROFESSIONALS

*LEIDERSCHAP EN VERVREEMDING
IN DE ZORG EN HET ONDERWIJS*



MASTERTHESIS
JEROEN WIENEN

JULI 2019



Universiteit Utrecht

Master Publiek Management
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Het leiden van professionals: Leiderschap en vervreemding in de zorg en het onderwijs

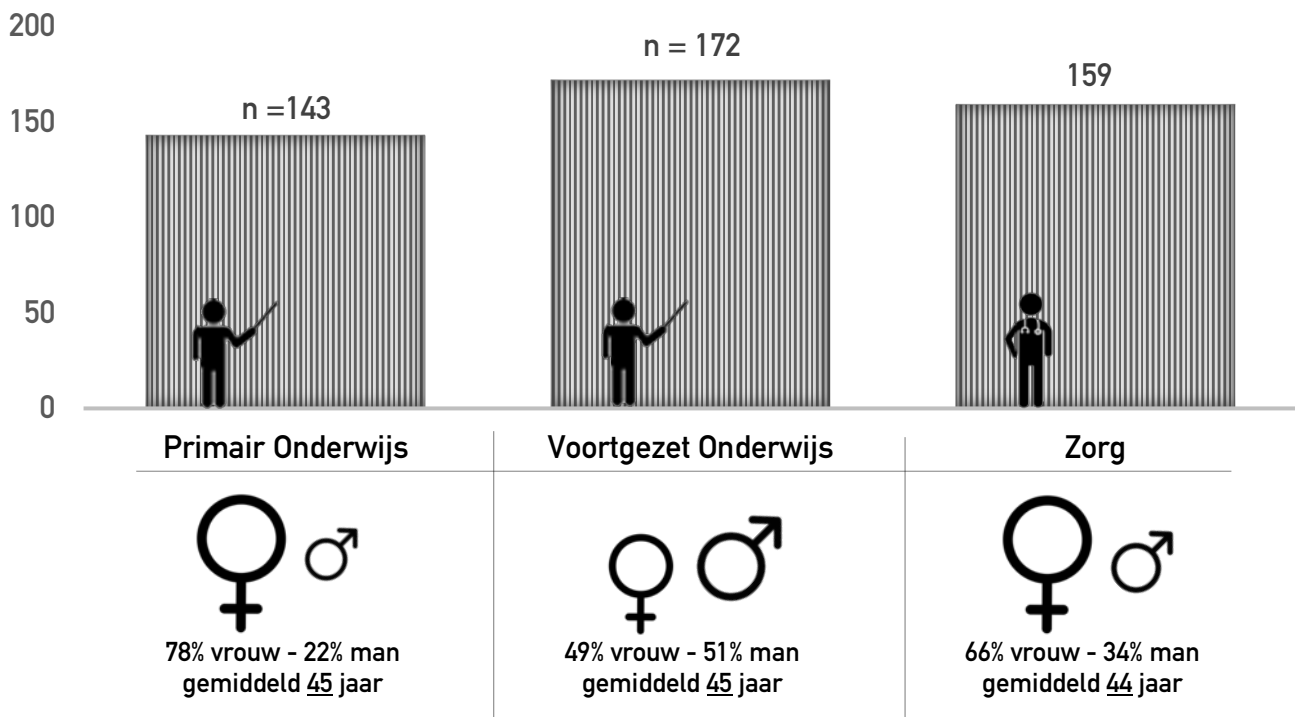
Een kwantitatief onderzoek naar de relatie tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen in de zorg, het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs.

Masterscriptie Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Master Publiek Management
Universiteit Utrecht

Naam	Jeroen Wienen
Studentnummer	3834469
Datum	2 juli 2019
Eerste beoordelaar	Dr. R. Bouwman
Tweede beoordelaar	Dr. T. Overmans

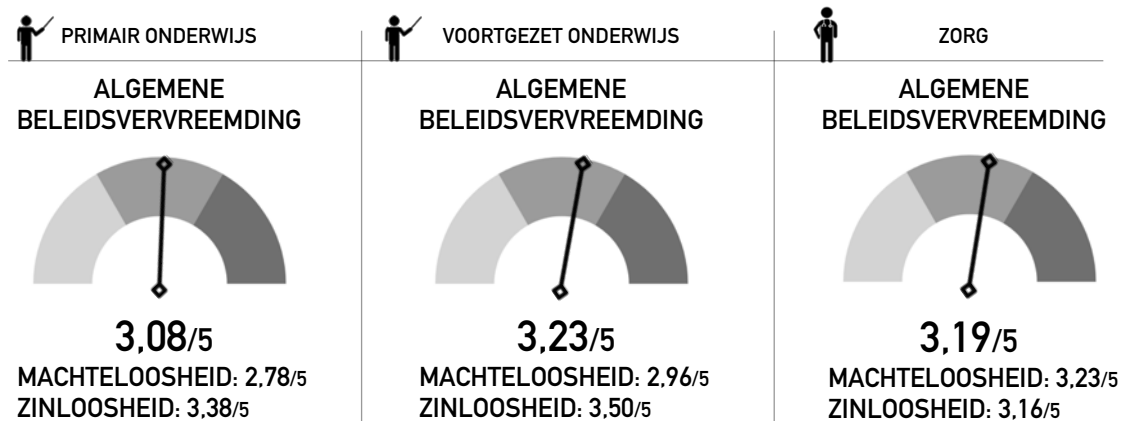
MANAGEMENTSAMENVATTING

Professionals in de publieke sector staan steeds verder onder druk. Als aanleiding hiervoor worden veelal maatregelen genoemd die te scharen zijn onder *New Public Management*; maatregelen met als doel overheidssectoren effectiever en efficiënter te maken. Dat kan ertoe leiden dat professionals zich vervreemd voelen tot beleid binnen hun sector. Deze vervreemding van professionals wordt algemene beleidsvervreemding genoemd. In dit kwantitatieve onderzoek wordt de relatie onderzocht tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen, door middel van een steekproef van leraren in het primair en voortgezet onderwijs en professionals in de zorg (n = 474). In de volgende figuur is de samenstelling van de steekproef te zien.



Figuur 1: Beschrijvende statistiek van de steekproef van dit onderzoek, per sector

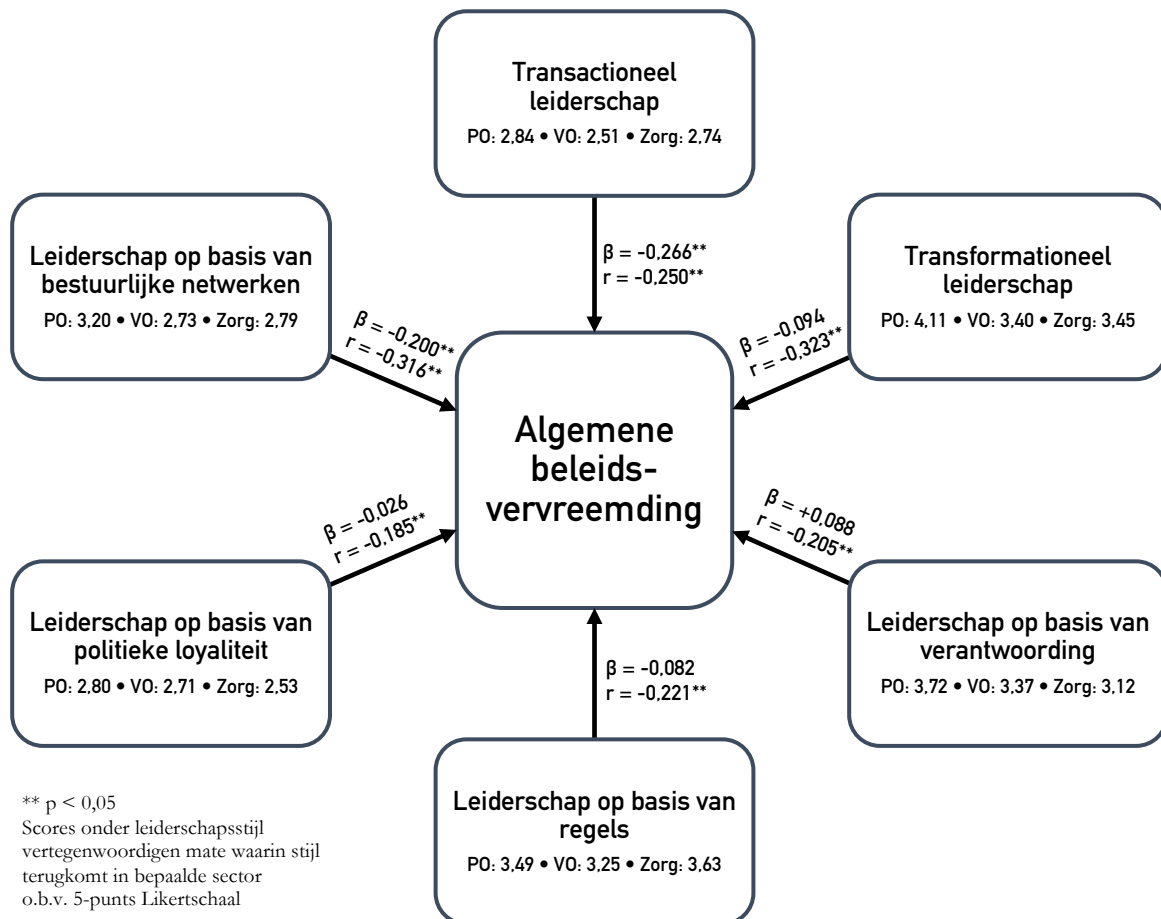
Uit dit onderzoek blijkt dat in het primair onderwijs geen, tot slechts zeer beperkte algemene beleidsvervreemding voorkomt. In het voortgezet onderwijs en in de zorg is er sprake van enige mate van algemene beleidsvervreemding. Vooral de zinloosheid van beleid komt in het onderwijs relatief sterk terug; leraren ervaren daarentegen dat ze wel enige macht hebben over beleid. Binnen de zorg scoren machteloosheid en zinloosheid ongeveer gelijk, zoals te zien is in figuur 2.



Figuur 2: Algemene beleidsvervreemding inclusief dimensies, per sector

In dit onderzoek zijn zes verschillende leiderschapsstijlen bestudeerd: transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en vier publieke leiderschapsstijlen. Dit zijn leiderschap op basis van bestuurlijke netwerken, politieke loyaliteit, regels en verantwoording.

Al deze zes leiderschapsstijlen hebben een significante, positieve samenhang met elkaar. Daarnaast hebben alle publieke leiderschapsstijlen significante correlaties met zowel transformationeel als transactioneel leiderschap. De samenhang tussen de publieke leiderschapsstijlen en transactioneel leiderschap is sterker dan de samenhang met transformationeel leiderschap.



Figuur 3: De relaties tussen leiderschapsstijlen en algemene beleidsvervreemding, op basis van gestandaardiseerde bèta en correlatiecoëfficiënt.

Uit dit onderzoek blijkt dat ongeveer 15% van de algemene beleidsvervreemding die professionals ervaren verklaard kan worden door de leiderschapsstijl(en) die de leidinggevende gebruikt.

Leiderschap op basis van netwerken en transactioneel leiderschap lijken het best te werken om algemene beleidsvervreemding terug te dringen. Deze beide stijlen hebben significante negatieve verbanden met algemene beleidsvervreemding. Met andere woorden: hoe meer van deze twee leiderschapsstijlen terugkomt bij de leidinggevende, hoe minder algemene beleidsvervreemding terugkomt bij de professional.

Daarnaast is het opvallend dat één leiderschapsstijl juist versterkend lijkt te werken voor algemene beleidsvervreemding: leiderschap op basis van verantwoording heeft als enige leiderschapsstijl een positief verband met algemene beleidsvervreemding, al is dit resultaat niet significant.

VOORWOORD

Beste lezer,

Leiderschap en beleidsvervreemding; als je je ermee bezighoudt, dan zie je het opeens overal. Je ziet het in nachtelijke praatprogramma's, wanneer wordt gesproken over protesten en acties in de zorg. Wanneer je leraren hoort zeggen dat de schoolleider niet meer weet wat er in de klas gebeurt. En iedere keer wanneer je iemand, over welk onderwerp dan ook, hoort zeggen dat het "allemaal de schuld is van Den Haag".

Ook in mijn studie kwamen leiderschap en beleidsvervreemding veelvuldig terug. Veelal los van elkaar, terwijl ze voor mij al snel onlosmakelijk verbonden voelden. Het interesseerde me en het riep vragen op. Was de dichotomie transactioneel - transformationeel leiderschap wel zo zwart-wit? Was er niet veel te weinig aandacht voor de 'inferieure' transactioneel leider? En hoe komen al die leiderschapsstijlen eigenlijk terug in de publieke sector? Ik ben blij dat ik door middel van dit onderzoek ben kunnen duiken in een vraag die voor mij voelt als een sluitstuk van mijn opleiding en die tegelijkertijd vanaf het begin mijn interesse heeft gewekt.

Maar betekent dit dat daardoor mijn scriptieproces ook altijd van een leien dakje is gegaan? Dat dan weer niet. Dit onderzoek voelde op momenten als een sprong in het diepe. Het is het eerste kwantitatieve onderzoek, althans het eerste van enige substantie, dat ik gedaan heb tijdens mijn studie. Daardoor werd het schrijven van deze scriptie niet alleen een periode waarin ik toegepast heb wat ik tijdens al die jaren studie heb geleerd, het werd tegelijk ook een periode waarin ik veel nieuws moest leren.

Ik dook de statistiekboeken in, analyseerde onderzoeken en keek kennisclips. Allemaal onder het mom van: "de vraag moet leidend zijn, niet je methodologische voorkeur." Terugkijkend op het proces en het product dat nu voor me ligt ben ik blij dat ik die sprong heb gewaagd.

Met deze masterscriptie komt er een eind aan een mooie studententijd. Een tijd die ik ook zal herinneren door twee fantastische bestuursjaren die ik heb mogen doen, als lid van de universiteitsraad van Tilburg University namens Fractie SAM en als lobbyist van het Interstedelijk Studenten Overleg.

Dat had ik niet kunnen doen zonder de steun van een heleboel mensen. Mijn ouders, vriendin, goede vrienden en familie: Allemaal ontzettend veel dank voor de steun de afgelopen jaren. Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan mijn begeleider Robin Bouwman voor zijn feedback en aan de ruim 500 respondenten die meegewerkt hebben aan dit onderzoek. Zonder jullie tijdsinvestering was dit onderzoek nooit geworden wat het nu is.

Jeroen Wienen

Utrecht, juli 2019

INHOUD

	MANAGEMENTSAMENVATTING	5
	VOORWOORD	7
	INHOUD	9
HOOFDSTUK 1	INLEIDING	11
	1.1 AANLEIDING	11
	1.2 DOEL- EN VRAAGSTELLING	13
	1.3 RELEVANTIE	13
HOOFDSTUK 2	THEORETISCH KADER	16
	2.1 ALGEMENE BELEIDSVERVREEMDING	16
	2.1.1 MACHTELOOSHEID	17
	2.1.2 ZINLOOSHEID	18
	2.2 LEIDERSCHAP	20
	2.2.1 TRANSACTIONEEL & TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	21
	2.2.2 PUBLIEKE LEIDERSCHAPSTIJLEN	23
	2.3 PUBLIEKE PROFESSIONALS	25
	2.4 HYPOTHESES	26
HOOFDSTUK 3	METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	28
	3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE	28
	3.2 SELECTIE VAN RESPONDENTEN	29
	3.3 DATAVERZAMELING	29
	3.4 DATA-ANALYSE	30
	3.5 METHODE VAN DATA-ANALYSE	31
HOOFDSTUK 4	OPERATIONALISATIE	32
	4.1 ITEM SELECTIE	32
	4.2 MEETSCHAAL ALGEMENE BELEIDSVERVREEMDING	32
	4.3 MEETSCHAAL TRANSACTIONEEL & TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	33
	4.4 MEETSCHAAL PUBLIEKE LEIDERSCHAPSTIJLEN	34
HOOFDSTUK 5	RESULTATEN	35
	5.1 BETROUWBAARHEID- EN FACTORANALYSE	35
	5.2 BESCHRIJVENDE STATISTIEK	38
	5.2.1 ALGEMENE BELEIDSVERVREEMDING ONDER PUBLIEKE PROFESSIONALS	40
	5.2.2 DE RELATIE TUSSEN LEIDERSCHAPSTIJLEN	41
	5.3 HET VERBAND TUSSEN LEIDERSCHAP EN ALGEMENE BELEIDSVERVREEMDING	43
HOOFDSTUK 6	CONCLUSIE EN DISCUSSIE	46
	6.1 DISCUSSIE	46
	6.1.1 INHOUDELIJKE DISCUSSIE	46
	6.1.2 METHODOLOGISCHE DISCUSSIE	52
	6.2 CONCLUSIE	54
	6.3 AANBEVELINGEN	55
	6.3.1 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	55
	6.3.2 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	56
	LITERATUUR	57
	APPENDIX 1: VRAGENLIJST VOOR LERAREN PRIMAIR & VOORTGEZET ONDERWIJS	67
	APPENDIX 2: VRAGENLIJST VOOR ZORGMEDEWERKERS	68

INLEIDING

1.1 Aanleiding

De professional onder druk

Een kleine 40.000 leerkrachten en docenten verzamelen zich op 15 maart 2019 op het Malieveld in Den Haag. Het is een gemengd gezelschap, variërend van jonge leerkrachten uit het primair onderwijs die aan het begin van hun onderwijs carrière staan, tot doorgewinterd hoogleraren die hun strepen al ruimschoots hebben verdiend. Ze zijn samengekomen om aandacht te vragen voor hun werksituatie. De spandoeken en kartonnen borden die ze dragen tonen dat lang niet iedereen om exact dezelfde reden hier staat, maar over één ding lijkt bijna iedereen het eens: de werkdruk in het onderwijs is te hoog en moet omlaag (Bouma, 2019).

Een paar maanden later, begin juni 2019, kondigt vakbond FNV acties aan in de zorg (Leenen, 2019). Door middel van poort- en stiptheidacties wil ziekenhuispersoneel aandacht vragen voor de mislukte cao-onderhandeling, waar volgens de vakbond onnaceptabele voorwaarden zijn voorgesteld door ziekenhuiswerkgevers (Van Lonkhuyzen, 2019). De eisen van de kant van de professionals: minder werkdruk en hogere lonen (Leenen, 2019).

Het zijn de meest recente uitingen van een onvrede die al langere tijd in de onderwijs- en zorgsector heerst en grotendeels nieuw leven is ingeblazen door de vakbonden, maar vooral ook door organisaties als PO in Actie en Zorg in Actie. In deze actiegroepen hebben professionals zich verenigd om misstanden in hun sector aan te kaarten en daar verandering in te brengen. Vooral PO in Actie kreeg in korte tijd veel steun, door acties en protesten op te zetten. De voormannen van PO in Actie schreven in september 2018 een open brief waarin ze andere sectoren binnen de publieke sector oproepen om ook deel te nemen aan acties en ze noemen hierbij specifiek een andere sector waren de problemen volgens hen groot zijn: de zorg (Van Gaalen, 2018). De twee sectoren lijken eenzelfde ontevredenheid te delen; een ontevredenheid die voortkomt uit een spanning tussen de hardwerkende professional en de, in de ogen van de professional, soms weinig begripvolle beleidsbepalers.

Dit beeld wordt in ieder geval gedeeltelijk onderschreven door de wetenschap. De publieke professional, een groep waar leraren en verpleegkundigen zich toe mogen rekenen, staat onder druk en is steeds verder onder druk komen te staan (Kiefer et al., 2014; Lipsky, 1980; Noordegraaf & Steijn, 2013; Tonkens, 2008; Trappenburg, 2011). Dat houdt de gemoederen bezig. Er zijn maatschappelijke initiatieven als PO in Actie, Zorg in Actie en het protest op 15 maart, die pleiten voor een drukverlaging binnen hun professie. Maar er is ook wetenschappelijke aandacht, van artikelen in wetenschappelijke tijdschriften tot gehele themanummers en boeken over het onderwerp (onder andere Noordegraaf & Steijn, 2013; Tummars et al., 2012; Shedd & Bacharach, 1991).

Oorzaken voor de toegenomen druk op professionals worden veelal gekoppeld aan initiatieven binnen de overheid die als doel hebben de overheid meer als een bedrijf te laten opereren, ondergebracht in termen en mantra's als *Businesslike Management*, *Run Government Like Business* en *New Public Management* (NPM) (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2004; Noordegraaf & Steijn, 2013). De laatste, NPM, wordt gezien als een overkoepelend begrip voor dit type veranderingen (Kuhry et al., 2002). NPM focust zich op zaken als effectiviteit en efficiëntie en vooral ook op de meetbaarheid en de verantwoording daarvan (Hood, 1995). Daarnaast stelt NPM de burger centraal in een rol die vergelijkbaar is met de klant bij een bedrijf (Kuhry et al., 2002). Het doel van de NPM-maatregelen is om kosten te drukken en beter om te gaan met de publieke middelen waaruit de overheid zijn werkzaamheden bekostigt (Pollitt & Bouckaert, 2004).

In zowel de zorg als het onderwijs zijn duidelijke voorbeelden van NPM-maatregelen. Binnen de zorg komt dit naar voren in de praktijk van diagnose-behandel-combinaties (DBC's). DBC's zijn een middel om marktwerking te versterken, doordat het de registratie en bekostiging in de zorg verandert (Van Sambeek et al., 2011). In een DBC komen alle activiteiten en verrichtingen van het ziekenhuis en van de medisch specialist samen die voortkomen uit de zorgvraag van een patiënt; vervolgens wordt daar een standaardprijs aan gekoppeld (Folpmers & de Bruyn 2005, p. 6).

Door middel van dit systeem is gepoogd het zorgsysteem in de geestelijke gezondheidszorg meer op basis van vraagsturing in te richten, doordat het diensten in de zorg meer als standaardproducten moet definiëren (Van der Kraan, 2006, p. 44). Op die manier zouden zorgverzekeraars en zorgaanbieders met elkaar kunnen onderhandelen over prijs en volume, wat de patiënt ten goede zou moeten komen (Palm et al., 2008, p. 14).

Het past binnen het Nederlandse privatiseringsbeleid op het gebied van de zorg, die meer vraaggericht en efficiënter moet worden; twee termen die bij het NPM-denken horen (Maarse, 2004, p. 98). Het kan dan ook op verzet rekenen: speciale actiegroepen onder de naam 'Zorg geen markt' en 'De GGZ laat zich horen' zijn acties gestart om de invoering van de DBC-systematiek tegen te gaan (Van den Elsen, 2010).

In het onderwijs komen NPM-maatregelen bijvoorbeeld tot uiting door toegenomen registratiedruk in het primair onderwijs en contactmomenten om dat wat geregistreerd werd te bespreken (Noordegraaf et al., 2015). Het vormt een doorn in het oog voor veel leraren, die stellen dat hierdoor de focus op hun belangrijkste taak, het lesgeven, verdwijnt (Vissers, 2017).

NPM-maatregelen worden vooral gedreven door prestatiewaarden, terwijl onderwijzers en zorgpersoneel voornamelijk gedreven worden door professionele waarden (Ackroyd et al., 2007; Van Sambeek et al., 2011; Noordegraaf, 2015). Het gevolg daarvan is dat de publieke professional in sommige gevallen beklemd raakt in zijn autonomie; hij ervaart dat niet genoeg ruimte om zijn eigen taken uit te voeren (Van Loon & Noordegraaf, 2014, p. 205). Het kan er zelfs toe leiden dat de beroepstrots van de professional wordt aangetast (Jansen, 2009).

Daarnaast kan het leiden tot algemene beleidsvervreemding (Van Engen et al., 2016). Dit houdt in dat de professional in het algemeen cognitief ontkoppeld raakt met het overheidsbeleid en zich vervreemd ertoe voelt (Tummers, 2009a, p. 105; Van Engen et al., 2016, p. 2091). Bijvoorbeeld omdat de professional het nut niet ziet van de hervormingen, maar ook omdat hij het gevoel heeft er geen invloed over te hebben (Tummers, 2009a, p. 106).

De spanning tussen leidinggevende en professional

Neem de leraren die op 15 maart jongstleden op het Malieveld protesteerden. Deden zij dat vanwege de weerstand die ze voelden tegen het nationale overheidsbeleid? Door NPM-gedreven bezuinigingen? Was het een protest tegen één nieuwe maatregel, of tegen het beleid in het algemeen? En welke rol speelt de directe omgeving bij deze onvrede, bijvoorbeeld in de vorm van leidinggevendenden?

Die laatste vraag wordt in dit onderzoek bestudeerd, omdat er aanleiding is te verwachten dat leiderschap kan helpen algemene beleidsvervreemding tegen te gaan. Zo is er veel onderzoek dat stelt dat leiderschap een rol kan spelen in het verbeteren van prestaties in de publieke sector (onder andere Bass & Rigio, 2006; Fernandez et al., 2010; Van Wart, 2013; Walumbwa et al. 2008; Wright et al., 2012). Leidinggeven aan professionals kan gezien worden als een vak apart, dat een unieke aanpak vereist (Mintzberg, 1998). Toch blijft er een spanning tussen beleidsmakers en de uitvoerende professionals (Noordegraaf & Steijn, 2013). Die spanning leidt tot credo's als die van

Weggeman (2007): “Leidinggeven aan professionals? Niet doen!”. In wetenschappelijke literatuur lijken dergelijke claims echter niet op bijval te kunnen rekenen.

