

LEIDERSCHAPSTIJLEN VOOR EFFECTIEF SAMENWERKEN



MASTERSCRIPTIE

EEN ONDERZOEK NAAR HET EFFECT VAN DE LEIDERSCHAPSTIJL VAN
GEBIEDSMANAGERS OP DE EFFECTIEVE SAMENWERKING TUSSEN DE
GEMEENTE EN PARTNERS BIJ HET GEBIEDSGERICHT WERKEN

Fred Oheneba
Studentnummer: 359413
Master Publiek Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Dr. L.G. Tummers
Tweede lezer: Mr. Dr. J.A. van Ast

Fred Oheneba
Studentnummer: 359413
Email: 359413fo@eur.nl
Opleiding Bestuurskunde
Master Publiek Management
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam
Januari 2014



Scriptiebegeleider EUR: Dr. L.G. Tummers
Tweede lezer EUR: Mr. Dr. J.A. van Ast
Begeleiders Gemeente Rotterdam: Drs. N. Kastelein & Drs. D. Knieriem

Voorwoord

‘‘Als we wisten wat we deden, heette het geen onderzoek’’ Albert Einstein (1879-1955). Wetenschap is ware kunst dat start met een verondersteld verband of initieel plan en niet wetend waar de uitkomst uiteindelijk naar toe zal leiden. Bij het schrijven van mijn scriptie ben ik veel hindernissen tegengekomen die mij dwongen grenzen te verleggen. Het was vallen en opstaan en verschillende inspiratiebronnen brachten mij iedere dag verder om samen met derden het mooie eindresultaat te bereiken.

Voor u ligt dan eindelijk mijn masterscriptie voor de opleiding Bestuurskunde, geschreven in het kader van de afronding van de opleiding aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Uiteraard zou deze scriptie nooit de huidige vorm hebben bereikt zonder de hulp van de betrokkenen die ik middels deze weg wil bedanken.

In het bijzonder wil ik mijn begeleider op de Erasmus Universiteit Rotterdam Dr. L.G. Tummers bedanken voor zijn kritische, maar ook positieve feedback, ondersteuning en kennisvergaring die mij geboden is. De tweede lezer Mr. Dr. J.A. van Ast wil ik bedanken voor zijn waardevolle kritiek en inzichten ter verbetering van mijn scriptie. Daarnaast wil ik mijn begeleiders bij de gemeente Rotterdam drs. N. Kastelein en drs. D. Knieriem bedanken voor de prettige samenwerking en vruchtbare bijdragen aan mijn onderzoek. Tot slot wil ik alle respondenten, collega's, medestudenten in de afstudeerkring, mijn familieleden, vrienden en God bedanken die mij gesteund hebben om dit onderzoeksrapport te schrijven.

Rest mij u alleen nog veel leesplezier te wensen.

Fred Oheneba

Rotterdam, januari 2014

Samenvatting

Gemeentelijke organisaties worden de laatste jaren geconfronteerd met diverse ingrijpende veranderingen. De gemeente Rotterdam dient hierdoor de organisatie anders in te richten, enerzijds door de steeds ingewikkelder wordende omgeving en anderzijds door de financiële situatie waarin de Rotterdamse overheid zich nu in bevindt. Steeds vaker dient samengewerkt te worden met bewoners en partners als maatschappelijke instellingen om de problemen op te lossen. De wijken in Rotterdam verschillen onderling van elkaar in samenstelling, kansen en problemen die aangepakt moeten worden. Om voor elke wijk een aanpak op maat te kunnen creëren heeft het college van Rotterdam de ambitie geformuleerd om in de gehele gemeente wijk- en gebiedsgericht te werken.

In het proces van samenwerking met de bewoners en partners waarbij coproductie en maatwerk dient plaats te vinden is een belangrijke rol weggelegd voor de leiders in de gebieden, de gebiedsmanagers. Zij dienen actief de samenwerking met partijen in de gebieden aan te gaan om de lokale problemen aan te pakken. Omdat het belangrijk is dat de samenwerking tussen de gemeente en partners goed verloopt, is het van belang inzicht krijgen in de wijze waarop de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers in Rotterdam de effectieve samenwerking tussen de gemeente en partners bij gebiedsgericht werken beïnvloedt. Inzicht in de leiderschapsstijlen is noodzakelijk, zodat de leiderschapskenmerken die de effectieve samenwerking bevorderen geïmplementeerd kunnen worden in de opleidingsprogramma's en managementtrainingen. De volgende hoofdvraag staat dan ook in dit onderzoek centraal:

‘Op welke wijze beïnvloeden de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers in de gemeente de effectieve samenwerking tussen de gemeente en partners bij het gebiedsgericht werken?’

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers de leidinggevende gebiedsmanagers bij het gebiedsgericht werken gemiddeld hoger beoordelen op de variabelen van de transformationele leiderschapsstijl dan bijvoorbeeld op de variabelen van de transactionele of de laissez-faire leiderschapsstijlen. Dit betekent dat gebiedsmanagers overwegend een transformationele leiderschapsstijl vertonen bij het gebiedsgericht werken. Het laissez-faire leiderschap scoort gemiddeld het laagst. Verder blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat de gebiedsmanagers van de gemeente niet altijd een duidelijk en uniform takenpakket hebben. Ook zijn de verschillen in functieschalen en bevoegdheden van gebiedsmanagers per wijk te groot. De gebiedsmanagers met een hogere functieschaal hebben meer mandaat en beschikken over meer personele ondersteuning bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Hierdoor komt het dus voor dat de ene gebiedsmanager een aantal assistenten heeft en een andere gebiedsmanager geen assistent tot zijn beschikking heeft en zich moet bezighouden met de werkzaamheden op uitvoeringsniveau.

De transformationele leiderschapsstijl richt zich op leiderschapsgedrag dat tot doel heeft om medewerkers te transformeren en te motiveren om boven verwachting prestaties te leveren in het belang van de organisatie. De transactionele leider houdt zich bezig met de controle op contractuele verplichtingen en wordt vaak gekenmerkt door het stellen van doelen en het controleren van de behaalde resultaten. Bij de laissez-faire gaat het niet om actieve leiders die

zich actief mee bemoeien met de problemen in de organisatie, maar om passieve leiders. In dit onderzoek heeft de manager die statistisch gezien een transactionele leiderschapsstijl hanteert een positief effect op de effectieve samenwerking. Dit betekent dat bij het gebiedsgericht werken een gebiedsmanager die de eigenschappen van een transactionele leiderschapsstijl bezit het meest positieve effect op de effectieve samenwerking heeft. De laissez-faire leiderschapsstijl heeft overwegend een negatief effect op de effectieve samenwerking.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	8
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Relevantie	9
1.3 Onderzoeksopzet	10
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Gebiedsgericht werken	12
2.2.1 Coproductie in de wijken.....	13
2.2.2 Maatwerk in de wijken	14
2.3 Leiderschap in de publieke sector	15
2.4 Leiderschapsstijlen	16
2.4.1 Transformationeel leiderschap	16
2.4.2 Transactioneel leiderschap	18
2.4.3 Laissez-faire leiderschap	19
2.5 Samenwerken in de netwerkmaatschappij.....	20
2.6 Effectief samenwerken	22
2.7 Leiderschap en samenwerken.....	25
2.8 Theoretisch model	26
Hoofdstuk 3 Methodologie	27
3.1 Gekozen methoden en technieken	27
3.2 Schriftelijke vragenlijst	27
3.3 Steekproef en respons.....	27
3.4 Meetschalen en items	28
3.5 Assumpties voor regressie analyse	30
3.6 Betrouwbaarheid.....	32
3.7 Validiteit	33

Hoofdstuk 4	Resultaten	34
4.1	Beschrijvende statistiek	34
4.2	Correlatiematrix variabelen	38
4.3	Verklarende statistiek: Regressie analyses	40
Hoofdstuk 5	Conclusies	42
5.1	Conclusie	42
5.2	Aanbevelingen: betekenis voor wetenschap en praktijk.....	43
5.3	Beperkingen onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
Literatuurlijst		46
Bijlage 1: Uitnodiging voor het invullen van de vragenlijst.....		51
Bijlage 2: Vragenlijst leiderschapsstijlen.....		52
Bijlage 3: Vragenlijst effectief samenwerken		55
Bijlage 4: Responspercentages per gebied.....		57

Hoofdstuk 1 Inleiding

Publieke organisaties opereren in een omgeving die steeds verandert, dit met toenemende snelheid en in de richting van toenemende druk, complexiteit en turbulentie (Tummers, Bekkers & Steijn, 2009). De samenleving is niet langer het domein van de overheid maar is het domein van de samenleving zelf geworden, waarbij niet de gemeente de stad maakt maar mensen, bedrijven en maatschappelijke organisaties de stad maken (Gemeente Rotterdam, 2012a). De (Rotterdamse) samenleving individualiseert, informatiseert en internationaliseert (Gemeente Rotterdam, 2012a). Door de ontwikkelingen in de samenleving en door de financiële situatie waarin de Rotterdamse overheid zich nu in bevindt, dient de organisatie anders ingericht te worden. De gemeente Rotterdam moet in de periode van 2010 tot 2015 ongeveer 20 procent bezuinigen (Gemeente Rotterdam, 2012b). Het niveau van dienstverlening aan burgers en bedrijven komt hierdoor flink onder druk te staan (Koning & Van Ravenhorst, 2012). Een dienstverlening van hoge kwaliteit is een essentieel onderdeel in het opbouwen van een hoge mate van vertrouwen tussen burgers en aangeboden diensten door publieke organisaties (By & Macleod, 2009).

Steeds vaker dient samengewerkt te worden met bewoners, ondernemers, kennisinstellingen en maatschappelijke instellingen om de problemen op te lossen (Gemeente Rotterdam, 2013). Rotterdam kent 62 wijken en deze wijken verschillen onderling van elkaar in samenstelling, kansen en problemen die aangepakt moeten worden. Om voor elke wijk een aanpak op maat te kunnen creëren heeft het college de ambitie geformuleerd om in de gehele gemeente gebiedsgericht te werken (Gemeente Rotterdam, 2013). Gebiedsgericht werken heeft als voornaamste doel de inzet van de gemeente en partners, zoveel mogelijk samen met bewoners en bedrijven zo efficiënt en slim mogelijk in te richten. Zo worden doelstellingen en middelen beter bij elkaar gebracht, kunnen lange termijn doelen in gebieden beter worden bereikt, is maatwerk mogelijk en wordt de samenwerking tussen alle betrokkenen in een gebied verbeterd waarbij coproductie plaatsvindt (Gemeente Rotterdam, 2013). In het proces van samenwerking is een belangrijke rol weggelegd voor de leiders in de gebieden, de gebiedsmanagers. Zij dienen actief de samenwerking met partners in de gebieden aan te gaan om de lokale problemen aan te pakken. Verondersteld wordt dan ook dat de leiderschapsstijlen van de gebiedsmanagers invloed hebben op de mate en wijze van samenwerking tussen de gemeente en partners bij het gebiedsgericht werken. Onder stijl van leidinggeven verstaat Blanchard (2007:18) ‘het vermogen om mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang’. De leiders van een team kunnen het team- of samenwerkingsproces maken of breken (Northouse, 2012).

Voor elke wijk in Rotterdam wordt jaarlijks een integraal wijkactieplan (iWAP) opgesteld, waarin plannen op het gebied van veiligheid, economie, sociaal en fysiek geïntegreerd gepresenteerd wordt. De samenwerking met partners van buiten de gemeentelijke organisaties hebben vaak een enthousiast begin, maar de weg kent veel hobbels (Kort, 2004). Dit komt doordat de manier van samenwerken vaak anders is dan de partijen normaliter gewend zijn, de belangen van partijen uiteen lopen en doordat de materie inhoudelijk complex is. Naast dat er in dit proces de behoefte is aan goed leiderschap en samenwerking, is er ook een toenemende

behoefte aan visie, daadkracht en procesmanagement (Kort, 2004). De gedachte achter gebiedsgericht werken is dat de gemeente effectief samenwerkt met partners waarbij wijk- en vraaggericht gewerkt wordt, met als doel snel tot concrete, zichtbare resultaten te komen (Gemeente Rotterdam, 2013).

1.1 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om door middel van een kwantitatieve analyse inzicht te verschaffen in de wijze waarop de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers in de verschillende wijken in Rotterdam de samenwerking tussen de gemeente en partners bij gebiedsgericht werken beïnvloedt en daarnaast te weten te komen welke leiderschapsstijlen effectieve samenwerking tussen partijen in de gemeente bevorderen.

Vraagstelling

‘Op welke wijze beïnvloeden de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers in de gemeente de effectieve samenwerking tussen de gemeente en partners bij het gebiedsgericht werken?’

Om tot een eenduidig antwoord te kunnen komen zijn er een aantal deelvragen opgesteld;

1. Welke leiderschapsstijlen, samenwerkingsvormen en -kenmerken zijn relevant in de publieke sector?
2. Welke leiderschapsstijlen vertonen gebiedsmanagers op dit moment?
3. Wat voor invloed heeft de stijl van leidinggeven op de effectieve samenwerking bij het gebiedsgericht werken?

1.2 Relevantie

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Leiderschap en effectief samenwerken zijn de belangrijkste ingrediënten bij de vorming van succesvolle teams (Zaccaro, Ritman, & Marks, 2001; Northouse, 2012). *‘De theorievorming en toetsing aangaande de optimale mix van persoonlijkheidskenmerken en competenties van leiders in een (publieke) organisatie is nog maar in beperkte mate ontwikkeld’* (Molleman, 2001:29). Tevens is er een gebrek aan goed ontworpen studies en modellen betreffende leiderschap in publieke organisaties (Carver, 2006; Van Wart, 2012). Tummers & Knies (2013:25) pleiten in hun laatste studie expliciete wetenschappelijke modellen te gebruiken bij de bestudering van leiderschap in publieke organisaties. Zeker als het gaat om de optimale samenstelling van persoonlijkheids- en/of leiderschapskenmerken in relatie tot de effectieve samenwerking is theorievorming nog niet of nauwelijks ontwikkeld. Dit onderzoek draagt hierdoor bij aan de ‘body of knowledge’ op het gebied van leiderschap en effectieve samenwerking met partners in de gemeenten en verschaft empirische kennis over de samenhang tussen de onderzoeksobjecten gebiedsgericht werken, publiek leiderschap en effectief samenwerken. Wijk- of gebiedsgericht werken heeft tot doel het verbeteren van de leefomgeving van bewoners in verschillende achterstandswijken (Gemeente Rotterdam,

2013). Door de verantwoordelijke gebiedsmanagers in de wijken bij het gebiedsgericht werken processen te bestuderen, is geprobeerd voor de gemeente en haar partners tot relevante inzichten betreffende effectieve samenwerking te komen. Deze inzichten moeten niet alleen tot een handvat voor toekomstige programma's en bij keuzes van gebiedsmanagers leiden, maar ook tot een constatering over hoe er op dit moment wijk- en gebiedsgericht wordt samengewerkt. Deze studie tracht op een systematische wijze kennis en inzicht te verschaffen over de leiderschapsstijlen die bij het proces van gebiedsgericht werken de samenwerking tussen de gemeente en partners op een effectieve manier beïnvloeden.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

De gemeente Rotterdam werkt voor de samenleving en de samenleving wordt kritischer en complexer en vraagt om een ander soort overheid (Koning & Van Ravenhorst, 2012:12). Met de beantwoording van de hoofdvraag wordt duidelijk welke leiderschapsstijlen effectieve samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en partners bij het gebiedsgericht werken bevorderen. De meningen lopen uiteen (tegenstrijdige informatie) als er gesproken wordt over de mate van invloed van leiders bij de integrale- en effectieve samenwerking (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Met name in de gemeente Rotterdam bij het gebiedsgericht werken wordt deze discussie door ambtenaren hevig gevoerd. Door te onderzoeken welke factoren en kenmerken deze processen efficiënter maakt en positief beïnvloeden kunnen tijd- en kostenbesparingen gerealiseerd worden, dat in de huidige financiële situatie van de gemeente Rotterdam uiterst noodzakelijk is. Gebiedsgericht werken is in het collegeprogramma 2010-2014 tot uitgangspunt van de werkwijze van het college gemaakt (Gemeente Rotterdam, 2012a). Op het moment dat de samenwerking beter verloopt tussen de gemeente en de maatschappelijke partijen kunnen zaken en processen beter op elkaar afgestemd worden, waardoor partijen zich beter in kunnen vinden in de uitkomsten van de werkzaamheden en is de kans groter dat het eindresultaat een beter product is voor de steeds kritischer wordende samenleving.

1.3 Onderzoeksopzet

Om tot een antwoord op de centrale hoofdvraag te kunnen komen is in eerste instantie deskresearch verricht om de huidige stand van zaken bij de gemeente Rotterdam te weten te komen. In hoofdstuk 2 is literatuuronderzoek verricht om theoretische kennis op te doen op het gebied van leiderschap, samenwerken en wijk- en gebiedsgericht werken en is voor een groot deel antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Op basis van de theoretische veronderstellingen zijn drie hypothesen opgesteld die in het analysehoofdstuk (4) getoetst worden om een antwoord op de hoofdvraag te vinden. In hoofdstuk 3 is de methode van onderzoek nader toegelicht. Dit hoofdstuk beschrijft onder andere van welk meetinstrumentarium gebruik is gemaakt en hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd. In hoofdstuk 4 is de theorie aan de praktijk gekoppeld om uitspraken te kunnen doen over de leiderschapsstijlen en –kenmerken van gebiedsmanager en de effectiviteit van de samenwerking tussen de gemeente en partners bij het gebiedsgericht werken. Met de empirische gegevens is geprobeerd een antwoord op de tweede- en derde deelvraag te vinden. Hoofdstuk 5 vormt het slothoofdstuk van dit rapport, waar de conclusies,

aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek uiteen zijn gezet en een antwoord op de centrale hoofdvraag is gegeven.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk biedt een theoretische onderbouwing voor deze studie en zijn relevante, bestaande theorieën met betrekking tot gebiedsgericht werken, leiderschapsstijlen en effectief samenwerken uiteengezet. In eerste instantie is een definitie van het gebiedsgericht werken gegeven en vervolgens is ingegaan op de relatie tussen de verschillende theoretische begrippen. Op basis van de besproken wetenschappelijke literatuur zijn hypothesen opgesteld, die in het analysehoofdstuk worden getoetst. Het conceptueel model vormt het sluitstuk van dit hoofdstuk, dat een overzicht biedt van de relevante onderzoeksvariabelen en veronderstelde relaties tussen deze kernvariabelen.

