



# *De weg naar succes*



## *Rotterdammergericht werken met Team Service*

Linda Prijs

Masterthesis Bestuurskunde

Erasmus Universiteit Rotterdam

Augustus 2015



Gemeente Rotterdam

# *De weg naar succes*

## *Rotterdammergericht werken met Team Service*

---

Linda (A.A.) Prijs  
402217

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Bestuurskunde (Public Administration)  
Master Arbeid, Organisatie en Management  
Studiejaar 2014-2015  
Augustus 2015



Eerste lezer/afstudeerbegeleider: dr. B.S. Kuipers  
Tweede lezer: dr.ir. J. Eshuis

Begeleidster Gemeente Rotterdam  
Uitvoering Werken: Cynthia de Bruin

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis “De weg naar succes”. Deze thesis is tot stand gekomen door een intensieve en leerzame stageperiode van zes maanden bij de Gemeente Rotterdam. Doordat het vinden van een goede balans tussen het meewerken en het schrijven van deze masterthesis erg lastig was, waren de afgelopen zes maanden erg zwaar. Dit kwam onder andere omdat ik meer energie kreeg van het meewerken, dan van het lezen, schrijven, herschrijven en het gebruik van het SPSS onder de knie krijgen. Hierdoor besteedde ik weinig tijd aan het schrijven van mijn thesis tijdens werktijd en moest ik dit in de weekenden inhalen.

Toch kan ik vol trots zeggen, dat ik de deadline die ik voor mijzelf had gezet om in september 2015 af te studeren, gerealiseerd is. Dit ging niet zonder slag of stoot, waardoor ik erg veel heb gehad aan alle steun om mij heen. Deze personen wil ik daarom graag in dit voorwoord bedanken voor hun steun, begeleiding en medewerking in het afgelopen halfjaar.

Allereerst wil ik een grote dankbetuiging uiten aan Cynthia de Bruin, mijn directe stagebegeleidster vanuit de Gemeente Rotterdam. Zij heeft mij de ruimte gegeven om erg veel te kunnen leren doordat ik overall aan mocht schuiven. Hierdoor heb ik diverse rollen kunnen aanpakken bij verschillende projecten. Daarnaast ben ik tijdens het schrijven van mijn thesis en bij de stagewerkzaamheden die ik heb opgepakt erg goed voorzien van de benodigde informatie, adviezen en het allerbelangrijkste het vertrouwen dat zij in mij had waardoor zij altijd voor mij klaar stond en zorgde dat ik snel de positieve flow weer te pakken kreeg om mijn masterthesis te schrijven.

Verder ben ik mijn afstudeerbegeleider vanuit de Erasmus Universiteit, dr. Ben Kuipers, zeer dankbaar. Door zijn begeleiding, zijn expertise en door zijn geduld, heb ik mij telkens gesteund en geholpen gevoeld om dit onderzoek tot een goed einde te brengen. De hulp die hij mij heeft gegeven bij het onder de knie krijgen van SPSS hebben ervoor gezorgd dat ik mijn onderzoek en mijn studie heb kunnen afronden. Daarnaast stel ik het zeer op prijs dat hij zoveel medewerking heeft verleend om het proces van het afstuderen zo te plannen, waardoor ik in staat ben om begin september 2015 af te studeren.

Daarnaast wil ik mijn tweede lezer, dr. ir. Jasper Eshuis, vanuit de Erasmus Universiteit bedanken. Hij heeft door zijn snelle feedback het mogelijk gemaakt dat ik geen vertraging heb opgelopen in mijn planning. Daarnaast heeft hij door zijn feedback ervoor gezorgd dat ik het eindresultaat van deze thesis inhoudelijk heb kunnen verbeteren en optimaliseren.

Ook wil ik alle oud-collega's van de Gemeente Rotterdam, die input hebben geleverd voor het onderzoek, graag bedanken. Deze personen vormen de basis van mijn onderzoek en zonder hun medewerking was het onderzoek niet mogelijk geweest.

Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden/vriendinnen bedanken voor hun steun tijdens het afstuderen. Vooral Jasmina wil ik hierbij speciaal bedanken voor het last minute lezen en nakijken van mijn thesis.

Ik wens u veel leesplezier!

Linda Prijs  
9 augustus 2015

## Managementsamenvatting

### *Aanleiding*

Binnen de Gemeente Rotterdam heeft een reorganisatie plaatsgevonden. Deze reorganisatie heeft er toe geleid dat een slankere en dienstverlenende gemeentelijke organisatie is ontstaan waardoor verbeterde dienstverlening aan burgers en bedrijven kan plaatsvinden. Binnen de sector Openbare Werken had deze reorganisatie grote gevolgen. Dit heeft geleid tot ontwikkeling van de sector naar 'gebiedsgericht beheer'. Dit staat ook bekend als 'het bollenverhaal'. Door dit model is een betere scheiding ontstaan van rollen, taken en verantwoordelijkheden, omdat door deze nieuwe inrichting verschillende teams onder een andere bol zijn geplaatst. Dit was ook het geval bij de voormalig Wijk Onderhoudsploeg (WOP). Zij zijn door de reorganisatie overgeplaatst naar de afdeling Uitvoering Werken, waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Uit oriënterende interviews bleek dat de vakmannen van de voormalig WOP gewend waren om heel anders te werken, voordat zij naar Uitvoering Werken zijn overgekomen. Zij waren namelijk gewend om te doen wat zij wilden doen, zonder dat er sprake was van directe aansturing. De verschillende culturen van de vakmannen die werkzaam waren in de voormalig WOP, kwamen duidelijk naar voren toen zij verdeeld werden onder drie teams binnen de Gebiedsteams. Om de burger zo goed mogelijk van dienst te zijn vindt momenteel een organisatieaanpassing plaats, waarin een team genaamd Team Service gevormd wordt. Alle vakmannen worden hierdoor in één team geplaatst, waardoor een eenduidige manier van aansturing plaatsvindt en een betere dienstverlening tot stand komt. Doordat er verschillende culturen heersen bij de medewerkers van de voormalig WOP, is het niet duidelijk of zij met het nieuwe team dat gevormd wordt, het Rotterdammergericht werken kunnen realiseren.

### *Probleemstelling*

Op dit moment is het voor Uitvoering Werken van de Gemeente Rotterdam niet duidelijk op welke manier zij de visie van het Rotterdammergericht werken kunnen realiseren met het Team Service. Omdat de aansturing van de vakmannen van belang is bij het realiseren van een organisatieverandering, is de leiderschapstijl ook bij dit onderzoek betrokken. Het resultaat van dit onderzoek, is dat er aanbevelingen worden gegeven aan het Management Team van Uitvoering Werken, op welke manier zij richting kunnen geven aan het Team Service om de visie rond het Rotterdammergericht werken te realiseren.

De vraag die hieruit voortvloeit en die in dit onderzoek centraal staat is: **“Hoe beïnvloedt leiderschap de relatie tussen de heersende cultuur van medewerkers en de realisatie van de visie rond het Rotterdammergericht werken binnen het Team Service van Uitvoering Werken?”**

### *Onderzoeksdesign*

Bovenstaand onderzoek is uitgevoerd door middel van een casestudy. Aansluitend op de vraagstelling is ervoor gekozen om alle vakmannen en hun leidinggevendenden van het Team Service een vragenlijst in te laten vullen, om op deze manier de huidige cultuur van de medewerkers, de mate waarin zij vinden dat er Rotterdammergericht gewerkt wordt en de mate waarin sprake is van transformationeel leiderschap, in kaart te brengen. Daarnaast zijn deze gegevens aangevuld door interviews met de leidinggevendenden, zodat diepgaande informatie werd verkregen over de relatie tussen de transformationeel leiderschapstijl en de heersende organisatiecultuur om het Rotterdammergericht werken te kunnen realiseren.

### **Resultaten**

De heersende cultuur van medewerkers wordt inzichtelijk gemaakt door de kern van de cultuur, namelijk de waarden van de medewerkers en de gedragspatronen van de verschillende teams, in kaart te brengen. De gebruikte methode kon althans niet gebruikt worden om een betrouwbare en valide weergave van de waarden van de medewerkers te geven. Hierdoor is uiteindelijk van de gedragspatronen van de verschillende teams uitgegaan. Hierbij kwam het doelgericht samenwerken sterk naar voren. Daarnaast is naar voren gekomen dat het Rotterdammergericht werken uit twee dimensies bestaat, namelijk orde en handhaving en contact met de burger. Door deze tweedeling is gekeken naar het effect van de heersende cultuur van medewerkers en van de transformationeel leiderschapsstijl op zowel orde en handhaving als op contact met de burger.

### **Conclusie**

Uit de verschillende analyses is naar voren gekomen, dat het doelgericht samenwerken alleen een positief significant effect heeft bij contact met de burger. Hiervan is geen sprake bij orde en handhaving. Indien meer focus komt te liggen op het doelgericht samenwerken, dan zal het uiteindelijke gemiddelde van een 3,60 stijgen tot de maximale score van een vijf. Hierbij speelt de functie van de leidinggevende ook een rol. In dit onderzoek is gekeken naar het effect van de transformationeel leiderschapsstijl op het doelgericht samenwerken en op het Rotterdammergericht werken. Momenteel wordt gemiddeld een 3,54 gescoord op de vier eigenschappen charisma, inspirerend, intellectueel stimulerend en individuele consideratie van een transformationeel leider. Uit de interviews is gebleken dat de leidinggevendende deze eigenschappen maar zeer beperkt beheersen. In dit onderzoek is geen significant effect gevonden van de transformationeel leider op het doelgericht samenwerken. Toch heeft transformationeel leiderschap wel invloed als er gekeken wordt naar het interactie effect van transformationeel leiderschap en doelgericht samenwerken op het Rotterdammergericht werken. Dit interactie effect komt naar voren bij contact met de burger. Hieruit blijkt dat de mate van aanwezigheid van transformationeel leiderschap een significant effect heeft op contact met de burger. Leiderschap beïnvloedt dus alleen het doelgericht samenwerken in combinatie met het contact met de burger.

### **Aanbevelingen**

Het onderzoek heeft geresulteerd in een viertal aanbevelingen. De eerste aanbeveling gaat over de betekenisverlening van het Rotterdammergericht werken. De medewerkers moeten dit op hun netvlies krijgen en erin gaan geloven, zodat zij hier ook daadwerkelijk naar gaan handelen. De tweede aanbeveling is het vergroten van het doelgericht samenwerken van de vakmannen. Dit gaat samen met de eerste aanbeveling, omdat de doelen voor de vakmannen en leidinggevendende begrijpelijker moeten worden, zodat het meer gaat leven. Onder deze doelen valt de leefbaarheid en de waarborging van de veiligheid van de stad Rotterdam en haar inwoners, maar hierover wordt nauwelijks gecommuniceerd. Hierdoor moet aandacht gegeven worden aan het gezamenlijk bespreken van deze doelen. De derde aanbeveling gaat over de ontwikkeling van de eigenschappen inspireren, stimuleren en individuele betrokkenheid van de leidinggevendende. Door middel van bijscholing van de leidinggevendende worden hun competenties en kwaliteiten verbeterd ten aanzien van deze eigenschappen. De volgende twee trainingen kunnen hun hierbij verder ontwikkelen: de blended training invloed en leiderschap en coachend leidinggeven, waarvoor zij zich direct in kunnen schrijven bij de opleidingsportal Sofie. Tot slot is er een vierde en laatste aanbeveling die nauw samenhangt met de bovenstaande aanbevelingen, namelijk het benutten van de kennis en ervaring van zowel de leidinggevendende als de vakmannen. Tijdens mijn stagewerkzaamheden en gedurende mijn onderzoek is naar voren gekomen dat er niet geluisterd wordt naar deze groep, terwijl zij in deze periode met erg goede ideeën zijn gekomen. Dit kan gedaan worden, zoals gebeurt bij de betekenisverlening van het Rotterdammergericht werken, namelijk het betrekken van deze groep als invulling wordt gegeven aan werkzaamheden en/of projecten.

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	iii
Managementsamenvatting .....	iv
Lijst van figuren en tabellen .....	ix
1. Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding .....	1
1.2 Probleemstelling.....	3
1.3 Relevantie .....	4
1.3.1 Maatschappelijke relevantie .....	4
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie .....	4
1.4 Leeswijzer.....	5
2. Casus beschrijving.....	6
2.1 Uitvoering werken.....	6
2.2 Gebiedsgericht werken.....	8
2.3 Rotterdammergericht werken.....	8
3. Relatie tussen leiderschap en cultuur in gebiedsgericht werken.....	11
3.1 Gebiedsgericht werken.....	11
3.1.1 Focus gebiedsgericht werken .....	11
3.1.2 Vorming van beleid .....	11
3.1.3 Leefbaarheid & tevredenheid.....	12
3.2 Organisatiecultuur .....	13
3.2.1 Cultuur in een organisatie.....	13
3.2.2 De kern van cultuur .....	13
3.2.3 Zichtbaarheid van cultuur .....	20
3.3 Leiderschapsstijl.....	24
3.3.1 Leiderschap.....	24
3.3.2 Transformationeel leiderschap.....	24
3.4 Conceptueel model en hypothesen .....	25
4. Methodologie.....	27
4.1 Methodologische verantwoording .....	27
4.1.1 Strategie.....	27
4.1.2 Onderzoeksubjecten.....	27
4.1.3 Methode.....	28
4.1.4 Respons.....	30

4.2 Operationalisatie variabelen .....	31
4.2.1 Indiceren .....	32
4.3 Analyse empirische data .....	37
4.3.1 Cultuur van medewerkers .....	37
4.3.2 Rotterdammergericht werken .....	38
4.3.3 Transformationeel leiderschap .....	40
4.3.4 Overige analyses .....	41
4.4 Validiteit en betrouwbaarheid .....	42
5. Resultaten .....	43
5.1 Rotterdammergericht werken .....	43
5.1.1. Team Service .....	43
5.1.2 Team A .....	44
5.1.3 Team B .....	45
5.1.4 Team C .....	46
5.1.5 Team D .....	47
5.1.6 Team E .....	47
5.1.7 Team F .....	48
5.1.8 Team G .....	49
5.1.9 Conclusie .....	49
5.2 Heersende cultuur van medewerkers .....	51
5.2.1 Team Service .....	51
5.2.2 Team A .....	52
5.2.3 Team B .....	52
5.2.4 Team C .....	53
5.2.5 Team D .....	53
5.2.6 Team E .....	54
5.2.7 Team F .....	54
5.2.8 Team G .....	54
5.2.9 Conclusie .....	54
5.3 Transformationeel leiderschap .....	56
5.3.1 Team Service .....	56
5.3.2 Team A .....	56
5.3.3 Team B .....	57
5.3.4 Team C .....	59
5.3.5 Team D .....	60

5.3.6 Team E .....	62
5.3.7 Team F.....	63
5.3.8 Team G.....	65
5.3.9 Conclusie .....	66
5.4 Effecten op het Rotterdammergericht werken.....	56
5.4.1 Correlaties.....	67
5.4.2 Effect cultuur van medewerkers op het Rotterdammergericht werken.....	69
5.4.3 Invloed transformationeel leiderschap .....	72
6. Conclusie, aanbevelingen en discussie.....	76
6.1 Conclusie.....	76
6.2 Implicaties.....	80
6.2.1 Wetenschappelijke implicaties.....	80
6.2.2 Maatschappelijke implicaties.....	81
6.3 Aanbevelingen.....	81
6.4 Discussie.....	84
6.4.1 Methodologisch beperkingen.....	85
6.4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	86
Literatuurlijst.....	87
Bijlagen.....	92
A. Vragenlijst vakmannen.....	92
B. Vragenlijst leidinggevenden.....	96
C. Topic lijst interview.....	100
D. Waardenmodel .....	101
E. MLQ FORM 6S .....	102
F. MLQ FORM Y8 .....	103
G. Factoranalyse waarden.....	104
H. Invloeden op orde en handhaving.....	105
I. Invloeden op contact met de burger .....	108



## Lijst van figuren en tabellen

### Figuren

Figuur 1: het bollenverhaal .....	2
Figuur 2: organogram cluster Stadsbeheer .....	7
Figuur 3: waarden .....	14
Figuur 4: conceptueel model .....	26
Figuur 5: interactie effect doelgericht samenwerken en transformatieel leiderschap op contact met de burger .....	74

### Tabellen

Tabel 1: gedrag per waarden .....	15
Tabel 2: motivatie binnen verschillende waarden .....	15
Tabel 3: communicatie binnen verschillende waarden .....	16
Tabel 4: samenwerking binnen verschillende waarden .....	17
Tabel 5: besluitvorming binnen verschillende waarden .....	17
Tabel 6: veranderbereidheid binnen verschillende waarden .....	17
Tabel 7: managementstijlen per waarde .....	18
Tabel 8: veranderstatus .....	20
Tabel 9: raakvlakken constructief vs. doelgericht samenwerken .....	22
Tabel 10: hypothesen .....	26
Tabel 11: de gebieden met het aantal vakmannen .....	28
Tabel 12: aantal respondenten .....	31
Tabel 13: gemiddelde van controlevariabelen .....	31
Tabel 14: operationalisatie waarden .....	33
Tabel 15: OBG-status .....	34
Tabel 16: codeboek gedragpatronen .....	34
Tabel 17: operationalisatie Rotterdammergericht werken .....	35
Tabel 18: codeboek Rotterdammergericht werken .....	35
Tabel 19: operationalisatie transformatieel leiderschap .....	36
Tabel 20: codeboek transformatieel leiderschap .....	36
Tabel 21: samenvoeging items vragenlijst .....	38
Tabel 22: factoranalyse Rotterdammergericht werken .....	39
Tabel 23: factoranalyse transformatieel leiderschap .....	40
Tabel 24: descriptives Rotterdammergericht werken .....	43
Tabel 25: scores leidinggevendenden Rotterdammergericht werken .....	44
Tabel 26: belang van doelgericht samenwerken tijdens werk .....	51
Tabel 27: OBG-status per team in % .....	52
Tabel 28: descriptives transformatieel leiderschap .....	56
Tabel 29: descriptives transformatieel leiderschap team A .....	56
Tabel 30: descriptives transformatieel leiderschap team B .....	58
Tabel 31: descriptives transformatieel leiderschap team C .....	59
Tabel 32: descriptives transformatieel leiderschap team D .....	61
Tabel 33: descriptives transformatieel leiderschap team E .....	62
Tabel 34: descriptives transformatieel leiderschap team F .....	63
Tabel 35: descriptives transformatieel leiderschap team G .....	65

Tabel 36: correlatiematrix .....	68
Tabel 37: effect doelgericht samenwerken op orde en handhaving.....	70
Tabel 38: effect doelgericht samenwerken op contact met de burger .....	71
Tabel 39: interactie effect doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap op orde en handhaving.....	73
Tabel 40: interactie effect doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap op contact met de burger.....	74
Tabel 41: gedrag Rotterdammergericht werken.....	82

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek met daarbij de probleemstelling beschreven. Hierin wordt ingegaan op de doel- en vraagstelling die de leidraad vormen voor dit onderzoek. Daarnaast zal de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven worden en tot slot wordt de verdere opbouw van dit onderzoek beschreven en toegelicht in de leeswijzer.

## 1.1 Aanleiding

Binnen de Gemeente Rotterdam heeft een reorganisatie plaatsgevonden. De bron voor deze reorganisatie ligt in een gedeeld beeld van begin 2010 over de vorming van het cluster Stadsbeheer, waarbij de samenwerking tussen verschillende diensten (Openbare Werken, Schone Stad en Toezicht & Handhaving) meer wordt benut ten dienste van de stad Rotterdam. Dit nieuwe cluster draagt bij aan een slankere en dienstverlenende gemeentelijke organisatie waardoor de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbetert (Organisatieplan Heel Gebiedsgericht Beheer, 2012)\*.

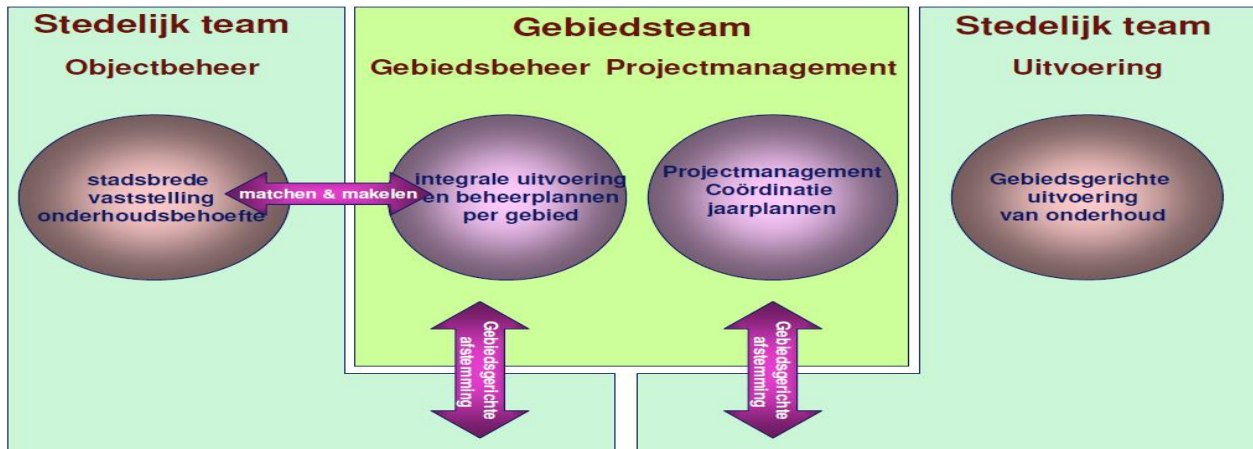
Binnen de sector Openbare Werken had deze reorganisatie grote gevolgen. Dit heeft geleid tot ontwikkeling van de sector naar 'gebiedsgericht beheer' -dit staat ook bekend als het 'bollenverhaal'- wat moet leiden tot versterking van het gebiedsgericht werken, het objectbeheer en het projectmanagement. Voordelen van het model zijn een betere scheiding van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Dit leidt tot betere dienstverlening en een beter product (Organisatieplan Heel Gebiedsgericht Beheer, 2012)\*.

Het doel van gebiedsgericht werken is om de Rotterdammers op de best mogelijke manier van dienst te zijn. Deze aanpak is alleen succesvol als alle betrokkenen in een gebied samenwerken. Bestuurlijke inrichting van de gemeente is een belangrijk onderdeel van het gebiedsgericht werken. Werken in een gebiedsnetwerk is de manier of werkwijze waarop het beste invulling geven kan worden aan gebiedsgericht werken. Door de vele contacten met verschillende belanghebbenden, is het duidelijk wat er speelt binnen een gebied en kan de gemeente de inwoners en ondernemers faciliteren in plaats van het primair zelf te doen. Daarom werken externen en internen met elkaar samen in netwerken (Sjaan, 2014a). Volgens de Gemeente Rotterdam is Rotterdammergericht werken complementair aan het gebiedsgericht werken (Sjaan, 2014b). Deze beweging, waarmee de ambtelijke organisatie meer in dienst van het gebied zal treden, zal in dit onderzoek als leidraad gebruikt worden.

Het gebiedsgericht beheer komt tot uiting in de drie bollen, waaruit de sector Openbare Werken bestaat. Deze sector bestaat uit de afdelingen Stedelijk beheer, Gebiedsbeheer en Uitvoering Werken. In figuur 1 wordt Stedelijk beheer omschreven als 'Objectbeheer', Gebiedsbeheer wordt omschreven zowel als 'Gebiedsbeheer' als 'Projectmanagement' en Uitvoering Werken wordt omschreven als 'Uitvoering'. Objectbeheer en Uitvoering werken stedelijk, waarbij Gebiedsbeheer en Projectmanagement per gebied werkt. Per bol wordt omschreven waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Door deze inrichting is er sprake van een ketensamenwerking, waarbij de bollen elkaar opvolgen.

---

\* Intern document Gemeente Rotterdam



Figuur 1: het bollenverhaal (Organisatieplan Heel Gebiedsgericht Beheer, 2012)\*

Door deze nieuwe inrichting zijn verschillende teams onder een andere bol geplaatst. In deze thesis zal alleen ingezoomd worden op het geen wat gewijzigd is binnen Uitvoering Werken. Door de reorganisatie is Uitvoering Werken gaan toewerken naar een uitvoeringsorganisatie die een kwalitatief hoogwaardig onderhoudsproduct levert in de buitenruimte en de continuïteit stadsbreed waarborgt. Hierbij gaat men effectief en efficiënt om met de beschikbare middelen en stuurt men op een afgewogen verdeling tussen zelfdoen en regievoeren met een borging van de benodigde vakkennis. (Organisatieplan Heel Gebiedsgericht Beheer, 2012)\*.

Binnen de afdeling Uitvoering Werken zijn de volgende vier teams overgekomen, te weten: Voormalig WOP (Wijk Onderhoudsploeg), Watermanagement, Begraafplaatsen & Cremeren en Kademuren, kerktorens, monumenten, beeldende kunst & glooiingen. Door de integratie van deze teams richt de gebiedsgerichte uitvoeringsorganisatie zich nu op het zorg dragen voor het realiseren van al het onderhoud aan de Rotterdamse buitenruimte, te weten het onderhoud van wegen, groen, bruggen, tunnels, gemalen, begraafplaatsen, crematorium, kademuren, speeltoestellen, openbare verlichting en de verkeersregelinstanties in de openbare ruimte van Rotterdam (Organisatieplan Heel Gebiedsgericht Beheer, 2012)\*.

Binnen de Gebiedsteams van Uitvoering Werken heeft dit als gevolg dat de voormalig WOP over is gekomen en is verdeeld over de huidige drie teams. Uit oriënterende interviews met de teamleiders en vervangend manager van de Gebiedsteams (op dat moment een vacature) bleek dat de vakmannen van de voormalig WOP gewend waren om heel anders te werken. Zij waren gewend om te doen wat zij wilden doen, zonder dat er sprake was van directe aansturing. Ook is een duidelijk verschil in de cultuur merkbaar. Nu ze onderverdeeld zijn over de drie teams van de Gebiedsteams, wordt dit steeds duidelijker, door de verschillende disciplinaire maatregelen die plaatsvinden. Cultuur verwijst zowel naar de wijze waarop mensen in een organisatie zich gedragen, als naar de waarden en normen, ideeën en opvattingen, sentimenten en emoties die aan dat gedrag ten grondslag liggen (Bovens et al., 2012; p. 176). Dit betekent niet dat iedereen in een organisatie precies dezelfde opvattingen erop nahoudt, wel dat er een zekere overeenkomst bestaat tussen hun ideeën en relevante normen. Vaak zijn de mensen in een organisatie zich daar nauwelijks meer van bewust (Bovens et al., 2012; p. 177). Door de verschillende opvattingen die heersen binnen de teams, is het niet duidelijk of het Rotterdammergericht werken gerealiseerd kan worden. Daarnaast is een manier van leidinggeven nodig om op te treden, daar waar het nodig is en om de cultuur van de medewerkers te vormen in een cultuur die er voor openstaat

\* Intern document Gemeente Rotterdam

om het Rotterdammergericht werken te realiseren. Er is al veel literatuur beschikbaar dat zich richt op succesvolle organisatieveranderingen. In veel literatuur wordt de transformationele leiderschapsstijl omschreven als de meest succesvolle stijl om organisatieverandering te laten slagen in de publieke sector (Van Wart, 2012). Dit komt omdat deze stijl zich richt op het individu die de transformationeel leider zowel intellectueel als inspirerend motiveert. Daarnaast is de transformationele leider goed in het creëren van draagvlak. Hierdoor wordt de medewerker betrokken bij de verandering, waardoor de kans op slagen groter is (Bass, 1985; Podsakoff et al. 1990). Door deze manier van leidinggeven kan het gedrag van de medewerkers beïnvloed worden alsmede ook hun ideeën en opvattingen, omdat een transformationeel leidinggevende zijn medewerkers hierin sterk kan beïnvloeden. Hierdoor heeft een transformationeel leider de mogelijkheid om de cultuur die er heerst bij de medewerkers op zo'n manier om te vormen, waardoor de visie van het Rotterdammergericht werken, wat gezien kan worden als organisatieverandering, gerealiseerd kan worden

In deze thesis zal gekeken worden naar de relatie van de transformationeel leiderschapsstijl op de heersende cultuur van medewerkers om het Rotterdammergericht werken te kunnen realiseren.