Binnen deze literatuur lijkt namelijk de consensus dat, in ieder geval enkele vormen van, leiderschap positieve effecten kunnen hebben (Yukl, 2010). Neem bijvoorbeeld transformationeel leiderschap, een leiderschapsvorm die vooral draait om inspireren, motiveren en verbinden (Bass, 1997). Deze leiderschapsstijl wordt geassocieerd met positieve effecten op gebied van motivatie en vervreemding (onder andere Caillier, 2014; Carter, 2013; Conger, 1999; Paarlberg & Lavigna, 2010; Pandey et al., 2016).

Vaak wordt tegenover transformationeel leiderschap een andere vorm van leiderschap gezet: transactioneel leiderschap (Bass, 1997). Deze stijl draait om beloningen en transacties. Eerder onderzoek wijst uit dat deze stijl juist geassocieerd wordt met nadelige effecten; zo zou het de werkvervreemding onder werknemers kunnen vergroten (Sarros et al., 2002). En behalve deze twee stijlen, zijn er nog een legio aan andere leiderschapsstijlen, waarvan het veelal onbekend is wat ze doen met de algemene beleidsvervreemding die professionals ervaren.

1.2 Doel- en vraagstelling

In dit onderzoek wordt de relatie tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen onderzocht. Het doel is om aan te tonen of er een relatie is tussen de algemene beleidsvervreemding die publieke professionals ervaren en verschillende leiderschapsstijlen van hun leidinggevend. Daarmee wordt meer inzicht geboden in de relatie tussen deze twee concepten. Tevens worden de twee concepten op deze manier verder uitgediept, door te kijken naar óf er algemene beleidsvervreemding is in twee sectoren. Ook wordt leiderschap verder onderzocht, door specifiek naar leiderschapsstijlen te kijken die op de publieke sector zijn toe te passen. Het onderzoek wordt gedaan in twee sectoren, de zorg en het onderwijs, en stelt de volgende hoofdvraag.

In hoeverre wordt algemene beleidsvervreemding onder publieke professionals beïnvloed door verschillende leiderschapsstijlen?

Deze hoofdvraag wordt onderzocht door middel van de volgende deelvragen:

- In hoeverre is er sprake van algemene beleidsvervreemding onder professionals in het Nederlandse primair- en voortgezet onderwijs en in de zorg?
- Wat is de relatie tussen verschillende publieke leiderschapsstijlen onderling en met transactioneel en transformationeel leiderschap?
- Wat is het verband tussen verschillende leiderschapsstijlen en algemene beleidsvervreemding?

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek onderzoekt door middel van kwantitatief onderzoek onder onderwijs- en zorgprofessionals de relatie tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende stijlen van leiderschap. Hansen en Villadsen (2010, p. 247) stellen dat onderzoek naar en begrip van leiderschap in de bestuurskunde minder groot is dan in andere disciplines. Tummers en Knies (2016, p. 433) stellen dat in de psychologie en economie onderzoek naar leiderschap verder ontwikkeld is. De laatste jaren neemt deze kennis echter wel toe (Ospina, 2016). Toch blijft de wens voor meer kennis hierover groot; zo onderschrijven ook Crosby & Bryson (2018). Zij stellen dat er meer onderzoek nodig is dat bestaande theorieën toetst en verder ontwikkelt. Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over leiderschap in de bestuurs- en organisatiewetenschap, door twee

“klassieke stijlen” (transactioneel en transformationeel leiderschap) en vier “moderne stijlen” (de publieke leiderschapsstijlen) te bestuderen (Jensen et al., 2019; Tummers & Knies, 2016).

Ook over de relatie tussen leiderschapsstijlen en vervreemding is reeds geschreven. Verschillende auteurs stellen dat meer onderzoek nodig is naar leiderschapsstijlen en vervreemding, bijvoorbeeld Kanungo (1998, p. 79), Yukl (1999, pp. 291-292) en Sarros et al. (2002, pp. 299-300). Ze dragen hierbij verschillende redenen aan, zoals de noodzaak om meer onderzoek te doen in decentrale organisaties (Yukl, 1999), of te kijken naar de verhouding met andere stijlen (Sarros et al., 2002). Dit onderzoek draagt hieraan bij. De literatuur die de aanleiding vormt voor dit onderzoek is grofweg in te delen in twee categorieën.

Ten eerste is er onderzoek naar beleidsvervreemding dat niet specifiek ingaat op verschillende leiderschapsstijlen, maar wel op onderwerpen die in de buurt komen leiderschapsstijlen, of onderzoeken die leiderschap als variabele meenemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het onderzoek van Knook (2014) dat ingaat op de driehoek beleidsvervreemding, leiderschap en copingstrategieën van professionals. In dit onderzoek wordt leiderschap aangestipt, maar worden de relaties tussen algemene beleidsvervreemding en leiderschapsstijlen niet verder uitgediept. Daarnaast wordt in het onderzoek van Knook (2014) alleen het onderscheid gemaakt tussen mens- en taakgericht leiderschap.

De tweede categorie literatuur gaat niet in op algemene beleidsvervreemding, maar wel op aanverwante theorieën, zoals veranderbereidheid en werkvervreemding, en maakt een koppeling tussen deze concepten en verschillende leiderschapsstijlen. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Sarros et al. (2002), waarin de relatie tussen werkvervreemding en verschillende typen van organisationeel leiderschap wordt onderzocht. In dit onderzoek, dat gedaan werd in de Amerikaanse brandweer, komt naar voren dat een dergelijke relatie bestaat, al was de doelpopulatie van Sarros et al. erg verschillend van dit onderzoek. Een ander voorbeeld is het onderzoek van Paarlberg (2010) naar de relatie tussen *public service ethos* en transformationeel leiderschap. Er is een verband tussen deze twee begrippen, wat aanleiding vormt om na te denken over de verhouding tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding. Dat is ook wat Pandey et al. (2016) doen, door in te gaan op de relatie tussen transformationeel leiderschap en motivatie.

Voor zover bekend komt de expliciete koppeling tussen typen leiderschap en algemene beleidsvervreemding enkel terug in Van Engen et al. (2016) en daarop voortbouwend Van Engen (2019). Dit gaat echter enkel over het verband tussen algemene beleidsvervreemding en transformationeel leiderschap. In deze onderzoeken wordt gesteld dat er een negatieve relatie is tussen algemene beleidsvervreemding en transformationeel leiderschap. De auteurs geven aan dat dit verder onderzoek verdient (Van Engen et al., 2016, p. 1101). Dit onderzoek geeft hier invulling aan door te kijken naar de relatie tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen die zich specifiek richten op de publieke sector.

De relatie tussen transactioneel leiderschap en algemene beleidsvervreemding is niet door Van Engen (2019) onderzocht, noch, voor zover bekend, door andere auteurs. Het is echter wel interessant om te bekijken hoe deze twee concepten verband houden, omdat lang niet alle leiders in de publieke sector aan te merken zullen zijn als transformationeel leiders. Daarnaast benoemen Van Engen et al., (2016, p. 1100) dat bij algemene beleidsvervreemding óók naar de geschiedenis gekeken moet worden. Daarmee doelen Van Engen et al. (2016) op eerder beleid, maar het is ook aannemelijk dat andere, al langer lopende, zaken invloed hebben op de perceptie van professionals over beleid, zoals bijvoorbeeld leiderschap.

Daarnaast worden in dit onderzoek vier publieke leiderschapsstijlen onderzocht. Deze stijlen richten zich specifiek op de publieke sector. Het verdient onderzoek om te bestuderen in hoeverre deze stijlen samenhangen met algemene beleidsvervreemding. Dit zegt immers iets over de manier waarop de leiderschapsstijlen functioneren, iets dat gezien hun nieuwe aard nog maar amper gebeurd is. Om de publieke leiderschapsstijlen beter te begrijpen wordt tevens hun samenhang met transactioneel en transformatieel leiderschap onderzocht; enkel het verband met transformatieel leiderschap is eerder onderzocht.

Maatschappelijke relevantie

Leraren die thuisblijven en geen lessen geven, acties van verpleegkundigen in ziekenhuizen, protesten in Den Haag; in de aanleiding van dit stuk is reeds duidelijk gemaakt dat professionals in de zorg en het onderwijs steeds verder onder druk zijn komen te staan en dat ze zich daar proberen tegen uit te spreken. Het is een actueel thema, waar regelmatig het debat over oplaait. In verschillende artikelen wordt geconcludeerd deze toename van druk samenhangt met vervreemding (Tummers et al., 2012; Van Engen et al., 2016). Daarnaast lijkt in zowel het onderwijs als de zorg sprake van (algemene) beleidsvervreemding (Tummers et al., 2012; Van Engen et al., 2016).

Dit onderzoek poogt beter inzichtelijk te maken welke factoren van invloed zijn op algemene beleidsvervreemding, door te bekijken in hoeverre er een relatie is tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen. Ook wordt gekeken in hoeverre verschillende stijlen beter, of juist minder goed werken om algemene beleidsvervreemding tegen te gaan. Daarmee kan een bijdrage geleverd worden om algemene beleidsvervreemding tegen te gaan.

Aan vervreemding van werknemers worden een aantal negatieve effecten gekoppeld, zoals negatieve werktevredenheid (Tummers et al., 2011). Als algemene beleidsvervreemding onder professionals kan worden teruggedrongen, dan kunnen deze negatieve effecten tevens worden teruggedrongen.

Daarnaast dragen de bevindingen van dit onderzoek bij aan de kennis over leiderschap in de publieke sector. Beter leiderschap zorgt voor betere prestaties van publieke organisaties, zo concluderen verschillende onderzoeken (onder andere Bass & Riggio, 2006; Fernandez et al., 2010; Van Wart, 2013; Walumbwa et al. 2008; Wright et al., 2012). De kennis van dit onderzoek kan ingezet worden om leiderschap te verbeteren en zo de prestaties van publieke organisaties te verbeteren. Dat wordt gedaan door beter inzichtelijk te maken welke relatie er is tussen leiderschap en algemene beleidsvervreemding, waar leidinggevendens vervolgens in hun werk rekening mee kunnen houden.

THEORETISCH KADER

In dit theoretisch kader worden de belangrijkste concepten van dit onderzoek uitgewerkt. Het doel van dit hoofdstuk is ten eerste om deze concepten te verduidelijken en om te laten zien waarom er voor deze concepten gekozen is. Daarnaast wordt in dit theoretisch kader inzichtelijk gemaakt op welke manier deze concepten bijdragen aan de beantwoording van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

Dat gebeurt als volgt. Ten eerste wordt ingegaan op het concept algemene beleidsvervreemding, dat bestaat uit de twee dimensies machteloosheid en zinloosheid. Het concept leiderschap wordt als tweede behandeld. Dit wordt uitgesplitst in twee delen; een deel over transactioneel en transformationeel leiderschap en een deel over publieke leiderschapsstijlen. De publieke professional komt vervolgens aan bod. Dit concept wordt gebruikt om de rol van leraren en zorgprofessionals te duiden. Als laatste volgen de hypothesen, die voortkomen uit dit theoretisch kader.

2.1 Algemene beleidsvervreemding

Plaatsing van het begrip: vervreemding, werkvervreemding, beleidsvervreemding

Het startpunt van een goede duiding van het concept ‘algemene beleidsvervreemding’ begint bij het laatste deel van het concept: vervreemding. De Duitse filosoof Georg Hegel was samen met, later, Karl Marx een van de eerste wetenschappers die het begrip vervreemding gebruikte op een manier die vergelijkbaar is met het huidige begrip (Kanungo, 1981, pp. 10-14). In zijn *Economic and Philosophic Manuscripts* conceptualiseerde Marx het begrip als ‘vervreemding van arbeiders ten opzichte van het product dat ze gemaakt hadden op hun werk, het productieproces, of van anderen die getrokken waren bij dit proces’ (Marx, 1961 [1844]; Bomer, 1974, p. 2; Shantz et al., 2010, p. 2530).

De moderne conceptualisatie van het begrip werkvervreemding komt voort uit Seeman (1959) en Blauner (1964). Seeman (1959) wordt gezien als de grondlegger van het huidige sociaal-psychologische denken over werkvervreemding (Shantz et al., 2010, p. 2531; Tummers et al., 2009, pp. 104-105). Deze studie hanteerde voor het eerst een multidimensionale kijk op het concept. De dimensies die Seeman (1959) onderscheidt zijn: machteloosheid, zinloosheid, normloosheid, sociaal isolement en zelfvervreemding. Blauner (1964) brengt deze vijf dimensies terug tot drie en conceptualiseert deze: machteloosheid, zinloosheid en sociale isolatie. Deze dimensies zijn het uitgangspunt geweest voor veel moderne studies naar het begrip werkvervreemding (onder andere Tummers, 2009; Loyens, 2015; Kanungo, 1982).

In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar een specifieke vorm werkvervreemding, namelijk algemene beleidsvervreemding. Beleidsvervreemding gaat niet zozeer over vervreemding ten opzichte van werk in het algemeen, maar over de vervreemding ten opzichte van iets specifiek, namelijk nieuw beleid (Tummers et al., 2009). Tummers, Bekkers en Steijn (2009) hebben een raamwerk ontwikkeld waarmee de mate van beleidsvervreemding geanalyseerd kan worden. Dit raamwerk is verder uitgewerkt door Tummers (2011; 2012) en door Van Engen (et al., 2016; 2019) aangepast zodat het toepasbaar is op algemene beleidsvervreemding.

Algemene beleidsvervreemding

De conceptualisatie van Tummers et al. (2009a) van het begrip beleidsvervreemding gaat uit van twee dimensies: zinloosheid en machteloosheid. Binnen deze dimensies zijn er subdimensies; drie voor machteloosheid (strategisch, tactisch en operationeel) en twee voor zinloosheid (voor de samenleving en voor cliënten). Tummers et al. (2009a, p. 105) omschrijven beleidsvervreemding

als een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met beleid, in dit geval van de publieke professional die het beleid uitvoert. Ze hanteren de volgende definitie (Tummers et al., 2009b, p. 688): *‘(a) general cognitive state of psychological disconnection from the policy programme being implemented, by a public professional who regularly interacts directly with clients.’* Uit deze omschrijving wordt duidelijker dat het Tummers et al. (2009a; 2009b) gaat om een staat van ontkoppeling ten opzichte van specifiek beleid.

Dat is anders bij algemene beleidsvervreemding. Daar wordt niet de ontkoppeling ten opzichte van specifiek beleid onderzocht, maar ten opzichte van het beleid in het algemeen (Van Engen et al., 2016). In dit onderzoek is ervoor gekozen om dit laatste concept te onderzoeken. Dit wordt gedaan om verschillende redenen.

Vaak worden de ervaringen van professionals op een geïsoleerde manier bestudeerd, waarbij genegeerd wordt dat beleid niet in een vacuüm gecreëerd wordt (Hogwood & Peters, 1982). Echter, de ervaringen die professionals hebben met beleid worden beïnvloed door ervaringen die ze gehad hebben met eerder beleid; ze zijn afhankelijk (In ’t Veld, 1989; Pierson, 2000). Dit gegeven wordt omschreven als beleidsstapeling (Hogwood & Peters, 1982; In ’t Veld, 1989). Dit is een van de redenen waarom er in dit onderzoek niet gekeken wordt naar de vervreemding ten opzichte van een specifieke beleidsmaatregel, maar naar beleid in het algemeen.

Bij algemene beleidsvervreemding draait het, net als bij beleidsvervreemding, ook om vervreemding ten opzichte van beleid, alleen, in tegenstelling tot beleidsvervreemding, niet over de vervreemding ten opzichte van specifiek beleid, maar ten opzichte van het beleid in het algemeen (Van Engen et al., 2016). Het is belangrijk te vermelden dat het hier gaat om subjectieve vervreemding, wat refereert naar de ervaringen van de medewerkers met het beleid. Dit in tegenstelling tot objectieve werkvervreemding, waarbij het gaat om het daadwerkelijk bezitten van productiemiddelen of resulterende producten (Tummers et al., 2009). Van Engen (2019, p. 210) omschrijft algemene beleidsvervreemding als een algemene staat van psychologische ontkoppeling met overheidsbeleid. Deze definitie wordt in dit onderzoek, om bovenstaande redenen, tevens gehanteerd.

De conceptualisatie en operationalisatie van Van Engen (et al., 2016; 2019) vindt zijn basis in Tummers (et al., 2009a; et al., 2009b; 2014). Tummers (2014, p. 5) geeft vijf dimensies van beleidsvervreemding. Deze zijn onder te verdelen in drie dimensies van machteloosheid en twee dimensies van zinloosheid. Van Engen (2016, p. 1091; 2019, pp. 41-42) gebruikt dezelfde dimensies voor algemene beleidsvervreemding, met aangepaste definities. Deze worden in de volgende paragrafen uitgewerkt. Hiermee wordt duidelijker gemaakt uit welke subdimensies algemene beleidsvervreemding bestaat.

2.1.1 Machteloosheid

Seeman (1959, pp. 784-785) definieert machteloosheid als “de verwachting of waarschijnlijkheid van een individu dat zijn eigen gedrag geen invloed heeft op de uitkomsten die hij beoogt”. Tummers (2012b, p. 518) voegt daaraan toe dat machteloosheid te maken heeft met de mate van invloed die een publieke professional heeft over het vormen van een beleidsprogramma. Dit kan op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Deze niveaus vormen samen de dimensie machteloosheid van algemene beleidsvervreemding.

De eerste subdimensie is strategische machteloosheid. Dit verwijst naar de ervaren invloed van professionals op beslissingen die te maken hebben met de inhoud van bepaald beleid, zoals dat is vastgelegd in regels en wetgeving (Tummers, 2012b, p. 518). Deze vorm van machteloosheid kan bijvoorbeeld voorkomen wanneer beleid wordt opgesteld zonder dat professionals daarbij

gevraagd is naar hun mening. In Van Engen et al. (2016, p. 42) wordt deze subdimensie gespecificeerd voor algemene beleidsvervreemding; hier verwijst strategische machteloosheid naar de ervaren invloed van professionals in het algemeen hebben op de inhoud van beleid zoals dat is vastgelegd in regels en wetgeving.

De tweede subdimensie, tactische machteloosheid, verwijst naar de ervaren invloed (of gebrek daaraan) van professionals over de beslissingen die gaan over de manier waarop beleid uitgevoerd dient te gaan worden binnen de eigen organisatie (Tummers, 2012b, p. 518). Een manier om om te gaan met tactische machteloosheid is door professionals te laten participeren in de beslissingen over hoe beleid uitgevoerd dient te gaan worden binnen de organisatie (Judson, 1991). Hoe meer professionals betrokken worden bij beslissingen op dit gebied, hoe minder tactische machteloosheid ze zullen ervaren (Tummers, 2012b, p. 518). Wanneer dit op structurele basis gebeurt, dan zal de tactische machteloosheid binnen algemene beleidsvervreemding zo min mogelijk worden ervaren (Van Engen, 2016, p. 42)

De derde en laatste subdimensie, operationele machteloosheid, verwijst naar de invloed die professionals hebben gedurende de daadwerkelijke implementatie van beleid (Tummers, 2012, p. 121). Bij operationele machteloosheid draait het om invloed tijdens de daadwerkelijke implementatie van nieuw beleid en de uitvoering ervan in de dagelijkse praktijk.

2.1.2 Zinloosheid

In de vorige paragraaf is de eerste dimensie van het begrip algemene beleidsvervreemding uitgewerkt, namelijk machteloosheid. In deze paragraaf wordt de dimensie zinloosheid toegelicht.

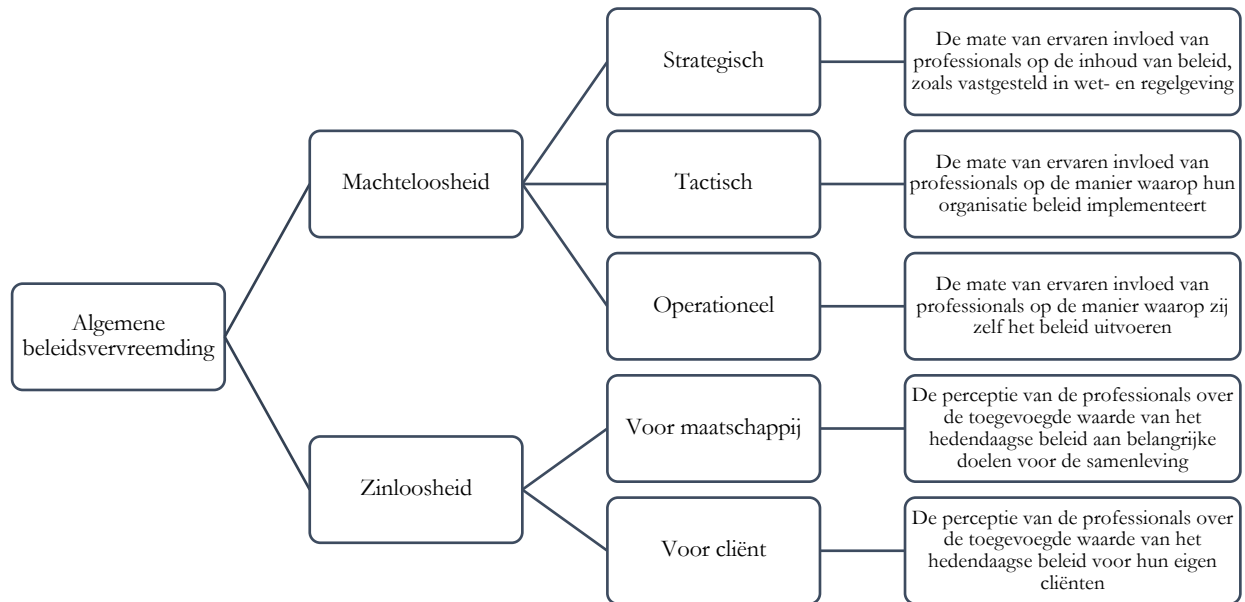
Seeman (1959, p. 786) definieert zinloosheid als een situatie waarin een individu niet weet wat hij of zij moet geloven of wanneer de minimale standaarden voor helderheid in het maken van een beslissing niet worden bereikt. Kanungo (1982, p. 26) stelt dat zinloosheid kan ontstaan wanneer individuen binnen een organisatie niet begrijpen wat de verschillende complexe doelstellingen van een organisatie zijn en hoe zij zich daartoe verhouden. Sarros et al. (2002, p. 304) definiëren zinloosheid als de onmogelijkheid van een individu om de relatie tot het grotere geheel te begrijpen. Volgens Tummers et al. (2009, p. 112) is er een tweedeling te maken tussen zinloosheid voor de maatschappij en voor de cliënt. Deze twee subdimensies worden hieronder behandeld.

Ten eerste zinloosheid voor de maatschappij. Volgens Tummers (2012b, p. 518) verwijst zinloosheid voor de maatschappij naar de perceptie van de professional over de waardetoevoeging van het beleid aan een hoger, maatschappelijk, doel. Wanneer een professional het idee heeft dat bepaald beleid niks toevoegt aan belangrijke maatschappelijke doelen, dan zal hij zinloosheid voor de samenleving ervaren. Volgens Tummers et al. (2012b, p. 518) is deze subdimensie vooral van invloed op professionals die direct bezig zijn met de implementatie van beleid.

Op het niveau van de cliënt gaat zinloosheid over de perceptie van de professional over de toegevoegde waarde die het beleid heeft voor zijn cliënten (Tummers, 2012b, p. 518). Wanneer een professional het idee heeft dat het nieuwe beleid zijn cliënten helpt, dan zal hij waarschijnlijk lage levels van zinloosheid voor de eigen cliënt ervaren.

2.1.3 De vijf subdimensies van algemene beleidsvervreemding

In figuur 2 is verduidelijkt hoe het begrip algemene beleidsvervreemding uiteenvalt in de verschillende (sub-)dimensies en welke definities bij de subdimensies gehanteerd worden in dit onderzoek.



Figuur 2: De dimensies, subdimensies en definities van algemene beleidsvervreemding. Op basis van Tummers (2012, p. 519; 2014, p. 5) & Van Engen (2016, p. 2091; 2019, p. 42).

2.2 Leiderschap

In dit onderzoek wordt onderzocht of er een relatie is tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen. Daarom is in het eerste deel van dit theoretisch kader het concept algemene beleidsvervreemding uitgewerkt en is getoond hoe de verschillende (sub)dimensies van dit begrip werken. In dit onderdeel van het theoretisch kader wordt hetzelfde gedaan voor het begrip leiderschap. Ten eerste wordt het begrip verduidelijkt. Vervolgens worden verschillende stijlen leiderschap uitgewerkt, met als doel te verduidelijken hoe deze leiderschapsstijlen functioneren en hoe ze van elkaar te onderscheiden zijn.