2.2 Gebiedsgericht werken

Gebiedsgericht werken wordt gezien als een vorm van politieke schaalverkleining. In de besluitvorming van de gemeente is dan een grote rol toebedeeld aan de gebieden en de wijken in de gemeenten (Boogers, 2007:112). Bij het gebiedsgericht werken hebben bewoners, bewonersorganisaties, wijk gebonden ondernemers, kennisinstellingen en maatschappelijke instellingen een inbreng in de vorming van gemeentelijk beleid en de uitvoering van de gemeentelijke plannen (Boogers, 2007).

Korsten & Tops (1998:297) definiëren gebiedsgericht werken als het vormgeven van de leefomgeving door de gemeenten, burgers, ondernemers, kennisinstellingen en maatschappelijke instellingen waarbij vooral in de grote gemeenten het grondgebied is opgedeeld in verschillende gebieden. In de wijk- of gebiedsgerichte aanpak vallen meestal meerdere portefeuilles waardoor bij wordt gedragen aan de integraliteit van de aanpak (Korsten & Tops, 1998). Gebiedsgericht werken is in het collegeprogramma 2010-2014 tot uitgangspunt van de werkwijze van het college in Rotterdam gemaakt. Hierdoor staat dit fenomeen momenteel erg in de belangstelling (Gemeente Rotterdam, 2012a). In de nota ‘Gebiedsgericht werken programmaplan 2013’ is de volgende definitie gegeven waar in het vervolg van dit rapport op voortborduurdt wordt (Gemeente Rotterdam, 20013:5);

”Gebiedsgericht werken is het werken vanuit de opgaven van de wijk, samenwerken met ondernemers en alle partners die in de wijk actief zijn om te komen tot het ontwikkelen, uitvoeren en implementeren van beleid dat aansluit bij de specifieke kenmerken en vraagstukken van het betreffende gebied en de doelgroepen in dat gebied”

Gebiedsgericht werken heeft als voornaamste doel om de inzet van de gemeente en partners, zoveel mogelijk samen met bewoners en bedrijven zo efficiënt en slim mogelijk in te richten. Zo worden doelstellingen en middelen beter bij elkaar gebracht, kunnen lange termijn doelen in gebieden beter worden bereikt, is maatwerk mogelijk en wordt de samenwerking tussen alle betrokkenen in een gebied verbeterd (Gemeente Rotterdam, 2013). Zodra samengewerkt moet worden met meerdere actoren in een beleidsarena is het van belang om coproductie en maatwerk toe te passen (Boogers, 2007:112). Op deze manier wordt getracht ervoor te zorgen

dat alle partijen op een gelijkwaardige wijze bij het proces betrokken worden. In de volgende sub paragrafen is de rol van coproductie en maatwerk in het beleidsproces van gebiedsgericht werken verder toegelicht.

2.2.1 Coproductie in de wijken

Het begrip *coproductie* is direct verbonden aan de wijkgerichte aanpak en houdt in: ‘het mee laten produceren in de totstandkoming van beslissingen door burgers, betrokkenen en belanghebbenden’ (Tops & Hartman, 2005:70). Een van de meest belangrijke en fundamentele trends van de hedendaagse consumptiemaatschappij is dat burgers of consumenten worden betrokken bij de totstandkoming van producten en diensten (Arvidsson, 2008). Als dit vergeleken wordt met bovenstaande definities van wijk- en gebiedsgericht werken, dan is te zien dat coproductie hierin ook duidelijk aanwezig is. Nederland staat bekend om haar poldercultuur en coproductie is daar enigszins mee te vergelijken; door te overleggen en te onderhandelen, wordt geprobeerd tot oplossingen voor complexe problemen te komen (Bekkers, 2007). Jakobsen (2012:3) geeft de volgende definitie van coproductie:

“Coproductie impliceert het proces van gemeenschappelijke inspanningen die gericht is op de ontwikkeling van een gezamenlijk beleid, product of dienst in een omgeving waar sprake is van wederzijds afhankelijke actoren”

In de samenleving is in toenemende mate het niet alleen voor de overheid, maar ook voor andere actoren steeds lastiger om problemen alleen op te lossen of om geformuleerde doelstellingen te realiseren (Tops, 2007). Maatschappelijke vraagstukken die een beleidsmatig antwoord vereisen, worden omringd door vele van elkaar afhankelijke partijen, die allemaal het beleid in de voor hun gunstige richting willen sturen (Bekkers, 2007). Actoren kunnen niet meer alleen een probleem aanpakken, simpelweg omdat ze daarvoor de mogelijkheden niet of onvoldoende hebben. Daarom is samenwerking met diverse partners zoals gemeenten, bedrijfsleven, maatschappelijke en culturele organisaties en bewoners onvermijdelijk geworden. Coproductie kan binnen verschillende contexten plaatsvinden. Met name in het domein van het aanpakken van conflicten of problemen op buurt- en wijkniveau, ook wel de ‘dagelijkse leefomgeving’ genoemd (Tops, 2007:18). Coproductie met burgers kent vele succesverhalen (Marschall, 2004; Jakobsen, 2012). Veel aandacht is besteed aan coproductie als een bron van verbeterde diensten, kwaliteit en productie efficiëntie (Jakobsen, 2012).

De inzet van onder andere welzijnsorganisaties, woningcorporaties en het bedrijfsleven speelt een grote rol in het realiseren van coproductie. De verschillende partijen hebben allemaal de doelstelling om de conflicten en problemen in de wijken te minderen en hun gezamenlijke inzet is hierbij van groot belang (Tops, 2007). Omdat maatschappelijke vraagstukken vaak vele soorten problemen betreffen, is het niet voldoende als bijvoorbeeld alleen een ondernemer zich gaat inzetten in een wijk. Het gaat juist om het samenspel van de betrokken organisaties die ervoor zorgen dat de wijk in sociaal, fysiek en economisch opzicht op vooruit gaat. Het is dus belangrijk dat de diverse partijen met elkaar tot een gezamenlijk beleid komen waarin een ieder zich goed in kan vinden. De inzet, deskundigheid en betrokkenheid van de

lokale partners is van groot belang om de problemen te achterhalen en aan te pakken. Ook de overheidsinstellingen dienen de activiteiten en inzet op elkaar af te stemmen zodat één lijn getrokken kan worden tussen de bewoners en het bestuur (Tops, 2007).

2.2.2 *Maatwerk in de wijken*

Boogers (2007:112) stelt dat maatwerk een sleutelwoord is bij het verwezenlijken van projecten die tot een gedegen beleidsvorming moeten leiden. Politieke partijen worden op lokaal niveau het meest direct geconfronteerd met maatschappelijke vraagstukken en de opvattingen die hierover leven, waardoor zij voeling houden met wat er in de samenleving speelt (Boogers, 2007). Door de grotere nabijheid van het bestuur en de grotere herkenbaarheid van de onderwerpen die aan de orde zijn, kunnen politici gemakkelijker worden benaderd en is politiek voor burgers begrijpelijker en overzichtelijker dan politiek op andere bestuursniveaus (Denters & Boogers, 2012). Beleid dat geschreven wordt kan niet zomaar overal willekeurig geïnstalleerd worden (Denters, 2008). Wat voor de ene wijk goed werkt kan in een andere wijk mogelijk zijn doel missen. De meeste problemen die zich in de stad afspelen kunnen niet gestandaardiseerd worden (Gemeente Rotterdam, 2013). Sullivan & Taylor (2007) onderscheiden vier dimensies in termen waarvan de motieven voor de wijkaanpak kunnen worden getypeerd. De wijkaanpak kan daarbij fungeren als basis voor:

- Stedelijke herstructurering en duurzame ontwikkeling;
- Actieve burgerschap en de ontwikkeling van gemeenschapszin;
- Modernisering van de lokale representatieve democratie;
- Geïntegreerde aanpak van vraagstukken met betrekking tot de leefbaarheid, de veiligheid en de toegankelijkheid van buurtvoorzieningen en publieksdiensten.

Voor het realiseren van de vier dimensies is geen eenduidige aanpak te hanteren. Het is daarom belangrijk dat bij de realisatie van de dimensies maatwerk wordt geboden om tot een integrale aanpak van de problemen in achterstandswijken te komen (Denters, 2008:58). Voor de uitvoering is het van belang dat er een flinke eigen beslissingsruimte komt voor frontliniewerkers (Raad voor Maatschappelijk Ontwikkeling, 2001). Zij kunnen daarmee beter een samenhangende aanpak leveren en tegemoet komen aan de diversiteit die past bij specifieke lokale problemen. Dit kan wanneer instellingen duidelijke kaders formuleren waarbinnen frontliniewerkers meer bevoegdheden krijgen op het microniveau. Maatwerk bieden werkt goed wanneer frontliniewerkers kunnen ‘bemiddelen’ tussen de specifieke situatie, wensen en belemmeringen van de betrokkenen in de wijk, en de doelstellingen van het beleid. Zij moeten bijvoorbeeld toezeggingen kunnen doen aan buurtbewoners over de verbetering van de sociale veiligheid of de inrichting van de openbare ruimte (Raad voor Maatschappelijk Ontwikkeling, 2001). De kwesties in probleem- en achterstandswijken zijn complexe problemen die zich op verschillende schaalniveaus afspelen, waardoor een aanpak op maat noodzakelijk is.

Gemeentebesturen kiezen massaal voor een wijkgerichte of stadsdeelgewijze benadering, hierdoor kunnen zij beter passend maatwerk op lokaal niveau leveren (Gemeente Rotterdam,

2013). Ook andere in het lokaal bestuur actieve organisaties, zoals binnen de gemeente opererende decentrale overheidsorganisaties (bijvoorbeeld politie), maatschappelijke ondernemingen en instellingen (corporaties, welzijnsinstellingen etc.) kiezen de wijk of buurt als hun werkgebied (Denters, 2008). Door de samenwerking en afstemming op micro- en mesoniveau te stimuleren, wordt er meer ruimte gecreëerd voor een aanpak op maat (Raad voor Maatschappelijk Ontwikkeling, 2001:25-26). Dit is een belangrijke opgave. Deze coalities worden van groot belang geacht voor het succes van de wijkaanpak en vormen een bron van dynamiek in het vernieuwingsproces (Tops & Cornelissen, 2006).

2.3 Leiderschap in de publieke sector

In wetenschappelijke literatuur zijn veel verschillende modellen en onderverdelingen van leiderschap te onderscheiden (Burns, 1978; Avolio & Gardner, 2005; Greenleaf, 1977/2002; Hersey, Blanchard, & Johnson, 1988/2007). Veel van deze modellen vertonen op een abstract niveau overeenkomsten. Overheidsorganisaties verschillen op een aantal punten van organisaties in de particuliere sector en daarom is een andere manier van leidinggeven in een publieke organisatie vereist (Mintzberg, 1983; De Vries, Van Dam & Baveling, 1998); Leisink & Steijn, 2007). Er bestaat een spanning tussen het bedrijfsmatig werken van ambtelijke organisaties en de politieke realiteit waarmee de medewerkers te maken hebben (De Vries, Van Dam & Baveling, 1998:16). Aan de ene kant bevorderen politici het resultaatgericht werken in ambtelijke organisaties, maar aan de andere kant vertonen zij een schrikreactie wanneer de gevolgen daarvan duidelijk worden. Vooral op het moment dat zaken mis dreigen te gaan grijpen politici in een reflex de resultaatgerichte ambtenaren terug, zetten een rem op ondernemend gedrag en proberen daar het primaat van de politiek te herstellen (De Vries, Van Dam & Baveling, 1998).

Leiderschap komt vaak tot stand in relatie tot de omgeving en de volgers van de leider (Hackman & Johnson, 2009). De combinatie van leiderschapsgedragingen en –houdingen die de leidinggevende toepassen om invloed uit te oefenen op de houding en het gedrag van medewerkers bepaalt hun leiderschapsstijl (Hackman & Johnson, 2009:6). De wijze van leiderschap in organisaties richt zich op de kwaliteiten van leidinggevendenden om de keuzes en gedragingen van individuen en groepen in de organisatie afhankelijk van de situatie te beïnvloeden (Hackman & Johnson, 2009). Een bredere interpretatie van leiderschap is de (symbolische) communicatie die invloed heeft op de houding en het gedrag van individuen en groepen in de organisatie en omgeving om gezamenlijke doelen en behoeften te realiseren (Hackman & Johnson, 2009:11).

Steijn (2009) stelt in zijn artikel dat burgers om een ‘beter presterende’ overheid vragen, die slagvaardiger is en beter luistert naar de burgers. Van ambtenaren verwachten zij vervolgens de ontwikkeling van een *fors* postuur om aan dit verlangen van burgers tegemoet te komen. De overheid moeten flexibel, omgevingsbewust, resultaatgericht en samenwerkingsbereid zijn. Mede door de opkomst van interactief bestuur vervaagt volgens Steijn (2009:6) het onderscheid tussen politiek en ambtenarij. Ook door andere ontwikkelingen zoals de noodzaak voor meer flexibiliteit vervaagt dit beeld. In onderstaande tabel zijn de noodzakelijke *nieuwe* competenties van de (politieke) ambtenaren samengevat.

Tabel 1: *Nieuwe competenties van de (politieke) ambtenaar (Steijn, 2009:6)*

De politiek bewuste ambtenaar	Moet zich bewust zijn van de politieke implicaties van zijn handelen
De resultaatgerichte ambtenaar	Moet oog hebben voor effectiviteit en efficiency
De omgevingsbewuste ambtenaar	Moet een open oog hebben voor wat in de samenleving speelt
De flexibele ambtenaar	Moet in staat en bereid zijn zich aan te passen;
De samenwerkende ambtenaar	Moet bereid zijn om – ook buiten de eigen afdeling – de samenwerking te zoeken

2.4 Leiderschapsstijlen

Hoewel er meerdere benaderingen van leiderschap zijn, is het onderscheid in transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap de meest prominente in de literatuur over leiderschapsstijlen (Den Hartog, 1997; Northouse, 2012). In de moderne leiderschapsliteratuur is een onderscheid gemaakt tussen twee actieve vormen van leiderschap, namelijk transformationeel en transactioneel leiderschap en laissez-faire (als contravariabele) passief leiderschap. Northouse (2012) maakt dit onderscheidt ook en spreekt van een aantal factoren en kenmerken die de leiderschapsstijlen typeren. Hierna wordt achtereenvolgend de verschillende leiderschapsstijlen en –kenmerken besproken.

Tabel 2: *Onderverdeling en factoren traditioneel leiderschapsstijlen (Northouse, 2012:185)*

Leiderschap	Transformationeel	Transactioneel	Laissez-Faire
	Factor 1 Idealized Influence Charisma	Factor 5 Contingent Reward Constructive Transactions	Factor 7 Management-by-Exception (passive) Laissez-Faire
	Factor 2 Inspirational Motivation	Factor 6 Management-by-Exception (active)	
	Factor 3 Intellectual Stimulation		
	Factor 4 Individualized Consideration		

2.4.1 Transformationeel leiderschap

Bij transformationeel leiderschap is er sprake van een ruilrelatie tussen de leidinggevende en zijn of haar medewerkers (Bass, 1985). De leider met een transformationele leiderschapsstijl is ingesteld op de ontwikkeling van mensen, processen en producten (Den Hartog, 1997). Deze leiderschapsstijl is gericht op leiderschapsgedrag dat tot doel heeft om medewerkers te transformeren en te motiveren om boven verwachting prestaties te leveren in het belang van de organisatie (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). De transformationele stijl van

leidinggeven wordt geregeld genoemd als een effectieve manier van leidinggeven voor het implementeren van verandering in de organisatie, vanwege het positieve effect op de loyaliteit en toewijding van de volgers (Cacioppe & Albrecht, 2001). De transformationele leiderschapsstijl kan in een team met een erg diverse indeling erg praktisch zijn, het team kan dan gecoördineerd worden op de bestaande gelijkenissen om de verschillende doelen dezelfde kant op te krijgen (Parry & Proctor-Thomson, 2010). Belangrijk is om aan te stippen dat de transformationele leiderschapsstijl regelmatig wordt genoemd in een publieke context (Cacioppe & Albrecht, 2001; Parry & Proctor-Thomson, 2010) en ook als effectief bewezen is in deze sector (Parry & Proctor-Thomson, 2010). Transformationele leiders scheppen een transparant klimaat waarin de creativiteit van de medewerkers tot bloei kunnen komen. (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). In de literatuur wordt over vier aspecten van transformationeel leiderschap gesproken die medewerkers beïnvloeden; charisma, inspiratie, intellectuele stimulans en individuele aandacht (Northouse, 2012:191-196).

2.4.1.1 *Charisma (Idealized influence)*

De eerste factor is *charisma en idealized influence*. Deze factor beschrijft de leider die als sterke rolmodel optreedt voor de werknemers, waarbij de medewerkers zich goed kunnen identificeren met de leider en de wil er is om de leider na te bootsen. Met charisma wordt bedoeld dat de leider medewerkers bewust maakt van belangrijke gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties die bij hen trots, respect en geloof in eigen kunnen opwekken. Deze leiders zijn diep gerespecteerd door de medewerkers, die meestal een grote deel van het vertrouwen in werknemers plaats. Door het charisma dat de leiders bezitten worden medewerkers meegenomen in de visie van de leider (Northouse, 2012:191). Een voorbeeld van een charismatische leider is Nelson Mandela, de voormalige president van Zuid-Afrika.

