

De inzet van empowerend leiderschap in een publieke context.

Wat is de invloed van de omgeving?

Student: Renate Meier
Studentnummer: s1366688

Master thesis Management van de Publieke Sector
Specialisatie: Strategie, Advisering en Verandermanagement
Faculteit *Governance and Global Affairs* – Universiteit Leiden
Begeleider & Eerste lezer: dr. Ben Kuipers
Tweede lezer: Tanachia Ashikali

Contactpersoon bij Ministerie van Justitie en Veiligheid: Marjan van den Broek
Contactpersoon bij Ministerie van Defensie: Birgit Heijl



Universiteit
Leiden

INHOUDSTAFEL

Inhoudstafel.....	2
Lijst met Figuren	3
Lijst Met Tabellen	3
Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Relevantie.....	8
3.1.1 Wetenschappelijke relevantie.....	8
3.1.2 Maatschappelijke relevantie	9
2. Theoretisch Kader	10
2.1 Publiek leiderschap.....	10
2.2 Empowerment.....	11
2.2.1 Teweegbrengen van empowerment	12
2.3 Mechanisme van leiderschap en psychologische empowerment	15
2.3.1 Contingentie factoren	16
2.4 Conclusie theoretisch kader	18
3. Methode.....	21
3.1 Onderzoeksdesign	21
3.2 Participanten	21
3.3 Materialen	23
3.3.1 Conceptualisatie en operationalisatie van contingentie factoren	23
3.3.2 Conceptualisatie en operationalisatie van empowerend leiderschap.....	23
3.3.3 Conceptualisatie en operationalisatie van empowerment	25
3.4 Procedure	26
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	27
3.6 Analyse	28
4. Situatieverkenning van organisaties	29
4.1 Ministerie van Defensie en CMI	29
4.1.1 Situatie van Ministerie van Defensie.....	29
4.1.2 Situatie van 1 Civiel en Militair Interactiecommando	30
4.2 Ministerie Justitie en Veiligheid	31
1. Situatie van Ministerie Justitie en Veiligheid	31
2. Situatie Bestuursdepartement JenV en IND.....	32
5. Analyse & Resultaten	34
5.2 Analyse empowerend leiderschap en empowerment	34
5.2.1 Analyse van competentie, een dimensie van empowerment.....	34
5.2.2 Analyse van Autonomie, een dimensie van empowerment	38
5.2.3 Analyse van gevoel van impact, een dimensie van empowerment	41
5.2.4 Analyse van gevoel van betekenisvol werk, een dimensie van empowerment....	44

5.2.5	Samenvatting analyse empowerment en empowerend leiderschap	45
5.3	Analyse Contingentie factoren	49
5.3.1	Analyse taakomgeving.....	49
5.3.2	Analyse ontwikkeling medewerkers.....	50
5.3.3	Analyse situationele urgentie.....	51
5.3.4	Samenvatting analyse contingentiefactoren.....	51
5.4	Bevindingen contingentiefactoren & empowerend leiderschap	52
5.4.1	Ministerie van Defensie.....	52
5.4.2	Ministerie van Justitie en Veiligheid.....	53
6.	Algemene Discussie	54
6.2	Algehele bevindingen	54
6.2.1	Verwachtingen	54
6.2.2	Beantwoording deelvraag 1	55
6.2.3	Beantwoording deelvraag 2	56
6.2.4	Beantwoording Hoofdvraag	56
6.3	Implicaties theorie.....	57
6.4	Implicaties praktijk	59
6.5	beperkingen, sterktes en verder onderzoek	60
7.	Conclusie	61
8.	Bijlagen	62
8.1	Bijlage 1: interviewhandleiding	62
8.2	Bijlage 2: coderingsschema interviews	64
8.3	Bijlage 3: TURFTABEL.....	68
9.	Literatuurlijst	69

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1.	<i>Versimpelde weergave van contingentie model van Houghton & Yoho (2005)</i>	16
Figuur 2.	<i>Conceptueel model</i>	19

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1.	<i>Overzicht participanten</i>	22
Tabel 2.	<i>De conceptualisering van de contingentie factoren.</i>	23
Tabel 3.	<i>De operationalisering van empowerend leiderschap.</i>	25
Tabel 4.	<i>De operationalisering van empowerment</i>	26
Tabel 6.	<i>Bevindingen competentie van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag.</i> ...	37
Tabel 7.	<i>Bevindingen autonomie van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag</i>	40
Tabel 8.	<i>Bevindingen gevoel van impact van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag.</i>	43

Tabel 9. <i>Bevindingen gevoel van betekenisvol werk van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag</i>	45
Tabel 10. <i>Overzichtstabel bevindingen empowerment en empowerend leiderschap</i>	47
Tabel 5. <i>Overzichtstabel van bevindingen contingentie factoren bij MinDef en JenV</i>	52
Tabel 11. <i>Coderingsschema interviews empowerend leiderschap</i>	64
Tabel 12. <i>Coderingsschema van empowerment tijdens interviews</i>	66
Tabel 13. <i>Coderingsschema van contingentie factoren tijdens interviews</i>	67
Tabel 14. <i>Turftabel van het aantal voorkomen van codes tijdens analyse van de interviews</i> . 68	

SAMENVATTING

In dit onderzoek is het mechanisme tussen omgevingsfactoren, empowerend leiderschap en empowerment onderzocht. Uit eerder theoretisch onderzoek blijkt dat een ongestructureerde taakomgeving, hoge ontwikkeling van medewerkers en een gebrek aan situatie urgentie in een organisatie een gunstige omgeving voor empowerend leiderschap en empowerment vormen (Houghton & Yoho, 2005).

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews en een situatieanalyse bij twee publieke organisaties. De geïnterviewden waren leidinggevenden van Het Ministerie van Defensie (MinDef) en Het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV).

De bevindingen van deze resultaten bieden een eerste empirisch onderzoek van het theoretische model van leiderschap en psychologisch empowerment van Houghton & Yoho (2005). De resultaten laten zien dat empowerend leiderschap (delegeren, aanmoedigen van initiatief, coördineren, ondersteunen, begeleiden en inspireren) en de deelconcepten van empowerment (autonomie, gevoel van impact, betekenisvol werk en competentie) inderdaad voorkomen wanneer de omgevingsfactoren (ongestructureerde taakomgeving, hoge ontwikkeling en lage situatie urgentie) aanwezig zijn. Dit was het geval voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid. De omgevingsfactoren rondom taakomgeving en ontwikkeling werden niet teruggevonden bij MinDef, evenals een mindere mate aan empowerend leiderschap en empowerment. Dit kan duiden op een bevestiging van het mechanisme.

Naast de bevindingen zijn ook een aantal theoretische en praktijkgerichte implicaties voor publieke organisaties. Een implicatie is dat situationele urgentie niet unaniem bevonden is als een contingentiefactor leidend tot empowerend leiderschapsgedrag en empowerment. Mogelijk kan het ervaren van urgentie van andere onderdelen van de organisatie dit beïnvloeden, waardoor empowerment wordt gehinderd.

Zo zorgde het aanmoedigen van initiatief niet tot meer gevoel van impact bij medewerkers wanneer in de organisatie de ontwikkeling van medewerker tot medewerker verschilde. Ontwikkeling is een precedent is van initiatief nemen, wat dit resultaat kon verklaren (Houghton & Yoho, 2005). Het unieke karakter van publieke organisaties, waarbij verantwoordelijkheid en voorspelbaarheid van belang zijn, zorgt voor een nood aan structuur in taakomgeving, wat empowerment zou ontmoedigen (Houghton & Yoho, 2005). Echter is bevonden dat een vrijheid in het invullen van de taken in plaats van een volledig ongestructureerde taakomgeving ook leidt tot empowerment. Dit is zowel een theoretische aanvulling op het model als een praktische implicatie.

Keywords: leiderschap, empowerment, contingentie model, medewerkers, kwalitatief vergelijkend onderzoek, publieke organisaties, publiek leiderschap

1. INLEIDING

De publieke sector heeft een uniek karakter wanneer het aankomt op veranderingen. De overheid wil graag meegaan met de externe omgeving maar wilt deze ook vormgeven (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018, p. 12). Inspelen op een steeds veranderende omgeving is voor een publieke organisatie niet eenvoudig omdat er belanghebbenden zijn waar rekening mee moet worden gehouden. Hieruit vloeit een paradox voort: aan de ene kant proberen organisaties in te spelen en adaptief te zijn door flexibel om te gaan met de externe omgeving. Daarnaast eist deze omgeving ook dat publieke organisaties ook transparant, voorspelbaar, controleerbaar en dus minder flexibel en adaptief zijn (Smith & Umans, 2015). Dit kan gezien worden als een ambidexteriteit van deze organisaties (Raisch & Birkinshaw, 2008)..

Publieke organisaties evenals hun leiders worden geacht medewerkers aan te moedigen om zelf na te denken over, en in te spelen op tegenstrijdigheden die voortkomen uit deze ambidexteriteit (Raisch & Birkinshaw, 2008). Zij hebben continu een afweging te maken: hoeveel kan men overlaten aan medewerkers als de organisatie flexibel, maar steeds voorspelbaar en controleerbaar moet zijn. Leidinggevend worden dus geacht de controle over te dragen aan medewerkers (Tushman & Romanelli, 1985 zoals besproken in Raish & Birkinshaw, 2008, p. 379).

Publieke organisaties ondergaan veranderingen om antwoord te bieden op deze ambidexteriteit. Zo ook de publieke organisaties, het Ministerie van Defensie (MinDef) en het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Zij hebben te maken met de veranderende samenleving en hebben elks een manier gevonden om hier een werkwijze in te vinden. Dit is geuit in het starten van een 'adaptieve krijgsmacht' van MinDef, en het programma 'JenV verandert' in JenV (Justitie en Veiligheid, 2018; Ministerie van Defensie, 2018).

Zo is binnen JenV is sinds 2015 een veranderingstraject gaande om tot een betrouwbare partner voor burger, bedrijf, bestuur en media te zijn, met meer transparantie. In het project is er aandacht voor de dilemma's waarmee JenV te maken krijgt: vergroten van veiligheid en borgen van de rechtstaat enerzijds, zorgvuldigheid anderzijds (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2016). Dit vraagt ook van de medewerkers van JenV om deze afwegingen te maken, en van leidinggevend om de medewerkers hierin te ondersteunen.

Deze veranderende samenleving heeft MinDef ook tot verandering aangezet. Het ministerie wil veranderen naar wat zij noemt een "een adaptieve krijgsmacht". Dit houdt in dat medewerkers flexibeler worden ingezet opdat de organisatie zo een antwoord kan bieden op de veranderingen in de arbeidsmarkt, in verwachtingen en in eisen van het defensiepersoneel (Ministerie van Defensie, 2017; Ministerie van Defensie, 2018). Ook geeft het ministerie aan met het project het vermogen te

willen genereren om te kunnen schakelen tussen hiërarchie en de invulling van leiderschap als een gezamenlijk proces (Eetveldt & Olsthoorn, 2019).

Binnen beide programma's wordt geïnvesteerd in leiderschap om meer eigenaarschap te creëren bij medewerkers. Eigenaarschap houdt in dat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen, voelen en nemen in het werk (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018; Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Een manier om dit te realiseren is (psychologische) *empowerment*¹. Empowerment houdt in dat medewerkers een gevoel van controle hebben over werk-gerelateerde keuzes, zich bekwaam voelen en het gevoel hebben dat hun werk impact heeft en betekenisvol is (Spreitzer, 1995). Leidinggevendenden kunnen medewerkers begeleiden in het zelfstandig handelen via zogenaamd "empowerend leiderschap" (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012, pp. 146-147). De manier van leidinggeven is dus belangrijk voor het teweegbrengen van eigenaarschap via empowerment én het aanmoedigen van medewerkers in een omgeving die zowel inspeelt op vernieuwing, als op het behoud van stabiliteit van de organisatie (McMillan, 2014, pp. 760-761; Amundsen & Martinsen, 2014; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Echter komt uit de theorie naar voren dat niet alle omstandigheden gunstig zijn voor het teweegbrengen van empowerment. Zo zijn bepalende omstandigheden hiervoor: de taakstructuur, urgentie van de situatie en ontwikkeling van medewerkers. In deze thesis zal de mate van empowerend leiderschap van leidinggevendenden van het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Justitie en Veiligheid worden geanalyseerd aan de hand van een reeks interviews en een situatieanalyses. Daarnaast zal er ook gekeken worden naar de gunstigheid van de omstandigheden waarin deze organisaties zich bevinden en of dit invloed heeft op empowerment.

1.2 Probleemstelling

Gezien empowerende leiderschapsstijlen bijdragen aan de flexibiliteit en wendbaarheid van een organisatie, luidt de onderzoeksvraag: *"In hoeverre is empowerend leiderschap binnen het ministerie van Defensie en het Ministerie van Justitie en Veiligheid aanwezig, wat zijn de verschillen, en hoe is dit te verklaren?"* Aan de hand van de volgende deelvragen zal worden getracht een antwoord te geven op de hoofdonderzoeksvraag.

Deelvragen:

1. *In hoeverre hebben leidinggevendenden binnen het Ministerie van Defensie een empowerende leiderschapsstijl en hoe zijn de verschillen te verklaren?*

¹ In dit onderzoek is gekozen om 'empowerment' niet naar het Nederlands te vertalen.

2. *In hoeverre hebben leidinggevers binnen het Ministerie van Justitie en Veiligheid een empowerende leiderschapsstijl en hoe zijn de verschillen te verklaren?*

1.3 Relevantie

3.1.1 Wetenschappelijke relevantie

De publieke context van leiderschap wordt in onderzoek vaak niet in acht genomen (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018). Het is relevant om wetenschappelijk inzicht te krijgen in publiek leiderschap, omdat bij leiderschap in het publieke domein unieke elementen een rol spelen, die deels afwijken van leiderschap in een private omgeving. Zo heeft men in het publieke domein rekening te houden met een bredere groep belanghebbenden en zijn taken die worden uitgevoerd van maatschappelijk belang. In veel voorgaand onderzoek lag de focus met name op generieke management en niet op het publieke aspect van leiderschap (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018). Om deze reden is het interessant om onderzoek uit te voeren in een publieke context.

Daarnaast test dit onderzoek het Contingentie model van Leiderschap en Psychologische Empowerment (Houghton & Yoho, 2005) in een publieke setting. Het model bespreekt een uitbereiding op bestaande contingentie modellen (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001; Manz & Sims, 2001 zoals besproken door Houghton & Yoho, 2005) met als toevoeging empowerend leiderschap en empowerment (Houghton & Yoho, 2005). Een empirisch onderzoek kan deze theorie in de praktijk testen en geeft inzichten in de validiteit van het model. Daarnaast is het relevant om na te gaan in welke zin de contextuele factoren die besproken worden in het model ook gelden en/of terug te vinden zijn in een publieke context.

Tevens is het interessant om een brug te slaan tussen publiek leiderschap en empowerment. Empowerend leiderschap is een fenomeen wat vaak onderzocht is, maar in mindere mate in de publieke context. Door veranderingen in de samenleving en het decentraliseren van de overheid is het relevant om wetenschappelijke inzichten te krijgen in hoe en waar empowerend leiderschap in een publieke organisatie vormgegeven kan worden.

In deze thesis wordt gebruik gemaakt van begrippen uit diverse wetenschappelijke onderzoeksgebieden. Tevens is het combineren van verschillende onderzoeksgebieden zoals Psychologie en Bestuurskunde wetenschappelijk relevant. Dit is relevant omdat het inzicht kan bieden in mogelijke overlappings maar ook leemtes kan aanvullen door mogelijke kruisbestuiving van begrippen, literatuur en inzichten over leiderschap, empowerment en publieke organisaties.

3.1.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is op meerdere vlakken maatschappelijk relevant. De Nederlandse overheid wilt meebewegen met de veranderende samenleving. Vanuit het Ministerie van Binnenlandse zaken is een onderzoeksrapport verschenen ‘arbeidsmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk’. In dit onderzoek worden vergrijzing, mobiliteit en technologisering aangekaart. Deze veranderingen in de arbeidsmarkt vragen om aanpassingen in de manier van werken. Het strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 probeert antwoord te bieden op deze veranderingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Veel organisaties reageren hierop door medewerkers “eigenaarschap” te geven.

In huidig onderzoek zal inzicht verworven worden in welke strategie hiervoor gunstig is en welke contextuele factoren van belang zijn in de publieke sector. Dit is maatschappelijk relevant omdat de bevindingen en aanbevelingen van dit onderzoek kunnen bijdragen aan het succesvol implementeren van nieuwe werkstijlen zoals ‘JenV verandert’ en ‘de Adaptieve krijgsmacht’, zoals besproken in de inleiding, alsook inzicht bieden in de context waarin deze implementaties gunstig zijn. Door in deze thesis verschillende overheidsinstanties en deelorganisaties te onderzoeken, kan er een beeld worden geschetst van de toegankelijkheid van een bepaalde omgeving van empowerend leiderschap. Door onderzoek uit te voeren op meerdere locaties en onderdelen van organisaties, zouden mogelijke inzichten verworven kunnen worden over welk deel van een organisatie een gunstige omgeving biedt voor empowerend leiderschap.

Er blijkt ook een behoefte van publieke organisaties aan eigenaarschap van medewerkers (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018; Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Dit omdat leidinggevend verantwoordelijkheid moeten overdragen aan hun medewerkers, wil een publieke organisatie kunnen meegaan in de veranderende samenleving. Decentralisatie houdt ook in dat verantwoordelijkheid wordt uitbesteed. Door inzicht te krijgen in welke contexten gunstig zijn voor empowerment kan er ook gekeken worden naar wat er nodig is om het decentraliseren van taken en dus de verantwoordelijkheid van deze taken, tot een gunstig resultaat te brengen.

Daarnaast kan er aan de organisaties die in deze thesis worden onderzocht teruggekoppeld worden hoe en waarom hun manier van empowerend leidinggeven (beter) werkt. Door hier inzicht in te krijgen kunnen organisaties zich aanpassen.

2. THEORETISCH KADER

In dit theoretisch kader zullen de belangrijkste concepten van deze thesis worden besproken aan de hand van de literatuur. In dit theoretisch kader zal allereerst een uiteenzetting gedaan worden van wat publiek leiderschap is. Daarna wordt ingegaan op empowerment als element om publiek leiderschap vorm te geven via empowerend leiderschap. Tot slot wordt besproken welke omgevingsfactoren kunnen bijdragen aan de gunstigheid van empowerend leiderschap.

2.1 Publiek leiderschap

Deze thesis richt zich specifiek op leiderschap in de publieke sector: publiek leiderschap. In de literatuur is geen eenduidige definitie van publiek leiderschap echter zijn een aantal raakpunten hiervan wel omschreven: ideeën omtrent inclusiviteit, verbinding en verandering in publieke context (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018, pp. 14-15). In deze thesis wordt leiderschap als volgt gedefinieerd: “een *proces* waarbij een individu *invloed* uitoefent op een groep individuen om een *gemeenschappelijk doel* te realiseren” (Northouse, 2016, p. 6).

Door leiderschap als een *proces* te zien, is het meer dan een kenmerk of eigenschap van de leider, maar eerder een fenomeen wat plaatsvindt tussen leider en volger. Zo draagt iedereen bij aan leiderschap. *Invloed*, het tweede aspect van de definitie, is de ‘sine qua non’ van leiderschap: zonder invloed bestaat leiderschap niet (Northouse, 2016, p. 6). De *doelen* kunnen bestaan uit de eerder genoemde raakpunten: inclusiviteit, verbinding en/of verandering.

De publieke context waarin publiek leiderschap zich voordoet is uniek. Deze context heeft een grote mate van complexiteit; er zijn diverse belanghebbenden zoals bijvoorbeeld klanten, burgers, partners, belanghebbers en koepelorganisaties waarmee wordt samengewerkt. Daarnaast is er ook nog het politieke aspect (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2015; Wallace & Tomlinson, 2010). Tevens wordt van publieke organisaties verwacht dat de acties die deze ondernemen een maatschappelijke meerwaarde hebben. Zo dienen publieke organisaties, evenals publieke leiders, verantwoordelijkheid te nemen voor hun acties en kunnen zij door de media en het publiek worden aangesproken. Dit vraagt om een mate van voorspelbaarheid van publieke organisaties. (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2015; Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018).

Zoals eerder beschreven is een veelvoorkomende eigenschap van publieke organisaties dat zij enerzijds vormgeven aan veranderingen in de samenleving en anderzijds eer continu naar streven veranderingen in de omgeving te volgen en hierop te anticiperen. De context waarin de organisaties zich bevinden, waarbij voorspelbaarheid en verantwoording van belang zijn, bemoeilijkt de flexibiliteit en wendbaarheid die de steeds veranderende samenleving vraagt van de organisaties en hun

leidinggevenden (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018). Dit vraagt om aanpassing in de manier van leidinggeven.

Traditioneel gezien voorziet een manager of leidinggevende medewerkers van structuur, waarbij deze hen vertelt wat te doen, keuzes voor hen maakt en beloningen geeft. Met het verschuiven naar een meer service-gerichte economie is een andere manier van werken ontstaan waarbij lagen uit het management zijn gehaald en er dus meer gerekend wordt op de zelfredzaamheid van teams en medewerkers. Er is zo een recente nadruk op teams, en dan met name op empowerde teams, waarbij er sprake is van 'eigenaarschap': meer autonomie, zelfsturing en controle over eigen werkomgeving (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Kuo, Lai, & Lee, 2011; Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018; Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Eigenaarschap in publieke organisaties is een manier om meer ruimte te geven aan professionals, om hen meer beweeglijk te maken om zo in te spelen op nieuwe ontwikkeling (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018). Dit eigenaarschap kan teweeg worden gebracht via psychologisch empowerment. In de volgende paragraaf zal dit concept nader worden uitgediept. Daarbij wordt ingegaan op de manieren waarop empowerment teweeg gebracht kan worden.

2.2 Empowerment

Psychologisch empowerment wordt gedefinieerd als *de intrinsieke taakmotivatie met een gevoel van controle en een actieve oriëntatie in relatie tot het werk en de rol* (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). De vier dimensies van empowerment zijn: (1) het ervaren van betekenisvol werk, (2) zelfbeschikking over eigen keuzes, (3) een gevoel van competentie en (4) een gevoel van impactvol werk leveren (Spreitzer, 1995). Betekenisvol werk kan gedefinieerd worden als *“een overeenstemming tussen de waarden van een individu en het doel van het werk”*. Zelfbeschikking over eigen keuzes houdt in dat *“men autonomie heeft over hun eigen beslissingen en acties”*. Met competentie wordt *“het zelfvertrouwen in kundigheid van het individu”* bedoeld. Zo blijkt een positieve zelfevaluatie een belangrijke voorloper hiervoor te zijn (Spreitzer, 1995, p. 1444; Seibert, Wang, & Courtright, 2011, p. 990). Tot slot houdt impact *“de mate in waarin een individu invloed heeft op strategische, administratieve of operationele uitkomsten op werk”* (Spreitzer, 1995, pp. 1443-1444; Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012, p. 1235). Wanneer deze vier dimensies maximaal vervuld worden, zal er sprake zijn van een empowerment (Spreitzer, 1995; Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

Wanneer individuen zich psychologisch empowered voelen, gaan hier bepaalde effecten vanuit. Deze effecten zijn onder te verdelen in *verbetering in prestaties* en *positieve affectieve reacties*. Zo blijken medewerkers effectiever te werken op individueel niveau en organisatieburgerschapsgedrag wat inhoudt dat medewerkers meer doen dan wordt gevraagd (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). De tweede uitkomst, affectieve reacties, bestaat uit werktevredenheid en

toewijding aan de organisatie commitment (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012; Houghton & Yoho, 2005). Zo blijkt dat hoge mate van empowerment de intentie om te stoppen met werken vermindert, omdat medewerkers meer betrokken zijn (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). Verder versterkt het ook het zelfvertrouwen van medewerkers, de capaciteit om zelfstandig na te denken en om op een eigen manier met situaties om te gaan (onafhankelijkheid) (Northouse, 2016, p. 235).