Leiderschap is een begrip dat voor vele interpretaties vatbaar is; het is een ambigu begrip (Janda, 1960). Dat is vandaag de dag nog net zozeer het geval als het moment dat Janda hier in 1960 over schreef (Yukl, 2010). Stogdill (1974, p. 259) zegt hierover: “er zijn bijna net zoveel definities van leiderschap, als dat er personen zijn die gepoogd hebben het concept te definiëren.” Dit wordt onderstreept door Avolio et al. (2009), die een overzichtsstudie hebben gedaan waarin gekeken wordt naar de staat van de leiderschapsliteratuur. Het aantal (sub-)stromingen is groot; termen als *authentic leadership*, *transformational leadership*, *positive organizational behavior*, *broaden-and-build theory*, *shared leadership*, *E-leadership*, *cross-cultural leadership* zijn slechts een greep uit het brede scala aan onderzoeksrichtingen (Avolio et al., 2009).

Zaleznik (1992, p. 127) definieert leiderschap als volgt: “Leadership requires using power to influence the thoughts and actions of other people.” Deze definitie focust zich vooral op de behoeften en doelen van leiderschap. Cohen (1990, p. 9) definieert leiderschap als “the art of influencing others to their maximum performance to accomplish any task, objective or project.” Deze definitie ziet leiderschap dus als “art”; het is bijna een kunstvorm om doelen te bereiken door middel van leiderschap. Dat is meteen ook de kern van de discussie over het begrip; het wordt vaak gezien als moeilijk meetbaar en moeilijk aan te leren, ook al zijn veel studies het daar niet mee eens (onder andere Antonakis et al., 2012; Bass, 1990; Hunter, 2004). In deze ongrijpbaarheid en ambiguïteit wordt in dit onderdeel van het theoretisch kader orde geschept en een conceptualisatie gegeven die in dit onderzoek wordt gehanteerd.

De focus: organisationeel leiderschap

Voordat er een definitie van dit onderzoek wordt aangedragen, wordt nog toegelicht voor welke focus gekozen is: organisationeel leiderschap. De rol van leiders binnen de organisatie op de publieke professional wordt onderzocht, waardoor een definitie van leiderschap nodig is die daarbij aansluit. Zaccaro en Klimonski (2002, p. 6) geven een aantal voorwaarden voor organisationeel leiderschap. Ze stellen dat het draait om processen en uitkomsten die bijdragen aan de ontwikkeling en prestaties van organisationele doelen en sterk afhankelijk is van context.

Volgens Tummers & Knies (2016, p. 435) zijn er grofweg twee manieren om te kijken naar leiderschap binnen organisaties. Ze onderscheiden enerzijds een focus op prestaties en anderzijds een focus op relaties. Onderzoeken met de eerste focus, die op prestaties, richten zich op het analyseren van acties van leiders en koppelen deze aan uitkomsten. Onderzoeken die zich richten op relaties focussen zich juist meer het gedrag van de leider en de manier waarop mensen dit zien (Tummers & Knies, 2016, p. 435).

Dit onderzoek focust zich op organisationeel leiderschap en focust zich niet op prestaties, maar op het relationele aspect van leiderschap. Meer specifiek betekent dit dat er gekeken wordt naar de manier waarop gedrag van leidinggevende door de professional wordt ervaren en niet hoe de leidinggevende zijn of haar gedrag bedoeld heeft. Dit sluit aan bij Wright & Nishii (2007), die stellen dat het belangrijker is hoe beleid ontvangen wordt door werknemers, dan wat de intentie van het beleid was.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd van leiderschap: Leiderschap verwijst naar een proces van sociale beïnvloeding, uitgevoerd door één of meerdere organisatieleden. Het omvat activiteiten gericht op het bereiken van wenselijke en noodzakelijke organisatiedoelen.

Deze definitie is tot stand gebaseerd op Kelchtermans & Piot (2010), Bush & Glover (2003) en Yukl (2010) en heeft als doel zo goed mogelijk aan te sluiten bij de gehanteerde concepten én sectoren waarin onderzoek gedaan wordt. Daarnaast biedt deze definitie de ruimte om verder gespecificeerd te worden in meer specifieke stijlen, zoals in dit onderzoek gedaan wordt.

De rol van leiders in publieke organisaties

In de literatuur is er discussie over de verschillen tussen managers, leiders en leidinggevendenden (o.a. Kotterman, 2006; Yukl, 2010). Deze discussie richt zich voornamelijk op de verschillen tussen deze concepten en de vraag in hoeverre de begrippen uitwisselbaar zijn.

Zaleznik (1992) stelt dat managers en leiders substantieel andere rollen hebben. Hij stelt dat leiders vooral bedoeld zijn om veranderingen teweeg te brengen, terwijl managers beter binnen een organisatie passen en meer aandacht hebben voor consistentie en rust. Bennis & Nanus (1985, p. 21) stellen dat managers de mensen zijn die dingen goed doen, terwijl leiders mensen zijn die de goede dingen doen. Daarmee zien zowel Zaleznik en Bennis & Nanus managers en leiders als verschillend.

Niet iedereen is het hiermee eens. Mintzberg (1989, p. 53) bijvoorbeeld stelt dat leiderschap een van de rollen is die een manager moet uitvoeren. Hij ziet leiderschap daarom als een onderdeel van management. Kotter (1988) past binnen dezelfde visie. Hij stelt dat leiderschap juist in alle lagen van de organisatie nodig is: van de top van de organisatie, tot lager management, professionals en technisch personeel.

Verschillende wetenschappers ageren dan ook tegen een strikte scheiding van de termen manager en leider (onder andere Yukl, 2010; Knies & Tummers, 2016). Yukl (2010, p. 48) stelt dat leiderschap een belangrijke rol is van de manager en dat leiderschap een van de redenen is waarom het beroep van manager bestaat. Knies & Tummers (2016) maakt gebruik van literatuur over leiderschap om de rol van managers te onderzoeken. In dit onderzoek wordt deze lijn gevolgd: het zijn van een leider is één van de zaken die een manager in een publieke organisatie is. Ook binnen onderzoek naar management binnen het onderwijs wordt vaker de term “leiderschap” gebruikt wanneer het gaat over management (onder andere Kelchtermans & Piot, 2010). Daarmee wordt de discussie rondom de scheiding van de twee begrippen niet genegeerd en tevens niet genegeerd dat er mogelijk andere rollen zijn die een manager dient aan te nemen in zijn werk.

In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens ingegaan op verschillende leiderschapsstijlen. Ten eerste komen transactioneel en transformationeel leiderschap aan bod. Daarna worden vier publieke leiderschapsstijlen behandeld.

2.2.1 Transactioneel & transformationeel leiderschap

In dit onderzoek wordt verder ingezoomd op transactioneel en transformationeel leiderschap. Burns (1978) onderscheidt twee vormen van politiek leiderschap die als basis dienen voor het moderne denken over leiderschap. Bass (1985) heeft deze waarden omgevormd zodat ze toepasbaar zijn voor leiderschap binnen organisaties. Dit leidt tot de dichotomie transactioneel en transformationeel leiderschap. Beide leiderschapsstijlen hebben een gezamenlijk doel: het motiveren van medewerkers, maar hebben andere manieren om dat te bewerkstelligen (Caillier, 2014).

Transactioneel leiderschap

In het geval van transactioneel leiderschap draait het om een relatie tussen een meerdere (in casu: de manager) en een ondergeschikte (in casu: de professional), waarbij een interactie plaatsvindt die resulteert in iets van waarden voor beide (Kuhnert & Lewis, 1987). Dat kan gedaan worden door middel van extrinsieke beloningen, regels en protocollen (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001).

Transactionele leiders motiveren hun volgers voornamelijk door te in te spelen op het persoonlijk belang van de volgers. Hetzelfde geldt voor de waarden die transactionele leiders communiceren; deze zullen voornamelijk gericht zijn op het zorgen dat het transactieproces zo soepel mogelijk verloopt. Hierbij kun je denken aan eerlijkheid, gelijkheid en verantwoordelijkheid (Yukl, 2000, pp. 260-262). Er worden klassiek gezien drie stijlen onderscheiden binnen het transactioneel leiderschap: op basis van contingente beloningen, op basis van actief management op basis van uitzondering en op basis van passief management op basis van uitzondering (Bass, 1997; Bycio et al., 1995; Hackman & Johnson, 2009). Deze zijn volgens Antonakis et al. (2003) onder te verdelen in financiële en niet-financiële beloningen en straffen. Deze verdeling wordt gevolgd door Jensen et al. (2019) in hun conceptualisatie van transactioneel leiderschap.

Op basis van het bovenstaande wordt de conceptualisatie van Jensen et al. (2019) gevolgd. Zij verdelen transactioneel leiderschap in drie aspecten: het gebruik van niet-financiële beloningen, financiële beloningen en contingente sancties (Jensen et al., 2019, p. 12). Een voorbeeld van een financiële beloning is bijvoorbeeld een bonus, van een niet-financiële bonus is het krijgen van lof, straffen zijn bijvoorbeeld het krijgen van minder taken.

Transformationeel leiderschap

Transformationeel is de meest onderzochte leiderschapsstijl in de huidige literatuur over leiderschap, zowel in het algemeen als binnen de bestuurskunde (Dinh et al., 2014; Judge & Piccolo, 2004; Vogel & Masal, 2015). Waar transactioneel leiderschap gezien wordt als responsief en op basis van wederzijdse transacties, is transformationeel beter te omschrijven als inspirationeel, charismatisch en pro-actief (Conger, 1999). Het inspireert medewerkers om boven hun eigenbelang uit te stijgen voor het grotere doel van de organisatie (Callier, 2014).

Een transformationeel leider werkt bijvoorbeeld met grote statements en hoge doelen om zijn medewerkers te motiveren en spreekt daarmee de intrinsieke motivatie aan van de medewerker (Bass & Riggio, 2006). Daarmee kan deze intrinsieke motivatie ook worden aangewakkerd en bepaalde barrières worden weggenomen (Oreg, 2006). Bijvoorbeeld dispositionele weerstand, de weerstand die een medewerker vanuit zijn persoonlijkheid tegen bepaalde doelen, werk of beleid kan hebben, kan daardoor worden verminderd (Oreg, 2003).

De conceptualisatie van Bass (1985; Bass & Riggio, 2006) is veelal leidend bij onderzoek naar transactioneel en transformationeel leiderschap. Echter, er is recent steeds meer commentaar op (o.a. Van Knippenberg & Sitkin, 2013; Jensen et al., 2019). Dit commentaar focust zich onder andere op het feit dat Bass de effecten en definities van leiderschap niet genoeg scheidt (hierover meer in de operationalisatie in hoofdstuk 3).

Er wordt in dit onderzoek gekozen voor een definitie die hiermee rekening houdt en dit vermijdt. Derhalve wordt de definitie van Jensen et al. (2019, p. 10) gehanteerd: Transformationeel leiderschap wordt gedefinieerd als gedrag dat beoogd een visie te ontwikkelen, te delen en te bereiken. De belangrijkste theoretische reden voor het categoriseren van gedrag als transformationeel is als beogen om medewerkers aan te moedigen hun eigen belang te overstijgen en organisatiedoelen te bereiken.

De overlap tussen transactioneel en transformationeel leiderschap

In verschillende studies is onderzocht in hoeverre transactioneel en transformationeel leiderschap van elkaar verschillen (onder andere Antonakis et al., 2003; Carless, 1998; Den Hartog et al., 1997; Yukl, 2010; Jensen et al., 2019). Door middel van factoranalyses is aangetoond dat de twee stijlen eigen factoren vertegenwoordigen, maar dat er tevens conceptuele overlap is (Carless, 1998; Yukl, 2010). In verschillende studies bleken items te laden buiten hun eigen schaal, bijvoorbeeld de bij transactioneel leiderschap behorende contingente beloningen die bij transformationele items laden (Carless, 1998). Daarnaast blijkt veelal een sterke correlatie tussen alle items die gebruikt worden om de twee stijlen te meten (Yukl, 2010, p. 277).

Het is dan ook niet uitgesloten dat het ene type leider, ook aspecten van de andere leiderschapsstijl inzet (Bass, 1997). Zo kunnen transformationeel leiders bijvoorbeeld hoge salarissen geven aan diegenen die het beste presteren; iets wat gezien wordt als een transactionele handeling (George & Jones, 1996, p. 385).

Daar komt nog eens bovenop dat in één richting de ene stijl zelfs de ander versterkt. Bass & Avolio (1993, p. 69) wijzen op het zogenoemde augmentatie-effect dat transformationeel heeft op transactioneel leiderschap. Dit effect houdt in dat transformationeel leiderschap ervoor zorgt dat transactioneel leiderschap versterkt wordt. Met andere woorden: een leider die hoog scoort op kenmerken van transformationeel leiderschap, zal automatisch ook hoog scoren op kenmerken van transactioneel leiderschap.

Avolio (1999) zegt hierover dat aan de basis van transformaties altijd transacties liggen en dit effect derhalve logisch is. Bass & Riggio (2000, p. 4) stellen dat transformationeel op sommige manieren dan ook de facto een uitbreiding is op transactioneel leiderschap. Het augmentatie-effect is onderzocht en bevestigd en werkt alleen van transformationeel op transactioneel, niet andersom (Bass, 1997; Bass & Riggio, 2000; Judge & Piccolo, 2004). In dit onderzoek is hier rekening mee gehouden, door aspecten van de leiderschapsstijlen te meten en niet te zeggen dat een leidinggevende de ene of de andere stijl hanteert, enkel in hoeverre hij of zij aspecten van een bepaalde stijl hanteert. In de methoden en de discussie wordt hier verder op ingegaan.

2.2.2 Publieke leiderschapsstijlen

In dit onderzoek wordt verder onderzoek gedaan naar specifieke vormen van publiek leiderschap, die in dit onderdeel van het theoretisch kader worden toegelicht. Dit wordt gedaan om de impact van het onderzoek zo groot mogelijk te laten zijn en zo veel mogelijk inzicht te krijgen in de rol van verschillende leiderschapsstijlen op algemene beleidsvervreemding.

Tummers en Knies (2016) onderscheiden vier publieke leiderschapsstijlen. Dit zijn leiderschap op basis van verantwoording, leiderschap op basis van regels, leiderschap op basis van politieke loyaliteit en leiderschap op basis van (bestuurlijke) netwerken. Het is momenteel niet duidelijk hoe deze stijlen terugkomen in het onderwijs. Naast dat dus gekeken wordt hoe deze stijlen van invloed zijn op algemene beleidsvervreemding kan er ook een uitspraak gedaan worden over hoe vaak deze stijlen terugkomen in het primair onderwijs.

Leiderschap op basis van verantwoording

Publieke leiders verschillen onder andere van private leiders door het netwerk waar ze verantwoording aan moeten afleggen. Waar private leiders dat veelal enkel binnen de eigen organisatie hoeven, zijn publieke leiders verantwoording verschuldigd aan een breder pallet aan actoren; naast de eigen organisatie bijvoorbeeld ook aan de burger en aan andere organisaties (Van der Wal et al., 2008). Verantwoording is volgens Van der Wal et al. (2008) dan ook de belangrijkste waarde die publieke managers moeten bezitten. Tummers & Knies (2016, p. 436) definiëren deze

vorm van leiderschap als volgt: met leiderschap op basis van verantwoording wordt bedoeld dat leiders hun werknemers aansporen om hun acties duidelijk en te verantwoorden naar stakeholders. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een manager binnen een school die docenten aanmoedigt om ouders en leerlingen uitleg te geven over de reden waarom een leerling blijft zitten.

Leiderschap op basis van regels

Met leiderschap op basis van regels wordt bedoeld dat leiders hun medewerkers aanmoedigen om zich te gedragen in overeenstemming met regels en richtlijnen van de overheid (Tummers & Knies, 2016, p. 437). Het volgen van regels is, net als verantwoording, één van de kernwaarden van publieke organisaties (Van der Wal et al., 2008). Een voorbeeld van deze leiderschapsstijl is wanneer een manager in een school tegenover docenten benadrukt dat zij de richtlijnen rondom de eindexamens strikt moeten volgen.

Leiderschap op basis van politieke loyaliteit

Tummers en Knies (2016) herkennen leiderschap op basis van politieke loyaliteit als derde te onderscheiden publieke leiderschapsstijl. Ze definiëren deze stijl als volgt (Tummers & Knies, 2016, p. 437): leiders die hun werknemers aanmoedigen om te handelen op een manier die overeenkomt met de belangen van politici, zelfs als het nadelig is voor de werknemers. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen bij het implementeren van nieuw beleid. Van sommige beslissingen weten professionals al dat burgers erover zullen klagen. Bij dit type leiderschap zal een manager deze medewerkers dan aansporen deze beslissing toch te nemen.

Leiderschap op basis van (bestuurlijke) netwerken

Waar de vorige leiderschapsstijlen geënt zijn op binnen de bestuurskunde bekende en diepewortelde waarden, is deze leiderschapsstijl gebaseerd op nieuwe ontwikkelingen waardoor netwerken steeds belangrijker zijn geworden (Tummers & Knies, 2016). Dit hangt samen met bredere bestuurlijke ontwikkelingen, zoals de shift van 'government' naar 'governance', waarbij beleidsvorming steeds meer gebeurt in samenspraak en soms zelfs co-creatie met veel verschillende actoren (Hartley et al., 2013). Deze leiderschapsstijl wordt als volgt gedefinieerd (Tummers & Knies, 2016, p. 437): leiders die hun medewerkers aanmoedigen om op een actieve manier connecties te zoeken met stakeholders. Een voorbeeld hiervan is een manager in het onderwijs die docenten aanmoedigt om naar conferenties te gaan die gaan over zijn of haar vakgebied.

2.3 Publieke professionals

In dit onderzoek wordt specifiek onderzoek gedaan naar publieke professionals die in contact staan met de burger bij het uitvoeren van hun taken. Daarom wordt in dit onderdeel van het theoretisch kader het concept publieke professional verder uitgewerkt en verduidelijkt waarom leraren en zorgprofessionals binnen deze conceptualisatie vallen.

Het onderscheid tussen professionals en niet-professionals is niet altijd helder (Tummers et al., 2009, p. 105). Het streven naar een eenduidige definitie van verschillende typen professionals, waarbij er een onderscheid gemaakt kan worden tussen verschillende soorten en niet-professionals, houdt de wetenschap al sinds de jaren '60 van vorige eeuw bezig (onder andere Parsons, 1964; Wilensky, 1960).

Wilensky (1960) maakte een vijfdeling tussen verschillende typen professionals. Hoewel behulpzaam bij het denken over verschillende typen professionals, is het moeilijk deze vandaag de dag nog toe te passen door de constant veranderende rol van professionals. De vijf types die Wilensky herkent maken een onderscheid tussen verschillende beroepen door ze precies in te delen binnen verschillende typen professionalisme. In het huidige wetenschappelijke debat wordt bijvoorbeeld vaak ook gekeken naar rollen van professionals en de verhouding van de professional tot het management; deze kunnen zelfs binnen een professie van elkaar verschillen (Noordegraaf & Siderius, 2016). Op die manier is er binnen professies een verschuiving ontstaan, weg van 'puur professionalisme' en meer naar een hybride vorm, waarbij de professional zich meer identificeert met het management en de strikte scheiding en bijbehorende rollen vervagen. De professional neemt bijvoorbeeld ook taken op zich die klassiek gezien meer bij het management paste. Dat maakt het definiëren van wat een professional precies is logischerwijs nog ingewikkelder.

Over een aantal onderdelen is echter wel consensus, bijvoorbeeld dat professionals een taak uitvoeren die specifieke training behoeft, die taak uitvoert binnen de publieke sector en dat er enige bescherming is van de professie (Freidson, 1994). Professionals worden daarnaast gekenmerkt door impliciet leren en '*tacit knowledge*' (Reber, 1989; Noordegraaf, 2015). *Tacit knowledge* is moeilijk vatbare kennis, die vooral geleerd wordt door het uitvoeren van een beroep en minder door vooraf iemand op te leiden (Noordegraaf, 2015). Dit zorgt ervoor dat managers moeilijker grip krijgen op de professional; wat de professional doet is namelijk niet altijd precies in beeld te brengen door een manager die hier strakke regie op wil houden. Andersom geldt hetzelfde: de professional heeft zelf ook enige vorm van autonomie nodig in zijn werkzaamheden, omdat hij de uitvoering van taken die hij doet op basis van zijn moeilijk vatbare kennis niet altijd precies kan verantwoorden en vooraf kan plannen (Eraut, 2000). Dit toont meteen ook de kern van de spanning tussen professionals en hun managers. Professionals willen namelijk autonomie, maar zijn ook beperkt in deze autonomie door regels en procedures (Noordegraaf et al., 2015, p. 11).

Over het feit dat docenten in het primair en voortgezet onderwijs en verpleegkundigen kunnen worden aangemerkt als publieke professionals is consensus (o.a. Wilensky, 1960; Lipsky, 1980; Noordegraaf, 2015). Ook eerdere onderzoeken naar (algemene) beleidsvervreemding merken leraren en zorgprofessionals aan als publieke professionals (Tummers et al., 2009; Van Engen et al., 2016).

Gabe et al. (2004, p. 163) stellen: "om een beroep als een professie aan te merken is het genoeg om te identificeren dat het gaat om een specialistisch beroep, normaliter een beroep met hoge standaarden en hoge beloningen, dat lange formele training benodigd en een persoonlijke dienst levert." Als er gesproken wordt over professionals, dan spreken auteurs in het algemeen over professionals binnen de publieke sector (Noordegraaf, 2015; Tummers et al., 2009). Daarom wordt

aan de definitie van Gabe et al. (2004) nog toegevoegd dat het gaat om professionals in de publieke sector en dat zij in direct contact staan met de burger.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd, op basis van Gabe et al. (2004, p. 163) en aangevuld met literatuur over publiek professionalisme (Noordegraaf & Siderius, 2016): Publieke professionals zijn beroepsbeoefenaars die een persoonlijke dienst aan burgers leveren in een specialistisch beroep in de publieke sector. Daarbij hanteren ze hoge standaarden en reguleren en bewaken elkaar door middel van entreebarrières, formele opleidingsvereisten, supervisie en sanctionering.

2.4 Hypotheses

Door middel van deze paragraaf worden twee onderdelen nader bestudeerd: de relatie tussen leiderschapsstijlen onderling en de relatie tussen leiderschapsstijlen en algemene beleidsvervreemding. Dat gebeurt door middel van de volgende hypothesen.

2.4.1 Vier publieke leiderschapsstijlen & transactioneel/transformationeel leiderschap

De relatie tussen transformationeel leiderschap en de vier publieke leiderschapsstijlen is reeds besproken in het theoretisch kader. Uit eerder onderzoek blijkt dat deze vier publieke leiderschapsstijlen een positieve samenhang hebben met transformationeel leiderschap (Tummers & Knies, 2016). Derhalve is de verwachting dat de samenhang tussen de vier publieke leiderschapsstijlen en transformationeel leiderschap positief is. Dit leidt tot hypothese 1.1.

H1.1: De samenhang tussen de 4 publieke leiderschapsstijlen en transformationeel leiderschap is positief

Naast de relatie met transformationeel leiderschap, wordt ook de relatie met transactioneel leiderschap onderzocht. Deze relatie is zover bekend nog niet onderzocht. Aangezien transformationeel en transactioneel leiderschap vaak tegenover elkaar gezet worden is het verleidelijk te stellen dat de relatie tussen transactioneel leiderschap en de vier publieke leiderschapsstijlen negatief zal zijn (Bass, 1997). In dit onderzoek wordt echter verondersteld dat dit niet zo is. Dat wordt gedaan op basis van de volgende inhoudelijke overweging.

Ten eerste is duidelijk dat transactioneel en transformationeel leiderschap elkaar niet uitsluiten (Bass & Riggio, 2006). Daarnaast geeft verdere bestudering van de vier publieke leiderschapsstijlen aanleiding om geen negatief, maar een positieve samenhang te verwachten.

Neem bijvoorbeeld leiderschap op basis van regels. Het nastreven van naleving van regels lijkt beter te passen bij transactionele aspecten van leiderschap, dan bij transformationele (Tummers & Knies, 2016; Bass, 1997). Hetzelfde geldt voor leiderschap op basis van verantwoording; verantwoording past per definitie binnen transactioneel leiderschap. De stijlen lijken dus ook duidelijke kenmerken van transactioneel leiderschap te vertonen. In dit onderzoek wordt derhalve een hypothese (H1.2) opgenomen die een positieve samenhang tussen de vier publieke leiderschapsstijlen en transactioneel leiderschap veronderstelt en onderzoekt.

H1.2: De samenhang tussen de 4 publieke leiderschapsstijlen en transactioneel leiderschap is positief

2.4.2 Transformationeel leiderschap & algemene beleidsvervreemding

Op basis van literatuur is het aannemelijk dat er een negatief verband is tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding (Bass & Riggio, 2006; Jensen et al., 2019). In het theoretisch kader is transformationeel leiderschap reeds breed geanalyseerd. Hierin kwam naar voren dat transformationeel leiderschap inspirerend werkt en ervoor zorgt dat professionals de waarden van de leider overnemen (Bass & Riggio, 2006; Oreg, 2006). Dit heeft mogelijk als gevolg

dat transformationeel leiderschap ervoor zorgt dat een professional minder algemene beleidsvervreemding ervaart.