2.4.1.2 *Inspirerende motivatie (Inspirational motivation)*

De tweede factor is *inspirational motivation*. Deze factor beschrijft hoe leiders hoge verwachtingen communiceren naar hun medewerkers en hen door middel van motivatie inspireren om een deel uit te maken van de gezamenlijke visie van de organisatie. Met inspiratie wordt bedoeld dat de leider een voorbeeld is voor medewerkers, met een heldere visie en stimulerende symbolen gebruikt in woord en daad. In de praktijk doen leiders een poging om in te spelen op de emotie van leden van de groep of team om werkzaamheden beter te verrichten dan dat de leden dit alleen zouden doen vanuit eigenbelang. De teamgeest wordt versterkt door dit soort leiderschap. Een voorbeeld van deze factor zou een sales manager kunnen zijn die zijn of haar salesteam motiveert om uit te blinken in hun werk. Door middel van bemoedigende woorden en peptalks maakt de leider duidelijk dat de teamleden een belangrijke rol spelen in de toekomstige groei van de organisatie (Northouse, 2012:192).

2.4.1.3 *Intellectuele stimulatie (Intellectual stimulation)*

De derde factor is *intellectual stimulation*. Bij de intellectuele stimulans stimuleert de leider de medewerkers met uitdagende ideeën en werksituaties om problemen vanuit nieuwe gezichtspunten te bekijken. Het omvat leiderschap dat medewerkers stimuleert om creatief en innovatief te werk te gaan. Dit type leiderschap ondersteunt medewerker bij het gebruik en

toepassen van nieuwe benaderingen en het ontwikkelen van innovatieve manieren bij het omgaan met organisatorische kwesties. Het moedigt medewerker aan om zelf na te denken hoe er zorgvuldig met het oplossen van problemen wordt omgegaan. Een voorbeeld van dit type leiderschap is een manager van een bloemkwekerij die individuele werknemers stimuleert om unieke manieren te bedenken en ontwikkelen om problemen op te lossen die vertragingen veroorzaken bij de productie (Northouse, 2012:193).

2.4.1.4 Individuele behandeling (Individualized consideration)

De vierde van de transformationele factoren is *individual consideration*. Met individuele behandeling wordt bedoeld dat de leider met individuele coaching medewerkers benadert als unieke individuen met eigen waarden, behoeften en talenten. Deze factor is representatief voor leiders die zorgen voor een ondersteunend klimaat waarin ze aandachtig luisteren naar de individuele behoeften van de werknemers. Hier fungeren leiders als coaches en adviseurs bij het proberen medewerkers te helpen volledig actueel te blijven (Northouse, 2012:194). Een voorbeeld van dit type leiderschap is een manager die veel tijd besteedt aan de werknemers, om elke werknemer op een zorgzame en unieke manier te behandelen. Op basis van het voorafgaande over de transformationele leider is de volgende hypothese geformuleerd dat in het vervolg van dit onderzoek is getoetst;

H 1: *Bij gebiedsgericht werken heeft transformationeel leiderschap een positief effect op de effectieve samenwerking.*

2.4.2 Transactioneel leiderschap

De transactionele leider beperkt zich alleen tot de controle op de overeengekomen contractuele verplichtingen en wordt doorgaans gekenmerkt door het stellen van doelen, het controleren van de behaalde resultaten en monitoren (Burns, 1978). De medewerkers ontvangen waarde als loon en promotie als zij doen wat de leider hen vraagt (Burns, 1978). Bij de uitwisseling van de waarde ontstaat er vrijwel geen emotionele band tussen de leidinggevende en de medewerkers. Het transactioneel leiderschap wordt ook wel 'maintenance leadership' genoemd, waarbij de leidinggevende zich vooral bezig houdt met het vaststellen van de doelen en het bijsturen van de medewerkers binnen de bestaande werkwijzen (Den Hartog, 1997). De leider stuurt daar waar er van de norm wordt afgeweken bij. De transactionele leiderschapsstijl is dan ook geschikter voor monitoring dan om grote veranderingen in de organisatie op gang te brengen en draagvlak onder de medewerkers te vergroten om te willen veranderen (House, 1976). Van Wart (2012:14) stelt echter in zijn boek over leiderschap in publieke organisaties dat de transactionele leider elementen bevat die de transformationele leider ook bezit. Dit is onder andere in het originele werk van Bass (1985) terug te vinden (Van Wart, 2012:14). Transactioneel leiderschap resulteert overwegend in verwachte resultaten, transformationeel leiderschap resulteert in prestaties die veel verder gaan dan wat van tevoren werd verwacht. In essentie produceert transformationeel leiderschap dus grotere effecten dan transactioneel leiderschap (Northouse, 2012:195).

2.4.2.1 Voorwaardelijke beloning (Contingent Reward)

De vijfde factor is de eerste van de twee transactionele factoren, genaamd *contingent reward*. Contingent reward is een uitwisselingsproces tussen de leider en werknemers, waarbij de werknemers voor de inspanningen een speciale beloning krijgen. Bij dit soort leiderschap probeert de leider overeenstemming te verkrijgen met werknemers in wat er moet gebeuren en wat de beloning zal zijn voor de werknemers die het moeten doen (Northouse, 2012:195). Een voorbeeld van dit type van transactie is een ouder die onderhandeld met zijn kind hoeveel televisie hij of zij kan kijken na het oefenen op de piano.

2.4.2.2 *Management bij beheer (Management-by-Exception)*

De zesde factor is management-by-exception. Deze typen leiders hebben vaak corrigerende kritiek en geven vaak negatieve feedback aan medewerkers. Management-bij-beheer neemt twee vormen aan: de actieve- en passieve vorm. Een leider dat gebruik maakt van de actieve vorm van management-by-exception volgt werknemers nauwlettend op fouten of overtredingen van de regels en neemt vervolgens corrigerende maatregelen. Een voorbeeld van de actieve management-by-exception kan worden geïllustreerd in de leiding van een sales supervisor die dagelijks controleert hoe medewerkers klanten benaderen en snel verkopers corrigeert die traag zijn om klanten te benaderen op de voorgeschreven wijze. Een leider met een passieve vorm grijpt pas in nadat normen niet zijn gehaald of er problemen zijn ontstaan (Northouse, 2012:196). Een voorbeeld van een passieve management-by-exception is te zien in de leiding van een supervisor die een medewerker een slechte evaluatie geeft van de prestaties, zonder ooit te praten met de werknemer over zijn of haar eerdere prestaties op het werk. Op basis van de voorafgaande uiteenzetting over de transactionele leider is de tweede hypothese geformuleerd;

H 2: *Transactioneel leiderschap heeft een negatief effect op de effectieve samenwerking bij het gebiedsgericht werken.*

2.4.3 **Laissez-faire leiderschap**

In onderzoek wordt de laissez-faire leiderschapsstijl vaak in verband gebracht met uitermate passief leiderschap (Yammarino & Bass, 1990). De laissez-faire leider ontwijkt zijn leidinggevende verantwoordelijkheid en het nemen van belangrijke beslissingen. De passieve vorm van laissez-faire leiderschap geeft de afwezigheid van leiderschap in een persoon aan, factor zeven *laissez-faire en de passieve management-by-exception* (Northouse, 2012:196). De laissez-faire leiderschapskenmerken correleren normaal gesproken negatief met de andere, meer actievere transformationele en transactionele leiderschapsstijlen (Bass, 1990). De afwezige laissez-faire leider onderneemt geen activiteiten om de teamleden verder te laten ontwikkelen. De laissez-faire leider is een leider die niet gemotiveerd of incompetent is om aan zijn werk gerelateerde leidinggevende verplichtingen te voldoen (Northouse, 2012). Deze leider doet afstand van verantwoordelijkheid, neemt traag beslissingen, geeft geen feedback en doet weinig moeite werknemer te helpen om aan hun behoeften te voldoen. Er vindt vrijwel geen uitwisseling van informatie met werknemers plaats en de leider doet geen moeite om hen te helpen groeien (Northouse, 2012). Een voorbeeld van een laissez-faire leider is de leider van een (klein) productiebedrijf die geen bijeenkomsten organiseert met

aandeelhouders, geen meerjarenplan voor haar of zijn bedrijf heeft en weinig contact met de medewerkers maakt. Op basis van het voorafgaande over het passieve laissez-faire leiderschap is de derde hypothese geformuleerd;

H 3: *Laissez-faire leiderschap heeft een negatief effect op de effectieve samenwerking.*

2.5 Samenwerken in de netwerkmaatschappij

De versnippering van de overheid in een groter aantal organisaties en samenwerkingsverbanden leidt er toe dat meer contacten ontstaan en uitwisseling plaatsvindt tussen medewerkers van verschillende organisaties in netwerken (Van Berlo, 2012). Provan & Kenis definiëren netwerken als ‘groepen van drie of meer legale autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen maar ook een gezamenlijk doel te bereiken’ (Provan & Kenis, 2007:231). De autonome organisaties worden vertegenwoordigd door personen. In netwerken kunnen echter ook personen participeren die niet een organisatie vertegenwoordigen. Dit zijn bijvoorbeeld personen die een groep belanghebbenden rond een bepaald onderwerp vertegenwoordigen. De samenwerking in een netwerk komt tot stand rond een gezamenlijke visie en een gemeenschappelijk voordeel (Van Berlo, 2012). Wanneer en zolang dat voordeel voor de deelnemende partijen aanwezig is, houdt de samenwerking stand. De organisaties en personen in een netwerk worden ook wel actor genoemd (Koppenjan & Klein, 2004). In de netwerksamenleving zijn organisaties steeds meer afhankelijk van elkaar. De moderne samenleving kenmerkt zich als een netwerksamenleving (Castells, 1996). Actoren in netwerken streven in beginsel hun eigen belangen en doelen na. In netwerkverband zijn echter wel gezamenlijke netwerkdoelen nodig. Niet altijd is er sprake van vooraf geformuleerde netwerkdoelen, juist omdat gezamenlijke probleemformuleringen en de uitwerking van oplossingen nog moeten plaatsvinden. Hierdoor kunnen netwerkdoelen in verloop van tijd veranderen (Provan & Kenis, 2007).

De context waarin medewerkers hun werk doen verschuift steeds meer naar buiten. Er vindt niet alleen samenwerking plaats met collega's binnen de organisatie, maar steeds vaker ook met medewerkers van andere organisaties (Van Berlo, 2012). Er zijn in die netwerken wederzijdse afhankelijkheden tussen de actoren, omdat zij voor de realisatie van hun doelen afhankelijk zijn van materiële of immateriële middelen van andere actoren. Koppenjan en Klijn onderscheiden vijf typen middelen (Koppenjan & Klijn, 2004:144-145):

- Financial resources (financiële middelen);
- Production resources (bijvoorbeeld hoeveelheid personeel en materieel);
- Competencies (o.a. de formele bevoegdheid tot het nemen van bepaalde beslissingen);
- Knowledge (kennis in hoofden van mensen en kennis in bijvoorbeeld documenten);
- Legitimacy (bijvoorbeeld een gekozen politiek lichaam die met zijn steun extra gewicht geeft aan een project of beleidsinitiatief).

De mate waarin actoren van elkaar afhankelijk zijn wordt bepaald door het belang dat een actor toekent aan de middelen van anderen en de mogelijkheid tot vervanging van deze middelen. Vervanging van middelen is mogelijk door deze via andere actoren te betrekken. De gedachte is hier dan ook dat men samen meer kan bereiken dan alleen (Van Berlo, 2012).

Bij de samenwerking in de netwerkmaatschappij is overwegend sprake van asymmetrische afhankelijkheden. De ene actor is dan meer afhankelijk van een andere actor dan andersom. Actoren zijn zich niet altijd bewust van hun afhankelijkheden, waardoor zij hun eigen kracht kunnen overschatten. Het gedrag van de actor stemt dan niet overeen met de afhankelijkheid van anderen, met alle gevolgen van dien (Koppenjan & Klijn, 2004). De afhankelijkheidsrelaties tussen de actoren is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 3: *Typologie van afhankelijkheden tussen actoren in netwerken (Bron: Koppenjan & Klijn, 2004:47)*

Afhankelijkheidsrelaties tussen actoren		
	Vervangbaarheid hoog	Vervangbaarheid laag
Belang groot	Lage afhankelijkheid	Hoge afhankelijkheid
Belang gering	Geen afhankelijkheid	Lage afhankelijkheid

De afhankelijkheid tussen actoren is hoog op het moment dat het belang van middelen groot is en de vervangbaarheid laag is. Wanneer het middel gemakkelijk vervangbaar is terwijl het belang van het middel groot is, dan is sprake van een lage afhankelijkheid tussen actoren enzovoorts (Koppenjan & Klijn, 2004). De werkzaamheden van organisaties zijn steeds meer aan variëteit onderhevig en een grotere variatie in benodigde kwalificaties is nodig, die verdeeld zijn over meerdere personen. Dit impliceert dat ‘wat’, ‘wie’, ‘hoe’ en ‘wanneer’ beslissen veelal pas tijdens de uitvoering worden genomen waarbij beslissingen van de éne uitvoerder, in dit geval de gemeente, van invloed zijn op die van een ander (burgers) en vice versa. Kortom, de teamleden van de verschillende organisaties zijn wederzijds afhankelijk van elkaar (Molleman, 2001). In termen van Thompson (in Molleman, 2001:11) is er dan sprake van ‘mutual interdependence’. Bij een dergelijke vorm van interdependentie is het wenselijk dat mensen hun werkzaamheden onderling afstemmen. Mintzberg (1983) noemt deze wijze van coördineren ‘mutual adjustment’. De afstemming heeft veelal ook betrekking op wederzijdse beïnvloeding, het samen zoeken naar oplossingen en het van elkaar leren (Molleman, 2001).

De samenwerking in de netwerkmaatschappij tussen organisaties is in verscheidene literatuur beschreven als een oplossing om hedendaagse (sociale) problemen aan te pakken (De Man, Van der Zee en Geurts, 2001). Door verschillende organisaties en partijen wordt dan meestal in een project samengewerkt om die problemen op te lossen. Een project is over het algemeen een tijdelijk samenwerkingsverband van personen die uit verschillende organisatieonderdelen afkomstig zijn, ter bereiking van een bepaald doel (Hoogerwerf & Herweije, 2008:286). De projectorganisatie is het geheel van tijdelijke samenwerkingsverbanden, deels gevuld met medewerkers uit de eigen organisatie, deels bestaat het uit externen. De projecten kennen meestal een specifieke doelstelling en hebben een bepaald tijdspad. Na afloop van de termijn worden ze opgeheven (Hoogerwerf & Herweije, 2008). Teamleden kunnen informatie en kennis uitwisselen om tot een gemeenschappelijke analyse te komen, samen een besluit nemen, maar ook samen een taak verrichten.

2.6 Effectief samenwerken

Wetenschappers hebben op een systematische wijze organisatorische teams bestudeerd en ontwikkelden daarbij verschillende criteria voor effectiviteit die gebruikt kunnen worden om de gezondheid of effectiviteit van teams te beoordelen (Hackman, 1990; LaFasto & Larson, 2001; Zaccaro, 2001). Northouse (2012) vatte deze acht criteria samen die noodzakelijk zijn voor effectieve teamprestaties in een organisatie. Uit de verscheidenen onderzoeken kwam naar voren dat effectieve groepen vooral een duidelijk en boeiend doel voor ogen hebben. Tevens een organisatiestructuur hebben dat de prestaties stimuleert, ondersteuning en coaching ontvangen van de leidinggevende en voldoende middelen ter realisatie van de doelen tot hun beschikking hebben (Northouse, 2012:299-302).

2.6.1 Heldere doelformulering (*Clear, elevating goal*)

Teamdoelen dienen duidelijk geformuleerd te zijn, zodat men kan zien of de doelstellingen zijn gerealiseerd. In groepsprocessen wordt hier meestal niet aan voldaan, omdat de teamleden vaak een vage taak aangereikt krijgen en vervolgens gevraagd worden om hier invulling aan te geven (Hackman, 1990). Bovendien moet het doel de medewerkers motiveren zodat de leden geloven dat het werk dat zij verrichten zinvol en belangrijk is. Teams voldoen hier vaak niet aan, omdat ze hun doel vaak door iets anders laten vervangen, zoals persoonlijke agenda's of andere urgente zaken die opgelost dienen te worden (Larson & LaFasto, 1989). Onderzoek naar diverse teams laat zien dat effectieve leiders het team gefocust laat zijn (blijven houden) op het doel (LaFasto & Larson, 2001).

2.6.2 Resultaat gedreven organisatiestructuur (*Results-driven structure*)

Teams dienen de beste organisatiestructuur te vinden voor het vervullen van hun doelen. Topmanagement teams hebben meestal met macht en invloed te maken, task forces hebben met ideeën en plannen te maken, customer service teams hebben met klanten te maken en productieteams met techniek (Hackman, 1990). Oplossingen voor problemen in teams als task forces hebben behoefte aan een structuur dat vertrouwen uitstraalt en benadrukt, zodat iedereen bereid en in staat is een bijdrage aan het groepsproces te leveren. Creatieve teams zoals reclame en marketing teams moeten autonomie in het werk hoog in het vaandel hebben staan bij de uitvoering van hun werkzaamheden, zodat zij alle risico's kunnen nemen en vrij zijn van oneigenlijke censuur. Tactische teams zoals spoedeisende hulp teams moeten duidelijkheid in het werk creëren, zodat iedereen weet wat en wanneer hij of zij iets moet doen. Bovendien moeten alle teams een duidelijke rolverdeling voor leden van de groep hebben en een goed communicatie- en prestatiemetingsysteem ontwikkelen (Larson & LaFasto, 1989).