2.2.1 Teweegbrengen van empowerment

Publieke organisaties die van hun medewerkers meer autonomie en eigenaarschap vragen, hebben baat bij empowerment van hun medewerkers. Om die reden is het belangrijk om inzicht te krijgen in hoe men empowerment kan voortbrengen. Empowerment kan op verschillende manieren teweeg worden gebracht. Uit een literatuurreview van Maynard, Gilson en Mathieu (2012) blijken de volgende zaken van belang bij het tot stand brengen van empowerment: ten eerste *structurele empowerment*, wat betekent dat er specifieke initiatieven vanuit de organisatie zijn om autoriteit te delegeren en verantwoordelijkheid te spreiden over de medewerkers (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). Ten tweede zijn *Individuele karaktereigenschappen*, zoals persoonlijkheid, cultuur, maar ook over- of onder kwalificatie (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). Ten derde is *Werkontwerp* een antecedent. Dit gaat over hoe het werk is ingericht: is er sprake van significante/complexen taken, feedback en een variatie aan vaardigheden die nodig zijn. Een volgende antecedent is *organisatorische ondersteuning*, wat gaat over de ondersteuning die de organisatie aan de medewerker biedt. Tot slot is *leiderschap* van belang. Met name de relatie tussen volger en leider draagt bij aan empowerment. In het verlengde hiervan ligt communicatie en vertrouwen. (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

2.2.1.1 Empowerend leiderschap

Leiderschap is dus een belangrijk antecedent van empowerment en heeft de interesse in dit onderzoek (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012; Houghton & Yoho, 2005). Een nieuwe manier van werken in publieke organisaties waarbij medewerkers worden aangemoedigd om meer autonoom te werken, vraagt om een manier van leiderschap van managers en leidinggevendenden waarbij zij medewerkers empoweren (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018; Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Diverse leiderschapsstijlen bespreken de manier waarop leiders hun medewerkers empoweren. (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Kuo, Lai, & Lee, 2011).

Een voor de hand liggende leiderschapsstijl waarbij medewerkers empowered worden is empowerend leiderschap. Een definitie hiervan is: *een leiderschapsstijl die zich richt op het voorzien van condities waardoor medewerkers een gevoel van controle en competentie hebben, bijvoorbeeld door hen mee te nemen in het besluitvormingsproces. Daarnaast haalt een empowerende leider een*

gevoel van machteloosheid weg, en geeft juist de vrijheid om zo flexibel als de situatie toelaat te zijn (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014; Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005).

Naast deze stijl wordt in andere leiderschapsstijlen ook aandacht geschonken aan het empoweren van volgers. Een dergelijke stijl is dienend leiderschap. De kern van dienend leiderschap is dat de *leider de volgers* eerst plaatst en empowert om zo hun volledige (persoonlijke) capaciteiten te ontplooiën (Northouse, 2016). De nadruk van dienend leiderschap ligt op de volgers en hun ontwikkeling, bij empowerend leiderschap ligt dit op autonomie en zelfbeschikking. Een andere leiderschapsstijl is transformationeel leiderschap (Lowe & Gardner, 2001, zoals besproken in Northouse, 2006). Wat deze stijl kenmerkt is dat leiders een voorbeeld voor hun volgers zijn en op die manier invloed hebben en empoweren. Het grootste verschil tussen transformationeel leiderschap en empowerend leiderschap is dat deze laatste medewerkers aanzet om hun eigen vaardigheden te ontwikkelen, transformationeel leiderschap legt de nadruk niet op het individu (Mans & Sims, 2001, zoals besproken in Cheong, Yammarino, Dionne, & Spain, 2019; Cheong, Yammarino, Dionne, & Spain, 2019). Ook gebruiken transformationele leiders hun visie en uitstraling om anderen mee te krijgen dan dat zij hen daadwerkelijk zeggenschap geven (Sharma & Kirkman, 2015)

2.2.1.2 Gedragingen van empowerend leiderschap

In deze thesis is gekozen om gebruik te maken van de empowerende leiderschapsstijl om leiderschap in de publieke context te onderzoeken. Empowerend leiderschap is bevonden te werken via drie invloedspaden: het delen van macht, motivatieondersteuning en ontwikkelingsondersteuning (Amundsen & Martinsen, 2014). Empowerend leiderschap bestaat uit verschillende leiderschapsgedragingen die inspelen op de vier dimensies van empowerment (gevoel van: betekenisvol werk, autonomie, competentie, en impact) door in te spelen op deze dimensies, wordt de intrinsieke motivatie van medewerkers verhoogd (Burke, 1986, zoals besproken in Konczak et al., 2000). In de literatuur zijn verschillende leiderschapsgedragingen die vallen onder 'empowerend leiderschap' besproken die inspelen op de vier dimensies van empowerment. Deze zullen hieronder per dimensie worden besproken.

het verhogen van competentie. Een eerste kenmerk van psychologische empowerment van een individu is een gevoel van competentie. Gedragingen die inspelen op het verhogen van het gevoel van competentie zijn: het stimuleren van participatie, denken in kansen, zelfontwikkeling en zelfbeloning (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Pearce & Sims, 2002). Coaching en begeleiding in vaardigheidsontwikkeling en innovatieve prestaties en voorbeeldleiderschap kwamen ook vaker terug in de literatuur (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014). Deze gedragingen zijn samen te brengen in 'ondersteuning' en 'begeleiding' als

leiderschapsgedrag wat inspeelt op het verhogen van de mate waarin een medewerker zich competent voelt en competent is. Het eerste houdt in dat leidinggevendenden de sterke kanten van hun medewerkers helpen vorm te geven en uit te dragen, alsook naar hen te luisteren wanneer medewerkers willen praten over zaken die invloed hebben op het functioneren van de medewerker. Begeleiding houdt in dat leidinggevendenden medewerkers in hun functioneren begeleiden en met hen in gesprek gaan over de uitvoering van het werk (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Pearce & Sims, 2002; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000).

Er kan dus het volgende worden verwacht:

“Wanneer leidinggevendenden medewerkers ondersteunen, zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen.” (Verwachting 1)

“Wanneer leidinggevendenden medewerkers begeleiden, zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen.” (Verwachting 2).

het verhogen van autonomie. Een tweede kenmerk van psychologisch empowerment is autonomie van het empowerde individu. Gedragingen van empowerende leiders die hierop aansporen zijn: het delegeren en dus geven van verantwoordelijkheid en autoriteit. Hieruit komt voor dat een medewerker zelf beslissingen kan maken en dus autonoom handelt (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014; Pearce & Sims, 2002). Daarnaast wordt er niet alleen macht gegeven, maar wordt de medewerker ook betrokken bij het besluitvormingsproces (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

Hieruit vloeit de verwachting voort:

“Wanneer leidinggevendenden delegeren, dit de autonomie en dus empowerment van de medewerkers verhogen.” (Verwachting 3).

het verhogen van gevoel van impact/invloed. Een derde kenmerk van psychologische empowerment is een gevoel van invloed of impact van het individu. In de literatuur over empowerend leiderschap worden gedragingen van leiders besproken die het gevoel van de medewerker over de hoeveelheid invloed die deze heeft op het werk verhogen. Dit zijn het aanmoedigen van initiatief en participatie op de werkvloer, zodat een medewerker merkt dat zij/hij ook invloed heeft of kan hebben (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Pearce & Sims, 2002). Daarnaast is ‘coördineren’: het delen van informatie en het bespreken van doelen van de afdeling waar de medewerker werkt ook empowerend leiderschapsgedrag (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014).

Dit leidt tot de volgende verwachtingen:

“Wanneer leidinggevenden initiatief van medewerkers aanmoedigen, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen.” (Verwachting 4)

“Wanneer leidinggevenden coördineren, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen” (verwachting 5).

het verhogen van betekenisvol werk. Een vierde kenmerk van empowerment is het gevoel van het individu dat deze betekenisvol werk heeft. Empowerende leiderschapsgedragingen die ervoor zorgen dat medewerkers ervaren dat hun werk betekenisvol is, zijn voorbeeldleiderschap, het benadrukken van de betekenis van het werk en inspireren (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Opmerkelijk is dat minder gedragingen geïdentificeerd zijn die hiermee te maken hebben. Een mogelijke reden zou kunnen zijn dat deze dimensie de relatie van de medewerker met zijn werk betreft en niet die met zijn leider.

Hieruit kan worden verwacht dat:

“Wanneer een leidinggevende zijn medewerkers inspireert, zal dit leiden tot een gevoel van betekenisvol werk voor de medewerker en dus empowerment verhogen.” (Verwachting 6).

Er zijn dus verschillende gedragingen die leiders kunnen vertonen die de vier dimensies van empowerment verhogen, zoals voorgaand beschreven. Al deze leiderschapsgedragingen (ondersteunen, begeleiden, delegeren, initiatief aanmoedigen, coördineren en inspireren) samen vormen empowerend leiderschap. Deze gedragingen hebben elks invloed op de verschillende dimensies van empowerment. Om deze reden wordt de volgende verwachtingen opgesteld:

“Wanneer een leidinggevende empowerend leiderschapsgedrag vertoond, zal dit de empowerment van de medewerkers verhogen.”(Verwachting 7)

2.3 Mechanisme van leiderschap en psychologische empowerment

Het *Contingentie model van Leiderschap en Psychologische Empowerment* geeft een illustratie van het mechanisme van de hierboven omschreven gedragingen en uitkomsten van empowerment en hoe empowerend leiderschap leidt tot empowerment. Daarnaast bespreekt dit model ook een aantal contingentiefactoren (omgevingsfactoren) die de gunstigheid van empowerend leiderschap en daaruit voortvloeiend dus ook empowerment verklaren (Houghton & Yoho, 2005). Zo bespreekt het model dat medewerkers baat hebben bij een empowerende leiderschapsstijl wanneer er gewerkt wordt aan de ontwikkeling van medewerkers, er géén sprake is van urgentie en er ongestructureerde taken zijn. Deze leiderschapsstijl zou leiden tot meer empowerende, creatieve en onafhankelijke medewerkers, gemedieerd door zelf-leiderschap. Omdat de uitkomstfactoren ‘creativiteit’, ‘onafhankelijkheid’ en

'commitment' voortvloeien of onderdelen zijn van empowerment (zie sectie 2.2)² is in deze thesis gekozen om de uitkomstfactoren van Houghton en Yoho (2005) samen te vatten tot één factor 'empowerment' (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). Een weergave van dit versimpelde mechanisme van empowerment van Houghton en Yoho (2005) zoals gebruikt zal worden in deze thesis, is te raadplegen in Figuur 1.

Figuur 1. *Versimpelde weergave van contingentie model van Houghton & Yoho (2005)*



2.3.1 Contingentie factoren

In het model te zien in Figuur 1 zijn er voor empowerend leiderschappen een aantal contingentiefactoren. Deze contingentie factoren geven aan dat de context waarin deze leiderschapsstijl zich bevindt van belang is voor de gunstigheid van empowerend leiderschap (Houghton & Yoho, 2005). Dit kwam eveneens naar voren in de literatuurreview van Maynard, Gilson en Mathieu (2012): hierbij waren *Individuele karaktereigenschappen*, *Werkontwerp* en *organisatorische ondersteuning* bevonden antecedenten van empowerment (reeds besproken bij 2.2.1.1). De context waarin publiek leiderschap zich bevindt is een unieke, complexe omgeving. Daarom is het interessant om inzicht te krijgen in welke contingentie factoren van belang zijn binnen het publieke domein.

2.3.1.1 Ongestructureerde taakomgeving

Met *taakomgeving* wordt de mate van structuur van de omgeving waarin de medewerker werkt bedoeld. Een gestructureerde taakomgeving bestaat uit gedefinieerde, routinematige of

² *Onafhankelijkheid* wordt door de onderzoekers van dit model geïdentificeerd als een staat van volgers die met name naar zichzelf kijken voor aanwijzingen en motivatie om te presteren (Houghton & Yoho, 2005). Uit onderzoek komt naar voren dat onafhankelijkheid een uitkomst is van empowerend leiderschap. Zo draagt empowerment bij aan zelfvertrouwen en de capaciteit om zelf na te denken en om te gaan met situaties op een eigen manier (Northouse, 2016). *Commitment* wordt gezien als: gedragingen gerelateerd aan commitment, zoals het opvolgen van aanwijzingen tot emotionele commitment, zoals zelfidentificatie en betrokkenheid bij de organisatie. Uit de theorie komt naar voren dat empowerend leiderschap zal leiden tot emotionele commitment (Houghton & Yoho, 2005). In de literatuur over commitment en empowerment wordt commitment als een uitkomst van empowerment gezien. Om die reden zal het daarom worden opgenomen in deze thesis als een onderdeel van empowerment. *Creativiteit of innovatie* wordt gezien als een vierde uitkomst factor van leiderschap. Uit de literatuur blijkt dat empowerment bijdraagt aan innovatie (Seibert, Wang en Courtright, 2011).

simpele processen, met weinig onzekerheden en weinig gedragsdiscretie. Een ongestructureerde taakomgeving brengt veel onzekerheden met zich mee, zijn niet-routinematig en vragen creativiteit, analytisch denken of vereisen intellect (Houghton & Yoho, 2005).

Empowerend leiderschap kan volgers in een ongestructureerde taakomgeving helpen, omdat dit bijdraagt aan creativiteit, analytisch denken en de bevoegdheid om beslissingen zelf te maken (Manz & Sims, 2001). Deze zaken komen ook naar voren als concepten die van belang zijn in de publieke organisaties in veranderende tijden, zoals de eerder besproken projecten van het Ministerie van Justitie en Veiligheid 'JenV verandert' en van het Ministerie van Defensie 'de adaptieve krijgsmacht', waarin een nadruk op eigenaarschap van medewerkers wordt gelegd (Eetveldt & Olsthoorn, 2019; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2017; Justitie en Veiligheid, 2018; Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2016).

Hieruit vloeit de volgende verwachtingen voort:

"In een omgeving met lage gestructureerdheid van taken zal empowerend leiderschap meer voorkomen." (Verwachting 8)

2.3.1.2 Hoge ontwikkeling

Naast de taakomgeving is de mate waarin de *ontwikkeling* van medewerkers van belang is, een factor die vraagt naar empowerend leiderschap. Deze ontwikkeling betreft niet alleen het huidige niveau van kundigheid van de medewerkers, maar ook een verdere verbetering in deze kundigheid (Houghton & Yoho, 2005). Empowerend leiderschap komt naar voren als een effectieve leiderschapsstijl wanneer de potentie voor de ontwikkeling van medewerkers hoog is. In het strategisch personeelsbeleid Rijk wordt aangegeven dat de overheid ontwikkelingskansen voor hun medewerkers wilt verrijken, om zich zo als een interessante werkgever op te stellen. De overheid is dus bezig om de ontwikkeling van medewerkers te bemoedigen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2017).

Hieruit vloeit de volgende verwachtingen voort:

"In een omgeving met een hoge ontwikkeling van medewerkers zal empowerend leiderschap meer voorkomen." (verwachting 9)

2.3.1.3 Situationele urgentie

De derde contingentie factor is *situationele urgentie*. Hiermee wordt bedoeld of er sprake is van een crisissituatie (Houghton & Yoho, 2005). Uit de theorie van Houghton & Yoho (2005) wordt beargumenteerd dat in situaties waarin er geen sprake is van urgentie of crisissituatie, empowerend leiderschap meer geschikt is. In crisissituaties hebben medewerkers namelijk meer behoefte aan taak-georiënteerd leiderschap. De auteurs van het model bedoelden met dergelijke situaties, situaties met

een grotere omvang dan doorgaans bij publieke organisaties voorkomen. Echter kunnen binnen publieke organisaties onderdelen of afdelingen zijn die een mate van (of met enige frequentie) bepaalde situationele urgentie ervaren.

Hieruit vloeit de volgende verwachtingen voort:

“In een omgeving waar sprake is van situationele urgentie zal empowerend leiderschap meer voorkomen.” (Verwachting 10)

2.4 Conclusie theoretisch kader

In dit de voorgaande paragrafen zijn de concepten die van belang zijn om antwoord te kunnen bieden aan de onderzoeksvraag besproken. In dit onderzoek ligt de focus op *empowerend leiderschap*, *empowerment* en de *omgeving* binnen de overheidsorganisaties het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Justitie en Veiligheid. De belangrijkste begrippen en concepten zijn hierbij uiteengezet waarbij verwachtingen in de vorm van hypothesen zijn geformuleerd.

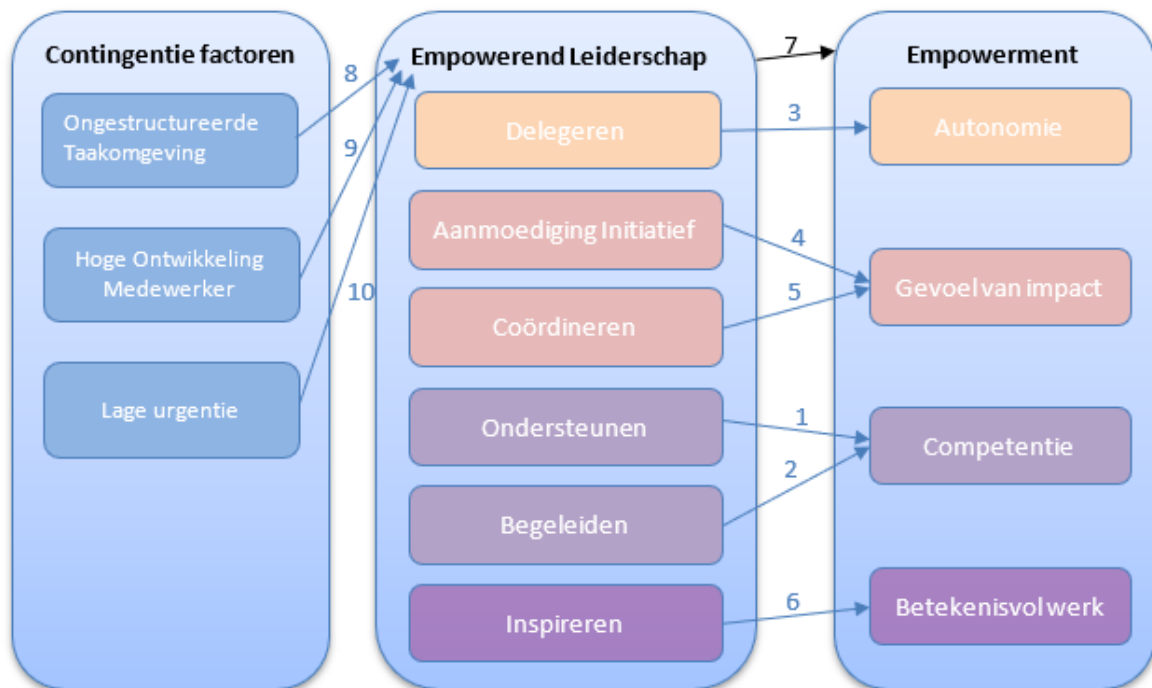
De mate waarin leidinggevenden hun medewerkers empoweren zal worden geanalyseerd aan de hand van een versimpelde versie van het *Contingentie model van Leiderschap en Psychologische Empowerment* (Houghton & Yoho, 2005). Het model van Houghton en Yoho (2005) is een uitbereiding en samenvoeging van diverse bestaande contingentie modellen van situationeel leiderschap (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001; Manz & Sims, 2001 zoals besproken door Houghton & Yoho, 2005). Deze theorie gaat ervan uit dat manier van leidinggeven afhankelijk is van drie factoren in de omgeving: de ontwikkeling van de medewerkers, de urgentie van situatie en de taakcomplexiteit en maakt een theoretische uitbereiding op diverse bestaande modellen door empowerend leiderschap en empowerment toe te voegen (Houghton & Yoho, 2005).

Uit het theoretisch kader komen een aantal leiderschapsgedragingen van empowerend leiderschap naar voren die ervoor zorgen dat medewerkers zich empowered voelen. Hieronder zijn de verhoudingen tussen deze begrippen en concepten visueel weergegeven in een conceptueel model Figuur 2. In dit conceptueel model worden de causale mechanismes van het onderzoek weergegeven. In het conceptueel model is geïllustreerd welke gedraging inspeelt op welke dimensie van empowerment. Daarnaast zijn ook de contingentie factoren opgenomen.

Het theoretische model van Houghton en Yoho (2005) is verwerkt als basis van dit conceptuele model (zie Figuur 2). In het onderstaande model is getracht een weergave te maken van de onderlinge relaties, waarbij de onafhankelijke variabelen de ‘contingentie factoren’ (ongestructureerde taakomgeving, hoge ontwikkeling medewerker en lage situatie urgentie) zijn en de afhankelijke variabele ‘empowerment’ is. De contingentie factoren in dit model zijn condities waarin empowerment een sneller tot uitdrukking komt, echter wordt de relatie tussen de contingentie factoren en empowerment volledig gemodereerd door de empowerende leiderschapstijl, omdat dit een gunstige

stijl is in de omstandigheden waarin de contingentie factoren voorkomen. De modererende variabele 'empowerend leiderschap' is op te splitsen in een aantal deelconcepten: delegeren, het aanmoedigen van initiatief, coördineren, ondersteunen, begeleiden en inspireren. Deze variabelen hebben elks invloed op de verschillende dimensies van de afhankelijke variabele empowerment: autonomie, gevoel van impact, competentie en zelfbeschikking. Deze verwachtingen zijn met pijlen en corresponderende cijfers weergegeven.

Figuur 2. Conceptueel model



De verwachtingen van dit onderzoek waren:

1. "Wanneer leidinggevenden medewerkers ondersteunen, zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen."
2. "Wanneer leidinggevenden medewerkers begeleiden, zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen."
3. "Wanneer leidinggevenden delegeren, dit de autonomie en dus empowerment van de medewerkers verhogen."
4. "Wanneer leidinggevenden initiatief van medewerkers aanmoedigen, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen."
5. "Wanneer leidinggevenden coördineren, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen"

6. “Wanneer een leidinggevende zijn medewerkers inspireert, zal dit leiden tot een gevoel van betekenisvol werk voor de medewerker en dus empowerment verhogen.”
7. “Wanneer een leidinggevende empowerend leiderschapsgedrag vertoont, zal dit de empowerment van de medewerkers verhogen.”
8. “In een omgeving met lage gestructureerdheid van taken zal empowerend leiderschap meer voorkomen.”
9. “In een omgeving met zal empowerend leiderschap meer voorkomen.”
10. “In een omgeving waar sprake is van situationele urgentie zal empowerend leiderschap meer voorkomen.”