## 1.2 Probleemstelling

Momenteel is het voor Uitvoering Werken van de Gemeente Rotterdam niet duidelijk op welke manier zij de visie van het Rotterdammergericht werken kunnen realiseren binnen de Gebiedsteams van Uitvoering Werken. Uit oriëntatiegesprekken met het management, leidinggevenden en medewerkers van de voormalig WOP blijkt dat er geen eenduidige manier van aansturing is geweest, waardoor de cultuurverschillen tussen de teams groter zijn geworden. Omdat een eenduidige manier van aansturing van belang is, wordt binnen de Gebiedsteams een nieuw team gevormd, namelijk Team Service. Hierin worden de voormalig WOP vakmannen, de grijs- (stratenmakers) en groenvakmannen (tuiniers) per begin september 2015 ondergebracht. Door deze verandering is het niet duidelijk op welke manier zij aangestuurd dienen te gaan worden als Team Service (+/- 150 medewerkers) om Rotterdammergericht te werk te gaan, rekening houdend met de drie speerpunten van Openbare Werken, namelijk: "verbinden, vertrouwen en waardecreatie." Hierin worden leidinggevenden en medewerkers vrij gelaten in de invulling van zijn/haar werkzaamheden, dienen ze samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere partijen waardoor verbinding ontstaat en dienen ze zorg te dragen voor het toevoegen van waarde in hetgeen zij doen, zodat ervoor gezorgd wordt dat op een hoogwaardig niveau service wordt verleend in de buitenruimte.

Dit leidt tot de volgende doelstelling:

Het doen van aanbevelingen aan het Management Team van Uitvoering Werken van de Gemeente Rotterdam op welke manier zij richting kunnen geven aan het Team Service om de visie rond het Rotterdammergericht werken te realiseren door een relatie te leggen tussen de manier van leidinggeven en de heersende cultuur van medewerkers die in het Team Service geplaatst gaan worden.

De hoofdvraag die hierbij centraal staat is:

Hoe beïnvloedt leiderschap de relatie tussen de heersende cultuur van medewerkers en de realisatie van de visie rond het Rotterdammergericht werken binnen het Team Service van Uitvoering Werken?

Hierbij kunnen de volgende deelvragen worden opgesteld:

1. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende het gebiedsgericht werken en het in kaart brengen van een heersende organisatiecultuur en leiderschapsstijl en de relatie hiertussen?
2. Wat is de heersende cultuur van medewerkers en hoe beïnvloedt deze cultuur het realiseren van het Rotterdammergericht werken?
3. In welke mate is er sprake van transformationeel leiderschap bij de leidinggevenden van de vakmannen en welk effect heeft dit op de heersende cultuur van medewerkers?
4. Welke aanbevelingen kunnen gegeven worden om de visie van het Rotterdammergericht werken te realiseren met de vakmannen van Team Service?

## 1.3 Relevantie

In deze paragraaf zal zowel de maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven worden.

### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal een positieve bijdrage leveren aan het tot stand brengen van een hoger serviceniveau in de buitenruimte van de Gemeente Rotterdam. Dit zorgt ervoor dat medewerkers van de Gemeente Rotterdam, de Rotterdammer beter tot dienst kunnen zijn, doordat ze zorgen voor een betere leefbaarheid en veiligheid van de stad. Doordat er Rotterdammergericht gewerkt wordt, wordt de Rotterdammer meer bij het beleid dat gevormd wordt betrokken. Daarnaast zal de Rotterdammer zich meer betrokken voelen bij de wijk waarin hij/zij woont, waardoor zij zich medeverantwoordelijk gaan voelen en dit ook tonen waardoor de leefbaarheid van een wijk vergroot wordt. Hierdoor wordt de dienstverlening verbeterd en kunnen werkzaamheden uitgevoerd worden ten dienste van de stad en haar inwoners. Het onderzoek zal niet alleen een positieve bijdrage leveren aan de Gemeente Rotterdam, maar ook andere overheidsorganisaties kunnen hiervan gebruik maken. Veel overheidsorganisaties hebben te maken met de dienstverlening richting de burgers omtrent de buitenruimte. Door meer inzicht te hebben in hetgeen de burger wil en de mate waarin je dit kan beïnvloeden bij de medewerkers die deze services richting de burger moeten verlenen, kan de service richting de gebruikers van de buitenruimte verhoogd worden. Dit onderzoek zal dan ook ten goede komen aan zowel publieke organisaties als het bedrijfsleven, omdat de dienstverlening wordt verbeterd omtrent het verlenen van service in de buitenruimte. Hierdoor kunnen overheidsorganisaties beter hun werkzaamheden uitvoeren ten dienste van de samenleving.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is nog maar weinig literatuur beschikbaar over de relatie tussen leiderschap en de kern van de heersende cultuur van medewerkers om een verandering tot stand te brengen. Er zijn auteurs die de heersende cultuur in kaart proberen te brengen door ze in een aantal categorieën te plaatsen, waaruit bepaalde gedragspatronen zijn af te leiden. Voorbeelden hiervan zijn Handy (1985), Harrison (1972) en Cameron en Quinn (2013). Echter weten ze niet wat de achterliggende gedachte is achter deze gedragspatronen, waardoor de kern van cultuur buiten beschouwing wordt gelaten. Organisationscultuur is moeilijk meetbaar en helemaal om de kern hiervan, de diepste laag van de waarden, inzichtelijk te maken (ROB, 2004). Er zijn een aantal auteurs die de kern van cultuur inzichtelijk proberen te maken door van buiten naar binnen te werken, zoals Schein (2000), Straathof & Van Dijk (2003) en Sanders en Neuijen (1999) dit doen. Graves heeft echter een manier gevonden om de kern van cultuur direct inzichtelijk te maken aan de hand van verschillende gedragskenmerken die zij getypeerd hebben. Hierbij maken zij ook een koppeling met de managementstijl die hierbij het meest effectief is (Versnel & Koppelman, 2004). Echter is dit onderzoek ook nog maar beperkt en wordt het gekoppeld aan de

managementstijl en niet een leiderschapsstijl die het meest geschikt is bij een bepaalde cultuur om vervolgens een organisatieverandering tot stand te brengen. Daarom zal deze thesis meer diepgang geven in het inzichtelijk maken van de kern van de cultuur en de relatie hiervan met transformationeel leiderschap. Daarnaast zal onderzocht worden welke gedragspatronen bij deze waarden naar voren komen, om op deze manier te kunnen bepalen of een organisatieverandering tot stand gebracht kan worden.

## 1.4 Leeswijzer

De volgende hoofdstukken leggen verslag van het bovengenoemde onderzoek. In hoofdstuk twee zal allereerst de omgeving waarin het onderzoek plaatsvindt omschreven worden om op die manier het onderzoek in perspectief te plaatsen. Vervolgens zal in hoofdstuk drie de reeds bekende theorieën over dit onderwerp worden bestudeerd om een voorlopig antwoord te kunnen formuleren en de basis voor het onderzoek te leggen. Hoofdstuk vier geeft daarna de methode van onderzoek weer, dat gebruikt is om het onderzoek op een goede manier uit te voeren. Daarna wordt in hoofdstuk vijf de resultaten gepresenteerd van het onderzoek, waarna in hoofdstuk zes antwoord gegeven wordt op de vragen van het onderzoek waardoor uiteindelijk aanbevelingen gedaan kunnen worden op welke manier het Management Team van Uitvoering Werken richting kunnen geven aan het Team Service om de visie rond het Rotterdammergericht werken te realiseren. Het verslag sluit af met de lijst van geraadpleegde literatuur en de bijlagen.

## 2. Casus beschrijving

In dit hoofdstuk zal de casus waarin dit onderzoek gehouden wordt beschreven worden. Hierdoor wordt de context en de achtergrond waartegen dit onderzoek zich afspeelt duidelijk.

### 2.1 Uitvoering werken

De nieuwe uitvoeringsorganisatie ziet er door het overkomen van de vier teams, als volgt uit (Organisatieplan Heel Gebiedsgericht Beheer, 2012)\*.

- **Gebiedsteams:** bestaat uit drie teams (per begin september 2015 uit vier teams) die werkzaam zijn in zes gebieden, waarbij ze zorg dragen voor het proactief oplossen van storingen, het onderhouden van bijzondere locaties in Rotterdam en het uitvoeren van kleinschalige functionele wijzigingen in het gebied. Binnen deze teams zijn onder andere groen- (tuinman), grijs- (straatmaker) en servicevakmannen actief.
- **Specialistische Teams:** bestaat uit kleine teams gespecialiseerd in thema's als water, openbare verlichting, verkeersregelinstallaties, bruggen, tunnels, speeltoestellen, bomen, asfalt en belijning. Zij dienen in projecten/werken aan te haken bij de gebieden waar de Gebiedsteams werkzaam zijn.
- **Projectvoorbereiding:** hierin zit een concentratie van kennis en uitvoering op het gebied van werkvoorbereiding, contractvorming, magazijnen en kwekerij.
- **Begraven en Cremeren:** beheert de algemene begraafplaatsen, het gemeentelijke crematorium en zijn dienstverlenend in het begraven en cremeren.

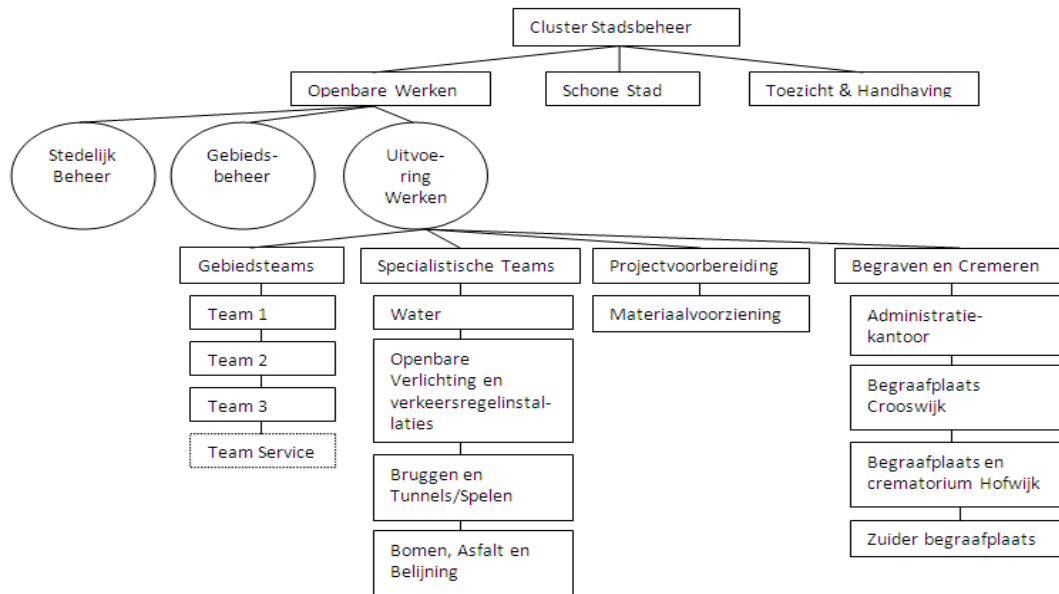
Uitvoering Werken is werkzaam binnen de zes gebieden van de Gemeente Rotterdam. Binnen deze zes gebieden vinden projecten plaats, maar ook cyclus onderhoud. Daarnaast is er ook nog service werk wat verleend wordt vanuit Uitvoering Werken. Deze service bestaat onder andere uit het iedere dag actief aanwezig zijn in de stad om klachten op te lossen en proactief storingen te verhelpen voor de Rotterdammers. Projecten dienen via Gebiedsbeheer doorgegeven te worden aan de Gebiedsteams van Uitvoering Werken. De drie teams binnen de Gebiedsteams hebben allemaal hun eigen gebieden waarin zij werkzaam zijn. Bij een project zet een projectmanager van Gebiedsbeheer dit uit bij een projectleider van de Gebiedsteams in het gebied waar het project uitgevoerd dient te worden. De projectleider is vervolgens verantwoordelijk dat hij, indien nodig, een discipline van Specialistische Teams erbij betreft. Naast projecten is er ook cyclus onderhoud. Dit zijn onderhoudstaken die regelmatig terugkeren. De projectmanager van Gebiedsbeheer betreft hier een projectleider van de Gebiedsteams bij of van Specialistische Teams die deze onderhoudstaken periodiek bijhouden. Tot slot is er nog sprake van service die verleend wordt. Meldingen van burgers of collega's die spoed hebben (Snel Herstel) worden binnen 24 uur opgelost. Overige meldingen worden samen met de collega's van Gebiedsbeheer ingepland om efficiënt te kunnen worden uitgevoerd. Deze overige meldingen en Snel Herstel meldingen worden geregistreerd en zijn zichtbaar op de iPad waarover de vakmannen beschikken. Iedere melding wordt aangegeven door middel van een stip op een plattegrond van de Gemeente Rotterdam. Bij deze melding is ook een foto gevoegd, waarop te zien is wat er precies aan de hand is.

---

\* Intern document Gemeente Rotterdam



In figuur 2 is een organogram weergegeven van het cluster Stadsbeheer, welke ingezoomd is op de verschillende teams van Uitvoering Werken. Zoals eerder is omschreven zal per begin september 2015 een nieuw team toegevoegd worden binnen de Gebiedsteams van Uitvoering Werken, namelijk Team Service.



**Figuur 2: organogram cluster Stadsbeheer**

In deze masterthesis zal de nieuwe situatie binnen de Gebiedsteams onderzocht worden. Door de reorganisatie is de voormalig WOP koud overgehangen van Gebiedsbeheer naar Uitvoering Werken. Dit betekent dat zij onderverdeeld zijn onder drie verschillende teamleiders binnen de Gebiedsteams van Uitvoering Werken (team 1, team 2 en team 3). Het plan van aanpak voor de organisatieaanpassing om Team Service te vormen, is halverwege juni 2015 goedgekeurd en wordt nu in werking gezet, zodat per begin september 2015 het Team Service formeel gevormd kan worden. Op deze manier willen ze de visie van het Rotterdammergericht werken realiseerbaar maken. Deze visie houdt in dat er gebiedsgericht een koppeling plaatsvindt van de vakdisciplines. De uitvoerende teams zijn centraal georganiseerd om sterker en uniformer te kunnen opereren. Ze werken decentraal in het gebied om de service, kwaliteit en betrokkenheid in het gebied te kunnen realiseren. Daarbij voelen ze zich verantwoordelijk voor het geheel, kijken over de grenzen van het vakgebied heen en werken daarbij omgevingsbewust (Visie Gebiedsteams 2020, 2014)\*. Hierbij zijn zij iedere dag actief in de stad aanwezig om klachten op te lossen en proactief storingen te verhelpen voor de Rotterdammers. Daarnaast onderhouden zij bijzondere locaties in Rotterdam, zoals de fontein op de Coolingsingel en voeren ze kleinschalig functionele wijzigingen (invalide inrit, bijplaatsen, kolken enz.) uit in een gebied om de Rotterdammer tot dienst te zijn en hun woongebied veilig en leefbaar te houden (Visie Gebiedsteams 2020, 2014)\*.

Er is een kwartiermaker benoemd om de transitie van het overkomen van de voormalig WOP uit Gebiedsbeheer naar Uitvoering Werken als Team Service vorm te geven. Deze kwartiermaker heeft als

\* Intern document Gemeente Rotterdam

functie om ervoor te zorgen dat begin september 2015 alle grijs-, groen- en servicevakmannen overgeplaatst worden in Team Service.

Voor het Team Service betekent gebiedsgericht werken dat zij werken voor de stad Rotterdam en dat zij zich verantwoordelijk voelen voor het geheel. Ze kijken over de grenzen van hun (vak)gebied heen en werken omgevingsbewust. De drempel voor de diverse verantwoordelijkheden worden laag neergelegd, waardoor de verantwoordelijkheid van de medewerkers zo groot is, dat je kan spreken van zelfsturende teams. De medewerkers zijn de ogen en oren in de stad en zijn in staat adequaat te reageren op het voorkomen of opheffen van verstoringen in de buitenruimte (Visie Team Service, 2015)\*.

## 2.2 Gebiedsgericht werken

Vanuit de Gemeente Rotterdam wordt gebiedsgericht werken gezien als het werken vanuit de opgaven van de wijk, samenwerken met burgers, 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 (Gemeente Rotterdam, 2008). Het is dus een manier van in je werk staan. De medewerker denkt niet primair vanuit de gemeente maar vanuit wat de inwoner, het gebied, vraagt. Concreet betekent dat, dat de medewerker vooraf moet nadenken over participatie en communicatie, waarbij hij/zij zich moet afvragen of er iets bijzonders is in een bepaald gebied, waar hij rekening mee dient te houden (Sjaan, 2014a). Doordat er gebiedsgericht gewerkt wordt is (terug)koppeling nodig met verschillende vakdisciplines. Hierdoor dienen de Specialistische Teams nauw samen te werken binnen een gebied met de Gebiedsteams, omdat ze afhankelijk zijn van elkaar.

## 2.3 Rotterdammergericht werken

Volgens de Gemeente Rotterdam is Rotterdammergericht werken complementair aan het gebiedsgericht werken. Deze beweging, waarmee de ambtelijke organisatie meer in dienst van het gebied zal treden, is in gang gezet en wordt sterk doorontwikkeld (Beleidslijn Gebiedscommissie, 2014)\*.

Binnen het Rotterdammergericht werken staat de Rotterdammer centraal. Dus de Rotterdammers met hun eigen wensen, verlangens, ideeën, initiatieven, rechten, plichten, verplichtingen en dromen. De Gemeente Rotterdam wil alle kennis en kunde in de stad aanwenden en benutten. Daarnaast vindt de Gemeente Rotterdam dat ze als politiek, bestuur en gemeentelijke organisatie moeten leren vertrouwen op het oordeelsvermogen van de Rotterdammers. Dit uitgangspunt is een opdracht om de gemeentelijke overheid op dusdanige wijze te organiseren dat Rotterdammers de ruimte krijgen om de eigen kracht zoveel mogelijk te benutten en mogelijke belemmeringen weg te nemen. En dat een nieuw bestel dus als eerste er toe zal moeten leiden dat de Rotterdammers uitgedaagd, verleid, opgeroepen, geprovoceerd, uitgenodigd en gestimuleerd worden om zelf het voortouw te nemen (Beleidslijn Gebiedscommissie, 2014)\*. Participatie, maar wel in een nieuwe vorm. Niet meepraten, maar meedoen!

Het Rotterdammergericht werken moet de 'Rotterdammer' in staat stellen om mee te denken, mee te doen en ook zelf dingen te organiseren. De gemeente zet hierbij het volgende centraal: "De stad verandert voortdurend, en wij moeten met haar mee veranderen. We werken niet meer vóór, maar met de Rotterdammers. Zo verbinden we de kracht van de Rotterdammers aan onze; samen kunnen we meer." (Sjaan, 2014b).

---

\* Intern document Gemeente Rotterdam

Door het Rotterdammergericht werken worden de contacten met de Rotterdammers en organisaties gemoeid met de dienstverlening steeds meer transparant, regelarm en duurzaam. Een ander onderdeel van het Rotterdammergericht werken, zijn de mogelijkheden voor de Rotterdammer om mee te denken en mee te beslissen. Dit wordt vormgegeven door het mogelijk maken van eenvoudig uitvoerbaar collectief gebieds- en wijkreferenda. Belangrijk is dus de interactieve beleidsvorming. Dit moet worden toegepast bij gebiedswijken, inrichtingsplannen, alsmede bij het bepalen van prioriteiten voor handhaving en wijkwelzijn. Een plicht hiervoor komt te staan in de Verordening op de Gebiedscommissies. Daarnaast moet de gemeente leren om zaken los te laten. Rotterdammers zitten zelf aan het stuur met het inbrengen van initiatieven en zelfbeheer. Het stimuleren en faciliteren is derhalve van groot belang. Tenslotte wordt door middel van participatief begroten, het beschikbaar stellen van wijkbudgetten en het faciliteren van bewonersinitiatieven aan bewoners maximale invloed gegeven op hun eigen leefomgeving (Beleidslijn Gebiedscommissie, 2014) \*.

De Gemeente Rotterdam hanteert vier organisatieprincipes: dienstverlening, naleving, gebiedsgericht werken en accountmanagement. Met deze principes als leidraad kan de Gemeente Rotterdam optimaal van waarde zijn voor de stad (Sjaan, 2014c).

Onder dienstverlening wordt de wijze bedoelt waarop processen, procedures, systemen, organisatie en aansturing ingericht worden om producten te kunnen leveren en diensten te kunnen verlenen aan burgers, bezoekers, bedrijven en instellingen.

De dienstverlening wordt zodanig georganiseerd, dat producten en diensten aansluiten op de vraag van de Rotterdammer. In dit kader betekent dat Rotterdammergericht werken; maatwerk leveren met gevoel voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie. Dat een bepaalde aanpak in de ene straat goed werkt, betekent nog niet dat die daarmee ook in de andere straat past (Sjaan, 2014c).

Producten en diensten worden waar mogelijk in samenhang en proactief aangeboden, zodat klanten uiteindelijk niet alleen een reactie krijgen op een vraag, maar ook worden voorzien van overige relevante informatie (vraaggestuurde dienstverlening).

Het tweede principe is naleving. Naleving gaat over de gedragsverandering bij mensen, ook ambtenaren. Naleving is niet per definitie een juridisch vraagstuk. Er is steeds meer wetgeving en steeds minder capaciteit. Daarom kan de gemeente niet overal op reageren. Toezicht en handhaving is hierdoor een (beleidsmatige) keuze. Risicoanalyse, maatwerk en het kennen van het ritme van de stad worden belangrijker. Hierdoor gaat de gemeente uit van de goede intenties van de Rotterdammers en hebben zij vertrouwen in de kracht, energie en zelfredzaamheid van de Rotterdammers. Echter maken sommige mensen misbruik van dat vertrouwen. Dan past een duidelijke, directe, consequente reactie van de overheid: corrigerend, soms bestraffend. (Sjaan, 2014d)

Deze benadering is terug te vinden in het gehele handelen van de gemeente. Het is niet een filosofie, maar een doordachte en uitgewerkte aanpak, die steeds verder ontwikkeld wordt. Met normstelling (zo min mogelijk administratieve lasten voor burgers en bedrijven, eenvoudig te begrijpen en te handhaven), met monitoren (hoe gaat het met de naleving, is er aanleiding tot nader toezicht of handhaving), met toezicht (daadwerkelijke controle op naleving) die soms technisch via het koppelen van gegevens gaat, soms via camera's, en soms fysiek met ambtenaren van Stadstoezicht of andere diensten verloopt. Onze handhaving, het afdwingen van de naleving via bestuursdwang, fiscale maatregelen en eventuele strafrechtelijke handhaving sluit daar op aan. Zo ontstaat er een palet aan

---

\* Intern document Gemeente Rotterdam

instrumenten, keuzes en afwegingen. Uiteraard zijn deze gebonden aan tal van juridische eisen (privacy, subsidiariteit, specifieke regels enz.) (Concern Rotterdam, 2012) \*.

Het derde principe is gebiedsgericht werken. Dit is een manier van in het werk staan, waarbij niet primair gedacht moet worden vanuit de gemeente, maar vanuit wat de inwoner, het gebied, vraagt. Concreet betekent dit dat bij alles wat gedaan wordt, de vraag gesteld moet worden of er iets bijzonders in het gebied is, waar je rekening mee moet houden. Het doel van gebiedsgericht werken is de Rotterdammers op de best mogelijke manier van dienst te zijn. Deze aanpak is alleen succesvol als alle betrokkenen in een gebied samenwerken. De bestuurlijke inrichting van de gemeente (gebiedsnetwerken met gebiedscommissies) is daar een belangrijk onderdeel van bij de Gemeente Rotterdam (Sjaan, 2014e).

Het vierde organisatieprincipe is accountmanagement. De accountmanagers zijn vaste contactpersonen voor de belangrijkste strategische partners (ongeveer 600 bedrijven en instellingen) in de Gemeente Rotterdam. Deze accountmanagers onderhouden langdurige directe relaties met de strategische partners. Zo wil Rotterdam optimale dienstverlening kunnen leveren en beter inspelen op vragen vanuit de markt. Accountmanagers kunnen hun werk goed doen, indien zij veel informatie krijgen uit de organisatie. Daar zijn alle ambtenaren van de gemeente verantwoordelijk voor. Want ook voor 9.00 en na 17.00 uur zijn de ambtenaren de oren en de ogen van de stad (Sjaan, 2014f).

Deze organisatieprincipes zijn het uitgangspunt voor de manier waarop de Gemeente Rotterdam met de stad werkt. Zij willen resultaten behalen samen met de stad en de inwoners, met de Rotterdammer voorop. Dat noemen ze Rotterdammergericht werken.

Hieruit komen twee doelen naar voren, namelijk de leefbaarheid vergroten van wijken en het verbeteren van zowel de tevredenheid als de gezondheid van de inwoners van Rotterdam.

---

\* Intern document Gemeente Rotterdam

## 3. Relatie tussen leiderschap en cultuur in gebiedsgericht werken

Volgens Schein (2004) zijn cultuur en leiderschap twee kanten van dezelfde medaille. Eerst creëren leiders organisatieculturen en zodra deze culturen bestaan bepalen ze de criteria voor leiderschap. Op deze manier wordt bepaald wie er wel of geen leider is (Schein, 2004; p. 22). In dit hoofdstuk zal verder ingegaan worden op de relatie tussen leiderschap en cultuur om het Rotterdammergericht werken te kunnen realiseren.

### 3.1 Gebiedsgericht werken

Het Rotterdammergericht werken is volgens de Gemeente Rotterdam complementair aan het gebiedsgericht werken (Sjaan, 2014). Vandaar dat in deze paragraaf in zal worden gegaan op wat gebiedsgericht werken volgens de literatuur is.

#### 3.1.1 Focus gebiedsgericht werken

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken vindt gebiedsgericht en/of wijkgericht werken een manier van werken waarbij in de beleids- en uitvoeringsfase nadrukkelijk van buiten (de samenleving, het gebied, de wijk) naar binnen (de ambtelijke organisatie) wordt gekeken en gehandeld. Op deze manier kan gekeken worden naar kansen en problemen in een wijk, gebied of geografisch geheel. Naast het kenmerk van buiten naar binnen, gaat het bij gebiedsgericht werken ook om een samenhangende aanpak tussen sociale, economische en fysieke opgaven en kansen, is er veel ruimte voor bewoners (agendavorming, inspraak, uitvoering) en wordt constructief samengewerkt tussen alle partijen die belanghebbend zijn, zowel binnen als buiten de gemeente, nadrukkelijk ook met het bedrijfsleven en fondsen (Platform31, 2012).

Korsten & Tops (1998) omschrijven wijkgericht werken als het vormgeven van de leefomgeving door de gemeenten, hun burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen, waar vooral bij de grote gemeenten het grondgebied is opgedeeld in verschillende gebieden. In de wijkgerichte aanpak vallen meerdere portefeuilles waardoor een bijdrage wordt geleverd aan de integraliteit van het werken (Korsten & Tops, 1998; 297).

#### 3.1.2 Vorming van beleid

Door de bewoners van wijken meer te betrekken bij de vorming van beleid, wordt de kloof tussen bestuur en burger verkleind, omdat de vorming van beleid meer in samenspraak met de burgers gebeurt. Het openbaar bestuur heeft bij het vormen van beleid te maken met een meervoudige context waar zij rekening mee dient te houden. Een aantal voorbeelden hiervan zijn de ecologische en sociaal-culturele context (Bovens et al., 2012; p. 97). De totstandkoming van beleid wordt dus beïnvloed door maatschappelijke factoren die zich voor een deel onttrekken aan de directe controle van beleidsvoerders. Bij het gebiedsgericht en/of wijkgericht werken probeert de overheid kijkend naar deze contextfactoren om passend bij de vraag die er ligt, beleid op te stellen.

### 3.1.3 Leefbaarheid & tevredenheid

De overheid gaat niet alleen gebiedsgericht te werk, doordat we ons momenteel begeven in een netwerksamenleving, waarin de overheid het niet meer alleen kan en juist andere partijen erbij dient te betrekken (Castells, 1996), maar ook omdat burgers kritischer zijn geworden op het niveau van de dienstverlening die geboden wordt door de overheid. Burgers willen eerder en beter betrokken worden bij maatregelen die gevolgen hebben voor de inrichting van hun alledaagse leefwereld (Bekker, 2005).

Denters (2008) geeft verschillende dimensies aan, waarvoor het wijkgericht werken ingezet wordt, namelijk:

- Stedelijke Herstructurering en duurzame ontwikkeling;
- Geïntegreerde aanpak van vraagstukken betreffende de leefbaarheid, de veiligheid en de toegankelijkheid en kwaliteit van buurtvoorzieningen en publieksdiensten;
- Modernisering van de lokale representatieve democratie;
- Activerend burgerschap en de ontwikkeling van gemeenschapszin.

Deze dimensies dragen allen bij aan een betere leefbaarheid en tevredenheid van de burgers, omdat ze betrokken worden bij het beleid dat opgesteld wordt. Bij het gebiedsgericht en/of wijkgericht werken gaat het er dus om dat burgers betrokken worden bij het beleid dat gevormd wordt zodat op deze manier gekeken wordt naar kansen en problemen in een bepaalde wijk of gebied. Volgens Scholte (2008) is uiteindelijk een duidelijke tweedeling te zien in het uiteindelijke doel van de wijkgerichte benadering. Dit is het vergroten van de leefbaarheid van wijken en het verbeteren van zowel de tevredenheid als de gezondheid van haar bewoners. De leefbaarheid van de wijken wordt vergroot doordat een wijk van een achterstandswijk waar mensen zich verschuilen achter de voordeur verandert tot een wijk waar mensen graag wonen en zich mede verantwoordelijk tonen voor de leefbaarheid (Scholte, 2008). Doordat burgers betrokken worden bij het beleid dat gevormd wordt, kan maatwerk geleverd worden en zal de tevredenheid en gezondheid van de burgers verbeteren.