De relatie tussen deze twee concepten is onderzocht door Van Engen et al. (2016). Hierin wordt geconcludeerd dat er een negatief verband is tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding. Met andere woorden: meer transformationeel leiderschap zorgt voor minder algemene beleidsvervreemding onder publieke professionals. Door middel van dit onderzoek worden deze resultaten nader bestudeerd in de context van primair onderwijs, voortgezet onderwijs en in de zorg. Dit gebeurt door middel van hypothese 2.

H2: Het verband tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding is negatief

2.4.3 Transactioneel leiderschap & algemene beleidsvervreemding

Er is geen literatuur die de concepten algemene beleidsvervreemding en transactioneel leiderschap aan elkaar koppelt. Er zijn echter wel onderzoeken op basis waarvan een uitspraak gedaan kan worden over de verwachting over hoe de relatie tussen deze begrippen is. Zo doet Sarros et al. (2002) onderzoek naar de invloed van transactioneel leiderschap op vervreemding. Sarros et al. (2002, p. 296) stellen dat er een positief verband is tussen transactioneel leiderschap en werkvervreemding. Aangezien werkvervreemding als concept grenst aan algemene beleidsvervreemding, is het aannemelijk dat er enige gelijkenis is tussen het effect van transactioneel leiderschap op werkvervreemding en het effect van transactioneel leiderschap op algemene beleidsvervreemding. Of dit zo is, wordt door middel van hypothese 3 onderzocht.

H3: Het verband tussen transactioneel leiderschap en algemene beleidsvervreemding is positief

2.4.4 Vier publieke leiderschapsstijlen & algemene beleidsvervreemding

De vier publieke leiderschapsstijlen hebben allemaal een negatieve samenhang met transformationeel leiderschap (Tummers & Knies, 2016). Op basis daarvan is het aannemelijk dat ze zich, in ieder geval in enige mate, hetzelfde verhouden tot algemene beleidsvervreemding. Van transformationeel leiderschap is het bekend dat het een negatief verband heeft met algemene beleidsvervreemding (Van Engen et al., 2016).

Derhalve wordt in deze hypothese een negatieve relatie verondersteld tussen de vier publieke leiderschapsstijlen en algemene beleidsvervreemding. Omdat de kennis over de werking van de vier publieke leiderschapsstijlen nog beperkt is doordat de stijlen relatief nieuw zijn, worden er geen individuele hypothesen opgesteld voor alle losse stijlen. Door middel van de analyses kan wel inzicht geboden worden in de werking van de individuele publieke leiderschapsstijlen.

H4: De vier publieke leiderschapsstijlen hebben een negatief verband met algemene beleidsvervreemding

METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In deze methodologische verantwoording worden de keuzes rondom de methodologie toegelicht: waarom is voor dit type onderzoek gekozen en hoe wordt dit onderzocht? Nadat de methoden besproken zijn volgt in het volgende hoofdstuk de operationalisatie, waarin duidelijk wordt hoe de verschillende concepten gemeten worden.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt de relatie onderzocht tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen. In de bestuurskundige literatuur is deze relatie slechts gedeeltelijk aangetoond, te weten het verband tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding (Van Engen et al., 2016). Door middel van de hoofdvraag wordt deze relatie onderzocht, zodat er een uitspraak gedaan kan worden over de mate waarin een relatie is tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen. Omdat er relaties, samenhang en verbanden worden onderzocht, leent kwantitatief onderzoek zich het beste voor dit onderzoek (Van de Velde, Jansen & Dikkers, 2012). Om een relatie te toetsen tussen twee concepten is het uitzetten van een enquête een voor de hand liggende methode (Boeije et al., 2009, pp. 215-233). Door middel van vragenlijsten kan er een uitspraak gedaan worden over de hypothesen. Wanneer de steekproef groot genoeg is en representatief voor wat betreft samenstelling, heeft kwantitatief onderzoek als verder voordeel dat de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar kunnen zijn voor de gehele onderzoekspopulatie.

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van gevalideerde schalen die aangepast worden om aan te sluiten bij de onderzoeksopzet en gespecificeerd worden per doelgroep (Boeije et al., 2009; p. 217). Over hoe dit precies gedaan is, is meer te lezen in de operationalisatie (hoofdstuk 4). Bij onderzoek door middel van vragenlijsten is idealiter ook de manier waarop de vragenlijst wordt afgenomen gelijk, dit behoort tot de standaardisatie (Boeije et al., 2009; p. 217). In dit onderzoek is gekozen om met zelfinvullijsten te werken. Respondenten zijn aangespoord om de vragenlijst via een online survey in te vullen. Het doel van deze standaardisatie is om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken en te zorgen dat het onderzoek ook repliceerbaar is (Fowler, 1995; in: Boeije et al., 2009). Daarnaast is ervoor gekozen om respondenten enkel de vragenlijst online in te laten vullen, en niet bijvoorbeeld ook een papieren variant, met als doel de standaardisatie zo compleet mogelijk te maken.

Hoewel de meetschalen voor publieke leiderschapsstijlen, transactioneel en transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding allen reeds gevalideerd zijn in andere onderzoeken, is ervoor gekozen om de betrouwbaarheid van de schalen alsnog te toetsen met behulp van de data uit dit onderzoek. Dat is nodig omdat de schalen deels aangepast zijn, zie hiervoor ook de operationalisatie in hoofdstuk 4. De schalen zijn onderzocht door middel van een betrouwbaarheids- en factoranalyse, die in het resultatenhoofdstuk wordt behandeld. Ten eerste is er een factoranalyse uitgevoerd. Het doel van deze analyse is om achterliggende variabelen of dimensies binnen een concept op te sporen (Field, 2009). Comrey & Lee (1992; in: Tabachnick & Fidell, 2001, p. 588) stellen dat een sample van minimaal 300 respondenten nodig is om een goede factoranalyse uit te voeren en dat vanaf 500 het zeer goed kan. De factoranalyse in dit onderzoek gebeurt op basis van 474 respondenten. Vervolgens is er een betrouwbaarheidsanalyse gedaan, om te bepalen in hoeverre de gebruikte meetschalen betrouwbaar zijn.

3.2 Selectie van respondenten

De doelpopulatie van dit onderzoek is op te delen in drie groepen: leraren uit het primair onderwijs, leraren uit het voortgezet onderwijs en zorgprofessionals uit ziekenhuizen. Alle groepen zijn aan te merken als publieke professionals, op basis van de definitie die gekozen is in het theoretisch kader. Uit de aanleiding blijkt dat zowel de onderwijs- als de zorgsector typerende gevallen zijn voor dit onderzoek. In beide sectoren hebben de gevolgen van NPM-maatregelen ervoor gezorgd dat werk gestandaardiseerd is, er meer focus is op efficiëntie en tegelijk hebben beide sectoren te maken gehad met bezuinigingen (o.a. Noordegraaf, 2009). Dit heeft tot weerstand geleid vanuit professionals in beide sectoren. Dit zorgt ervoor dat het enerzijds interessant is om te onderzoeken in hoeverre er sprake is van algemene beleidsvervreemding in deze sectoren, maar ook welke rol leiderschap daarin speelt.

In dit onderzoek wordt enerzijds gekeken naar de professional en de mate waarin deze algemene beleidsvervreemding ervaart en anderzijds wordt er ook gekeken naar leidinggevend en welke stijl van leiderschap zij hanteren. Toch wordt enkel de professional bevestigd en niet de leidinggevende. Het is een bewuste keuze om leidinggevend niet te bevestigen. Dit is gedaan op basis van Wright & Nishii (2007) en Tummers (et al., 2009; 2014).

Wright & Nishii (2007) geven aan dat het belangrijker is hoe praktijken in het personeelsbeleid ervaren worden, dan wat de bedoeling achter deze praktijken is. Hetzelfde kan gesteld worden over leiderschapsstijlen: er is mogelijk een discrepantie tussen de stijl die een leider wil hanteren en de leider die diegene daadwerkelijk is. Volgens Wright & Nishii (2007, p. 10-11) zijn hierin een aantal stappen. De eerste stap is wat iemand wil doen. Dat kan iets anders zijn dan de tweede stap, namelijk hetgeen iemand daadwerkelijk doet. De derde stap is hoe dit ervaren wordt door anderen. Vervolgens komt de reactie daarop. Door de professional te bevestigen wordt gemeten hoe de leiderschapsstijl van een leidinggevende daadwerkelijk gepercipieerd wordt door professionals, in plaats van hoe deze bedoeld was, of hoe deze feitelijk is.

Beleidsvervreemding kent eenzelfde benadering; bij beleidsvervreemding gaat het om subjectieve vervreemding; het gaat om ervaringen van medewerkers met beleid en niet de daadwerkelijke productiemiddelen of resulterende producten (Tummers et al., 2009; 2014). Door leiderschap op eenzelfde manier te onderzoeken sluiten de twee concepten beter op elkaar aan.

3.3 Dataverzameling

Er zijn twee globale strategieën toegepast in het bereiken van respondenten voor dit onderzoek. Deze verschillen per sector; in de zorg is een andere strategie toegepast dan in het onderwijs. Dit heeft mogelijk consequenties, die in de discussie worden besproken. De data is op dezelfde manier verzameld, namelijk door middel van een vragenlijst. Hieronder wordt per sector aangegeven op welke manier mensen benaderd zijn en hoe hoog de respons is. In de zorg zijn direct mensen benaderd die mogelijk konden helpen bij het vinden van respondenten, in het onderwijs is dit ook gedaan en is daarnaast gebruik gemaakt van openbare e-mailadressen.

De vragenlijst heeft ongeveer een maand opgestaan, van 9 april 2019 tot 10 mei 2019. In totaal hebben 504 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. 26 respondenten zijn verwijderd omdat uit hun functietitel bleek dat zij niet binnen de selectiecriteria vielen, omdat ze niet aan te merken waren als publieke professional die in nauw contact staan met hun cliënten, zoals in het theoretisch kader als voorwaarde is omschreven. Het gaat hier bijvoorbeeld om respondenten die werkzaam zijn als secretaresse, als kwaliteitsmedewerker of als onderzoeker, maar ook respondenten die geen functietitel hebben ingevuld en waar derhalve niet van is te bepalen of zij binnen de doelgroep vallen. Verder is één respondent verwijderd omdat uit de respons bleek dat de antwoorden niet

waarheidsgetrouw konden zijn; deze respondent had aangegeven 2 jaar oud te zijn, 2 jaar in de zorg te werken, een niet leesbare functietitel te hebben en opvallend vaak hetzelfde antwoord gegeven op de items in de vragenlijst. De gegevens van de verwijderde respondenten zijn los opgeslagen, maar niet meegenomen in de analyses. In totaal zijn er 474 reacties meegenomen in de analyse.

Dataverzameling in het onderwijs

In totaal hebben 315 leraren de vragenlijst ingevuld. Leraren in zowel het primair als voortgezet onderwijs zijn zo veel mogelijk direct benaderd, door hen een uitnodiging te sturen om deel te nemen aan het onderzoek via e-mail. Het restant is bereikt door een andere vorm van directe benadering, van deze groep is geen responspercentage bekend.

In totaal zijn 1367 leraren via e-mail direct benaderd, waarvan 298 de vragenlijst hebben ingevuld, dit betekent dat het responspercentage via deze methode 21,8% was. De overige leraren zijn op een andere manier direct benaderd. In de e-mails is een prikkel toegevoegd, in de vorm van een kans op een beloning om de vragenlijst in te vullen (een Bol.com-kadobon van €20). Dit kan een positief effect hebben op het responspercentage (Boeije et al., 2009, p. 231). Na één tot twee weken is een herinnering gestuurd.

Dataverzameling in de zorg

Binnen de zorg is gezocht naar personen die een via een sneeuwbal methode konden zorgen dat veel professionals binnen ziekenhuizen konden worden bereikt. Door binnen een organisatie gemotiveerde personen te vinden die zorgden voor de verspreiding van de vragenlijst zijn in totaal 181 respondenten bereikt die de vragenlijst hebben ingevuld. Het is, doordat gebruik gemaakt is van *convenience sampling* bij het benaderen van respondenten, niet bekend wat het responspercentage is.

Binnen de zorg is de mogelijke beloning voor het invullen van de vragenlijst niet toegevoegd, omdat dit onwenselijk was volgens degenen die de vragenlijst verspreidden. In de discussie wordt gereflecteerd op deze selectiestrategie.

3.4 Data-analyse

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt onder andere bepaald door de mate waarin het onderzoek nauwkeurig is gedaan en het consistent is uitgevoerd (Bryman, 2012, p. 11). Nauwkeurigheid heeft betrekking op de meetinstrumenten van dit onderzoek, te weten de vragenlijst die is uitgezet onder de respondenten. Hieronder wordt hier verder op ingegaan.

De interne validiteit verwijst naar de kwaliteit van de dataverzameling en -analyse (Boeije et al., 2009). Alle respondenten hebben de vragenlijst op een vergelijkbare manier ingevuld, namelijk via een online vragenlijst op de website van Qualtrics. De analyse en verschillende statistische toetsen zijn uitgevoerd met het statistiekprogramma SPSS. Om de validiteit van de verschillende concepten die gebruikt zijn in dit onderzoek te waarborgen zijn verschillende maatregelen getroffen. Ten eerste is er zo veel mogelijk gebruik gemaakt van meetschalen die reeds gevalideerd zijn. Dit is bij alle concepten gelukt, maar er zijn aanpassingen aan de meetschalen gemaakt om ze beter te laten passen bij de vragen of om te zorgen dat het aantal items beperkt werd. Dat kan negatieve gevolgen hebben voor de validiteit. Daarom zijn de meetschalen voor de verschillende concepten onderworpen aan een factor- en betrouwbaarheidsanalyse. De resultaten daarvan zijn terug te lezen in het resultatenhoofdstuk.

De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Er zijn verschillende maatregelen genomen om de externe validiteit te verhogen. Zo is het onderzoek binnen verschillende sectoren uitgezet, zorg en onderwijs, maar is ook binnen deze twee sectoren

ervoor gekozen om verschillende groepen te bevragen, namelijk binnen het onderwijs primair en voortgezet.

Randomisatie en survey flow

De stellingen die in de vragenlijst voorgelegd zijn aan de respondenten zijn onderverdeeld in drie groepen: vragen over transactioneel en transformationeel leiderschap, vragen over de vier publieke leiderschapsstijlen en vragen over algemene beleidsvervreemding. Binnen deze groepen zijn de stellingen gerandomiseerd: iedere respondent krijgt de stellingen in een willekeurige volgorde voorgelegd. Door te randomiseren wordt een deel van de andere factoren uitgesloten die invloed kan hebben op de beantwoording (Field, 2009, p. 18-19).

Ook de volgorde van de drie groepen is gerandomiseerd. De vragen over transactioneel en transformationeel leiderschap en over de vier publieke leiderschapsstijlen zijn in één groep samengevoegd. Dit is een aanpassing die gemaakt is naar aanleiding van feedback van respondenten, die aangaven dat deze koppeling als duidelijker werd ervaren. Om dezelfde reden zijn de antwoordblokken bewust per pagina kort gehouden.

Aanpassingen naar aanleiding van proef met vragenlijst

Voordat de vragenlijst opengesteld is voor respondenten, is er een proef gedraaid met vier respondenten die werkzaam zijn in het primair onderwijs (2), voortgezet onderwijs (1) en in de zorg (1). Deze respondenten is gevraagd of de vragenlijst begrijpelijk was, of ze suggesties voor aanpassingen hadden en of ze de tijd die het hen gekost heeft om de vragenlijst in te vullen wilden monitoren en communiceren.

De gemiddelde tijd die het de respondenten kostte om de vragenlijst in te vullen was 4 minuten. In de introductietekst naar de vier respondenten was een invultijd gecommuniceerd van 5 minuten, op basis van een eigen inschatting. Op basis van de respons in de proef is dit aangepast naar een bandbreedte van tussen de 4 en 5 minuten.

Er is één grote wijziging doorgevoerd naar aanleiding van de respons op de proefversie, namelijk dat de vragen over leiderschap gezamenlijk gegroepeerd zijn. Het effect hiervan is in de vorige paragraaf reeds besproken. Tekstueel is de vragenlijst ongewijzigd gebleven. Alle respondenten gaven aan dat ze de stellingen begrijpelijk vonden.

3.5 Methode van data-analyse

De bovenstaande operationalisatie leidt tot een vragenlijst van 30 items (zie appendix 1 en 2). De data die opgehaald wordt uit de vragenlijsten wordt geanalyseerd door middel van het statistische dataprogramma SPSS. Door middel van de analyse van de data worden de hypothesen die in hoofdstuk 2.4 zijn opgesteld getoetst. SPSS maakt het mogelijk om door middel van statistische toetsen en regressieanalyse de significantie en betrouwbaarheid tussen de variabelen te meten. In het resultatenhoofdstuk is te zien welke toetsen zijn uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de data en meetinstrumenten te bepalen en om antwoord te geven op de deel- en hoofdvragen.

OPERATIONALISATIE

In het theoretisch kader zijn de kernbegrippen van dit onderzoek verduidelijkt en geconceptualiseerd. In dit hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan en wordt de stap gezet van de theorie naar de empirie. Het doel is om aan te tonen wat er gemeten wordt in dit onderzoek, waarom dat gemeten wordt en welke keuzes gemaakt zijn (Van Thiel, 2014).

4.1 Item selectie

Het meten van zowel algemene beleidsvervreemding als de verschillende leiderschapsstijlen gebeurt door middel van vragenlijsten die hun basis vinden in gevalideerde schalen. Deze schalen worden later in dit hoofdstuk toegelicht. De items die voorgelegd zijn aan de respondenten zijn te vinden in de bijlagen van dit onderzoek.

Voor alle items binnen de vragenlijst gelden een aantal opmerkingen. Ten eerste worden alle items gespecificeerd voor de sector waarbinnen de respondent werkzaam is. Meer praktisch betekent dat dat er één vragenlijst is voor leraren en één vragenlijst voor zorgprofessionals. Deze vragenlijsten kennen dezelfde opzet, maar de items zijn aangepast in de bewoording om beter aan te sluiten bij de doelgroep. Verder is het op te merken dat alle items van de vragenlijst vertaald zijn, om te zorgen dat de respondenten zo goed mogelijk begrijpen wat met ieder item bedoeld wordt. Alle items waren origineel in het Engels.

Item selectie: Vervijderen van items uit schalen

Het aantal items per concept is beperkt, om zo te voorkomen dat de vragenlijst die de respondenten moesten invullen te lang zou worden en er verveling zou optreden, of respondenten de vragenlijst niet compleet zouden invullen. Dit is een bekend probleem bij lange vragenlijsten (Bryman, 2012). Het laten invullen van vragenlijsten met ogenschijnlijke herhaling van vrijwel dezelfde vragen kan leiden tot vermoeidheid, verveeldheid en geïrriteerdheid, wat weer negatieve gevolgen kan hebben voor de betrouwbaarheid van de antwoorden (Credé et al., 2012, p. 874). Het is derhalve wenselijk dat het aantal items in de vragenlijst beperkt wordt. In de rest van dit hoofdstuk is beschreven hoe dit gedaan is, net als welke overwegingen gemaakt zijn om voor bepaalde schalen te kiezen.

4.2 Meetschaal algemene beleidsvervreemding

Van Engen et al. (2016) hebben een meetschaal ontwikkeld om de mate van algemene beleidsvervreemding onder professionals te meten. Deze meetschaal vindt zijn basis in de schalen van beleidsvervreemding van Tummers et al. (2009) en zijn aangepast om goed aan te sluiten bij algemene beleidsvervreemding. De aanpassingen zijn door tien experts geëvalueerd, met een positief resultaat (Van Engen et al., 2016, p. 1093). Deze schalen bestaan in totaal uit liefst 26 items die, samengevoegd, (de dimensies van) algemene beleidsvervreemding meten.

Zoals in de introductie van deze operationalisatie al gezegd is, is een dergelijk (groot) aantal items onwenselijk in dit onderzoek. Daarom wordt het aantal items teruggebracht. Dit is reeds gebeurd in eerder onderzoek (Van Engen, 2017). In dit onderzoek wordt een *short measure* van algemene beleidsvervreemding ontwikkeld; een gevalideerde, kortere meetschaal die ingezet kan worden om algemene beleidsvervreemding te meten. Daarmee wordt het aantal items teruggebracht van zesentwintig naar zes items. In deze meetschaal is tevens ruimte om de items aan te passen voor verschillende doelgroepen. Dat wordt in dit onderzoek dan ook gedaan. De items meten elk een van de subdimensies van algemene beleidsvervreemding.

Er wordt één belangrijke wijziging doorgevoerd. In de korte meetschaal van Van Engen (2017) wordt in één item gevraagd naar een min of meer feitelijke bevinding, in plaats van naar de ervaring

van een professional. Dit wordt om twee redenen als onwenselijk gezien. Ten eerste wordt in dit onderzoek gekeken naar de ervaring van professionals over vervreemding; zogenaamde subjectieve beleidsvervreemding, die reeds in het theoretisch kader is toegelicht. Ten tweede zorgt dit ervoor dat er meer homogeniteit is tussen de manier waarop algemene beleidsvervreemding en de verschillende leiderschapstijlen worden bevraagd. Hiervoor is onderzoek van Wright & Nishii (2007) als uitgangspunt genomen. Zij geven aan dat het belangrijker is hoe praktijken ervaren worden, dan wat de bedoeling achter deze praktijken is. Dit wordt in de methoden verder toegelicht.

Meer specifiek wordt het item op de volgende manier aangepast. Het item luidde: “In mijn organisatie nemen professionals -door middel van werkgroepen en overleggen- deel aan beslissingen over het uitvoeren van nationaal beleid X”. Dit item is aangepast, zodat meer naar voren komt dat het gaat om de ervaring van de professional en of hij of zij het idee heeft invloed uit te kunnen oefenen over de manier waarop landelijk beleid in de organisatie doorgevoerd wordt.

4.3 Meetschaal transactioneel & transformationeel leiderschap

Er zijn een legio aan meetschalen om transactioneel en transformationeel leiderschap te meten (Carless, Wearing & Mann, 2000; Conger & Kanungo, 1987; Rafferty & Griffin, 2004). De meest voorkomende manier om de transactionele en transformationele stijlen te meten is de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2000; Van Knippenberg, 2013). De MLQ is gebruikt in een groot aantal studies om te bepalen of een leider meer transactionele of transformationele kenmerken heeft in zijn stijl (onder andere Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Palmer et al., 2001; Carter et al., 2013; Cummings et al., 2010; Walumbwa, 2008).

Er is kritiek op de conceptualisatie van transactioneel en transformationeel leiderschap in de MLQ, voornamelijk door Van Knippenberg & Sitkin (2013) en Jensen et al. (2019). Zij hebben drie grote problemen gedefinieerd met de manier waarop in de MLQ transformationeel leiderschap geoperationaliseerd is. Ten eerste worden de definities en de effecten van de verschillende leiderschapstijlen door elkaar gehaald (Judge & Piccolo, 2004; Van Knippenberg & Sitkin, 2013, Jensen et al., 2019). Dit heeft negatieve effecten als gevolg, omdat het de analyse in combinatie met andere effecten moeilijk maakt (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Bijvoorbeeld: als transformationeel leiderschap per definitie motiverend werkt, dan kan de relatie tussen transformationeel leiderschap en motivatie niet worden onderzocht (Jensen et al., 2019, p. 6). Daarnaast noemen Van Knippenberg & Sitkin (2013) nog twee commentaren: dat er onvoldoende theoretische basis is voor de aspecten van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap binnen de MLQ en dat de reikwijdte van de theorie onduidelijk is.

In dit onderzoek wordt derhalve niet gekozen om gebruik te maken van de MLQ, maar voor een conceptualisatie die rekening houdt met het bovenstaande commentaar. Dit is gevonden in Jensen et al. (2019). Dit heeft als bijkomend voordeel dat in dit onderzoek rekening gehouden is met het augmentatie-effect tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass & Avolio, 1993, p. 69). Met dit effect wordt de versterkende werking van transformationeel leiderschap op transactioneel leiderschap bedoeld (Avolio, 1999; Bass, 1997; Bass & Riggio, 2000; Judge & Piccolo, 2004).

In de meetschalen die gebruikt worden om transactioneel en transformationeel leiderschap te meten worden een aantal wijzigingen gemaakt (Jensen et al., 2019). De grootste wijzigingen zijn tekstueel, zoals het aanpassen van de lijst om aan te sluiten bij de doelgroep. Ook is ervoor gekozen om “leider” te vervangen door middel van “leidinggevende”. In het theoretisch kader is reeds gereflecteerd op het verschil tussen leider, leidinggevend en managers.

Dit resulteert in twee meetschalen: één voor transformationeel leiderschap, bestaande uit vier items, en één voor transactioneel leiderschap, die bestaat uit drie items. In de bijlage zijn de specifieke items terug te vinden.

Bij de meetschaal van transactioneel leiderschap is het aantal items teruggebracht van 11 naar 3. Dat is een grote stap, die gevolgen kan hebben voor de betrouwbaarheid en waar in het resultatenhoofdstuk (door middel van een factor- en betrouwbaarheidsanalyse) en in de discussie op wordt gereflecteerd. Deze keuze is gemaakt, omdat er zo van ieder van de drie dimensies van transactioneel leiderschap één item overblijft dat de dimensie meet. Om te bepalen welk item dat werd, is gekeken naar een factoranalyse en gekozen voor de items met de hoogste factorlading (Jensen et al., 2019).