3. METHODE

In de voorgaande hoofdstukken zijn de vraagstelling, casus en theoretische verkenning besproken. Eveneens zijn er verwachtingen geformuleerd. In dit hoofdstuk zal de opzet van het onderzoek worden besproken.

Vervolgens zal worden toegespitst hoe de participanten voor deze studie zijn benaderd. Hierna volgt een bespreking van de conceptualisatie en operationalisatie van de kernconcepten die nodig zijn om deze hypotheses te toetsen. Conceptualisatie wordt gebruikt om een definiërende betekenis te geven aan een concept. Deze zijn weer opgedeeld in dimensies, welke delen van het concept betreffen. Dit wordt gedaan door het te specificeren in een of meer dimensies van het onderwerp. Deze dimensies bestaan uit indicatoren. Door indicatoren uit te werken, kan bepaald worden hoe de concepten kunnen worden gemeten in een onderzoek (Babbie, 2009). Een uitwerking van de conceptualisatie en operationalisatie tot coderingsschema is te raadplegen in Bijlage 2. Tot slot zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksdesign

In deze thesis is onderzocht welke contingentie factoren er een rol spelen, en in welke mate er empowerend leiderschapsgedrag en empowerment aanwezig is bij twee verschillende publieke organisaties. Het design van dit onderzoek is van kwalitatieve aard. Zo werd een semigestructureerd interview opgesteld om inzicht te krijgen in empowerment en empowerende leiderschapsgedragingen binnen twee publieke organisaties: het Ministerie van Defensie (MinDef) en het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Daarnaast is een verkenning van de situaties van deze organisaties gemaakt (hoofdstuk 4 en 5) om een verdere analyse te maken van de contingentiefactoren.

De onafhankelijke variabelen zijn de contingentiefactoren: de taakomgeving, ontwikkeling medewerker en urgentie. De modererende variabelen waren de verschillende empowerende leiderschapsgedragingen: delegeren, aanmoedigen initiatief, coördineren, ondersteunen, begeleiden en inspireren. De afhankelijke variabelen waren de dimensies van empowerment: autonomie, gevoel van impact, competentie en betekenisvol werk.

De literatuur is gevonden door middel van een deskresearch en academische zoekmachines zoals Web of Science en de Leiden Catalogus.

3.2 Participanten

De steekproef voor dit onderzoek bestond uit leidinggevendenden van MinDef en JenV. Het onderzoek bij MinDef vond plaats bij '1 Civiel en Militair Interactie Commando' (CMI). Dit is een onderdeel van MinDef dat werkt in operationele gebieden van Defensie, maar ook onderzoek doet

voor MinDef. Het onderzoek bij JenV vond plaats bij het bestuursdepartement en bij de IND. De onderzoekseenheden in het onderzoek waren tevens ook de observatie-eenheden, zij waren namelijk allen leidinggevend (Babbie, 2009, p. 99).

Dit onderzoek bestond uit een semigestructureerd interview per leidinggevende. Voor het onderzoek zijn 12 leidinggevendenden bevroegd, van elke organisatie 6. Er is gekozen om interviews af te nemen bij leidinggevendenden, omdat op deze manier de leiderschapsgedragingen uit eerste hand vernomen konden worden, evenals mogelijke andere leiderschapsgedragingen. De leidinggevendenden die werden bevroegd waren directe leidinggevendenden van afdelingen en teams. Zo was het mogelijk om in de interviews verdiepende vragen te stellen. De leidinggevendenden binnen CMI waren verantwoordelijk voor verschillende secties (afdelingen). Na het opnemen van het laatste interview bij CMI is ervoor gekozen om deze niet mee te nemen in het onderzoek, omdat de leidinggevende tevens contactpersoon was van deze thesis, en dit mogelijk tot een oneigenlijke beïnvloeding van de resultaten kon leiden. De zes leidinggevendenden binnen JenV waren ook elk verantwoordelijk voor verschillende teams. De leidinggevendenden waren in dit onderzoek subjecten: zij konden uit eerste hand vertellen hoe zij zich in bepaalde situaties gedragen en hun ervaring delen in een diepte-interview (Babbie, 2009, p. 195). De interviews hebben gedeeltelijk in Apeldoorn, op de kazerne van CMI plaatsgevonden, evenals via skype. De relevante informatie voor dit onderzoek is weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1. *Overzicht participanten*

Leidinggevende	Organisatie	Functie	Aantal <i>directe</i> medewerkers
1	MinDef – CMI	Afdelingshoofd van een sectie	8 medewerkers (waarvan 2 stagiaire en 1 werkstudent), 7 reservisten
2	MinDef – CMI	Afdelingshoofd van een sectie	6 medewerkers
3	MinDef – CMI	Afdelingshoofd van een sectie	5 medewerker (1 uitstaande vacature), 1 reservist
4	MinDef – CMI	Kapitein logistiek	1
5	MinDef – CMI	Pelotonscommandant	10 medewerkers, 30 reservisten
6	JENV – BD	Afdelingshoofd en directie	18 medewerkers
7	JENV – BD	Programmadirecteur	5 medewerkers
8	JENV – BD	Concerndirectie	5 medewerkers
9	JENV – DI&J	Directie	4 medewerkers 150 externen
10	JENV- BD	Afdelingshoofd en lid van MT	Twee teams: 30 en 6 medewerkers
11	JENV - IND	Directie IND	6 directe medewerkers

3.3 Materialen

3.3.1 Conceptualisatie en operationalisatie van contingentie factoren

De contingentie factoren bestaan uit taakomgeving, ontwikkeling van medewerkers en situationele urgentie. Om deze factoren te meten is gekozen om een situatieanalyse te maken van de organisaties. Deze analyses zijn terug te vinden in hoofdstuk 4 en 5. In deze analyses werd getracht om de mogelijke aanwezigheid van de indicatoren van de contingentie factoren te bevestigen. Deze indicatoren zijn terug te vinden in Tabel 2.

Naast deze analyses werd ook in de interviews aandacht besteed aan indicaties van leidinggevenden over de taakomgeving, de ontwikkeling van de medewerkers en de situationele urgentie van de organisatie (zie theoretisch kader, pg. 14-15). Een coderingsschema hiervan is te vinden in Bijlage 2, Tabel 13.

Tabel 2. *De conceptualisering van de contingentie factoren.*

Factoren	Kenmerken (Houghton & Yoho, 2005)	Indicatoren	Analyse van situatie	Vragen uit interview
Ongestructureer de de Taakomgeving	Een omgeving zonder routinematige taken, vraag naar creativiteit en analytisch denken.	- Wisselende opdrachten - Vereisten medewerkers	- Analyse van taakomgeving /werkwijze van organisatie	<i>Hoe worden de taken van de afdeling verdeeld?</i>
Hoge Ontwikkeling	Een hoge kundigheid van medewerkers en de optie om deze kundigheid te verbeteren.	- Hoog ingeschaalde medewerkers - Organisatie heeft aandacht voor ontwikkeling van medewerkers	- Analyse naar omgang met medewerkers	<i>Welke doelen worden er besproken?</i>
Lage situationele urgentie	Het gebrek aan een crisissituatie.	- Situatie van organisatie is onstabiel, sprake van onrust binnen organisatie.	- Situatie Ministerie - Situatie afdeling	<i>Wat is jouw visie over de toekomst? (Van de organisatie)</i>

3.3.2 Conceptualisatie en operationalisatie van empowerend leiderschap

Empowerend leiderschap is in het theoretisch kader afgebakend als een stijl waarbij leidinggevenden medewerkers laten ervaren dat deze betekenisvol werk hebben, leidinggevenden medewerkers zelfbeschikking over eigen keuzes geven, leidinggevenden medewerkers aanhoren, leidinggevenden helpen om medewerkers zich competent te laten voelen, en tot slot leidinggevenden medewerkers een gevoel van impact geven. (Spreitzer, 1995; Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005;

Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Pearce & Sims, 2002).

Om empowerend leiderschap te meten, is ervoor gekozen om een aantal dimensies uit de vragenlijst naar empowerend leiderschap van Amundsen en Martinsen (2014) te gebruiken. De gekozen dimensies zijn de volgende: *delegeren*, *initiatief aanmoedigen*, *ondersteunen*, *inspireren*, *coördineren* en *begeleiden*.³ Delegeren houdt in dat de leidinggevende taken delegeert naar de medewerker. Initiatief aanmoedigen kan worden afgebakend als enthousiasme van de leidinggevende naar de medewerker toe wanneer deze initiatief neemt. Ondersteuning betreft de manier waarop een leidinggevende medewerkers bemoedigt om hun sterke kanten te gebruiken evenals luisteren naar medewerkers en hen de mogelijkheid bieden om iets te vertellen. Inspireren houdt in dat leidinggevende medewerkers enthousiasmeren over de toekomst, door een visie van de organisatie of afdeling te delen. Coördineren houdt in dat er gezamenlijk overleg is tussen leidinggevende en medewerker. Tot slot houdt begeleiden in dat leidinggevendenden medewerkers begeleiden in hun functie uitvoeren om zo te zorgen dat zij deze zo goed mogelijk kunnen uitvoeren (Amundsen & Martinsen, 2014).

De kenmerken en afbakening van elk van deze dimensies zijn opgenomen in Tabel 3. Om deze dimensies van empowerend leiderschap van te kunnen meten, zijn deze opgesplitst in verschillende indicatoren, welke gebruikt zijn voor het opstellen van een coderingsschema (zie Bijlage 2⁴). De indicatoren komen voort uit de theorie, en zijn een meetbaar gemaakte concretisering van de kenmerken (Amundsen & Martinsen, 2014). Aan de hand van dit coderingsschema zijn de interviews geanalyseerd. In de Tabel 3 is een aantal voorbeeldvragen opgenomen. De volledige vragenlijst is terug te vinden in Bijlage 1.

³ Twee dimensies uit de vragenlijst die niet zijn meegenomen, zijn doelgerichtheid en modelleren zijn niet meegenomen, omdat het geen aansluiting had met empowerment zoals gedefinieerd in dit onderzoek. De definities van deze dimensies zijn reeds besproken in het theoretisch kader.

⁴ In Bijlage 2 wordt gespecificeerd wat elke indicator inhoudt. Om de leesbaarheid van de Tabel 3 te behouden is gekozen om dit niet in deze tabel te verwerken.

Tabel 3. *De operationalisering van empowerend leiderschap.*

Concept Dimensies	Kenmerken	Indicatoren	Vragen uit interview
Delegeren	Leidinggevende moedigt medewerker aan om verantwoordelijkheid te nemen en draagt taken over.	- Verantwoordelijkheid geven - Taakoverleg	<i>Hoe worden de taken van de afdeling verdeeld?</i>
Initiatief aanmoedigen	Leidinggevende is enthousiast over initiatief van medewerker.	- Waardering medewerker - Ruimte voor initiatief	<i>Wat is de gebruikelijke gang van zaken wat betreft taken?</i>
Ondersteuning	Leidinggevende ondersteunt medewerkers om hun sterke kanten te benutten en hoort medewerkers aan.	- Ondersteuning ontwikkeling kwaliteiten - Aanhoren medewerkers	<i>Is er ooit een medewerker gekomen met een probleem of een nieuw idee? Geef een voorbeeld van elk? Hoe ging je daarmee om?</i>
Inspireren	Het uitdragen van enthousiasme van de leider over de toekomst.	- Visie uitdragen	<i>Wat is jouw houding tegenover de toekomst? Laat je dit blijken aan je medewerkers? Hoe?</i>
Coördineren	Het overleggen van (gezamenlijke) doelen tussen leidinggevende en medewerker.	- Persoonlijke doelen bespreken - Doelen afdeling bespreken - Doelen organisatie bespreken	<i>Bespreek je naast teamdoelen ook nog andere type doelen?</i>
Begeleiden	Het helpen van de leidinggevende om de medewerker zijn werk op de best mogelijke manier te kunnen uitvoeren.	- Begeleiding in functie uitvoering	<i>Hoe zorg je ervoor dat medewerkers hun beste beentje voorzetten? Is er weleens iemand die zijn werk op een betere manier kan verrichten?</i>

3.3.3 Conceptualisatie en operationalisatie van empowerment

Empowerment wordt omschreven als de intrinsieke taakmotivatie met een gevoel van controle en een actieve oriëntatie in relatie tot het werk en de rol (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Uit de literatuur kwamen vier dimensies van empowerment naar voren: *betekenisvol werk, zelfbeschikking over eigen keuzes (autonomie), competentie en een gevoel van impact*. De definities van deze dimensies zijn reeds omschreven in het theoretisch kader.

De dimensies van empowerment zijn in verschillende indicatoren op te breken. Deze indicatoren werden vervolgens omgezet in een reeks interviewvragen. De kenmerken, indicatoren en bijbehorende vragen van de dimensies van empowerment zijn te lezen in Tabel 4. De indicatoren komen voort uit een concretisering van de kenmerken, om zo tot een meetbaar begrip te komen.

Tabel 4. *De operationalisering van empowerment*

Concept dimensies	Kenmerken	Indicatoren	Vragen uit interview
Betekenisvol werk	Overeenstemming tussen de waarden van medewerker en het doel van het werk	- Motivatie medewerkers wordt gerelateerd aan de drijfveer van werk	<i>Waar praat je met je medewerkers over?</i>
Autonomie	Autonomie van medewerker over eigen beslissingen en acties	- Autonomie medewerkers wordt aangegeven door leidinggevende	<i>Wat is de gebruikelijke gang van zaken wat betreft taken? Hoe worden de taken van de afdeling verdeeld?</i>
Competentie	Het zelfvertrouwen in kundigheid van de medewerker	- Kundigheid medewerkers wordt besproken - Kundigheid medewerker is een gegeven	<i>Hoe zorg je ervoor dat medewerkers hun beste beentje voorzetten?</i>
Gevoel van impact	De mate in waarin een individu invloed heeft op strategische, administratieve of operationele uitkomsten op werk	- Betrokkenheid van medewerker	<i>Bespreek je naast teamdoelen ook nog andere type doelen?</i>

3.4 Procedure

Bij 5 leidinggevenden van CMI en 6 leidinggevenden van JENV zijn semigestructureerde diepte-interviews uitgevoerd. Voorafgaand aan het interview werd de vertrouwelijkheid benadrukt en toestemming om audio-opnames te maken, gevraagd. De interviews duurden tussen gemiddeld 45 minuten. Een deel van de interviews werd afgenomen op de locatie waar de leidinggevenden werkten, hetzij de kazerne in Apeldoorn of het ministerie van JENV in Den Haag. Daarnaast zijn drie interviews van leidinggevenden van MinDef via Skype afgenomen, omdat deze leidinggevenden niet in de gelegenheid waren om een fysieke afspraak te maken.

De manier van vragen stellen gebeurde op een zo open mogelijke manier om zo niet alleen de dimensies van de verschillende leiderschapsgedragingen te toetsen, maar zo ook ruimte te laten voor gedragingen die niet binnen deze dimensies vallen. Tijdens het interview was ruimte voor verdieping en uitbreiding op de vraag. De vragen werden in alle interviews op dezelfde manier gesteld en indien nodig op dezelfde manier toegelicht wanneer hierom gevraagd werd. De vragen zijn te raadplegen in Bijlage 1.

Naast de interviews is een situatietanalyse gemaakt van de organisaties. In deze analyse werden de indicatoren van de contingentie factoren (taakstructuur, ontwikkeling en situationele urgentie) besproken. De situatietanalyse werd gemaakt vanuit informatie verkregen via deskresearch en

verkregen documenten van de organisatie. Er is gekeken naar diverse rapporten. Allereerst is een zo breed mogelijke deskresearch gedaan. Vervolgens is gespecificeerd op de relevante informatie.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Er is gekozen om op verschillende organisaties het onderzoek uit te voeren. Daarnaast is er ook een verschil in functieniveau en hoeveelheid medewerkers die de leidinggevendenden aanstuurden. Er is gekozen voor leidinggevendenden in een bestuursdepartement(JenV) en leidinggevendenden in een uitvoerend onderdeel(MinDef). Resultaten verkregen uit dit onderzoek bieden inzicht in de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Wanneer de resultaten namelijk voor beide publieke organisaties naar voren komen, kan dus worden aangetoond dat dit resultaat generaliseerbaar is voor niet alleen verschillende publieke organisaties, maar ook voor verschillende onderdelen van de organisaties. Daarnaast kunnen resultaten die niet voortkomen in beide organisaties ook een indicatie geven dat de resultaten organisatie-specifiek zijn en dus niet generaliseerbaar zijn, omdat de organisaties hiervoor voldoende zijn om eventuele verschillen te meten.

Om de betrouwbaarheid van het interview te waarborgen, werd gebruik gemaakt van een vragenlijst met een vaste volgorde (zie Bijlage 1). Dit garandeerde dat wanneer er een bepaalde vraag invloed had op de manier waarop de volgende vraag beantwoord zou worden, dit voor alle leidinggevendenden hetzelfde zou zijn. Daarnaast garandeerde het ook een structuur tijdens het interview wat garandeerde dat de gewenste informatie ook gevraagd zou worden.

Tevens werden de interviews opgenomen en getranscribeerd. Dit verhoogd eveneens de betrouwbaarheid, omdat op deze manier een werkelijk beeld van de informatie is gekregen en subjectiviteit in het uitschrijven van de interviews is uitgesloten. Dit zorgde ervoor dat de analyse van de resultaten ook betrouwbaarder is, omdat de verkregen informatie neutraal is uitgeschreven.

Daarnaast is de informatie geanalyseerd aan de hand van een codeboom, met daarin afgebakende dimensies, concepten en indicatoren. Dit zorgde ervoor dat de verkregen informatie geanalyseerd kon worden op een betrouwbare, reproduceerbare manier. Dit laatste houdt in dat als een ander het onderzoek zou uitvoeren, er dezelfde resultaten uit zouden komen.

De validiteit van dit onderzoek wordt verhoogd door een operationalisatie van de concepten uit te werken. Deze operationalisatie zorgde ervoor dat de te meten concepten getoetst konden worden in het interview, omdat deze hierdoor duidelijk afgebakend werden. Op die manier konden er vragen worden opgesteld waarvan kon worden gegarandeerd dat de concepten gemeten werden met de vraag. Tevens was het op die manier ook inzichtelijk om de verkregen informatie te coderen per concept, omdat dit voorafgaand aan het interview al was ingedeeld.

3.6 Analyse

De centrale onderzoeksvraag van deze thesis was: *“In hoeverre is empowerend leiderschap binnen verschillende organisaties van de publieke sector aanwezig en hoe is dit te verklaren?”*. De verwachtingen die zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader, werden getoetst door middel van interviews en een situatieanalyse.

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Een selectie van interviews zijn individueel geanalyseerd zodat de verschillende dimensies gecodeerd konden. Eerst werd open gecodeerd, waarbij labels werden geplaatst bij fragmenten in de tekst. Deze labels werden daarna axiaal gecodeerd: de eerder opgestelde labels werden met elkaar vergeleken en bij elkaar horende codes werden bij elkaar geplaatst. Tot slot werd selectief gecodeerd, waarbij de hoofdlabels geïdentificeerd in de voorgaande stap werden gebruikt om inzichten te krijgen in welke leiderschapsgedragingen binnen de verschillende leiders vaker voorkwamen.

Nadat de hoofdlabels waren geïdentificeerd bij de eerste 5 interviews is een coderingsschema opgesteld, deze is te raadplegen in Bijlage 2. In dit schema zijn al de te meten concepten opgenomen, en zijn de indicatoren van deze concepten inclusief een uitleg per indicator en voorbeeldantwoorden uit alle interviews omschreven. De voorbeeldantwoorden in het coderingsschema zijn gekozen omdat deze op de meest treffende manier een voorbeeld waren voor de desbetreffende code en indicator. Er is getracht om van elk interview voorbeeldantwoorden te gebruiken. Nadat dit coderingsschema is opgesteld, werden alle interviews nogmaals gecodeerd aan de hand van de codes en indicatoren die in het schema voorkwamen.

Naast de codeboom is er een turftabel gemaakt, in deze turftabel werd bijgehouden hoe vaak een leidinggevende een bepaalde gedraging besprak gedurende het interview. Er werd geturfd per nieuw genoemd voorbeeld van de gedraging. Op die manier werd inzichtelijk gemaakt hoe ‘eigen’ bepaalde gedragingen van de leidinggevende was. Bij meer vertoningen van de gedragingen in meerdere voorbeelden kan worden gesteld dat dergelijk gedrag van een leidinggevende de leidinggevende meer eigen is dan wanneer de gedraging slechts een enkele keer wordt benoemd.

De analyse van de situatie gebeurde aan de hand van verkregen documenten (via deskresearch of intern verkregen documenten), maar ook aan de hand van informatie verkregen vanuit de interviews. Deze informatie is samengevat en bijgevoegd. De documenten werden gelezen en de meest duidende stukken over de contingentie factoren werden opgeschreven in een beschrijvende tekst. Nadat de tekst was opgesteld, is er geanalyseerd in welke mate de factoren en de opgestelde indicatoren aanwezig waren. Deze teksten zijn te raadplegen in hoofdstuk 4 en 5.

4. SITUATIEVERKENNING VAN ORGANISATIES

In dit hoofdstuk zullen de situaties van de organisaties waarin het onderzoek plaatsvindt worden verkend. Er is gekeken naar de situaties in de hele organisatie evenals op de afdeling waar het onderzoek zal plaatsvinden. Vervolgens is er verder gekeken naar de werkwijze en medewerkers van de organisatie. Dit is gedaan omdat het inzicht kan geven in de contingentie factoren, waarnaar de interesse gaat in dit onderzoek. Allereerst zal een verkenning van het Ministerie van Defensie en de organisatie waar het onderzoek wordt uit gevoerd worden besproken. Hierna volgt een verkenning van het Ministerie van Justitie en Veiligheid, en het deel van de organisatie waar het onderzoek zal plaatsvinden. Er zal stil worden gestaan bij de situatie waarin de organisatie zich bevindt, alsmede de werkwijze van de organisatie en de medewerkers.

4.1 Ministerie van Defensie en CMI

Deze analyse betreft het Ministerie van Defensie en 1 Civiel en Militair Interactiecommando (CMI), waar het onderzoek zal plaatsvinden. Allereerst zal de situatie van het ministerie in zijn geheel worden besproken, waarna wordt gespecificeerd naar CMI.

4.1.1 Situatie van Ministerie van Defensie

De veranderende wereld vraagt om een snellere responsiviteit van MinDef (Ministerie van Defensie, 2018). MinDef wil dit realiseren door te transformeren tot 'de adaptieve krijgsmacht', een manier van werken gebaseerd op het *Total Force Concept (TFC)* wat in verschillende andere landen is ingevoerd. De adaptieve krijgsmacht heeft een doorwerking in de gehele krijgsmacht en betreft een samenwerking tussen eigen, gedeelde, ingehuurde en uitbestede capaciteiten die met elkaar verbonden en gesynchroniseerd worden. Het doel is zo om het potentiële (personele en materiële) operationele vermogen duurzaam te organiseren, en flexibel, slagvaardig en effectief te integreren (Hennis-Plasschaert, 2017).