2.6.3 Competente teamleden (*Competent team members*)

Teams moeten dienen samengesteld te zijn op basis van het juiste aantal en mix van leden om de groepsdoelen te kunnen bereiken. Daarnaast dienen de leden van het team over voldoende kennis en informatie te beschikken om een bijdrage te kunnen leveren aan het groepsproces (Hackman, 1990). De individuele teamleden moeten de vereiste technische competenties

bezitten om de teamdoelen te kunnen bereiken. De leden van het team dienen ook persoonlijk bekwaam te zijn goed te kunnen functioneren in interpersoonlijke- en teamwork processen. Een veel voorkomende fout bij het vormen van teams is om te veronderstellen dat mensen die alle technische vaardigheden in huis hebben om een probleem op te lossen ook de interpersoonlijke vaardigheden bezitten die nodig zijn om effectief samen te kunnen werken (Hackman, 1990). Teamleden moeten bepaalde kerncompetenties bezitten die de mogelijkheid bieden probleemoplossend te werken. Daarnaast moeten leden bepaalde teamwork factoren zoals openheid, ondersteuning bieden, actiegerichtheid en een positieve persoonlijke stijl bezitten (LaFasto & Larson, 2001).

2.6.4 Uniform commitment (Unified commitment)

Een veel voorkomende fout is om een werkgroep een team te noemen, maar het te behandelen als een verzameling van individuen (Hackman, 1990). Teams ontstaan niet zomaar, ze dienen zorgvuldig ontworpen en ontwikkeld te zijn. Topteams hebben een goed gevoel van eenheid of identificatie. Een dergelijke teamgeest kan vaak ontwikkeld worden door het betrekken van de leden in alle aspecten van het proces en teamleden te overtuigen dat persoonlijk succes pas bereikt is als het doel van het team voltooid is (Larson & LaFasto, 1989).

2.6.5 Gezamenlijk samenwerkingsklimaat (Collaborative climate)

Het vermogen van een team om samen te willen werken is essentieel voor de effectiviteit van teams. Een gezamenlijk samenwerkingsklimaat ontstaat in teams waarin leden gefocust kunnen blijven om problemen op te lossen, luisteren naar elkaar en elkaar begrijpen, waarin teamleden zich vrij voelen om risico's te nemen en bereid zijn elkaar op het gebied van risico's te compenseren. Om een omgeving die samenwerking bevordert op te bouwen, moeten er vertrouwensrelaties opgebouwd worden die gebaseerd is op eerlijkheid, openheid, consistentie en respect (Larson & LaFasto, 1989) te ontwikkelen. Integratie van de individuele acties is één van de fundamentele kenmerken van effectieve teams. Teamleden hebben specifieke en unieke rollen, waarbij de prestaties van elke teamlid bijdraagt aan het gezamenlijk succes. Dit betekent dat de oorzaken van falende teams niet alleen aan het onvermogen van teamleden ligt, maar ook ligt in het falen om individuele bijdrage te coördineren en te synchroniseren binnen het teamproces (Zaccaro et al., 2001:451). Onderzoek toont aan dat effectieve teamleiders in samenwerkingsverbanden een positief samenwerkingsklimaat creëren door de onderlinge communicatie veilig te maken, veeleisend is, gezamenlijk gedrag en initiatief beloont en inspanningen doet in het begeleiden van het team om problemen op te lossen (LaFasto & Larson, 2001).

2.6.6 Normen van excellentie (Standards of excellence)

Effectieve groepsnormen zijn belangrijk voor het functioneren van de groep. Prestaties van teamleden moeten worden gestructureerd, zodat de acties gecoördineerd kunnen worden en taken voltooid kunnen worden (Hackman & Walton, 1986). Het is vooral belangrijk dat de organisatorische doelen het team uitdaagt het beste uit zichzelf te halen, zodat de leden een bepaalde druk voelen om te presteren op hun hoogste niveau. De normen moet duidelijk en concreet zijn en alle teamleden moeten worden verplicht om aan de gestelde normen te

voldoen (Larson & LaFasto, 1989). Een teamleider kan dit proces faciliteren en vergemakkelijken door eisen aan de resultaten te stellen. Hierdoor worden de verwachtingen helder, kan de leider feedback geven om de prestatie problemen op te lossen, lonende resultaten toe te kennen en het erkennen van superieure prestaties (LaFasto & Larson, 2001). Door dergelijke normen te stellen en deze normen te controleren zullen de leden worden aangemoedigd om te presteren op hun hoogste niveau.

2.6.7 Organisatorische ondersteuning en erkenning (External support and recognition)

Een veel voorkomende fout is om organisatorische teams uitdagende opdrachten te geven, maar de teamleden geen organisatorische ondersteuning en middelen te geven om deze opdrachten in termen van uitmuntendheid te volbrengen (Hackman, 1990). De beste doelen, teamleden en inzet van teamleden zullen niet veel van betekenis zijn als je geen geld, apparatuur of materiaal tot je beschikking hebt voor de realisatie van de doelen. Organisaties eisen vaak van medewerkers om te werken aan moeilijke teamopdrachten, maar belonen de medewerkers niet bij het behalen van de doelen, in termen van verhogingen van salaris, bonussen, promotie of simpelweg erkenning te geven voor de geleverde prestatie. Hyatt en Ruddy (1997) stellen dat organisaties die systemen hebben om teams duidelijke richting, informatie, gegevens, middelen, beloning en opleiding te geven bij werkzaamheden, de team effectievere prestaties en doelen kan bereiken. Bij effectieve teams gaat het om het belonen van teamprestaties en niet om individuele prestaties te belonen.

2.6.8 Principieel leiderschap (Principled leadership)

Zaccaro et al. (2001) stellen dat leiderschap de motor is van de effectiviteit van teams en beïnvloeden het team door middel van vier sets van processen: cognitieve, motiverende, affectieve en coördinatie. De cognitieve leider helpt het team inzicht te verkrijgen in de problemen van het team. De motiverende leider helpt het team in staat te zijn hoog gestelde prestatienormen te behalen. De affectieve leider helpt het team stressvolle omstandigheden aan te pakken door middel van het formuleren van duidelijke doelstellingen, opdrachten en strategieën. De coördinerende leider helpt het team door het integreren van de vaardigheden van de teamleden in de gezamenlijke doel- en teamactiviteiten, door het formuleren van duidelijke prestatie indicatoren, feedback te geven en zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Effectieve teamleiders zijn toegewijd aan de doelstellingen van het team en geven de leden autonomie om talenten te ontwikkelen wanneer dat mogelijk is. Leaders kunnen de effectiviteit van hun team negatief beïnvloeden door (te) veel doelstellingen aan teamleden te geven waarbij de kans ontstaat dat de focus verloren gaat (Larson & LaFasto, 1989). Deze criteria is echter in verband met multicollineariteitsprobleem met het concept van leiderschap en vanuit tautologisch oogpunt uit het analysemodel gehaald.

2.7 Leiderschap en samenwerken

Leiderschap in organisatorische groepen of teams is uitgegroeid tot een van de meest populaire en snelst groeiende gebieden van onderzoek met betrekking tot leiderschapstheorieën. Teams zijn organisatorische groepen bestaande uit leden die van elkaar afhankelijk zijn, die dezelfde gemeenschappelijke doelen hebben en die hun activiteiten moeten combineren en coördineren om deze doelen te verwezenlijken (Northouse, 2007:207). Scholtes, Loiner & Streibel (2003:11) omschrijven teams als; ‘a group of people working together to achieve a common purpose for which they hold themselves mutually accountable’. Voorbeelden van dergelijke groepen omvatten project management teams, taakgroepen, werkeenheden en projectteams (Northouse, 2007).

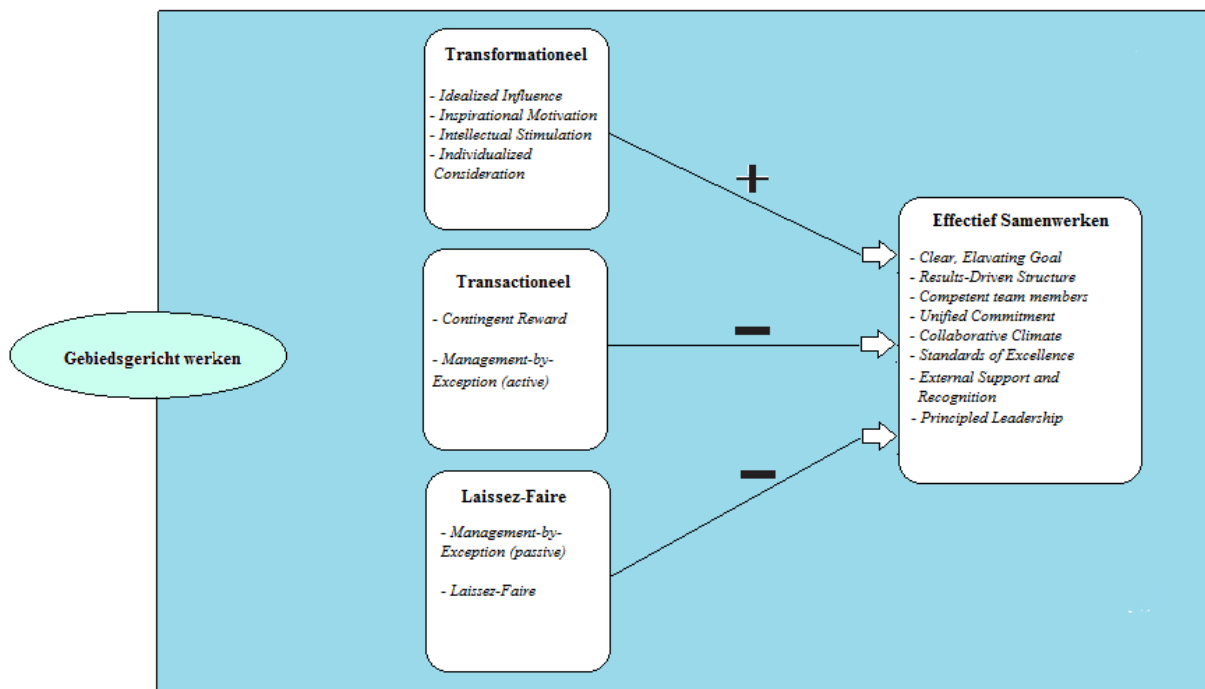
Wanneer een organisatie werkt met projectteams of zelfsturende teams bestaat vaak de aanname dat er niet langer ‘leiders’ aanwezig zijn. Leiderschap kan dan inderdaad minder gecentraliseerd bij zelfsturende teams aanwezig zijn en er vindt dan minder top-down leiderschap plaats. Er zijn in deze vormen van samenwerking echter wel degelijk vormen van leiderschap te onderscheiden, bijvoorbeeld in de rol van een teamcaptain of gedeeld leiderschap. Bovendien beïnvloedt leiderschap de attitudes, overtuigingen en het gedrag van teamleden in projectteams of samenwerkingsverbanden (Ensley, Pearson & Pearce, 2003).

Uit studies is gebleken dat het van essentieel belang is de rol van de leider binnen de groep of team te begrijpen om successen in teams te kunnen verzekeren en om het falen in teams te voorkomen. Zaccaro, Rittman & Marks (2001) stellen dat effectief leiderschap misschien wel de belangrijkste factor vertegenwoordigt bij het behalen van successen van teams in de organisatie. Om het team succes te kunnen garanderen dient er geconcentreerd te worden op het begrijpen van de noodzakelijke functies van leiderschap (Northouse, 2012).

De teamleider wordt in dit onderzoek in de stoel van de bestuurder van de teameffectiviteit geplaatst. De leider heeft een bijzondere verantwoordelijkheid voor het functioneren van zijn of haar team. De leider in een team is echter ook afhankelijk van zijn omgeving. Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (1997) stellen dat de omgeving of team waarin er leiding wordt gegeven een belangrijke rol speelt bij de leiderschapsstijl die een leider effectief maakt. Het model van de teameffectiviteit biedt handreikingen die de leider kunnen helpen de groepsdoelen en teameffectiviteit te bereiken (Northouse, 2007:210). Binnen dit perspectief wordt leiderschapsgedrag gezien als team-based aangelegenheid voor het oplossen van problemen. Hierbij probeert de leider de teamdoelen te bereiken door het analyseren van de interne en externe situatie en vervolgens een selectie te maken van het juiste gedrag om de effectiviteit van teams te verzekeren (Fleishman et al., 1991). Daarnaast geven Zaccaro, Rittman & Marks (2001) aan dat leiders deze inzichten moeten gebruiken om een keuze te kunnen maken bij welke problemen ingegrepen moet worden en keuzes te maken welke oplossingen het meest geschikt zijn. De passende oplossingen verschillen per situatie en richt zich op wat er moet worden gedaan om het team effectiever te maken. Effectieve leiders hebben de mogelijkheid om te bepalen welk leiderschap interventies nodig zijn om de problemen binnen het team op lossen (Northouse, 2007).

2.8 Theoretisch model

In dit model is de samenhang tussen de onderzoeksobjecten leiderschap en samenwerken weergegeven, waarbij gebiedsgericht werken de context vormt waarin er gewerkt wordt. Op het moment dat een samenwerkingsproces tussen de gemeente en partners gedefinieerd en aangemerkt is als gebiedsgericht werken, waarbij er sprake is van coproductie en maatwerk, worden de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers onderverdeeld in transformationeel, transactioneel en laissez-faire. De leiderschapsstijlen en -kenmerken vormen de onafhankelijke variabele(OV) en de effectiviteit van samenwerken vormt de afhankelijke variabele(AV). De onafhankelijke variabele *predictor* heeft een effect op de afhankelijke variabele *outcome* (Field, 2013:8). Verondersteld is dat de leiderschapsstijl invloed heeft op de effectieve samenwerking tussen de projectteams van de gemeente en partners als bewoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen. Om de theoretische concepten uit het model meetbaar te maken, worden de begrippen in het volgende hoofdstuk (methodologie) geoperationaliseerd.



Figuur 1: Theoretisch model gebiedsgericht werken, leiderschapsstijlen en effectief samenwerken.

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk komen de onderzoeksmethoden en –technieken aan bod, waarbij het onderzoektype en het instrumentarium beschreven worden.

3.1 Gekozen methoden en technieken

In eerste instantie is deskresearch verricht om de huidige stand van zaken bij de gemeente Rotterdam in kaart te brengen. Aan de hand van literatuuronderzoek is theoretische kennis over de onderzoeksobjecten leiderschap, samenwerken en gebiedsgericht werken opgedaan. Met het literatuuronderzoek is een basis gelegd voor een kwantitatieve analyse van de onderzoeksobjecten. Door middel van enquêtes zijn de huidige leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers in kaart gebracht. Enquêtes kunnen gebruikt worden voor het verzamelen van feitelijke gegevens, maar worden vooral gebruikt om informatie te verzamelen over de opvattingen en houdingen (attitudes) van mensen over het onderzoeksonderwerp. Kenmerkend voor kwantitatief onderzoek is dat het grootschalig is; het gaat over veel variabelen en veel onderzoekseenheden. Om de grootschaligheid van de gegevensverzameling mogelijk te maken, wordt er in dit onderzoek van gestandaardiseerde metingen in antwoordschalen en numerieke antwoordcategorieën gebruikgemaakt. Tevens is er met de enquêtes het effect en samenhang tussen de onderzoeksobjecten leiderschap en effectief samenwerken bij het gebiedsgericht werken geprobeerd te vinden en zijn de geformuleerde hypothesen getoetst.

3.2 Schriftelijke vragenlijst

De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt bestaat uit een instructie en de vragen, de zogenoemde *items*, die gebaseerd zijn op het theoretisch kader. De vragenlijst is in de voorstudie bij een tweetal afdelingshoofden met een leidinggevende functie en een viertal werknemers die onder de leidinggevende werken getest in een pilot. Dit is gedaan om fouten op te sporen en na te gaan hoe gemakkelijk of moeilijk het is de vragenlijst in te vullen en om de benodigde tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst te achterhalen. In dit onderzoek is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Door middel van beschrijvende statistiek (zie paragraaf 4.1) en toetsend onderzoek (zie correlatiematrix in paragraaf 4.2) is een overzichtelijke weergave geschetst van de onderzochte concepten. In paragraaf 4.3 is door middel van verklarende statistiek regressieanalyses uitgevoerd waarbij de onderliggende relaties uit het onderzoeksmodel zijn geanalyseerd. Tevens zijn de verbanden tussen de concepten cijfermatig weergegeven wat een duidelijk overzicht geeft van de resultaten. Het kwantitatief onderzoek wordt dus door middel van enquêtes uitgevoerd en met behulp van het softwareprogramma SPSS versie 21 geanalyseerd.

3.3 Steekproef en respons

De vragenlijst is naar alle gebiedsmanagers (N=23) en personen die direct met of onder de gebiedsmanagers werken (N=138) verstuurd via de mail. In verkennende gesprekken met de gebiedsmanagers is naar voren gekomen dat er een aantal partners zijn waarmee veelvuldig in de wijken wordt samengewerkt, gemiddeld 4 partners per wijk (N=92). De totale

studiepopulatie (N) komt hiermee op 253 personen. De verkennende gesprekken hebben geholpen om beter inzicht te krijgen in de samenwerking binnen (project)teams en met partners van de gemeente Rotterdam bij het gebiedsgericht werken.

Van de totale studiepopulatie deden 55% (respons van 139 personen) mee aan het onderzoek, bestaande uit 86 medewerkers en 34 partners. Onder de 23 gebiedsmanagers deden er zelfs 83% (19 gebiedsmanagers) van de totale N mee aan het onderzoek. De response van de onderzochte gebieden die toestemming gegeven hebben mee te doen aan het onderzoek is relatief hoog te noemen, zie voor totaaloverzicht *bijlage 4* responspercentages per gebied. Een aantal managers hebben aangegeven niet mee te willen werken met het onderzoek, vandaar de nul percentages bij een viertal gebieden in het overzicht. Van de onderzochte gebiedsmanagers is 68% man en 32% vrouw. Hiervan is 37% HBO en 63% WO of hoger afgestudeerd. Onder de medewerkers is 58% vrouw en 42% man, 71% is 40 jaar of ouder. Van de partners is 57% man en 43% vrouw en is 86% jonger dan 50 jaar oud. Hiervan heeft ruim 64% een HBO diploma behaald. Bij de respondenten is door middel van een begeleidende brief (per mail) uitgelegd wat het doel van het onderzoek is en hoe de vragenlijst via het internet ingevuld moest worden. In de begeleidende brief is tevens een deadline voor het terugzenden van ingevulde vragenlijsten opgenomen. Respondenten die niet reageerden, ontvingen twee maal een herinnering met het verzoek alsnog mee te doen met het onderzoek.