## 3.2 Organisatiecultuur

In deze paragraaf zal omschreven worden wat cultuur precies inhoudt. Hierin zal de focus voornamelijk liggen op de kern van cultuur en op de gedragspatronen van cultuur, die gebaseerd zijn op de waarden van het individu.

### 3.2.1 Cultuur in een organisatie

Cultuur omvat volgens Schein (2004) veel concepten, zoals normen, waarden, gedragspatronen, rituelen en tradities, waardoor een cultuur in de organisatie bepalend is voor de manier hoe er gewerkt wordt. Er zijn verschillende modellen ontworpen waarmee auteurs hebben geprobeerd om de cultuur inzichtelijk te maken. Binnen deze verschillende modellen spreken veel auteurs over een kern die bestaat uit waarden (Sanders & Neuijen, 1996; Straathof & Van Dijk, 2003; Schein, 2004). Een waarde is moeilijk met één woord uit te leggen. Hierdoor hebben de navolgers van Graves, Cowan en Beck (2010) dit probleem opgelost door elke waarde met een kleur aan te duiden. Elke kleur staat dus voor een waarde en staat aldus voor een cluster van associaties, gevoelens, beelden en ideeën (Versnel, 2008). Versnel (2008) noemt deze waarden ook wel drijfveren (Versnel, 2008; p. 10).

De verschillende cultuurmodellen van diverse auteurs bestaan uit verschillende lagen/niveaus. Hieruit wordt ook weer duidelijk dat cultuur een gelaagd begrip is. Het zogenaamde 'ui-model' van Sanders & Neuijen (1996) laat dit gelaagde begrip het duidelijkst zien.

Volgens Sanders & Neuijen (1996) uit cultuur zich in de volgende vormen:

- Symbolen; voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen.
- Helden; reële of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen.
- Rituelen; sociale gewoonten die voor de organisatieleden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen.
- Waarden en grondbeginselen; gaat over het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van de organisatie.








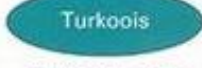
Deze uitingsvormen kunnen weergegeven worden als schillen van een ui. Om de grondbeginselen en waarden (de kern van de ui) te veranderen, dienen de andere lagen gepasseerd te worden (Sanders & Neuijen, 1996; p. 17). De buitenste laag wordt in dit model symbolen genoemd, omdat deze laag zichtbaar is voor iedereen. Straathof & Van Dijk (2003) noemt dit niveau ook wel gedragspatronen, omdat dit de buitenkant is van cultuur die door middel van gedrag en symbolen zichtbaar wordt.

### 3.2.2 De kern van cultuur

Er zijn veel modellen ontwikkeld om een organisatiecultuur inzichtelijk te maken, maar er is maar weinig literatuur over het daadwerkelijk in kaart brengen van de kern van de cultuur van medewerkers.

Omdat het waardenmodel dit wel doet, zal ingegaan worden op het meten van cultuur volgens de Waardenmatrix van Versnel & Koppenol (2004). Zoals eerder is omschreven is een waarde niet met één woord te duiden, waardoor er een kleur aangekoppeld is. Elke kleur staat voor een cluster van associaties, gevoelens, beelden en ideeën, waaruit een waarde bestaat (Versnel, 2008).

De acht waarden die Graves heeft ontwikkeld zijn weergegeven in een overzicht in figuur 3. Hieraan zijn ook de kleuren gekoppeld die Cowan en Beck (2010) bedacht hebben. Mensen beschikken niet over één waarde maar over een reeks van zes waarden, waaronder twee of drie dominante (Versnel, 2008; p. 135). Een mens kan zijn waarden ontwikkelen. Dit komt omdat een hij/zij in zijn/haar ontwikkeling van primitieve omstandigheden (beige waarde) naar een steeds complexere omgevingen (turkoois waarde) waardensystemen heeft ontwikkeld (Beck & Cowan, 2010).

Waardensysteem/ Drive	Wereldbeeld	Respons in termen van denken en doen
 Beige survival-drive (A – N)	irrelevant; het gaat om pure survival op het laagste niveau	- blij in leven (adem, eet, slaap) en plant je voort
 Paars rituele drive (B – O)	de wereld en het leven is onveilig en onbegrijpelijk; we moeten elkaar en de goden met onze rituelen binden	- blij dicht bij familie en bloedbanden - creëer vaste momenten en rituelen - geef aandacht aan de cycli van de natuur en van leven en dood - zie de betekenis van symbolen
 Rood machtsdrive (C – P)	de wereld is een jungle; ieder vecht voor zijn eigen plek, is prooi of roofdier, slaaf of meester	- wees alert op gevaar - reageer impulsief - begrijp hoe macht werkt - eis respect - bescherm de eigen kring - wantrouw anderen
 Blauw orderings-drive (D – Q)	de wereld is een potentiële chaos die geordend behoort te worden	- kies voor een systeem - werk ordelijk - hou je aan de regels - wees trouw en loyaal - maak af waarmee je begonnen bent
 Oranje competitie-drive (E – R)	de wereld is een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet	- wees resultaatgericht - calculeer de effecten van alternatieven - let goed op en grijp je kansen - begrijp dat inzet wordt beloond - wees scherp op concurrentie
 Groen sociale drive (F – S)	de wereld is een plek waar mensen wonen die in de kern gelijk zijn en allemaal op zoek naar liefde	- leg contacten en word lid van een gemeenschap - communiceer je gevoelens - let op emoties van anderen - zoek harmonie - vermijd ongelijkheid en conflict
 Geel intellectuele drive (G – T)	de wereld is een samenstel van complexe systemen met eigen dynamiek, boordevol keuzes en dilemma's; dit alles begrijpen is een doel en een garantie voor vrijheid	- creëer ruimte om vrij te kunnen denken en analyseren - zoek onopgeloste problemen - zoek complexiteit - handel pas nadat je hebt begrepen
 Turkoois holistische drive (H-U)	de wereld is een netwerk van onderling afhankelijke eenheden, die een holistisch organisme vormen	- begrijp dat de grote mondiale problemen nu echt belangrijk zijn - zie dat die problemen mondiale multidisciplinaire oplossingen vragen - relatieveer 'dagelijkse' problemen - leef sober

**Figuur 3: waarden (Beck & Cowan, 2010)**

Omdat beige een voor iedereen beschikbare waarde is, wordt deze alleen ingeschakeld in extreme omstandigheden, en is deze waarde van weinig nut voor wie mensen en organisaties wil begrijpen. Daarom blijft deze verder buiten beschouwing (Versnel, 2008; p. 15). Turkoois zal ook buiten beschouwing worden gelaten, omdat volgens Graves mensen in de loop der jaren waarden ontwikkelen.



Turkoois is zo'n waarde, maar er zijn nog te weinig mensen die hierin zitten, waardoor onderzoek nog te beperkt is om deze waarden te gebruiken (Versnel & Koppenol, 2004). Hieruit kan geconcludeerd worden, dat mensen die sterk doorontwikkeld zijn momenteel de gele waarde als een dominante waarde hebben.

### 3.2.2.1 De impact van waarden

Waarden hebben impact op de volgende aspecten: gedrag, motivatie, communicatie, samenwerking, waarneming, besluitvormingsstijl, managementstijl en veranderbereidheid (Versnel & Koppenol, 2004). Binnen deze aspecten wordt door iedere waarde anders gereageerd in bepaalde situaties. Deze aspecten zullen nu besproken worden. Echter zal het aspect waarneming buiten beschouwing worden gelaten, omdat de literatuur niets vermeldt over de verschillende waarden die gemeten kunnen worden bij waarneming.

#### 3.2.2.1.1 Gedrag

Binnen iedere waarde wordt ander **gedrag** getoond. In tabel 1 wordt het gedrag van een medewerker beschreven aan de hand van de verschillende waarden.

Waarden	Gedrag
Paars	Zoeken naar veiligheid en geborgenheid bij belangrijke personen (de hoofdmans). Ervaringen uit het verleden zijn erg bepalend.
Rood	Wil macht en hecht waarden aan daadkracht, snelheid en duidelijkheid.
Blauw	Is secuur, netjes, precies en eerlijk. Dit omdat orde, structuur en betrouwbaarheid erg belangrijk is.
Oranje	Competitie, winnen en doelgerichtheid is van belang. Hierdoor is het resultaat en de persoonlijke winst erg belangrijk.
Groen	Sociale verbinding is erg belangrijk, waardoor zorg voor elkaar erg van belang is (harmonie).
Geel	Kijkt over de eigen grenzen heen, omdat ze staan voor vrijheid, creativiteit en vernieuwing.

Tabel 1: gedrag per waarden (Profile Dynamics, 2014)

#### 3.2.2.1.2 Motivatie

Het motiveren of demotiveren van de medewerker verschilt per waarde. Het **motiveren** ligt bij de leidinggevende van de medewerker. Door zijn reactie op bepaalde situaties, motiveert of demotiveert hij zijn medewerker. In tabel 2 zal per waarde omschreven worden op welke manier een medewerker gemotiveerd kan worden. Alle waarden zijn gevoelig voor bepaalde prikkels waardoor iemand gemotiveerd of gedemotiveerd raakt (Versnel, 2008; p. 155-160).

Waarden	Motiveren
Paars	Familiegevoel creëren; vaste momenten en rituele introduceren; verwijzen naar historie; symbolen en motto's gebruiken; tradities respecteren; veiligheid bieden en mystiek leiderschap.
Rood	Directe beloningen; kracht en onverschrokkenheid tonen; vijandbeelden en ingroup creëren; onvoorwaardelijke steun van 'eigen' mensen; respect tonen; macht geven en ruimte voor uiterlijk vertoon.
Blauw	Orde en zekerheid bieden (werkproces); het algemeen belang benadrukken; waardering tonen voor degenen die zich inzetten; goed voorbeeld geven en afwijkend gedrag bestraffen.
Oranje	Kansen voor succes bieden; bereidheid tonen om risico's te nemen; applaus en beloning geven bij succes; status verhogen; doelen benadrukken en middelen heiligen.
Groen	Participatie stimuleren, betrokkenheid tonen; werken volgens consensusmodel; zwakte en emotie accepteren; openheid; aandacht geven aan individueel mens en kleine groepen creëren.
Geel	Vrijheid bieden, complexiteit benadrukken; big picture presenteren; principiële benadering kiezen; afwisseling en fun bieden en intellectueel debat aanmoedigen.

Tabel 2: motivatie binnen verschillende waarden (Versnel, 2008; p.158)

### 3.2.2.1.3 Communicatie

Bij de interpretatie van een boodschap creëert een waarde een bijzondere gevoeligheid voor specifieke aspecten van **communicatie**. Het interpretatiekader is dus erg belangrijk bij de verschillende waarden die gehanteerd worden. In tabel 3 worden de verschillende interpretaties weergegeven, die ontstaan bij het communiceren van een leidinggevende.

Waarden	Communicatie
Paars	Worden onze historie en onze identiteit wel begrepen? Ritualiteit, begrip voor historie en familiegevoel is hierbij van belang.
Rood	Word ik gerespecteerd, of probeert men me er onder te krijgen? Respect, positie-erkenning en snelheid is hierbij van belang.
Blauw	Is dit anders dan lopende afspraken en geldende regels, en zo ja, hoe moet het dan? Ordelijkheid en aandacht voor het 'hoe' is hierbij van belang.
Oranje	Wat levert dit op? Biedt dit kansen? Draagt dit bij aan resultaat? Doelgerichtheid en het creëren van kansen is hierbij van belang.
Groen	Draagt dit bij aan harmonie, of worden verschillen gecreëerd? Gelijkheid, aansluiting bij ideologie en gevoel tonen is hierbij van belang.
Geel	Welke logica, welke theoretische redenering wordt hier gevolgd? Origineel, consistent en de boodschap moet prikkelend zijn.

Tabel 3: communicatie binnen verschillende waarden (Versnel, 2008; p. 132)

De inhoud van een boodschap kan blokkerend werken voor de ontvangst van een boodschap of juist een open houding creëren. Zodra een boodschap een blokkerend element raakt, wordt de inhoud nog amper waargenomen. De ontvanger sluit zich grotendeels af voor de inhoud en de intenties van de boodschap en datgene wat nog verstaan wordt, wordt begrepen vanuit de basisvraag (Versnel, 2008). De tijdsbeleving kan ook per waarden verschillen. Iedereen ervaart het heden, maar mensen plaatsen ervaringen in verschillende tijdskaders. Sommige leven in het hier en nu, voor anderen is de dag van vandaag een voortzetting van het verleden, en voor weer anderen is de dag van vandaag alleen maar een stap naar de toekomst. Deze tijdsbelevingen zijn cruciaal voor ons denken en handelen. Paars en blauw plaatsen ervaringen van nature in een historisch kader, waarbij paars refereert aan vaste momenten en blauwe gegevens vooral in chronologische volgorde geplaatst worden. Groen en geel denken volgens het andere uiterste: gebeurtenissen van vandaag zijn alleen relevant vanuit het perspectief van de toekomst. De dag van vandaag is voor geel en groen slechts een stap naar mogen. Alles wordt in een ruimer toekomstgericht kader geplaatst. Waar voor de voorgaande waarden de dag van vandaag vaak niet erg relevant lijkt is het heden voor rood het enige dat telt. Rood leeft nu en reageert dus ook nu: impulsief. Oranje is een verbindende schakel tussen de andere methoden. Oranje denkt weliswaar niet in erg lange termijnen, maar kijkt wel voor- en achteruit (Versnel, 2008; p. 61-63).

### 3.2.2.1.4 Samenwerking

Er zijn verschillende opvattingen over **samenwerken**. Wat verwachten mensen van elkaar als ze samenwerken? Wat motiveert hen? Achter de definities schuilen totaal verschillende wijzen van denken over samenwerking en verschillen de onderlinge verwachtingen sterk bij samenwerking. Dit komt onder andere door individuele en groepsbenaderingen van samenwerking. Paars, groen en blauw zijn groepsgeoriënteerd, denken vanuit 'wij', en dan zijn teamwerk en opoffering aan teamdoelen volkomen natuurlijk. Rood, oranje en geel zijn meer individueel georiënteerd, denken vanuit 'ik' en benaderen teamwerk geheel anders: het moet meerwaarde opleveren en voor het individu bevredigend zijn. Er moeten dus goede argumenten zijn voordat samenwerking ontstaat, anders zoekt een individueel gedreven mens een eigen activiteit (Versnel, 2008; p. 127). In tabel 4 zal per waarde de opvatting beschreven worden over samenwerken.

Waarden	Samenwerken
Paars	Samenwerking hoort bijna organisch te verlopen. De teamleden moeten elkaar zo goed aanvoelen, dat er eigenlijk geen woorden nodig zijn om samen te werken.
Rood	Samenwerken is op elkaar kunnen bouwen, van elkaar op a aan kunnen.
Blauw	Samenwerken vraagt een goede taakverdeling en een goed werkproces. Als ieder doet waarvoor hij verantwoordelijk is en goed overdraagt, kunnen we goed samenwerken
Oranje	Samenwerken vraagt een gemeenschappelijk doel, een gezamenlijk belang. Dan weet je ook in veranderende omstandigheden wat je moet doen om succes te behalen.
Groen	Samenwerken vraagt dat mensen van elkaar weten wat ze doen en wat ze voelen en dat vraagt coördinatie en communicatie. Dan kan ieder in goede harmonie het zijne bijdragen.
Geel	Samenwerking is een goede manier om ieder te laten doen wat hij leuk vindt. Zo kan iedereen zijn talent beter aanwenden en kan het team een grotere complexiteit aan.

**Tabel 4: samenwerking binnen verschillende waarden (Versnel, 2008; p. 127)**

### 3.2.2.1.5 Besluitvormingsstijl

Zoals eerder is weergegeven is de besluitvorming een aspect dat binnen iedere waarde anders gaat. Deze besluitvormingsstijlen zijn in tabel 5 per waarde omschreven.

Waarden	Besluitvorming
Paars	Gewoonte en traditie; raad van ouderen; tekenen of de sjamaan en stam krijgt de opbrengst.
Rood	Sterkte dicteert; wat gerespecteerd wordt; wat nu goed voelt en machtigen krijgen de opbrengst.
Blauw	Orders van autoriteit; doe het juiste, gehoorzaam regels; trouw aan traditie en rechtvaardige verdient de opbrengst.
Oranje	Uiteindelijk resultaat; test op beste mogelijkheid; gaat af op experts en wie slaagt krijgt de opbrengst.
Groen	Bereik consensus; allen moeten meewerken; gemeenschappelijke opbrengst.
Geel	Zeer principieel; kennis gecentreerd; opgeloste paradoxen en bekwamen krijgen de opbrengst.

**Tabel 5: besluitvorming binnen verschillende waarden (Beck & Cowan, 2010; p. 398)**

### 3.2.2.1.6 Veranderbereidheid

Indien dingen veranderd moeten worden, kan dit via twee strategieën. De eerste benadering is verstrengeld met de manipulatieve oranje aanname omtrent verandering. In deze visie zullen mensen veranderen als ze daartoe gemotiveerd worden, vooral door rationele argumenten en aantrekkelijke voordelen. Een tweede benadering vertrouwt in hoge mate op processen van participatie en consensus, doorgaans van beneden af, zoals bij groen en geel (Beck & Cowan, 2010). De veranderbereidheid kan iemand op verschillende manieren beïnvloeden. In tabel 6 worden deze mogelijkheden per waarde omschreven.

Waarden	Veranderbereidheid.
Paars	Met de hulp van hoofdmannen, ouderen of degenen die binnen de paarse cirkel volledig geaccepteerd worden, kunnen verbondenheid met een bedrijf en zijn iconen en symbolen vervangen worden door een verbinding met een nieuwe entiteit.
Rood	Rechtstreekse, ferme taal van de machthebbers dat er veranderd dient te worden. Geen mooie woorden, verzochte beloften of een uiterste gevoelige aanpak.
Blauw	Een nieuw systeem dat omarmd kan worden, een nieuwe zaak om zich mee te verbinden, een hernieuwde doelstelling, derhalve een overeenkomst met principes.
Oranje	Alleen als er kansen zijn die benut kunnen worden.
Groen	Iedereen heeft een gelijke stem en men krijgt de kans om tot overeenstemming te komen door middel van dialoog en wederzijds begrip.
Geel	Indien het iets toevoegt of bijdraagt aan de organisatie.

**Tabel 6: veranderbereidheid binnen verschillende waarden (Beck & Cowan, 2010)**

### 3.2.2.1.7 Managementstijl

Iedere leidinggevende heeft zijn eigen **managementstijl**. Deze managementstijl bepaalt hoe een leidinggevende zijn medewerkers aanstuurt. De waarde die de leidinggevende heeft en bezit, bepalen uiteindelijk hoe een team wordt aangestuurd (Profile Dynamics, 2014, Versnel & Koppenol, 2004). In tabel 7 wordt beschreven welke stijl gehanteerd wordt bij de verschillende waarden die een leidinggevende kan hebben.

Managementtypen	Waarden	Managementstijl
Stamhoofd	Paars	Bindt mensen en biedt veiligheid. Het individu speelt geen rol van betekenis en het onderling samenspel tussen groepsleden geschiedt volgens, vaste, bijna organische patronen. Zijn kracht is dat hij groot commitment creëert en zijn zwakte is dat hij weinig zelfkritisch is en groupthink veroorzaakt (Versnel,2008; p. 151).
Autoritair leider	Rood	Gebruikt en misbruikt macht. De leider houdt steeds rekening met het gegeven dat degenen vlak onder hem zullen proberen hem te laten vallen. Degene die de oude leider heeft verstoten is dan de nieuwe leider. Een rode leider wil niet geliefd, maar gevreesd zijn en eist respect van zijn onderdanen. Zijn kracht is dat hij snel, vastberaden en besluitvaardig is, maar zijn zwakte is dat hij argwanend is en zich vervreemdt van mensen (Versnel,2008; p. 152).
Regelaar	Blauw	Creëert orde, zekerheid en vraagt loyaliteit. De leider gaat uit van de gedachte dat de wereld een potentiële chaos is die geordend behoort te worden. De blauwe leider geeft het voorbeeld wat daarvoor nodig is: orde, structuur en toewijding. Mechanisatie van werk is erg belangrijk. Ieder onderdeel kent zijn eigen taak en verantwoordelijkheid en in samenwerking komen de onderdelen tot een voorspelbaar resultaat. Zijn kracht is dat hij betrouwbaar en voorspelbaar is, maar zijn zwakte is daarentegen dat hij weinig ondernemend en maar beperkt flexibel is (Versnel & Koppenol, 2004; p.48).
Ondernemer	Oranje	Heeft doelen scherp voor ogen en eist resultaat. Hij wil uitblinken. Zijn wereldbeeld is dat de wereld vol met kansen zit die je kunt grijpen als je daar je best voor doet en dus wordt ook de omgeving als kansrijk universum gezien. Presteren en opvallen zijn wezenlijk voor oranje leiders en dus vertonen zij een grote doelgerichtheid en een grote sensitiviteit over hun eigen imago. De kracht van een oranje leider is, is dat hij flexibel en resultaatgericht is, maar hij heeft moeite met delen van succes en aandacht voor uiterlijkheden (Versnel, 2008; p. 153).
Groepsleider	Groen	Wil doelen van de organisatie nastreven door het bevredigen van de verlangens van de mensen, indien die presteren overeenkomstig de wensen van de groep. Liefde en aandacht worden onthouden aan degenen die dat niet doet. De leider heeft veel gevoel voor onderlinge verhoudingen en individuele emoties, omdat hij harmonie wil in de groep. Zijn kracht is dat hij mensen verbindt en een open atmosfeer creëert, maar zijn zwakte is dat hij moeite heeft met besluiten nemen en het tempo kiest van de traagste (Versnel & Koppenol, 2004).
Inspirator	Geel	Ziet de wereld als complex. Hij tracht vooral zijn medewerkers te laten begrijpen wat de probleemstelling is en wat de hoofdlijnen voor een oplossing zijn. In zijn aansturing schenkt hij veel aandacht aan rolopvatting, concepten rond problemen en oplossingen en daarmee samenhangende dilemma's. De aandacht gaat vooral uit naar het begrip dat zijn medewerkers van de situatie en van hun eigen rol daarin hebben. Is dat begrip eenmaal aanwezig dan neigt een gele leider er niet toe om stapsgewijs te controleren. Zijn kracht is dat hij strategisch is en delegeert, maar zijn zwakte is dat hij weinig aandacht heeft voor de dagelijkse problemen omdat hij erg theoretisch is (Versnel, 2008).

Tabel 7: managementstijlen per waarde

Aan de hand van deze zeven aspecten kunnen de waarden bepaald worden van een individu. Deze aspecten bepalen dus het waardensysteem van een individu. Dit waardensysteem bestaat uit de dominante waarden van een individu die zijn/haar houding en gedrag bepalen. Meestal zijn er drie dominante waarden (Versnel & Koppenol, 2004). Mensen met verschillende waarden kunnen minder goed met elkaar overweg dan mensen die gedeelde waarden hebben (Profiledynamics, 2014b).

Barret (2006) geeft aan dat wanneer de waarden van de werknemer in lijn liggen met de waarden van de organisatie en dus de leiders van de organisatie, de organisatie meer succesvol is en meer gericht is op klanttevredenheid en dienstbaarheid aan de samenleving. In dit geval wordt gesproken van gedeelde waarden (Barret, 2006). Deze klanttevredenheid en dienstbaarheid sluit nauw aan bij het gebiedsgericht werken. Zoals het Ministerie van Binnenlandse Zaken omschrijft gaat het er bij gebiedsgericht werken om dat de burgers betrokken worden bij het beleid dat gevormd wordt (Platform31, 2012). Volgens Scholte (2008) vergroot dit de leefbaarheid en de tevredenheid van de burgers. Dit gaat hand in hand met de dienstbaarheid richting de burgers om ze mee te laten denken en doen in de wijk, waardoor de tevredenheid van de burgers vergroot wordt. Indien de waarden van de medewerkers dus in lijn liggen met de waarden van de organisatie, dan is de organisatie meer gericht op de klanttevredenheid en dienstbaarheid aan de samenleving, zoals bij het Rotterdammergericht werken sprake dient te zijn. De drie speerpunten die Uitvoering Werken hanteert zijn verbinden, vertrouwen en waardecreatie, waarbij het van groot belang is dat samengewerkt wordt met verschillende partijen, er naar eigen inzicht gewerkt wordt om ervoor te zorgen dat op hoogwaardig niveau service verleend wordt in de buitenruimte en dat in de werkzaamheden die uitgevoerd worden één of meerdere waarden toegevoegd worden. Daarnaast staat in de visie van het Team Service dat de uitvoerende teams decentraal in het gebied werken om de service, kwaliteit en betrokkenheid in het gebied te kunnen realiseren. Daarbij voelen zij zich verantwoordelijk voor het geheel, kijken over de grenzen van het vakgebied heen en werken daarbij omgevingsbewust (Visie Gebiedsteams 2020, 2014)\*. Deze punten passen gedeeltelijk bij de oranje waarde, maar het meest bij de groene en de gele waarden, waarbij het gaat om teamwork, harmonie, betrokkenheid, gelijkheid, over eigen grenzen heen kijken, en het beste voor hebben met de organisatie en hun collega's (Profiledynamics, 2014b). Hieruit blijkt dat indien medewerkers meer ontwikkeld zijn in de waarden waaruit zij handelen (vanaf de oranje waarde) dit een positieve bijdrage levert aan de klanttevredenheid en dienstverlening van de afdeling, wat dus bijdraagt aan het kunnen realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken. Aan de hand van deze bevindingen kunnen de volgende hypothesen opgesteld worden.

Naarmate de medewerkers sterk zijn ontwikkeld in de waarden waaruit zij handelen, zal dit een positieve invloed hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken.

Naarmate de medewerkers weinig zijn ontwikkeld in de waarden waaruit zij handelen, zal dit een negatieve invloed hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken.

---

\* Intern document Gemeente Rotterdam

### 3.2.2.2 Veranderen van waarden

Een waarden kan ontwikkeld worden, waardoor een verandering van waarden kan optreden (Beck & Cowan, 2010). Voordat een waarden ontwikkeld kan worden is het echter wel van belang om het vermogen van een persoon of groep vast te stellen om de bedoelde richting te veranderen. Dit is mogelijk door te bepalen wat de OBG-status (Open via Geblokkeerd naar Gesloten status) is van de desbetreffende persoon of groep. Kenmerken van een open, geblokkeerd en gesloten status worden in onderstaande tabel (tabel 8) weergegeven.

Open	Geblokkeerd	Gesloten
Streeft naar het opheffen van belemmeringen zodat individuele verschillen tot uiting kunnen komen zonder vast te lopen in gewoonten of niet onderzochte aannamen	Nieuwe levensomstandigheden brengen zorgen, angst en onzekerheid met zich mee. Moeilijkheden zijn voelbaar maar we menen dat het nu eenmaal zo is	Denken mist flexibiliteit om alternatieven te zien, legt zich vast, kruipt in elkaar en probeert de wereld te laten passen in de waarden en overtuigingen die het verdedigt
Beseft dat veranderingen onvermijdelijk zijn, toont flexibiliteit	Geblokkeerd denken leidt tot pogingen te leven binnen de grenzen van het bestaande en past zich er het beste bij aan	Alternatieve gezichtspunten worden afgewezen
Erkent de rol die externe factoren spelen	Wordt aangetoond door overdreven stress, maag- en darmklachten, passief-agressief gedrag	Onvermogen tot aanpassing aan de veranderde omstandigheden, gedragingen zien er onbeholpen en bedacht uit
Kan zich bewegen in meerdere waardensystemen	Verwerpt transformerende verandermodellen, laat zich niet adviseren, neemt maatregelen die beproefd zijn binnen de oude situatie	Instabiliteit, er is altijd twijfel
Komt doorgaans tot uiting in goed luisteren en een niet ontvankelijke, niet oordelende houding naar het leven		Exclusiviteit, slechts enkele personen behoren tot de kring, de rest wordt uitgesloten
		Bouwt een schild. Vermijd blootstellingen aan andere opvattingen

Tabel 8: veranderstatus

Hierdoor kan bepaald worden hoe waarschijnlijk een verandering passend is, hoeveel energie een verandering vraagt en hoeveel spanning een verandering met zich mee zal brengen met betrekking tot een bepaald onderwerp (Beck & Cowan, 2010). Hoe meer open iemand is, hoe beter de persoon in staat is goed te reageren op veranderingen in de omgeving. Hoe meer gesloten, hoe meer spanningen deze veranderingen met zich meebrengen, hoe groter de weerstand is en hoe sterker de ontkenning dat er iets belangrijks gaande is (Beck & Cowan, 2010; p. 84). Indien een individu een waarden heeft die niet bij de organisatie past, dan kan deze dus verder ontwikkeld worden langs het spiraal, waarbij bijvoorbeeld de paarse waarde stapsgewijs ontwikkeld kan worden naar uiteindelijk de gele waarde.