De adaptieve krijgsmacht biedt voor MinDef een antwoord om enerzijds robuust te blijven, maar anderzijds ook wendbaar te zijn en snel te kunnen inspelen op de veranderingen van de dag. Zo zou adaptieve krijgsmacht bijdragen aan een betere samenwerking. Dit komt doordat men langer en beter medewerkers in kan zetten, evenals innoveren en de mogelijkheid om te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en dreigingen. Ook zullen aanpassingen in interne processen ervoor zorgen dat extra capaciteiten beschikbaar komen (Ministerie van Defensie, 2018).

Daarnaast is een informatie gestuurde organisatie ook een antwoord op deze robuustheid en wendbaarheid. Wanneer men informatie op elk gewenst niveau tijdig kan verwerven, verwerken en verspreiden, spreekt men over informatie gestuurd optreden (Ministerie van Defensie, 2018).

4.1.2 Situatie van 1 Civiel en Militair Interactiecommando

Dit onderzoek zal gedeeltelijk plaatsvinden bij 1 Civiel en Militair Interactiecommando (CMI). Dit is een onderdeel van MinDef wat zich bezighoudt met het bemoedigen van de communicatie tussen burger en militair in operationele gebieden. CMI valt onder de Koninklijke Landmacht en maakt in Nederland en missiegebieden contact met partijen buiten Defensie.

Uit een intern onderzoek van CMI komt naar voren dat het leiderschap nog niet in lijn ligt met de wensen die uitgesproken worden in de beleidsnota 2018. Qua communicatie vindt 50% dat er te weinig informatie gedeeld wordt, voelen zij zich niet betrokken bij veranderingen binnen eenheid of afdeling, vind 41% dat er niet naar de mening van het personeel geluisterd wordt. Daarnaast vindt slechts 48% dat zij alle informatie krijgen die nodig is om de taken uit te voeren en vindt 31% dat de afdeling genoeg informatie krijgt. Wat leiderschap betreft, blijkt dat er 44% van de medewerkers geen duidelijkheid is over de randvoorwaarden die de leidinggevende zou moeten schetsen, en de doelen die gesteld zijn door de leidinggevende (Mansom & Reitsma, 2018)⁵.

De adaptieve krijgsmacht, de nieuwe manier van werken die MinDef wil implementeren, vraagt om een andere manier van werken, waarbij meer flexibiliteit wordt gevraagd van de organisatie en is daarmee voornamelijk een personeelsvraagstuk (Hennis-Plasschaert, 2017). Daarnaast komt uit intern onderzoek naar voren dat de manier van leidinggeven aangepast moet worden binnen CMI.

Uit de interviews kwam naar voren dat er een verandering is van commandant. Dit zorgde voor veranderingen waar leidinggevendenden in mee moesten omgaan.

4.1.2.1 Werkwijze CMI

De werkzaamheden van CMI hebben betrekking op contact met partijen buiten Defensie. Zo stemmen zij civiele hulpdiensten en autoriteiten af bij een calamiteit of oefening. Daarnaast leggen zij op missiegebieden contact met plaatselijke commandanten, politieke leiders of Ngo's om zo informatie te verkrijgen. Door dergelijke samenwerking en het maken van dit contact, zijn operaties beter en veiliger. Zo ontstaat er meer begrip voor de missie onder de bevolking, en hebben militairen meer inzicht in het gebied en de lokale cultuur, waardoor zij beter kunnen inspelen op religieuze of

⁵ Bron afkomstig van interne documentatie (niet publiekelijk toegankelijk) van Ministerie van Defensie.

etnische gevoeligheden. Daarnaast kan een commandant dankzij de informatie vanuit CMI zijn besluiten en operaties beter afstemmen (Ministerie van Defensie, sd. a).

De manier van werken binnen de organisatie is via een 'harkenstructuur' en 'werkgeverschap'. Dit houdt in dat medewerkers rapporteren aan hun leidinggevende en deze leidinggevenden op zijn beurt weer rapporteert aan degene die boven hem staat, tot uiteindelijk de commandant. De werkzaamheden en het takenpakket binnen CMI zijn duidelijk afgebakend, zo komt naar voren in de interviews.

4.1.2.2 Medewerkers CMI

CMI bestaat uit ongeveer 100 vaste medewerkers en ongeveer 400 reservisten en functioneel specialisten. Deze laatste groep werken in netwerken met elks een eigen specialisme. Zo zijn er reservisten met kennis over cultuur en educatie; openbaar bestuur; infrastructuur; mensenrechten en gezondheidszorg; economie, werkgelegenheid, landbouw en veeteelt; en tot slot ontwikkeling midden- en kleinbedrijf (Ministerie van Defensie, sd. a). Reservisten zijn een flexibel inzetbare schil van de krijgsmacht. Ze worden voornamelijk ingezet wanneer er meer personeel nodig is en hebben vaak een civiele baan. Voor CMI dragen reservisten hun kennis en kunde vanuit hun eigen beroep bij aan de organisatie (Ministerie van Defensie, sd. b). Specialisten en reservisten dragen kennis bij vanuit hun eigen veld en werken in samengestelde teams (Ministerie van Defensie, sd. b).

Uit de interviews kwam naar voren dat er een persoonlijk budget is gemaakt waarmee medewerkers konden investeren in hun ontwikkeling. Echter wordt dit budget ook uitbesteed aan niet-werkrelevante ontwikkelingen. Het werk- en denkniveau van de medewerkers van CMI is niet eenzijdig. Zo waren er medewerkers met verschillende denkniveaus. Uit de interviews bleken medewerkers te beschikken over WO-denkniveau, HBO-denkniveau, maar waren er ook medewerkers die na de middelbare school bij Defensie waren gaan werken. In de interviews kwam niet naar voren of medewerkers geselecteerd waren op creativiteit of analytisch denkvermogen.

4.2 Ministerie Justitie en Veiligheid

Naast het Ministerie van Defensie, zal er ook onderzoek worden gedaan bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Hierbij zijn de 5 van de 6 interviews bij het bestuursdepartement gehouden en één bij de Immigratie- en Naturalisatie dienst. Indien er mogelijke verschillen voortkomen uit de analyse, zal hier een analyse gemaakt worden van beide onderdelen van JenV.

1. Situatie van Ministerie Justitie en Veiligheid

Ook de veranderende samenleving speelt een rol binnen het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JENV), dat sinds 2016 een verandertraject is ingegaan. Het verandertraject heeft als doelstelling *“JenV is een betrouwbare partner voor burger, bedrijf, bestuur en media, die resultaat levert in een veranderende samenleving.”* Voor die tijd was er geen langetermijnvisie en strategie die gedeeld werd met het publiek. Door deze wel te hebben, wordt getracht om focus te geven en een effectievere verbinding te hebben met de samenleving (Justitie en Veiligheid, 2018).

De veranderende samenleving maakt gebruik van nieuwe technologieën en digitaliseert, waardoor informatie-uitwisseling sneller en effectiever gaat, maar er ook nieuwe risico's zijn. Door zich als organisatie meer wendbaar te maken, wilt JenV anticiperen op veranderingen.

2. Situatie Bestuursdepartement JenV en IND

Dit onderzoek vindt plaats op verschillende locaties van JenV. Een groot deel van de interviews is afgenomen bij medewerkers binnen het bestuursdepartement van JenV. Dit departement maakt beleidsontwerpen ter ondersteuning en advisering van de minister van Justitie en Veiligheid (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2019). Een interview werd gehouden met een leidinggevende van Informatievoorziening en Inkoop (DI&J). DI&J is verantwoordelijk voor de ITC-infrastructuur van JenV.

Tot slot vond één interview plaats met een leidinggevende in de directie van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), een taakorganisatie van JenV. De IND is een uitvoerende organisatie, en heeft als opdracht het uitvoeren van beleid dat gemaakt is bij Justitie & Veiligheid. Sinds enige tijd is er veel media-aandacht voor de IND, vanwege lange wachttijden voor asielzoekers (NOS, 2019). Ook in het interview met leidinggevende werd een 'druk van buitenaf' besproken (Leidinggevende 11).

4.2.1.1 Werkwijze bestuursdepartement JenV en IND

De werkzaamheden van medewerkers van het bestuursdepartement bestaan voornamelijk uit het ontwerpen van beleid. De werkzaamheden van medewerkers van DI&J bestaan uit het maken en uitbreiden van ITC-infrastructuren, wat voornamelijk projectmatig gebeurt.

Binnen de IND wordt gewerkt met strak omschreven taken, en binnen de organisatie zijn verschillende soorten werkzaamheden terug te vinden. De medewerkers van de geïnterviewde waren tactische managers die een deel van het takenpakket uitdragen aan de organisatie, waarin zij vrij zijn om dit op hun eigen manier te doen.

Uit alle interviews komt naar voren dat de werkwijze van medewerkers meer van iteratieve aard is, waarbij medewerkers zelfstandig aan de slag gaan. De taken waaraan medewerkers werken,

zijn zelfgekozen. Zo kunnen medewerkers zelf kiezen aan welke thema's zij willen werken: er bestaan geen vaste afdelingen.

4.2.1.2 Medewerkers bestuursdepartement JenV en IND

Binnen het bestuursdepartement werken 2.500 medewerkers (Griendt, 2019). Deze medewerkers hebben WO-denkniveau, en worden hierop geselecteerd in sollicitatieprocedures. Ook zijn zij hoog ingeschaald, wat er over het algemeen toe leidt dat leidinggevendenden ook hoge verwachtingen hebben van de medewerkers. Daarnaast kwam ook uit de interviews naar voren dat leidinggevendenden actief aan de slag gaan met de ontwikkeling van hun medewerkers, met als kader werk-relevante ontwikkelingen.

Binnen de IND werken 4.500 medewerkers. Enerzijds werken er mensen met een uitvoerende functie in schaal 4, 5, anderzijds werken er ook medewerkers in schaal 15. De leidinggevende die geïnterviewd is, stuurde tactische managers aan die hoog zijn ingeschaald.

Tijdens het interview kwam ook naar voren dat alle medewerkers van de IND 72 uur krijgen die zij kunnen investeren in ontwikkeling en opleiding, maar ook kunnen investeren in het meelopen op een andere afdeling (Leidinggevende 11).

5. ANALYSE & RESULTATEN

In deze analyse zal worden gekeken in hoeverre de interviews en de situatie verkenningen van MinDef en JenV de onderzoeksvraag van deze thesis beantwoorden. De onderzoeksvraag was: *“In hoeverre is empowerend leiderschap binnen verschillende organisaties van de publieke sector aanwezig en hoe is dit te verklaren?”*.

Om de onderzoeksvraag en de verwachtingen te testen, zijn 11 interviews uitgevoerd. Daarnaast is van elke organisatie een situatieverkenning gemaakt, om inzicht te krijgen in de situatie, werkwijze en medewerkers van de organisatie.

5.2 Analyse empowerend leiderschap en empowerment

Om te analyseren of leidinggevenden empowerend leiderschap vertonen, is er gekeken in welke mate het delegeren van taken, het aanmoedigen van initiatief, het ondersteunen van medewerkers, het inspireren van medewerkers, het coördineren van medewerkers en het begeleiden van medewerkers naar voren kwam in de interviews. Deze onderdelen van empowerend leiderschap en de mate waarin deze voorkwamen zullen hieronder besproken worden. De resultaten van het onderzoek zullen per onderdeel van de getoetste dimensies van empowerend leiderschap worden besproken, per organisatie. Om te analyseren of medewerkers empowered waren, is er gekeken naar de mate waarin leidinggevenden aangaven dat de dimensies van empowerment voorkwamen in het gedrag van de medewerkers.

In de analyse zijn bij elke dimensie van empowerment de bijbehorende leiderschapsgedragingen die voortkwamen in de interviews alsmede de gedragingen van medewerkers die duiden op empowerment opgenomen om zo een antwoord te kunnen geven op de verwachtingen die uit het theoretisch kader voortkwamen.

5.2.1 Analyse van competentie, een dimensie van empowerment

Competentie houdt in dat medewerkers zich bekwaam voelen in hun werk. Leidinggevenden kunnen hierop inspelen door hen te betrekken in participatie, het helpen van medewerkers in hun ontwikkeling om hen zo zelfvertrouwen te geven in hun vaardigheden (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014). Empowerende leiderschapsgedragingen die betrekking hebben op een gevoel van competentie zijn: bieden van ondersteuning en begeleiding geven.

5.2.1.1 Leiderschapsgedragingen inspelend op competentie: ondersteuning

Het bieden van ondersteuning betekent dat leidinggevenden de sterke kanten van medewerkers helpen uit te dragen, maar ook dat de leidinggevende medewerkers aanhoort en op de hoogte is van hetgeen de medewerker doet en wat er eventueel invloed kan hebben op zijn functioneren. Om op die manier te weten waar valkuilen of moeilijkheden kunnen liggen.

Ministerie van Defensie. Bij MinDef moedigen leidinggevenden zelfontwikkeling aan. In de gesprekken waarbij dit naar voren kwam, hadden alle leidinggevenden het over een nieuwe regeling waarbij medewerkers geld kregen om te investeren in een cursus naar keuze (LG 1, 3, 4, 5, MinDef). *“Recent hebben we een potje geld gekregen om persoonlijke leerdoelen na te streven... Er was altijd wel een potje, voor studies binnen of buiten, maar nu is er ook een potje bijgekomen waarmee je je eigen individuele ontwikkeling kan financieren, als je bij wijze van wilt leren kantklossen, dan kan dat! (...) ik zeg dan “tuurlijk! Wil jij leren kantklossen, doe maar!”* (LG 3, MinDef). Opmerkelijk is dat deze ontwikkelingsmocht worden uitbesteed aan niet-werkrelevante vaardigheden. Daarnaast blijkt hieruit dat de organisatie beleid heeft dat zelfontwikkeling aanmoedigt. Er werd niet benoemd dat leidinggevenden over ontwikkeling praten die buiten de mogelijkheden van dit budget lagen, zoals taken opnemen waardoor deze zich verder kan ontwikkelen.

Verder kwam in de gesprekken bij MinDef naar voren dat leidinggevenden met hun medewerkers praten over gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het functioneren van medewerkers en hen daarin aanhoren (alle LG).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Bij het bestuursdepartement van JenV gaven (alle) leidinggevenden ook aan positief te zijn over zelfontwikkeling van de medewerkers, waarbij het in de kern met werken te maken had. Dit kwam in elk interview meerdere keren ter sprake: *“In een gesprek vraag ik: ‘hoe zie je je eigen toekomst. Waar zou je naartoe willen groeien en waar zie je jezelf werken?’ Ik vind het heel belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen zodat ze niet heel erg vast komen te zitten. Want dan wordt een overstap naar een andere baan heel lastig. We hebben natuurlijk een hele luxepositie; het Rijk heeft ontzettend veel vacatures, ontzettend veel functies en het is één grote speeltuin op een moment dat je iets anders zou willen doen maar dat kan alleen als je blijft ontwikkelen. Als je eigenlijk gewoon goed in de arbeidsmarkt blijft.”* (LG 10, JenV). Ook blijkt uit de analyse dat alle leidinggevenden met hun medewerkers in gesprek gaan en hen aanhoren wanneer er problemen blijken te zijn. Leidinggevenden van het bestuursdepartement van JenV gaven aan actief tijd vrij te maken in hun agenda voor medewerkers, zodat zij hen kunnen spreken en op de hoogte zijn van wat er speelt bij hun medewerkers.

Bij de IND als uitvoerende deelorganisatie van JenV wordt er net zoals bij het bestuursdepartement ook ondersteuning geboden: *“Ik luister altijd, dat vind ik belangrijk. Iedereen wil aandacht. Zeker in het geval dat mensen ergens mee zitten, dan luister ik altijd.”* (LG 11, JenV - IND).

5.2.1.2 Leiderschapsgedragingen inspelend op competentie: begeleiding

Het begeleiden van medewerkers houdt in dat leidinggevenden medewerkers helpen hun werk zo goed mogelijk uit te voeren, dit kan via aanspreken wanneer zaken mislopen of in gesprek gaan over wat er beter kan.

Ministerie van Defensie. Verschillende leidinggevenden van CMI geven aan dat zij hun medewerkers aanspreken wanneer er zaken mislopen (LG 2, 3, 4, 5, MinDef). Dit kan gezien worden als een manier van begeleiden: *“Dan gaan we er even over praten van ja dat had je niet moeten doen en daarna gaan we het weer recht breien”* (LG 2, MinDef).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Een manier van begeleiding die vaak terugkomt bij het bestuursdepartement van JenV is samen in gesprek gaan over waarom er bepaalde zaken niet goed lopen, waarbij wordt vermeld dat er mogelijk andere factoren een invloed hebben op het functioneren van de medewerker (LG 6, 9, 10, JenV). *“Vaak zit er wel iets achter of iemand had onvoldoende tijd en worstelde ermee en wilde dat niet bespreken of zit ergens anders mee of kan het misschien eigenlijk niet zo goed. Als ik maar weet wat erachter zit. Dan kun je er samen iets mee.”* (LG 6, JenV). Opmerkelijk is ook dat er expliciet vermeld werd medewerkers te belonen voor hun prestaties, met fysieke cadeaus of complimenten (LG 5, 6, 7, 8, JenV): *“dan hebben we het daar wel even over. “Zo gaaf dat je dit zo gedaan hebt en dat zoveel mensen geweest zijn, en dat het jou gelukt is om een mooi programma samen te stellen”. Dus met complimenten. Het positieve is ook heel belangrijk”* (LG 7, JenV).

5.2.1.3 Competentie van medewerkers

Ministerie van Defensie. In de gesprekken kwam naar voren dat medewerkers van MinDef aangemoedigd worden om kennis te delen met hun collega's vanwege hun competentie (LG 1, 3, 5, MinDef). Twee van de vijf leidinggevenden gaven expliciet aan geen problemen te verachten in het uitvoeren van het werk: *“Bij mij is de opdracht: ‘fire and forget’: als er iets is dan hoor ik het wel. Ik probeer geen control freak te zijn. Ik vertrouw mijn collega's zoals zij mij ook vertrouwen”* (LG 5, MinDef) (LG 5 & 1, MinDef).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Meerdere leidinggevenden van het bestuursdepartement van JenV noemden situaties op waarin het voorkwam dat medewerkers actief aangaven zich te willen ontwikkelen (LG 7, 8, 9, 10, 11 JenV). Dit duidt op een gevoel van autonomie onder de medewerkers, maar ook het willen onderhouden en bezig zijn met hun eigen competenties. Aangemoedigde kennisdeling bij het bestuursdepartement van JenV omdat medewerkers competent zijn kwam meermaals terug in de interviews (LG 5, 6, 8, JenV).

Dat medewerkers competent zijn, blijkt ook: de leidinggevende (11) vraagt medewerkers hem uit te dagen over de kaders waarbinnen zij werken.

5.2.1.4 Beantwoording verwachtingen 1 en 2

De bevindingen omtrent competentie zijn weergegeven in Tabel 5. In de tabel zijn de volgende zaken opgenomen: de dimensie ‘competentie’ van empowerment, zoals naar voren kwam in de interviews bij MinDef en JenV, met daarbij de leiderschapsgedragingen die inspelen op competentie, ‘ondersteuning’ en ‘begeleiding’. In deze tabel zijn de bevindingen uit voorgaande stuk samengevat in enkele korte zinnen.

Aan de hand van de bevindingen (zie Tabel 5 voor een samenvatting hiervan) zal getracht worden om antwoord te bieden op de verwachtingen rondom competentie. De eerste verwachting in deze thesis was: *“Wanneer leidinggevenden medewerkers ondersteunen zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen.”* Deze verwachting wordt bevestigd in JenV (incl. IND) en CMI. Medewerkers van beide organisaties worden ondersteund en uitingen van gedrag om aan hun competentie te werken zijn gemaakt tijdens de interviews (LG 1, 3, 4, 5 MinDef en LG 7, 8, 9, 10, 11 JenV). Daarnaast blijkt uit de analyse dat alle medewerkers begeleiding krijgen, dit gegeven, samen genomen met de reeds besproken uitingen van competentie leiden ertoe dat verwachting 2 wordt bevestigd: *“Wanneer leidinggevenden medewerkers begeleiden, zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen”.*

Tabel 5. *Bevindingen competentie van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag.*

Organisatie	Empowerend gedrag leidinggevenden (LG)	Dimensie empowerment medewerkers (MW)
	Gedrag inspelend op competentie	Competentie
	Ondersteuning	
MinDef	<i>(beleid rondom)zelfontwikkeling wordt aangemoedigd door LG. LG geven aan te praten over functioneren van medewerker</i>	<i>MW wordt gevraagd hun kennis te delen vanwege competentie. LG vertrouwen op kundigheid.</i>
JenV	<i>LG gaan in gesprek over ontwikkeling medewerker, en houden tijd vrij in agenda voor persoonlijke gesprekken en geven aan deze ook te gebruiken.</i>	<i>MW wordt gevraagd hun kennis te delen vanwege competentie, medewerkers worden gevraagd om leidinggevende uit te dagen.</i>
	Begeleiding	
MinDef	<i>LG praten met medewerker over wat goed en fout gaat.</i>	
JenV	<i>LG gaan in gesprek met medewerker over het verloop van uitvoering werk, en proberen persoonlijke factoren die hier invloed op hebben te achterhalen.</i>	

5.2.2 Analyse van Autonomie, een dimensie van empowerment

Een volgende dimensie van empowerment die in dit onderzoek is getoetst is het gevoel van autonomie van de medewerkers en de leiderschapsgedragingen die hierop inspelen. Het delegeren van taken en verantwoordelijkheid komt uit de theorie naar voren als een vorm van empowerend leiderschapsgedrag wat invloed heeft op autonomie. Zo blijkt dit bij te dragen aan de autonomie van de medewerker. Autonomie houdt in dat medewerkers zelfstandig werken. Ze krijgen verantwoordelijkheid en mogen zelf beslissingen maken. Ook worden zij betrokken in het besluitvormingsproces (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Pearce & Sims, 2002; Pearce & Sims, 2002). Om te analyseren of leidinggevenden gedrag vertonen wat autonomie verhoogt, is er gekeken in welke mate leidinggevenden verantwoordelijkheid gaven aan medewerkers en hoe de taken binnen het team/afdeling verdeeld werden. Daarnaast is hier ook de aangegeven gedragingen van medewerkers die wijzen op autonomie in verwerkt. Hieruit kwam het volgende naar voren:

5.2.2.1 Leiderschapsgedragingen inspeland op autonomie: delegeren van taken en verantwoordelijkheid

Ministerie van Defensie. Bij *MinDef* komt vaak naar voren dat de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van een taak niet volledig bij de medewerkers zelf ligt. Dit geldt voor zowel de verantwoordelijkheid als de eindverantwoordelijkheid (alle leidinggevenden van MinDef benoemden dit). Dit heeft te maken met de structuur van de organisatie *“dat is heel gemakkelijk, ik sta bovenaan de hark”* (LG 2, MinDef). Desondanks wordt wel verwacht dat taken op een goede manier worden uitgevoerd. *“Als dingen niet geregeld zijn of wat dan ook dan moet ik (als leidinggevende) naar mezelf kijken... Als een medewerker dingen niet geregeld heeft... Dan geef ik hem wel op z'n donder hoor, maar als het fout zou gaan niet. Ik ben de eindverantwoordelijke, ook voor hem”* (LG 4, MinDef).