Een aantal respondenten waarmee in de verkennende gesprekken mee gesproken is, werden tevens telefonisch benaderd om alsnog de vragenlijst in te vullen. Vervolgens ben ik persoonlijk met de uitgeprinte enquêtes naar verschillende deelgemeenten langs geweest om een zo hoog mogelijk respons te verkrijgen. Een volledige non-response bias valt niet uit te sluiten (zie bijvoorbeeld ook Tummers, 2011:568). Respondenten kunnen namelijk op het gebied van tal van andere niet onderzochte kenmerken afwijken.

3.4 Meetschalen en items

De enquêtes bestaan uit vragen die gemeten worden op een 5-punts *Likertschaal* variërend van 1 = totaal oneens tot 5 = totaal mee eens (leiderschapsstijl) en een 4-punts *Likertschaal* (effectief samenwerken). Hier wordt achtereenvolgend het aantal items per onderzoeksconcept weergegeven.

3.4.1 Items leiderschap

De leiderschapsstijlen zijn gemeten aan de hand van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versie 8Y van Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997), zij hebben de vragenlijst van Bass & Avolio (1989) vertaald naar het Nederlands. Cole, Bedeian & Field (2006) onderzochten de betrouwbaarheid van een web-based versie van de MLQ-8Y en vonden een Cronbach's Alfa van 0,96. Cronbach's Alfa is een maat om de interne consistentie van twee of meer vragen/antwoorden (items) te meten (Field, 2013). Cronbach's Alfa kan een score aannemen tussen 0 en 1. De MLQ bestaat uit drie subschalen; transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en *laisser-faire* leiderschap. Om de leiderschapsstijl van de gebiedsmanagers in kaart te brengen zijn de medewerkers die onder of direct samenwerken met de gebiedsmanagers ondervraagd. De medewerkers hebben een enquête ingevuld die

bestaat uit twee delen: eerst zijn een aantal vragen gesteld om de leiderschapsstijl van de gebiedsmanagers te achterhalen. Daarna zijn de respondenten een aantal vragen betreffende de effectieve samenwerking binnen de teams en tussen de gemeente en partners gesteld. De gebiedsmanagers en partners hebben alleen het tweede gedeelte van de vragenlijst betreffende de effectieve samenwerking bij het wijk- of gebiedsgericht werken ingevuld. De partners hebben geen vragenlijst betreffende de leiderschapsstijl van de gebiedsmanagers gekregen, omdat de gebiedsmanagers niet altijd direct bekend zijn bij de partners.

De *transformationele* leiderschapsschaal bestaat uit achttien items. De items zijn enigszins geherformuleerd in samenspraak met de gebiedsmanagers en medewerkers, om ervoor te zorgen dat de toepasbaarheid en herkenbaarheid voor de respondenten zo hoog mogelijk is. De geselecteerde items hebben een Cronbach Alpha van 0,92, wat als zeer betrouwbaar wordt gezien. Een voorbeeldvraag om het transformationele leiderschap te meten is: *'De leider spreekt optimistisch over de toekomst'*. In bijlage 2 is de volledige vragenlijst betreffende de leiderschapsstijlen uiteengezet. De *transactionele* leiderschapsschaal van Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997) kent acht items. De transactionele leiderschapsschaal kent een Cronbach Alpha van 0,82 en is daarmee betrouwbaar. Een vraag betreffende transactionele leider is: *'De leider help anderen in ruil voor hun inspanningen'*. De *laissez-faire* leiderschapsschaal van Den Hartog et al., (1997) kent eveneens acht items en heeft een Cronbach Alfa van 0,81 wat als betrouwbaar wordt gezien. Een voorbeeldvraag om het laissez-faire leiderschap te meten is: *'Hij/zij komt pas in actie als het fout gaat'*.

3.4.2 Items effectief samenwerken

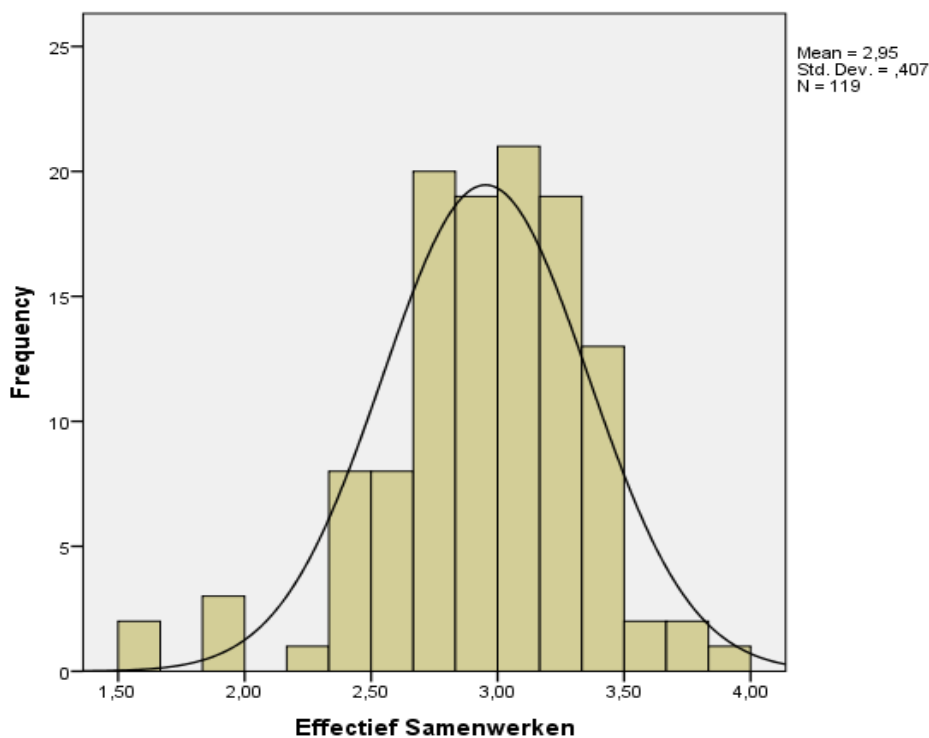
Om de effectiviteit van het teamproces en samenwerking met partners te meten is hier de Team Excellence Questionnaire (TEQ) van Lafasto & Larson (2001) gebruikt. De geselecteerde items hebben een Cronbach Alpha van 0,93, wat als zeer betrouwbaar wordt gezien. Item 8 is bij de *Organisatorische ondersteuning en erkenning* verwijderd om een hogere betrouwbaarheidsschaal te genereren. De vragenlijst bevat vragen over de effectiviteit van het team en de rol van de leider binnen het team of samenwerking. In bijlage 3 is de volledige vragenlijst betreffende effectieve samenwerking uiteengezet. De deelnemers werden verzocht aan te geven of zij met de bewering eens of oneens zijn binnen het team of proces van samenwerken. Hierbij is gebruik gemaakt van vier Likertschalen: variërend van 1= totaal oneens tot 4= totaal mee eens. Een voorbeeldvraag is: *'De teamleden beschikken over de essentiële vaardigheden en capaciteiten om de doelstellingen van het team te bereiken'*.

Effectief samenwerken	Items	Cronbach Alfa
Heldere doelformulering	(4)	0,80
Resultaat gedreven organisatiestructuur	(4)	0,77
Competente teamleden	(4)	0,72
Uniform commitment	(3)	0,82
Gezamenlijk samenwerkingsklimaat	(4)	0,71
Normen van excellentie	(3)	0,84
* Organisatorische ondersteuning en erkenning	(4)	0,73

*Na verwijderen van item 8 TEQ

3.5 Assumpties voor regressie analyse

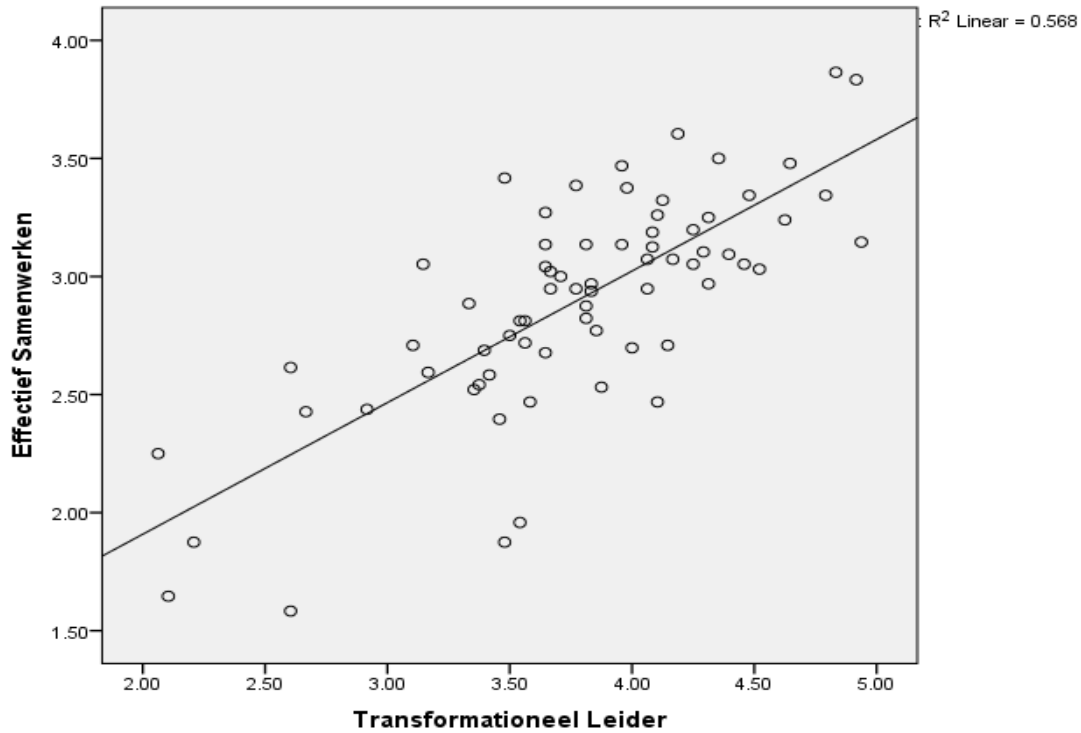
In het analysehoofdstuk (4) zijn regressieanalyses uitgevoerd om de relatie tussen de afhankelijke- en onafhankelijke variabelen te achterhalen. Bij regressie wordt een *causale* relatie tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabele verondersteld, waarbij sprake is van een asymmetrische relatie (Field, 2013). Er gelden bij de regressie aan aantal vooronderstellingen of assumpties; beide variabelen hebben een interval/ratioschaal, het verband tussen beide variabelen is theoretisch causaal, het verband tussen beide variabelen is lineair en de afhankelijke variabele is in de populatie normaal verdeeld voor elke waarde van de onafhankelijke variabele (*homoscedastisch*). Alle variabelen in deze regressieanalyse zijn kwantitatief van aard en de kwalitatieve waarden zoals bijvoorbeeld geslacht zijn naar kwantitatieve (dummies) waarden omgevormd om analyses uit te kunnen voeren. Hieronder is uit het histogram (figuur 2) op te maken dat de afhankelijke variabele overwegend normaal verdeeld is en dat er geen erge schendingen van normaliteit zijn, enkel een kleine afwijking naar links bij effectief samenwerken.



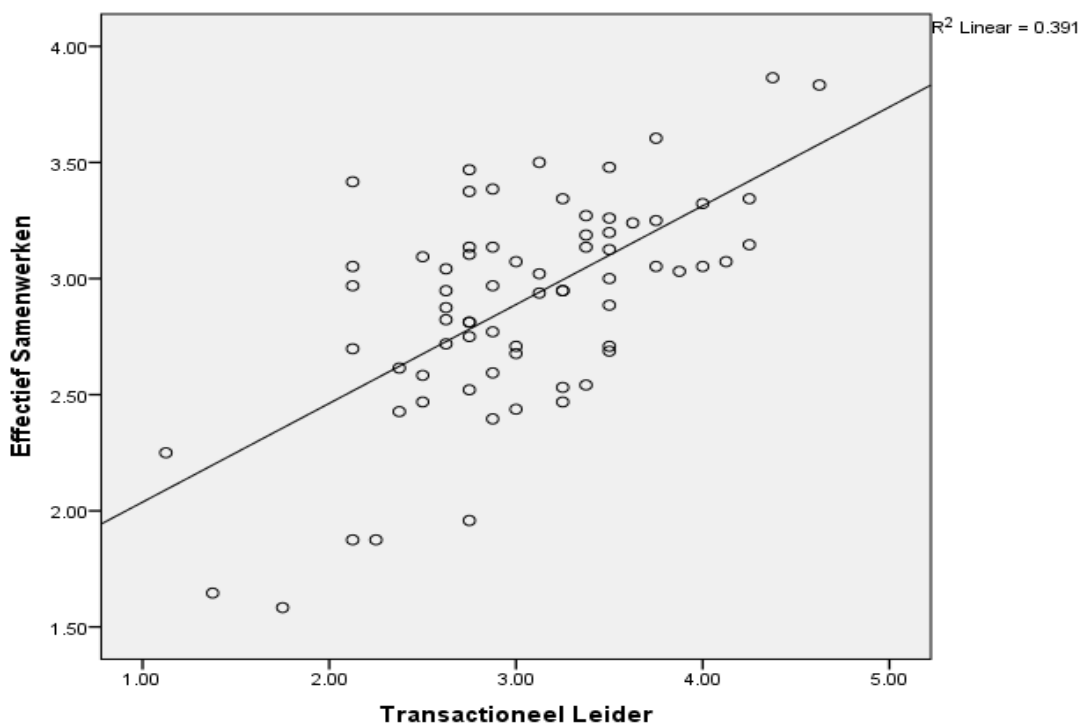
Figuur 2: Normalverdeling effectief samenwerken

Om te controleren of er sprake is van een lineair verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn in onderstaande figuren *scatterplots* voor de onafhankelijke variabelen gemaakt. In figuren 3, 4 en 5 is te zien dat er inderdaad een lineair verband bestaat tussen de leiderschapsstijlen en de effectieve samenwerking. Hierdoor is ook aan deze (*homoscedasticiteit*) veronderstelling voldaan. De Durbin-Watson score ligt rond de 2 voor de afhankelijke variabele, wat dus klopt in dit onderzoek. De multicollineariteit is voor dit

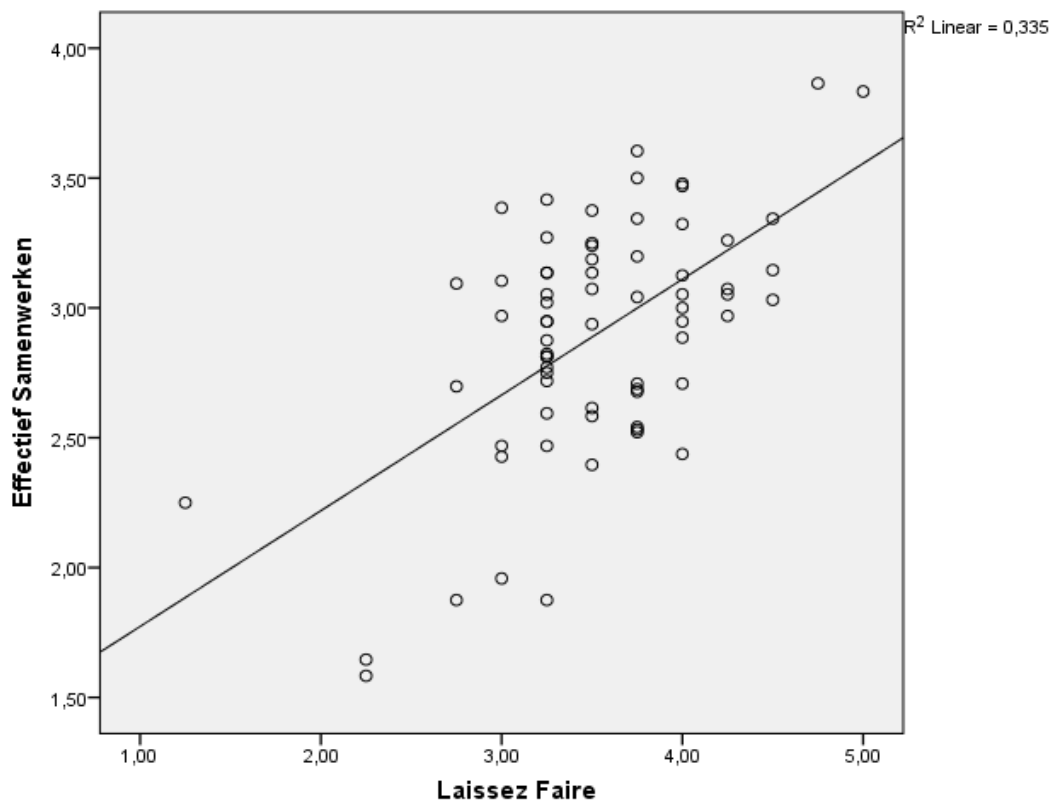
onderzoek geen probleem, omdat onder andere één criteria voor effectief samenwerken (Principeel leiderschap) wat voor een multicollineariteitsprobleem zou kunnen zorgen uit het model is gehaald. De VIF (*Variance Inflation Factor*) waarde is in alle gevallen < 10 en de tolerantie is > 0.1 wat betekent dat er geen sprake is van multicollineariteit (Field, 2013).