### 3.2.3 Zichtbaarheid van cultuur

Zoals in de vorige paragraaf beschreven zijn gedrag patronen gebaseerd op de waarden van een individu en zijn de gedrag patronen aan de buitenkant zichtbaar. Aan de hand van de waarden van de medewerkers is het mogelijk om de gedeelde waarden van een team te bepalen. Uit deze gedeelde waarden kan vervolgens een bepaalde gedrag patroon zichtbaar worden van de verschillende teams.

Volgens Cooke & Rousseau (1988) zijn er twaalf typerende denk- en gedragspatronen of stijlen die medewerkers binnen een organisatie aanhangen in de uitvoering van hun werk en in de samenwerking met anderen. Deze patronen verschillen per individu en per team, omdat deze denk- en gedragspatronen gebaseerd zijn op de waarden van het individu. Deze twaalf stijlen zijn als volgt (Human Synergistics Doedijns, 2015):

- Stijl 1: Mensgericht-stimulerende cultuur: karakteriseert organisaties met een leiding die medewerkers laat participeren en de mens centraal stelt. Van medewerkers wordt verwacht dat ze ondersteunend en constructief zijn en open staan voor opvattingen van anderen.
- Stijl 2: Relatiegerichtheid cultuur: karakteriseert organisaties die hoge prioriteiten stellen aan opbouwende relaties tussen personen. Medewerkers worden verondersteld vriendelijk en open te zijn en groepsbelangen voorop te stellen.
- Stijl 3: Goedkeuring cultuur: beschrijft organisaties waarin conflicten worden vermeden en waarin menselijke verhoudingen plezierig zijn. Medewerkers hebben het gevoel dat zij met andere medewerkers moeten instemmen, de goedkeuring van anderen moeten winnen en door anderen aardig gevonden moeten worden.
- Stijl 4: Conventionele cultuur: beschrijft organisaties die conservatief, traditioneel en bureaucratisch worden geleid. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich aanpassen, dat zij zich houden aan de regels en dat zij een goede indruk maken.
- Stijl 5: Afhankelijke cultuur: karakteriseert hiërarchische en weinig participatieve organisaties. Gezien de centrale besluitvorming zijn medewerkers geneigd alleen te doen wat hen wordt opgedragen en alle beslissingen door superieuren te laten goedkeuren.
- Stijl 6: Vermijdende cultuur: karakteriseert organisaties die succes niet belonen, maar die wel fouten bestaen. Dit negatieve beloningssysteem maakt dat medewerkers verantwoordelijkheden naar anderen afschuiven en proberen de kansen te vermijden om de schuld te krijgen als er iets misgaat.
- Stijl 7: Oppositionele cultuur: karakteriseert organisaties waarin confrontaties de overhand hebben en negatief gedrag wordt beloond. Medewerkers verwerven status en invloed door zich kritisch op te stellen en zijn daarom eerder geneigd om ideeën van anderen tegen te werken.
- Stijl 8: Machtscultuur: karakteriseert niet-participatieve organisaties met een cultuur gebaseerd op autoriteit die hoort bij de positie van de medewerkers. Medewerkers verwachten beloond te worden door de leiding te nemen en ondergeschikten te controleren.
- Stijl 9: Competitieve cultuur: is een cultuur waarin succes boeken hoog wordt gewaardeerd en medewerkers worden beloond voor het elkaars overtreffen. Mensen in dergelijke organisaties werken in een 'winverlies' sfeer en vinden dat ze collega's eerder moeten tegenwerken dan met hen samen te werken.
- Stijl 10: Perfectionistische cultuur: karakteriseert organisaties waarin perfectionisme, volharding en hard werken worden gewaardeerd. Medewerkers hebben het gevoel dat ze fouten moeten vermijden, alles bij moeten houden en lange dagen moeten maken om nauwkeurig omschreven doelstellingen te realiseren.
- Stijl 11: Prestatie-motivatie gerichte cultuur: beschrijft organisaties die dingen goed doen en medewerkers waarderen die hun eigen doelen bepalen en realiseren. Medewerkers van dergelijke organisaties stellen zich uitdagende maar realistische doelen, ontwikkelen plannen om deze doelen te realiseren en zetten zich vol enthousiasme in om ze in de praktijk te brengen.
- Stijl 12: Zelfactualiserende cultuur: karakteriseert organisaties die waardering hebben voor creativiteit, voor kwaliteit boven kwantiteit en voor zowel prestaties als individuele groei. Medewerkers van deze organisaties worden aangemoedigd om plezier in hun werk te ontwikkelen en nieuwe en interessante werkzaamheden op te pakken.

Deze twaalf gedragpatronen kunnen in drie clusters weergegeven worden, namelijk (Human Synergistics Inc., 2012):

- constructief (stijlen 1,2, 11 en 12);
- mensgericht-zekerheidszoekend (stijlen 3 tot en met 6);
- taakgericht-zekerheidszoekend (stijlen 7 tot en met 10).

De kenmerken die relateren aan het cluster constructief, zijn stijlen die streven naar excellent werken en die daardoor ook stimulerend zijn. Deze stijlen bevorderen gedrag als coachend leiderschap, resultaatgerichtheid, eigen verantwoordelijkheid nemen, teameffectiviteit etc. De stijlen die gerelateerd zijn aan het tweede en derde cluster, namelijk mensgericht-zekerheidszoekend en taakgericht-zekerheidszoekend, hebben een remmende werking op de ontwikkeling naar een excellente onderneming, omdat ze het gewenste gedrag juist verminderen (Human Synergistics Inc., 2012).

Essawi (2012) omschrijft bij de constructieve cultuur dat men zich hier richt op empowerment, erkenning, verantwoordelijkheid in de werkomgeving en faciliteren van samenwerking, zodat organisatiedoelen behaald worden. In deze omschrijving zijn een aantal onderwerpen weergegeven, namelijk dat het bij de constructieve cultuur er om gaat dat de medewerkers verantwoordelijk worden gemaakt voor het geen wat nodig is om de dagelijkse werkzaamheden gezamenlijk uit te kunnen voeren zodat de organisatiedoelen behaald kunnen worden. In deze omschrijving is het doelgericht samenwerken af te leiden. Doelgericht samenwerken wordt door Kuipers & Groeneveld (2014) omschreven als de mate waarin teamleden een eenheid vormen om de gezamenlijk gedragen teamdoelen te behalen. Dit wordt ook wel teamcohesie genoemd. Bij het effectief werken in teams dient sprake te zijn van teamcohesie (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987 etc.). Widmeyer et al. (1985) definieert cohesie als: (a) geïntegreerde groepstaken, (b) sociaal geïntegreerd in de groep, (c) individuele attractie van de taak en (d) individuele attractie bij de groep. Indien aan deze vier voorwaarden wordt voldaan, is sprake van cohesie. Als dit samengebracht wordt met de definitie van doelgericht samenwerken, dan is doelgerichte samenwerking de combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen met een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking binnen het team om die doelen te behalen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Indien de constructieve cultuur vergeleken wordt met de doelgerichte samenwerkingscultuur, dan kan de volgende tabel (tabel 9) weergegeven worden. Hieruit kan afgeleid worden, dat er erg veel raakvlakken zijn met de constructieve cultuur en de doelgerichte samenwerkingscultuur.

<b>Constructieve cultuur</b>	<b>Doelgerichte samenwerkingscultuur</b>
Resultaatgerichtheid	Organisatiedoelen behalen
Verantwoordelijkheid nemen	Gezamenlijke zorg nemen voor het realiseren van doelen
Teameffectiviteit	Gezamenlijk inspanssen om doelen te realiseren
Samenwerking	Innige samenwerking
Realiseren organisatiedoelen	Doelen te behalen

**Tabel 9: raakvlakken constructief vs. doelgericht samenwerken**

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het bij het constructieve cluster gaat om het doelgericht samenwerken.

Het is aanneembaar dat de constructieve cultuur (stijlen 1,2, 11 en 12) een positieve invloed heeft op het realiseren van het Rotterdammergericht werken. Dit komt omdat het bij de constructieve cultuur gaat om het excellent werken, de samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid, de resultaatgerichtheid en waarbij vermeden wordt dat een remmende werking ontstaat op de ontwikkeling naar een excellente organisatie. Hierdoor zal deze cultuur een positieve bijdrage leveren



aan het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken. Daarnaast sluit dit cluster ook aan op de drie speerpunten waarmee Uitvoering Werken werkt, namelijk verbinden, vertrouwen en waardecreatie. Zoals eerder omschreven gaat het bij deze drie speerpunten om dat er samengewerkt wordt met verschillende partijen, er naar eigen inzicht gewerkt wordt om ervoor te zorgen dat op een hoogwaardig niveau service verleend wordt in de buitenruimte en dat in de werkzaamheden die uitgevoerd worden, waarden toegevoegd wordt. Deze bovenstaande punten passen gedeeltelijk bij de oranje waarde, maar het meest bij de groene en de gele waarden, waarbij het gaat om excellent werken, de samenwerking, verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid.

De overige twee clusters zullen door hun remmende werking een negatief effect hebben op het realiseren van organisatiedoelen, zoals het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken. Bij de mensgericht-zekerheidszoekende cultuur gaat het meer over het volgen van regels en procedures en verantwoordelijkheden op andere afschuiven, wat is terug te zien in de blauwe waarde. Tot slot gaat het bij de taakgericht-zekerheidszoekende cultuur meer over de controle die uitgevoerd wordt en krijgen medewerkers waardering als sprake is van volharding en hard werken, wat duidelijk terug te zien is in de rode waarde. Op basis van deze bevindingen, kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld.

Indien sprake is van een constructieve cultuur binnen een team, dan heeft dit een positieve invloed op het realiseren van organisatiedoelen, zoals het realiseren van het Rotterdammergericht werken.

Indien sprake is van een mensgericht-zekerheidszoekende of taakgericht-zekerheidszoekende cultuur binnen een team, dan heeft dit een negatieve invloed op het realiseren van organisatiedoelen, zoals het realiseren van het Rotterdammergericht werken.

### 3.3 Leiderschapsstijl

De leider kan op verschillende manieren invloed uitoefenen op de vorming van cultuur. Cultuur is volgens Schein (2004) het resultaat van een complexe groep die beïnvloed kan worden door het gedrag van de leider. Zoals eerder beschreven, zijn cultuur en leiderschap twee kanten van dezelfde medaille en beïnvloedt de leider de cultuur van haar medewerkers.

#### 3.3.1 Leiderschap

Volgens Versnel & Koppenol (2004) is datgene wat een leidinggevende denkt dat hij moet doen als leidinggevende sterk afhankelijk van zijn eigen waarden. Hij zal dan ook vanuit zijn eigen dominante waarden handelen, maar moet wel aandacht besteden aan de waarden van de medewerkers. Dit is volgens Beck & Cowan (2010) het lastigste aan een leidinggevende functie. Het is dus van belang dat de leidinggevende kan schakelen naar de waarden van zijn medewerkers. Zoals eerder is omschreven dient de leidinggevende zijn leiderschapsstijl aan te passen aan de karakteristieken van de medewerkers en de situaties waarmee hij te maken krijgt, zodat doelen gerealiseerd kunnen worden. Indien de leidinggevende dit niet doet, kan dit leiden tot ernstige problemen en zullen organisatiedoelen niet behaald worden (Versnel, 2008).

Om organisatiedoelen te realiseren zullen vaak organisatieveranderingen doorgevoerd moeten worden. Stoker & Kolk (2003) beschouwen leiderschap als een kritieke factor bij organisatieverandering. In het onderzoek van deze auteurs wordt in de context van organisatieverandering bij leiderschap uitgegaan van de volgende definitie: "het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt". Naast Stoker & Kolk (2003) zijn nog vele andere auteurs die het belang van de leidinggevende aangeven om een organisatieverandering te realiseren. Volgens Kotter (1997) heeft vertrouwen in de leidinggevende een positieve invloed op de veranderbereidheid van de medewerkers. Daarnaast geeft Kotter (1997) aan dat het van belang is om een duidelijke visie te creëren en deze ook goed te communiceren, zodat successen gecreëerd kunnen worden. Een leiderschapsstijl die vertrouwen wekt bij haar medewerkers en die ervoor zorgt dat medewerkers gestimuleerd, geïnspireerd en individueel betrokken worden bij de verandering is de transformationeel leiderschapsstijl. Deze stijl zal in de volgende paragraaf nader toegelicht worden.

#### 3.3.2 Transformationeel leiderschap

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de werkhouding van de medewerkers en de verandering die hierbij komt kijken. Dit blijkt onder anderen uit onderzoeken van Bass (1993), Podsakoff et al. (1996), Jung et al. (2003), Cornegé (2008) etc. Deze vorm van leiderschap wordt dan ook vaak bestempeld als effectief in de onderzoeksliteratuur. Transformationele leiders beschikken over het vermogen om werknemers te motiveren om datgene te bereiken wat ze zelf niet voor mogelijk hadden gehouden. Transformationeel leiderschap wordt ook veel vermeld in de literatuur als effectief in een publieke context (Albrecht, 2005, Javidan & Waldman, 2003) en met name bij veranderprocessen (Parry & Proctor-Thomson, 2010).

Northouse (2010) onderscheid vier aspecten/eigenschappen van transformationeel leiderschap, namelijk:

- ▶ Charisma
- ▶ Inspirerend
- ▶ Intellectuele stimulatie
- ▶ Individuele consideratie

Charisma staat voor leiders die bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd worden (Northouse 2010). Door hun charisma hebben ze volgens Bass (1998) macht en grote invloed op de medewerkers. Medewerkers willen zich met de leider identificeren en hebben ook veel vertrouwen in de leider. Daarnaast inspireren en prikkelen zij de medewerkers. Zij hebben hierbij een voorbeeldrol en communiceren de visie op een heldere manier, waardoor zij de medewerker achter hun visie krijgen (Northouse, 2010). Dit doen zij door de visie op een overtuigende manier te presenteren en hierbij het belang om deze visie te realiseren in een inspirerende en meeslepende manier te verwoorden. De derde eigenschap bestaat uit het intellectueel stimuleren. Hierbij krijgen de medewerkers nieuwe uitdagingen en worden ze gestimuleerd kritisch over zichzelf en het werk na te denken (Northouse, 2010). Het gaat hierbij dus om het aanmoedigen om problemen vanuit verschillende gezichtspunten te bekijken, waardoor een probleem opgelost kan worden. Tot slot is individuele consideratie van belang. Hierbij vindt begeleiding, coaching en het geven van feedback plaats. Daarnaast worden de behoeften van de medewerkers onderkend en wordt dit ook individueel bepaald. De medewerkers krijgen hierbij persoonlijke aandacht, steun en aanmoediging (Northouse, 2010).

Een transformationeel leider is dus in staat de behoefte van de medewerkers te verbreden, te versterken en deze mede te richten op de doelen van de groep en de organisatie. Dit komt omdat hij verschillende sterke eigenschappen heeft, waardoor hij veranderingen mogelijk kan maken (Northouse, 2010).

Omdat een transformationeel leider voor een groot deel de heersende cultuur van de medewerkers en het realiseren van organisatiedoelen beïnvloed, kan op basis van deze bevindingen de volgende hypothesen worden opgesteld.

Indien een hogere mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, dan zal het positieve effect van de meest ontwikkelde waarden (oranje, groen en geel) waaruit een medewerker kan handelen, op het Rotterdammergericht werken worden versterkt.

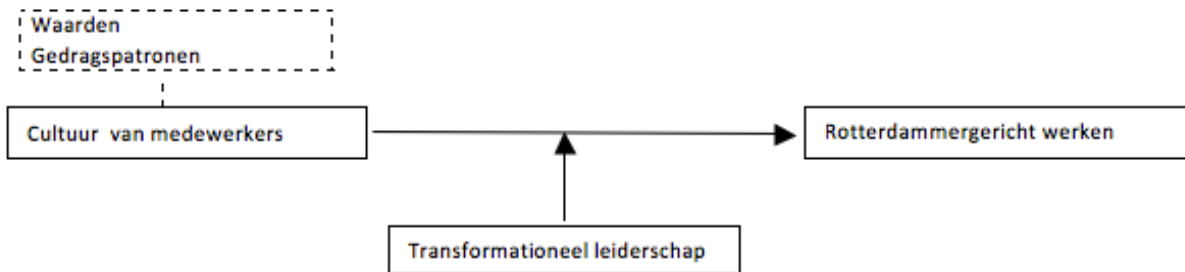
Indien een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, dan zal het positieve effect van de constructieve cultuur op het Rotterdammergericht werken, worden versterkt.

### 3.4 Conceptueel model en hypothesen

In de voorgaande paragrafen zijn de volgende begrippen achtereenvolgens aan bod gekomen: gebiedsgericht werken, heersende cultuur van de medewerkers en transformationeel leiderschap. Vervolgens zijn op basis van veronderstelde theoretische relaties een aantal hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek getoetst zullen worden (tabel 10). De veronderstelde theoretische relaties leiden tot een conceptueel model (figuur 4). Het model biedt steun bij het beantwoorden van de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat. Deze vraag luidt als volgt: **“Hoe beïnvloedt leiderschap de relatie tussen de heersende cultuur van medewerkers en de realisatie van de visie rond het Rotterdammergericht werken binnen het Team Service van Uitvoering Werken?”**

Uit figuur 4 blijkt allereerst dat wordt verwacht dat de heersende cultuur van de medewerkers van invloed is op het realiseren van het Rotterdammergericht werken. Het Rotterdammergericht werken is hierbij de afhankelijke variabele en bestaat uit de leefbaarheid en het leveren van maatwerk richting de burgers in een bepaald gebied en/of wijk. Hierbij is het van belang dat een bepaalde waarden bij de

medewerkers heerst en daarnaast dat het gedrag dat deze medewerkers laat zien invloed hebben op het realiseren van het Rotterdammergericht werken. De heersende cultuur van de medewerkers kan zowel een positief als een negatief effect hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken. Daarnaast wordt verwacht dat de transformationeel leiderschapsstijl in combinatie met de heersende cultuur van de medewerkers dit positieve effect kan versterken, waardoor de visie van het Rotterdammergericht werken gerealiseerd kan worden.



**Figuur 4: conceptueel model**

In hoofdstuk drie zijn de hypothesen opgenomen die op basis van veronderstelde relaties uit de wetenschappelijke literatuur zijn opgesteld. De hypothesen zijn gerangschikt op basis van de te beantwoorden deelvragen en worden weergegeven in tabel 10.

Deelvragen	Hypothesen
2	Naarmate de medewerkers sterk zijn ontwikkeld in de waarden waaruit zij handelen, zal dit een positieve invloed hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken.
2	Naarmate de medewerkers weinig zijn ontwikkeld in de waarden waaruit zij handelen, zal dit een negatieve invloed hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken.
2	Indien sprake is van een constructieve cultuur binnen een team, dan heeft dit een positieve invloed op het realiseren van organisatiedoelen, zoals het realiseren van het Rotterdammergericht werken.
2	Indien sprake is van een mensgericht-zekerheidszoekende of taakgericht-zekerheidszoekende cultuur binnen een team, dan heeft dit een negatieve invloed op het realiseren van organisatiedoelen, zoals het realiseren van het Rotterdammergericht werken.
3	Indien een hogere mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, dan zal het positieve effect van de meest ontwikkelde waarden (oranje, groen en geel) waaruit een medewerker kan handelen, op het Rotterdammergericht werken worden versterkt.
3	Indien een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, dan zal het positieve effect van de constructieve cultuur op het Rotterdammergericht werken, worden versterkt.

**Tabel 10: hypothesen**

## 4. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie van het onderzoek besproken worden. Dit gebeurt aan de hand van de methodologische verantwoording en de operationalisering van de variabelen. Daarnaast wordt de manier beschreven waarop de empirische data verwerkt is en tot slot wordt een beschrijving gegeven van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

### 4.1 Methodologische verantwoording

In deze paragraaf wordt de methodologische verantwoording behandeld. Er wordt aandacht besteed aan de strategie, de onderzoeksobjecten, de methode van onderzoek en de respons van het onderzoek, verricht onder de vakmannen en de leidinggevenden van Team Service.

#### 4.1.1 Strategie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek in de vorm van een enkelvoudige casestudy. Hier is voor gekozen om een zo diepgaand mogelijk inzicht te krijgen in de relatie tussen de leiderschapsstijl en de heersende cultuur van de medewerkers om het Rotterdammergericht werken te realiseren. Er is een vragenlijst uitgezet onder de vakmannen van Team Service en hun leidinggevenden. Aan de hand van deze vragenlijst is door middel van het statistiek programma SPSS gekeken of er een relatie is tussen de leiderschapsstijl, de heersende cultuur van de medewerkers en het Rotterdammergericht werken. Naast de vragenlijsten zijn ook half gestructureerde interviews afgenomen met de leidinggevenden van de vakmannen. Door deze interviews is er diepgaand een integraal inzicht verkregen in hoe leidinggevenden tegen de heersende cultuur van de medewerker, het Rotterdammergericht werken en hun eigen leiderschapsstijl aankijken. Deze interviews zijn gehouden aan de hand van thema's die ook tijdens de vragenlijsten zijn behandeld, namelijk het Rotterdammergericht werken, de cultuur van medewerkers en de transformationeel leiderschapsstijl.

#### 4.1.2 Onderzoeksobjecten

De onderzoeksobjecten in dit onderzoek bestaat uit vier groepen:

- Vakmannen service van de Gebiedsteams;
- Vakmannen groen van de Gebiedsteams;
- Vakmannen grijs van de Gebiedsteams;
- Leidinggevenden van de vakmannen binnen de Gebiedsteams.

Er zijn zes gebieden waarover de 153 vakmannen van de Gebiedsteams werkzaam zijn. Doordat het gebied Zuid-West bestaande uit Hoogvliet, Pernis, Hoek van Holland, Charlois en Rozenburg, een groot areaal is, heeft de gemeente dit gebied opgesplitst en er twee leidinggevenden opgezet. Er zijn in totaal zes gebieden die geleid worden door zeven leidinggevenden. In onderstaande tabel (tabel 11) worden de gebieden met het aantal vakmannen weergegeven.

Gebied	Aantal vakmannen
Centrum & Delfshaven	26
Hillegersberg-Schiebroek & Overschie	19
Charlois & Rozenburg	22
Hoogvliet, Pernis & Hoek van Holland	12
Prins Alexander	27
Kralingen-Crooswijk & Noord	20
Feijenoord & IJsselmonde	27

Tabel 11: de gebieden met het aantal vakmannen

### 4.1.3 Methode

Zoals eerder beschreven is gebruik gemaakt van vragenlijsten en interviews. In deze paragraaf zal per variabele omschreven worden hoe deze variabelen gemeten worden. Iedere variabele is een onderdeel in de vragenlijst. De gehele vragenlijst van de vakmannen is opgenomen in bijlage A en de vragenlijst van de leidinggevenden is opgenomen in bijlage B. Daarnaast is de topiclijst die gebruikt is voor de interview met leidinggevende C, opgenomen in bijlage C. Voorafgaand aan de interviews zijn verschillende startvragen opgesteld die als topiclijst gebruikt konden worden tijdens het interview. Er is dus sprake van een half gestructureerd interview. De interviews zijn geanonimiseerd uitgewerkt in transcripten, waarna de data in twee fases is verwerkt, namelijk open codering en axiale codering (Boeije, 2005). Voor het open coderen zijn de fragmenten uit de transcripten die waardevol waren voor het onderzoek gecodeerd, zodat deze fragmenten geordend konden worden. Daarna hebben de fragmenten die over het zelfde aspect gingen, dezelfde code toegekend gekregen. Aan de hand van het codeboek is duidelijkheid verschaft welk label onder welke dimensie thuishoort. Dit is gedaan bij drie thema's, te weten de heersende cultuur van medewerkers, het Rotterdammergericht werken en de transformationeel leiderschapstijl.

#### 4.1.3.1 Cultuur van medewerkers

De heersende cultuur van de medewerkers zijn op twee manieren gemeten. De kern van de cultuur van de vakmannen en leidinggevenden, namelijk de waarden, zijn gemeten aan de hand van vragenlijsten. Daarnaast zijn interviews gehouden met de leidinggevenden van de vakmannen om diepgaander inzicht te krijgen in de gedragspatronen van de vakmannen.

Om de waarden van de medewerkers te meten zijn zeven vragen opgesteld, waarbij per vraag een aspect wordt behandeld die in de literatuur naar voren is gekomen. Aan de hand van deze aspecten kan de waarden van een medewerker en zijn leidinggevende worden bepaald (Beck & Cowan, 2010). Deze aspecten zijn als volgt: gedrag, motivatie, communicatie, samenwerking, besluitvormingsstijl, veranderbereidheid en managementstijl. Per aspect zijn zes antwoordmogelijkheden, die staan voor de zes waarden die een individu kan hebben. Een aantal van deze vragen en antwoorden konden rechtstreeks worden overgenomen uit de literatuur. Deze vragen zijn opgenomen in bijlage D. De overige vragen zijn op dezelfde manier ontworpen, passend bij de aspecten. Omdat een mens niet één dominante waarde heeft, maar gemiddeld zo'n twee of drie dominantere waarden, wordt in de vragenlijst gevraagd om een rangorde aan te brengen met de drie waarden die het beste bij de medewerker past.

Een medewerker kan in totaal 105 punten scoren op één van de waarde. Zo krijgt een waarde, indien hij op nummer één staat in de rangorde 15 punten, op nummer twee tien punten, op nummer drie, vijf punten en de waarden die niet van toepassing zijn, krijgen 1 punt. Door middel van deze vragenlijst

wordt zowel de waarden van de vakmannen als de waarden van de leidinggevenden gemeten. Deze vragenlijst heeft dezelfde inhoud, alleen zijn de vragen van de leidinggevende iets anders geformuleerd. Waarden van medewerkers kunnen ontwikkeld worden, maar dan moeten ze hiervoor open staan. Dit is van belang om te weten of de medewerkers ontwikkeld kunnen worden in hun waarden, zodat de kans om het Rotterdammergericht werken te realiseren vergroot wordt. Om dit te meten wordt één vraag gesteld om te bepalen wat de houding is van de medewerker. Volgens de literatuur kan deze houding open, geblokkeerd en gesloten zijn. In de literatuur worden voorbeelden genoemd hoe een bepaalde houding in kaart gebracht kan worden. Deze voorbeelden zijn gebruikt bij de vraag hoe de medewerker tegen veranderingen in zijn werkomgeving aankijkt.

De gedragspatronen van de vakmannen zijn aan de hand van interviews in kaart gebracht. De gedragspatronen van het team worden door middel van dezelfde zes waarden van Versnel & Koppenol (2004) tijdens het interview besproken. De leidinggevenden krijgen figuur 3 te zien, met de verschillende waarden en omschrijvingen, waaruit zij een waarde moeten kiezen die zij typerend vinden voor hun team. Vervolgens moeten zij bij deze waarde gedragspatronen benoemen, waaruit blijkt op welke manier de vakmannen in hun team handelen. Dit doen de leidinggevenden aan de hand van voorbeelden waardoor de gedragspatronen van de vakmannen naar voren komen.

Aan de hand van deze gedragspatronen is gekeken op welke manier de verschillende teams allemaal handelen tijdens het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden. De fragmenten uit de transcripten waarin de gedragspatronen van de vakmannen zijn beschreven kunnen aan de hand van het codeboek gelabeld worden aan drie dimensies. Deze dimensies zijn de drie clusters waarmee de twaalf gedragspatronen geclusterd worden, namelijk het constructieve cluster, het mensgericht-zekerheidszoekende cluster en tot slot het taakgericht-zekerheidszoekende cluster. De voorbeelden die genoemd worden door de leidinggevenden kunnen aan deze drie clusters gelabeld worden.

#### **4.1.3.2 Rotterdammergericht werken**

Het Rotterdammergericht werken is vertaald in acht zelf ontworpen stellingen die gebaseerd zijn op de vier organisatieprincipes die de Gemeente Rotterdam opgesteld heeft om het Rotterdammergericht werken uiteen te zetten. Deze organisatieprincipes zijn: dienstverlening, naleving, gebiedsgericht werken en accountmanagement. Per organisatieprincipe zijn twee stellingen ontworpen. De vakmannen en de leidinggevenden kunnen deze stellingen beantwoorden door aan te geven hoe zij handelen tijdens het werk. Dit kunnen ze aangeven op een Likertschaal van één tot en met vijf, waarbij één helemaal niet is en vijf dikwijls, zo niet altijd. Uiteindelijk is het Rotterdammergericht werken gerealiseerd als een score is gehaald van een 5,0.