Verder komt naar voren dat er een vaste taakverdeling is binnen CMI, of dat taken zonder overleg gedelegeerd worden, waardoor het moeilijker is om een overleg te hebben wat betreft taken. *“Dan zeg ik nou dit is wat ik wil bereiken en dan moet af zijn dan heb je nog vragen? Nee? Oké pang.”* (LG 2, MinDef). Op afdelingen waar er meer ruimte is voor discussie, blijkt ook meer overleg plaats te vinden (Leidinggevende 1 en 5). Uit 4 interviews komt naar voren dat leidinggevenden nadenken over wat past bij hun medewerker, eventueel met overleg (LG 1, 2, 3, 5). *“Dus ik kijk eigenlijk gewoon naar: ‘wat heb ik in huis en wat past het best bij iemand’ en soms zeggen mensen: ‘ik wilde dat heel graag doen’ en dan ga ik kijken of dat past”* (LG 1, MinDef).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Ook bij *het bestuursdepartement van JenV* blijft de eindverantwoordelijkheid doorgaans bij de leidinggevenden (LG 6, 7, 8, 9, JenV). Er wordt in de

interviews wel vaker (per interview in vergelijking met de interviews van CMI) expliciet benoemd dat het uitvoeren van een taak de verantwoordelijkheid is van de medewerker (LG 6, 7, 8, 9, 10, JenV). *“Ik leg in principe de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk bij de medewerkers neer, maar als iemand ergens moet worden afgerekend dan zal ik het worden omdat ik uiteindelijk de eindverantwoordelijke ben”* (LG 6, JenV).

Binnen de teams waarin medewerkers werken, geven alle leidinggevenden aan overleg te hebben over de verdeling van de taken. *“Ik heb iemand in mijn team een medewerker gehad, die was een projectondersteuner als school(opleiding). Die zei “Maar ik wil me heel graag verdiepen en ontwikkelen op 't communicatieve vlak”. Ik zei: “nou, dat kan want - dan krijgen we wat bijscholing ingeregeld en begeleiding. Want het paste gewoon. Zo werd zij verantwoordelijk voor alle communicatie”* (LG 10, JenV). Wanneer er geen overleg is, ligt dit aan de structuur van de werkomgeving, omdat er al een vaste vorm is van het project. Dit werd vermeld bij één leidinggevende, welke de enige leidinggevende was die met dergelijke, vaste projecten werkte (LG 9).

Bij de IND werd ook aangegeven dat er een overdracht is van verantwoordelijkheid en overleg over taken, maar dat er soms ook wordt gevraagd of medewerkers bepaalde dingen willen oppakken: *“Het is een wisselwerking (...) voor een aantal klussen benader ik expliciet mensen omdat ik het dusdanig belangrijk vind of het dusdanig evident is... dan vraag ik: ik wil graag dat jij eraan werkt, want ik denk dat jij daar goed in bent”, maar vaak zeg ik: “wie wil het en kan het?” er waren er twee die het leuk vonden, en de een had meer tijd, dan gaat het naar die toe, het gebeurt wel in gezamenlijkheid”* (LG 11, JenV – IND).

5.2.2.2 Autonomie van medewerkers

Ministerie van Defensie. Uit de interviews komt ook naar voren dat leidinggevenden van MinDef ruimte geven om autonoom te werken en het opnemen voor medewerkers wanneer deze niet verder komen of tegengehouden worden in het werk. Dit zou kunnen duiden op autonomie van medewerkers, een deelconcept van psychologisch empowerment, omdat het ervoor zorgt dat medewerkers hierna weer zelfstandig verder kunnen gaan met hun werkzaamheden. Aan de andere kant kan het ook gezien worden als het wegnemen van autonomie. Echter zijn dit obstakels waarvoor medewerkers geen bevoeging hebben. Deze worden weggehaald waarna het daarna weer aan de medewerkers is om de volgende stap te maken (LG 1, 2, 3, 4, 5, MinDef).

Uit de voorbeelden van de leidinggevenden van MinDef komen geen concrete voorbeelden naar voren van autonomie gelinkt aan het delegeren van taken onder de medewerkers. Er wordt wel aangegeven dat er over de hoofden van medewerkers zorgen dat zij niet ‘gestraft’ worden, door het op te nemen voor de medewerkers.

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Het wegnemen van obstakels opdat medewerkers weer zelfstandig verder kunnen, wordt bevonden bij het bestuursdepartement van JenV: *“Soms lukt het gewoon iemand zelf niet, vanwege regels financiën of hiërarchie (...) dan kan ik het oplossen”* (LG 7 JenV) (LG 6, 7, 8, 9, 10). Bij het bestuursdepartement van JenV zijn er geen vaste afdelingen en kunnen medewerkers zich opgeven voor thema’s waaraan zij willen werken. Dit duidt op een zelfbeschikking van eigen keuzes, en dus autonomie waarin ruimte wordt ingebouwd waarin medewerkers autonoom kunnen werken. Eveneens kwam naar voren dat medewerkers bij IND autonoom werken: *“ik heb gemerkt dat mensen verantwoordelijkheid aanvankelijk spannend vinden. Maar als ze ervaren dat daar vertrouwen achter zit en ruimte dan zie ik dat het mensen vleugels om te gaan werken geeft.”* (Leidinggevende 11, JenV-IND).

5.2.2.3 Beantwoording verwachting 3

De bevindingen omtrent autonomie zijn weergegeven in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..** In de tabel zijn de volgende zaken opgenomen: de dimensie ‘autonomie’ van empowerment, zoals naar voren kwam in de interviews bij MinDef en JenV, met daarbij de leiderschapsgedrag dat inspeelt op autonomie, ‘delegeren’. In deze tabel zijn de bevindingen uit voorgaande stuk samengevat in enkele korte zinnen.

Tabel 6. *Bevindingen autonomie van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag*

Organisatie	Empowerend gedrag leidinggevend (LG)	Dimensie empowerment medewerkers (MW)
	Gedrag inspelend op autonomie	Autonomie
	Delegeren	
MinDef	<i>Eindverantwoordelijkheid ligt niet bij MW, vanwege structuur organisatie, maar moet wel verantwoordelijkheid afleggen voor uitvoering taak. Taakverdeling staat vast, nieuwe taken worden toebedeeld door leidinggevende, tenzij er meer ruimte is voor overleg.</i>	<i>MW worden geholpen om autonoom te handelen. Wanneer zij geen bevoegdheid hebben om een volgende stap te maken, helpt LG hiermee. Geen andere concrete voorbeelden.</i>
JenV	<i>Eindverantwoordelijkheid ligt niet bij MW, maar wel wordt zoveel mogelijk verantwoordelijkheid gegeven. Er is sprake van overleg over taakverdeling, wisselwerking wie wat wilt doen.</i>	<i>MW worden geholpen om autonoom te handelen. Wanneer zij geen bevoegdheid hebben om een volgende stap te maken, helpt LG hiermee. MW mogen zelf kiezen aan welke thema’s zij werken, er zijn geen vaste afdelingen. Er wordt aangegeven dat MW autonoom werken.</i>

Aan de hand van de bevindingen (zie Tabel 5 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** voor een samenvatting hiervan) zal getracht worden om antwoord te bieden op de verwachtingen rondom competentie. Bij JenV is er sprake van een overgedragen verantwoordelijkheid van leidinggevende naar medewerker en is er overleg over de taakverdeling, waarbij medewerkers veel inspraak hebben. De leidinggevenden geven aan in de interviews dat medewerkers zelf kiezen waaraan zij willen werken (deze keuze wordt niet afgedwongen), wat kan wijzen op een verhoogde autonomie. Wanneer er gekeken wordt naar delegeren bij de leidinggevenden werkzaam bij CMI (MinDef), blijkt dat er minder sprake is van delegeren van verantwoordelijkheid en taken. Daarnaast komt ook minder concreet ter sprake dat medewerkers een hoge mate van autonomie hebben. Omdat er bij JenV duidelijk meer delegeren naar voren kwam, eveneens autonomie en dit bij MinDef beide minder concreet was, kan verwachting 3 bevestigd worden: *“Wanneer leidinggevenden delegeren zal dit de autonomie en dus empowerment van de medewerkers verhogen.”*

5.2.3 Analyse van gevoel van impact, een dimensie van empowerment

Een gevoel van impact kan worden omschreven als de mate in waarin een individu invloed heeft op strategische, administratieve of operationele uitkomsten op werk (Spreitzer, 1995, pp. 1443-1444; Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012, p. 1235). Leidinggevenden kunnen hierop inspelen door het initiatief wat een medewerker neemt aan te moedigen, maar ook door te coördineren met de medewerker (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014).

5.2.3.1 Leiderschapsgedragingen inspeland op gevoel van impact: initiatief aanmoedigen

Het aanmoedigen van initiatief van de medewerker wordt gezien als empowerend leiderschapsgedrag omdat dit het gevoel van impact wat de medewerker op het werk heeft, verhoogt (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014).

Ministerie van Defensie. In de interviews bij CMI kwam naar voren dat leidinggevenden initiatief aanmoedigen (LG 1, 3, 4, 5, MinDef). Leidinggevenden binnen CMI zijn daarnaast zowel over passende initiatieven als andere initiatieven enthousiast (LG 1, 2, 3, 4, MinDef). *“Ideeën van onderaf alleen maar mooier en heb ik geen probleem mee, dat vind ik alleen maar mooi.”* (LG 2, MinDef).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Leidinggevenden binnen het bestuursdepartement van JenV moedigen het nemen van initiatief aan (LG 6, 7, 8, 10, JenV): *“Dus dan vraag ik ook aan een team dat daarmee aan de slag gaat. Doe maar een voorstel van welke interventies gaan we binnen JenV doen om tot een inclusiever JenV te komen”*. Uit de gesprekken komt naar voren dat leidinggevenden binnen het bestuursdepartement van JenV enthousiast zijn over initiatieven die passen binnen de

kaders, en niet zo happig zijn over lukrake initiatieven (LG 6, 7, 8, 9, 10 vs. LG 9 en 10, JenV). *“Iemand uit mijn team had (een nieuw idee) bedacht (...) Ik zei: Gaaf idee, want een doelstelling van het programma is continu leren en 'n doelstelling is open en transparant te zijn”* (LG 7, JenV).

5.2.3.2 Leiderschapsgedragingen inspelend op gevoel van impact: coördineren

Coördineren betreft het overleg van doelen en het bespreken van informatie ook empowerende leiderschapsgedragingen die gericht zijn op het verhogen van het gevoel van impact (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Amundsen & Martinsen, 2014). Er zijn verschillende doelen die besproken kunnen worden: persoonlijke doelen (waar de medewerker mee bezig is), doelen van de afdeling (waar de afdeling heen wil) en doelen van de organisatie.

Ministerie van Defensie. Wat betreft het coördineren, blijkt dit bij CMI in algemene zin niet vaak te gebeuren. Twee van de vijf leidinggevenden geïnterviewd bij MinDef bespreken persoonlijke doelen van de medewerkers. Teamdoelen werden door alle leidinggevenden besproken. Organisatie doelen door vier van de vijf (LG 1, 2, 3, 5, MinDef).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Binnen het bestuursdepartement van JenV wordt gecoördineerd over persoonlijke doelen en werd er actief meegedacht over de realiseerbaarheid (LG 6, 7, 8, 9, 10, JenV). Teamdoelen en organisatiedoelen worden ook besproken (LG 6, 7, 8, 9, 10, JenV).

5.2.3.3 Gevoel van impact van medewerkers

Ministerie van Defensie. Er kwam ook naar voren dat er minder initiatief genomen worden binnen CMI (LG 1, 5). Leidinggevenden van CMI stellen ook zelfinitiatieven voor (Leidinggevende 1 en 5): *“Ik merkte dat mijn collega’s behoudend zijn en ik sta niet altijd open voor die behoudende instelling (...) vernieuwend werken en vernieuwend denken is niet iedereen gegeven bij defensie. Ik (leidinggevende) kom met gekke ideeën aan, anderen vallen terug op oude patronen”* (LG 5, MinDef).

In de interviews bij CMI kwamen geen duidelijke voorbeelden naar voren waarin een gevoel van impact van medewerkers werd besproken.

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Het eerder genoemde citaat: *“Iemand uit mijn team had (een nieuw idee) bedacht (...) Ik zei: Gaaf idee, want een doelstelling van het programma is continu leren en 'n doelstelling is open en transparant te zijn”* (LG 7, JenV), duidt tevens ook aan dat medewerkers zich geroepen voelen om initiatieven uit te werken en dus invloed hebben (LG 6, 7, 8, 9, 10). Dit kan duiden op een gevoel van impact, een onderdeel van psychologisch empowerment.

5.2.3.4 Beantwoording verwachtingen 4 en 5

De bevindingen omtrent gevoel van impact zijn samengevat en weergegeven in Tabel 5. In de tabel zijn de volgende zaken opgenomen: de dimensie ‘gevoel van impact’ van empowerment, zoals

naar voren kwam in de interviews bij MinDef en JenV, met daarbij de leiderschapsgedragingen die inspelen op gevoel van impact, ‘initiatief aanmoedigen’ en ‘coördineren’. In deze tabel zijn de bevindingen uit voorgaande stuk samengevat in enkele korte zinnen. Aan de hand van de bevindingen (zie Tabel 7 voor een samenvatting hiervan) zal getracht worden om antwoord te bieden op de verwachtingen rondom gevoel van impact.

Uit de analyse blijkt dat de gedragingen van medewerkers van CMI erop duiden dat zij geen gevoel van impact hebben, ondanks dat de leidinggevendenden wel coördineren en initiatief aanmoedigen. Leidinggevendenden van JenV moedigen voornamelijk passende initiatieven aan en coördineren verschillende doelen met hun medewerkers. Deze resultaten in acht nemend, wordt verwachting 4: *“Wanneer leidinggevendenden initiatief van medewerkers aanmoedigen, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen”* en verwachting 5: *“Wanneer leidinggevendenden coördineren, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen”*, bevestigd bij het bestuursdepartement van JenV maar niet bij MinDef. Bij MinDef leidt de aanmoediging van initiatieven niet tot het nemen van meer initiatief door medewerkers, wat gezien kan worden als een minder gevoel van impact. Dit zal verder worden besproken in de discussie.

Tabel 7. *Bevindingen gevoel van impact van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag.*

Organisatie	Dimensie empowerment medewerker (MW)	Empowerend gedrag leidinggevende (LG)
Gedrag inspelend op gevoel van impact		Gevoel van impact
Initiatief aanmoedigen		
MinDef	LG moedigen passende en nieuwe initiatieven aan.	MW nemen minder initiatief, kan duiden op een gebrek aan gevoel van impact. Geen duidelijke andere voren van gevoel van impact.
JenV	LG moedigen passend initiatief aan, en staan minder open voor lukrake ideeën.	MW komen vaak met initiatieven, en het willen uitwerken hiervan. Dit kan duiden op een gevoel van impact.
Coördineren		
MinDef	Persoonlijke doelen worden minder besproken dan organisatie- en team doelen.	
JenV	Persoonlijke-, team- en organisatiedoelen worden even vaak besproken.	

5.2.4 Analyse van gevoel van betekenisvol werk, een dimensie van empowerment

De vierde dimensie van empowerment die is onderzocht in deze scriptie, is betekenisvol werk. Wanneer een medewerker betekenisvol werk ervaart, houdt dat in dat de medewerker een gevoel heeft dat het werk betekenis heeft of een bijdrage levert (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Leidinggevendenden kunnen hierop inspelen door een positieve visie over te dragen over het werk en hen te inspireren.

5.2.4.1 Leiderschapsgedrag inspelend op betekenisvol werk: inspireren

Ministerie van Defensie. Leidinggevendenden van CMI brengen hun visie zelden over op de medewerkers. *“Ik ben met de dag bezig. Die verdiepingdingen, daar wil ik wel naar toe en wat we nou willen doen, hoe we ons willen ontwikkelen, waar de sectie heengaat, daar wil je het wel over hebben, hoe kunnen we het verbeteren... maar dat lijkt toch wel een lage prioriteit te hebben”* (LG 3, MinDef). Leidinggevendenden waren ook negatief over de toekomst (LG 2, MinDef) of gaven aan weg te gaan, of eerder bezig te zijn met hun pensioen (LG 5, MinDef).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Leidinggevendenden van het bestuursdepartement van JenV gaven aan dat zij een visie uitdragen (LG, 7, 8, 9, 10). *“Ik praat over de noodzaak daarvan omwille van een wendbare JenV, over bijvoorbeeld vijf jaar. Dan moeten we nu daaraan werken. Dus ja, ik praat in organisatie termen over JenV”* (LG 8, JenV). Bij IND werd er ook visie uitgedragen: *“Ik heb wel een droom waar we naartoe moeten, hoe dat eruitziet. Daar praat ik graag over. (...) Ik wil mensen inspireren om ook bij te dragen aan een langetermijnvisie voor deze organisatie”* (LG 11, JenV – IND).

5.2.4.2 Gevoel van betekenisvol werk van medewerkers

Ministerie van Defensie. Uit de gesprekken komt naar voren dat medewerkers gemotiveerd zijn omdat zij gesolliciteerd hebben op de functie (Leidinggevendenden 1, 3, MinDef). *“De mensen die reageren op de baan weten precies waar wat van ze verwacht wordt. (...) dus hij zegt: (...) ik vind het ontzettend leuk. Dit wil ik heel graag doen. Ik heb gezegd: ‘goh realiseer je wel dat je een burger wordt. Geen militair meer bent. Het is financieel minder aantrekkelijk dan.’ Dus dat was een heel bewuste keuze”* (LG 1, MinDef).

Ministerie van Justitie en Veiligheid. Er wordt ook bij JenV aangegeven dat medewerkers *“willen vanuit de professie”* (LG 10, JenV) (LG 8, 9, 10, 11).

5.2.4.3 Beantwoording verwachting 6

De bevindingen omtrent gevoel van betekenisvol werk zijn samengevat en weergegeven in Tabel 5. In de tabel zijn de volgende zaken opgenomen: de dimensie ‘gevoel van betekenisvol werk’

van empowerment, zoals naar voren kwam in de interviews bij MinDef en JenV, met daarbij de leiderschapsgedrag dat inspeelt op gevoel van betekenisvol werk, ‘inspireren’. In deze tabel zijn de bevindingen uit voorgaande stuk samengevat in enkele korte zinnen. Aan de hand van de bevindingen (zie Tabel 8 voor een samenvatting hiervan) zal getracht worden om antwoord te bieden op de verwachtingen rondom competentie.

Uit de analyse blijkt dat de meeste leidinggevendenden van CMI geen inspirerende uitspraken doen die medewerkers een gevoel van betekenisvol werk dienen te geven. Bij JenV (incl. IND) is er sprake van bewuste momenten waarop de visie met medewerkers wordt gedeeld. Wel wordt er bij beide organisaties aangegeven dat medewerkers gemotiveerd zijn, omdat zij voor de baan gekozen hebben. Daarnaast geven leidinggevendenden bij JenV aan dat medewerkers betekenis vanuit professe zien in hun werk. Hiermee wordt verwachting 6: *Wanneer een leidinggevende zijn medewerkers inspireert, zal dit leiden tot een gevoel van betekenisvol werk voor de medewerker en dus empowerment verhogen*”, bevestigd.

Tabel 8. *Bevindingen gevoel van betekenisvol werk van medewerkers en bijbehorend leiderschapsgedrag*

Organisatie	Empowerend gedrag leidinggevendenden (LG)	Dimensie empowerment medewerker (MW)
	Gedrag inspelend op betekenisvol werk:	Gevoel van betekenisvol werk
	Inspireren:	
<i>MinDef</i>	<i>LG brengen zelden visie over, zijn negatief over toekomst en plannen om organisatie te verlaten.</i>	<i>MW hebben gesolliciteerd voor werk omdat zij hier betekenis in zien.</i>
<i>JenV</i>	<i>LG brengen visie over, waarvan sommige dit bewust doen om MW te motiveren.</i>	<i>MW zien betekenis uit hun werk vanuit de professe.</i>

5.2.5 Samenvatting analyse empowerment en empowerend leiderschap

De resultaten van de voorgaande sectie zullen hier nogmaals kort herhaald worden. De bovenstaande analyse in specifieke empowerende leiderschapsgedragingen en gedragingen van medewerkers die erop duiden dat zij empowered zijn, geeft inzicht in de algemene aanwezigheid van empowerend leiderschap en empowerment, maar ook de manier waarop dergelijk gedrag en empowerment geuit wordt door leidinggevendenden. Verschillen in leidinggeven zijn reeds besproken in de voorgaande analyse. In

Tabel 9 is een samenvoeging gemaakt van Tabel 5, **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**, De bevindingen omtrent gevoel van impact zijn samengevat en weergegeven in Tabel 5. In de tabel zijn de volgende zaken opgenomen: de dimensie 'gevoel van impact' van empowerment, zoals naar voren kwam in de interviews bij MinDef en JenV, met daarbij de leiderschapsgedragingen die inspelen op gevoel van impact, 'initiatief aanmoedigen' en 'coördineren'. In deze tabel zijn de bevindingen uit voorgaande stuk samengevat in enkele korte zinnen. Aan de hand van de bevindingen (zie Tabel 7 voor een samenvatting hiervan) zal getracht worden om antwoord te bieden op de verwachtingen rondom gevoel van impact.

Uit de analyse blijkt dat de gedragingen van medewerkers van CMI erop duiden dat zij geen gevoel van impact hebben, ondanks dat de leidinggevendenden wel coördineren en initiatief aanmoedigen. Leidinggevendenden van JenV moedigen voornamelijk passende initiatieven aan en coördineren verschillende doelen met hun medewerkers. Deze resultaten in acht nemend, wordt verwachting 4: *“Wanneer leidinggevendenden initiatief van medewerkers aanmoedigen, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen”* en verwachting 5: *“Wanneer leidinggevendenden coördineren, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen”*, bevestigd bij het bestuursdepartement van JenV maar niet bij MinDef. Bij MinDef leidt de aanmoediging van initiatieven niet tot het nemen van meer initiatief door medewerkers, wat gezien kan worden als een minder gevoel van impact. Dit zal verder worden besproken in de discussie.

Tabel 7 en Tabel 8.

Tabel 9. Overzichtstabel bevindingen empowerment en empowerend leiderschap.