Het aantal items van de schaal van transformationeel leiderschap is tevens ingekort. Het aantal items is teruggebracht van 7 naar 4. Transformationeel leiderschap is door Jensen et al. (2019) benaderd als een eendimensionaal concept. Daarom zijn de items bestudeerd en is er gezocht naar items die verschillende aspecten van transformationeel leiderschap benadrukken, zoals het communiceren van visie en aansporen tot samenwerking. Op basis daarvan is gekozen om 4 items te behouden.

4.4 Meetschaal publieke leiderschapsstijlen

Naast transactioneel en transformationeel leiderschap worden in dit onderzoek vier publieke leiderschapsstijlen onderzocht: op basis van verantwoording, regels, politieke loyaliteit en bestuurlijke netwerken. Deze vier stijlen komen uit werk van Tummers en Knies (2016), waarin ook meetschalen zijn ontwikkeld voor deze stijlen.

De meetschalen van Tummers & Knies (2016) varieerde van tussen de zes en vier items per schaal. Om dezelfde redenen als bij de andere concepten, is ervoor gekozen om dit aantal terug te brengen. Er is gekozen om dit aantal vergelijkbaar te laten zijn met het aantal items in de schalen van transactioneel en transformationeel. De keuze voor welke items zijn overgenomen in dit onderzoek is ten eerste gebaseerd op de factorlading; enkel items met een factorlading van boven de 0,75 zijn gekozen (Tummers & Knies, 2016, p. 440-441). Vervolgens is er gekeken naar welke items verschillende aspecten van de stijl naar voren lieten komen. Het doel was om op deze manier alle verschillende kanten van een stijl te kunnen bevragen in de vragenlijst. Wanneer twee items naar min of meer hetzelfde vroegen is het item met de laagste factorlading verwijderd. Op deze manier zijn er per schaal 3 items overgebleven, die vertaald zijn, aangepast naar de doelgroep en vervolgens meegenomen in de vragenlijst.

RESULTATEN

In dit onderzoek wordt de relatie tussen verschillende leiderschapsstijlen en algemene beleidsvervreemding bestudeerd. In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Eerst wordt er ingegaan op de resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse. Vervolgens volgt de beschrijvende statistiek. Door middel van deze resultaten kunnen er al uitspraken gedaan worden over de losse concepten, bijvoorbeeld over de mate van algemene beleidsvervreemding in de verschillende sectoren. Als laatste volgt de inferentiële statistiek, waarin de uitkomsten van de verschillende analyses worden omschreven.

5.1 Betrouwbaarheid- en factoranalyse

In dit onderdeel van het resultatenhoofdstuk wordt er een betrouwbaarheids- en factoranalyse uitgevoerd. Dit wordt gedaan om te bepalen in hoeverre de verschillende items in de vragenlijsten laden met de daarvoor bedoelde factoren en om te bepalen hoe betrouwbaar de meetschalen zijn. De resultaten zijn te zien in tabel 1, op de volgende pagina.

Algemene beleidsvervreemding

Item 1, 2 en 3 laden met de dimensie machteloosheid van algemene beleidsvervreemding, terwijl item 4, 5 en 6 met zinloosheid laden. Dit komt overeen met de verwachting op basis van eerdere onderzoeken (Van Engen et al., 2016; Van Engen, 2019; Tummers et al., 2009a; Tummers, 2014). De schalen zinloosheid en machteloosheid zijn gebalanceerd met hetzelfde gewicht, zodat de balans tussen de twee dimensies gelijkwaardig blijft. Dit is in navolging van Van Engen et al. (2016). Binnen algemene beleidsvervreemding verklaren de twee dimensies 62,1% van de variantie.

Transactioneel & Transformationeel leiderschap

Uit de analyse blijkt dat er twee factoren zijn, te weten transactioneel en transformationeel leiderschap. Deze twee factoren verklaren 65,51% van de variantie. Opvallend is dat item 6, dat niet-financiële beloningen beoogde te meten en hoorde bij de schaal van transactioneel leiderschap, niet laadt met de tweede factor. Een interne correlatie-analyse van de items binnen de schalen toont dat de items ook meer correleren met item 1 tot en met 4. Aangezien de items uit een gevalideerde schaal komen (Jensen et al., 2019), worden de items en schaalindeling in dit onderzoek behouden. In de discussie wordt ingegaan op de mogelijke consequenties hiervan.

Publieke leiderschapsstijlen

Een eerste factoranalyse van de vier publieke leiderschapsstijlen toonde drie factoren. Er is gebruik gemaakt van een Direct Oblimin-rotatie, omdat deze correlatie tussen verschillende stijlen mogelijk maakt. Op basis van Tummers & Knies (2016) was de verwachting dat dit vier stijlen zouden zijn. De *scree plot* van de eerste factoranalyse toont twee punten van inflexie; een bij factor 2 en een bij factor 5. Op basis van deze twee overwegingen wordt gekozen om alle factoren links van het tweede inflexiepunt te behouden; dit zijn er 4. Vervolgens is dezelfde analyse herhaalt, met een grenswaarde van 0,8 voor het identificeren van factoren. Op basis daarvan zijn er vier factoren geïdentificeerd, die te zien zijn in tabel 1, op de volgende pagina.

	M	SD	Factorlading				α
			F1	F2	F3	F4	
n = 474							
Algemene beleidsvervreemding							,69
<i>Machteloosheid (1-3)</i>							,44
1. Strategisch	3,16	1,05		,42			
2. Tactisch	2,82	1,04		,77			
3. Operationeel	3,01	0,97		,82			
<i>Zinloosheid (4-6)</i>							,84
4. voor samenleving	3,18	1,02	,94				
5. voor samenleving	3,16	1,03	,93				
6. voor cliënt	3,53	0,89	,72				
Transac./transfor. leiderschap							
<i>Transformationeel (1-4)</i>							,85
1. Visie	3,34	1,06	,78				
2. Acceptatie van doelen	3,77	0,86	,90				
3. Belang van samenwerking	3,80	0,92	,90				
4. Bijdragen aan doelen	3,63	0,89	,81				
<i>Transactioneel (5-7)</i>							,48
5. Financiële beloning	1,88	0,99		,86			
6. Niet-financiële beloning	3,45	1,09	,64	,05			
7. Contingente beloning	2,73	1,02		,73			
Publieke leiderschapsstijlen							
<i>Op basis van verantwoording (1-3)</i>							,65
1. Acties uitleggen aan stakeholders	3,02	0,95	,65				
2. Belanghebbenden informeren	3,35	0,94	,49				
3. Belang van vragen beantwoorden	3,81	0,91				,84	
<i>Op basis van regels (4-6)</i>							,62
4. Belangrijk om wet te volgen	3,41	0,99			,77		
5. Middelen om regels na te komen	3,30	0,87			,55		
6. Zorgen dat regels gevolgd worden	3,64	0,88			,83		
<i>Op basis van politieke loyaliteit (7-9)</i>							,86
7. Politieke beslissingen ondersteunen	2,50	0,89	,34	-,55		-,34	
8. Politieke besluiten implementeren	2,76	0,92		-,96			
9. Politieke beslissingen steunen	2,76	0,92		-,96			
<i>Op basis van netwerken (10-12)</i>							,82
10. Contact met andere organisaties	3,04	1,04	,86				
11. Tijd steken in nieuwe contacten	2,87	0,99	,85				
12. Anderen introduceren aan netwerk	2,77	1,00	,81				

Tabel 1: Gemiddelde, standaarddeviatie, Factorlading & Cronbach's Alpha van gebruikte meetschalen

NB: Factorladingen op basis van principal component analyse met een Direct Oblimin-rotatie, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling: KMO = 0,85, Barlett's Test of Sphericity: $\alpha < 0,001$.

Factoren met een eigenvalue van $> 1,00$ zijn meegenomen, behalve bij het onderdeel "publieke leiderschapsstijlen", waar factoren met een eigenvalue van $> 0,80$ zijn meegenomen.

Items met lading van boven de 0,10 zijn meegenomen, tenzij anders aangegeven.

Opvallend is dat twee items van leiderschap op basis van verantwoording voornamelijk laden met de factor van leiderschap op basis van regels. Leiderschapsstijlen sluiten elkaar niet uit; het ligt conceptueel voor de hand dat er enige overlap is. Het feit dat de items niet laden op de eigen factor is echter niet voor de hand liggend. Een factoranalyse waarin alle items tegelijk zijn meegenomen, te zien in tabel 2, toont dat de items in dat geval weldegelijk ook op de eigen factor laden.

Inhoudelijk is de hoge lading van de twee items te duiden doordat ze verwijzen naar beslissingen die gemaakt worden met andere actoren en belanghebbenden. Klaarblijkelijk verklaren de items daarmee dus minder het beoogde verantwoording en laden ze meer op het netwerkaspect. In de discussie wordt verder ingegaan op de consequenties hiervan.

Het meten van verschillende leiderschapsstijlen

Aangezien de vier publieke leiderschapsstijlen en transactioneel en transformationeel leiderschap allemaal pogen een leiderschapsstijl te meten, is het belangrijk om te bekijken in hoeverre ze van elkaar verschillen. Op die manier kan worden onderzocht of er niet te veel overlap is tussen de stijlen om ze nog als individuele stijlen aan te kunnen merken. Om dit te doen zijn de items van alle schalen die een vorm van leiderschap meten samen meegenomen in een factoranalyse; hiermee kan bepaald worden in hoeverre de variantie in de variabelen onderliggende latente factoren tonen (Habing, 2003, p. 2). De resultaten hiervan zijn te zien in tabel 2.

Leiderschapsstijl	Factorladingen						
	Item	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<i>Transformationeel (1-4)</i>							
1. Visie					,735		
2. Acceptatie van doelen					,826		
3. Belang van samenwerking					,845		
4. Bijdragen aan doelen					,796		
<i>Transactioneel (5-7)</i>							
5. item financiële beloning						,787	,216
6. item niet-financiële beloning	,499			,431		,123	-,147
7. item contingente beloning						,142	,881
<i>Op basis van verantwoording (1-3)</i>							
1. Acties uitleggen aan stakeholders	,677					-,108	
2. Belanghebbenden informeren	,585					-,264	
3. Belang van vragen beantwoorden	,233	,242			,271	-,459	
<i>Op basis van regels (4-6)</i>							
4. Belangrijk om wet te volgen		,222	,773				
5. Middelen om regels na te komen	,308		,499				
6. Zorgen regels gevolgd worden			,765				,262
<i>Op basis van politieke loyaliteit (7-9)</i>							
7. Politieke beslissingen steunen	,307	,521				,202	
8. Politieke besluiten invoeren		,956					
9. Politieke beslissingen steunen		,956					
<i>Op basis van netwerken (10-12)</i>							
10. Contact andere organisaties	,806						
11. Tijd steken in nieuwe contacten	,776						
12. Anderen introduceren netwerk	,744						

Tabel 2: Factoranalyse met alle items die leiderschap meten.

NB: Waarden van 0,2 en hoger worden getoond, behalve bij items corresponderend met eigen factor.

Eigenvalue factoren > 0,8, gekozen o.b.v. inflexiepunt bij factor 7.

Betrouwbaarheidsanalyse

Over het algemeen wordt een schaal als betrouwbaar gezien wanneer het een Cronbach's Alpha-waarde van boven de 0,7 heeft. Zoals te zien in tabel 1 wordt deze grenswaarde niet in alle gevallen gehaald.

Binnen algemene beleidsvervreemding wordt deze grenswaarde, al is het met een minimaal verschil, niet gehaald ($\alpha = 0,693$). Uit eerder onderzoek met deze korte schaal kwamen waarden die net iets hoger waren ($\alpha = 0,70$ & $\alpha = 0,78$ in Van Engen, 2016). De subdimensie machteloosheid heeft een

lage Cronbach's $\alpha = 0,44$. Dit kan aantonen dat er relatief minder consistentie is in de meetschaal van deze subdimensie. De Cronbach's α van de subdimensie zinloosheid is 0,84 en derhalve ruim boven de grenswaarde. Binnen de publieke leiderschapsstijlen wordt de grenswaarde door twee stijlen niet gehaald (verantwoording, $\alpha = 0,65$ & regels, $\alpha = 0,62$). De schaal van transactioneel leiderschap heeft een lage Cronbach's Alpha, met $\alpha = 0,48$. In de discussie wordt ingegaan op de implicaties die een lage Cronbach's Alpha mogelijk hebben.

5.2 Beschrijvende statistiek

De gemiddelde leeftijd van respondenten was 44,04 (SD = 12,78). Binnen het primair onderwijs 45,12 (SD = 13,18), voortgezet onderwijs 45,11 (SD = 12,36) en zorg 41,91 (SD = 12,66). De leeftijd van de respondenten varieerde tussen de 21 en de 70. De gemiddelde leeftijd van mannen (M = 44,33; SD = 13,51) lag iets hoger dan die van vrouwen (M = 43,89; SD = 12,40), terwijl het aantal deelnemende mannen (n=162, 34,2%) veel lager lag dan vrouwen (n=312, 65,8%). Er zijn significante verschillen tussen de sectoren voor wat betreft de leeftijd van de respondenten ($\chi^2(2) = 35.59$, $p = 0.000$).

Variabele	Primair ond. n = 143		Voortg. ond. n = 172		Zorg n = 159		Totaal n = 474		Test
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw	
Geslacht	21,7%	78,3%	51,2%	48,8%	27%	73%	34,2%	65,8%	$\chi^2(2) = 35.59$, $p = 0.000$
Variabele	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Leeftijd	45,12	13,180	45,11	12,359	41,91	12,661	44,04	12,775	$F(2,471) = 3.353$, $p = 0.036$
Leiderschap									
Transac-tioneel	2,84	,730	2,51	,696	2,74	,712	2,69	,724	$F(2,471) = 8.915$, $p = 0.000$
Transfor-mationeel	4,11	,646	3,40	,746	3,45	,786	3,63	,795	$F(2,471) = 50.371$, $p = 0.000^{\wedge}$
o.b.v. verantwoording	3,72	,679	3,37	,660	3,12	,680	3,39	,714	$F(2,471) = 30.801$, $p = 0.000$
o.b.v. regels	3,49	,668	3,25	,690	3,63	,656	3,45	,690	$F(2,471) = 13.481$, $p = 0.000$
o.b.v. loyaliteit	2,80	,835	2,71	,769	2,53	,796	2,68	,804	$F(2,471) = 4.256$, $p = 0.015$
o.b.v. netwerken	3,20	,825	2,73	,820	2,79	,893	2,89	,869	$F(2,471) = 13.668$, $p = 0.000$
Algemene beleidsvervr.	3,08	,593	3,23	,606	3,19	,648	3,17	,618	$F(2,471) = 2.361$, $p = 0.095$
<i>Machteloosheid</i>	2,78	,655	2,96	,708	3,23	,663	3,00	,699	$F(2,471) = 16.539$, $p = 0.000$
Strategisch	3,03	1,014	3,21	1,104	3,22	1,004	3,16	1,046	$F(2,471) = 1.662$, $p = 0.191^{\wedge}$
Tactisch	2,51	,992	2,84	1,030	3,08	1,010	2,82	1,035	$F(2,471) = 11.781$, $p = 0.000$
Operationeel	2,81	,971	2,83	,888	3,38	,960	3,38	,973	$F(2,471) = 19.157$, $p = 0.000$
<i>Zinloosheid</i>	3,38	,831	3,50	,792	3,16	,815	3,35	,823	$F(2,471) = 7.435$ $p = 0.029$
Voor samenleving	3,26	1,012	3,28	1,016	3,01	1,022	3,18	1,022	$F(2,471) = 3.565$ $p = 0.001$
Voor samenleving	3,22	1,049	3,24	1,035	3,02	,990	3,16	1,027	$F(2,471) = 2.230$ $p = 0.109$
Voor cliënt	3,52	,887	3,74	,854	3,31	,871	3,53	,887	$F(2,471) = 10.388$ $p = 0.000$

Tabel 3: Gemiddelde, SD per sector & test of er significante verschillen zijn tussen sectoren

Voor alle tests, behalve Chi-square, is Levene's test $> 0,05$, tenzij de uitslag is gemarkeerd met een \wedge .

\wedge Bij deze items is een Welch-test gebruikt, wegens overschrijding van grenswaarde Levene's Test.

Zoals op de vorige pagina in tabel 3 is te zien zijn er significante verschillen tussen sectoren op alle variabelen, behalve op algemene beleidsvervreemding ($p = 0,095$) en twee items binnen de subdimensies van algemene beleidsvervreemding, namelijk strategische machteloosheid ($p = 0,204$) en zinloosheid voor de samenleving ($p = 0,109$).

In het primair onderwijs waren in 2018 ongeveer 121.000 vrouwen (85%) werkzaam en 20.000 mannen (15%) (DUO, 2019). In dit onderzoek zijn mannen in het primair onderwijs oververtegenwoordigd; van de 143 respondenten in het primair onderwijs waren er 31 man (21,7%). De gemiddelde leeftijd van leraren in het primair onderwijs was in 2018 43,3 jaar (DUO, 2019). In dit onderzoek was de gemiddelde leeftijd van de respondenten in het primair onderwijs 45,1 jaar ($n = 143$, $SD = 13,18$). Er is geen sprake van een significant verschil ($t = 1,650$, $p = 0,101$).

In het voortgezet onderwijs waren ongeveer 106.000 mensen werkzaam in 2018, waarvan 59.000 vrouw (56%) en 47.000 man (44%) (DUO, 2019). In dit onderzoek was 49% van de respondenten vrouw en 51% man. De gemiddelde leeftijd van leraren in het voortgezet onderwijs was in 2018 45,5 jaar (DUO, 2019). In dit onderzoek was dat 45,1 jaar ($n = 172$, $SD = 12,36$). Er is geen sprake van een significant verschil ($t = -0,413$, $p = 0,680$). Binnen de zorg was 27% van de respondenten man ($n = 43$) en 73% vrouw ($n = 116$). Het is onduidelijk wat de gemiddelde leeftijd in de zorg is.

Tussen de groepen is er sprake van een significant verschil in leeftijd ($p = 0,036$). Om dit te bepalen is een ANOVA-toets uitgevoerd met LSD posthoc-analyse. Daaruit blijkt dat er significante verschillen zijn tussen primair onderwijs en zorg ($\Delta M = 3,21$, $p = 0,029$) en tussen voortgezet onderwijs en zorg ($\Delta M = 3,20$, $p = 0,023$). Er zijn geen significante verschillen tussen het primair en het voortgezet onderwijs ($\Delta M = 0,008$, $p = 0,995$). Er zijn ook geen significante verschillen tussen mannen ($M = 3,24$, $SD = 0,63$) en vrouwen ($M = 3,14$, $SD = 0,61$) voor wat betreft de algemene beleidsvervreemding ($t = -1,65$, $p = 0,099$).

In tabel 4 is de samenhang tussen de verschillende variabelen te zien. Er is een significante samenhang tussen alle leiderschapstijlen, tussen de leiderschapstijlen en algemene beleidsvervreemding en met de individuele dimensies daarvan.

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht	-	-	(-)											
2. Sector	-	-	,274**	(-)										
3. Leeftijd	44,04	12,78	,020	-,105*	(-)									
4. Transactioneel leiderschap	2,69	,72	-,076	-,043	-,323**	(-)								
5. Transformatie-neel leiderschap	3,63	,80	-,143**	-,353**	-,050	,534**	(-)							
6. Leiderschap o.b.v. verantwoording	3,39	,71	-,038	-,341**	-,338**	,532**	,401**	(-)						
7. Leiderschap o.b.v. regels	3,45	,69	-,129**	-,097*	,088	,386**	,345**	,417**	(-)					
8. Leiderschap o.b.v. loyaliteit	2,68	,80	-,108*	-,127**	-,131**	,331**	,263**	,484**	,334**	(-)				
9. Leiderschap o.b.v. netwerken	2,89	,87	-,006	-,176**	-,185**	,531**	,526**	,631**	,385**	,451**	(-)			
10. Machteloosheid	3,00	,70	,030	,258**	,254**	-,298**	-,277**	-,251**	-,144**	-,148**	-,292**	(-)		
11. Zinloosheid	3,35	,82	,092*	-,114*	-,111*	-,122**	-,250**	-,095*	-,210**	-,153**	-,227**	,314**	(-)	
12. Algemene beleidsvervreemding	3,17	,62	-,091*	,063	,070	-,250**	-,323**	-,205**	-,221**	-,185**	-,316**	,775**	,844**	(-)

Tabel 4: Correlatietabel; correlatie 1-2 o.b.v. Phi-coëfficiënt, correlatie tussen 1 & 2 t.o.v. 3 t/m 12 o.b.v. Spearman's ρ , variabelen 3 t/m 12 op basis van Pearson's Correlation coëfficiënt
* $p < 0,05$ (2-tailed), ** $p < 0,01$ (2-tailed)

Leiderschap in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en in de zorg

In tabel 3 is te zien in hoeverre professionals in verschillende sectoren de verschillende leiderschapsstijlen terug zien komen bij hun leidinggevendenden. Opvallend is dat de resultaten in de drie sectoren in zekere mate overeenkomen: leiderschapsstijlen die in de ene sector een relatief hoge score krijgen, krijgen dat in andere sectoren veelal ook (ten opzichte van de andere stijlen in dezelfde sector). Dat komt overeen met de correlatietabel (tabel 4) en met de verwachting uit de literatuur, namelijk dat het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en de zorg sectoren zijn die redelijk op elkaar lijken en met dezelfde problemen kampen.

In het onderwijs (zowel primair als voortgezet) is leiderschap op basis van verantwoording de meest terugkomende publieke leiderschapsstijl ($M = 3,72$, $SD = 0,68$ in po, $M = 3,37$, $SD = 0,66$ in vo). Het minst komt leiderschap op basis van politieke loyaliteit terug. Leiderschap op basis van politieke loyaliteit komt tevens het minst terug in de zorg ($M = 2,53$, $SD = 0,80$). De meest voorkomende stijl binnen de zorg is leiderschap op basis van regels ($M = 3,63$, $SD = 0,66$).

In alle sectoren geven professionals aan meer aspecten van transformationeel leiderschap terug te zien dan van transactioneel leiderschap. Uit de correlatietabel (tabel 4) blijkt dat de correlatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap redelijk sterk is ($r = 0,53$, $p < 0,05$). Op de samenhang tussen de verschillende leiderschapsstijlen wordt verder ingegaan vanaf paragraaf 5.3.

5.2.1 Algemene beleidsvervreemding onder professionals in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en de zorg

Een van de doelen van dit onderzoek is te bestuderen in hoeverre algemene beleidsvervreemding in de verschillende sectoren terugkomt. Op basis van de beschrijvende statistiek kan hier een uitspraak over gedaan worden. In tabel 3 zijn de waarden per sector te zien voor alle items van algemene beleidsvervreemding.

De vraag is in hoeverre deze scores iets zeggen over de algemene beleidsvervreemding in de sectoren. Om daar een indicatie van te geven is gekeken naar eerdere kwantitatieve onderzoeken naar (algemene) beleidsvervreemding. Van Engen et al. (2016) spreken over “*considerable policy alienation*” in hun onderzoek onder leraren bij een waarde van $M = 3,46$. Tevens wordt in dit onderzoek geconcludeerd dat leraren over het algemeen niet het idee hebben dat ze beleid kunnen beïnvloeden ($M = 3,34$), noch dat beleid nut heeft voor de maatschappij ($M = 3,49$) of cliënten ($M = 3,67$). Met andere woorden: met waarden tussen de 3,34 en 3,67 (op een Likert-schaal van 5 met vergelijkbare items) concluderen Van Engen et al. dat er sprake is van beleidsvervreemding. Tummers (2012, p. 522) spreekt van een “redelijk hoge” mate van beleidsvervreemding bij een waarde van $M = 3,82$ en lijkt dus iets gematigder in zijn oordeel.

5.1.1.1 Algemene beleidsvervreemding in het primair onderwijs

De ervaring van leraren in het primair onderwijs ten opzichte van de zinloosheid en machteloosheid van beleid zijn over het algemeen redelijk neutraal, of slechts in zeer beperkte mate vervreemd ten opzichte van beleid ($M = 3,08$, $SD = 0,59$).

Gemiddeld genomen geven leraren aan dat ze wél het gevoel hebben macht te hebben over het Nederlandse onderwijsbeleid ($M = 2,78$, $SD = 0,66$). Voornamelijk over de manier waarop beleid geïmplementeerd wordt geven respondenten aan dat ze macht hebben, bijvoorbeeld door middel van werkgroepen ($M = 2,51$, $SD = 0,99$) en hoe ze beleid inzetten tijdens hun werk ($M = 2,81$, $SD = 0,97$). Enkel over de machteloosheid die leraren ervaren over hun invloed op nationaal beleid, zijn leraren relatief neutraal ($M = 3,03$, $SD = 1,01$).