Tijdens de interviews met de leidinggevenden is gevraagd of men het begrip Rotterdammergericht werken kennen. Op deze manier is gekeken of het Rotterdammergericht werken daadwerkelijk leeft in de organisatie. Daarnaast zijn vier vragen gesteld over de organisatieprincipes van het Rotterdammergericht werken, namelijk over de inbreng van de burgers in de werkzaamheden die uitgevoerd worden (dienstverlening), het corrigeren van burgers (naleving), het leveren van maatwerk (gebiedsgericht werken) en het melden van situaties in de buitenruimte die niet in orde zijn (accountmanagement). Met deze vragen is inzicht verkregen in de achterliggende gedachte van het geen wat de leidinggevenden in hadden gevuld in de vragenlijsten. Daarnaast is geprobeerd te achterhalen wat voor situaties zich wel eens voordoen tijdens de dagelijkse werkzaamheden, waarin de burger, de vakmannen of de leidinggevende zelf betrokken zijn. De codering van transcripten over het gedeelte waarin het Rotterdammergericht werken is besproken heeft plaatsgevonden aan de hand van twee dimensies waarin het Rotterdammergericht werken gedeeld is, namelijk orde en handhaving en contact met de burger. De fragmenten uit de transcripten die iets vertelde over de vier

organisatieprincipes zijn aan de hand van verschillende labels ondergebracht onder orde en handhaving of contact met de burger. Deze indeling is zowel uit de literatuur, als uit het onderzoek naar voren gekomen. Hierdoor is een tweedeling ontstaan in de data over het Rotterdammergericht werken.

#### **4.1.3.3 Transformationeel leiderschap**

Het laatste onderdeel van de vragenlijst zijn de vragen over de transformationeel leiderschapsstijl. Hiervoor zijn twaalf vragen opgesteld. Deze vragen over de transformationeel leiderschapsstijl zijn gehaald uit de MLQ Form 6S. In deze MLQ van Bass & Avolio (1992) staan 12 Engelse vragen over de transformationeel leiderschapsstijl. Omdat de vragenlijst in het Nederlands moest, zijn de vertaalde vragen van Den Hartog et al. (1997) gebruikt (versie MLQ Y8). Deze vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage E en F. Bij deze 12 stellingen wordt dezelfde Likertschaal gebruikt als ook bij de stellingen die gebruikt worden voor het Rotterdammergericht werken. De schaal heeft hierbij dezelfde betekenis.

Tijdens de interviews zijn opvallende punten over de leiderschapsstijl, die uit de vragenlijst naar voren zijn gekomen, besproken met de zeven leidinggevendenden. Daarnaast is tijdens het interview aandacht besteed aan het gedrag en de ervaringen van de leidinggevendenden. Er is gevraagd naar praktijkvoorbeelden over het handelen van de leidinggevendenden. Dit is gebeurd door gericht naar voorbeelden te vragen aan de hand van de eigenschappen van een transformationeel leider. Op deze manier heeft de leidinggevendende voorbeelden gegeven over hoe hij inhoudt geeft aan de eigenschappen charisma, inspirerend, stimulerend en individuele betrokkenheid. De fragmenten uit de transcripten die over de transformationeel leiderschapsstijl gaan, zijn gelabeld aan de hand van de vier eigenschappen van een transformationeel leider, namelijk charisma, inspirerend, intellectueel stimulerend en individuele consideratie.

#### **4.1.3.4 Controlevariabelen**

Er zijn ook nog extra items opgenomen in de vragenlijst om achtergrondkenmerken van de respondenten te achterhalen. Een aantal van deze kenmerken kunnen van invloed zijn op de te meten relaties tussen het Rotterdammergericht werken en de heersende cultuur van de medewerkers. De volgende achtergrondkenmerken zijn opgenomen in de vragenlijst: leeftijd, geslacht, hoogst afgeronde opleidingsniveau, aantal dienstjaren en aantal teamjaren. Al deze controlevariabelen worden ook in het onderzoek betrokken. Het geslacht en het opleidingsniveau zijn gemeten door de respondent te vragen of zij een man (score 1) of een vrouw (score 2) zijn en voor het opleidingsniveau zijn zes antwoordmogelijkheden gegeven, namelijk: geen (score 1), lagere school/basisonderwijs (score 2), LTS, LBO, VBO, LHNO, VMBO (score 3), MAVO, VMBO-t (score 4), MBO, MTS, MEAO (score 5) en tot slot het antwoordmogelijkheid waarbij ze de mogelijkheid hebben om iets anders in te vullen (score 6). Deze niveaus zijn bewust gekozen, omdat de vakmannen laag geschoold zijn. De overige controlevariabelen zijn gemeten op rationiveau in jaren.

#### **4.1.4 Respons**

Er zijn momenteel 153 vakmannen werkzaam binnen de Gebiedsteams van Uitvoering Werken. Al deze vakmannen zijn benaderd om de vragenlijst in te vullen, omdat er naar gestreefd is om de totale populatie te ondervragen.

Om de gehele populatie te bereiken heeft de onderzoeker een moment met de leidinggevendenden ingepland om langs de verschillende gebiedskantoren te gaan, waar de vakmannen werkzaam zijn. Dit was bij vier leidinggevendenden tijdens een werkoverleg en bij de overige drie leidinggevendenden is de onderzoeker op een moment gekomen dat alle vakmannen aanwezig waren. Dit was om 7.30 uur als de vakmannen begonnen met werken. De vragenlijst was geheel vrijblijvend, maar de vakmannen die



aanwezig waren hebben, op één na, allemaal de vragenlijst ingevuld. Hierdoor heeft de onderzoeker een respons gekregen van in totaal 109 vakmannen, wat een responspercentage van 71,24% betekent. Dit is weergegeven in tabel 12.

Gebied	Aantal vakmannen	Respondenten	Responspercentage
Centrum & Delfshaven	26	19	73,08
Hillegersberg-Schiebroek & Overschie	19	16	84,21
Charlois & Rozenburg	22	16	72,73
Hoogvliet, Pernis & Hoek van Holland	12	8	66,67
Prins Alexander	27	16	59,26
Kralingen-Crooswijk & Noord	20	14	70,00
Feijenoord & IJsselmonde	27	20	74,07

Tabel 12: aantal respondenten

Tijdens dit moment hebben ook alle zeven leidinggevenden de vragenlijsten ingevuld, wat een responspercentage van 100% betekent. Daarnaast hebben deze zeven leidinggevenden ook allemaal meegewerkt aan de interviews die gehouden zijn. Het afnemen van de vragenlijsten en het houden van de interviews hebben plaatsgevonden in week 20 tot en met week 22.

In tabel 13 worden de gemiddelden van de controlevariabelen weergegeven. Hierbij is geslacht niet opgenomen, omdat alleen maar mannen hebben deelgenomen aan het invullen van de vragenlijsten.

Team	Gemiddelde leeftijd	Gemiddelde dienstjaren	Gemiddelde team jaren	Opleidingsniveau
A	53,65	21,71	7,56	3,29
B	51,44	28,13	6,73	3,25
C	52,23	25,54	11,71	3,42
D	50,75	25,41	6,60	3,50
E	45,41	20,18	8,00	3,65
F	52,78	32,11	8,13	3,78
G	49,75	22,00	8,70	3,70

Tabel 13: gemiddelde van controlevariabelen

In tabel 13 is ook het opleidingsniveau opgenomen. Hieruit blijkt dat de gemiddelde score tussen de drie en vier ligt. Dit betekent dat het opleidingsniveau tussen de LTS/LBO en de Mavo zit.

## 4.2 Operationalisatie variabelen

Onderstaand zullen de begrippen in de probleemstelling van dit onderzoek concreet worden gedefinieerd naar de betekenis die zij hebben binnen dit onderzoek.

**Cultuur van medewerkers:** hierbij gaat het om de waarden, de kern van cultuur van het individu, wat draait om de associaties, gevoelens, denken, voelen en handelen van een individu binnen een organisatie. Er zijn zes waarden waaruit mensen handelen, namelijk vanuit: rituelen, macht, ordening, competitie, sociaal en intellectueel oogpunt (Versnel & Koppenol, 2004).

Daarnaast staat het ook voor de gedragspatronen van een team, wat gebaseerd is op de gedeelde waarden van een team en zichtbaar wordt door hun handelen en gedrag. Hierbij komen drie clusters van gedragspatronen naar voren, namelijk constructief, mensgericht-zekerheidszoekend en taakgericht-zekerheidszoekend, waarbij voornamelijk de focus ligt op de constructieve cultuur, wat gezien wordt als

het doelgericht samenwerken. Dit staat voor de combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen binnen een team waarbij er sprake is van een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking om die doelen gezamenlijk te behalen (Kuipers & Groeneveld, 2014).

**Transformationeel leiderschap:** een leiderschapsstijl die bestaat uit het uitdragen van een visie, een geschikt rolmodel, zorgen voor samenwerking, communiceren van hoge verwachtingen, geven van individuele ondersteuning en het zorgen voor intellectuele stimulatie, met als beoogde effecten een verhoogd moraal en motivatie, evenals het volle potentieel uit werknemers halen (Podsakoff et al. 1990; Northouse, 2010).

**Rotterdammergericht werken:** samenwerken met burgers, ondernemers en alle partners die in een gebied werkzaam zijn door te werken vanuit de opgaven van een gebied, zodat de Rotterdammer voorop staat en resultaten samen behaald worden (Sjaan, 2014).

## 4.2.1 Indiceren

De kernbegrippen gedurende dit onderzoek zijn cultuur van medewerkers, Rotterdammergericht werken en transformationeel leiderschap. Deze zullen hieronder geïndiceerd worden.

### 4.2.1.1 Cultuur van medewerkers

De heersende cultuur van medewerkers wordt aan de hand van de waarden van het individu en de gedragspatronen van het team in kaart gebracht. In onderstaande tabel (tabel 14) worden de verschillende waarden die cultuur kan hebben weergegeven. Hieraan zijn de zeven aspecten gekoppeld die vervolgens geïndiceerd zijn. Aan de hand van de benoemde indicatoren kan een bepaald aspect gemeten worden. Vervolgens wordt de OBG status omschreven (tabel 15) en worden er indicatoren aan gekoppeld om op deze manier te kunnen bepalen of een respondent open, geblokkeerd of gesloten is. Tot slot zal het codeboek weergegeven worden waarmee de transcripten van de interviews, die gehouden zijn om de gedragspatronen te beschrijven, gefragmenteerd en gelabeld kunnen worden.

Waarden	Factoren	Indicatoren	Bron
Paars	Gedrag	Opoffering is vanzelfsprekend (groep telt en niet het individu) Gebaseerd op ervaringen uit het verleden	Profile Dynamics, 2014
	Motivatie	Familiegevoel, rituelen, veiligheid	Versnel, 2008
	Communicatie	Begrijpen van de identiteit en van de historie	Versnel, 2008
	Samenwerking	Moet organisch verlopen en elkaar goed aanvoelen	Versnel, 2008
	Besluitvormingsstijl	Gewoonte en traditie en raad van ouderen	Beck & Cowan, 2010
	Veranderbereidheid	Alleen met de hulp van een hoofdman	Beck & Cowan, 2010
	Managementstijl	Bindt mensen en creëert veiligheid	Versnel, 2008
Rood	Gedrag	Wil macht, hecht aan daadkracht en snelheid en is daarnaast erg direct naar andere	Profile Dynamics, 2014
	Motivatie	Respect op basis van directe beloning en macht	Versnel, 2008
	Communicatie	Laat zien dat ik gerespecteerd word	Versnel, 2008
	Samenwerking	Op elkaar kunnen bouwen en van elkaar op aan kunnen	Versnel, 2008
	Besluitvormingsstijl	Sterkste dicteert en wat gerespecteerd wordt	Beck & Cowan, 2010
	Veranderbereidheid	Alleen als dit in rechtstreekse, ferme taal van de machthebber te horen krijg	Beck & Cowan, 2010
	Managementstijl	Confronteert, beslist en acteert	Versnel, 2008

Blauw	Gedrag	Staat voor een hang naar orde en structuur, betrouwbaarheid en handelt vanuit orde en zekerheid	Profile Dynamics, 2014
	Motivatie	Goed voorbeeld geven, algemeen belang benadrukken en moet volgens geldende regels (planning en controle)	Versnel, 2008
	Communicatie	Rekening houden met lopende afspraken (ordelijkheid)	Versnel, 2008
	Samenwerking	Goed werkproces en duidelijke taakverdeling	Versnel, 2008
	Besluitvormingsstijl	Orders van autoriteit en gehoorzamen van de regels	Beck & Cowan, 2010
	Veranderbereidheid	Alleen als het ordelijk is, overeenkomt met principes en bekrachtigd is door gezaghebbende	Beck & Cowan, 2010
	Managementstijl	Organiseert, reguleert en maakt af	Versnel & Koppenol, 2004
Oranje	Gedrag	Vertegenwoordigt competitie, winnen, doelgerichtheid en kansen worden benut	Profile Dynamics, 2014
	Motivatie	Doelen benadrukken om resultaat te bereiken	Versnel, 2008
	Communicatie	Beroep doen op concurrentievoordeel	Versnel, 2008
	Samenwerking	Gemeenschappelijk doel en gezamenlijk belang	Versnel, 2008
	Besluitvormingsstijl	Uiteindelijk resultaat en gaat af op experts	Beck & Cowan, 2010
	Veranderbereidheid	Alleen als er iets te halen valt	Beck & Cowan, 2010
	Managementstijl	Efficiëntie, doelen en resultaten	Versnel, 2008
Groen	Gedrag	Zoekt sociale verbinding in harmonie en stimuleert participatie	Profile Dynamics, 2014
	Motivatie	Betrokkenheid tonen, aandacht geven aan individu en het versterken van gevoelens van erbij horen (harmonie van groep)	Versnel, 2008
	Communicatie	Iedereen dient gelijk behandeld te worden	Versnel, 2008
	Samenwerking	Bereik consensus op basis van gemeenschappelijke opbrengst en wat een ander doet of voelt is van belang	Versnel, 2008
	Besluitvormingsstijl	Consensus in de groep	Beck & Cowan, 2010
	Veranderbereidheid	Alleen als iedereen een gelijke stem heeft en er tot overeenstemming is gekomen d.m.v. een dialoog en wederzijds begrip	Beck & Cowan, 2010
	Managementstijl	Betrekt, verbindt en communiceert	Versnel & Koppenol, 2004
Geel	Gedrag	Staat voor vrijheid, creativiteit, vernieuwing en kijkt over eigen grenzen heen	Profile Dynamics, 2014
	Motivatie	Complexiteit benadrukken en principiële benadering kiezen die past bij innovatie	Versnel, 2008
	Communicatie	Moet origineel zijn, consistent en prikkelend	Versnel, 2008
	Samenwerking	Ieder te laten doen wat hij leuk vindt	Versnel, 2008
	Besluitvormingsstijl	Centraal vanuit de organisatie en principieel	Beck & Cowan, 2010
	Veranderbereidheid	Indien het goed is voor de organisatie	Beck & Cowan, 2010
	Managementstijl	Kennis gecentreerd en creëert, innoveert en geeft input	Versnel & Koppenol, 2004

Tabel 14: operationalisatie waarden

Status	Indicatoren	Bron
Open	Toont flexibiliteit, erkent de rol die externe partijen spelen, kan goed luisteren en heeft geen oordelende houding naar het leven	Beck & Cowan, 2010
Geblokkeerd	Nieuwe levensomstandigheden brengen zorgen, angst en onzekerheid Leeft binnen de grenzen van het bestaande en past zich hier op aan Passief-agressief gedrag Laat zich niet adviseren	Beck & Cowan, 2010
Gesloten	Ziet geen alternatieven, onvermogen tot aanpassing aan de veranderende omstandigheden, Instabiliteit, bouwt een schild en vermijdt blootstelling aan andere opvattingen	Beck & Cowan, 2010

**Tabel 15: OBG-status**

De transcripten van de interviews, waarin de gedragspatronen van de vakmannen worden beschreven, zijn aan de hand van het onderstaande codeboek (tabel 16) gefragmenteerd en gelabeld.

Dimensies	Indicatoren	Bron
Constructief	1.1 Resultaatgerichtheid 1.2 Eigen verantwoordelijkheid nemen 1.3 Teameffectiviteit 1.4 Samenwerking 1.5 Organisatiedoelen gezamenlijk behalen	Human Synergistics Inc. 2012; Essawi, 2012
Mensgericht-zekerheidszoekend	2.1 Conflicten worden vermeden 2.2 Menselijke verhoudingen zijn plezierig 2.3 Volgens regels en procedures werken 2.4 Verantwoordelijkheid op andere afschuiven 2.5 Fouten worden bestraft	Human Synergistics Inc. 2012
Taakgericht-zekerheidszoekend	3.1 Confrontaties hebben de overhand 3.2 Negatief gedrag wordt beloond 3.3 Ideeën van anderen worden tegengewerkt 3.4 Ondergeschikten worden gecontroleerd 3.5 Perfectionisme, volharding en hard werken worden gewaardeerd	Human Synergistics Inc. 2012

**Tabel 16: codeboek gedragpatronen**

#### **4.2.1.2 Rotterdammergericht werken**

Het Rotterdammergericht werken zal bepaald worden aan de hand van stellingen die zijn opgesteld vanuit de vier organisatieprincipes die de Gemeente Rotterdam hanteert. Deze organisatieprincipes zijn het uitgangspunt voor de manier waarop de Gemeente Rotterdam met de stad werkt. De Gemeente Rotterdam wil resultaten behalen samen met de stad en de inwoners, met daarbij de Rotterdammer voorop. Dat noemen zij binnen de gemeente, Rotterdammergericht werken. De vier organisatieprincipes zijn als volgt: dienstverlening, naleving, gebiedsgericht werken en accountmanagement.

Aan de hand van de gegevens van de Gemeente Rotterdam kunnen de volgende stellingen, die zijn weergegeven in tabel 17, worden gemaakt om het Rotterdammergericht werken te bepalen bij de vakmannen en hun leidinggevenden. Zij bepalen hierbij in welke mate zij vinden dat zij Rotterdammergericht aan het werk zijn. Vervolgens zal het codeboek weergegeven worden waarmee de transcripten van de interviews, die gehouden zijn om het Rotterdammergericht werken inhoud te geven, gefragmenteerd en gelabeld kunnen worden.

Organisatieprincipes	Indicatoren	Bron
Dienstverlening	Lever ik maatwerk met het gevoel voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie.	Sjaan, 2014
	Vind ik dat burgers makkelijk punten in kunnen brengen in het geen wat ik qua werk doe.	
Naleving	Heb ik vertrouwen in de goede bedoelingen van de burgers waarvoor ik werk.	Sjaan, 2014
	Zorg ik ervoor dat de burger gecorrigeerd wordt indien hij/zij iets doet wat niet mag.	
Gebiedsgericht werken	Houd ik rekening met wat de burgers van mij vragen.	Sjaan, 2014
	Houd ik rekening met de typische kenmerken van het gebied waarin ik werk.	
Accountmanagement	Meld ik dingen die ik tijdens werktijd tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	Sjaan, 2014
	Ben ik 24/7 ambtenaar en meld ik dingen die ik tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	

Tabel 17: operationalisatie Rotterdammergericht werken

De transcripten van de interviews, waarin het Rotterdammergericht werken wordt beschreven, wordt aan de hand van het onderstaande codeboek (tabel 18) gefragmenteerd en gelabeld.

Dimensies	Indicatoren	Bron
Orde en handhaving	1.1 Tijdens werktijd de oren en de ogen van de stad zijn, zodat belangrijke informatie doorgegeven wordt aan de gemeente.	Sjaan, 2014
	1.2 Na werktijd de oren en de ogen van de stad zijn, zodat belangrijke informatie doorgegeven wordt aan de gemeente.	
	1.3 Corrigeren en straffen van een burger indien hij/zij iets doet wat niet mag.	
	1.4 Tijdens het uitvoeren van werkzaamheden rekening houden met de typische kenmerken van een gebied.	
Contact met de burger	2.1 Vertrouwen in de goede bedoelingen van de burgers.	Sjaan, 2014
	2.2 Werkzaamheden uitvoeren voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie (maatwerk voor de burger)	
	2.3 Werkzaamheden uitvoeren die de burger van je vraagt, waardoor maatwerk geleverd wordt.	
	2.4 Gemak waarmee burgers punten in kunnen brengen in de werkzaamheden die gedaan worden.	

Tabel 18: codeboek Rotterdammergericht werken

#### 4.2.1.3 Transformationeel leiderschap

De transformationeel leiderschapsstijl wordt gemeten aan de hand van de MLQ form 6S van Bass & Avolio (1992) die is opgenomen in bijlage E en de vertaalde MLQ van Den Hartog et al. (1997) die is opgenomen in bijlage F. Aan de hand van de vier eigenschappen van de transformationeel leiderschapsstijl is de volgende operationalisatie gemaakt (tabel 19). Tot slot zal het codeboek weergegeven worden waarmee de transcripten van de interviews, die zijn gehouden om de transformationeel leiderschapsstijl per leidinggevende te beschrijven, gefragmenteerd en gelabeld kunnen worden.

Transformationeel leiderschap	Indicatoren	Bron
Charisma	Ik op een manier handel die respect doet groeien voor mij bij anderen.	Bass&Avolio (1992); Den Hartog et al. (1997)
	Ik iets uitstraal van kracht en vertrouwen.	
	Anderen trots zijn om met mij geassocieerd te worden.	
Inspirerend	Ik enthousiast spreek over dingen die verwezenlijkt dienen te worden.	Bass&Avolio (1992); Den Hartog et al. (1997)
	Ik laat zien dat ik er op vertrouw dat de doelen behaald zullen worden.	
	Ik een meeslepende toekomstvisie uitdraag.	
Intellectuele stimulatie	Ik anderen er toe breng om problemen vanuit verschillende standpunten te zien.	Bass&Avolio (1992); Den Hartog et al. (1997)
	Ik naar verschillende perspectieven zoek voor het oplossen van problemen.	
	Ik nieuwe aanpakken suggereer om een opdracht te volbrengen.	
Individuele consideratie	Ik anderen help om hun sterke kanten te ontwikkelen.	Bass&Avolio (1992); Den Hartog et al. (1997)
	Ik een individu beschouw als iemand met verschillende behoeften, verschillende mogelijkheden en verwachtingen ten opzichte van anderen.	
	Ik anderen behandel als individuen in plaats van zomaar een lid van de groep.	

**Tabel 19: operationalisatie transformationeel leiderschap**

De transcripten van de interviews, waarin de eigenschappen van de transformationeel leiderschapstijl worden beschreven, wordt aan de hand van het onderstaande codeboek (tabel 20) gefragmenteerd en gelabeld.

Dimensies	Indicatoren	Bron
Charisma	1.1 Doet respect groeien bij de medewerkers.	Northouse, 2010; Bass (1998)
	1.2 Wordt vertrouwd door de medewerkers.	
Inspirerend	2.1 Praat enthousiast over het geen wat gedaan moet worden.	Northouse, 2010
	2.2 De visie wordt op een heldere manier gecommuniceerd.	
	2.3 Toont vertrouwen in de medewerkers dat de visie gerealiseerd kan worden.	
Intellectueel stimulerend	3.1 De medewerker krijgt nieuwe uitdagingen.	Northouse, 2010
	3.2 De medewerker wordt gestimuleerd kritisch na te denken over zichzelf en zijn werkzaamheden.	
	3.3 De leidinggevende moedigt het aan om problemen vanuit verschillende standpunten te bekijken.	
Individuele consideratie	4.1 Er vindt begeleiding, coaching en het geven van feedback plaats.	Northouse, 2010
	4.2 De behoefte van de medewerker wordt onderkent.	
	4.3 Er is sprake van persoonlijke aandacht, steun en aanmoediging.	

**Tabel 20: codeboek transformationeel leiderschap**

In het codeboek was bij charisma eerst ook de volgende indicator opgenomen: medewerkers willen zich identificeren met de leidinggevende. Echter kwam deze bij geen één team naar voren, waardoor

besloten is om charisma alleen te meten aan de hand van het creëren van respect en vertrouwen. De vraag of medewerkers zich willen identificeren met hun leidinggevende is ook meer een vraag richting de vakmannen, dan dat de leidinggevende hier zelf een antwoord op kan geven.

### 4.3 Analyse empirische data

In deze paragraaf zal omschreven worden op welke manier zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve onderzoeksresultaten gebruikt kunnen worden voor het weergeven van de resultaten. De variabelen uit de vragenlijsten die gebruikt worden in dit onderzoek, zijn opgebouwd uit meerdere items. Om te bepalen welke items het concept van de achterliggende variabelen “cultuur van medewerkers”, “Rotterdammergericht werken” en het “transformationeel leiderschap” identificeren is een factoranalyse uitgevoerd.

Het doel van de factoranalyse is het vinden van de achterliggende hypothetische variabelen (Field, 2013). De uitkomsten van de factoranalyse, ook wel gevonden factoren genoemd, kunnen hierdoor geplaatst worden binnen het in het hoofdstuk drie geschetste theoretisch model. De methoden die gebruikt zijn, zijn de principal axis factoranalyse en de principal componentanalyse met varimax rotatie. Varimax is een veelgebruikte vorm van rotatie om geïdentificeerde factoren in een factoranalyse beter te kunnen weergeven (Field, 2013). In de factoranalyse worden de items gerapporteerd die een minimumwaarde behalen van .30. Elk item dat deze waarde niet behaalt, is weggelaten uit de factor. Er is uitgegaan van een p-waarde van 0.05 en van eigenvalues groter dan 1.00. Door omstandigheden is deze eigenvalues groter dan 1 aangepast bij de cultuur van medewerkers.

Nadat deze analyse is uitgevoerd, kan gekeken worden naar de verbanden en het interactie effect van het transformationeel leiderschap. Hoe dit gedaan is, zal in de slot paragraaf worden beschreven.

#### 4.3.1 Cultuur van medewerkers

Tijdens het uitvoeren van de factoranalyse, met de eerste zeven vragen van de vragenlijst, bleek dat de gebruikte meting niet gebruikt kon worden om een betrouwbare en valide weergave van de waarden te geven. De uitkomsten van de zeven vragen leverde twaalf factoren op. Deze twaalf factoren waren niet te koppelen aan de zes waarden die er eigenlijk uit hadden moeten komen. Omdat dit het geval was is de vragenlijst nogmaals kritisch doorlopen. Hieruit kwam naar voren dat vraag drie en vraag zeven vanuit een andere context gevraagd waren, namelijk meer over hoe de leidinggevende zou moeten functioneren en hoe de leidinggevende daadwerkelijk functioneert, volgens de vakmannen en volgens de leidinggevende zelf. Omdat de overige vragen echt over het individu zelf gingen, zijn deze twee vragen uit de analyse gehaald. Dit kan namelijk een vertekend beeld geven. Echter kwamen ertoe nog steeds twaalf factoren uit, die niet gekoppeld konden worden aan de zes waarden die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen. Hierdoor is naar de scree plot gekeken en is besloten om met vijf factoren te werken. Ook bij vijf factoren laadde alle waarden die beoogd waren te meten, gemengd binnen iedere factor. Dit is weergegeven in bijlage G. Er ontstonden geen zes kleuren, die iedere waarde heeft, binnen iedere factor, maar het werd een regenboog binnen iedere factor. Door deze uitkomsten moesten de zes waarden die beoogd waren te meten, los gelaten worden. Uiteindelijk is bij zowel met twaalf factoren als met vijf factoren gekeken of bepaalde vragen die in een bepaalde factor laadde thematisch bij elkaar ondergebracht konden worden. Dit is zowel gebeurd inclusief als exclusief de vragen drie en zeven. Uit de verschillende analyses kwam constant één set van vragen naar voren, wat voldoende laadde binnen een factor, wat duidelijk binnen een thema onder te brengen was, en wat volgens de betrouwbaarheidsanalyse ook als één item gezien mocht worden.

Binnen deze factor vielen de vragen: V4 Oranje, V6 Geel, V5 Groen, V5 Oranje, V1 Groen, V2 Groen. Deze items komen als eerste factor uit de factorenanalyse die is opgenomen in bijlage G. Deze items passen goed bij elkaar, omdat het hierbij om de doelgerichte samenwerking gaat binnen de organisatie.

Doelgericht samenwerken is volgens Kuipers & Groeneveld (2014) de combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen met een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking binnen het team om die doelen te behalen. Indien de items uit de vragenlijst naast deze definitie van het doelgericht samenwerken wordt gelegd, dan kan de volgende tabel (tabel 21) worden weergegeven.