Organisatie	Empowerend gedrag leidinggevend (LG)	Dimensie empowerment medewerkers (MW)
	Gedrag inspelend op competentie:	Competentie
	Ondersteuning	
MinDef	<i>(beleid rondom)zelfontwikkeling wordt aangemoedigd door LG. LG geven aan te praten over functioneren van medewerker</i>	<i>MW wordt gevraagd hun kennis te delen vanwege competentie. LG vertrouwen op kundigheid.</i>
JenV	<i>LG gaan in gesprek over ontwikkeling medewerker, en houden tijd vrij in agenda voor persoonlijke gesprekken en geven aan deze ook te gebruiken.</i>	<i>MW wordt gevraagd hun kennis te delen vanwege competentie, medewerkers worden gevraagd om leidinggevende uit te dagen.</i>
	Begeleiding	
MinDef	<i>LG praten met medewerker over wat goed en fout gaat.</i>	
JenV	<i>LG gaan in gesprek met medewerker over het verloop van uitvoering werk, en proberen persoonlijke factoren die hier invloed op hebben te achterhalen.</i>	
	Gedrag inspelend op autonomie	Autonomie
	Delegeren	
MinDef	<i>Eindverantwoordelijkheid ligt niet bij MW, vanwege structuur organisatie, maar moet wel verantwoordelijkheid afleggen voor uitvoering taak. Taakverdeling staat vast, nieuwe taken worden toebedeeld door leidinggevende, tenzij er meer ruimte is voor overleg.</i>	<i>MW worden geholpen om autonoom te handelen. Wanneer zij geen bevoeging hebben om een volgende stap te maken, helpt LG hiermee. Geen andere concrete voorbeelden.</i>
JenV	<i>Eindverantwoordelijkheid ligt niet bij MW, maar wel wordt zoveel mogelijk verantwoordelijkheid gegeven. Er is sprake van overleg over taakverdeling, wisselwerking wie wat wilt doen.</i>	<i>MW worden geholpen om autonoom te handelen. Wanneer zij geen bevoeging hebben om een volgende stap te maken, helpt LG hiermee. MW mogen zelf kiezen aan welke thema's zij werken, er zijn geen vaste afdelingen. Er wordt aangegeven dat MW autonoom werken.</i>
	Gedrag inspelend op gevoel van impact	Gevoel van impact
	Initiatief aanmoedigen	
MinDef	<i>LG moedigen passende en nieuwe initiatieven aan.</i>	<i>MW nemen minder initiatief, kan duiden op een gebrek aan gevoel van impact. Geen duidelijke andere voren van gevoel van impact.</i>
JenV	<i>LG moedigen passend initiatief aan, en staan minder open voor lukrake ideeën.</i>	<i>MW komen vaak met initiatieven, en het willen uitwerken hiervan. Dit kan duiden op een gevoel van impact.</i>
	Coördineren	
MinDef	<i>Persoonlijke doelen worden minder besproken dan organisatie- en team doelen.</i>	
JenV	<i>Persoonlijke-, team- en organisatiedoelen worden even vaak besproken.</i>	
	Gedrag inspelend op betekenisvol werk	Gevoel van betekenisvol werk
	Inspireren:	
MinDef	<i>LG brengen zelden visie over, zijn negatief over toekomst en plannen om organisatie te verlaten.</i>	<i>MW hebben gesolliciteerd voor werk omdat zij hier betekenis in zien.</i>
JenV	<i>LG brengen visie over, waarvan sommige dit bewust doen om MW te motiveren.</i>	<i>MW zien betekenis uit hun werk vanuit de professie.</i>

Nu volgt een overzicht van de bevindingen. Eerst worden de bevindingen bij MinDef, CMI gegeven worden, per leiderschapsgedrag en empowerment besproken. Daarna worden deze van JenV besproken. De algemene strekking van de bevonden inzichten en een mogelijke interpretatie hiervan zullen per organisatie worden besproken in de discussie.

5.2.5.1 Overzicht bevindingen empowerment bij MinDef, CMI

Leiderschapsgedragingen. Leidinggevendenden bieden ondersteuning aan hun medewerkers, in de vorm dat zij met medewerkers praten over het beleid rondom zelfontwikkeling, waarbij medewerkers een budget krijgen om zich te ontwikkelen. Daarnaast begeleiden zij medewerkers door aan te horen wanneer er een probleem is. Daarnaast blijken leidinggevendenden taken te geven aan hun medewerkers. Dit wordt vaak minder in gezamenlijk overleg gedaan. Er komt minder vaak (dan bij JenV) in interviews naar voren dat leidinggevendenden initiatief aanmoedigen, maar dit wordt wel gedaan als er initiatieven zijn. Leidinggevendenden van CMI vertonen coördinerend gedrag; waarbij er minder aandacht is voor persoonlijke doelen, maar meer voor teamdoelen. Daarnaast komt uit de analyse ook naar voren dat leidinggevendenden weinig momenten nemen om een visie uit te dragen (inspireren), of zelfs een negatieve visie hebben. Hieruit kan worden afgeleid dat leidinggevendenden vier van de zes leiderschapsgedragingen die horen bij empowerend leiderschap tonen: ondersteuning, begeleiding, coördineren en initiatief aanmoedigen. De leiderschapsgedragingen inspireren en delegeren zijn minder overtuigend naar voren gekomen in de interviews als gedrag van leidinggevendenden

Medewerkers en mate van bevonden empowerment. Uit de analyse blijkt ook dat medewerkers van CMI in kleine mate empowered zijn. Uit de interviews komt naar voren dat leidinggevendenden de competentie van medewerkers vertrouwen, en dat zij om die reden ook gevraagd worden om hun kennis met collega's te delen. Daarnaast nemen medewerkers weinig initiatief, wat kan duiden op een gebrek aan gevoel van impact, maar ook op een minder gevoel van autonomie. Tot slot wordt in meerdere interviews aangegeven dat medewerkers gesolliciteerd hebben voor deze functie omdat zij hier betekenis in zien.

5.2.5.2 Overzicht bevindingen empowerment JenV

Leiderschapsgedragingen. Bij JenV (incl. IND) blijken empowerende leiderschapsgedragingen aanwezig te zijn. Zo bieden leidinggevendenden ondersteuning in zelfontwikkeling van medewerkers door hier met hen in gesprek over te gaan en hen kansen te bieden die hen helpen om werk gerelateerde ervaring op te doen. Daarnaast maken zij tijd vrij om hun medewerkers te begeleiden en zijn zij hier bewust mee bezig. Wat betreft delegeren, hebben medewerkers veel inspraak in welke taken zij uitvoeren, en krijgen zij zoveel mogelijk verantwoordelijkheid (de eindverantwoordelijkheid blijft bij de leidinggevendenden). Leidinggevendenden moedigen initiatief aan, en zijn voornamelijk enthousiast over

nieuwe ideeën die passen in de bestaande context. Daarnaast schenken alle leidinggevendenden van JenV veel aandacht aan het coördineren van persoonlijke, team- en organisatie doelen. Wat betreft inspireren geven leidinggevendenden aan een visie te hebben en over te dragen op hun medewerkers. Er kan dus gesteld worden dat leidinggevendenden van JenV alle gedragingen van empowerend leiderschap vertonen.

Medewerkers en mate van bevonden empowerment. Medewerkers van JenV worden aangemoedigd om kennis te delen en leidinggevendenden gaan uit van hun competentie vanwege het opleidingsniveau van de medewerkers. Wat betreft de autonomie mogen medewerkers zelf kiezen aan welke thema's zij werken, omdat er geen vaste afdelingen zijn. Zij worden geholpen wanneer zij niet verder kunnen, maar van hen wordt verwacht dat ze daarna weer zelfstandig verder werken. Medewerkers komen vaak met initiatief en van hen wordt gevraagd om met ideeën te komen voor de invulling van beleid. Dit kan duiden op een gevoel van impact. Leidinggevendenden geven aan dat hun medewerkers betekenis zien in hun werk vanuit de professie.

5.2.5.3 Beantwoording verwachting 7

Uit deze bovenstaande bevindingen kan dus worden gesteld dat er minder empowerende leiderschapsgedragingen bevonden zijn bij MinDef, evenals dat er minder empowerment bij medewerkers naar voren komt. Daarnaast blijkt dat er bij JenV meer empowerende leiderschapsgedragingen zijn en er ook meer empowerment onder de medewerkers is. Deze resultaten bevestigen verwachting 7: *“Wanneer een leidinggevende empowerend leiderschapsgedrag vertoont, zal dit de empowerment van de medewerkers verhogen.”*

5.3 Analyse Contingentie factoren

Naast de interviews waarin informatie is verkregen over empowerment en leiderschapsgedragingen binnen de organisatie, is ook een situatieverkenning gemaakt. In dit onderdeel zal een analyse gemaakt worden van de situaties van de organisatie, om zo de aanwezigheid van de contingentie factoren te onderzoeken. De contingentie factoren zoals besproken in het theoretisch kader kunnen gezien worden als 'randvoorwaarden' die empowerend leiderschap legitimeren. Wanneer de contingentiefactoren voorkomen in de organisatie, is het theoretisch gezien een goede strategie om medewerkers te empoweren.

Eerst zullen de factoren per organisatie worden besproken, waarna er een overzicht gegeven wordt met de bevindingen uit deze analyse. De factoren die besproken worden zijn taakomgeving, ontwikkeling van medewerkers en situationele urgentie.

5.3.1 Analyse taakomgeving

Een eerste 'randvoorwaarde' van een wenselijk gebruik van empowerend leiderschap is *ongestructureerde taakomgeving*. Hierbij is veel ruimte voor de invulling van taken van belang. Een omgeving met weinig routine, waardoor creativiteit en analytisch vermogen wenselijk zijn (Houghton & Yoho, 2005).

5.3.1.1 Analyse taakomgeving Ministerie van Defensie

Uit de analyse komt naar voren dat de medewerkers van CMI een routinematig takenpakket hebben, waarbij er weinig ruimte is voor creativiteit: taken moeten uitgevoerd worden volgens een bepaalde manier. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een gestructureerde taakomgeving is binnen CMI.

5.3.1.2 Analyse taakomgeving Ministerie van Justitie en Veiligheid.

Medewerkers bij het bestuursdepartement van JenV maken beleid, maar mogen zelf kiezen rondom welke thema's zij werken. Zij worden ook geacht zelf in staat te zijn invulling te geven aan de kaders die zij krijgen rondom het beleid wat gemaakt dient te worden. Dit duidt op een ongestructureerde taakomgeving. Medewerkers bij IND overleggen welke taken bij welke portefeuille horen, de kaders en het doel van deze taken zijn duidelijk, maar medewerkers kunnen hier zelf invulling aangeven. Er is dus wel een gestructureerde taakomgeving, echter is de invulling weer ongestructureerd.

5.3.2 Analyse ontwikkeling medewerkers

Ontwikkeling houdt de ontwikkeling, het intellect, denkvermogen en creativiteit van medewerkers in, maar ook de verdere ontwikkeling van capaciteiten (Houghton & Yoho, 2005).

5.3.2.1 Analyse ontwikkeling medewerkers bij Ministerie van Defensie

Wat betreft de ontwikkeling van de medewerkers, komt er uit de analyse van CMI naar voren dat er geen consistentie is wat betreft de ontwikkeling van medewerkers. Echter is er wel een persoonlijk budget wat medewerkers kunnen inzetten in een persoonlijk budget wat zij kunnen investeren in opleidingen. Er is dus geen sprake van een uniforme 'hoge' ontwikkeling.

5.3.2.2 Analyse ontwikkeling medewerkers bij Ministerie van Justitie en Veiligheid.

Uit de analyse van de situatie van het bestuursdepartement van JenV komt naar voren dat er veel aandacht is voor de ontwikkeling van medewerkers en dat de organisatie werkt met medewerkers met een hoge ontwikkeling. Er is dus sprake van een 'hoge' ontwikkeling. De ontwikkeling van de

medewerkers van de bevroegde leidinggevende van IND was hoog en daarnaast werd ook tijdens het interview vermeld dat medewerkers aan hun ontwikkeling (op werkgebied) konden werken

5.3.3 Analyse situationele urgentie

De situationele urgentie betreft een hoge mate van tijdsgebrek of hoge tijdsdruk, grote urgentie en behoefte aan snel handelen, waardoor medewerkers niet genoeg tijd hebben om zelfstandig te werken en er behoefte is aan duidelijkheid (Houghton & Yoho, 2005).

5.3.3.1 Analyse situationele urgentie van Ministerie van Defensie

Er was geen sprake van tijdsgebrek of -druk, evenals behoefte aan snel handelen, hoewel medewerkers van CMI wel werkzaamheden hebben die militairen in uitvoering (in mogelijke crisissituaties) helpen. Daarnaast was er wel sprake van onrust binnen de organisatie, wat te maken had met de verandering van commandant. De situationele urgentie was dus niet expliciet aanwezig, hoewel er indirect een invloed kan zijn van het werk wat zij voor militairen die wel onder tijdsdruk leven en juist behoefte hebben aan snel handelen.

5.3.3.2 Analyse situationele urgentie van Ministerie van Justitie en Veiligheid.

Binnen JenV is een verandertraject sinds 2016 gaande. Waar er destijds sprake was van een situationele urgentie, is het tij redelijk gekeerd: het verandertraject is al enkele jaren bezig. Er is geen sprake van situationele urgentie. Tot slot werd in het interview aangegeven dat de IND vaak in het nieuws komt, en dat er veel druk op de organisatie ligt. Echter zorgt dit niet voor tijdsgebrek of situationele urgentie. In de organisatie is dus geen sprake van situationele urgentie.

5.3.4 Samenvatting analyse contingentiefactoren

De analyse van de contingentiefactoren van MinDef en JenV is in een overzicht in Tabel 5 opgenomen. Deze tabel laat per organisatie de bevindingen van alle factoren zien. Verschillen die naar voren komen in de analyse zijn verschil in taakomgeving en in ontwikkeling van medewerkers. De taakomgeving bij MinDef is van gestructureerde aard, bij JenV is deze ongestructureerd. Daarnaast is de ontwikkeling van medewerkers niet consistent bij MinDef. Opleidingsniveaus verschillen, en persoonlijk budget kan voor elke opleiding ingezet worden, ook als deze niet werk-relevant zijn. Bij JenV is er eveneens sprake van persoonlijk budget, maar is een vereiste dat dit werk-relevant is. Daarnaast worden bij het onderzochte onderdeel van JenV medewerkers aangenomen met een WO-denkniveau. Situationele urgentie lijkt in beide organisaties niet aanwezig te zijn, hoewel medewerkers van MinDef te maken krijgen met taken die militairen die zich bevinden in crisisomgevingen.

Tabel 10. Overzichtstabel van bevindingen contingentie factoren bij MinDef en JenV

	Taakomgeving	Ontwikkeling medewerkers	Situationele urgentie
MinDef	Gestructureerd: <i>Routinematig takenpakket, taken moeten op een bepaalde manier vervuld worden.</i>	Geen consistentie: <i>Medewerkers met diverse opleidingsniveaus. Persoonlijk budget aanwezig, kan ingezet worden voor zowel werk als niet-werk gerelateerde ontwikkeling</i>	Geen situationele urgentie: <i>Medewerkers helpen militairen die zich bevinden in crisissituaties, maar ervaren zelf geen directe tijdsdruk.</i>
JenV	Ongestructureerd: <i>Medewerkers kiezen zelf aan welke thema's zij willen werken en hoe zij invulling geven aan deze thema's .</i>	Hoge ontwikkeling: <i>Medewerkers met WO-denken/opleidingsniveau. Persoonlijk budget voor opleidingen relevant voor werk aanwezig.</i>	Geen situationele urgentie: <i>Er is geen sprake van tijdsdruk</i>

5.4 Bevindingen contingentiefactoren & empowerend leiderschap

Tot slot kan er gekeken worden naar de resultaten uit de analyse van de contingentie factoren en de analyse van empowerment en empowerend leiderschap om te onderzoeken in welke mate de verwachtingen rondom taakomgeving, ontwikkeling en situationele urgentie en de invloed hiervan op empowerment, worden bevestigd.

De verwachtingen waren: verwachting 8: *“In een omgeving met lage gestructureerdheid van taken zal empowerend leiderschap meer voorkomen.”* Verwachting 9: *“In een omgeving met zal empowerend leiderschap meer voorkomen.”* en verwachting 10: *“In een omgeving waar sprake is van situationele urgentie zal empowerend leiderschap meer voorkomen.”*

5.4.1 Ministerie van Defensie

CMI kent een gestructureerde taakomgeving, heeft geen eenzijdig hoge ontwikkeling: zo zijn er medewerkers met verschillende denk- en werkniveaus binnen de organisatie. Tot slot is er sprake van onrust binnen deze afdeling, vanwege de nieuwe commandant. Daarnaast komt uit de analyse dat de mate van empowerende gedragingen binnen CMI klein is. Dit bevestigt de verwachtingen op een omgekeerde manier. Hiermee wordt bedoeld dat er verwacht werd dat een lage gestructureerdheid van de taakomgeving van de organisatie zou zorgen voor empowerende leiderschapsgedragingen (verwachting 8), echter heeft CMI een hoge taakgestructureerdheid en een klein aantal empowerende leiderschapsgedragingen en lage mate van empowerende medewerkers. Daarom bevestigt het toch de hypothese, omdat het gebrek aan een lage gestructureerdheid dus ook een gebrek aan empowerend leiderschap en empowerment betekent. Dit geldt ook zo voor de verwachting dat hoge ontwikkeling van medewerkers zorgt voor een omgeving met empowerende

leiders (verwachting 9). Wat betreft de crisissituatie is er niet een directe situationele urgentie. Echter krijgen deze medewerkers wel te maken met militairen die situationele urgentie ervaren, en dienen de medewerkers deze militairen te ondersteunen. Er is dus indirecte situationele urgentie. Dit zou in lijn kunnen liggen met verwachting 10: In een omgeving waar sprake is van situationele urgentie zal empowerend leiderschap meer voorkomen.

5.4.2 Ministerie van Justitie en Veiligheid

Binnen het bestuursdepartement van JenV is er sprake van een ongestructureerde taakomgeving, hoge ontwikkeling en een lage situationele urgentie. Uit de analyse komt naar voren dat leidinggevendenden van het bestuursdepartement van JenV empowerende gedragingen vertonen en dat medewerkers zich ook als empowered voordoen.

bevestigt dit de verwachting dat als er een lage gestructureerdheid van de taakomgeving is, er empowerende leiderschapsgedragingen voorkomen (verwachting 8) dat een hoge ontwikkeling van medewerkers ook gepaard gaat met empowerende leiderschapsgedragingen (verwachting 9) en dat het ontbreken van een situationele urgentie ook voor meer empowerende leiderschapsgedragingen binnen de organisatie zorgt (verwachting 10).

Binnen IND zijn er een vast omschreven doelen en kaders, maar de invulling van de taak is vrijer in te vullen. Dit kan daarom worden gezien als een ongestructureerde taakomgeving. Daarnaast is er een hoge ontwikkeling en geen situationele urgentie. Desondanks deze contingentiefactoren is er sprake van empowerend leiderschap en empowerment. Hierdoor worden verwachting 8 en verwachting 9 wel bevestigd evenals verwachting 10.

6. ALGEMENE DISCUSSIE

Publieke organisaties trachten hun organisaties flexibel en wendbaar te maken om zo in te spelen op de steeds veranderende samenleving. Zowel het Ministerie van Defensie (MinDef) en het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) zijn bezig met de veranderende samenleving en hoe zij hierop inspelen. Bij beide organisaties staat hierbij ‘eigenaarschap’ centraal, zij het via een ‘adaptieve krijgsmacht’ van MinDef of het verandertraject ‘JenV verandert’, van JenV. Eigenaarschap is een manier van werken waarbij medewerkers zelf ‘eigenaar’ en dus verantwoordelijk zijn van het werk dat zij leveren (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018; Eetveldt & Olsthoorn, 2019).

In deze thesis is getracht antwoord te geven op de vraag: *“In hoeverre is empowerend leiderschap binnen het Ministerie van Defensie en Ministerie van Justitie en Veiligheid aanwezig, wat is het verschil en hoe is dit te verklaren?”* Om deze vraag te beantwoorden, is in deze thesis onderzocht of empowerment en empowerend leiderschap aanwezig waren binnen verschillende publieke organisaties en hoe/of het mechanisme hierachter aan te tonen was. Eveneens werd gekeken naar een aantal omgevingsfactoren (taakgestructureerdheid, ontwikkeling medewerkers en urgentie van situatie). Om het mechanisme van deze concepten te onderzoeken is gebruik gemaakt van het theoretisch contingentiemodel van leiderschap en psychologische empowerment van Houghton en Yoho (2005). Dit model verklaart dat er drie factoren (taakstructuur, ontwikkeling en situatie urgentie) een omstandigheid creëren waarin empowerend leiderschap en empowerment een gunstige strategie kan zijn. Zo zou een ongestructureerde taakstructuur, een hoge ontwikkeling en een lage situatie empowerment en empowerend leiderschap bevorderen (Houghton & Yoho, 2005).

6.2 Algehele bevindingen

In de volgende paragrafen zal eerst een antwoord op de verwachtingen van het onderzoek worden besproken. Hierna zal een antwoord worden gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek.

6.2.1 Verwachtingen

Hier wordt kort toegelicht welke verwachtingen zijn bevestigd en welke niet. Voor een uitgebreide bespreking hiervan, kan het hoofdstuk ‘analyse en resultaten’ worden geraadpleegd. De volgende verwachtingen worden bevestigd: verwachting 1: *“wanneer leidinggevend medewerkers ondersteunen, zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen”*, verwachting 2: *“wanneer leidinggevend medewerkers begeleiden, zal dit de competentie en dus empowerment van de medewerkers verhogen”*, verwachting 3: *“wanneer leidinggevend delegeren,*

dit de autonomie en dus empowerment van de medewerkers verhogen”, verwachting 6 : “wanneer een leidinggevende zijn medewerkers inspireert, zal dit leiden tot een gevoel van betekenisvol werk voor de medewerker en dus empowerment verhogen”, evenals verwachting 7: “wanneer een leidinggevende empowerend leiderschapsgedrag vertoont, zal dit de empowerment van de medewerkers verhogen”.

Verwachting 4 en 5 werden beantwoord binnen JenV, maar niet binnen CMI. Mogelijke verklaringen hiervoor zullen in de volgende paragrafen worden beantwoord. Verwachting 4 betrof: *“wanneer leidinggevend initiatief van medewerkers aanmoedigen, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen”* en verwachting 5: *“wanneer leidinggevend coördineren, zal dit het gevoel van impact en dus empowerment van de medewerkers verhogen”.*

De verwachtingen omtrent de contingentie factoren werden bevestigd in beide organisaties. Dit waren verwachting 8: *“in een omgeving met lage gestructureerdheid van taken zal empowerend leiderschap meer voorkomen”*, verwachting 9: *“in een omgeving met zal empowerend leiderschap meer voorkomen”* en verwachting 10: *“in een omgeving waar sprake is van situationele urgentie zal empowerend leiderschap meer voorkomen”* Dit zal verder worden toegelicht in de volgende paragrafen.

6.2.2 Beantwoording deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek was: *“In hoeverre hebben leidinggevend binnen het Ministerie van Defensie een empowerende leiderschapsstijl en hoe is dit te verklaren?”* In de volgende paragrafen zal een antwoord worden gegeven op deze vraag.

Wanneer er gekeken wordt naar de onderliggende dimensies van empowerend leiderschap, blijkt dat leidinggevend van MinDef *wel* begeleiden, ondersteunen, initiatief aanmoedigen en coördineren. Delegeren van verantwoordelijkheid en taken en inspireren zijn gedragingen die leidinggevend van CMI van MinDef weinig vertonen. De situatie waarin CMI zich bevindt, met verandering van commandant, leidt tot onzekerheden en onduidelijkheden. Door deze situatie bleken leidinggevend niet te inspireren. Het delegeren van taken blijkt minder gebruikelijk vanwege het vaste takenpakket van de medewerkers.