Tegelijk ervaren leraren ook een redelijke mate van zinloosheid van beleid ($M = 3,38$, $SD = 0,96$). Voornamelijk de zinloosheid voor cliënten wordt relatief sterk ervaren door leraren ($M = 3,52$, $SD = 0,89$). Voor de samenleving wordt ook hoger dan het gemiddelde '3' gescoord, maar minder sterk dan bij de zinloosheid voor cliënten ($M = 3,24$, $SD = 1,04$).

5.2.1.2 Algemene beleidsvervreemding in het voortgezet onderwijs

Leraren in het voortgezet onderwijs lijken enige mate van algemene beleidsvervreemding te ervaren ($M = 3,23$, $SD = 0,61$). Leraren in het voortgezet onderwijs zijn relatief neutraal ten opzichte van de machteloosheid die ze ervaren als het gaat om beleid in het algemeen ($M = 2,96$, $SD = 0,71$). Ze ervaren enige machteloosheid op het gebied van landelijk te vormen beleid ($M = 3,21$, $SD = 1,10$), maar dat wordt gecompenseerd door het feit dat ze ervaren dat ze wel degelijk enige inspraak hebben op de manier waarop beleid geïmplementeerd ($M = 2,84$) en ingezet wordt ($M = 2,83$, $SD = 0,89$). De zinloosheid die leraren ervaren rondom beleid is noemenswaardig ($M = 3,50$, $SD = 0,89$). Voornamelijk voor de leerling ($M = 3,74$, $SD = 0,85$); voor de samenleving zien leraren het beleid ook in enige mate als zinloos, maar minder sterk dan voor hun leerlingen ($M = 3,24$, $SD = 1,03$).

5.2.1.3 Algemene beleidsvervreemding in de zorg

Professionals in de zorg lijken enige mate van algemene beleidsvervreemding te ervaren ($M = 3,19$, $SD = 0,65$). Anders dan in het onderwijs, valt het op dat dit zowel op het gebied van machteloosheid ($M = 3,23$, $SD = 0,66$), als op het gebied van zinloosheid is ($M = 3,16$, $SD = 0,82$).

Het valt op dat zorgprofessionals voornamelijk hoge scores hebben op het gebied van de zinloosheid van beleid voor hun cliënten ($M = 3,31$, $SD = 0,87$). Geen enkele van de scores komt onder het gemiddelde (dat de optie 'neutraal' betekent) van '3'. De variatie tussen antwoorden is, net als in het onderwijs, hoog.

5.2.1.4 Conclusie algemene beleidsvervreemding

Er lijkt in ieder geval in het voortgezet onderwijs ($M = 3,23$, $SD = 0,606$) en de zorg ($M = 3,19$, $SD = 0,648$) sprake van enige algemene beleidsvervreemding onder professionals. Beide sectoren scoren gemiddeld boven de neutrale optie van '3' in de Likert-schaal. Hoewel er geen duidelijke indicatoren zijn bij welke waarden er sprake is van algemene beleidsvervreemding, is op basis van eerdere onderzoeken te concluderen dat deze waarde suggereren dat er sprake is van enige algemene beleidsvervreemding. De waarden die gemeten zijn in het primair onderwijs suggereren echter dat binnen deze sector geen sprake is van algemene beleidsvervreemding ($M = 3,08$, $SD = 0,593$).

Opvallend zijn verder de scores in het primair- en voortgezet onderwijs op het gebied van zinloosheid. Leraren in het primair onderwijs ($M = 3,38$, $SD = 0,831$) en het vo ($M = 3,50$, $SD = 0,792$) lijken het beleid uit Den Haag niet als erg zinvol te ervaren voor de maatschappij en voor leerlingen.

5.2.2 De relatie tussen leiderschapsstijlen

Op basis van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse en beschrijvende statistiek is het tevens mogelijk om uitspraken te doen over de samenhang tussen de verschillende leiderschapsstijlen. In dit onderdeel wordt gekeken naar de relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en de vier publieke leiderschapsstijlen. Op die manier wordt er inzicht geboden in de werking van de vier publieke leiderschapsstijlen en kan een uitspraak gedaan worden over hypothese 1.1 en 1.2.

5.2.2.1 Publiek leiderschap en transactioneel en transformationeel leiderschap

Op basis van de factoranalyses (tabel 1 en 2) is te concluderen dat alle gemeten leiderschapsstijlen in dit onderzoek een eigen onderliggende factor verklaren. De items uit de schalen vertegenwoordigen dus allemaal aparte leiderschapsstijlen. Desalniettemin is te zien dat er overlap is tussen een aantal van de stijlen; dit blijkt ook uit de correlatietabel (tabel 4).

Alle publieke leiderschapsstijlen hebben significante samenhang met zowel transactioneel, als met transformationeel leiderschap. In alle gevallen is de samenhang met transactioneel leiderschap sterker. Alleen in het geval van leiderschap op basis van netwerken is dit verschil zeer klein, hoewel de samenhang met transactioneel leiderschap alsnog iets groter ($r = 0,531$) is dan met transformationeel leiderschap ($r = 0,526$).

5.2.2.2 Publiek leiderschap onderling

De vier publieke leiderschapsstijlen vertegenwoordigen allen een eigen onderliggende factor, maar er is een duidelijke overlap tussen de stijlen, zo valt te concluderen uit de factoranalyse en correlatietabel. De items van leiderschap op basis van verantwoording laden sterk met leiderschap op basis van netwerken, waarbij ook een sterke correlatie is waargenomen ($r = 0,631$). Eén item van leiderschap op basis van verantwoording laadt daarnaast ook nog met de factor van leiderschap op basis van politieke loyaliteit, ook hier is sprake van een sterke samenhang ($r = 0,484$). De kleinste samenhang is er tussen leiderschap op basis van politieke loyaliteit en leiderschap op basis van regels ($r = 0,334$).

De relaties tussen de leiderschapsstijlen zijn inhoudelijk te verklaren, door de overlap die er is tussen de stijlen. In de discussie worden deze verklaringen verder toegelicht.

5.2.2.3 Conclusie

Door middel van de factoranalyse wordt duidelijk dat er zes factoren naar voren komen wanneer alle items van de verschillende leiderschapsstijlen in een analyse worden meegenomen. Dat betekent dat ze allemaal een eigen stijl vertegenwoordigen. Echter, er is een duidelijke overlap tussen de verschillende stijlen.

Ten eerste vertonen alle stijlen significante correlaties met zowel transactioneel als transformationeel leiderschap. De correlaties tussen transactioneel leiderschap en de vier publieke leiderschapsstijlen zijn in alle gevallen sterker dan tussen de vier publieke leiderschapsstijlen en transformationeel leiderschap.

Onderling vertonen de vier publieke leiderschapsstijlen sterke en tevens significante correlaties. De sterkste is tussen leiderschap op basis van verantwoording en leiderschap op basis van netwerken, gevolgd door leiderschap op basis van verantwoording met leiderschap op basis van politieke loyaliteit.

Op basis van deze resultaten kan een uitspraak gedaan worden over de volgende hypothesen.

H1.1: De samenhang tussen de 4 publieke leiderschapsstijlen en transformationeel leiderschap is positief

H1.1₀ wordt verworpen, omdat alle publieke leiderschapsstijlen een positieve samenhang met transformationeel leiderschap vertonen die tevens significant is.

H1.2: De samenhang tussen de 4 publieke leiderschapsstijlen en transactioneel leiderschap is positief

H1.2₀ wordt verworpen, omdat alle publieke leiderschapsstijlen een positieve samenhang met transactioneel leiderschap vertonen die tevens significant is.

5.3 Het verband tussen leiderschapsstijlen en algemene beleidsvervreemding

Het voornaamste doel van dit onderzoek is in kaart te brengen hoe verschillende leiderschapsstijlen verband houden met algemene beleidsvervreemding. Deze relatie wordt in dit onderdeel van het resultatenhoofdstuk behandeld. Op basis van de correlatietabel is te zien dat de samenhang tussen algemene beleidsvervreemding en transactioneel en transformationeel leiderschap negatief is. In deze paragraaf wordt daar verder op ingegaan.

	B	SD	β	t	p
<i>Stap 1*</i>					
(Constant)	2,834	,114		24,853	,000
Leeftijd	,008	,002	,164	3,591	,000
Geslacht (man)	,075	,061	,058	1,226	,221
Primair Onderwijs (dummy)	-,125	,071	-,093	-1,759	,079
Zorg (dummy)	,007	,069	,006	,108	,914
<i>Stap 2**</i>					
(Constant)	3,681	,171		21,504	,000
Leeftijd	,007	,002	,153	3,533	,000
Geslacht (man)	,064	,058	,049	1,089	,277
Primair Onderwijs (dummy)	-,002	,072	-,002	-,034	,973
Zorg (dummy)	,058	,066	,045	,882	,378
Transactioneel leiderschap	-,227	,044	-,266	-5,155	,000
Transform. leiderschap	-,073	,043	-,094	-1,696	,091
<i>Stap 3***</i>					
(Constant)	3,800	,205		18,567	,000
Leeftijd	,007	,002	,144	3,335	,001
Geslacht (man)	,074	,058	,057	1,273	,204
Primair Onderwijs (dummy)	,003	,072	,003	,048	,962
Zorg (dummy)	,095	,070	,073	1,354	,176
Transactioneel leiderschap	-,170	,046	-,199	-3,661	,000
Transform. leiderschap	-,020	,046	-,025	-,424	,672
Leid. o.b.v. verantwoording	,076	,055	,088	1,385	,167
Leid. o.b.v. regels	-,074	,047	-,082	-1,579	,115
Leid. o.b.v. pol. loyaliteit	-,020	,039	-,026	-,515	,607
Leid. o.b.v. netwerken	-,143	,044	-,200	-3,240	,001
<i>Stap 4****</i>					
(Constant)	2,955	,812		3,641	,000
Leeftijd	,020	,013	,412	1,483	,139
Geslacht (man)	,378	,369	,290	1,023	,307
Primair Onderwijs (dummy)	,025	,556	,018	,045	,964
Zorg (dummy)	,201	,518	,154	,388	,698
Transactioneel leiderschap	-,086	,230	-,100	-,372	,710
Transform. leiderschap	-,005	,147	-,007	-,037	,971
Leid. o.b.v. verantwoording	,108	,222	,124	,485	,628
Leid. o.b.v. regels	,091	,190	,101	,478	,633
Leid. o.b.v. pol. loyaliteit	,142	,167	,185	,851	,395
Leid. o.b.v. netwerken	-,160	,174	-,225	-,922	,357
Leid. o.b.v. regels * po	-,248	,124	-,658	-1,995	,047

Tabel 5: Multipele regressie van leiderschapsstijlen met afhankelijke variabele algemene beleidsvervreemding

Cook's Distance: $M = 0,003$, $SD = 0,007$ ($n = 474$). Field (2009, p. 243) stelt dat individuele variabelen met een waarde van boven de 1 mogelijke outliers zijn die het model beïnvloeden. Dat is in dit model niet het geval.

VIF: tussen 1,014 – 2,229. Myers (1990, in: Field, 2009) stelt dat waarden van boven de 10 problematisch zijn met betrekking tot multicollineariteit van variabelen.

* adj. $R^2 = 0,031$. $F(4,469) = 4,820$. $p = 0,001$.

** adj. $R^2 = 0,127$. $F(6,467) = 12,500$. $p = 0,000$.

*** adj. $R^2 = 0,150$. $F(10,463) = 9,317$. $p = 0,000$.

**** adj. $R^2 = 0,141$. $F(33,440) = 3,345$. $p = 0,000$.

In de tabel 5 is de regressieanalyse te zien met als afhankelijke variabele algemene beleidsvervreemding. Stapsgewijs worden de verschillende (groepen) leiderschapsstijlen toegevoegd; in de laatste stap worden alle potentiële interactievariabelen toegevoegd die mogelijk interessant leken op basis van de correlatietabel. Daaruit blijkt dat er één interactievariabele een significante score heeft.

Leeftijd is een significante voorspeller van algemene beleidsvervreemding ($\beta = 0,164$, $p = 0,000$). Dit duidt erop dat hoe ouder iemand is, hoe meer algemene beleidsvervreemding diegene ervaart. 15% van de algemene beleidsvervreemding die professionals in de zorg en het onderwijs ervaren, is te verklaren door de leiderschapsstijl van hun leidinggevende en de controlevariabelen (adj. $R^2 = 0,150$, $p = 0,000$). Stap 1, met enkel de controlevariabelen, heeft een zeer lage R^2 , waaruit te concluderen valt dat de controlevariabelen weinig invloed hadden op deze relatie.

Opvallend is dat vooral transactioneel leiderschap verband houdt met een lagere algemene beleidsvervreemding onder professionals ($\beta = -0,266$, $p = 0,000$). Bij transformationeel leiderschap is dit verband ook negatief, maar minder sterk dan bij transactioneel leiderschap. Dit resultaat is tevens niet significant ($\beta = -0,094$, $p = 0,091$).

De vier publieke leiderschapsstijlen houden een negatief verband met algemene beleidsvervreemding, met uitzondering van leiderschap op basis van verantwoording, dat een klein positief verband heeft ($\beta = 0,076$, $p = 0,167$). Van de overige drie stijlen zijn twee verbanden ook slechts klein; het verband tussen algemene beleidsvervreemding en leiderschap op basis van regels ($\beta = -0,074$, $p = 0,115$) en leiderschap op basis van politieke loyaliteit ($\beta = -0,020$, $p = 0,607$) is beide erg klein en tevens niet-significant. Het verband tussen algemene beleidsvervreemding en leiderschap op basis van netwerken ($\beta = -,143$, $p = 0,001$) is daarentegen groter en tevens significant.

Conclusie

15% van de algemene beleidsvervreemding die professionals in de zorg en het onderwijs ervaren, is te verklaren door de leiderschapsstijl van hun leidinggevende (adj. $R^2 = 0,150$, $p = 0,000$). De leeftijd van de professional is van invloed op de algemene beleidsvervreemding die hij of zij ervaart, dit is een positief verband ($\beta = 0,164$, $p = 0,000$).

Als transactioneel ($\beta = -0,266$, $p = 0,000$) en transformationeel leiderschap ($\beta = -0,094$, $p = 0,091$) tegenover elkaar gezet worden, valt op dat voornamelijk transactioneel leiderschap verband houdt met een lagere algemene beleidsvervreemding. Hier wordt in de discussie op gereflecteerd.

Binnen de publieke leiderschapsstijlen zijn er drie stijlen die verband houden met een lagere algemene beleidsvervreemding. Leiderschap op basis van netwerken heeft daarvan het sterkste effect ($\beta = -0,200$, $p = 0,001$). De andere twee, leiderschap op basis van politieke loyaliteit ($\beta = -0,026$, $p = 0,607$) en op basis van regels ($\beta = -,082$, $p = 0,115$) hebben slechts een zeer beperkt verband met algemene beleidsvervreemding en deze resultaten zijn tevens niet significant. Eén publieke leiderschapsstijl, leiderschap op basis van verantwoording ($\beta = 0,088$, $p = 0,167$), heeft juist een positief verband met algemene beleidsvervreemding, al is ook dit verband slechts klein en niet significant.

Op basis van deze resultaten kan een uitspraak gedaan worden over de volgende hypothesen.

H2: Het verband tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding is negatief

H2₀ wordt niet verworpen, omdat het verband tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding geen significant resultaat heeft opgeleverd.

H3: Het verband tussen transactioneel leiderschap en algemene beleidsvervreemding is positief

H3₀ wordt niet verworpen, omdat het verband tussen transactioneel leiderschap en algemene beleidsvervreemding negatief is.

H4: De vier publieke leiderschapsstijlen hebben een negatief verband met algemene beleidsvervreemding

H4₀ wordt niet verworpen, omdat enkel leiderschap op basis van netwerken een significant resultaat laat zien. De andere stijlen hebben geen significante resultaten, waardoor H4₀ niet verworpen kan worden.

CONCLUSIE EN DISCUSSIE

6.1 Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek geïnterpreteerd, wordt gereflecteerd op de methoden en wordt vooruitgekeken naar suggesties en implicaties voor zowel theorie als praktijk. De discussie is opgedeeld in een inhoudelijk deel, waarmee gestart wordt, en een methodologisch deel. Vervolgens volgt in de volgende onderdelen de conclusie en de aanbevelingen.

6.1.1 Inhoudelijke discussie

In de inhoudelijke discussie wordt achtereenvolgens ingegaan op de relatie tussen algemene beleidsvervreemding en de verschillende leiderschapsstijlen, wat de belangrijkste focus vormt van dit onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de bevindingen op het gebied van leiderschapsstijlen en op het gebied van algemene beleidsvervreemding.

6.1.1.1 Algemene beleidsvervreemding en leiderschapsstijlen

Net als dat beleid niet in een vacuüm wordt gecreëerd, ontstaat algemene beleidsvervreemding ook niet in een vacuüm (Hogwood & Peters, 1982; Van Engen et al., 2016). Er zijn allerlei krachten die de professional beïnvloeden in zijn mening over beleid, bijvoorbeeld de consistentie en communicatie van het beleid, organisatie-aspecten als ICT-voorzieningen en bezuinigingen, maar ook intrinsieke zaken als veranderbereidheid (Glavimans & Reijnders, 1994; Metselaar & Cozijnsen, 1997; Tummers, 2012, Van Engen et al., 2016). In dit onderzoek is gekeken naar één van die krachten: leiderschap. Ongeveer 15% van de algemene beleidsvervreemding die een professional in de zorg of het onderwijs ervaart, kan verklaard worden door de leiderschapsstijl van de leidinggevende.

Publieke leiderschapsstijlen en algemene beleidsvervreemding

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat alle publieke leiderschapsstijlen uit Tummers & Knies (2016) significante negatieve correlaties hebben met algemene beleidsvervreemding. Er was nog niks bekend over deze samenhang. De regressieanalyse toonde twee opvallende resultaten: leiderschap op basis van netwerken houdt een redelijk sterk negatief verband met algemene beleidsvervreemding, terwijl leiderschap op basis van verantwoording een klein positief verband toont, al is dat laatste resultaat niet significant.

Op basis van de resultaten lijkt het dus zo dat professionals het belangrijk dat hun leidinggevende het mogelijk maakt dat ze in hun werk in contact staan met hun netwerk, terwijl het benadrukken van het belang van verantwoording juist zorgt voor meer vervreemding.

Dit is mogelijk te verklaren door de veranderende rol die publieke professionals dienen aan te nemen, door de verschuiving van 'government' naar 'governance' (Sørensen & Torfing, 2011; Osborne, 2006). Dit houdt in dat het belang van netwerken veel belangrijker is geworden bij de uitvoering van de taak van publieke professionals, bijvoorbeeld omdat dit nodig is om problemen op te lossen in ingewikkelde netwerken (Sørensen & Torfing, 2011; Tummers & Knies, 2016). Het past derhalve binnen moderne vormen van governance, zoals *collaborative governance* en co-creatie (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Torfing et al., 2016).

Opvallend is dat leiderschap op basis van verantwoording als enige een positief verband toont in de regressieanalyse, al is het belangrijk te vermelden dat dit resultaat niet significant is. Het positieve verband is mogelijk te verklaren doordat professionals het verantwoordingsproces zien als iets dat

ver van hun primaire taak afstaat. Zo blijkt dat uit Leithwood et al. (2002) dat het invoeren van verantwoordingsbeleid ervoor zorgt dat leraren minder gemotiveerd worden in hun werk. Op basis van Tummers, Steijn & Bekkers (2011) is duidelijk dat motivatie en beleidsvervreemding negatief met elkaar samenhangen. Op die manier kan het constant benadrukken van het belang van verantwoording door leidinggevendenden ervoor zorgen dat algemene beleidsvervreemding bij professionals toeneemt.

De resultaten voor wat betreft de publieke leiderschapsstijlen lijken een bredere tendens te reflecteren in de manier waarop nagedacht wordt over de rol van de overheid. Langzaamaan wordt in nieuwe manieren van overheidssturing ruimte gemaakt voor meer samenwerking (*'New Public Governance'*) en sturen op waarde (*'Public Value Management'*), terwijl de nadruk steeds minder komt te liggen op het hardere *New Public Management*, waar verantwoording en regels centraal staat (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Evetts, 2009; Hood, 1995; Moore, 2013; Osborne, 2006).

Op basis van de resultaten in deze vier publieke leiderschapsstijlen is te zien dat professionals zich door leiderschap op basis van netwerken minder vervreemd voelen ten opzichte van beleid, dan wanneer leiders het belang van verantwoording benadrukken. Dat biedt inzicht in de werking van van algemene beleidsvervreemding en welk type leiderschap voor welke subdimensies effectief is (Van Engen et al., 2016).

De bovenstaande resultaten zijn niet geheel als verwacht; de verwachting was dat alle stijlen een negatief verband zouden houden met algemene beleidsvervreemding. Doordat weinig bekend was over de werking van de vier publieke leiderschapsstijlen is vooraf aan de dataverzameling gekozen om alle leiderschapsstijlen samen mee te nemen in de verwachtingen.

Achteraf zijn de verschillen tussen de publieke leiderschapsstijlen duidelijker geworden en tevens theoretisch te duiden; op die manier dragen ze bij aan de literatuur over deze vier publieke leiderschapsstijlen (Tummers & Knies, 2016). Daarnaast draagt dit onderdeel ook bij aan literatuur over algemene beleidsvervreemding, omdat het inzicht geeft in welke leiderschapsstijlen invloed hebben op de algemene beleidsvervreemding die professionals ervaren.

Transactioneel en transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding

De relatie tussen transactioneel leiderschap en algemene beleidsvervreemding is zover bekend voorafgaand aan dit onderzoek niet onderzocht, de samenhang tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding wel; deze was negatief (Van Engen et al., 2016). De keuze van Van Engen et al. (2016) om wél transformationeel leiderschap en niet transactioneel leiderschap te meten lijkt voor de hand liggend, transformationeel leiderschap wordt immers veelal gezien als de 'betere' van de twee (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2010).

Derhalve was de verwachting in dit onderzoek dat transformationeel leiderschap een negatief verband heeft met algemene beleidsvervreemding (op basis van o.a. Tummers et al., 2009; Van Engen et al., 2016). Op basis van Sarros et al. (2002) en Bass & Riggio (2006) werd vooraf verwacht dat transactioneel leiderschap een positief verband zou hebben met algemene beleidsvervreemding. Uit de resultaten blijkt echter dat voornamelijk transactioneel leiderschap goed lijkt te werken tegen algemene beleidsvervreemding en dus een negatief verband heeft.

De bevindingen op het gebied van transactioneel leiderschap gaan dus in tegen de initiële verwachtingen van dit onderzoek. Het gemeten verband is negatief, wat betekent dat transactioneel leiderschap verband houdt met lagere algemene beleidsvervreemding. Waar in sommige studies transformationeel leiderschap als de uniforme weg naar verlossing wordt gepresenteerd, blijkt uit dit onderzoek dat ook transformationeel leiderschap zijn beperkingen heeft.

Er zijn theoretische verklaringen voor de verschillen tussen de verwachting en de bevindingen in dit onderzoek.

De eerste mogelijke verklaring heeft te maken met de sectoren die onderzocht zijn: de zorg en het onderwijs. Het is bekend dat transactioneel en transformationeel leiderschap niet in alle situaties in dezelfde mate effectief zijn (Bass & Avolio, 1994; Marion & Uhl-Bien, 2001). Transformationeel leiders durven de status quo in twijfel te trekken en veranderingen door te voeren, terwijl transactioneel leiders vaak meer binnen de lijntjes kleuren en de organisatiecultuur volgen (Bass & Avolio, 1994). Hierdoor werkt transformationeel leiderschap beter in dynamische, complexe omgevingen die een zekere onzekerheid met zich meebrengen, zoals start-ups (Marion & Uhl-Bien, 2001). Het onderwijs en de zorg zijn echter sterk gereguleerde sectoren, die juist veel baat hebben bij voorspelbaarheid en zekerheid en lijken daarom minder geschikt voor transformationeel leiderschap (Noordegraaf, 2015).

Dat heeft te maken met de manier waarop transformationeel en transactioneel leiders proberen hun ondergeschikten aan te sporen om taken uit te voeren. Transactioneel leiderschap is vooral geënt op instrumentele naleving door professionals, terwijl transformationeel leiderschap vooral geënt is op het internaliseren van waarden door professionals (Bass & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). Wanneer deze beïnvloedingsstijlen gekoppeld worden aan de waarden achterliggend aan het beleid en van de professionals, dan wordt een mogelijke spanning duidelijk.

Professionals worden gekenmerkt door hun sterke eigen identiteit, entreebarrières voor buitenstaanders en sterke organisatiegraad (Noordegraaf & Siderius, 2016). Ze handelen veelal vanuit een professionele logica (Noordegraaf, 2015). In de zorg en het onderwijs zijn de laatste jaren veelal maatregelen geïntroduceerd die vanuit een prestatie logica zijn ontstaan en dus als doel hadden om de effectiviteit, efficiëntie en verantwoording van beleid te verhogen (Freidson, 2001; Noordegraaf, 2015). Dit waardeverschil botst dus met elkaar, zo blijkt onder andere uit Leithwood et al. (2002), waarin duidelijk wordt dat leraren minder gemotiveerd raken wanneer zij verantwoordingsbeleid moeten invoeren.