Items vragenlijst	Onderwerpen	Raakvlakken doelgericht samenwerken
V4 Oranje	Wil ik met iedereen samen een doel bereiken	Gezamenlijk bereiken van organisatiedoelen
V6 Geel	Als het goed is voor de organisatie	Realiseren van de organisatiedoelen
V5 Oranje	Op het uiteindelijke resultaat	Realiseren van de organisatiedoelen
V5 Groen	Dat iedereen het er mee eens is in de groep	Gezamenlijk gedragen teamdoelen
V1 Groen	Contact met collega en zorg voor elkaar	Innige samenwerking
V2 Groen	Onderlinge binding en communicatie	Grote onderlinge eenheid en samenwerking

**Tabel 21: samenvoeging items vragenlijst**

De Cronbach's alpha van deze gezamenlijke items was laag, maar nadat V5 Groen is verwijderd, was er sprake van een Cronbach's alpha van 0,559. Bij een kleine schaal, dat wil zeggen een schaal met minder dan tien items en niet eerder gevalideerde schalen, is het gebruikelijk om een Cronbach's alpha groter dan .50 als voldoende te beoordelen. Na het berekenen van de Cronbach's alpha moet bekeken worden welke items, die laag correleren met de schaal verwijderd kunnen worden, zodat de Cronbach's alpha verbeterd wordt. Hiervoor moet gekeken worden naar de bijdrage van een item aan de betrouwbaarheid, ofwel de Corrected Item-Total Correlation (Field,2013). Indien deze kleiner is dan .20, is dit item verwijderd uit de schaal. Omdat de Cronbach's alpha groter dan .50 is, mogen de vragen V4 Oranje, V6 Geel, V5 Oranje, V1 Groen en V2 Groen worden samengevoegd. Ook is een aanvullende ANOVA uitgevoerd om zo een variantie-analyse te krijgen op basis van een F-test. Bij deze test wordt nagegaan of een aantal verwante variabelen van dezelfde populatie afkomstig zijn. Wanneer de probabiliteit kleiner is dan .05 mag er vanuit worden gegaan dat deze aanname correct is. De ANOVA heeft een waarde van .136 en daarmee kan niet worden aangenomen dat de items uit eenzelfde populatie komen. Als er alleen voor de betrouwbaarheid gekeken wordt naar Cronbach's alpha kan geconcludeerd worden dat deze factor betrouwbaar is.

Een factor is significant, bij een populatie van 100 respondenten, als  $p > .512$  (Field, 2013). In dit geval is er sprake van een gemiddelde van .504 waardoor het net niet significant is.

Omdat de Cronbach's alpha aangeeft dat het voldoende betrouwbaar is om de items samen te voegen en het gemiddelde van de factor net niet significant is, worden de vragen V4 Oranje, V6 Geel, V5 Oranje, V1 Groen en V2 Groen samengevoegd tot 'doelgericht samenwerken'. De gegevens die samengevoegd zijn tot het doelgericht samenwerken zullen gebruikt worden bij het weergeven van de resultaten.

### 4.3.2 Rotterdammergericht werken

In de vragenlijst zijn acht items opgenomen om het concept Rotterdammergericht werken te meten. De Gemeente Rotterdam heeft hieraan vier organisatieprincipes ontleent, waardoor er vier categorieën zijn gemaakt. Uit de factoranalyse blijkt dat Rotterdammergericht werken in dit onderzoek wordt gevormd door twee factoren. Dit is weergegeven in tabel 22.



	Factor	
	1	2
<i>Accountmanagement 1</i> : Meld ik dingen die ik tijdens werktijd tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	,828	
<i>Accountmanagement 2</i> : Ben ik 24/7 ambtenaar en meld ik dingen die ik tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	,739	
<i>Naleving 2</i> : Zorg ik ervoor dat de burger gecorrigeerd wordt indien hij/zij iets doet wat niet mag.	,659	
<i>Gebiedsgericht 2</i> : Houd ik rekening met de typische kenmerken van het gebied waarin ik werk.	,480	,412
<i>Gebiedsgericht 1</i> : Heb ik vertrouwen in de goede bedoelingen van de burgers waarvoor ik werk.		,781
<i>Naleving 1</i> : Lever ik maatwerk met gevoel voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie.		,687
<i>Dienstverlening 1</i> : Houd ik rekening met wat de burgers van mij vragen.	,248	,609
<i>Dienstverlening 2</i> : Vind ik dat burgers makkelijk punten in kunnen brengen in het geen wat ik qua werk doe.	,431	,485

**Tabel 22: factoranalyse Rotterdammergericht werken**

De eerste factor wordt gevormd door accountmanagement 1, accountmanagement 2, naleving 2 en gebiedsgericht 2. Deze vier items passen ook erg goed bij elkaar, omdat alle vier deze items over het rechtmatig gebruik van de buitenruimte gaat. De vier organisatieprincipes waaruit het Rotterdammergericht werken bestaat, hebben raakvlakken met elkaar. Ondanks dat deze items dus uit verschillende organisatieprincipes bestaan, is te zien dat deze vier items over het ordenen van een gebied gaat en daarnaast ook voor de zorg van een nette en veilige buitenruimte. In de literatuur van het gebiedsgericht werken is te zien dat het vergroten van de leefbaarheid van wijken een onderdeel is van het gebiedsgericht werken (Scholte, 2008). Hierbij wordt aangegeven dat de leefbaarheid van een wijk vergroot wordt doordat een wijk zich mede verantwoordelijk toont voor de leefbaarheid (Scholte, 2008). Deze medeverantwoordelijkheid is terug te zien bij het maken van meldingen in de buitenruimte, indien iets niet in orde is en ook dat mensen elkaar durven aan te spreken als iets gebeurt wat niet is toegestaan. Hierdoor wordt de leefbaarheid van een bepaalde wijk vergroot en daarnaast wordt de leefbaarheid van een bepaalde wijk bevorderd, omdat gekeken wordt naar de typische kenmerken van een wijk. Ordenen en handhaven van een gebied en/of wijk komt hier dus duidelijk naar voren. Bij het berekenen van de Cronbach's alpha is bij de eerste factor sprake van .673. De aanvullende ANOVA die uitgevoerd is op basis van een F-test geeft een waarde aan van .000, waardoor wordt aangenomen dat de items uit eenzelfde populatie komen. Tot slot wordt bij een populatie van 100 respondenten gesproken van significantie indien  $p > .512$  (Field, 2013). In dit geval is er sprake van een gemiddelde van .677 waardoor het significant is. Bij de uitvoering van een Oblimin komen geen grote verschillen naar voren, waardoor uitgegaan wordt van de gegevens uit de Varimax. Hierdoor worden deze vier indicatoren samengevoegd tot "orde en handhaving".

De tweede factor wordt gevormd door gebiedsgericht 1, naleving 1, dienstverlening 1 en dienstverlening 2. Ook deze items passen goed bij elkaar, omdat deze items over de verbinding gaan van het werk wat intern wordt besloten en het werk wat de burger graag gedaan wil hebben in de buitenruimte. Zoals eerder is beschreven, hebben de vier organisatieprincipes raakvlakken met elkaar. Scholte (2008) omschrijft een tweedeling in het uiteindelijke doel van het gebiedsgericht en/of wijkgericht werken. Hierin omschreef hij dat de tevredenheid van burgers vergroot wordt, omdat zij betrokken worden bij het beleid dat opgesteld wordt. Deze betrokkenheid met de burger is duidelijk terug te zien in deze vier items. Deze items gaan over het contact wat de vakmannen en de leidinggevenden hebben met de burgers. Indien gekeken wordt naar de Cronbach's alpha van deze items, dan is deze .634. Ook de aanvullende ANOVA die is uitgevoerd op basis van een F-test heeft een waarde van .000, waardoor wordt aangenomen dat de items uit eenzelfde populatie komen. Tot slot wordt bij een populatie van

100 respondenten gesproken van significantie indien  $p > .512$  (Field, 2013). In dit geval is er sprake van een gemiddelde van .640 waardoor het significant is. Bij de uitvoering van een Oblimin komen geen grote verschillen naar voren, waardoor uitgegaan wordt van de gegevens uit de Varimax. Hierdoor zullen de bovenstaande vier items worden samengevoegd tot “contact met de burger”.

Indien de twee factoren “orde en handhaving” en “contact met de burger” samengevoegd zouden worden, dan krijgen deze items een Cronbach’s alpha .763. Er wordt alleen bewust gekozen om de ze items niet samen te voegen tot het Rotterdamgericht werken, omdat deze twee losse factoren duidelijk naar voren komen bij het gebiedsgericht werken. Uit de literatuur komt naar voren dat de focus hierbij ligt op het vergroten van de leefbaarheid en daarmee het verbeteren van de tevredenheid en gezondheid van haar bewoners (Scholte, 2008). Hieruit wordt afgeleid dat leefbaarheid van belang is, wat hand in hand gaat met ‘orde en handhaving’ en daarnaast de tevredenheid van de burgers, wat samen gaat met het ‘contact met de burger’. Indien de burger meer inbreng heeft in het geen wat de gemeente doet, dan zal de burger ook meer tevreden zijn met de buitenruimte waarin hij leeft. Daarnaast is een aanvullende ANOVA uitgevoerd op basis van een F-test, maar de waarde hiervan was .263, waardoor niet aangenomen kan worden dat de items uit eenzelfde populatie komen.

### 4.3.3 Transformationeel leiderschap

In de vragenlijst zijn 12 items opgenomen om het concept van de transformationeel leiderschapsstijl te meten, aan de hand van de MLQ. Dit doet deze vragenlijst aan de hand van de vier eigenschappen, namelijk charisma, inspireren, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. Uit de factoranalyse blijkt dat de leiderschapsstijl in dit onderzoek wordt gevormd door één factor. Onderstaand, in tabel 23, wordt de factoranalyse weergegeven.

	Factor
	1
<i>Intellectuele stimulatie 2: Kijk naar verschillende oplossingen van problemen.</i>	,841
<i>Inspireren 2: Laat zien dat hij ons vertrouwt bij het behalen van doelen.</i>	,835
<i>Charisma 3: Zorgt ervoor dat ik trots ben dat hij mijn leidinggevende is.</i>	,832
<i>Individuele consideratie 1: Helpt mij ontwikkelen.</i>	,794
<i>Intellectuele stimulatie 3: Komt met nieuwe ideeën om mijn werk te doen.</i>	,788
<i>Inspirerend 3: Kan mij meeslepen in het doen van mijn werk.</i>	,786
<i>Charisma 2: Straalt kracht en vertrouwen uit.</i>	,753
<i>Inspirerend 1: Praat enthousiast over werk dat gedaan moet worden.</i>	,746
<i>Intellectuele stimulatie 1: Zorgt ervoor dat ik problemen vanuit verschillende standpunten bekijk.</i>	,724
<i>Individuele consideratie 2: Houdt rekening met mijn behoefte en pas hier mijn werkzaamheden op aan.</i>	,714
<i>Individuele consideratie 3: Houdt rekening met mijn behoefte en pas hier mijn werkzaamheden op aan.</i>	,678
<i>Charisma 1: Behandelt mij op een manier waardoor ik hem respecteer.</i>	,672

Tabel 23: factoranalyse transformationeel leiderschap

Indien de Cronbach’s alpha van alle categorieën los per vraag worden bekeken, dan kunnen de volgende waarden weergegeven worden: charisma (Cronbach’s  $\alpha = .793$ ), inspirerend (Cronbach’s  $\alpha = .801$ ), intellectuele stimulatie (Cronbach’s  $\alpha = .843$ ) en individuele consideratie (Cronbach’s  $\alpha = .777$ ). Indien gekeken wordt naar de Cronbach’s alpha van het transformationeel leiderschap dan is deze .940. Ook is een aanvullende ANOVA uitgevoerd om zo een variantie-analyse te krijgen op basis van een F-test. Bij

deze test wordt nagegaan of een aantal verwante variabelen van dezelfde populatie afkomstig zijn. De ANOVA heeft een waarde van .000 en daarmee kan wordt aangenomen dat de items uit eenzelfde populatie komen. Bij een populatie van 100 respondenten wordt gesproken van significantie indien  $p > .512$  (Field, 2013). In dit geval is er sprake van een gemiddelde van .755, waardoor het significant is.

Er is veel literatuur geschreven over de transformationeel leiderschapsstijl. Veel auteurs gebruiken bij het meten van deze leiderschapsstijl één schaal. Podsakoff et. al (1990) hanteert zes factoren om transformationeel leiderschap te meten op een schaal, daarnaast zijn nog menig andere auteurs die transformationeel leiderschap aan de hand van maar één schaal meten (Tichy en Devanna, 1986; Kouzes en Posner, 1987 etc.) in plaats van transformationeel leiderschap in losse facetten te zien. De twaalf items uit de vragenlijst, zullen daarom samengevoegd worden tot “transformationeel leiderschap”.

#### 4.3.4 Overige analyses

Naast de factoranalyses zijn ook regressie analyses uitgevoerd, om vast te stellen of er een specifieke samenhang bestaat tussen de heersende cultuur van de medewerkers, het Rotterdammergericht werken en de transformationeel leiderschapsstijl. Voordat een lineaire regressie uitgevoerd mag worden, moeten aan een aantal voorwaarden van Gauss-Markov voldaan worden. Deze zijn lineariteit (het verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele moet een rechte lijn zijn in de populatie), homoscedasticiteit (de variantie van de residuen moet gelijk zijn voor alle waarden van de onafhankelijke variabelen) en normaliteit (residuen moeten een normale verdeling hebben voor elke combinatie van de waarden van de onafhankelijke variabelen) (Field, 2013). Er was sprake van lineariteit en homoscedasticiteit. De P-P plot loopt in een redelijke rechte lijn over de verwachte waarde per afhankelijke variabele. Daarnaast was er sprake van een normale verdeling, maar was er wel sprake van een redelijke piek in het midden. Hiermee wordt geen problemen verwacht.

Omdat multicollineariteit de betrouwbaarheid van een regressieanalyse kan aantasten, is het van belang om te controleren of er sprake is van multicollineariteit ( $r \geq 0,8$ ). Indien hier sprake van is dan zijn onafhankelijke variabelen in de tabel aanwezig die (nagenoeg) hetzelfde meten. Uit tabel 36 is af te lezen dat de hoogst gevonden correlatiecoëfficiënt 0,675 bedraagt. Omdat deze waarde lager is dan 0,8 kan op basis hiervan gesteld worden dat er geen sprake is van multicollineariteit. Deze correlatie geeft aan of er een samenhang is tussen bepaalde variabelen en hoe hoog dit is. Het gaat er dus om of variabele één door een respondent hetzelfde wordt beoordeeld als variabele twee en dit dan voor alle respondenten samen. Aan de hand van correlaties kan niet bepaald worden of er sprake is van een bepaalde invloed van de ene variabele op de ander. Dit kan gedaan worden door de regressieanalyse. Nadat de data op bovenstaande voorwaarden zijn gecontroleerd, zijn de gegevens gebruikt voor de regressie analyse om het verband tussen doelgericht samenwerken en het Rotterdammergericht werken te onderzoeken, maar ook voor het onderzoeken van het modererende effect, ook wel het interactie effect genoemd. Om het verband tussen doelgericht samenwerken en het Rotterdammergericht werken te onderzoeken zijn dummies opgesteld per team zodat zowel voor het gehele Team Service als voor de zeven losse teams is gekeken naar dit verband. Het meten van het interactie effect is anders aangepakt. Een interactie effect is het effect van een specifieke combinatie van twee of meer onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele. Er wordt gesproken over een interactie effect als het effect van één onafhankelijke variabele (op de afhankelijke variabele) afhankelijk is van de waarde van een andere onafhankelijke variabele. Een significant interactie effect betekent dat het effect van één van de onafhankelijke variabelen verschilt per niveau van een andere onafhankelijke variabele (De Vocht, 2014) Er wordt getoetst op een significantieniveau van 5%.

Om dit te testen is een regressie analyse uitgevoerd in IBM SPSS 22.0, met behulp van de PROCESS tool van Andres Hayes (Preacher & Hayes, 2008), waarmee indirecte resultaten aan de hand van een

bootstrap betrouwbaarheidsinterval kunnen worden getest. Deze tool is gedownload van de site van Hayes (2008). Aan de hand van deze tool is gekeken naar het interactie effect van transformationeel leiderschap op het doelgericht samenwerken en in welke mate dit bijdraagt aan het realiseren van het Rotterdammergericht werken. Dit is gebeurd met de hele data set voor Team Service, maar er is ook gekeken per team naar het effect van transformationeel leiderschap. Uit deze analyses kwamen erg verschillende gegevens naar voren. Per team waren verschillende effecten te meten, maar de uiteindelijke conclusie van deze gegevens was, dat de data die per team is gebruikt te klein was om deze analyse uit te voeren. Hierdoor is geconcludeerd dat de data set te beperkt was om een multilevel analyse uit te voeren. Het gevolg hiervan was dat een hiërarchische regressie analyse is gebruikt waarbij verschillende blokken gedefinieerd zijn. In het eerste blok zijn de achtergrondvariabel en ingevoerd, namelijk de controlevariabelen en de dummies van de verschillende teams. In blok twee is het directe effect ingevoerd, namelijk het doelgericht samenwerken en daarnaast ook het transformationeel leiderschap. Tot slot is in blok drie de interactieterm ingevoerd. De interactieterm is berekend door doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap te standaardiseren in Z-scores. Door de Z-scores van doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap te vermenigvuldigen met elkaar in de interactieterm berekend (Miles & Shevlin, 2005). Deze interactieterm is doelgericht samenwerken (gestandaardiseerd) \* transformationeel leiderschap (gestandaardiseerd). Aan de hand hiervan is tot een nieuw regressiemodel gekomen, wat zowel is gebruikt voor het verband tussen doelgericht samenwerken en het Rotterdammergericht werken als voor het interactie effect van het transformationeel leiderschap. De twee regressie analyses die hiervoor uitgevoerd zijn, worden weergegeven in bijlage H en I.

#### 4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Voor dit onderzoek is het van groot belang om vast te stellen of er wel gemeten is wat werd beoogd. Bij een enkelvoudige casestudy is de generaliseerbaarheid moeilijk te waarborgen. Dit houdt in dat de bevindingen moeilijk toepasbaar zijn in een andere situatie. Hierdoor is de externe validiteit zeer beperkt. Om de interne validiteit te waarborgen zijn transcripten gemaakt van de interviews die gehouden zijn met de leidinggevenden. Deze transcripten zijn naar de respondenten gestuurd, zodat ze goed gekeurd konden worden. Op deze manier hebben de respondenten de ruimte gekregen om opmerkingen die misschien verkeerd geïnterpreteerd zijn te wijzigen, voordat deze gegevens werden verwerkt in de analyse. Deze gegevens zijn verwerkt aan de hand van een codeboek die opgesteld is, zodat duidelijk is weergegeven op welke manier de gegevens zijn verwerkt in het onderzoek. Daarnaast zijn de interviews gehouden in een afzonderlijke ruimte zodat de respondent vrij kon praten.

Ook de betrouwbaarheid is van groot belang. Om ervoor te zorgen dat dit onderzoek nogmaals uitgevoerd kan worden, waarbij dezelfde uitkomsten gegenereerd worden zijn vragen geformuleerd, zodat bij iedere respondent hetzelfde gemeten wordt. Hierbij is geprobeerd om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, door de vragen anoniem te laten invullen. Tijdens de werkoverleggen of momenten die ingepland waren om de vragenlijst af te nemen, hadden de vakmannen en de leidinggevenden 30 minuten de tijd om de vragenlijst in te vullen. Daarnaast was een soort stembus gemaakt, waar de vakmannen en de leidinggevenden de ingevulde vragenlijsten anoniem in konden doen. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten zijn ook items toegevoegd in de vragenlijst, die al gevalideerd waren.

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de verschillende analyses die hebben plaatsgevonden worden beschreven. Dit zal gebeuren aan de hand van de verschillende onderzochte variabelen, namelijk het Rotterdammergericht werken, de heersende cultuur van medewerkers en de transformationeel leiderschapsstijl. Vervolgens zal naar het effect gekeken worden wat de heersende cultuur van medewerkers heeft op het Rotterdammergericht werken en tot slot wat voor invloed de transformationeel leiderschapsstijl hierop heeft.

### 5.1 Rotterdammergericht werken

Zoals eerder omschreven, is een tweedeling te zien in het Rotterdammergericht werken. Dit is enerzijds orde en handhaving en anderzijds contact met de burger. Deze twee onderdelen geven inhoud aan het Rotterdammergericht werken. In deze paragraaf zullen zowel de kwantitatieve als kwalitatieve gegevens weergegeven worden, waarin het Rotterdammergericht werken naar voren komt.

#### 5.1.1. Team Service

Overkoepelend zijn de volgende beschrijvende gegevens (tabel 24), van de zeven teams van Team Service, weer te geven.

Team	Factor	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Variatie
A	Orde en handhaving	3	4,50	3,6406	,46519	,216
	Contact met de burger	1	4,25	3,4219	,89777	,806
B	Orde en handhaving	3	4,50	3,6406	,46519	,216
	Contact met de burger	1	4,25	3,4219	,89777	,806
C	Orde en handhaving	1,33	3,75	3,1944	,62697	,393
	Contact met de burger	1,50	4,00	3,2917	,69767	,487
D	Orde en handhaving	2,75	4,50	3,6406	,61216	,375
	Contact met de burger	2,75	4,25	3,6094	,44692	,200
E	Orde en handhaving	2,50	4,75	3,9559	,60101	,361
	Contact met de burger	2,50	4,50	3,6324	,46869	,220
F	Orde en handhaving	2,75	4,75	3,6563	,69356	,481
	Contact met de burger	3,50	4,75	4,0625	,43814	,192
G	Orde en handhaving	1,75	5,00	3,7000	,79720	,636
	Contact met de burger	2,25	5,00	3,6875	,63285	,400

Tabel 24: descriptives Rotterdammergericht werken

Gemiddeld heeft Team Service een 3,67 gescoord bij orde en handhaving (SD 0,67) en een 3,60 bij contact met de burger (SD 0,66). Als gekeken wordt naar de scores per team, dan zijn er een aantal uitschieters. Zo scoort team C bij beide onderdelen lager dan de overige teams, namelijk bij orde en handhaving een 3,19 en bij contact met de burger een 3,29. Team E scoort het hoogst op orde en handhaving, namelijk een 3,96 en team F scoort het hoogst op contact met de burger, namelijk een 4,06. Over het algemeen zijn alle vakmannen al een tijd in dienst van de gemeente (gemiddeld zo'n 25 jaar), waardoor ze vertrouwd zijn geraakt met de gebieden waarin zij werkzaam zijn. De verschillen per team zijn moeilijk te duiden, maar de leeftijd van de vakmannen kan wel meespelen in de scores die gegeven zijn, omdat uit de interviews naar voren komt dat de oudere vakmannen vaker kritischer zijn dan de jongere vakmannen. Opvallend is de score bij contact met de burger van team A. Zij scoren hier een 3,42 (0,90 SD), wat het laagst is in vergelijking met de andere teams. Daarnaast is door de standaarddeviatie zichtbaar dat er een grote spreiding is van deze variabele rond het gemiddelde van

een 3,42. Als gekeken wordt naar de gemiddelde scores van de leidinggevenden, dan kan het volgende overzicht per team weergegeven worden.

Leidinggevende	Orde en handhaving	Contact met de burger
Team A	4,00	4,00
Team B	4,25	4,75
Team C	4,00	3,75
Team D	4,00	4,00
Team E	4,50	4,50
Team F	3,75	3,25
Team G	4,25	3,00

**Tabel 25: scores leidinggevenden Rotterdammergericht werken**

Uit bovenstaande gegevens (tabel 25) blijkt dat leidinggevende F het meest kritisch is op zowel orde en handhaving (3,75) als contact met de burger (3,25). Alleen leidinggevende G heeft contact met de burger een lagere score gegeven, namelijk een 3,0. Daarnaast geeft leidinggevende E orde en handhaving de hoogste score, namelijk een 4,50 en leidinggevende B heeft contact met de burger de hoogste score gegeven, namelijk een 4,75.

De kritische blik van leidinggevende F komt niet overeen met hoe de vakmannen het contact met de burger beoordelen (3,25 vs. 4,06). Opvallend is dat leidinggevende E en zijn team allebei een hoge score geven aan orde en handhaving. Verder zijn geen opvallende zaken naar voren gekomen in deze beschrijvende gegevens.

Het Rotterdammergericht werken scoort volgens de leidinggevenden gemiddeld genomen een 4,11 op orde en handhaving en een 4,75 op contact met de burger. De vakmannen geven het Rotterdammergericht werken wel een lagere score, namelijk 3,67 en een 3,60. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat het Rotterdammergericht werken gerealiseerd is, als een vijf gescoord wordt, op een schaal van één tot en met vijf.

De resultaten van de verschillende teams over het Rotterdammergericht werken, zal onderstaand verder worden behandeld. Hierin wordt voornamelijk ingegaan op hetgeen hoe de leidinggevenden het Rotterdammergericht werken binnen hun team zien. Bij orde en handhaving wordt ingezoomd op het corrigeren en aanspreken van burgers, het maken van meldingen (zowel tijdens als na werktijd) en het rekening houden met de typische kenmerken binnen een gebied. Daarnaast zal bij contact met de burger naar voren komen op welke manier maatwerk geleverd wordt binnen een gebied, op welke manier de burger en de vakmannen meldingen kunnen maken van situaties die niet in orde zijn in de buitenruimte en of er vertrouwen is in de goede bedoelingen van de burgers.

### 5.1.2 Team A

In het interview dat gehouden is met leidinggevende A zijn de volgende dingen naar voren gekomen over de onderwerpen orde en handhaving en contact met de burger.

#### *Orde en handhaving*

Indien een burger iets doet waardoor hij/zij gecorrigeerd of bestraft moet worden, dan gaat leidinggevende A hier verschillend mee om: “Daar wordt afhankelijk van wat er gebeurd naar gehandeld. Als mensen bijvoorbeeld een boompje planten in een plantsoentje, omdat ze dat mooi vinden, die laat ik er weer uithalen als het niet kan, bijvoorbeeld als die boom 20 meter hoog wordt en die dicht bij huizen staan. Mensen weten niet wat ze aanplanten. Tot aan criminaliteit waar ik me niet mee bemoei.” Bij het corrigeren van de burger houdt de leidinggevende rekening met de typische

kenmerken van een gebied. Dit is terug te zien bij de boom die 20 meter hoog wordt en niet in de omgeving past, waar deze geplant was. Hierdoor moest er iets aan gedaan worden. De verantwoording om burgers aan te spreken bij onverantwoord gedrag ligt, volgens de leidinggevende, bij de gebieden, maar doordat leidinggevende A de klachten krijgt, is hij vaak de frontlinie die als eerste op de burger afgaat om het probleem op te lossen. Het maken van meldingen gebeurt tijdens werktijd door zowel de leidinggevende als de vakmannen. Leidinggevende A zegt het volgende over het maken van meldingen, indien hij iets tegenkomt in de buitenruimte wat niet in orde is: “Officieel via het systeem of ik bel even naar de ploegen om het meteen te laten doen. Na werktijd heb je de wacht en waakdienst. Met gevaarlijke dingen die ik tegenkom meld ik het wel, maar na werktijd gaat mijn vrije tijd in.” Leidinggevende A vindt het lastig om te bepalen of zijn vakmannen meldingen maken buiten werktijd. Tijdens werktijd doen ze dit wel, door middel van eigen waarnemingen.

#### *Contact met de burger*

Specifieke werkzaamheden die gedaan moeten worden in de stad wordt voornamelijk gebaseerd op eigen invulling bij leidinggevende A: “Ik baseer het heel erg op mijn eigen invulling en soms zijn er ontwikkelingen dan denk ik, ja het is allemaal goed. Dan zorg ik dat mijn mensen gemotiveerd blijven en het werk doen.” Op deze manier wordt maatwerk geleverd bij leidinggevende A. Daarnaast houdt leidinggevende A ook rekening met het geen wat digitaal aan werk binnenkomt. De meldingen die binnenkomen kunnen zowel door de schouwer als door de burgers gemaakt worden. Ook kunnen de vakmannen eigen waarnemingen maken, waardoor ze een burger kunnen helpen. Hierover zegt leidinggevende A het volgende: “Bij gevaarlijke situaties of als huisnummer drie iets vraagt en huisnummer zeven heeft diezelfde verzakking, dan moeten ze die ook meteen even maken.” Hieruit blijkt dat burgers gemakkelijk punten in kunnen brengen in de werkzaamheden die de vakmannen uitvoeren. De vakmannen krijgen hierbij ook de gelegenheid om het geen wat de burgers aan hen vraagt, door middel van eigen waarnemingen, op te lossen. Hierin komt het vertrouwen in de burger naar voren, omdat ze ervanuit gaan dat de burger niet zelf het probleem veroorzaakt heeft, maar hij/zij meehelpt om de buitenruimte veilig en leefbaar te houden.

#### **5.1.3 Team B**

In het interview dat gehouden is met leidinggevende B zijn de volgende dingen naar voren gekomen over de onderwerpen orde en handhaving en contact met de burger.