Dat er een mechanisme is tussen empowerend leiderschap en empowerment, blijkt uit de kleine mate van empowerment van medewerkers. Zo bleek de mate van ‘gevoel van impact’ van medewerkers niet verhoogd. Dit is een opmerkelijk resultaat, want leiderschapsgedrag dat hierop inspeelt word wel vertoond (initiatief aanmoedigen) (Amundsen & Martinsen, 2014; Spreitzer, 1995). In eerste instantie zou er verwacht worden dat medewerkers van MinDef wél een gevoel van impact hebben omdat *elk* initiatief (zowel initiatieven die passen in de huidige kaders, als volledig nieuwe initiatieven) wordt aangemoedigd.

Een mogelijke verklaring voor dit gebrek aan initiatief zou ook te maken kunnen hebben met de wisselende mate van ontwikkeling van de medewerkers, een van de drie onderzochte contingentie factoren. Zo zou een persoon met een hoge ontwikkeling sneller initiatief nemen (Houghton & Yoho, 2005).

Naast de wisselende mate van ontwikkeling van medewerkers, blijken de twee factoren die empowerend leiderschap bevorderen niet aanwezig te zijn. Zo is er een vast, gestructureerd takenpakket en is er sprake van indirecte situationele urgentie (medewerkers bieden ondersteuning aan militairen die zich bevinden in oorlogsgebieden, waar sprake is van situationele urgentie). Deze indirecte vorm werd niet besproken in het theoretische model van Houghton & Yoho (2005) maar zou dus wel invloed kunnen hebben op de ervaring van situationele urgentie.

Er blijkt dus een mechanisme te zijn: de omgeving bestond niet uit de gunstige of uit indirecte factoren waardoor empowerend leiderschap minder tot uiting kon komen en er eveneens minder empowerment is. Toch leidt een kritische blik op dit model tot een aantal vragen, deze zullen besproken worden in de implicaties van de theorie, paragraaf 6.3.

6.2.3 Beantwoording deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek was: *“In hoeverre hebben leidinggevendenden binnen het Ministerie van Justitie en Veiligheid een empowerende leiderschapsstijl en hoe is dit te verklaren?”* Deze zal in de volgende paragrafen worden beantwoord.

Binnen het bestuursdepartement van JenV is er sprake van empowerend leiderschap (alle gedragingen waren aanwezig) en empowerde medewerkers (alle dimensies werden bevonden). Dit kan verklaard worden door het mechanisme van het model van Houghton & Yoho (2005). De bevindingen zijn namelijk in lijn met de verwachtingen uit de theorie: alle contingentiefactoren zijn aanwezig. Empowerend leiderschap binnen het bestuursdepartement van JenV is aanwezig omdat de omstandigheden hiervoor gunstig waren. Daarnaast is er binnen JenV een verandertraject gaande waarin er actief gewerkt wordt om met eigenaarschap aan de slag te gaan en er dus beleid is gemaakt waarin er gestuurd wordt op empowerment (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2016).

6.2.4 Beantwoording Hoofdvraag

In deze thesis werd getracht antwoord te geven op de vraag: *“In hoeverre is empowerend leiderschap binnen het Ministerie van Defensie en Ministerie van Justitie en Veiligheid aanwezig, wat is het verschil en hoe is dit te verklaren?”*

Deelvraag 1 en 2 hebben inzicht gegeven in hoeverre empowerend leiderschap aanwezig was binnen de twee onderzochte ministeries. Hieruit blijkt er meer empowerend leiderschap en

empowerment aanwezig te zijn bij JenV. De contingentiefactoren zoals beschreven in het model van Houghton & Yoho (2005) zijn bevonden het verschil te maken tussen JenV en MinDef.

Een eerste factor is de hoge mate van ontwikkeling. Bij de onderzochte afdelingen van JenV worden medewerkers aangenomen met een hoge ontwikkeling. Bij MinDef is dit geen vast gegeven.

Een tweede verschillende factor is een omgeving met ongestructureerde taken. Het onderzoek bij MinDef werd uitgevoerd op een afdeling waar operationeel en met een vast takenpakket gewerkt werd.

Wat betreft de derde factor situatie urgentie blijkt dat bij MinDef en JenV beide geen directe situatie urgentie ervaren. Dit zou voor beide organisaties betekenen dat empowerend leiderschap tot uiting zou kunnen komen. Desondanks was bij MinDef was mindere mate van empowerend leiderschap dan bij JenV. Een verklaring kan indirecte situationele urgentie zijn, de implicaties hiervan op de theorie en praktijk worden besproken in paragrafen 6.3 en 6.4.

Deze bevindingen bij elkaar genomen, leidt tot het inzicht dat een vrijheid in het uitvoeren van taken (eventueel met duidelijke kaders en doel) en hoogontwikkelde medewerkers een omgeving bieden waarin empowerend leiderschap en empowerment voortkomen. Lage situationele urgentie was in beide organisaties aanwezig, en omdat de mate van empowerment in de organisaties niet hetzelfde was, kan deze factor dus niet voorspellend zijn in empowerend leiderschap en empowerment. Dit zal verder worden besproken in de volgende paragraaf.

6.3 Implicaties theorie

In deze paragraaf zullen de theoretische implicaties besproken worden, waarbij de bevindingen van dit onderzoek naast het theoretische model worden gelegd. Mogelijke aanvullingen op het theoretisch model zullen hier eveneens worden besproken.

Een eerste bevinding in het model is dat lage situationele urgentie niet voorspellend wordt bevonden voor empowerend leiderschap en empowerment. Een verklaring hiervoor kan zijn dat situatie urgentie een minder grote rol speelt, of dat er een verschil was in de ervaring van 'indirecte' situatie urgentie bij MinDef. Dit omdat zij militairen die zich wel in dergelijke situaties bevinden, ondersteunen. Hierdoor kan een gevoel van urgentie wel bestaan onder medewerkers, waardoor er ondanks het gebrek aan daadwerkelijke urgentie op de afdeling, er wel urgentie ervaren wordt door de medewerkers. Het gebruikte contingentiemodel heeft niet gesproken over zo een vorm van indirecte situationele urgentie (Houghton & Yoho, 2005). Mogelijk zou dit een aanvulling kunnen zijn op deze theorie.

Een tweede kritische nota betreft de gestructureerde taakomgeving, waarin is afgebakend wat medewerkers geacht worden te doen in een vast taakpakket. Om die reden is het voor een leidinggevende minder noodzakelijk om taken te delegeren of overleg hierover te hebben, want dit is

een vast gegeven. Inderdaad blijken leidinggevendenden van CMI waar ruimte is te overleggen, en is er bij medewerkers ook deels sprake van autonomie, het concept van empowerment wat door delegeren van taken verhoogd zou worden (Amundsen & Martinsen, 2014; Spreitzer, 1995). Daarom kan er worden afgevraagd in hoeverre het mechanisme besproken in het model rekening houdt met de mogelijkheid dat vaste takenpakketten bestaan. Daarnaast was er bij een deelorganisatie van JenV (IND) een gekaderde ongestructureerde taakomgeving. Ook dit is een begrip wat niet in het model van Houghton en Yoho (2005) wordt vermeld: binnen de doelstellingen van de organisatie en de taken die op de agenda staan, is er vrijheid in de uitvoering en zelfs in het opzoeken van de grenzen van de 'kaders' van de organisatie. Desondanks was er sprake van empowerend leiderschap en empowerde medewerkers. Hieruit kan worden afgeleid dat mogelijk een vrije invulling aan gekregen taken krijgen invloed heeft op de mate waarin empowerend leiderschap binnen een organisatie tot empowerment leidt, en niet de mate van gestructureerdheid.

Ook bleken medewerkers bewust gesolliciteerd te hebben voor een baan bij deze organisatie, waaruit kan worden afgeleid dat zij hier betekenis in zien. Medewerkers zijn dus empowered uit eigen overwegingen en niet via leidinggevendenden. Dit is een bevinding die niet te herleiden is naar het model van Houghton en Yoho (2005), maar ook in de literatuur naar empowerend leiderschap niet expliciet naar voren kwam (Amundsen & Martinsen, 2014).

Wat betreft de bevindingen over aanmoedigen van initiatief, bleken leidinggevendenden van CMI dit te doen, zonder dat dit empowerment verhoogde. Een mogelijke verklaring zou zijn dat omdat er weinig initiatief was alles wat geopperd werd door medewerkers positief werd ontvangen. Dit laat zien dat niet-empowered gedrag van medewerkers kan leiden tot meer empowered gedrag van leidinggevendenden. Een interessant mechanisme wat eveneens niet in de theorie naar voren kwam (Amundsen & Martinsen, 2014; Houghton & Yoho, 2005). Kan gedrag van medewerkers invloed hebben op empowered gedrag van leidinggevendenden? Dit zou wellicht interessant zijn voor vervolg onderzoek.

Wanneer de publieke context van dit onderzoek in acht wordt genomen, kan worden gesteld dit model niet gemaakt is met een publieke organisatie als uitgangspunt. De context van het Ministerie van Defensie is uniek omdat medewerkers te maken krijgen met militaire operaties enerzijds, maar uitvoering anderzijds. Ook bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid speelt deze context mee: de reden dat zij gestart zijn met het veranderproject 'JenV verandert', waarin gewerkt wordt aan empowerment van medewerkers, komt voort uit de wens om meer transparant te zijn naar de samenleving toe. In het model van Houghton en Yoho (2005) zijn dergelijke complexiteiten niet opgenomen. Belanghebbenden en hun invloed (in de vorm van beleid) op de organisatie zou een mogelijke toevoeging kunnen zijn aan deze theorie. Het model van Houghton en Yoho (2005) was van theoretische aard, deze thesis heeft dit model in de praktijk getoetst bij een publieke organisatie.

Publieke organisaties zijn uniek van aard omdat deze een hoge mate complexiteit hebben: er zijn veel belanghebbenden (cliënten, klanten, etc.) en daarnaast is er ook nog een politiek aspect in deze organisaties. De publieke organisaties waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden, het Ministerie van Justitie en Veiligheid en het Ministerie van Defensie hebben elks ook een publieke context die van invloed kan zijn geweest in de resultaten van dit onderzoek.

6.4 Implicaties praktijk

In deze paragraaf zullen implicaties voor de praktijk worden besproken, waarin wordt beschreven wat de waarde van dit onderzoek is in de uitvoering.

Het idee dat dit model toepasbaar is op elke situatie een enthousiaste uitspraak. Het model wat gebruikt is in dit onderzoek was van theoretische aard. Dit was het eerste empirische onderzoek in een publieke context dat dit model heeft getest. Desondanks zijn er zaken bevonden die van toepassing kunnen zijn in de praktijk.

Een eerste praktische implicatie is het uitwerken van de gedragingen van leiders die leiden tot empowerment. Voor de onderzochte publieke organisaties die meer willen aansturen op 'eigenaarschap', biedt dit inzicht in wat er van leidinggevendenden dan gevraagd kan worden. Uit het onderzoek blijkt dat de onderzochte gedragingen ook daadwerkelijk leiden tot empowerment.

Vervolgens is vrijheid nodig in de taakomgeving om ruimte te maken voor empowerment. Of dit volledig ongestructureerd dient te zijn, is in dit onderzoek niet bevestigd. In een publieke organisaties zal een takenpakket altijd bestaan uit een aantal vaste gegevens, omdat publieke organisaties zich moeten verantwoorden naar belanghebbenden. Desondanks kan vrijheid in de manier waarop de taken worden uitgevoerd, empowerment en empowerend leiderschap bemoedigen.

Een andere implicatie is het belang van investeren in de ontwikkeling van medewerkers. De overheid zegt in het strategisch personeelsbeleid Rijk hier ook mee aan de slag te willen gaan (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2017). Dit is niet alleen belangrijk om een interessante werkgever te zijn, zoals in het beleid omschreven werd, maar ook om empowerment mogelijk te maken. Daarnaast blijkt dat niet alleen een budget hiervoor empowerment zorgt, maar ook praten over ontwikkeling in de vorm van (nieuwe, persoonlijk relevante) ervaring opdoen tijdens projecten of werkzaamheden.

Wat betreft urgentie is het belangrijk om dit mee te nemen in de praktijk. Uit dit onderzoek komt naar voren dat niet alleen directe situationele urgentie, maar ook urgentie vanuit andere hoeken van de organisatie mogelijk invloed kan hebben op de ervaren urgentie. Dit is van belang omdat medewerkers in situaties waar zij urgentie ervaren behoefte hebben aan sturend in plaats van empowerend leiderschap (Houghton & Yoho, 2005).

6.5 beperkingen, sterktes en verder onderzoek

Er zijn zowel beperkingen als sterktes aan dit onderzoek. Allereerst is dit onderzoek een kwalitatief onderzoek. Kwalitatieve metingen zoals interviews kennen een intrinsiek risico met betrekking tot de validiteit en betrouwbaarheid, omdat de persoonlijke percepties en ervaringen van individuen worden gebruikt. Echter is het mogelijk om in een interview verdiepende vragen te stellen.

Daarnaast zijn twee verschillende organisaties met elkaar vergeleken, maar was het werk per organisatie dermate verschillend dat een vergelijking tussen beide moeilijk zou zijn. Echter laten de resultaten zien dat er verschillen zijn, en dat deze verschillen inderdaad zijn toe te wijzen aan de context van de organisatie. Door twee verschillende organisaties en twee verschillende soorten afdelingen (en daarbij behorende werkzaamheden) op te nemen in deze studie, is de studie generaliseerbaar.

Tot slot was er een klein aantal interviews afgenomen in vergelijking met het aantal medewerkers en leidinggevenden die werkzaam waren binnen deze organisaties. Echter kwamen in de interviews (per organisatie) vaker dezelfde antwoorden terug. Dit duidt erop dat er sprake was van verzadiging. Daarnaast was de insteek van de interviews niet om zoveel mogelijk data verzamelen, maar om het testen van een theoretisch model in de praktijk.

Tot slot is een beperking dat er geen onderzoek is gedaan met de medewerkers als participant, om zo hen te bevragen naar de mate van empowerment die zij ervaren. Echter komen uit de interviews met de leidinggevenden ook antwoorden over hun medewerkers en de mate waarin zij empowered zijn. Dit zou een interessante invalshoek kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

Een interessante bevinding is dat leidinggevenden van MinDef niet inspireerden, maar medewerkers toch betekenis vonden in hun professie, en hier bewust voor hadden gesolliciteerd en gekozen. Echter kan worden gezegd dat dit reeds aanwezig was en dus niet door leiderschap wordt aangewakkerd. Andere indicaties hiervan werden niet genoemd in de interviews. Dit is een nieuw gegeven wat niet in het Model van Leiderschap en Psychologische Empowerment stond (Houghton & Yoho, 2005). Daarnaast gaat dit ook in tegen de theorie over empowerment (Amundsen & Martinsen, 2014; Spreitzer, 1995). Het zou interessant zijn om hier verder onderzoek in te doen.

Een mogelijk ander onderwerp wat verder interessant is om te onderzoeken is de vraag of medewerkers die reeds empowered zijn ervoor zorgen dat leidinggevenden de gedragingen die bij empowered leiderschap eerder zullen uitvoeren. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld zich competent voelt (een dimensie van empowerment), is het wellicht mogelijk dat deze dit uitstraalt waardoor een leidinggevende deze meer verantwoordelijkheid zal overdragen (empowerend leiderschapsgedrag).

7. CONCLUSIE

Concluderend draagt ons onderzoek bij aan een validatie van het theoretische model van Houghton en Yoho (2005) omdat het de theoretische stellingen over de omstandigheden waarin empowerend leiderschap en empowerment tot hun recht komen, bevestigd. Daarnaast zijn ook een aantal kritische aanvullingen op dit model gemaakt. Dit onderzoek is een van de eerste onderzoeken die het model test in meerdere publieke overheidsinstanties.

De bevindingen bevestigen de theorie en impliceren dat bepaalde omstandigheden maken dat empowerment mogelijk is via empowerend leiderschap. Uit de theorie werden een ongestructureerde taakomgeving, een hoge ontwikkeling van de medewerkers en een lage situationele urgentie aangedragen (Houghton & Yoho, 2005). In dit onderzoek is bevonden dat het zelf mogen invullen van de taak, een hoge ontwikkeling en lage situationele urgentie aanwezig zijn in omgevingen waar empowerend leiderschap en empowerment voorkomen, zoals bevonden bij JenV. Bij Ministerie Defensies waren deze factoren niet terug te vinden en was er minder sprake van empowerment en empowerend leiderschap.

Een onverwacht resultaat was dat het aanmoedigen van initiatief bij MinDef niet het gevoel van impact te verhogen bij de medewerkers, dit spreekt de eerste bevindingen over empowerment en empowerend leiderschap tegen (Amundsen & Martinsen, 2014; Houghton & Yoho, 2005). Ook was een onverwachte bevinding het bestaan van 'indirecte' situationele urgentie, waarbij medewerkers situationele urgentie van een ander onderdeel van de organisatie ervaren. Een verdiepend onderzoek naar de onderliggende mechanismes hierachter zou interessant zijn voor toekomstig onderzoek.

Deze bevindingen hebben invloed op de manier van werken binnen organisaties die willen inspelen op de veranderende samenleving en medewerkers willen empoweren. Dit pleit er voor dat er niet alleen geïnvesteerd moeten worden in leiderschapsprogramma's maar ook in veranderingen van de werkomgeving, zoals de taakstructuur en investeringen in ontwikkelingsprogramma's van medewerkers.

8. BIJLAGEN

8.1 Bijlage 1: interviewhandleiding

Introductie

Welkom, ik ben Renate Meier. Bedankt dat je vandaag tijd had om mij te spreken.

Ik studeer aan de universiteit Leiden en doe een onderzoek naar leiderschapsgedragingen binnen Defensie. Vandaag zou ik je graag wat vragen willen stellen over je werk. Het interview zal ongeveer een uur duren. Als je het niet erg vindt, neem ik graag het interview op, dit is een onderdeel van de onderzoeksprocedure, zodat ik het thuis kan uitwerken en gebruiken om te analyseren. Hierna verwijder ik de opname. De informatie die je mij vertelt is vertrouwelijk en zal niet naar buiten worden gebracht. Het heeft als nut om een scriptie te schrijven, en eventuele aanbevelingen te kunnen doen aan defensie. Vind je dit oké?

In dit interview ben ik geïnteresseerd naar jouw visie en jouw manier van werken. Probeer daarom ook zo dicht mogelijk bij jezelf te blijven als je antwoord geeft op deze vragen. Ik vind het ook altijd fijn om voorbeelden te horen, hoe meer hoe beter!

Algemene informatie:

- *Wat is je naam of bijnaam?*
- *Hoelang werk je al in je huidige functie?*
- *(Enkel bij Defensie:) Ben je weleens op uitzending geweest?*
- *Kan je even kort beschrijven wat je specifieke werkzaamheden zijn?*

Vragen:

Delegeren

- *Hoe worden de taken van de afdeling verdeeld?*
 - *Kan je een concreet voorbeeld geven?*
 - *Hoe wordt besloten wie de eindverantwoordelijke is voor zo'n taak?*

Initiatief aanmoedigen

- *Wat is de gebruikelijke gang van zaken wat betreft taken?*
- *Waar komen nieuwe ideeën vandaan?*

Ondersteuning

- *Hoe ga je met nieuwe ideeën om?*
- *Is er ooit een medewerker gekomen met een probleem of een nieuw idee?*
 - *Geef een voorbeeld van elk?*
 - *Hoe ging je daarmee om?*
- *Hoe ziet een goed team er voor jou uit?*
 - *Waarom deze kenmerken?*
 - *Hoe benut jij de capaciteiten van je team?*

Inspireren

- *Waar praat je met je medewerkers over?*

- *(Inhaken als geïnterviewde het heeft over de toekomst) (/anders:) → wat is jouw houding tegenover de toekomst?*
- *Laat je dit blijken aan je medewerkers?*
- *Op welke manier?*

Coördineren

- *Wat betreft de doelen van je team, bespreek je dit met je medewerkers?*
 - *Bespreek je naast teamdoelen ook nog andere type doelen?*

Begeleiden

- *Hoe zorg je ervoor dat medewerkers hun beste beentje voorzetten?*
 - *Kan je een voorbeeld geven?*
- *Is er weleens iemand die zijn werk op een betere manier kan verrichten?*
 - *Kan je een voorbeeld geven?*
 - *Wat doe je dan?*

Afsluiting:

Dat waren alle vragen die ik had! Ik vroeg me af of je zelf nog dingen had die je zou willen bespreken?