Een transformationeel leider zal proberen de professional de doelen van het beleid te laten internaliseren (Bass, 1985). De vraag is of het transformationeel leiders lukt om professionals in de zorg en het onderwijs de waarden van dit beleid te laten internaliseren en wat de gevolgen zijn als dit niet lukt.

Bij publieke professionals is er reden om aan te nemen dat zij minder vatbaar zijn voor transformationeel leiders. Hierboven werd al genoemd dat dit kan liggen aan de sector waar ze in werken (Marion & Uhl-Bien, 2001). Daarnaast kan het liggen aan de waarden van de professional: uit verschillende onderzoeken blijkt dat eigenschappen en waarden van volgers van grote invloed zijn op de manier waarop zij reageren op leiders (o.a. De Vries et al., 2002; Ehrhart & Klein, 2001). Bij leraren is het bekend dat zij een sterke intrinsieke motivatie hebben om het beste te doen voor hun leerlingen (Gay, 2010; Fullan, 2001).

Daarnaast zijn professionals een sterke beroepsgroep, met gedeelde waarden en een hoge professionaliseringsgraad (Noordegraaf & Siderius, 2016). Professionals passen zich aan aan de veranderende behoeften van burgers en zoeken ze daarvoor meer voor identiteit bij beroepsgenoten, dan bij organisaties (Evetts, 2009). Dit zou van invloed kunnen zijn op de manier waarop zij de waarde van hun leidinggevende accepteren en overnemen; hoe sterker deze groep, hoe moeilijker de transformationeel leider het lijkt te hebben. En de manier waarop zij het beleid overnemen kan van invloed zijn op de manier waarop zij algemene beleidsvervreemding ervaren.

Met andere woorden: het is mogelijk dat de waardeverschillen tussen de professional en de leidinggevende te groot zijn. Het lukt transformationeel leiderschap niet het gat te dichten, wat ervoor zorgt dat de waarden van de leider niet worden overgenomen, maar dat er juist onbegrip en frustratie ontstaat.

Naast intrinsieke waarden van professionals, kan ook extrinsieke motivatie van belang zijn. Dit vormt dan ook de tweede mogelijke verklaring. Zo blijkt voor leraren salaris een belangrijke invloed te hebben op hun motivatie (Ozcan, 1996). Transactioneel leiderschap is, ten opzichte van transformationeel leiderschap, duidelijker op het gebied van beloningen (Bass, 1997; Jensen et al., 2019). Motivatie en algemene beleidsvervreemding hebben een negatieve samenhang, waardoor motivatie kan bijdragen aan de ervaren algemene beleidsvervreemding door professionals (Tummers et al., 2011).

Die duidelijkheid komt ook terug bij de derde mogelijke verklaring: transactioneel leiderschap is duidelijker voor professionals als het gaat om taakuitvoering (Bass, 1997). Bij transformationeel leiderschap blijft dit, door het belang van ‘inspiratie’ en ‘visie’, mogelijk vager voor de professional (Bass & Riggio, 2006). Daardoor weet een professional bij transactioneel leiderschap mogelijk veel beter wat er van hem verwacht wordt. Dit zorgt ervoor dat de professional bij transactioneel leiderschap een veel duidelijkere taak voor ogen heeft dan bij transformationeel leiderschap, waar het vooral om de teambijdrage draait (Bass, 1997). De individuele professional zal dus mogelijk bij transactioneel sneller enige vorm van macht ervaren, aangezien hij een duidelijke taak krijgt, waar hij een duidelijke beloning voor krijgt. Dit blijkt ook uit dit onderzoek: transactioneel leiderschap heeft vooral een sterke negatieve samenhang met de dimensie machteloosheid van algemene beleidsvervreemding.

De verwachting van het positieve verband tussen transactioneel leiderschap en algemene beleidsvervreemding is gebaseerd op Sarros et al. (2002). Een mogelijke verklaring voor het verschil tussen de bevindingen in dit onderzoek en Sarros et al. (2002) is het gebruik van verschillende concepten. Sarros et al. onderzoeken werkvervreemding, terwijl in dit onderzoek algemene beleidsvervreemding bekeken wordt. De twee concepten werken dus gedeeltelijk op andere niveaus: werkvervreemding gaat over de ervaring die werknemers hebben op hun werk, terwijl algemene beleidsvervreemding óók gaat over beleid dat buiten hun organisatie ontwikkeld wordt.

Eerder onderzoek toonde reeds dat het mogelijk is om wél werkvervreemding te ervaren, maar geen beleidsvervreemding (Tummers et al., 2015). Dat wordt door middel van dit onderzoek bevestigd. Dit onderzoek maakt derhalve verder inzichtelijk hoe de relatie is tussen algemene beleidsvervreemding en aangrenzende concepten, als werkvervreemding en laat zien dat deze concepten conceptueel verschillend zijn (Sarros et al., 2002).

Conceptuele overlap tussen transactioneel en transformationeel leiderschap

Uit eerder onderzoek blijkt al dat het verschil tussen transactioneel en transformationeel leiderschap geen harde scheidslijn kent; transformationeel leiders hebben vaak ook aspecten van transactioneel leiders (Bass & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). Dit blijkt ook uit dit onderzoek; de verschillende leiderschapstijlen hebben een sterke samenhang.

Dat heeft gevolgen voor de manier waarop dit onderzoek geïnterpreteerd moet worden. In dit onderzoek hebben respondenten aangegeven in hoeverre ze verschillende aspecten van verschillende leiderschapstijlen terugzien bij hun leidinggevende. Daarmee wordt geen hard onderscheid gemaakt tussen leiderschapstijlen; er wordt enkel gemeten in hoeverre aspecten van verschillende stijlen terugkomen bij verschillende leidinggevende.

De resultaten laten zien dat de aspecten van transactioneel leiderschap voor een grotere afname van algemene beleidsvervreemding zorgen, dan transformationeel leiderschap dat doet. Echter, aangezien transformationeel leiders veelal ook transactionele kenmerken toepassen, is het mogelijk dat transformationeel leiders uiteindelijk zorgen voor een grotere afname van algemene beleidsvervreemding. Immers, beide stijlen hebben een negatief verband met algemene beleidsvervreemding. Het is echter onduidelijk in hoeverre transformationeel leiders aspecten van transactioneel leiderschap meenemen. Hier kunnen derhalve geen uitspraken over worden gedaan.

Beperkte verklarende waarde

De regressiemodellen tonen dat algemene beleidsvervreemding slechts voor een klein deel verklaard wordt door de verschillende leiderschapsstijlen die onderzocht zijn in dit onderzoek. Dit zou als beperking van het onderzoek gezien kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken op welke manier de twee zich tot elkaar verhouden. Daarbij was geen verwachting opgesteld over hoe groot de invloed zou zijn, maar vooraf was duidelijk dat leiderschap slechts een bescheiden invloed zou zijn. Dit onderzoek biedt derhalve inzicht in hoe groot de invloed van leiderschap is op algemene beleidsvervreemding.

6.1.1.2 Leiderschap

Door middel van dit onderzoek wordt voldaan aan de behoefte van onder andere Pandey & Scott (2002) naar meer kwantitatief onderzoek naar leiderschapsstijlen in de publieke sector. De onderzochte leiderschapsstijlen zijn specifiek geselecteerd op basis van hun toepasbaarheid op publieke organisaties. Zowel Tummers & Knies (2016) als Jensen et al. (2019) stellen dat hun conceptualisaties zich specifiek richten op toepasbaarheid in de publieke sector.

De verwachting was op basis van Tummers & Knies (2016, p. 445) dat alle vier de publieke leiderschapsstijlen onderling correleren. Deze verwachting blijkt in dit onderzoek uit te komen; in dit onderzoek zijn tevens sterke onderlinge correlaties tussen de publieke leiderschapsstijlen gevonden.

De sterke samenhang die alle leiderschapsstijlen met elkaar vertonen lijkt exemplarisch voor het denken over modern leiderschap in de publieke sector (onder andere 't Hart, 2011; Moore, 2013). Het suggereert dat het ene type leiderschap ook samenhangt met alle andere typen leiderschap. Met andere woorden: een leider die vooral oog heeft voor netwerken, bijvoorbeeld, moet ook oog houden voor de politieke arena, voor verantwoording en voor de regels.

Dat sluit aan bij 't Hart (2011), die stelt dat moderne leiders erin moeten slagen om de balans te vinden tussen de wereld van de verantwoording en de wereld van samenwerking ('t Hart, 2011, p. 327). Hetzelfde komt terug in Moore (2013). Moore stelt in zijn *public value theory* dat moderne organisaties een constante balans moeten houden tussen de eigen organisationele capaciteit, de doelen van de organisatie en het speelveld waarbinnen de organisatie acteert, de zogenaamde *authorizing environment*. De rol van de leider is om deze balans te bewaken en bij te sturen als dat nodig is (Moore, 2013).

Wanneer de publieke leiderschapsstijlen nader bestudeerd worden, dan is tevens een verklaring te vinden voor de hoge correlaties. Bepaalde aspecten van de ene leiderschapsstijl kunnen namelijk ook relevant zijn voor andere stijlen; geen enkel van de stijlen sluit elkaar uit (Tummers & Knies, 2016). Een voorbeeld: item 1 van leiderschap op basis van verantwoording gaat over het uitleggen van acties aan stakeholders. Dit item laadt echter ook met leiderschap op basis van netwerken. Het is meteen duidelijk waarom: bij leiderschap op basis van netwerken draait het om het betrekken en benutten van het netwerk dat om de professional heen acteert. Deze sterke samenhang werd dan

ook verwacht en de sterke onderlinge correlatie tussen netwerken op basis van verantwoording en leiderschap op basis van netwerken onderstreept dit verder.

Daarnaast is gekeken naar de samenhang tussen de vier publieke leiderschapsstijlen en transactioneel en transformationeel leiderschap. In Tummers & Knies (2016) werd aangetoond dat er een significante samenhang is tussen de vier publieke leiderschapsstijlen en transformationeel leiderschap. Dat wordt in dit onderzoek bevestigd. De relatie tussen transactioneel leiderschap en de vier publieke leiderschapsstijlen is voor zover bekend niet eerder onderzocht. Op basis van dit onderzoek is te concluderen dat de vier publieke leiderschapsstijlen sterkere correlaties hebben met transactioneel, dan met transformationeel leiderschap.

Het is opvallend dat de vier publieke leiderschapsstijlen een sterkere samenhang hebben met transactioneel, dan met transformationeel leiderschap, omdat in de moderne bestuurskundige literatuur vaak het belang en de opkomst van transformationele stijlen wordt omschreven (onder andere Yukl, 2010; Avolio et al., 2009). Het augmentatie-effect geeft hier mogelijk een verklaring voor (Bass & Avolio, 2006). Transactioneel en transformationeel leiderschap sluiten elkaar niet uit; de tweede versterkt de eerste zelfs. Derhalve is het mogelijk dat transformationeel leiders ook aspecten van transactioneel leiderschap inzetten.

Als gekeken wordt naar waar de publieke leiderschapsstijlen zich op focussen, dan is daar ook een verklaring te vinden voor de resultaten. Transactioneel leiderschap draait om een wederzijdse relatie op basis van transacties, terwijl transformationeel leiderschap meer om inspiratie, visie en samenwerking draait (Bass & Riggio, 2006). Die wederzijdse relatie komt in de vier publieke leiderschapsstijlen veelal terug. Verantwoording en het naleven van regels zijn bijvoorbeeld per definitie zaken die naar ook naar voren komen in transactioneel leiderschap (Bass & Riggio, 2006; Jensen et al., 2019).

6.1.1.3 Algemene beleidsvervreemding

Eerdere kwantitatieve onderzoeken over (algemene) beleidsvervreemding lijken steevast als uitkomst te hebben dat er sprake is van (algemene) beleidsvervreemding in het onderwijs en in de zorg (Van Engen et al., 2016; Tummers et al., 2012). Dat beeld kan door middel van dit onderzoek worden genuanceerd; in het primair onderwijs is er weinig reden om aan te nemen dat er serieuze algemene beleidsvervreemding is. In het voortgezet onderwijs en de zorg suggereren de resultaten dat er weldegelijk sprake is van algemene beleidsvervreemding, maar de gemeten waarden in dit onderzoek zijn ten opzichte van eerdere onderzoeken gematigder (Van Engen et al., 2016, Tummers et al., 2012). Dit is een opvallende bevinding, waar mogelijke methodologische verklaringen voor zijn, zoals het gebruik van korte meetschalen, waar in de methodologische discussie op ingegaan wordt.

Verder zijn er mogelijke contextuele verklaringen voor deze bevinding, zoals het moment van meten (zowel in het jaar, als welk jaar) en gebeurtenissen die vlak voor het meetmoment hebben plaatsgevonden in de sector die ervoor kunnen zorgen dat de momentopname tijdelijk sterk positief of negatief is beïnvloed.

In de literatuur is er discussie over het feit of vervreemding als een duaal begrip gezien mag worden (Shantz et al., 2014). In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat vervreemding dit weldegelijk is, namelijk bestaande uit zinloosheid en machteloosheid. Uit de factoranalyse blijkt dat de items van de in dit gehanteerde meetinstrumenten inderdaad uit twee dimensies bestaan. Echter, hiermee is niet te bepalen of er nog extra subdimensies zijn die niet meegenomen zijn.

6.1.2 Methodologische discussie

Een beperking van dit onderzoek is haar cross-sectionele karakter. Cross-sectioneel onderzoek heeft als beperking dat het geen causaliteit kan aantonen; het kan enkel verbanden en correlaties tonen (Van Thiel, 2014). Voor de conclusies heeft dit implicaties. Zo kan op basis van dit onderzoek niet met zekerheid gesteld worden of leiderschap invloed heeft op algemene beleidsvervreemding, of dat juist andersom het geval is.

In dit onderzoek zijn korte meetschalen gebruikt om verschillende concepten te meten. Voor transactioneel en transformationeel leiderschap en voor algemene beleidsvervreemding bestaan meetschalen die bestaan uit meer items en die op die manier meer diepgang kunnen meten binnen de (dimensies van) de verschillende concepten.

Het gebruik van de kortere schalen is een bewuste overweging geweest. In dit onderzoek worden relatief veel verschillende concepten gemeten; zes leiderschapsstijlen, algemene beleidsvervreemding en controlevariabelen. Multidimensionale meetschalen zijn veelal beperkt bruikbaar wanneer in één vragenlijst verschillende concepten worden onderzocht (Coursey & Pandey 2007; Wright et al., 2013). Om tegen te gaan dat respondenten verveeld zouden raken en onbetrouwbare antwoorden zouden geven, voor het eind zouden stoppen met de vragenlijst, of er überhaupt niet aan zouden beginnen door de lengte, is ervoor gekozen gebruik te maken van korte meetschalen (Credé et al., 2012).

Het gebruik van korte meetschalen wordt gezien als een oplossing voor de bovenstaande negatieve consequenties, maar het is tegelijk ook bekend dat het gebruik van korte meetschalen de kans op fouten vergroot. Credé et al. (2012) stellen dat korte meetschalen de betrouwbaarheid van onderzoek verlagen en noemen hier twee redenen voor.

De eerste gaat over willekeurige meetfouten (Credé et al., 2012). Wanneer respondenten slechts één vraag krijgen om iets te meten, dan is de kans groter dat ze een antwoord geven waar ze niet achterstaan, dan wanneer dit gedaan wordt over een aantal items, waar het gemiddelde van genomen kan worden. Ten tweede noemen Credé et al. een gebrek aan inhoud van de items; bij korte meetschalen is de kans groter dan bepaalde nuances uit concepten verdwijnen.

Binnen dit onderzoek is rekening gehouden met deze punten, door slechts beperkt uitspraken te doen over de subdimensies van algemene beleidsvervreemding. Enkel de twee dimensies waar het begrip uit bestaat zijn meegenomen in de analyses; deze zijn gemeten door middel van meerdere items. Hetzelfde geldt voor transactioneel en transformationeel leiderschap. Binnen dit onderzoek zijn er geen uitspraken gedaan over de verschillende dimensies van deze stijlen, omdat deze dimensies slechts met één item gemeten zijn.

In dit onderzoek zijn in sommige gevallen schalen gebruikt met een lager dan gewenste Cronbach's Alpha. Een mogelijke verklaring voor deze lage alpha is het gebruik van korte meetschalen, zoals hiervoor al toegelicht. De lage Cronbach's Alpha heeft gevolgen voor de interne consistentie. Het kan op basis van de lage scores zo zijn dat sommige schalen niet volledig meten wat ze beoogde te meten. Dat betekent dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek niet op alle punten zo hoog als gewenst is. Door middel van vervolgonderzoek met vollediger schalen is mogelijk te controleren of de uitkomsten van dit onderzoek replicerbaar zijn.

Ook hebben een aantal items binnen dit onderzoek een lage lading bij de factor waar ze voor bedoeld waren. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij één van de items van transactioneel leiderschap en bij één item van leiderschap op basis van verantwoording. Dit is in alle gevallen theoretisch te verklaren. De zes leiderschapsstijlen die gebruikt zijn in dit onderzoek sluiten elkaar niet uit. Dit

betekent dat op basis van theorie reeds te verwachten was dat er een zekere overlap was tussen de stijlen.

In dit onderzoek blijkt dat dan ook het geval. Omdat de schalen in andere onderzoeken (Jensen et al., 2019, Tummers & Knies, 2016) gevalideerd zijn, is ervoor gekozen de schalen in zijn oorspronkelijke vorm te behouden. Echter, de soms lage factorscores kunnen erop duiden dat de concepten theoretisch gezien niet afdoende verschillend waren. Dit verlaagt de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat niet geheel duidelijk is of de items wel precies de gewenste concepten gemeten hebben, of dat er ook overlap zat tussen concepten.

De dataverzameling binnen dit onderzoek is op een verschillende manier gebeurd in de twee sectoren. In het onderwijs vooral via directe benadering, terwijl in de zorg vooral gebruik gemaakt is van de sneeuwbalmethode door middel van belangrijke personen in de organisatie. In het laatste geval is er minder controle op welke informatie respondenten vóór het deelnemen aan het onderzoek gekregen hebben. De personen die gevraagd zijn de vragenlijsten te verspreiden binnen de zorg hebben de expliciete vraag gekregen zich te houden aan de introductietekst, maar het is niet gecontroleerd of dit ook gedaan is. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid.

Tevens kan er een *selection bias* optreden, voornamelijk door de *convenience sampling* die toegepast is in de zorg (Bryman, 2012). Deze ontstaat doordat respondenten in de zorg niet willekeurig zijn geselecteerd. Het is mogelijk dat hierdoor geen willekeurige weerspiegeling van de respondenten is ontstaan, wat negatief is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Tegelijk is het ook mogelijk dat er een *self-selection bias* optreedt (Wright, 2005). Het responspercentage van de respondenten die benaderd zijn via e-mail lag rond de 22%. Dat is aan de lage kant, wat een negatieve impact heeft op de externe validiteit. Dit lijkt mogelijk tot deze zogenaamde *self-selection bias* (Wright, 2005). Dit houdt in dat bepaalde groepen (potentiële) respondenten ervoor kozen om de vragenlijst niet in te vullen, wat (de betrouwbaarheid van) de resultaten kan beïnvloeden. Dit heeft gevolgen voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Wright, 2005). De resultaten van dit onderzoek zijn mogelijk niet generaliseerbaar; verder onderzoek zou dit moeten uitwijzen.

Het feit dat respondenten zelf data aanleveren kan gezien worden als een beperking (Wright, 2005). De vraag is immers in hoeverre respondenten zelf een accurate inschatting kunnen maken van de daadwerkelijke situatie. Echter, als aangegeven, is op basis van Wright & Nishii (2007) ervoor gekozen om de ervaringen van professionals te meten. Derhalve vormt dit in dit onderzoek geen beperking.

6.2 Conclusie

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag: in hoeverre wordt algemene beleidsvervreemding onder publieke professionals beïnvloed door verschillende leiderschapsstijlen? Om antwoord op deze vraag te geven is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder leraren in het primair onderwijs, leraren in het voortgezet onderwijs en zorgprofessionals in ziekenhuizen. Uit dit onderzoek blijkt het volgende.

Algemene beleidsvervreemding wordt beïnvloed door verschillende leiderschapsstijlen. Verschillende leiderschapsstijlen hebben in verschillende mate invloed op algemene beleidsvervreemding. In totaal wordt algemene beleidsvervreemding onder publieke professionals voor ongeveer 15% beïnvloed door de in dit onderzoek gemeten leiderschapsstijlen van leidinggevend.

Wanneer gekeken wordt naar individuele leiderschapsstijlen, dan springen er twee bovenuit, omdat ze de sterkste invloed hebben: Transactioneel leiderschap en leiderschap op basis van netwerken. Deze twee stijlen hebben een significant negatief verband met algemene beleidsvervreemding. Dat betekent dat hoe meer van deze leiderschapsstijl terugkomt bij leidinggevend, hoe minder algemene beleidsvervreemding terugkomt bij professionals.

De andere leiderschapsstijlen hebben minder grote invloed. Daarbij valt op dat leiderschap op basis van verantwoording als enige een positief verband lijkt te hebben met algemene beleidsvervreemding. Dit zou betekenen dat het benadrukken van verantwoordingsprocessen door leidinggevend mogelijk leidt tot meer algemene beleidsvervreemding onder professionals. Het gemeten resultaat is echter niet significant, waardoor terughoudend gekeken moet worden naar dit resultaat.

Behalve de relatie tussen algemene beleidsvervreemding en verschillende leiderschapsstijlen is in dit onderzoek ook gekeken naar algemene beleidsvervreemding en leiderschapsstijlen als losse concepten. Uit de resultaten blijkt dat er in verschillende mate sprake is van algemene beleidsvervreemding in het onderwijs en de zorg. In het primair onderwijs lijkt er geen tot zeer beperkt sprake van algemene beleidsvervreemding, terwijl in het voortgezet onderwijs en de zorg er sprake is van enige mate van algemene beleidsvervreemding.

Als algemene beleidsvervreemding nader bekeken wordt blijkt dat leraren vooral hun bedenkingen hebben bij de zinvolheid van beleid. Over de andere dimensie van algemene beleidsvervreemding, machteloosheid, zijn leraren relatief neutraal. Dit wijst erop dat vooral de zinloosheid van beleid een probleem vormt in zowel het primair als het voortgezet onderwijs. In de zorg, zo blijkt uit de antwoorden van de professionals, is sprake van zowel zinloosheid als machteloosheid van beleid.

Naast algemene beleidsvervreemding is in dit onderzoek gekeken naar de werking van verschillende leiderschapsstijlen. Alle vier de publieke leiderschapsstijlen hebben een significante positieve samenhang met zowel transactioneel als transformationeel leiderschap, waarvan de correlatie met transactioneel leiderschap voor alle stijlen sterker is. De vier publieke leiderschapsstijlen hangen dus iets sterker samen met transactioneel, dan met transformationeel leiderschap. Onderling is er tevens sprake van significante positieve correlaties tussen alle stijlen; er is dus een samenhang tussen alle gemeten leiderschapsstijlen.

In dit onderzoek komt derhalve naar voren op welke manier verschillende leiderschapsstijlen van invloed zijn op algemene beleidsvervreemding, maar ook hoe leiderschapsstijlen zich onderling tot elkaar verhouden. Op die manier draagt het bij aan de kennis over het leiden van de professional.

6.3 Aanbevelingen

6.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Leiderschap verklaart slechts voor ongeveer 15% de algemene beleidsvervreemding die professionals ervaren. Andere factoren hebben dus een nog veel groter aandeel in de vorming van algemene beleidsvervreemding. Een deel van deze factoren zijn bekend, zoals beleidsconsistentie, beleidscommunicatie, bezuinigingen en veranderbereidheid van de professional (Glavimans & Reijnders, 1994; Metselaar & Cozijnsen, 1997; Tummers, 2012, Van Engen et al., 2016).

Uit dit onderzoek blijkt dat motivatie interessant kan zijn voor vervolgonderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek suggereren dat enerzijds intrinsieke motivatie kan bijdragen aan een lagere algemene beleidsvervreemding (Gay, 2010; Fullan, 2001). Anderzijds is het op basis van Ozcan (1996) aannemelijk dat ook extrinsieke motivatie een rol kan spelen. Door dit verder te onderzoeken kan beter inzichtelijk gemaakt worden wat ervoor zorgt dat professionals zich vervreemd voelen ten opzichte van beleid.

Een andere manier om dit te onderzoeken, is door dieper in te gaan op de meetschaal van algemene beleidsvervreemding en de verschillende leiderschapsstijlen. In dit onderzoek is door middel van korte meetschalen onderzoek gedaan naar algemene beleidsvervreemding en leiderschap. Dit zorgt ervoor dat een deel van de diepte binnen concepten verloren gaat. Zo zijn de dimensies van algemene beleidsvervreemding steeds maar met een paar items gemeten en zijn de subdimensies buiten beschouwing gelaten, omdat deze maar met één item gemeten zijn.

Dit is een weloverwogen keuze geweest, die uitgebreid is verantwoord. Desalniettemin zou het interessant zijn om dit onderzoek te herhalen en daarbij de volledige schalen te gebruiken. Tegelijk is het ook mogelijk door middel van een kwalitatieve component verder onderzoek te doen naar ervaringen van professionals.