Figuur 3: Scatterplot Transformationeel leiderschapstijl en Effectief Samenwerken



Figuur 4: Scatterplot Transactioneel leiderschapstijl en Effectief Samenwerken



Figuur 5: Scatterplot Laissez-Faire leiderschapsstijl en Effectief Samenwerken

Nadat voldaan is aan de veronderstellingen en assumpties van de regressie is in dit onderzoek regressieanalyses uitgevoerd op de onderzoeksobjecten leiderschapsstijl en effectief samenwerken om te voorspellen welke factoren van invloed zijn op de effectieve samenwerking bij het gebiedsgericht werken in de gemeente.

3.6 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoek bestaat uit twee elementen. Het eerste element van betrouwbaarheid is nauwkeurigheid. Om bepaalde storende effecten oftewel ‘*confound*’ effecten te vermijden zijn een aantal controlevariabelen opgenomen (Field, 2013:8). De volgende controle variabelen zijn meegenomen in dit onderzoek; *geslacht, leeftijd, opleiding en jaren werkervaring*. Tevens is er gebruik gemaakt van geijkte vragenlijsten en schalen die jarenlang is gebruikt door verscheidene vooraanstaande onderzoekers op het gebied van samenwerken en de leiderschapstheorie (Bass, 1985; Lafasto & Larson, 2001).

Bij het tweede element van betrouwbaarheid *consistentie* gaat het om het principe van herhaalbaarheid; onder dezelfde omstandigheden zal dezelfde meting leiden tot dezelfde bevindingen. Om de herhaalbaarheid van dit onderzoek te ondervangen zijn meerdere items per schaal gebruikt. Tevens zijn niet alleen de gebiedsmanagers zelf ondervraagd maar zijn ook de mensen die dagelijks en direct samenwerken met de leidinggevende bevraagd. Om de mate van effectiviteit van de samenwerking in teams en met partners te meten zijn zowel de (gemeentelijke) teams als de partners in de wijken zelf ondervraagd. Op deze manier is geprobeerd het proces vanuit meerdere oogpunten te bekijken (om objectiviteit in het

onderzoek te waarborgen) en werd de totale populatie (N) ook groter. De non-respons (45 %) in dit onderzoek zou eventueel kunnen leiden tot een vermindering van de representativiteit van de steekproef.

3.7 Validiteit

Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van *pilots*. Van de pilots is gebruikgemaakt om te controleren of de items op de juiste manier zijn geformuleerd en eventueel erachter te komen welke vragen aangepast moesten worden. De eerste vraag uit het Multifactor Leadership Questionnaire is bijvoorbeeld aangepast van *'Hij/zij spreekt optimistisch over de toekomst'* naar *'De gebiedsmanager spreekt optimistisch over de toekomst'*. Dit is slecht een kleine aanpassing van de vraag, maar volgens de medewerkers die deel hebben genomen aan de pilot zorgen dergelijke aanpassingen voor meer duidelijkheid van de vragen. Tevens zijn storende items (zoals de achtste vraag uit het Team Excellence Questionnaire) verwijderd om de schalen nog betrouwbaarder te maken en hogere Cronbach's Alfa te genereren, zodat het beoogde onderzoek effect nauwkeuriger gemeten werd. Daarnaast is zoals vermeld van geijkte vragenlijsten en schalen van vooraanstaande wetenschappers gebruik gemaakt om de onderzochte concepten te meten (Bass, 1985; Lafasto & Larson, 2001).

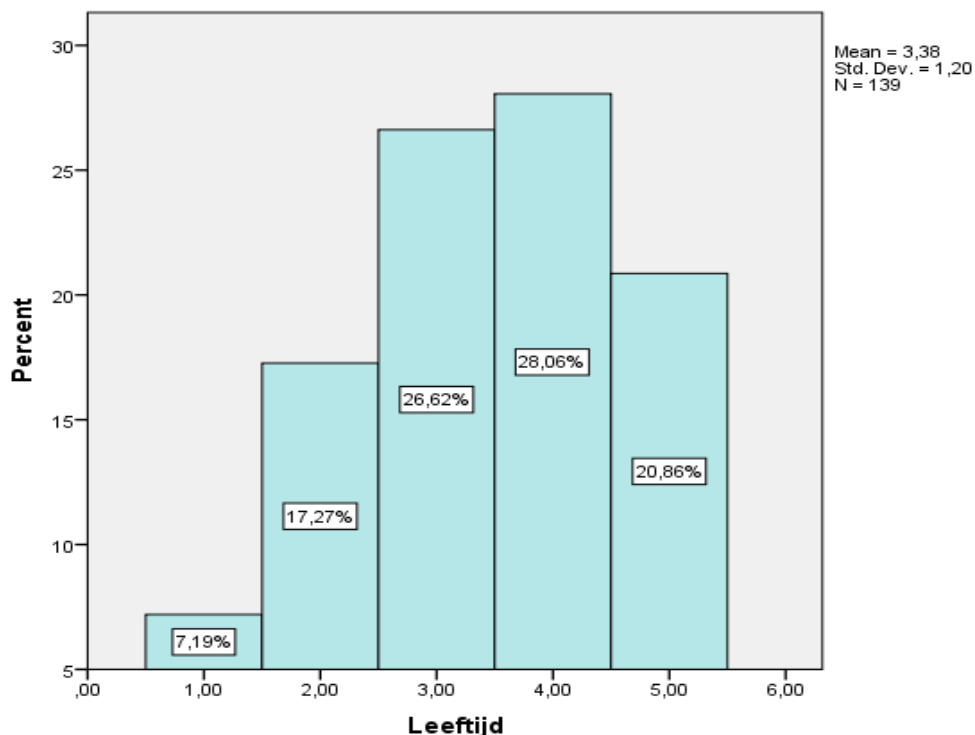
Met behulp van beschrijvende- en inductieve statistiek, lineaire regressieanalyses en correlatiecoëfficiënten van het statistisch programma SPSS is gekeken of het veronderstelde theoretische verband (causaliteit) tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele zich voordoet. Omdat er onder Nederlandse respondenten gemeten is in dit onderzoek was het belangrijk om de Nederlandse versie van de MLQ te gebruiken, die naar het Nederlands is vertaald door van Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997). Door de onderzoekers werd een Nederlandstalige versie van de MLQ, versie 8Y gebruikt, die eerst vanuit het Engels werd vertaald naar het Nederlands en vervolgens door een Engelse expert in organisatiepsychologie terug werd vertaald (Den Hartog et. al, 1997). Dit haalt de taalbarrière weg en voorkomt dat de respondenten de vragen verkeerd interpreteren. De vragen betreffende effectief samenwerken is overigens alleen van het Engels naar het Nederlands vertaald. Tevens is naar het oordeel van collega-onderzoekers gevraagd, ook wel intercollegiale vergelijking of triangulatie genoemd, om de validiteit beter te waarborgen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk is de theorie uit het theoretisch kader gekoppeld aan de praktijk en worden de belangrijkste bevindingen van het empirisch onderzoek belicht. In paragraaf 4.1 is de beschrijvende statistiek van alle variabelen in dit onderzoek gegeven. In paragraaf 4.2 worden de onderlinge correlaties van de variabelen in dit onderzoek weergegeven en toegelicht. In paragraaf 4.3 zijn de resultaten van de regressies gepresenteerd. Hiertoe wordt in dit hoofdstuk een antwoord op de tweede en de derde deelvraag gegeven.

4.1 Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf is eerst uiteengezet hoe de verdeling lag bij de respondenten. Vervolgens worden de gemiddelden (M), standaarddeviaties (spreiding van de getalen rondom het gemiddelde, SD) en correlaties (rekenkundig maat voor samenhang tussen variabelen, dat ligt tussen de -1 en 1) in dit onderzoek weergegeven (Field, 2013). In onderstaande grafiek is na hercodering van de waarden, door de omgekeerde/negatieve formulering op de vragenlijst, de leeftijdscategorieën van de respondenten in dit onderzoek weergegeven. De meeste respondenten (28,06%) vallen in de leeftijdscategorie tussen de 45 en 50 jaar oud. Ruim 75% van de respondenten heeft een leeftijd van boven de 40 jaar oud.



Figuur 6: Histogram leeftijdsverdeling respondenten

Het opleidingsniveau van de respondenten is gemeten op een 5-punts Likertschaal variërend van 1= basisonderwijs tot 5 = wetenschappelijk onderwijs (na hercoderen van de waarden). Ruim 78% van de respondenten is HBO of hoger afgestudeerd. De respondenten zijn na het basisonderwijs of basisschool allemaal verder gaan studeren. De meeste respondenten (48,2%) hebben een HBO opleiding afgerond.

Tabel 4: Beschrijvende statistieken voor de variabelen in dit onderzoek

<i>Variabelen</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Leiderschapsstijlen</i>		
1. Transformationeel leiderschap	3.77	0.63
2. Transactioneel leiderschap	3.01	0.66
3. Laissez-faire leiderschap	2.53	0.76
4. Leiderschapsstijl	3.11	0.37
<i>Effectief samenwerken</i>		
5. Heldere doelformulering	2.78	0.58
6. Resultaat gedreven organisatiestructuur	2.48	0.59
7. Competente teamleden	3.14	0.43
8. Uniform commitment	2.76	0.63
9. Gezamenlijk samenwerkingsklimaat	3.42	0.43
10. Normen van excellentie	3.04	0.55
11. Organisatorische ondersteuning en erkenning	2.89	0.38
<i>Controle variabelen</i>		
12. Geslacht (0= man, 1 = vrouw)	0.49	0.51
13. Leeftijd	3.38	1.20
14. Opleiding	3.94	0.76
15. Jaren werkervaring (gebiedsmanagers)	2.95	0.85

In de bovenstaande tabel zijn het gemiddelden (M) en standaard deviaties (SD) van alle variabelen in dit onderzoek gepresenteerd. Uit de tabel valt onder andere op te maken dat iets meer mannen dan vrouwen aan het onderzoek hebben deelgenomen, M = 0.49 (dummy 0=man en 1=vrouw). Het gemiddelde voor transformationeel leiderschap (M=3.77) scoort significant (sig. 000) hoger dan de transactionele (M=3.01) of de laissez-faire (M= 2.53) leiderschapsstijl. Dit betekent dat de respondenten over het algemeen een meer transformationele leiderschapsstijl van hun manager ervaren dan de transactionele of laissez-faire leiderschapsstijl. Het laissez-faire leiderschap scoort gemiddeld het laagst.

Als er verder naar de variabelen gekeken wordt valt op dat het *resultaat gedreven organisatiestructuur* gemiddeld (M = 2.48) het laagst scoort in vergelijking met de andere variabelen van effectief samenwerken. Dit betekent dat bij het gebiedsgericht werken de focus lang niet altijd op het bereiken van de doelen is gericht of niet of nauwelijks een standaard methode is ontwikkeld om individuele prestaties te meten. *Heldere doelformulering* scoort gemiddeld genomen lager dan de andere variabelen van effectief samenwerken (M = 2.78). In de voorstudie is tijdens oriëntatiegesprekken en interviews met de gebiedsmanagers naar voren gekomen dat de doelen die op strategisch niveau geformuleerd worden niet altijd met de lokale doelen op wijkniveau overeenkomen en soms zelfs met elkaar kunnen botsen. De gebiedsmanagers in Charlois, Delfshaven en Feijenoord gaven dit onder andere aan. Deze constatering zou ook een verklaring kunnen zijn waarom de doelen niet altijd even helder zijn voor de medewerkers in de wijk. De laissez-faire leiderschapsstijl komt dus overwegend het minst voor bij de gemeente, althans zo is dat ervaren. Nadat de resultaten van de leiderschapsstijlen van de deelgemeenten met elkaar is vergeleken (tabel 5), scoren een aantal

deelgemeenten opvallend gemiddeld hoger ($M= 4.06$ en 3.88) op de laissez-faire leiderschapsstijl dan de andere deelgemeenten in Rotterdam. In de oriëntatiegesprekken gaven onder andere deze gebiedsmanagers aan dat zij graag wat meer aandacht aan hun medewerkers willen geven en de medewerkers af en toe wat meer willen begeleiden in het werk. Maar door soms dubbele functies of het missen van de benodigde personeelscapaciteit komen zij hier niet of nauwelijks aan toe.

Tabel 5: Scores per manager ID / wijk

Manager ID / gebied	Transformationeel	Transactioneel	Laissez-faire	Effectief samenwerken (M)
1	3,85	2,93	2,28	3,01
2	3,81	3,06	2,56	2,94
3	3,83	2,83	2,67	2,82
4	3,59	2,72	2,63	2,77
5	4,18	3,00	2,63	2,92
6	4,25	3,60	2,21	3,30
7	3,07	2,56	2,88	3,23
8	3,96	3,02	2,18	3,03
9	2,44	2,25	3,19	2,67
10	3,58	2,50	3,13	2,98
11	3,90	2,34	2,19	2,78
12	3,73	3,03	2,22	2,92
13	4,03	3,31	1,66	3,10
14	3,33	2,78	4,06	2,60
15	3,42	2,75	2,58	2,86
16	3,84	3,18	2,30	3,14
17	3,76	2,96	2,21	3,13
18	3,65	3,38	2,56	3,20
19	3,39	3,44	3,88	2,73

‘Gebiedsmanagers hebben niet altijd een duidelijk en uniform takenpakket als de gebiedsmanagers in andere wijken en tevens verschillen de functieschalen en bevoegdheden van gebiedsmanagers per wijk’, aldus de gebiedsmanager van deelgemeente Overschie in Rotterdam. De gebiedsmanagers met een hogere functieschaal hebben meer bevoegdheden (mandaat) en hebben de beschikking over meer personele ondersteuning bij de uitvoering van hun werkzaamheden. ‘Hierdoor kan het dus voorkomen dat de gebiedsmanager een aantal of zelfs geen assistenten heeft en moet meedoen met de werkzaamheden op uitvoeringsniveau’ (gebiedsmanager in Hoogvliet). De deelgemeenten die hoog scoren op de laissez-faire leiderschapsstijl scoren ook gemiddeld genomen wat lager betreffende de effectieve samenwerking. Dit zou mogelijk te maken hebben met het feit dat de gebiedsmanagers niet constant aanwezig (kunnen) zijn en de medewerkers geen directe dagelijkse aansturing ondervinden van de gebiedsmanager, waardoor medewerkers de leidinggevende dus hoger waarderen op de laissez-faire leiderschapsstijl en hen lager waarderen op de effectieve samenwerking.

Tabel 6: Gemiddelde scores van de 3 groepen op effectief samenwerken

Groep	M	SD
1. Medewerkers	2.900	.460
2. Gebiedsmanagers	3.019	.253
3. Partners	3.029	.331
Totaal (M)	2.952	.406

De tabel hierboven weergeeft hoe de verschillende groepen de effectieve samenwerking bij het gebiedsgericht werken gemiddeld beoordelen. Een opvallende constatering is dat de medewerkers en gebiedsmanagers van de gemeente de effectieve samenwerking lager beoordelen dan de partnerorganisaties die samenwerken met de gemeente Rotterdam. Dit kan betekenen dat de werknemers van de gemeente wellicht het gevoel hebben dat kwesties sneller aangepakt en projecten sneller gerealiseerd kunnen worden dan dat nu het geval is. Dit zou ook kunnen betekenen dat de partners waar de gemeente mee samenwerkt een veel tragere beslissingsproces gewend is in de eigen organisatie.

4.2 Correlatiematrix variabelen

In onderstaande tabel (tabel 7) zijn de correlaties van de variabelen in dit onderzoek te zien. De correlatie tussen twee variabelen wordt uitgedrukt in *Pearson's correlatiecoëfficiënt* r , die liggen tussen -1 (perfect negatief verband) en +1 (perfect positief verband) (Field, 2013). Elke variabele is in het overzicht perfect gecorreleerd met zichzelf, daarom is de correlatiecoëfficiënt r 1 diagonaal over de tabel te zien. Bij correlatie gelden de volgende vooronderstellingen: verband lineair (zie scatterplot in paragraaf 3.5 figuren 3, 4 en 5) en $N > 30$ (De Vocht, 2009). De variabelen die aan de assumpties voldeden zijn in de correlatiematrix opgenomen.

Uit onderstaande tabel blijkt onder andere dat met uitzondering van leeftijd met transformationeel leiderschap de controlevariabelen verder niet correleren met de variabelen voor de leiderschapsstijl en effectief samenwerken. Alleen de controlevariabele leeftijd correleert dus significant ($r = .56, p < .05$) met de onafhankelijke variabele transformationeel leiderschap. Dit zou kunnen betekenen dat naarmate de leider of gebiedsmanager ouder wordt, de leider een meer transformationele leiderschapsstijl karakteristieken gaat vertonen, zoals medewerkers meer persoonlijk aandacht geven of met charisma proberen medewerkers te inspireren meer werk te verzetten. De leiderschapsstijl correleert zoals verwacht positief met de drie leiderschapsstijlen in de correlatiematrix. Wat verder in de matrix opvalt, is dat de laissez-faire leiderschapsstijl overwegend negatief correleert met de variabelen van effectief samenwerken die opgenomen zijn in de correlatiematrix. Dit zou kunnen betekenen dat laissez-faire leiderschapsstijl een negatief effect heeft op de effectieve samenwerking, zoals eerder in het rapport verondersteld werd met de derde hypothese. De variabele Principieel leiderschap van effectief samenwerken is vanuit tautologisch oogpunt en in verband met multicollineariteitsprobleem niet in de correlatiematrix en regressies opgenomen. De laissez-faire leiderschapsstijl correleert overigens ook negatief met de andere leiderschapsstijlen. In tegenstelling tot de leiderschapsstijlen correleren de zeven criteria voor effectief samenwerken die opgenomen zijn in de correlatiematrix wel positief met elkaar.