8.2 Bijlage 2: coderingsschema interviews

Tabel 11. Coderingsschema interviews empowerend leiderschap

Hoofdconcept + definitie	Deelconcept +Definitie	Indicator	Code + waarom deze 'code' (naam)	Voorbeeldquote
Empowerend leiderschap (Amundsen& Martinsen, 2014) <i>Richt zich op de medewerker laten ervaren dat deze betekenisvol werk heeft, geeft medewerkers zelfbeschikking over eigen keuzes, moedigt medewerkers aan en helpt hen om zich competent te voelen, en de medewerker een gevoel van impact te geven. (Spreitzer, 1995; Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Pearce & Sims, 2002)</i>	Delegeren <i>Leidinggevende moedigt medewerker aan om verantwoordelijkheid te nemen en draagt taken over</i>	Verantwoordelijkheid geven	1. Overgedragen verantwoordelijkheid <i>Medewerkers zijn verantwoordelijk voor uitvoering van eigen taken en kunnen hierop worden aangesproken.</i>	<i>"Ik probeer echt een verantwoordelijkheid bij de mensen neer te leggen en ik heb gemerkt dat mensen verantwoordelijkheid aanvankelijk spannend vinden. Maar als ze ervaren dat daar vertrouwen achter zit en ruimte dan geeft dat mensen vleugels om te gaan werken" (Leidinggevende 11, JenV-IND)</i>
			1.a. Geen overdragen eindverantwoordelijkheid <i>Medewerker is niet eindverantwoordelijke van een taak</i>	<i>"(..)maar als iemand ergens moet worden afgerekend dan zal ik het worden omdat ik uiteindelijk de eindverantwoordelijke ben." (LG6- JENV)</i>
		Taakoverleg	2. Overleg taakverdeling <i>Al dan niet informeel overleg over de verdeling van de taken.</i>	<i>"Vaak zeg ik: "wie wil het en kan het?" er waren er twee die het leuk vonden, en de een had meer tijd, dan gaat het naar die toe. Dus het gebeurt wel in gezamenlijkheid." (Leidinggevende 11, JenV-IND)</i>
			2.b. Geen overleg taakverdeling <i>Medewerker wordt niet betrokken in het verdelen van taken, al dan niet door vast takenpakket of ingeschatte ongeschiktheid leidinggevende</i>	<i>"Bij projecten is dat natuurlijk vrij helder. Projecten hebben altijd een eigen doel wat ze moeten gaan opleveren en dat is een verschil met 'een normale lijnorganisatie. (Ik krijg) een initiële business-case" (LG 9, JENV)</i>
	Initiatief aanmoedigen <i>Leidinggevende is enthousiast over initiatief van medewerker</i>	Waardering initiatief medewerker	3. Aanmoediging initiatief <i>Leidinggevende geeft expliciet aan medewerkers aan te moedigen tot het nemen van initiatief van (nieuwe) activiteiten/bezigheden</i>	<i>"Dus dan vraag ik ook aan een team dat daarmee aan de slag gaat. Doe maar een voorstel van welke interventies gaan we binnen JnV doen om tot een inclusieve JenV te komen." (LG8, JENV)</i>
			4. Enthousiast over 'elk' initiatief <i>Leidinggevende reageert positief op elk initiatief van medewerker wat betreft (nieuwe) activiteiten/bezigheden</i>	<i>"(Ideeën van onderaf zijn) alleen maar mooier en heb ik geen probleem mee, dat vind ik alleen maar mooi." (Leidinggevende 2, MinDef).</i>
		Afgemeten ruimte voor initiatief	5. Enthousiast over 'passend' initiatief <i>Mits een (nieuw)initiatief/bezigheid van de medewerker past in de context van de organisatie, is de leidinggevende enthousiast</i>	<i>"Iemand uit mijn team had bedacht dat we een week gaan organiseren en dan gaat het over communiceren en dan organiseren we allemaal workshops en lezingen om er echt aandacht aan te geven. Ik zei: "Gaaf idee", want een doelstelling van het programma is 'continu leren' en een doelstelling is 'open en transparant te zijn' (...) voor initiatieven is altijd ruimte, als het maar bij de doelstelling past en als het ook maar past bij de manier van werken die we voor ogen hebben." (LG7, JENV)</i>
		Geen ruimte voor initiatief	5.a Leidinggevende stelt initiatieven voor <i>Nieuwe bezigheden voor medewerkers komen voort vanuit de leidinggevende.</i>	<i>"Ik noem ideeën op" (LG8, JENV)</i>

Ondersteuning <i>Leidinggevende ondersteunt medewerkers om hun sterke kanten te benutten</i> <i>Leidinggevende hoort medewerkers aan</i>	Ondersteuning ontwikkeling kwaliteiten	6. Zelfontwikkeling wordt aangemoedigd <i>Leidinggevende is positief, denkt mee of draagt bij aan zelfontwikkeling van medewerker</i>	<i>"Ik heb iemand bijvoorbeeld in mijn team iemand gehad die was een project ondersteuner als school. Die zei "Maar ik wil me heel graag verdiepen en ontwikkelen op 't communicatief vak". Ik zei: "nou, dat kan want - dan krijgen we wat bijscholing ingeregeld, de begeleiding. Want het paste gewoon. Zo werd zij verantwoordelijk voor alle communicatie. En zo kan iemand zich dan ontwikkelen om vervolgens weer door te groeien." (LG5 JENV)</i>
	Aanhoren medewerkers	7. Medewerkers worden aangehoord <i>Leidinggevend luisteren naar wat medewerkers zeggen, en zijn op de hoogte van waar medewerkers tegenaan kunnen lopen (privé en op werk)</i>	<i>"Ik moet zeggen op momenten dat er iets is, vindt men dat het prettig om het dan te bespreken (...) gewoon even een belletje, kopje koffie, dus eigenlijk werkt dat best goed." (LG9, JENV)</i>
Inspireren <i>Het uitdragen van enthousiasme van de leider over de toekomst</i>	Visie uitdragen	8. Visie uitdragen <i>Leidinggevende zijn enthousiast over de toekomst van de organisatie en dragen dit uit.</i>	<i>"Vanuit het positieve proberen te blijven denken. Kijken naar waar we naartoe willen met de organisatie in ons team en hoe we daar elke keer een stapje dichterbij komen" (LG7, JENV)</i>
	Visie niet uitdragen	8.a. Visie niet uitdragen <i>Leidinggevend praten niet over de toekomst van de organisatie</i>	<i>"Je merkt dat er veel met de dag geleefd wordt, ik ben er ook niet zo mee bezig (...) die verdiepingsdingen daar wil ik wel naar toe en wat we nou willen doen, hoe we ons willen ontwikkelen waar de sectie heengaat, daar wil je het wel over hebben, hoe kunnen we het verbeteren. Maar dat lijkt toch wel een lage prioriteit te hebben." (LG3, MinDef)</i>
Coördineren <i>Het overleggen van (gezamenlijke) doelen tussen leidinggevende en medewerker</i>	Persoonlijke doelen besproken	9. Persoonlijke doelen besproken <i>Leidinggevende en medewerker bespreken persoonlijke doelen van medewerker.</i>	<i>"Ik heb dus ook het begin van het jaar een start gesprek met hun. Dat gaat dus ook weer over jaardoelen, wat gaan zij nou doen. Die gaat ook over, ik heb ze allemaal nu al de vraag gesteld: "Ik heb in januari-februari een gesprek met jullie, ik wil van jullie horen wat je gaat doen met de 72 uur die je mag invullen voor je ontwikkeling wilt doen, en dan wil ik dat vastleggen." (Leidinggevende 11, JenV-IND)</i>
	Doelen afdeling besproken	10. Teamdoelen besproken <i>Leidinggevende en medewerker bespreken doelen van de afdeling of het team.</i>	<i>"We hebben een stip op de horizon gezet met daarin wat we uiteindelijk allemaal als personeel, echt als team, gereed gaan stellen." (LG5, MinDef)</i>
	Doelen organisatie besproken	11. Doelen organisatie besproken <i>Leidinggevende en medewerker bespreken doelen van de organisatie.</i>	<i>"Ik heb wel een droom waar we naartoe moeten (...) over vijf jaar of tien jaar. Dan staan we hier als organisatie" (Leidinggevende 11, JenV-IND)</i>
Begeleiden <i>Het helpen van de leidinggevende om de medewerker zijn werk op de best mogelijke manier te kunnen uitvoeren.</i>	Begeleiding in functie-uitvoering	12. Begeleiding in functie-uitvoering <i>Leidinggevende geeft feedback en managet verwachtingen over hoe medewerker zijn functie het beste kan uitvoeren (vragen dingen als "wat heb je nodig")</i>	<i>"(...) Het bespreken. Vaak zit er wel iets achter of iemand had onvoldoende tijd en worstelde ermee en wilde dat niet bespreken of zit ergens anders mee of kan het misschien eigenlijk niet zo goed. Als ik maar weet wat erachter zit. Dan kun je er samen iets mee." (LG6, JENV)</i>

Tabel 12. Coderingsschema van empowerment tijdens interviews

Hoofdconcept + definitie	Deelconcept +Definitie	Indicator	Code + waarom deze 'code' (naam)	Voorbeeldquote
Empowerde medewerkers (Spreitzer, 1995) <i>De intrinsieke taakmotivatie met een gevoel van controle en een actieve oriëntatie in relatie tot het werk en de rol (Seibert, Wang, & Courtright, 2011).</i>	Betekenisvol werk <i>Overeenstemming tussen de waardes van medewerker en het doel van het werk</i>	Motivatie medewerkers wordt gerelateerd aan de drijfveer van werk	13. Intrinsieke motivatie <i>Leidinggevende geeft aan dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie vanwege het doel van het werk</i>	<i>"...ze willen allemaal zelf graag, ik heb allemaal leuke positieve enthousiaste mensen kunnen werven." (LG7, JENV)</i>
	Zelfbeschikking over eigen keuzes <i>Autonomie van medewerker over eigen beslissingen en acties</i>	Autonomie medewerker wordt besproken	14. Leidinggevende creëert randvoorwaarden om autonoom te werken. <i>In situaties waar medewerkers niet uitkomen, neemt leidinggevende het op voor de medewerker</i>	<i>"Als dat iets van iemand uit mijn team is, maar die heeft geen toegang tot een andere directeur of tot secretaris-generaal, en ik wel, dan neem ik dat over. Of als iemand vastloopt in de hiërarchie of vastloopt omdat er geld moet komen (...) daar kan iemand niet aankomen, dus dan moet ik even zorgen dat het ergens vandaan komt (...) Soms lukt het gewoon iemand zelf niet, vanwege regels financiën of hiërarchie (...) dan kan ik het oplossen." (LG7, JENV)</i>
	Competentie <i>het zelfvertrouwen in kundigheid van de medewerker</i>	Kundigheid medewerker wordt besproken	15. Leidinggevende beloond kundigheid medewerker <i>Kundigheid van medewerker wordt beloond via expliciet compliment, blijkt van waardering,</i>	<i>"Ik kijk of mensen eventueel bewust beloond kunnen worden. Dat instrument hebben we, en door ze in het zonnetje te zetten en we hebben ook één keer in de zoveel tijd prosecco momentje met onze directie op donderdag gaan we lekkere drankjes halen en dan vieren een aantal successen die ze bereikt hebben. Of laatst hadden ze een heel mooi, heel groot evenement georganiseerd dan koop ik kleine cadeautjes om ze te bedanken. Om ze het gevoel te geven dat ze gewaardeerd worden, dat vind ik heel belangrijk." (LG6, JENV)</i>
			16. Kennisdeling van medewerker wordt aangemoedigd <i>Leidinggevende ziet kundigheid van medewerker in en geeft aan dat hij medewerker aanmoedigt om deze kennis of kundigheid te delen</i>	<i>"Dat is ook het mooie van de eenheid, ik heb lui van alle krijgsmachtdelen zitten, en landmacht is echt wat anders dan luchtmacht of marechaussee. We komen vaak wel vergelijkbare problemen tegen maar lossen ze anders op. Door die kruisbestuiving kom ik tot hele interessante oplossingen" (LG 5, MinDef)</i>
		Kundigheid medewerker is een gegeven	17. Van medewerker wordt kundigheid als vanzelfsprekend beschouwd <i>Leidinggevende twijfelt niet over de kennis en kundigheid van medewerker en voorziet doorgaans geen problemen in goede uitvoering van het werk</i>	<i>"Ik werk met redelijk hoog ingeschaalde medewerkers. Die moet je wel gaan proberen dat zelf hun problemen oplossen. Ik vind niet dat je als leidinggevende alles maar gaat oplossen" (LG9, JENV)</i>
	Gevoel van impact <i>De mate in waarin een individu invloed heeft op strategische, administratieve of operationele uitkomsten op werk</i>	Betrokkenheid van medewerker	18. Medewerker heeft invloed op werk <i>Leidinggevende betreft medewerker actief in het bepalen of deelgenoot zijn van de uitkomsten op werk.</i>	<i>"Ik heb een medewerker die heel goed is in het al naar de toekomst kijken van wat zijn thema's die op ons af kunnen komen. Die gaat daar mee aan de slag en kijkt of dat inderdaad ook lokaal zo wordt ervaren in het land waar de problematiek speelt dus die oppert thema's (...) dat genereert werk, dus nieuwe taken." (LG6, JENV)</i>

Tabel 13. Coderingsschema van contingentie factoren tijdens interviews

Hoofdconcept + definitie	Deelconcept +Definitie	Indicator	Code + waarom deze 'code' (naam)	Voorbeeldquote
Contingentie Factoren: situationele factoren binnen de organisatie: taakomgeving, en urgentie, maar ook de ontwikkeling van medewerkers.	Ongestructureerde Taakomgeving <i>Een omgeving zonder routinematige taken, vraag naar creativiteit en analytisch denken.</i>	Wisselende opdrachten	Diverse opdrachten	<i>"Ik vind het allemaal prima. Leef je uit. Doe je best en probeer misschien nog wat slimmer te doen. En als jij ergens merkt dat die kaders de zijn voor jou dan gaan we over in gesprek over de kaders." (Leidinggevende 11, JenV-IND)</i>
	Hoge Ontwikkeling <i>Een hoge kundigheid van medewerkers en de optie om deze kundigheid te verbeteren.</i>	Hoog ingeschaalde medewerkers	Kundigheid medewerkers wordt benoemd	<i>"Ik werk met redelijk hoog ingeschaalde medewerkers. Die moet je wel gaan proberen dat zelf hun problemen oplossen. Ik vind niet dat je als leidinggevende alles maar gaat oplossen" (LG9, JenV)</i>
	Lage situationele urgentie <i>Het gebrek aan een crisissituatie</i>	Situatie van organisatie is stabiel, sprake van duidelijkheid binnen organisatie.	Leidinggevende heeft aandacht voor ontwikkeling van medewerkers	<i>"Ik heb dus ook het begin van het jaar een start gesprek met hun. Dat gaat dus ook weer over jaardoelen, wat gaan zij nou doen. Die gaat ook over, ik heb ze allemaal nu al de vraag gesteld: "Ik heb in januari-februari een gesprek met jullie, ik wil van jullie horen wat je gaat doen met de 72 uur die je mag invullen voor je ontwikkeling wilt doen, en dan wil ik dat vastleggen." (Leidinggevende 11, JenV-IND)</i> (Niet benoemd in interviews)

8.3 Bijlage 3: Turftabel

Tabel 14. Turftabel van het aantal voorkomen van codes tijdens analyse van de interviews.

Codering			Leidinggevende													Tt*
			1	2	3	4	5	Tt*	6	7	8	9	10	11	Tt*	
Empowerend leiderschap	Delegeren	Overgedragen verantwoordelijkheid	2	1	1	2	1	7	4	3	3	4	0	1	4	21
		Geen overdragen eindverantwoordelijkheid	1	2	2	5	1	11	1	2	1	2				6
		Overleg taakverdeling	6	1	1	3	1	12	4	2	2	1	2	1	1	112
		Geen overleg taakverdeling	2	2	1			5			2	1				3
	Initiatief aanmoedigen	Aanmoediging initiatief	1	1	2	2	2	7	2	1	5			1	2	11
		Enthousiast over 'elk' initiatief	1	1	1	3		6			4			2		6
		Enthousiast over 'passend' initiatief	3	1	3	1		8	2	3	1	1	2	2		11
		Leidinggevende stelt initiatieven voor	1				1	2			1					1
	Ondersteuning	Zelfontwikkeling wordt aangemoedigd	4		2	1	1	8	5	1	3	2	4	3		18
		Medewerkers worden aangehoord	2	2	3	2	2	11	6	6	4	6	7	2		31
	Inspireren	Visie uitdragen	1				4	5		3	2	2	1	2		10
		Visie niet uitdragen			2	3		5								
	Coördineren	Persoonlijke doelen besproken		1	1			2	2	2	2	2	2	1	1	11
		Teamdoelen besproken	2	1	1 (-1)	1	1	6 (-1)	2	3	1	1		1		8
		Doelen organisatie besproken	2	1	1		1	5	1	3	1	1	2	3		11
	Begeleiden	Begeleiding in functie-uitvoering	5	2	2 (-1)	2	5	16 (-1)	1	4	6	2	1	3		17
Empowerde medewerkers	Betekenisvol werk	5		2	1	1	9			1	1	2	1		5	
	Zelfbeschikking eigen keuzes	1	4	2	2	1	11		4	2	3	1	1		11	
	Competentie	Leidinggevende beloond kundigheid medewerker							1	2	3	1		1		8
		Kennisdeling van medewerker wordt aangemoedigd	1		1		4	6	2	4		1				7
		Van medewerker wordt kundigheid als vanzelfsprekend beschouwd	1	1			1	3	3	3	1	1	1	1		10
	Gevoel van impact	Medewerker heeft invloed op uitkomsten werk							1		1		1	1		4

Opmerking: Tt* = het totaal aantal waargenomen gedragingen per organisatie.

9. LITERATUURLIJST

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). *Arbeidsmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? an empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 945-955.
- Alblas, K. (2006). Empowerment door Management Development. *Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie*, 1-60.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *The leadership Quarterly*, 487-511.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational behavior*, 249-269.
- Babbie, E. (2009). *The practice of Social Research* (12e ed.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Bell, S., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organisational citizenship behaviors and superior service quality. *Journal of Retailing*, 131-146.
- Berings, D., & Steen, T. (2002). *Mens en organisatie*. Berchem: De Boeck Hoger Uitgever.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jounes, J. L., Saint Lamont, S., . . . Whitby, E. (2005). No going back: a review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 189-205.
- Cheong, M., Yammarino, F., Dionne, S., & Spain, S. T. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *the leadership quarterly*, 34-58.
- Clausen, B., & Kragh, H. (2018). Why don't they just keep on doing it? Understanding the Challenges of the Sustainability of Change. *Journal of Change Management*, 1479-1811.
- Cullen, K., Edwards, B., Camron, C., & Gue, K. (2014). Employee's adaptability and perceptions of change-related uncertainty: implications of perceived organizational support, job satisfaction and performance. *J Bus Psychol*, 269-280.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and Change - analysing the process of instutuionalisation. *Management Accounting Research*, 172-208.
- Eetveldt, M., & Olsthoorn, P. (2019, 06 21). *Strategisch leiderschap in een adaptieve krijgsmacht*. (Ministerie van Defensie) Opgehaald van [militairespectator.nl](https://www.militairespectator.nl): <https://www.militairespectator.nl/thema/leiderschap/artikel/strategisch-leiderschap-een-adaptieve-krijgsmacht>

- Engelen, U., De Peuter, S., Victoir, A., Van Diest, I., & Van Den Berg, O. (2006). Verdere validering van de Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) en vergelijking van twee Nederlandstalige versies. *Gedrag en Gezondheid*, 61-70.
- Faber, N., Janssen, O., & Bartlema, T. (2006). Leerorëntatie van medewerkers als moderator in de relatie tussen transformationeel leiderschap en intrinsieke werkmotivatie. *Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en organisatiepsychologie*, 22-36.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing succesful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 1-22.
- Griendt, S. v. (2019, 10). directeur Personeel & Organisatie. (R. Meier, Interviewer)
- Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Teamwork in the public cage: antecedents of self-management of teams in public organizations. (pp. 1-31). Academy of management proceedings.
- Heijl, B. (2018). *Roadmap for Revitalization of 1 CMI Command*. Apeldoorn: Kenniscentrum - 1 Civiel en Militair Interactiecommando.
- Hennis-Plasschaert, J. (2017). *Plan van aanpak uitvoering Total Force concept*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational Change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 474-487.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does It Take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 309-335.
- Houghton, J., & Yoho, S. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of leadership and organizational studies*, 11(4), 65-83.
- Justitie en Veiligheid. (2018). *Bijlage Voortgangsrapportage JenV verandert*. Den Haag.
- Kickert, W. (2014). Specificity of Change Management in Public Organizations: conditions for succesful organizational change in Dutch Ministerial Departments. *American Review of public Administration*, 44(6), 693-717.
- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. (2014). Feeling the squeeze: public employees' experiences of cutback- and innovation- related organisational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research*, 1279-1305.
- Konczak, L., Stelly, D., & Trusty, M. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. *Educational anf psychological measurement*, 301-314.
- Kotter, J. (1997). *Leading Change* (Vol. 23). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuipers, B., Ashikali, T., Fraussen, B., & Groeneveld, S. (2018). *Verder met publiek leiderschap*. Den Haag: Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden.

- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & van der Voet, J. (2014). The management of change in public organisations: a literature review. *Public Administration*, 1-20.
- Kuo, R.-Z., Lai, M.-F., & Lee, G.-G. (2011). The impact of empowering leadership for KMS adoption. *Emerald*, 1120-1140.
- Leidinggevende. (2019, 12 13). 11. (Renate, Interviewer)
- Mansom, B., & Reitsma, A. (2018). *Picture: werkbelevingsonderzoek*. Ministerie van Defensie. Apeldoorn: Ministerie van Defensie - CMLco.
- Manz, C., & Sims, H. (2001). *The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Maynard, M., Gilson, L., & Mathieu, J. (2012). Empowerment - Fad of Fab? a multilevel review of the past two decades of research. *Journal of management*, 1231-1281.
- McMillan, K. (2014). Sustainability: an evolutionary concept analysis. Exploring Nursing's role within the sustainability movement. *Journal of Advanced Nursing*, 756-767.
- Miller, V., Johnson, J., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 59-80.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). *Arbeidmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018). *In het hart van de publieke zaak*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Ministerie van Defensie. (2017, 01 13). *Defensie flexibeler met de Adaptieve Krijgsmacht*. Opgehaald van defensie.nl: <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2017/01/13/defensie-flexibeler-met-de-adaptieve-krijgsmacht>
- Ministerie van Defensie. (2018). Investeren in onze mensen, slagkracht en zichtbaarheid. *Defensienota 2018*, 1-29.
- Ministerie van Defensie. (2018). *Rapportage adaptieve krijgsmacht*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Ministerie van Defensie. (sd. a). *1 Civiel en Militair Interactiecommando*. Opgeroepen op mei 13, 2019, van www.defensie.nl: <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/eenheden/oocl/cmi-commando>
- Ministerie van Defensie. (sd. b). *Wat doen Reservisten?* Opgeroepen op mei 13, 2019, van www.defensie.nl: <https://www.defensie.nl/onderwerpen/reservisten/functies>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2018). *Open antwoorden analyse, medewerkersonderzoek november 2018*. Den Haag: Internetspiegel in samenwerking met Effectory.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2016). *VenJ verandert*. Den Haag.

- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2019). *Organisatie ministerie van Justitie en Veiligheid*.
Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/organisatie>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of organisations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 40-53.
- Northouse, P. G. (2016). Adaptive Leadership. In P. G. Northouse, *Leadership. Theory and practice* (pp. 257-294). Saga Publications, Inc.
- NOS. (2019, 10 18). *Miljoenenstrop dreigt voor IND door lange wachttijden*. Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/2310977-miljoenenstrop-dreigt-voor-ind-door-lange-wachttijden.html>
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way we change. How leaders at Sears, Shell and the U.S. Army transformed attitudes and behavior - and made the changes stick. *Harvard Business Review*, 126- 140.
- Pearce, C., & Sims, H. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: theory, research and Practice*, 172-197.
- Ployhart, R., & Bliese, P. (2006). Understanding adaptability: a prerequisite for effective performance within complex environments. *Emerald Insight*, 3-39.
- Raisch, S., & Birkinshaw. (2008). Organizational Ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 375-409.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management - forward to the past? an exploratory literature review. *Journal of Organizational change management*, 1-43.
- Schreier, M. (2005). Is Sustainability Possible? A review and commentary on empirical studies of program sustainability. *American Journal of Evaluation*, 320-347.
- Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organisations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Sharma, P., & Kirkman, B. (2015). Leveraging leaders: a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & organization management*, 193-237.
- Smith, E., & Umans, T. (2015). Organizational Ambidexterity at the local government level. The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 812-833.
- Sociaal-Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeeld binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: SER.

- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management*, 1442-1465.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Stirman, S., Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F., & Charns, M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: a reviews of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science*, 1-19.
- TNO. (sd). *Adaptieve Krijgsmacht*. Opgeroepen op mei 13, 2019, van www.tno.nl: <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/defensie-veiligheid/roadmaps/operations-human-factors/adaptieve-krijgsmacht/>
- Van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017). Change management in hard times: can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organisational commitment and work engagement of public service employees? *American Review of Public Administration*, 230-252.
- Van der Voet, j., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 290-300.
- Verhulst, E., & Lambrechts, W. (2015). Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. *Elsevier*, 189-204.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Boom Lemma Uitgevers.
- Vogel, R., & Masal, D. (2014). Public Leadership: a review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 1165-1189.
- Wallace, M., & Tomlinson, M. (2010). COntextualizing Leader Dynamics: how public service leaders endeavour to build influence. *Sage Publications*, 21-45.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.