Ook is het belangrijk om te kijken of er geen andere eigenschappen van de leidinggevende zijn die de algemene beleidsvervreemding onder professionals verklaart. In dit onderzoek is respondenten gevraagd naar bepaalde aspecten van hun leidinggevende die direct te maken hebben met de in dit onderzoek gemeten concepten. Er is echter niet gecontroleerd voor andere eigenschappen van de leider die mogelijk ook invloed hebben op de algemene beleidsvervreemding die professionals ervaren, bijvoorbeeld de leeftijd of het geslacht van de leider. Zo hebben vrouwen in het algemeen meer kenmerken van transformationeel leiderschap dan mannen (Lord et al., 1986).

Verder onderzoek kan zich tevens richten op verschillen binnen sectoren. In de discussie van dit onderzoek wordt gesteld dat de uitkomsten van dit onderzoek mogelijk te verklaren zijn doordat professionals graag binnen netwerken acteren, omdat dit zowel zinloosheid als machteloosheid tegengaat en hoort bij een moderne invulling van professionalisme. Het is mogelijk dat binnen sectoren er grote verschillen zijn tussen de mogelijkheden voor professionals om zich binnen netwerken te bewegen. Verdere onderzoeken kunnen zich binnen een sector richten op deze verschillen en onderzoeken in hoeverre deze verschillen bijdragen aan algemene beleidsvervreemding.

Onderzoeken naar algemene beleidsvervreemding zijn, voor zover bekend, tot nu steeds momentopnames geweest. Dat zorgt ervoor dat er geen causaliteit aangetoond kan worden tussen algemene beleidsvervreemding en andere variabelen én dat er geen uitspraken gedaan kan worden over hoe algemene beleidsvervreemding zich ontwikkelt. Wanneer dit longitudinaal bekeken zou worden, dan worden deze twee problemen aangepakt.

Tegelijk is het ook mogelijk om andere publieke leiderschapsstijlen toe te voegen, daarmee wordt nog duidelijker welke leiderschapsstijlen op welke manier invloed hebben op algemene beleidsvervreemding. De stijlen die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn geselecteerd op hun toepasbaarheid in de publieke sector, maar vormen geen uitputtende lijst van alle publieke leiderschapsstijlen (Tummers & Knies, 2016; Jensen et al., 2019). Tummers & Knies (2016, p. 447) stellen dat hiervoor bijvoorbeeld de geïntegreerde publieke leiderschapsstijlen van Fernandez et al. (2010) een goede keuze zijn.

6.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk

De resultaten van dit onderzoek kunnen op verschillende manieren ingezet worden in de praktijk, bijvoorbeeld bij het beoordelen van de eigenschappen van leidinggevend en de consequenties hiervan in de praktijk voor wat betreft algemene beleidsvervreemding, maar ook bij het ontwikkelen van leiderschapstrainingen. Daarbij dient rekening gehouden te worden met het volgende.

Transactioneel leiderschap blijkt op basis van dit onderzoek goed ingezet te kunnen worden om algemene beleidsvervreemding tegen te gaan. Toch lijkt aan cursussen 'hoe word ik een transformationeel leider' geen gebrek. De gedachte achter deze cursussen is dat transformationeel leiders beter presteren, wat deels terecht is. Positieve aspecten van transformationeel leiderschap op bijvoorbeeld het gebied van vertrouwen (Avolio, 1999), binding met de organisatie (Conger & Kanungo, 1992) en om werknemers te inspireren (Bass & Riggio, 2006) zijn allen aangetoond.

Dat betekent echter niet transformationeel leiderschap een vervanging is van transactioneel leiderschap. Ook in de theorie wordt reeds benadrukt dat een leider beide aspecten kan hebben (Bass & Riggio, 2006). Professionals lijken het op basis van dit onderzoek belangrijk dat hen duidelijk gemaakt wordt wat van hen verwacht wordt, of dat dit in ieder geval goed werkt tegen vervreemding die ze ervaren op het gebied van beleid.

Dat betekent meer concreet voor leidinggevend dat zij niet hoeven te stoppen met proberen te inspireren, een visie te communiceren, of andere aspecten van transformationeel leiderschap in te zetten. Wat dit wel betekent, is dat zij oog moeten houden voor transactioneel leiderschap. Met andere woorden: werknemers duidelijke opdrachten geven en hen belonen wanneer ze die behalen. Dat hoeven niet per se financiële beloningen te zijn; deze kunnen bijvoorbeeld beloningen zijn door middel van het geven van bepaalde verantwoordelijkheden.

Daarnaast zijn positieve resultaten op het gebied van algemene beleidsvervreemding te zien wanneer professionals aangeven dat hun leidinggevend aangeven dat ze tijdens hun werk hun netwerk dienen te benaderen en gebruiken. Professionals lijken meer waarde te hechten aan deze modernere invulling van overheidssturing, dan klassieker stijlen, die meer geënt zijn op verantwoording en het volgen van regels.

LITERATUUR

- Ackroyd, S., Kirkpatrick, I., & Walker, R. M. (2007). Public management reform in the UK and its consequences for professional organization: A comparative analysis. *Public administration*, 85(1), 9-26.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J., Fenley, M. & Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard business review*. 90. 127-30, 147.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Baarda D. B. (2009). Dit is onderzoek! Richtlijnen voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Groningen: Noordhoff.
- Baarda, D. B. & de Goede, M. P. M. (2006). Basismethoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. Groningen: Stenfert Kroese.
- Banis, P. (2005). Doorgesloten verzakelijking keurslijf voor professional. *Schoolmanagement Totaal*. 10-13.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1997). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 318-333.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
- Blauner, R. (1964). Alienation and freedom. Chicago: University of Chicago Press.
- Boeije, H. 't Hart, H., & Hox, J. (2009). Onderzoeksmethoden. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

- Bomer, I. (1974). Over vervreemding vanuit werk en werksituatie. *TH Eindhoven. Werkgroep organisatie-ontwikkeling en gedragsverandering: rapport.*
- Bouma, K. (15 maart 2019). Demonstreren na een nacht in de jeugdherberg: 'Ons salaris stelt weinig voor'. In: de Volkskrant.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). School leadership: concepts and evidence. A review of the literature carried out for NCSL. Nottingham: National College for School Leadership.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th Edition. Oxford University Press.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology, 80*(4), 468.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management, 43*(2), 218-239.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology, 14*(3), 389-405.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 34*(7), 942-958.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 2 mei). Statline. Werkzame beroepsbevolking; beroep [Dataset]. Geraadpleegd van:
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?dl=AF86>
- Credé, M., Harms, P., Niehorster, S., & Gaye-Valentine, A. (2012). An evaluation of the consequences of using short measures of the Big Five personality traits. *Journal of personality and social psychology, 102*(4), 874-888.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review, 20*(9), 1265-1286.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E. & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies, 47*(3), 363-385.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1992). Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 24*(1), 86.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 145-179.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). Interpretation and application of factor analytic results. *Comrey AL, Lee HB. A first course in factor analysis, 2, 1992.*

- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547–568.
- Davis, K. (1971). *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. University of Illinois Press.
- De Vocht, A. (2011). *Basishandboek SPSS 19. IBM SPSS Statistics*. Bijleveld Press.
- De Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 121-137.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Elsen, W. van den (2010). Bonden starten actie tegen dbc's in ggz. *Zorgvisie*.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British journal of educational psychology*, 70(1), 113-136.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Folpmers, M. & Bruyn, J. de (2005). Diagnose Behandel Combinatie's (DBC's) in de Nederlandse Ziekenhuizen. *Handboek Management Accounting*. 1-24.
- Freidson, E. (1994). *Professionalism reborn: theory, prophecy, and policy*. Cambridge: Polity.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge.
- Gabe, J., Bury, M. & Elston, M. A. (2004). *Key Concepts in Medical Sociology*. Londen: Sage.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior reading*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Gay, G. (2010). *Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice*. Teachers College Press.
- Glavimans, L.J.M. & Reijnders, E. (1994), Participatie en communicatie in veranderende organisaties. *Communicatief*, vol. 7 (5).

- Habing, B. (2003). Exploratory factor analysis. University of South Carolina-October, 15, 2003.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). Leadership: A communication perspective. Waveland Press.
- Hansen, J.R. & Villadsen, A.R. (2010). Comparing Public and Private Managers. Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal*, 13. 247–74.
- Hart, P. 't (2011). Evaluating public leadership: Towards an assessment framework. *Public Money & Management*, 31(5), 323-330.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 393-416.
- Hogwood, B. W., & B. G. Peters. (1982). The Dynamics of Policy Change: Policy Succession. *Policy Sciences* 14 (3). 225–245.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69. 3-19.
- Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s: Variations on a theme, in *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2), pp. 93-109.
- Horton, S. & Hondeghem, A. (2006). Editorial: Public service motivation and commitment. *Public Policy and Administration* 21 (1). 1–12.
- Hunter, J. C. (2004). The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader. Crown Business.
- In 't Veld, R. J. (1989). De Verguisde Staat. Den Haag: VUGA.
- Jansen, M., Brink, G. van den, & Kole, J. (2009). Beroepstrots: een ongekende kracht. Den Haag: Boom.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Mundbjerg Eriksen, T. L., Holten, A.-L. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.
- Kanungo, R. N. (1982). Work alienation: An integrative approach. ABC-CLIO.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13, 345–363.

- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judson, A. S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141-151.
- Kanungo, R. N. (1998). Leadership in organizations: Looking ahead to the 21st century. *Canadian Psychology*, 39, 71-82.
- Kelchtermans, G. & Piot, L. (2010): *Schoolleiderschap aangekaart en in kaart gebracht*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. B. (2014). Feeling the squeeze: Public employees' experiences of cutback-and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1279-1305.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. The Free Press, New York.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.
- Kraan, W. G. M. van der (2006). *Vraag naar vraagsturing: Een verkennend onderzoek naar de betekenis van vraagsturing in de Nederlandse gezondheidszorg. Doctoral dissertation*. Erasmus School of Health Policy & Management. Rotterdam.
- Kruger, M., Witziers, B., Slegers, P. J. C., & Imants, J. G. M. (1999). *Onderwijskundig leiderschap in moderne onderwijsinstellingen*.
- Knook, H. (2014). *Inspireren of controleren? Wisselwerking tussen managers en professionals bij beleid. Master's thesis*. Rotterdam.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Kuhry, B., de Kam, F., van Tulder, F., Eggink, E., Pommer, E., Blank, J., & Herweijer, L. (2012). *Waar voor ons belastinggeld? Sociaal Cultureel Planbureau-publicatie*. Den Haag.
- Leenen, A. (2010). *FNV eist 5% loonsverhoging en aanpak hoge werkdruk. FNV*.
- Leithwood, K., Steinbach, R., & Jantzi, D. (2002). School leadership and teachers' motivation to implement accountability policies. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 94-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public service*. New York: Russell Sage Foundation.

- Loon, N., van. & Noordegraaf, M. (2014). Professionals onder druk of professionele tegendruk? Gebalanceerde motivatie voor de publieke zaak in professionele publieke dienstverlening. *B en M: tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 41(3), 205.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, 71(3), 402.
- Loyens, K. (2015). Law enforcement and policy alienation: Coping by labour inspectors and federal police officers. *Understanding street-level bureaucracy*, 99-114.
- Maarse, H. (2004). Privatisation in European health care: A comparative analysis in eight countries. *Elsevier gezondheidszorg*. Maarssen.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Marx, K., 1961 [1844], 'Alienated Labor'. In: K. Marx (red.), *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*, Moskou: Foreign Languages Publishing House, 67-83.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Metselaar, E. & Cozijnsen, A. J. (1997). Van weerstand naar veranderingsbereidheid.
- Metselaar, E. (2018). Van weerstand naar veranderingsbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen. *Whitepaper*.
- Mintzberg, H. (1989). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Designing and Managing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 47-63.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review*, 76, 140-148.
- Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. *Harvard university press*.
- Moore, M. H. (2013). Recognizing public value. *Harvard University Press*.
- Myers, R. H. (1990). Detecting and combating multicollinearity. *Classical and modern regression with applications*, 368-423.
- Noordegraaf, M., & Steijn, B. (2013). Introduction. Professionals under pressure: The reconfiguration of professional work in changing public services. Amsterdam University Press. 11-16
- Noordegraaf, M. (2015). *Public Management: Performance, professionalism and politics*. Macmillan International Higher Education.
- Noordegraaf, M., Van Loon, N., Heerema, M., & Weggemans, M. (2015). Professioneel vermogen in het primair onderwijs.

- Noordegraaf, M. & Siderius, K. (2016). Perspectieven op publiek professionaliteit. *Management & Organisatie* 2.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. *City Hall to Pentagon*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*. Vol. 8, 377-387.
- Ospina, S. M. (2016). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review* 77 (2): 275–287.
- Ozcan, M. (1996). Improving Teacher Performance: Toward a Theory of Teacher Motivation.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Palm, I., Leffers, F., Emons, E., Egmond, V. & Zeegers, S. (2008). De GGZ ontwricht: Een praktijkonderzoek naar de gevolgen van het nieuwe zorgstelsel in de geestelijke gezondheidszorg. *Wetenschappelijk Bureau SP en actiegroep Zorg Geen Markt*.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Pandey, S. K., Davis, R. S., Pandey, S., & Peng, S. (2016). Transformational leadership and the use of normative public values: Can employees be inspired to serve larger public purposes? *Public Administration*, 94(1), 204-222.
- Parsons, T. (1964). *The Social System*. New York: Free Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA.
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of experimental psychology: General*, 118(3), 219.
- Rhodes, R. A., & Hart, P. T. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of political leadership*. Oxford University Press.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008): The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly* (44), 5, 635-674.
- Sambeek, N. van, Tonkens, E., & Bröer, C. (2011). Sluipend kwaliteitsverlies in de geestelijke gezondheidszorg. *Beleid en Maatschappij*, 38, 47-64.

- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24 (6): 783-791.
- Shantz, A., Alfes, K., & Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529-2550.
- Shedd, J. B., & Bacharach, S. B. (1991). Tangled Hierarchies: Teachers as Professionals and the Management of School. *The Jossey-Bass Education Series*. Jossey-Bass, Inc. San Francisco, CA.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational administration quarterly*, 46(4), 558-589.
- Stevens, J. (2002). Applied multivariate statistics for the social sciences. Mahwah, NJ: LEA.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.
- Stoker, J. I., Grutterink, H., & Kolk, N. J. (2012). Do transformational CEOs always make the difference? The role of TMT feedback seeking behavior. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 582-592.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate statistics (Vol. 5). *Nedham Heights, MA: Allyn & Bacon*.
- Tonkens, E. (2008). Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector. Amsterdam: Van Genneep.
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*.
- Trappenburg, M. (2011). Waarom het allemaal niet lukt. In: J.H. van Tol, I. Helsloot & F.J.H. Mertens (red.), *Veiligheid boven alles? Essays over oorzaken en gevolgen van de risico-regelreflex*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 37-51.
- Tummers, L. G., Bekkers, V. J. J. M., & Steijn, A. J. (2009a). Beleidsvervreemding van publieke professionals. *B en M*, 36(2). 104-116.
- Tummers, L. G., Bekkers, V. J. J. M., & Steijn, A. J. (2009b). Policy alienation of public professionals: Application in a new public management context. *Public Management Review*, 11(5), 685-706.
- Tummers, L. G., Steijn, A. J. & Bekkers, V. J. J. M. (2011). Explaining job satisfaction of public professionals: Policy alienation and politicking in organizations. *International Labour Process Conference*. Leeds.
- Tummers, L. G. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3). 555-581.
- Tummers, L. G. (2012a). Policy alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

- Tummers, L. G. (2012b). Policy alienation of public professionals: The construct and its measurement. *Public Administration Review*, 72(4), 516-525
- Tummers, L. G. (2014). Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid? *Bestuurskunde*, 23(2), 49-60.
- Tummers, L. G., Bekkers, V., Van Thiel, S., & Steijn, A. (2015). The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees. *Administration & Society*, 47(5), 596-617.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433-451.
- Van de Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2012). Toegepast onderzoek. Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN). Hilversum.
- Van der Wal, Z., De Graaf, L. & Lasthuizen, K. (2008). What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector, *Public Administration*, 86, 2, 465-82.
- Van Engen, N. A., Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2016). Bringing history in: Policy accumulation and general policy alienation. *Public Management Review*, 18(7), 1085-1106.
- Van Engen, N. A. (2017). A short measure of general policy alienation: Scale development using a 10-step procedure. *Public Administration*, 95(2), 512-526.
- Van Engen, N. A. (2019). How Previous Policy Experiences Affect the Frontline: Understanding implementation success and failure through a general policy alienation lens. Erasmus Universiteit.
- Van Gaalen, E. (6 september 2018). Boze leraren willen massale actiedag: 'Publieke sector staat in de fik'. In: Algemeen Dagblad.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Van Loon, N., & Noordegraaf, M. (2014). Professionals onder druk of professionele tegendruk?: Gebalanceerde motivatie voor de publieke zaak in professionele publieke dienstverlening. *B en M: tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 41(3), 205.
- Van Lonkhuyzen, L. (2019). Vakbonden: nog voor de zomer acties ziekenhuispersoneel. In: NRC Handelsblad.
- Van Thiel, S. (2014). Research methods in public administration and public management: an introduction. Routledge.
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17, 1165-1189.
- Vissers, P. (2017). Leraren willen geen registratieplicht. In: Trouw.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19(3), 251-265.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of computer-mediated communication*, 10(3), JCMC1034.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70, 137-158.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. University at Albany. Pearson.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (Eds.). (2002). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (Vol. 12). John Wiley & Sons.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.

Appendix 1: Vragenlijst voor leraren primair & voortgezet onderwijs

Algemeen – controlevariabelen (open vragen)

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw geslacht?
3. In welke sector bent u werkzaam?
4. Wat is uw functietitel?
5. Hoe lang bent u werkzaam in deze sector?

Algemene beleidsvervreemding (aanpassingen op basis van Van Engen, 2017, p. 517) – Likert, 5-puntschaal

6. Schoolleiders en leraren kunnen geen invloed uitoefenen op de ontwikkeling van onderwijsbeleid op nationaal niveau (Minister en Ministerie van Onderwijs)
7. In mijn school kunnen leraren invloed uitoefenen op de manier waarop nationaal onderwijsbeleid wordt uitgevoerd binnen de organisatie, bijvoorbeeld door middel van werkgroepen en overleggen (R).
8. In het algemeen heb ik de vrijheid om te beslissen hoe ik nationaal onderwijsbeleid inzet tijdens mijn werk (R)
9. Ik denk dat nationaal onderwijsbeleid zorgt voor een hogere onderwijskwaliteit (R)
10. In het algemeen denk ik dat nationaal onderwijsbeleid op de lange termijn zorgt voor hogere kwaliteit van onderwijs (R)
11. In het algemeen zorgt nationaal onderwijsbeleid ervoor dat ik de problemen van mijn scholieren beter kan oplossen

De volgende statements beginnen steeds met “Mijn leidinggevende...”

Transformationeel leiderschap - Likert, 5-puntschaal

12. Heeft een heldere visie geconcretiseerd voor de toekomst van de school
13. Probeert leraren gezamenlijke doelen te laten nastreven
14. Streeft ernaar om leraren samen te laten werken aan het behalen van de visie
15. Streeft ernaar om duidelijk te maken aan leraren hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen van de school

Transactioneel leiderschap - Likert, 5-puntschaal

16. Beloont de prestaties van leraren afhankelijk van hoe goed ze hun werk uitvoeren (financieel)
17. Geeft individuele leraren positieve feedback of complimenten wanneer ze goed presteren
18. Zorgt ervoor dat het consequenties heeft voor leraren wanneer ze niet consistent presteren zoals vereist wordt

Leiderschap op basis van verantwoording - Likert, 5-puntschaal

19. Moedigt mij en mijn collega's aan om onze acties uit te leggen aan verschillende belanghebbenden
20. Moedigt ons aan om belanghebbenden te informeren over onze manier van werken
21. Benadrukt dat het belangrijk is dat we vragen van leerlingen en ouders beantwoorden

Leiderschap op basis van regels - Likert, 5-puntschaal

22. Benadrukt tegenover mij en mijn collega's dat het belangrijk is dat de wet gevolgd wordt
23. Geeft mij en mijn collega's de middelen om op een juiste manier regels en richtlijnen van de overheid te volgen
24. Zorgt ervoor dat we regels en procedures op een nauwkeurige manier volgen

Leiderschap op basis van politieke loyaliteit - Likert, 5-puntschaal

25. Moedigt mij en mijn collega's aan om politieke beslissingen te ondersteunen, zelfs wanneer andere belanghebbenden ons daarop aanspreken
26. Moedigt mij en mijn collega's aan om politieke besluiten te implementeren, zelfs als we daardoor extra verantwoordelijkheden op ons moeten nemen
27. Moedigt mij en mijn collega's aan om politieke beslissingen te steunen, zelfs als we nadelen zien

Leiderschap op basis van (bestuurlijke) netwerken - Likert, 5-puntschaal

28. Moedigt mij en mijn collega's aan om contacten te onderhouden met andere organisaties
29. Moedigt mij en mijn collega's aan om tijd en moeite te investeren in het leggen van nieuwe contacten
30. Moedigt mij en mijn collega's aan om anderen te introduceren aan mensen uit ons eigen netwerk

Appendix 2: Vragenlijst voor zorgmedewerkers

Algemeen – controlevariabelen (open vragen)

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw geslacht?
3. In welke sector bent u werkzaam?
4. Wat is uw functietitel?
5. Hoe lang bent u werkzaam in deze sector?

Algemene beleidsvervreemding (aanpassingen op basis van Van Engen, 2017) – Likert, 5-puntschaal

6. Managers en verpleegkundigen kunnen geen invloed uitoefenen op de ontwikkeling van zorgbeleid op nationaal niveau (Minister en Ministerie van Zorg)
7. In mijn ziekenhuis kunnen zorgmedewerkers invloed uitoefenen op de manier waarop nationaal zorgbeleid wordt uitgevoerd binnen de organisatie, bijvoorbeeld door middel van werkgroepen en overleggen (R).
8. In het algemeen heb ik de vrijheid om te beslissen hoe ik nationaal zorgbeleid inzet tijdens mijn werk (R)
9. Ik denk dat nationaal zorgbeleid zorgt voor een hogere kwaliteit van zorg (R)
10. In het algemeen denk ik dat nationaal zorgbeleid op de lange termijn zorgt voor hogere kwaliteit van zorg (R)
11. In het algemeen zorgt nationaal zorgbeleid ervoor dat ik de problemen van mijn patiënten beter kan oplossen

De volgende statements beginnen steeds met “Mijn leidinggevende...”

Transformationeel leiderschap - Likert, 5-puntschaal

12. Heeft een heldere visie geconcretiseerd voor de toekomst van het ziekenhuis
13. Probeert verpleegkundigen gezamenlijke doelen te laten nastreven
14. Streeft ernaar om verpleegkundigen samen te laten werken aan het behalen van de visie
15. Streeft ernaar om duidelijk te maken aan verpleegkundigen hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen van het ziekenhuis

Transactioneel leiderschap - Likert, 5-puntschaal

16. Beloont de prestaties van verpleegkundigen afhankelijk van hoe goed ze hun werk uitvoeren (financieel)
17. Geeft individuele verpleegkundigen positieve feedback of complimenten wanneer ze goed presteren
18. Zorgt ervoor dat het consequenties heeft voor verpleegkundigen wanneer ze niet consistent presteren zoals vereist wordt

Leiderschap op basis van verantwoording - Likert, 5-puntschaal

19. Moedigt mij en mijn collega's aan om onze acties uit te leggen aan verschillende belanghebbenden
20. Moedigt ons aan om belanghebbenden te informeren over onze manier van werken
21. Benadrukt dat het belangrijk is dat we vragen van leerlingen en ouders beantwoorden

Leiderschap op basis van regels - Likert, 5-puntschaal

22. Benadrukt tegenover mij en mijn collega's dat het belangrijk is dat de wet gevolgd wordt
23. Geeft mij en mijn collega's de middelen om op een juiste manier regels en richtlijnen van de overheid te volgen
24. Zorgt ervoor dat we regels en procedures op een nauwkeurige manier volgen

Leiderschap op basis van politieke loyaliteit - Likert, 5-puntschaal

25. Moedigt mij en mijn collega's aan om politieke beslissingen te ondersteunen, zelfs wanneer andere belanghebbenden ons daarop aanspreken
26. Moedigt mij en mijn collega's aan om politieke besluiten te implementeren, zelfs als we daardoor extra verantwoordelijkheden op ons moeten nemen
27. Moedigt mij en mijn collega's aan om politieke beslissingen te steunen, zelfs als we nadelen zien

Leiderschap op basis van (bestuurlijke) netwerken - Likert, 5-puntschaal

28. Moedigt mij en mijn collega's aan om contacten te onderhouden met andere organisaties
29. Moedigt mij en mijn collega's aan om tijd en moeite te investeren in het leggen van nieuwe contacten
30. Moedigt mij en mijn collega's aan om anderen te introduceren aan mensen uit ons eigen netwerk