Tabel 7: *Correlatiematrix van de variabelen in dit onderzoek*

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Transformationeel leiderschap	1													
2. Transactioneel leiderschap	.57*	1												
3. Laissez-faire	-.61**	-.22	1											
4. Leiderschapsstijl	.41	.62**	.39	1										
5. Heldere doelformulering	.48*	.47*	-.54*	.01	1									
6. Resultaat gedreven organisatiestructuur	.29	.31	-.51*	-.14	.81**	1								
7. Competente teamleden	.40	.49*	-.44	-.03	.78**	.64**	1							
8. Uniform commitment	.36	.31	-.35	.03	.81**	.79**	.81**	1						
9. Gezamenlijk samenwerkingsklimaat	.34	.57**	-.44	.02	.85**	.65**	.84**	.73**	1					
10. Normen van excellentie	.19	.71**	.01	.43	.44	.29	.49*	.35	.48*	1				
11. Organisatorische ondersteuning	.49*	.48*	-.20	.44	.61**	.27	.36	.24	.49*	.43	1			
12. Geslacht	.41	.23	-.41	-.07	.06	.07	.02	-.02	.06	-.02	-.13	1		
13. Leeftijd	.56*	.28	-.26	.27	.06	-.09	.17	.01	-.01	.30	.42	.14	1	
14. Opleiding	.34	-.18	-.34	-.06	.29	.24	-.01	.14	.09	-.16	.23	-.07	.07	1

Notitie: *p < .05 (2-tailed) en **p < .01 (2-tailed)

*Jaren werkervaring gebiedsmanagers niet opgenomen: N < 30.

*Principieel leiderschap niet meegenomen: Multicollineariteitsprobleem

4.3 Verklarende statistiek: Regressie analyses

In deze paragraaf zijn de regressies van de leiderschapsstijlen en effectief samenwerken uiteengezet om te kijken welke variabelen elkaar beïnvloeden. Vervolgens zijn de hypothesen in dit onderzoek getoetst.

Uitkomsten regressies

In paragraaf 3.5 is uiteengezet dat aan de assumpties is voldaan voor de regressie. Nadat voldaan is aan de veronderstellingen en assumpties van de regressie is in dit onderzoek een regressieanalyse uitgevoerd op de onderzoeksobjecten leiderschapsstijl en effectief samenwerken om te voorspellen welke factoren van invloed zijn op de effectieve samenwerking bij het gebiedsgericht werken in de gemeente. In onderstaande tabel is achtereenvolgend de R-Square, F-waarde en significantieniveaus van model 1 en 2 toegelicht.

Tabel 8: Verklarende kracht en significantie model 1 en 2

	R Square	F-waarde	Significantie
Model 1	.516	5.321	.011
Model 2	.613	3.168	.042

Bivariate correlatiecoëfficiënt(R) is een maat om de relatie tussen de twee variabelen te weten te komen en meet de sterkte van hun relatie. De R Square (51,6%) van de variantie van 'effectief samenwerken' wordt verklaard door de drie 'leiderschapsstijlen' in het model. Hier kan dus uit geconcludeerd worden dat de relatie tussen de leiderschapsstijlen en de effectieve samenwerking relatief sterk is. Hoe groter de waarde van de R Square, des te beter 'past' het regressiemodel, en des te geringer is het aandeel onverklaarde variantie of *residu*.

Tabel 9: Statistieken variabelen in model 1

Model 1	B's	Bèta	Significantie
Transformationeel leiderschap	-.103	-.217	.442
Transactioneel leiderschap	.258	.477	.049
Laissez-faire	-.208	-.626	.016

Met de variantieanalyse in tabel ANOVA (analysis of variance) is getoetst of het gehele model significant is, model 1 (.011; $p < 0.05$) en model 2 (.042; $p < 0.05$). Deze resultaten wijzen erop dat de scores in de modellen (met een betrouwbaarheid van ten minste 95%) statistisch betrouwbaar zijn en dat de uitkomsten niet op toeval berusten (Field, 2013). De F-toets van model 1 geeft een significant resultaat ($F = 5.321$; $p < 0.05$). Dit significante resultaat wijst erop dat ten minste één van de onafhankelijke variabelen (leiderschapsstijl) een significant effect heeft op de afhankelijke variabele (effectief samenwerken).

In bovenstaande tabel 9 (model 1) zijn de ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten B's gegeven die de verandering in de effectieve samenwerking weergeven, als de betreffende onafhankelijke variabele met één eenheid toeneemt. Verder zijn de bèta's van de onafhankelijke variabelen uiteengezet die een indicatie geven van het relatieve belang van elke onafhankelijke variabele. De transformationele en laissez-faire leiderschapsstijl hebben een negatief effect (-.151 en -.581) op de effectieve samenwerking, waarbij de laissez-faire significant is (.016; $p < 0.05$) en transformationeel leiderschap niet significant is (.442; $p > 0.05$). Dit betekent dat bij het gebiedsgericht werken een gebiedsmanager die op geaggregeerd niveau een transformationele of laissez-faire (passieve) leiderschapsstijl vertoont, een negatief invloed heeft op de effectieve samenwerking. De transactionele leiderschapsstijl laat in model 1 een significant (.049; $p < 0.05$) positief effect (bèta van .477) op de effectieve samenwerking zien.

Tabel 10: Statistieken variabelen in model 2

Model 2	B's	Bèta	significantie
Transformationeel leiderschap	-.149	-.314	.412
Transactioneel leiderschap	.343	.635	.029
Laissez-faire	-.206	-.619	.025
Geslacht	-.171	-.124	.576
Leeftijd	-.033	-.072	.756
Opleidingsniveau	.192	.299	.230

Model 1 en model 2 zijn beide significant (significantie .011 en .042; $p < 0.05$). Als de controlevariabelen (predictors) geslacht, leeftijd en opleidingsniveau ook in het model (2) worden toegevoegd is de R Square .613. Zonder de controlevariabelen was dit dus 51, 6% (61.3.% - 51.6% = 9.7 %). Dit geeft aan dat de controlevariabelen slechts een beperkt effect (9.7%) of relatie hebben op de afhankelijke variabele 'effectief samenwerken'. Verder is in het tweede model te zien dat de controle variabelen geen van alle significant zijn.

Op basis van de eerste en het tweede model kunnen de geformuleerde hypothesen getoetst worden. Hypothese 1 voorspelde een positief effect van de transformationele leider op de effectieve samenwerking. Deze relatie is echter negatief en doordat de relatie statistisch niet significant is wordt de eerste hypothese verworpen. De tweede hypothese voorspelde dat de transactionele leider een negatief invloed of effect zou hebben op de effectieve samenwerking. De transactionele leiderschapsstijl heeft in beide regressiemodellen een significant positief effect op de effectieve samenwerking, waardoor ook de tweede hypothese is verworpen. De derde hypothese voorspelde een negatief effect van de laissez-faire leider op de effectieve samenwerking. De laissez-faire leiderschapsstijl heeft inderdaad een negatief effect op de samenwerking en doordat deze relatie significant is wordt de derde hypothese niet verworpen, maar bevestigd. De resultaten van de analyse worden in het volgende hoofdstuk vertaald naar conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 5 Conclusies

In dit afsluitende hoofdstuk staat het beantwoorden van de deelvragen en de hoofdvraag centraal. In de eerste paragraaf zijn de belangrijkste conclusies van dit onderzoek uiteengezet. In de tweede paragraaf zijn aanbevelingen gegeven die een positieve bijdrage leveren aan het succes van gebiedsmanagers bij het gebiedsgericht werken. Tot slot is op de beperkingen van het onderzoek ingegaan en zijn aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

De gemeente Rotterdam opereert in een omgeving die steeds verandert. Door de komst van de crisis moet het concern de komende jaren flink gaan bezuinigen. Bij de aanpak van grootstedelijke problemen moeten de medewerkers van het concern het steeds met minder (financiële) middelen doen. De medewerkers van de gemeente zijn hierdoor in de netwerksamenleving in toenemende mate aangewezen op het eigen organisatievermogen en overtuigingskracht om kwesties opgelost te krijgen.

Steeds vaker dient er samengewerkt te worden met bewoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen om de problemen op te lossen. Bij het gebiedsgericht werken is een belangrijke rol voor de gebiedsmanagers in de wijken weggelegd om partijen bij elkaar te brengen om de lokale problemen aan te pakken. Het is hierdoor belangrijk dat het concern inzicht krijgt in de wijze waarop de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers in Rotterdam de samenwerking tussen de gemeente en partners bij het gebiedsgericht werken beïnvloedt. Daarnaast is het ook van belang te achterhalen welke leiderschapsstijlen effectieve samenwerking binnen teams en tussen partijen in de gemeente bevorderen. De volgende hoofdvraag staat in dit onderzoek dan ook centraal:

‘Op welke wijze beïnvloeden de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers in de gemeente de effectieve samenwerking tussen de gemeente en partners bij het gebiedsgericht werken?’

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers van de gemeente bij het gebiedsgericht werken vaak in een projectteam samenwerken in een netwerk met verschillende partijen, om een bepaald doel te bereiken. De gebiedsmanagers vertonen overwegend een transformationele leiderschapsstijl bij het gebiedsgericht werken, gevolgd door de transactionele leiderschapsstijl en men scoort gemiddeld het laagst op de laissez-faire leiderschapsstijl variabelen. De gebiedsmanagers van de gemeente Rotterdam hebben niet altijd een duidelijk en uniform takenpakket en tevens verschillen de functieschalen en bevoegdheden van gebiedsmanagers per wijk. Hierdoor kan het dus voorkomen dat de gebiedsmanager een aantal of geen assistenten tot zijn beschikking heeft en zich moet bezighouden met de werkzaamheden op uitvoeringsniveau. Het is aannemelijk dat als de leidinggevende meewerkt op het uitvoeringsniveau, lager scoort op de transformationele leiderschapsstijl en minder tijd heeft voor persoonlijk aandacht en coaching van zijn of haar medewerkers.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt verder dat de *eerste hypothese* verworpen kan worden. De hypothese voorspelde namelijk dat de transformationele leiderschapsstijl een positief effect zou hebben op de effectieve samenwerking. De transformationele leider heeft

op geaggregeerd niveau in dit onderzoek een negatief effect op de effectieve samenwerking. Op basis hiervan is de eerste hypothese verworpen. De *tweede hypothese* voorspelde dat de transactionele leiderschapsstijl een negatieve invloed zou hebben op de effectieve samenwerking. De transactionele leiderschapsstijl heeft in dit onderzoek statistisch een positief effect op de effectieve samenwerking. Doordat deze relatie niet negatief is, maar significant positief is, kan ook de tweede hypothese verworpen worden. De *derde hypothese* voorspelde een negatief effect van de laissez-faire leider op de effectieve samenwerking. De laissez-faire leiderschapsstijl heeft inderdaad een significant negatief effect op de samenwerking, waardoor de derde hypothese niet is verworpen, maar is bevestigd.

Doormiddel van het toetsen van hypothesen is de centrale hoofdvraag beantwoord. Namelijk op welke wijze de verschillende leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers de effectieve samenwerking tussen de gemeente en partners beïnvloeden. Daarnaast is aan de doelstelling voldaan om te achterhalen welke leiderschapsstijl de effectieve samenwerking bevordert. De transactionele leiderschapsstijl bevordert de effectieve samenwerking bij het gebiedsgericht werken.

5.2 Aanbevelingen: betekenis voor wetenschap en praktijk

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat op geaggregeerd niveau de transactionele leiderschapsstijl de effectieve samenwerking het meest positief beïnvloedt, dit in tegenstelling tot wat de theorie voorspelde. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek en wat wetenschappelijk relevant is, is dat de transformationele leiderschapsstijl niet in iedere situatie het meest positieve effect op de prestaties in het bedrijfsvoering proces heeft. Met name als het gaat om de effectieve samenwerking tussen de gemeente en partners is dit dus niet het geval. Dit onderzoek verschaft empirische kennis over de samenhang tussen de onderzoeksobjecten publiek leiderschap en effectief samenwerken en draagt hierdoor bij aan kennis op het gebied van leiderschap en de effectieve samenwerking in de gemeenten. Carver (2006) en Van Wart (2012) geven aan dat er een gebrek is aan goed ontworpen studies en modellen betreffende leiderschap in publieke organisaties. Dit onderzoek heeft getracht deze leemte enigszins op te vullen.

Op dit moment beoordelen de medewerkers hun leidinggevende net iets meer transformationeel dan transactioneel of laissez-faire op de leiderschapsstijl. Nu dit gegeven bekend is, is het belangrijk dat bij het aannemen van nieuw personeel voor de functie van de gebiedsmanager op zijn of haar transactionele kwaliteiten gelet wordt. Het is ook belangrijk dat de transactionele leiderschapsstijl in alle niveaus van de organisatie wordt bijgebracht, zodat de effectieve samenwerking binnen de organisatie en bij de samenwerking met partners omhoog kan gaan.

Op het moment dat de organisatie effectiever samenwerkt, kunnen tijd- en kostenbesparingen gerealiseerd worden, wat de komende jaren absoluut noodzakelijk is bij het concern Rotterdam. Dit kan geschieden door de transactionele leiderschapsstijl kwaliteiten deel te laten maken van de managementtrainingen. Veel medewerkers gaven in de vragenlijst aan dat de doelen niet altijd helder geformuleerd en ambigu zijn. Tijdens de trainingen is het van belang

dat de leidinggevende leert hoe hij medewerkers op een helder manier (nieuwe) doelen kan overbrengen, zodat de medewerkers gemotiveerd mee kunnen werken aan de realisering van deze doelen. Tevens is het ook belangrijk dat er een soort kosten-en-batenruilrelatie wordt overgebracht op de groepsleden, wat de effectieve samenwerking bevordert. Groepsleden dienen dus het gevoel te hebben iets (waardering of promotie) terug te krijgen voor de inzet van werkzaamheden bij het gebiedsgericht werken.

Verder is in dit onderzoek naar voren gekomen dat niet alle gebiedsmanagers een uniform takenpakket hebben. Hoewel niet alle wijken hetzelfde zijn en de kwesties die aangepakt dienen te worden onderling grote verschillen vertonen, is het toch belangrijk dat er enige vorm van uniforme functieomschrijving, bevoegdheidenuitoefening en functie-invulling wordt geïnstalleerd voor de functie van de gebiedsmanager. Op deze manier is het mogelijk uniforme trainingen te geven en kunnen gebiedsmanagers meer van elkaar leren, omdat zij dan in hogere mate onder dezelfde omstandigheden en arbeidsomgeving komen te werken wat meer met elkaar vergelijkbaar is. De functieniveaus kunnen dan wat dichter bij elkaar gebracht worden en de kans dat een gebiedsmanager een dubbele functie bekleedt wordt hierdoor ook kleiner door het duidelijke takenpakket. Een kanttekening hierbij is wel dat er enige mate van eigen invulling of maatwerk ingebouwd dient te worden, omdat zoals eerder is opgemerkt wijken sterk onderling van elkaar kunnen verschillen.

5.3 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zijn verschillende keuzes gemaakt. Mede door de gemaakte keuzes was het niet mogelijk alle beperkingen van het onderzoek uit te sluiten. Nu volgen achtereenvolgend de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

De theorieën die gekozen zijn en waar het onderzoek mee is vormgegeven, hebben bijgedragen de scope (blikveld) waarmee naar de werkelijkheid is gekeken af te bakenen. Hierdoor kon op een meer gestructureerde manier gewerkt worden, en door de theoretische concepten te analyseren werden de samenhangende verschijnselen van de onderzoeksobjecten duidelijk. Wellicht was het achteraf gezien verstandig geweest het conceptueel model van de leiderschapsstijlen uit te breiden. De medewerkers die deel hebben genomen aan dit onderzoek en samenwerken met de gebiedsmanagers hebben namelijk ook invloed op de manier van leidinggeven. In projectteams waar de zelfredzaamheid hoog is en projecten op tijd en kwalitatief goed afgerond worden, hoeft de gebiedsmanager waarschijnlijk minder snel in te grijpen dan in projectteams waarin de zelfredzaamheid en productiviteit minder is. In vervolgonderzoek zou de situationele leiderschapsstijl van Hersey en Blanchard (2007) meegenomen kunnen worden in het leiderschapsstijlmodel, waarbij de effectieve leiderschapsstijl situatieafhankelijk is. Op deze manier zou onderzocht kunnen worden of de transactionele leiderschapsstijl in iedere situatie de meest positieve invloed heeft op de effectieve samenwerking.

Daarnaast is de totale variantie van de gehanteerde leiderschapsstijlen en de controle variabelen die de effectieve samenwerking bij het gebiedsgericht werken verklaren 61,3%.

Vervolgonderzoek zou de overige variantie of overige factoren (bijvoorbeeld de mate van sensitiviteit of inlevingsvermogen van de leider tegenover medewerkers en partners) die betrekking hebben op de effectieve samenwerking verder kunnen onderzoeken. Door dit te onderzoeken kan bij het aannemen van (nieuwe) gebiedsmanagers op nog meer belangrijke facetten gelet worden, die noodzakelijk zijn voor een effectievere samenwerking binnen (project)teams en met partners van de gemeente. Ook tijdens de training kan dan meer aandacht besteedt worden op het bijspijkeren van de overige facetten. Dit zou de effectieve samenwerking nog meer bevorderen, wat weer kan leiden tot tijd- en kostenbesparingen bij de realisatie van projecten.

Tot slot zou dit onderzoek ook in andere gemeenten in Nederland uitgevoerd kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan andere grote gemeenten als Amsterdam, Den Haag of Utrecht. Deze gemeenten hebben ook met soortgelijke grootstedelijke problemen te maken als de gemeente Rotterdam. De leiderschapstijlen van de gebiedsmanagers van de andere gemeenten kunnen dan onderzocht en met elkaar vergeleken worden. Gegevens kunnen hierdoor uitgewisseld worden, waardoor er van elkaar geleerd wordt hoe effectiever samengewerkt wordt bij het wijk- of gebiedsgericht werken. Een soortgelijk onderzoek, met dezelfde meetinstrumenten zoals hier in dit onderzoek is gebruikt, zou uitgevoerd kunnen worden om de effectieve samenwerking in de private sector te meten. Zo is een vergelijking mogelijk tussen de effectieve samenwerking in de publieke en private sector. Er kan worden nagegaan of private bedrijven in projectteams (echt) effectiever samenwerken. Ook hiervan zou de gemeente kunnen leren om de effectieve samenwerking nog beter te laten verlopen.