#### *Orde en handhaving*

Leidinggevende B spreekt burgers aan indien zij iets in de buitenruimte doen, wat niet mag. Hij geeft hierbij het volgende voorbeeld: “Op eigen houtje een soort parkeerverbod ophangen, een kruis tekenen dat zij daar alleen mogen staan en een geveltuinje aanleggen. Dit mag alleen maar via ons, dus dan ga ik aanbellen en dan zeg ik dat dat niet mag en dat we het weg gaan halen.” Het aanleggen van een geveltuin kan overlast veroorzaken in bepaalde gebieden. Bij het besluit om het weg te halen of dicht te maken, wordt dus gekeken naar de typische kenmerken van een gebied. Leidinggevende B vindt dat de verantwoording om burgers aan te spreken bij hem ligt. Het maken van meldingen gebeurt tijdens werktijd door de vakmannen zelf. Indien zij het nodig vinden dat iets gebeurt in een bepaalde omgeving, dan maken zij hiervan een eigen waarneming. Na werktijd worden de eigen waarnemingen niet meer gemaakt, dacht leidinggevende B. Ook de leidinggevende maakt geen meldingen buiten werktijd, omdat hij niet in Rotterdam woont.

### *Contact met de burger*

Leidinggevende B vindt maatwerk leveren binnen zijn gebied belangrijk. Hij zegt hierover het volgende: “Maatwerk ligt bij ons niet zo zeer in het Snel Herstel, maar laatst was er een stichting die grote bakken wilden hebben. Daar was een speciaal potje voor. Dan wordt dat gepland en dan ligt er een prachtige bak, de fietsenrekjes staan er en de bankjes worden dan neergezet, zoals er bedacht is samen met hen.” De burger wordt dan ook betrokken bij het geen wat in het gebied gebeurt. Ze kunnen dit gemakkelijk inbrengen. Het contact met de burger gaat bij team B zo ver, dat ze ook dingen doen zoals een oud vrouwtje helpen met oversteken of de boodschappen naar boven brengen. Op deze manier willen ze de burger helpen: “Je zorgt gewoon dat het draait en soms doen we dingetjes die op de klant gericht zijn en die eigenlijk niet in ons takenpakket zitten.” Hieruit komt sterk naar voren dat ze vertrouwen hebben in de goede bedoelingen van de burger. De vakmannen mogen hun werkzaamheden zelf indelen, de leidinggevende geeft ze hiervoor de vrijheid. Alleen Snel Herstel moet daadwerkelijk iedere dag gedaan worden, verder mogen ze het zelf bepalen waardoor zij vrij zijn in het maken van eigen waarnemingen. Hierdoor kunnen zij de burger nog beter van dienst zijn.

### **5.1.4 Team C**

In het interview dat gehouden is met leidinggevende C zijn de volgende dingen naar voren gekomen over de onderwerpen orde en handhaving en contact met de burger.

### *Orde en handhaving*

Leidinggevende C herkent het corrigeren van de burger niet. Hij zegt hier het volgende over: “Ik herken dat niet, omdat de Gemeente Rotterdam die regels niet kent. Als een burger iets fout doet, of iets fout gedaan heeft kunnen we daar moeilijk een boete voor geven, omdat die dingen niet geregeld zijn intern. En dat weten veel burgers, dus gewoon even babbelen met zo’n persoon en de wegwijs maken.” Hierin komt niet naar voren of hierbij daadwerkelijk rekening wordt gehouden met de typische kenmerken van een gebied. Het aanspreken van de burger ligt volgens de leidinggevende bij de gebieden.

De leidinggevende maakt zelf ook meldingen, indien hij iets tegenkomt in de buitenruimte wat niet in orde is. Hij zegt het volgende over het zelf melden: “Eigen waarneming doe ik ook wel eens als ik buiten iets tegenkom. Ook buiten werktijd doe ik dat, maar dat is maar heel weinig, omdat ik zelf buiten Rotterdam woon.” Leidinggevende C weet niet in hoeverre de vakmannen ook meldingen maken buiten werktijd. Binnen werktijd doen ze dit wel, doordat ze eigen waarnemingen kunnen maken.

### *Contact met de burger*

Het maatwerk wat in een gebied geleverd wordt, wordt besloten door Wijkbeheer (de Gebieden). Hierdoor heeft de leidinggevende verder geen direct contact met de burgers. Leidinggevende C zegt het volgende: “Wijkbeheer zorgt voor de schouw, via een schouwer en die opdrachten komen netjes in een map van Gebiedsgericht en daaruit wordt er dan gewerkt. Foto’s worden geregistreerd en daar worden meldingen van gemaakt. Wat zij vragen, dat doen wij.” Daarnaast noemt leidinggevende C ook een voorbeeld dat Wijkbeheer regelmatig met verzoeken komt om bijvoorbeeld een fietsenrek te plaatsten. De burgers kunnen dit dus via Wijkbeheer inbrengen, ook wel de Wijkservicemanager genoemd. Ook kunnen burgers meldingen maken via de Buitenbeter App of via 14010. Op deze manier wordt maatwerk geleverd. Als de burger een vakman aanspreekt, omdat iets in de buitenruimte niet in orde is, dan staat het de vakman vrij om de burger te helpen. Leidinggevende C zegt hier over het volgende: “Ze kunnen de vraag stellen aan de vakmannen en die vakmannen gaan het direct herstellen, omdat ze er een eigen waarneming van maken. Met de iPad is dat echt een voordeel geworden.” Hierbij is vertrouwen in de goede bedoelingen van de burger, omdat ze problemen meteen op mogen lossen voor de burger, zonder dat daar eerst toestemming voor gevraagd hoeft te worden.



### 5.1.5 Team D

In het interview dat gehouden is met leidinggevende D zijn de volgende dingen naar voren gekomen over de onderwerpen orde en handhaving en contact met de burger.

#### *Orde en handhaving*

Het corrigeren van burgers maakt leidinggevende D niet mee binnen zijn gebied. Dit komt door hem volgens de bebouwing, omdat het in zijn gebied heel anders en veel ruimtelijker is opgezet. Hierdoor hebben ze geen last van burgers die een geveltuin aanleggen, alleen het stelen van straatnaamborden gebeurt veel door studenten. Hieruit komt naar voren dat er duidelijke verschillen zijn binnen een gebied, waar rekening mee gehouden moet worden, tijdens de uitvoering van werkzaamheden. Leidinggevende D vindt het volgende over het corrigeren van burgers: “Ik denk dat dat bij iedereen ligt die voor de stad Rotterdam werkt, om daar mensen op aan te spreken.” Over het melden van situaties in de buitenruimte die niet in orde zijn, zegt leidinggevende D dat hij gevaarlijke situaties meldt, zowel binnen als buiten werktijd. Hij weet alleen niet of de vakmannen in zijn team deze meldingen ook buiten werktijd maken. Binnen werktijd gebeurt dit wel, omdat de vakmannen eigen waarnemingen maken met de iPad.

#### *Contact met de burger*

Maatwerk wordt volgens leidinggevende D geleverd door in bepaalde situaties het probleem op te lossen voor de burger. Op wat voor manier dit vervolgens gebeurt maakt niet uit, als het probleem maar verholpen is. Hierbij geeft hij het volgende voorbeeld aan: “Als mensen dus last hebben van teveel gaten, hobbels verzin het maar en die jongens maken het glad terwijl het water dan net wegloopt, dan is het niet volgens de norm, maar dan hebben ze wel het probleem opgelost voor de mens.” De vakmannen worden vrij gelaten in het werk dat zij verrichten. Zij mogen dus zelf bepalen of zij een burger helpen of niet. Hij zegt hierover het volgende: “Dat hoort in hoe ik het bij hun neerleg. Zij mogen dat zelf bepalen. In het begin vroegen ze dat wel, dus een paar keer een vergadering over gehad en gezegd dat hun daar waren, dus dat ze het dan moesten doen. Want het is natuurlijk raar als je zegt dat je er geen opdracht voor hebt en er drie meter verder ook zo’n tegel ligt, maar dat je in de auto stapt en wegrijd. Dat kan je niet verkopen vind ik.” Door middel van eigen waarnemingen kunnen de vakmannen deze klussen voor een burger uitvoeren. De burger kan dus gemakkelijk punten inbrengen in de werkzaamheden die uitgevoerd worden. Dit kan via de 14010 lijn, de App en burgers kunnen dus ook direct de vakmannen aanspreken. Er wordt uitgegaan van de goede bedoelingen van de burger, waardoor de vakmannen geen toestemming nodig hebben om een burger tot dienst te zijn.

### 5.1.6 Team E

In het interview dat gehouden is met leidinggevende E zijn de volgende dingen naar voren gekomen over de onderwerpen orde en handhaving en contact met de burger.

#### *Orde en handhaving*

Volgens leidinggevende E komt het wel eens voor dat een burger gecorrigeerd moet worden. De leidinggevende vindt dat deze verantwoording bij de Wijk servicemanager ligt, die werkzaam is in het gebied. Een voorbeeld waarin de burger of woningcorporatie aangesproken dienen te worden is een onderspoeling van een fundering onder een huis die keer op keer terugkomt en wat de burger dient te verhelpen. Dit soort situaties kunnen ervoor zorgen dat een trottoir ineens wegzakt. In een bebouwd gebied worden dit soort meldingen goed in de gaten gehouden, waardoor rekening wordt gehouden met de typische kenmerken van een gebied. Het maken van meldingen gebeurt tijdens werktijd door middel van eigen waarnemingen. De leidinggevende zegt hierover het volgende: “Binnen werktijd maken wij hier natuurlijk sowieso een eigen waarneming van. Daar hebben ze ook de iPad voor en

buiten werktijd.. een hoop mensen wonen ook ergens anders, niet alleen in Rotterdam. Dus ik denk dat het buiten werktijd weinig is, maar dat is puur gevoelsmatig.” De leidinggevende weet dus niet goed of de vakmannen buiten werktijd meldingen maken. De leidinggevende maakt zelf buiten werktijd alleen meldingen bij hinderlijke en gevaarlijke situaties.

#### *Contact met de burger*

Door het gebiedsgericht werken, wordt per gebied gekeken wat voor maatwerk er geleverd dient te worden. De leidinggevende zegt het volgende over het maatwerk dat geleverd wordt: “Als wij een melding krijgen dan gaan wij die melding oplossen. Dat is het maatwerk wat wij doen natuurlijk. Dus als die burger tevreden is dan hoor je hem verder ook niet meer en is die burger ontevreden dan gaat die wel aan de bel trekken, je krijgt dus vanzelf wel respons als het niet goed is.” Volgens leidinggevende E hebben burgers voornamelijk inbreng bij storingen die zij gemakkelijk kunnen melden in de buitenruimte. Dit kan via het systeem wat daarvoor is. Daarnaast kunnen burgers ook de vakmannen benaderen indien zij iets opgemerkt hebben in de buitenruimte, wat niet in orde is. Leidinggevende E zegt hierover het volgende: “Dat kunnen ze natuurlijk gewoon maken als iemand dat vraagt. Wel moeten ze er een eigen waarneming (melding) van maken. Ik heb altijd gepleit voor het feit als je een melding hebt, daar moesten de jongens ook aan wennen, om ook eventjes om je heen te kijken of je meer ziet.” Door deze eigen waarnemingen kunnen de vakmannen de burgers meteen van dienst zijn. Er wordt hierbij uitgegaan van de goede bedoelingen van de burger, waardoor geen toestemming gevraagd hoeft te worden om bepaalde werkzaamheden uit te voeren.

#### **5.1.7 Team F**

In het interview dat gehouden is met leidinggevende F zijn de volgende dingen naar voren gekomen over de onderwerpen orde en handhaving en contact met de burger.

#### *Orde en handhaving*

Indien een burger iets doet wat gecorrigeerd moet worden, dan ligt deze verantwoording bij de Wijkservicemanager. De volgende situatie wordt door de leidinggevende genoemd, waarbij de Wijkservicemanager moest ingrijpen: “Je hebt mensen die graag een geveltuintje willen, vroeger kon je dat veel makkelijker doen door zo’n ‘Opzoomer’ programma in Rotterdam. Maar daar zijn ze ook weer van terug gekomen omdat de Roteb er problemen mee heeft met schoonmaken.” Hierdoor mogen geveltuinen niet meer aangelegd worden en moeten deze weer weggehaald worden. Dit is niet bij alle gebieden zo, maar er wordt gekeken naar de kenmerken van een gebied en de overlast die bijvoorbeeld een geveltuin veroorzaakt. Het maken van meldingen van situaties in de buitenruimte die niet in orde zijn, gebeurt volgens de leidinggevende tijdens en na werktijd. Over het maken van meldingen buiten werktijd zegt de leidinggevende het volgende: “De jongens hebben niet zo’n telefoontje omdat ze de iPad in de kluis moeten leggen, dus dan zouden ze een melding door moeten bellen voor de wacht en waakdienst. Ik denk wel dat dat gebeurt.”

#### *Contact met de burger*

Het leveren van echt maatwerk gebeurt volgens de leidinggevende beperkt. De Wijkservicemanager bedenkt wat er gedaan moet worden en dat wordt vervolgens uitgevoerd, maar dit is niet altijd de beste oplossing. De leidinggevende heeft weinig direct contact met de burger: “Wij hebben hier de afspraak dat alles via de Wijkservicemanager naar binnenkomt. De burger is belangrijk natuurlijk en er is niets beter dan dat je naar de burger luistert en daar waren we heel sterk in. Als de burger belde dan stond er iemand binnen een halve dag voor de deur om te vragen wat het probleem was. Daar scoor je mee.” Nu wordt de leidinggevende soms gebeld indien er iets aan de hand is in de wijk. Dit komt omdat burgers zijn nummer nog hebben, omdat hij ook werk heeft verricht van een Wijkservicemanager. Nu kan de

burger dit soort meldingen gemakkelijk maken door middel van de App of de 14010 lijn. Er wordt hierbij uitgegaan van de goede bedoelingen van de burger, waardoor niet gekeken wordt of de burger bepaalde gevaarlijke situaties zelf heeft laten ontstaan. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een trottoir die kapot is gegaan door illegaal vuurwerk. De vakmannen maken veel gebruik van eigen waarnemingen en volgens de leidinggevende zijn deze opdrachten soms belangrijker dan de opdrachten die zij opgedragen krijgen vanuit het gebied, door de Wijkservicemanager. Deze eigen waarnemingen maken de vakmannen ook als de burger hun hebben aangesproken om een bepaalde situatie in de buitenruimte op te lossen.

### 5.1.8 Team G

In het interview dat gehouden is met leidinggevende G zijn de volgende dingen naar voren gekomen over de onderwerpen orde en handhaving en contact met de burger.

#### *Orde en handhaving*

Volgens leidinggevende G komt het wel eens voor dat er situaties zijn in de buitenruimte die niet horen, omdat burgers op eigen initiatief dingen veranderen in de buitenruimte. In het verleden werd dit doorgegeven aan de deelgemeente, maar nu moet het gebied hier iets mee doen, omdat het per gebied afhankelijk is wat in een bepaalde situatie kan of niet. De leidinggevende zegt het volgende over de rol van team G hierin: “Wij moeten alleen de buitenruimte op orde houden, maar wij zijn er niet voor om de burgers daarop aan te spreken.” Het maken van meldingen gebeurt volgens de leidinggevende zowel tijdens als na werktijd. Hij zegt hierover het volgende: “Regelmatig zie ik wel eens meldingen dat ik bekende namen zie staan na werktijd, dat ik denk van hé, dat is van die en die. Dat ligt er maar net aan. Sommige wonen ook niet hier in de buurt. Als ze buiten de stad wonen, dan komt dat wel minder voor.” De leidinggevende maakt zelf ook in gevaarlijke situaties na werktijd meldingen.

#### *Contact met de burger*

Leidinggevende G bepaalt door zelf op straat te kijken, wat in een bepaalde wijk moet gebeuren en daarnaast doet een schouwer ook dit werk. Hierdoor kan maatwerk geleverd worden in een gebied. De vakmannen mogen de burgers gewoon helpen indien zij dat vragen. De leidinggevende zegt hierover het volgende: “Ik vind het juist heel belangrijk, omdat zij de ogen en oren van de wijk zijn en daar moeten wij het juist van hebben, van de burgers en van hun inzicht. Dus als hun zien dat iets niet in de haak is, moeten ze daar iets mee. Daar hamer ik nu juist ook op.” De leidinggevende vindt het erg belangrijk dat de burger tevreden is en laat daarom de vakmannen ook naar hun eigen inzicht handelen, om de burger tevreden te stellen. Dit kunnen de vakmannen doen door eigen waarnemingen te maken van de werkzaamheden die zij uitvoeren voor een burger. Hierbij wordt uitgegaan van de goede bedoelingen van de burger, waardoor de vakmannen geen toestemming hoeven te vragen om het probleem op te lossen.

### 5.1.9 Conclusie

Aan alle leidinggevendenden is gevraagd of zij het begrip Rotterdammergericht werken kennen. Twee van de zeven leidinggevendenden heeft hier wel eens van gehoord en wist ongeveer wat het inhield. De vier organisatieprincipes waren bij iedereen onbekend. Toch zie je uit de gegevens naar voren komen dat er, zonder dat zij bewust zijn van de vier organisatieprincipes van het Rotterdammergericht werken, er toch naar gehandeld wordt. Zoals Scholte (2008) heeft beschreven, is een duidelijke tweedeling te zien, namelijk de leefbaarheid van een gebied wat nauw samenhangt met de orde en handhaving in een gebied (score vakmannen 3,67 vs. 4,75 van de leidinggevendenden) en met de tevredenheid van de burger, wat bepaald wordt door de betrokkenheid en dus het contact met de burger (score vakmannen 3,60 vs. 4,75 van de leidinggevendenden).

Uit bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat op één na, alle leidinggevenden te maken hebben met het corrigeren van burgers, bij orde en handhaving. Dit kan bij verschillende situaties zijn, van het verkeerd aanpoten van beplanting, het weghalen van verkeersborden tot aan criminaliteit toe. Twee van de zeven leidinggevenden spreken de burger hier zelf op aan en de overige leidinggevenden vinden dat dit bij de Wijk servicemanager hoort, die werkzaam is bij Gebiedsbeheer. Hierbij is dus een verschil in opvatting te zien. Daarnaast maken de vakmannen binnen alle teams gebruik van eigen waarnemingen om meldingen te maken als zij iets in de buitenruimte tegenkomen wat niet in orde is. Dit doen zij altijd tijdens werktijd, buiten werktijd gebeurt dit, volgens de leidinggevenden, maar bij twee teams. Contact met de burger vindt bij alle teams plaats tussen de vakmannen en de burgers. Indien de burger hulp vraagt van de vakmannen voor bepaalde werkzaamheden in de buitenruimte, dan moeten de vakmannen deze werkzaamheden oppakken en er eigen waarnemingen van maken. Hierdoor kunnen burgers gemakkelijk punten inbrengen in de werkzaamheden die uitgevoerd worden door de vakmannen. De vakmannen worden ook vrij gelaten in de manier waarop zij deze meldingen van de burgers afhandelen. Hierbij mogen zij vanuit hun eigen inzichten handelen.

## 5.2 Heersende cultuur van medewerkers

Zoals eerder omschreven zijn items van de vragenlijsten, waarmee de waarden van de medewerkers beoogd waren te meten, samengevoegd tot het doelgericht samenwerken. In deze paragraaf zal allereerst ingegaan worden op de beschrijvende gegevens van het doelgericht samenwerken. Vervolgens worden de gedragspatronen van de verschillende teams van Team Service besproken aan de hand van de interviews die gehouden zijn met de leidinggevenden.

### 5.2.1 Team Service

Indien gekeken wordt in welke mate er doelgericht samengewerkt wordt binnen Team Service, dan werkt bijna de helft van de vakmannen doelgericht samen. Iets meer dan 45% van de vakmannen hebben in hun rangorde top drie de vragen, die zijn meegenomen over het doelgericht samenwerken, ingevuld als zijnde dat zij dat als belangrijk ervaren tijdens het doen van hun dagelijkse werkzaamheden. Wetende dat maar vijf van de 42 items zijn meegenomen uit de vragenlijst, is dit percentage erg hoog.

Per individu (lid van een team) kan maximaal 75 punten (5 x 15) gescoord worden op het doelgericht samenwerken. Indien gekeken wordt naar de scores per team, rekening houdend met de missing values, dan kan onderstaande tabel (tabel 26) worden weergegeven. Hierin staat hoeveel procent van een team gemiddeld doelgericht samenwerken belangrijk vindt tijdens zijn werk.

Team	Doelgericht samenwerken
Team A	41,02%
Team B	42,46%
Team C	43,27%
Team D	37,73%
Team E	48,96%
Team F	55,85%
Team G	47,56

**Tabel 26: belang van doelgericht samenwerken tijdens werk**

Bij team F vindt bijna 56% van de leden het doelgericht samenwerken van belang tijdens het werk. Dit is een contrast met team D, waar maar 37,73% van de leden dit belangrijk vinden tijdens de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden.

Er is tijdens het onderzoek ook gekeken naar de status van de medewerkers en de leidinggevende met betrekking tot de OBG-status. Dit was om te kijken of de waarden die de medewerkers hadden verder ontwikkeld konden worden. Hiervan is in dit onderzoek geen sprake meer, maar het zegt wel iets over het algemeen perspectief, namelijk hoe de vakmannen en leidinggevenden tegen veranderingen aankijken in de organisatie. Omdat dit van belang is in dit onderzoek, wordt de OBG-status wel betrokken in dit onderzoek. Indien gekeken wordt naar de OBG-status van zowel de vakmannen als de leidinggevenden om veranderingen toe te laten, dan kan de onderstaande tabel (tabel 27) weergegeven worden per team.

Team	Open	Geblokkeerd	Gesloten	Onbekend
Team A	41,18	52,94	5,88	0,00
Team B	35,00	40,00	15,00	10,00
Team C	13,33	46,67	20,00	20,00
Team D	47,06	52,94	0,00	0,00
Team E	33,33	44,44	22,23	0,00
Team F	55,56	44,44	0,00	0,00
Team G	71,43	23,81	4,76	0,00

**Tabel 27: OBG-status per team in %**

Hieruit komt naar voren dat team G het meest openstaat voor veranderingen (zo'n 71%). In team E zitten de meeste vakmannen die gesloten zijn en die verder niet meer willen veranderen (zo'n 22%). Ook zitten er veel vakmannen die het lastig vinden om te veranderen, maar die nog wel zo te vormen zijn dat ze meegaan in een bepaalde verandering. Dit is vooral terug te zien bij team A, waarbij meer dan de helft (bijna 53%) een geblokkeerde houding heeft. Alle leidinggevendenden hebben bij de OBG-status aangegeven dat zij een open houding hebben, waardoor ze goed in staat zijn om te reageren op veranderingen in de omgeving.

De gedragspatronen van de vakmannen worden aan de hand van voorbeelden beschreven door de leidinggevendenden. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het gedrag dat volgens de leidinggevendenden voornamelijk vertoont wordt binnen hun team. Hierin worden de voorbeelden gekoppeld aan de drie culturen die naar voren zijn gekomen, namelijk de constructieve cultuur, de mensgericht-zekerheidszoekende cultuur en tot slot de taakgericht-zekerheidszoekende cultuur. De constructieve cultuur zal in deze paragraaf verder omschreven worden als het doelgericht samenwerken. In de literatuur is naar voren gekomen dat de items waaruit de constructieve cultuur bestaat nauw aansluiten bij de items van het doelgericht samenwerken. Omdat er ook sprake is van het doelgericht samenwerken bij de items die zijn samengevoegd uit de vragenlijst, zal het doelgericht samenwerken verder in deze masterthesis gebruikt worden in plaats van de term 'de constructieve cultuur'.

### 5.2.2 Team A

Het gedragspatroon van team A wat door de leidinggevende wordt omschreven komt overeen met het doelgericht samenwerken. Leidinggevende A zegt het volgende over de saamhorigheid in de groep: "De mensen zijn denk ik redelijk op zijn plek, voelen zich wel op zijn gemak, staan voor hun werk en staan ook open voor zaken en elkaar." Over het verrichten van de werkzaamheden zegt de leidinggevende het volgende tegen zijn vakmannen: "En ik zeg altijd dat je echt niet met zweet op je voorhoofd hoeft te staan, maar je moet normaal je werk doen iedere dag." Het werk wat gedaan moet worden staat in de iPad, waardoor het duidelijk is wat voor werkzaamheden de vakmannen iedere dag moeten uitvoeren om uiteindelijk een leefbare en veilige omgeving voor de burger te realiseren. Teameffectiviteit wordt hierdoor bevorderd, omdat iedereen weet welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden, dus de vakmannen werken samen voor de stad en haar inwoners. De vakmannen helpen elkaar, daar waar ze kunnen. Dit doen de vakmannen door eigen waarnemingen te maken. Deze eigen waarnemingen zorgen er ook voor dat zij de verantwoordelijkheid kunnen nemen om ervoor te zorgen dat het gebied veilig en leefbaar is.

### 5.2.3 Team B

Het gedragspatroon van team B wat door de leidinggevende wordt omschreven komt overeen met het doelgericht samenwerken. Leidinggevende B zegt dat er een soort familiegevoel heerst in zijn team. Hij zegt hierover het volgende: "Onderling wat je bij je familie voelt, voel je hier ook. Want probeer je ze uit

elkaar te halen, dan lijkt het net of je een echtscheiding aangaat.” Hij geeft hierbij ook aan dat je in zijn team ziet dat wanneer iets afgesproken wordt, iedereen ervoor zorgt dat het dan ook gedaan wordt. De vakmannen zijn hierin erg resultaatgericht en door het familiegevoel wat er heerst, is onderling een sterke binding waardoor ze gezamenlijk de werkzaamheden verrichten ten dienste van de stad en haar inwoners. De vakmannen weten wat ze moeten doen, doordat de werkzaamheden in de iPad staan. Hierdoor kunnen ze gezamenlijk de inhoud van de mappen wegwerken, zodat de stad veilig en leefbaar blijft. Daarnaast kunnen ze, zoals als bij het Rotterdammergericht werken naar voren is gekomen, eigen waarnemingen maken van gevaarlijke situaties. Op deze manier tonen de vakmannen hun verantwoordelijkheid.

#### 5.2.4 Team C

Het gedragspatroon wat door leidinggevende C wordt omschreven past in de taakgericht-zekerheidszoekende cultuur. De vakmannen in team C zijn erg resultaatgericht. De leidinggevende zegt hierover het volgende: “Vakmannen zijn niet hoog geschoold, ze hebben een bepaald denkniveau en dan is resultaatgericht heel belangrijk bij ze, om ze te laten zien wat het resultaat achteraf is wat ze gedaan hebben.” Volgens de leidinggevende heeft hij de vakmannen zo ver gekregen dat ze op deze manier nu ook kijken naar hun werkzaamheden. Doordat leidinggevende C de vakmannen verantwoordelijk heeft gemaakt over de mappen die in de iPad staan, werken ze nu effectief met zijn allen aan de opdrachten die in de iPad staan, zodat deze aan het einde van de dag allemaal afgehandeld zijn. Hij zegt hierover het volgende: “Dus ik heb aangegeven dat het hun mappen zijn en dat ze ervoor moeten zorgen dat ze leeg zijn. Hoe je dat doet, moet jij weten en heb je vragen dan kom je naar mij. En ze voelen zich ook verantwoordelijk, dus ze gaan er echt continu aan om de mappen leeg te krijgen, allemaal.” Hieruit komt naar voren dat hard werken wordt gewaardeerd en de ondergeschikten (de vakmannen) ook sterk worden gecontroleerd, of zij wel daadwerkelijk alle opdrachten uitvoeren die in de iPad staan. Echter wordt ook eigen verantwoordelijkheid nemen belangrijk geacht in dit team, doordat ze eigen waarnemingen dienen te maken van gevaarlijke situaties. Toch heeft de taakgericht-zekerheidszoekende cultuur de overhand, waardoor niet gesproken kan worden van het doelgericht samenwerken.

#### 5.2.5 Team D

Het gedragspatroon van team D wat door de leidinggevende wordt omschreven komt overeen met het doelgericht samenwerken. Leidinggevende D zegt dat resultaatgericht werken erg naar voren komt in zijn team. Hij heeft de drempel voor de diverse verantwoordelijkheden laag neergelegd, waardoor de vakmannen zelfstandig werken. Hij zegt hierover het volgende: “Dus ze pakken de verantwoording, gaan voor het beste resultaat en nemen ook die beslissing daarvoor. Dat soort dingen. En op dat niveau zitten ze nu en ik heb het liefst dat ze nog wat ruimtelijker worden. Het is nu ook meer een team geworden, ze helpen elkaar.” Deze verantwoording pakken de vakmannen door een bepaalde klus op een andere manier af te handelen dan dat in eerste instantie aan ze gevraagd was, omdat zij vonden dat hun oplossing beter was. Hierin komt duidelijk naar voren dat er veel samengewerkt wordt als team en dat zij ook de verantwoordelijkheid durven te pakken, daar waar het nodig is. De werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden staan in de iPad, waardoor het team duidelijk weet welke werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden, om de stad leefbaar en veilig te houden. Omdat de vakmannen gezamenlijk werken vanuit de mappen die in de iPad staan, kan gesproken worden dat organisatiedoelen gezamenlijk behaald worden.