Literatuurlijst

- Arvidsson, A. (2008). The Ethical Economy of Customer Coproduction. *Journal of Macromarketing Volume 28 Number 4 December 2008, Sage Publications*, 326-338.
- Avolio, B.J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly 16 (2005)*, 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber. T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449.
- Bakker, A.B., Albrecht, S., & Leiter, M.P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*, 74-88.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1986). *Individual multifactor leadership profile (experts)*. Binghamton, University of New York.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2e ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging, Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag, Lemma.
- Berlo, D., van (2012). *Wij, de overheid: Cocreatie in de netwerksamenleving*. Den Haag, Rijksoverheid, 8-14.
- Boogers, M.J.G.J.A. (2007). *Lokale politiek in Nederland: De logica en dynamiek van plaatselijke politiek*. Den Haag: Lemma, 110-118.
- Burns, T. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row Publishers.
- By, R.T. & Macleod, C. (2009). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Londen, Routledge.
- Cacioppe, R. & Albrecht, K. (2001). *Understanding and Developing Leadership and Management Using the Holon Model, in Leadership in the Antpodes: Findings, Implications, and a Leader Profile*. Victoria, Victoria University, 124-142.
- Carver, J. (2006). *A New Design for Leadership in Non-profit and public organizations*. San Francisco, John Wiley & Sons Inc, 37-58
- Castells, M. (1996). *The Rise of Network Society*. Oxford and Malden, Blackwell Publishers.

- Cherns, A.B. (1987). *The principles of socio-technical design revisited*. Human Relations, 40.3, 153-161.
- Cole, M. S., Bedeian, A.G., & Field, H. S. (2006). The Measurement Equivalence of Web-Based and Paper-and-Pencil Measures of Transformational Leadership: A Multinational Test. *Organizational Research Methods*, 9, 339-368.
- De Man, A.P., Van Der Zee, H. & Geurts, D. (2001). *Succesvol samenwerken - Over strategische samenwerking in het netwerkperk*. Amsterdam, Pearson Benelux Uitgeverij BV, 24-36.
- Denters, S.A.H. (2008), *De wijkaanpak terug van nooit weggeweest*. Bestuurswetenschappen, 3, 57-65.
- Denters, B. & Boogers, M. (2012). Naar een Local Democratic Audit: *startnotitie voor een breed inventariserend onderzoek naar de kwaliteit van de lokale democratie in Nederland*. Paper politicologenetmaal 2012, Amsterdam.
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Research Management Review*, 13, 329-346.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock 'n' Roll*. London, Sage Publications Ltd.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L. & Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leaders behaviour. An synthesis and funtional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Gemeente Rotterdam (2012a). *Concern Rotterdam: overheidsorganisatie voor Rotterdammers*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam (2012b). *Programmabegroting 2013*. Rotterdam, 4-20.
- Gemeente Rotterdam (2013). *Gebiedsgericht werken in Rotterdam programmaplan 2013*. Rotterdam.
- Greenleaf, R. K. (1977/2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C.E. (2009). *Leadership: a communication perspective*. Cornell, Waveland Press.
- Hart, P. 't & Hooven, M. ten (2003). *Op zoek naar leiderschap: Regeren na de revolte*. Amsterdam, Uitgeverij De Balie.
- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988/2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Londen, Pearson International Edition.
- Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2008). *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Deventer, uitgeverij Kluwer.
- House, R.J. (1976). *A theory of charismatic leadership*. Carbondale, Southern Illinois University Press.
- Jakobsen, M. (2012). Can Government Initiatives Increase Citizen Coproduction? *Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford Journals*.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A network approach in problem solving and decision-making*. Londen, Routledge.
- Koning, K & Van Ravenhorst, K. (2012). *Effectief bezuinigen op het personeel: een model voor gemeenten*. Zaltbommel, uitgeverij Schouten & Nelissen.
- Korsten, A.F.A. & Tops, P.W. (1998). *Lokaal bestuur in Nederland: Inleiding in de gemeentekunde (derde geheel herziene druk)*. Alphen aan den Rijn, Samson.
- Kort, M.B. (2004). *Organiseren van samenwerking: stedelijke vernieuwing en organiserend vermogen*. Assen, uitgeverij van Gorcum.
- LaFasto, M. J., Frank & Larson, E., Carl. (1989). *What Must Go Right/ What Can Go Wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
- LaFasto, M. J., Frank & Larson, E., Carl. (2001). *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leisink, P. & Steijn, A.J. (2007). Motivated to do the right thing? Public service motivation in the Netherlands. *Madrid, EGPA Annual Conference 2007*.
- Marschall, M. J. (2004). Citizen participation and the neighborhood context: A new look at the coproduction of local public goods. *Political Research Quarterly* 57, 231-44.
- Mintzberg, H. (1983) The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy (pre-1986); Fall 1983; Vol. 4, 3-15*.
- Molleman, E. (2001). *Samenwerken: tussen afhankelijkheid en autonomie*. Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, SAGE Publications Inc. (Sixth Edition).
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, SAGE Publications Inc. (Fourth Edition).
- Provan, K.G. & Kenis, P. (2009). Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*, 87 (3), 440-456.

Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. (2010). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), January, (Kluwer Academic Publishing), 75-96.

Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner, Barbara J. Streibel (2003). *The Team Handbook*. Madison, Oriel Incorporated, 10-18. (Third Edition).

Quinn, R.E., Faerman S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R., (1997). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven, Academic Service.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2001). *Van uitzondering naar regel: Maatwerk in het grotestedenbeleid (Advies 19)*. Den Haag: RMO.

Steijn, B. (2009). *Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar*. In: Ministerie van BZK, *Rijksambtenaren van de toekomst*. s'Gravenhage, Ministerie van BZK.

Sullivan, H. & Taylor, M. Theories of 'neighbourhood' in urban policy, in: Smith, I., Lepine, E. & Taylor, M. (2007) *Disadvantaged by where you live? Neighbourhood governance in contemporary urban policy*. Bristol, The Policy Press, 21 - 42

Tops, P.W. (2007). *Regimeverandering in Rotterdam: Hoe een stadsbestuur zichzelf opnieuw uitvond*. Amsterdam/Antwerpen, Atlas.

Tops, P.W. & Cornelissen, E.M.H. (2006) *Vitaliteit en vitale coalities in het openbaar bestuur*. Een verkenning, Conferentie 'Betovering in een Onttoverde Wereld'. Kaatsheuvel.

Tops, P.W. & Hartman, C. (2005). *Frontlijnsturing: Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad*. Rotterdam, Veenman.

Tummers, L.G., (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International review of administrative sciences*, 77 (3), 555-581.

Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M. & Steijn, A.J. (2009). Policy alienation of public professionals: Application in a new public management context. *Public Management Review* 11 (5), 685-706.

Tummers, L.G. & Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Management Review*, (forthcoming 2014).

Van Wart, M. (2012). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. New York, M.E. Sharpe Inc, 12-18.

Vocht, A. de (2009). *Basisboek SPSS (16)*. Utrecht, Bijleveld Press.

Vries, J. de & Dam, M. van. (1998). *Politiek-bestuurlijk management: Een blik achter de gouden muur*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Bijlage 1

Uitnodiging voor het invullen van de vragenlijst

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Fred Oheneba en sinds februari dit jaar loop ik stage bij de Bestuursdienst op het stadhuis in Rotterdam. In het kader van mijn afstudeeropdracht voer ik een onderzoek uit naar de invloed van de stijl van leidinggeven op de effectiviteit in de samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en partners bij het gebiedsgericht werken. Hiermee hoop ik succesvol mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam af te ronden.

Met de resultaten van dit onderzoek wordt voor de gemeente Rotterdam inzicht gegeven in de leiderschapsstijlen van gebiedsmanagers bij het gebiedsgericht werken. Maar ook wordt duidelijk op welke manier de leiderschapsstijl de effectiviteit van samenwerking binnen teams en externe partijen bevordert.

Hieronder staat een link naar de vragen met betrekking tot het onderzoek. Er zijn drie verschillende soorten vragenlijsten; (1) in te vullen door *de gebiedsmanager*, (2) in te vullen door *de medewerkers* die onder of direct met de gebiedsmanager samenwerken en (3) de laatste vragenlijst kan ingevuld worden door *de partners* die met de gebiedsmanager samenwerken. De resultaten krijg ik automatisch door, na een klik op het einde "verstuur enquête".

Vragenlijst voor:

- 1) De gebiedsmanagers: <http://www.thesistools.com/web/?id=349529>
- 2) De medewerkers: <http://www.thesistools.com/web/?id=347328>
- 3) De partners: <http://www.thesistools.com/web/?id=349309>

De resultaten zullen vertrouwelijk worden behandeld. De gemeente Rotterdam krijgt alleen de resultaten van het totaal van alle deelnemers te zien. Probeert u de enquête binnen twee weken (vóór 4 juni) ingevuld te hebben, zodat het onderzoek op tijd afgerond kan worden. De vragenlijst neemt zo'n 15 minuten in beslag en daarmee levert u een grote bijdrage aan het onderzoek en mijn afstudeertraject.

Voor vragen kunt u via onderstaande contactgegevens altijd contact met mij opnemen. Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking en veel plezier met het invullen van de vragenlijst!

Fred Oheneba

Stagiair Bestuursdienst Rotterdam

Bijlage 2: Vragenlijst voor het vaststellen van de leiderschapsstijl

Deze vragenlijst geeft een beschrijving van het leiderschap van de gebiedsmanagers die u beoordeelt. Hieronder vindt u een aantal beschrijvingen. U kunt aangeven in welke mate elk van deze beschrijvingen beantwoordt aan de persoon die u beoordeelt. Een voorbeeld: "De persoon die ik beoordeel is iemand met wie ik mijn problemen kan bespreken". Er zijn telkens 5 mogelijke antwoorden:

1: totaal oneens

2: gedeeltelijk oneens

3: neutraal

4: gedeeltelijk mee eens

5: totaal mee eens

Geslacht

- Man
- Vrouw

Ik ben werkzaam in de deelgemeente...

.....

Leeftijd

- Boven de 50 jaar
- Tussen 45 - 50 jaar
- Tussen 40 - 45 jaar
- Tussen 35 - 40 jaar
- Jonger dan 35 jaar

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- WO
- HBO
- MBO
- Voortgezet onderwijs
- Basisonderwijs

Aantal jaren werkervaring huidige functie

- Boven de 7 jaar
- Tussen 5 en 7 jaar
- Tussen 3 en 5 jaar
- Tussen 1 en 3 jaar
- Minder dan 1 jaar

1.	Hij/zij spreekt optimistisch over de toekomst.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Hij/zij behandelt me als individu in plaats van als zomaar een lid van het team.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Hij/zij komt pas in actie als het fout gaat.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Hij/zij komt met mij overeen welke beloning ik tegemoet kan zien als ik doe wat er gedaan moet worden.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Hij/zij is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van doelen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Hij/zij draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Hij/zij luistert naar zaken die voor mij van belang zijn.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Hij/zij stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Hij/zij toont zich een aanhanger van het gezegde 'grijp niet in als het niet noodzakelijk is'.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Hij/zij vestigt de aandacht op uitzonderingen, fouten en afwijkingen van wat van mij verwacht wordt.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Als ik hem/haar niet lastig val, valt hij/zij mij ook niet lastig.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Hij/zij geeft advies wanneer dit nodig is.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Hij/zij fungeert voor mij als voorbeeld.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Hij/zij stimuleert me mijn mening met goede argumenten te onderbouwen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Hij/zij introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Hij/zij let op tekortkomingen in de prestatie die correctie behoeven.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Zolang het werk beantwoordt aan minimale eisen onthoudt hij/zij zich van pogingen tot verbetering.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Hij/zij vermijdt betrokken te raken bij belangrijke beslissingen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Hij/zij laat mij zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Hij/zij vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanning beloond te worden.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Hij/zij vermijdt beslissingen te nemen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Pas wanneer problemen chronisch worden komt hij/zij in actie.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1: totaal oneens 2: gedeeltelijk oneens 3: neutraal 4: gedeeltelijk mee eens 5: totaal mee eens

23. Hij/zij creëert een gemeenschappelijk gevoel dat we aan een belangrijke opdracht/missie werken.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Hij/zij maakt duidelijk wat het me zal opleveren als ik doe wat vereist wordt.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Hij/zij houdt fouten goed in de gaten.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Hij/zij maakt dat ik trots ben met hem/haar samen te werken.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. In woord en daad toont hij/zij zich een toonbeeld van bekwaamheid.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Hij/zij maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Hij/zij toont zich sterk overtuigd van eigen opvatting en waarden.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Hij/zij heeft een sterke en dynamische persoonlijkheid en krachtige uitstraling.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Ik vertrouw erop dat hij/zij elke hindernis kan nemen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Ik heb volledig vertrouwen in hem/haar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Voor mij is hij/zij een symbool van succes en bekwaamheid.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Hij/zij toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 3: Vragenlijst effectief samenwerken

Deze vragenlijst heeft betrekking op het vaststellen van de effectiviteit van het team en de rol van de leider binnen het team of samenwerking tussen de gemeente en partners. Hieronder vindt u een aantal beschrijvingen. U kunt aangeven in welke mate u met elk van deze beschrijvingen totaal oneens of totaal mee eens bent. Een voorbeeld: "De teamleden beschikken over de essentiële vaardigheden en capaciteiten om de doelstellingen van het team te bereiken".

Er zijn telkens 4 mogelijke antwoorden:

1: totaal oneens

2: gedeeltelijk oneens

3: gedeeltelijk mee eens

4: totaal mee eens

1. In het (project) team is een duidelijke te bereiken doel geformuleerd.	(1)	(2)	(3)	(4)
2. Wij weten welke resultaten wij als team moeten behalen.	(1)	(2)	(3)	(4)
3. Onze teamleider formuleert onze doelen op een zodanige wijze om ons te inspireren en ons commitment te verhogen.	(1)	(2)	(3)	(4)
4. Onze teamleden beschikken over juiste en voldoende Informatie.	(1)	(2)	(3)	(4)
5. We hebben een standaard methode ontwikkeld om individuele prestaties te meten.	(1)	(2)	(3)	(4)
6. De afspraken en procedures die wij hebben ondersteunen de uitvoering van de taak.	(1)	(2)	(3)	(4)
7. Onze teamleider geeft die sturing die wij nodig hebben.	(1)	(2)	(3)	(4)
8. Ons team wordt onvoldoende erkend voor haar prestaties.	(1)	(2)	(3)	(4)
9. In het team zijn de juiste competenties aanwezig.	(1)	(2)	(3)	(4)
10. Wij zijn initiatiefrijk in de richting van relaties (partners).	(1)	(2)	(3)	(4)
11. Elk individu in het team toont een sterk verlangen om bij te dragen aan het succes van het team.	(1)	(2)	(3)	(4)
12. De teamleden ondersteunen elkaar voldoende.	(1)	(2)	(3)	(4)
13. Wij houden ons te allen tijde gefocust op het bereiken van onze doelen.	(1)	(2)	(3)	(4)
14. Er zijn duidelijke consequenties verbonden aan het bereiken van succes of falen van ons team.	(1)	(2)	(3)	(4)
15. Onze teamdoelen hebben een duidelijke relatie met de doelen van de organisatie.	(1)	(2)	(3)	(4)
16. Wij zijn van elkaar afhankelijk om onze resultaten te realiseren.	(1)	(2)	(3)	(4)
17. Onze taken en activiteiten zijn een samenhangend geheel.	(1)	(2)	(3)	(4)

1: totaal oneens 2: gedeeltelijk oneens 3: gedeeltelijk mee eens 4: totaal mee eens

18. Het bereiken van onze teamdoelen heeft een hogere prioriteit dan alle individuele doelstelling.	(1)	(2)	(3)	(4)
19. De teamleden committeren zich aan de teamdoelen.	(1)	(2)	(3)	(4)
20. In ons team is de kwalitatieve standaard van een hoog niveau.	(1)	(2)	(3)	(4)
21. De te behalen resultaten zijn concreet.	(1)	(2)	(3)	(4)
22. De te behalen resultaten van het team zijn meetbaar.	(1)	(2)	(3)	(4)
23. Wij beschikken over de juiste middelen en informatie om ons werk goed te kunnen verrichten.	(1)	(2)	(3)	(4)
24. Ons overleg draagt bij aan de activiteiten die wij verrichten.	(1)	(2)	(3)	(4)
25. Teamleden worden aangemoedigd het beste uit zichzelf te halen.	(1)	(2)	(3)	(4)
26. Onze teamleider vertoont vertrouwen in het team te hebben door ons verantwoordelijkheid te geven.	(1)	(2)	(3)	(4)
27. Onze teamleider is voldoende helder.	(1)	(2)	(3)	(4)
28. De organisatorische doelen dagen het team het beste uit zichzelf te halen.	(1)	(2)	(3)	(4)
29. Teamleden geloven dat persoonlijk succes pas wordt bereikt door de voltooiing van het team doel.	(1)	(2)	(3)	(4)
30. Teamleden zijn in staat om met elkaar effectief samen te werken.	(1)	(2)	(3)	(4)

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 4: Responspercentages per gebied

Manager ID / gebied	Gebiedsmanager (1)	Medewerkers (6)	Partners (4)	Totaal response per gebied
1	100%	83%	75%	82%
2	100%	50%	75%	64%
3	100%	67%	50%	64%
4	100%	100%	75%	91%
5	100%	83%	100%	91%
6	100%	100%	75%	91%
7	100%	67%	50%	64%
8	100%	100%	50%	82%
9	100%	67%	0%	46%
10	100%	67%	0%	46%
11	100%	83%	50%	73%
12	100%	67%	25%	55%
13	100%	67%	75%	73%
14	100%	67%	50%	55%
15	100%	83%	25%	64%
16	100%	83%	75%	82%
17	100%	67%	75%	64%
18	100%	67%	0%	46%
19	100%	50%	50%	55%
20	0%	0%	0%	0%
21	0%	0%	0%	0%
22	0%	0%	0%	0%
23	0%	0%	0%	0%