### 5.2.6 Team E

Het gedragspatroon van team E wat door de leidinggevende wordt omschreven komt overeen met het doelgericht samenwerken. Leidinggevende E zegt dat er een sterke groepsloyaliteit heerst binnen zijn team. Hij denkt dat de vakmannen in groepsverband denken. Hij zegt hierover het volgende: “Als je wat tegen iemand zegt, dan voelt de hele groep zich aangesproken. Ze hebben wel een soort loyaliteit naar elkaar toe, dat vind ik wel. Ze helpen elkaar ook goed, buiten op straat ook. Als de ene meer werk heeft dan een ander en ze hebben elkaar nodig, dan gaat dat ook allemaal wel goed.” Hieruit komt de samenwerking binnen team E sterk naar voren. Volgens leidinggevende E is het van belang dat iedereen zijn werk uitvoert waarvoor hij verantwoordelijk is. Iedere twee maanden rouleren deze werkzaamheden en zijn de vakmannen verantwoordelijk voor een andere map in de iPad. Iedereen weet hierdoor wat voor werkzaamheden er iedere periode gedaan moet worden, waardoor het team effectief werkt en de verantwoording ook op zich neemt om de taken die bij hem horen uit te voeren. Door de werkzaamheden uit te voeren die in de mappen staan, wordt resultaatgericht gewerkt en zorgen ze gezamenlijk voor een leefbare en veilige woonomgeving voor de Rotterdammers.

### 5.2.7 Team F

Het gedragspatroon van team F wat door de leidinggevende wordt omschreven komt overeen met het doelgericht samenwerken. Leidinggevende F zegt dat er een sterke groepsloyaliteit heerst binnen zijn team. Hij zegt hierover het volgende: “Als een ploeg druk is en ze redden het niet in de tijd, dan springt er een andere groep bij. Dat kan ik zo blindelings tegen je zeggen, dat ze dat doen voor elkaar.” Samenwerking is dus erg belangrijk binnen team F en zij zorgen er met zijn allen voor dat de organisatiedoelen behaald worden. Volgens de leidinggevende wordt iedere ochtend kort overlegd wie wat gaat doen die dag. Ze bespreken dan samen wat in de iPad aan meldingen staan en verdelen deze meldingen, waardoor teameffectiviteit aanwezig is. Dit team is volgens de leidinggevende een team met veel vakkennis wat trots is op het geen wat ze doen en maken. Doordat de werkzaamheden duidelijk zijn weergegeven op de iPad weten de vakmannen precies wat zij moeten doen om de inwoners tevreden te houden. Hierdoor wordt resultaatgericht gewerkt en daarnaast nemen de vakmannen door middel van eigen waarnemingen de verantwoordelijkheid om de stad leefbaar en veilig te houden.

### 5.2.8 Team G

Het gedragspatroon wat door leidinggevende G wordt omschreven past in de mensgerichte-zekerheidszoekende cultuur. In team G heerst er in zekere mate een groepsloyaliteit, maar is ook de structurele samenwerking erg van belang. De groepsloyaliteit komt naar voren in de oplossingsgerichtheid van de vakmannen. Ze komen samen tot een oplossing of helpen elkaar als er problemen zijn. De vakmannen verraden elkaar niet, als iemand iets gedaan heeft wat niet mag. De leidinggevende zegt hierover het volgende: “Dan zijn ze ineens één groep, want ze noemen nooit geen namen, dat is ook wel te waarderen dat ze elkaar niet verlinken, maar aan de andere kant zeg ik dan weer, als ik niet weet bij wie ik moet zijn dan ga ik het ook niet oplossen voor je.” Aan de andere kant doen de vakmannen precies wat ze opgedragen worden en waarvoor ze ingepland zijn door de leidinggevendenden. “Dus op dat rooster kunnen ze zich richten maar ze moeten wel altijd zorgen dat er Snel Herstel auto’s rijden.” Er is dus sprake van het nemen van eigen verantwoordelijkheid en samenwerking, waardoor de menselijke verhoudingen plezierig zijn, maar ook het volgen van regels en procedures is binnen team G van belang. Hierdoor is er meer sprake van de mensgerichte-zekerheidszoekende cultuur in plaats van het doelgericht samenwerken.

### 5.2.9 Conclusie

Van belang is om te weten dat de functie van de vakmannen bestaat uit het iedere dag actief zijn in de stad om klachten op te lossen en proactief storingen te verhelpen voor de Rotterdammers. Daarnaast



onderhouden ze bijzondere locaties in Rotterdam en voeren ze kleinschalig functionele wijzingen (invalideinrit, bijplaatsen, kolken enz.) uit in een gebied om de Rotterdammer tot dienst te zijn en hun woongebied veilig en leefbaar te houden (Visie Gebiedsteams 2020, 2014). De vakmannen werken sinds het begin van dit jaar met iPads, waardoor de werkzaamheden die zij doen duidelijk en inzichtelijk worden weergegeven op een plattegrond van de Gemeente Rotterdam. Hierdoor is de locatie zichtbaar van de melding en is aan de hand van de bijgevoegde foto te zien wat er aan de hand is.

Indien gekeken wordt naar de bovenstaande gegevens dan is het groepsoriënterend de nken in sterke mate aanwezig. Zij denken vanuit het 'wij', een soort familiegevoel waardoor teamwerk en opoffering om teamdoelen te realiseren vanzelfsprekend zijn. De vakmannen weten welke werkzaamheden zij moeten uitvoeren, doordat dit op de iPad is weergegeven en daarnaast weten zij dat het werk wat zij uitvoeren ten goede komt aan de stad Rotterdam en haar inwoners. Uit de definitie van Kuipers & Groeneveld (2014) komt duidelijk naar voren dat het bij doelgericht samenwerken gaat om de combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen waarbij er sprake is van een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking binnen het team om die doelen te behalen. Doordat alle vakmannen met een iPad werken, weten ze precies welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden binnen een bepaald gebied. De functie die zij bekleden is het zorg dragen voor de veiligheid en leefbaarheid van de buitenruimte in de stad Rotterdam. Dit zorgt ervoor dat de teamdoelen helder zijn en dat ze ook gezamenlijk gedragen zijn, omdat ze allemaal vanuit dit oogpunt werkzaam zijn bij de Gemeente Rotterdam. Bij vijf van de zeven teams komt het gedragspatroon doelgericht samenwerken sterk naar voren. Bij de overige twee teams kwam het doelgericht werken niet sterk naar voren. Ondanks dat dit niet naar voren kwam in de beschrijvende gegevens van de items die zijn samengevoegd uit de vragenlijst. Hierin scoren team C en team G namelijk niet lager op het doelgericht samenwerken. Bij team C is er echter meer sprake van een taakgericht-zekerheidszoekende cultuur, waar team G meer neigt naar een mensgericht-zekerheidszoekende cultuur.

Uit de literatuur blijkt dat het doelgericht samenwerken een positief effect zal hebben op het realiseren van organisatiedoelen, waardoor het van belang is om te weten of dat de teams hierin nog verder te ontwikkelen zijn. Uit de OBG-status van de vakmannen blijkt dat de vakmannen over het algemeen genomen openstaan voor veranderingen. Dit is van belang om te weten zodat het duidelijk is dat meer energie in het doelgericht samenwerken gestoken kan worden, omdat de vakmannen en de leidinggevenden binnen de verschillende teams hiervoor openstaan. De één heeft hierin wel wat meer tijd nodig dan de ander, maar ze willen wel veranderen. Bij team C heeft bijna de helft van het team (47%) een geblokkeerde houding. Dit is bij team G heel anders, omdat hier zo'n 71% een open houding heeft. Het doelgericht samenwerken kan binnen beide teams geoptimaliseerd worden, maar zal bij team C meer moeite kosten dan bij team G.

### 5.3 Transformationeel leiderschap

Zoals eerder omschreven bestaat transformationeel leiderschap uit vier eigenschappen. Deze eigenschappen zijn als volgt: charisma, inspirerend, intellectueel stimulerend en individuele consideratie. In deze paragraaf zal allereerst ingegaan worden op de beschrijvende gegevens van de transformationeel leiderschapsstijl bij Team Service. Vervolgens zal per team de mate waarin er sprake is van transformationeel leiderschap beschreven worden.

#### 5.3.1 Team Service

Overkoepelend kunnen de volgende beschrijvende gegevens (tabel 28) weergegeven worden van Team Service.

	Aantal	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Transformationeel leiderschap	112	1,25	5	3,5379	,84833

Tabel 28: descriptives transformationeel leiderschap

Hierin komt naar voren dat zowel de vakmannen als de leidinggevenden de vier eigenschappen van transformationeel leiderschap gemiddeld beoordelen met een 3,54. Hoe de vakmannen en de leidinggevenden deze vier eigenschappen gemiddeld per team hebben beoordeeld, zal in onderstaande paragraaf worden beschreven. De vier eigenschappen die worden beschreven, hebben raakvlakken met elkaar waardoor soms een voorbeeld wordt genoemd wat bij meerdere eigenschappen kan passen. De voorbeelden die bij de vier eigenschappen worden genoemd, zijn rechtstreeks overgenomen zoals de leidinggevende vindt dat hij deze eigenschappen toepast. Per team zal onder de subkop 'transformationeel leiderschap' een korte conclusie beschreven worden over de mate dat de leidinggevende voldoet aan de vier eigenschappen van een transformationeel leider.

#### 5.3.2 Team A

In onderstaande tabel (tabel 29) wordt het gemiddelde weergegeven van zowel de vakmannen als de leidinggevende van team A over de transformationeel leiderschapsstijl van de leidinggevende.

	Vakmannen	Leidinggevende
Charisma	3,63	3,67
Inspirerend	3,63	3,00
Intellectuele stimulatie	3,48	3,00
Individuele consideratie	3,58	3,67
Transformationeel leiderschap	3,58	3,33

Tabel 29: descriptives transformationeel leiderschap team A

Opvallend bij team A is dat de vakmannen de leidinggevende gemiddeld genomen iets hoger inschalen dan dat de leidinggevende zichzelf inschaalt. Hierdoor ontstaat een gemiddelde bij de vakmannen van een 3,58 en bij de leidinggevende van een 3,33.

##### *Charisma*

Leidinggevende A zorgt voor respect en vertrouwen door zichzelf als volgt op te stellen: "Ik creëer dit door normaal te doen en wat voor de jongens van belang is door verstand te hebben van het vak. Dat je weet waar je over praat. Als ze iets nodig hebben dat je ervoor zorgt dat ze het krijgen. Soms krijg je ook klachten die je vooral niet moet doen en dat hoeven ze dan ook niet te doen." Klachten die ze niet hoeven te doen zijn situaties die gevaar opleveren voor de vakmannen. Leidinggevende A vindt dat hiervoor een aannemer ingeschakeld moet worden.

### *Inspirerend*

De leidinggevende probeert door veel te praten en keer op keer dingen te herhalen de visie op een heldere manier te communiceren, waardoor de vakmannen meegaan in een bepaalde verandering. In hoeverre de vakmannen hierdoor meegesleept worden in de verandering, is niet duidelijk. Hij zegt het volgende over situaties waarin vakmannen niet zo werken zoals de gemeente dit beoogt: “Het is een beetje geven en nemen. Soms moet je ook dingen niet willen zien als leidinggevende. Tenminste zo zit ik in elkaar.” Hierin komt naar voren dat de leidinggevende vertrouwen heeft in zijn medewerkers, omdat hij ze ook los laat tijdens het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden. Hij gaat er vanuit dat de vakmannen de juiste keuzes maken bij de uitvoering van hun werk.

### *Intellectuele stimulatie*

De leidinggevende heeft een luisterend oor richting zijn vakmannen, maar hij trekt problemen van anderen niet naar zich toe. Indien situaties niet goed lopen tijdens het doen van de dagelijkse werkzaamheden, dan probeert de leidinggevende door in gesprek te gaan situaties aan te dragen om het probleem op te lossen. Hij noemt hierbij het voorbeeld van een vakman die zijn werkzaamheden niet meer kon uitvoeren, omdat hij de focus alleen maar op het schoffelen legde de hele dag en niet zijn werkzaamheden combineerde. Leidinggevende A gaf hier het volgende over aan: “Dan leg je de verantwoordelijkheid en het totaal product bij hem en dat is voor hem dan ook een uitdaging om dat gerealiseerd te krijgen. Maar dan moet je hem even wakker schudden dat hij dat ook mag en aankan om werkzaamheden te combineren.” Hieruit komt naar voren dat hij de vakmannen nieuwe uitdagingen geeft, ze kritisch na laat denken over de werkwijze die zij hanteren en tot slot ook om de problemen die zij ervaren vanuit verschillende standpunten te laten zien.

### *Individuele consideratie*

De leidinggevende legt vooral de nadruk bij jonge vakmannen om ze verder te ontwikkelen. Hij vindt wel dat het initiatief uiteindelijk bij de vakmannen zelf ligt, omdat ze zelf moeten bepalen wat ze doen. De leidinggevende houdt ze wel een spiegel voor, door tegen ze te zeggen dat het een keer afgelopen is met de uitvoering. Hij zegt hierover het volgende: “Voor degene die het betreft, want sommige zijn op leeftijd, die hoeven niet zo nodig meer te ontwikkelen. Iedereen moet ontwikkelen binnen de dienst, maar sommige mensen zijn tuinman of stratenmaker en die willen dat blijven.” Hieruit komt naar voren dat leidinggevende A voornamelijk begeleiding en persoonlijke aandacht geeft aan de jonge vakmannen. Dit is naar zijn eigen zeggen, omdat hij de behoefte van de oudere medewerkers onderkent wat inhoudt dat zij niet zo nodig meer willen ontwikkelen.

### *Transformationeel leiderschap*

Leidinggevende A beheerst de eigenschappen charisma, inspireren en intellectueel stimuleren voldoende. Bij de individuele consideratie vindt alleen begeleiding en coaching plaats bij jonge vakmannen, waardoor persoonlijke aandacht maar beperkt is. De leidinggevende geeft aan dat hij de behoefte van de oudere vakmannen hierin onderkent, omdat zij niet zo nodig meer willen ontwikkelen. Toch zou een transformationeel leider hierin de aandacht van de vakmannen verbreden en zorgen dat ook de oudere vakmannen aangemoedigd worden om zich nog verder te ontwikkelen.

## **5.3.3 Team B**

In onderstaande tabel (tabel 30) wordt het gemiddelde weergegeven van zowel de vakmannen als de leidinggevende van team B over de transformationeel leiderschapsstijl van de leidinggevende.

	Vakmannen	Leidinggevende
Charisma	3,81	4,33
Inspirerend	3,83	5,00
Intellectuele stimulatie	3,60	4,67
Individuele consideratie	3,70	4,67
Transformationeel leiderschap	3,74	4,67

**Tabel 30: descriptives transformationeel leiderschap team B**

Leidinggevende B schaaft zichzelf hoger in dan dat zijn vakmannen hem inschalen. Bij de categorie inspirerend scheelt dit zelfs ruim een schaal.

### *Charisma*

Leidinggevende B zorgt voor respect en vertrouwen door zichzelf als volgt op te stellen: “Zorgen dat je afspraken altijd nakomt, dat is punt één. Als ze iets vragen zorgen dat je het meteen regelt. Niet dingen vergeten, maar zorgen dat dingen draaien en dat ze weten dat ze op je kunnen bouwen. Dus duidelijk zeggen wat je wel en niet vindt, dan kan je heel erg meegaan. Maar de eindbeslissing is altijd aan mijn kant. Maar wel zorgen dat ze weten dat je er ook voor hun staat.” De leidinggevende noemt hier ook als voorbeeld dat je moet zorgen bij 40 dienstjaren dat er een Erasmus speldje en receptie geregeld moet zijn.

### *Inspirerend*

De leidinggevende van team B inspireert de vakmannen door vooral bij besluiten die genomen worden uit te leggen waarom deze genomen worden en waarom bepaalde werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Op deze manier probeert hij een heldere visie te communiceren. Hij zegt hierover het volgende: “Als ik werk geef aan de jongens dan leg ik uit waarom het zo is en waar het vandaan komt. Op deze manier neem ik ze dan mee in het geen wat ik wil.” Tijdens het interview legt hij heel erg de nadruk op alles uit leggen, dat je hierdoor een vakman kan meenemen in het doen van hun werk. Echter wordt het niet duidelijk of de vakmannen hier ook daadwerkelijk enthousiast van worden, omdat zij leidinggevende B bij deze eigenschap veel lager hebben ingeschaald dan dat de leidinggevende zichzelf heeft ingeschaald. Daarnaast staat de leidinggevende open voor feedback en ideeën om het werk anders te doen. Hierin komt het vertrouwen, wat de leidinggevende heeft in zijn vakmannen naar voren, omdat hij van mening is dat hij ook nog van hun kan leren.

### *Intellectuele stimulatie*

De leidinggevende zegt het volgende over het stimuleren van de vakmannen: “Soms zie ik ook dingen verkeerd en moet ik dingen veranderen. Ik vind het ook knap dat ze dat ook durven. Soms moet je zelf ook een beetje bijgestuurd worden. Ze weten ook dat ik daar open voor sta, maar dit doe ik ook richting hun.” Op deze manier probeert de leidinggevende de vakmannen problemen vanuit verschillende standpunten te laten bekijken, door ze kritisch na te laten denken over de werkzaamheden die zij uitvoeren. Dit doet de leidinggevende ook wel eens door te verwijzen naar hoe collega’s bepaalde werkzaamheden uitvoeren, maar ook probeert hij ze meer onder druk te zetten door te verwijzen naar de eventuele consequenties indien zij zich niet willen ontwikkelen (bijv. ontslag omdat de functie ophoudt te bestaan). Door de vakmannen zelf te laten bepalen hoe zij werkzaamheden kunnen aanpakken, blijft dit een uitdaging voor de vakmannen.

### *Individuele consideratie*

Door de ervaring van de leidinggevende kan hij goed inschatten wat de behoefte is van het individu in de groep. Hij zegt hierover het volgende: “Mensen komen vaak ook even binnen praten, om over thuis te praten, over dingen die ze meemaken, dingen die zich afspelen of wat er goed gaat thuis. Dus ik weet

wel hoe ik iedereen moet benaderen en wat ik kan bespreken met ze.” Hierdoor is er sprake van persoonlijke aandacht en kan leidinggevende B de behoefte van zijn vakmannen beter inschatten. De jongere vakmannen worden over het algemeen luier omschreven, dan de oudere vakmannen. Hierdoor wordt meer energie en tijd besteed aan de jongere vakmannen, doordat zij meer begeleidt en gecoacht worden.

#### *Transformationeel leiderschap*

Leidinggevende B beheerst de eigenschappen charisma en inspireren voldoende. Het intellectueel stimuleren is beperkt, omdat hij de vakmannen in beweging wil laten komen door te dreigen dat de functie een keer ophoudt te bestaan. Dit is niet het stimuleren wat vanuit een transformationeel leider wordt beoogt. Er is sprake van individuele consideratie, doordat er voldoende persoonlijke aandacht is door middel van informele gesprekken, waardoor goed ingeschat kan worden wat de behoefte is van vakmannen. Wel wordt hierin voornamelijk de jonge vakmannen begeleidt en gecoacht.

### 5.3.4 Team C

In onderstaande tabel (tabel 31) wordt het gemiddelde weergegeven van zowel de vakmannen als de leidinggevende van team C over de transformationeel leiderschapsstijl van de leidinggevende.

	Vakmannen	Leidinggevende
Charisma	2,51	2,67
Inspirerend	2,67	4,00
Intellectuele stimulatie	2,56	4,00
Individuele consideratie	2,51	3,33
Transformationeel leiderschap	2,56	3,50

**Tabel 31: descriptives transformationeel leiderschap team C**

De scores van team C zijn gemiddeld veel lager dan de andere teams. Bij alle eigenschappen heeft de leidinggevende zichzelf hoger ingeschaald dan dat de vakmannen hem hebben ingeschaald. Indien gekeken wordt naar de gemiddelde scores van de transformationeel leiderschapsstijl, dan scheelt het bijna een hele punt. De vakmannen hebben leidinggevende C gemiddeld een 2,56 gegeven, waar de leidinggevende zichzelf gemiddeld een 3,50 heeft gegeven.

#### *Charisma*

De leidinggevende zorgt dat hij vertrouwen en respect krijgt, door collegiaal te zijn en de vakmannen te helpen, zoals het bellen buiten werktijd. De vakmannen mogen hem buiten werktijd bellen om verlof aan te vragen, als bijvoorbeeld iets in de privésfeer is gebeurd. Respect ziet leidinggevende in deze context anders dan de andere leidinggevende. Leidinggevende C zei dat hij zichzelf laag had ingeschaald bij de vraag, dat hij op een manier handelt die respect doet groeien bij anderen. Dit kwam omdat hij niet zo wil werken. Hij zegt hierover het volgende: “Dan zouden alle vakmannen mij aan moeten spreken met u en dat moet niet, moet gewoon met je zijn.”

#### *Inspirerend*

Leidinggevende C vindt dat hij de vakmannen inspireert om het werk te verrichten doordat hij op de volgende manier handelt: “In het begin kwamen dan sommige terug en zeiden ze dat ze er een paar gedaan hadden, dan ging ik controle uitvoeren. Binnen een paar weken had ik door dat ze er zo weinig deden en toen werden de touwtjes nog strakker gespannen en heb ik gezegd dat ik productie wilde zien.” Door heel erg controle te houden op de werkzaamheden die gedaan worden, zelfs door middel van traceersystemen, heeft leidinggevende C de productie opgeschroefd dat ze nu zo’n 20 a 30 meldingen kunnen afhandelen. Door de touwtjes strakker te trekken, vindt de leidinggevende dat hij

inspirerend is. Hierin gebruik hij geen enthousiasme om de vakmannen het werk uit te laten voeren, ook komt geen heldere visie naar voren en heeft hij weinig vertrouwen in zijn vakmannen.

#### *Intellectuele stimulatie*

Indien een vakman iets fout doet, dan wordt hij daar meteen op aangesproken. Hierbij noemt leidinggevende C een voorbeeld van een melding die verkeerd afgehandeld was in het systeem. Hierdoor wordt het kritisch nadenken over de werkwijze van de vakmannen gestimuleerd. Indien een vakman ergens niet uitkomt, dan moet hij dit probleem eerst aan een directe collega voorleggen. Leidinggevende C gaf het volgende voorbeeld bij het gebruik van de iPads: “Als ze vragen hebben zeg ik dat ze het aan een directe collega moeten vragen. Dat werkt ook veel makkelijker, omdat ze op hetzelfde niveau praten. Ik kan het ook wel meteen laten zien, maar een directe collega vertelt het toch weer anders.” Hieruit neemt de leidinggevende weinig leiding om de vakmannen problemen vanuit verschillende standpunten te laten bekijken. Nieuwe uitdagingen worden hierdoor ook beperkt, omdat de leidinggevende hier niet mee bezig is.

#### *Individuele consideratie*

Leidinggevende C bespreekt zaken niet individueel, maar altijd in een groep. Hij zegt het volgende over de reden waarom hij dit doet: “De vakmannen hebben een bepaalde denkwijze en die is niet hoog genoeg om één op één te doen, want dan wordt het te formeel. En dat wil ik niet, want ik wil het algemeen houden. Iedereen is volwassen genoeg en iedereen weet wat ze willen.” Hierdoor is geen sprake van persoonlijke aandacht. Over de ontwikkelingen van vakmannen praat hij tijdens de gesprekcyclus, maar toen hij vorig jaar iemand aan had gesproken om toezichthouder te worden, kreeg de vakman het gevoel dat hij hem weg wilde hebben. Hierdoor praat hij er niet op een formele wijze over. Vacatures die hij doorrijgt vanuit het concern print hij uit, hangt hij op het prikbord en legt hij op de tafels in de kantine. Doordat dit op deze manier wordt aangepakt is er geen sprake van begeleiding of feedback en wordt de behoefte van de vakmannen ook niet onderkent.

#### *Transformationeel leiderschap*

Leidinggevende C beheerst de eigenschap charisma. De overige drie eigenschappen van een transformationeel leider beheerst hij niet tot zeer beperkt. Er is geen sprake van inspireren van vakmannen. Door de touwtjes strak te houden en controle uit te voeren worden de werkzaamheden uitgevoerd. Hierbij is geen sprake van het enthousiast overbrengen van wat gedaan moet worden, het communiceren van een heldere visie of het vertrouwen hebben in zijn vakmannen. Bij het intellectueel stimuleren probeert leidinggevende C de vakmannen wel kritisch na te laten denken over de werkwijze die zij hanteren. Echter doet de leidinggevende weinig aan het creëren van uitdagingen en ook laat hij de vakmannen de problemen waar zij tegenaan lopen niet vanuit verschillende standpunten bekijken. Tot slot is geen sprake van individuele consideratie, omdat er geen sprake is van persoonlijke aandacht, het geven van begeleiding of feedback en ook wordt de behoefte van de vakmannen niet onderkent.

### **5.3.5 Team D**

In onderstaande tabel (tabel 32) wordt het gemiddelde weergegeven van zowel de vakmannen als de leidinggevende van team D over de transformationeel leiderschapstijl van de leidinggevende.

	Vakmannen	Leidinggevende
Charisma	3,55	3,33
Inspirerend	3,57	4,00
Intellectuele stimulatie	3,36	4,67
Individuele consideratie	3,70	5,00
Transformationeel leiderschap	3,54	4,25

**Tabel 32: descriptives transformationeel leiderschap team D**

Alleen de score van de intellectuele stimulatie ligt gemiddeld onder de 3,50, de overige scores zijn allemaal daarboven. Echter is er een verschil van rond de 0,70 tussen hoe de vakmannen de leidinggevende ingeschaald hebben en hoe de leidinggevende zichzelf heeft ingeschaald.

### *Charisma*

Leidinggevende D zorgt voor vertrouwen en respect door zichzelf als volgt op te stellen: “Het zijn voor mij allemaal losse individuen, het is niet een team die je allemaal gelijk kan behandelen. Dat kan niet, want iedereen is anders. De één geef je een schop onder z’n hol en de ander een schouderklopje en dat werkt dan hetzelfde.” Dit onderscheid probeert de leidinggevende te maken op basis van zijn gevoel, dus hoe mensen op hem reageren.

### *Inspirerend*

Leidinggevende D probeert de vakmannen te inspireren door er de volgende vergelijking op los te laten: “Ik vergelijk het altijd maar met wat als jouw oma daar zou lopen, zo in die trant. Zou je dan ook niet boos worden. Op die manier probeer ik het ze dan duidelijk te maken.” Door zo’n duidelijk voorbeeld te pakken, wordt de visie op een heldere manier gecommuniceerd. De leidinggevende vindt het erg belangrijk dat de vakmannen zichzelf inleven. Zij moeten vanuit de ogen van de burgers kijken naar het werk dat zij doen, omdat zij het uiteindelijk ook doen voor de burgers. Op deze manier probeert leidinggevende D enthousiast over te laten komen wat de vakmannen moeten doen. De leidinggevende heeft ook vertrouwen in zijn vakmannen, dat zij vanuit hun eigen inzicht de burger tot dienst zullen zijn.

### *Intellectuele stimulatie*

De leidinggevende probeert heel erg te sturen op de oplossingsgerichtheid van de vakmannen door hun problemen vanuit verschillende standpunten te laten bekijken. Hij geeft hierover het volgende voorbeeld: “Wat ik doe is dat ik af en toe met de jongens in de auto stap en dat ik dan met ze meega. De mensen die dus niet zo zijn van het eigen initiatief en oplossingsgericht bezig zijn, dan vraag ik: “Waarom doe je dit zo of waarom doe je dit juist niet zo.” Op die manier probeer ik ze dan te sturen. Dat moet je niet in een grote groep doen maar dat doe je apart met het individu zelf. Dat komt wel eens voor maar ook de positieve dingen zijn van belang.” Hij is dus heel erg bezig vanuit het individu en de vakmannen mogen ook hem behoeden voor eventuele fouten, door hun mening, kennis en ervaring te laten spreken. Hierdoor stimuleert hij het kritisch nadenken van de vakmannen en creëert hij ook uitdagingen voor hun, omdat hij de oplossing bij de vakmannen laat liggen. Hij vraagt alleen waarom zij op een bepaalde manier iets doen, waardoor ze geacht worden om zelf kritisch na te gaan denken.

### *Individuele consideratie*

Leidinggevende D praat met de jonge vakmannen gewoon tijdens de lunch in een persoonlijk gesprek over de ontwikkelingen. Hierdoor krijgen voornamelijk de jonge vakmannen begeleiding en feedback. Dit doet hij door dingen die hij gevonden heeft op het intranet te laten zien en door te zeggen dat als ze ouder worden en iets mankeren gewoon op straat komen te staan, omdat het sociale beleid over is binnen de Gemeente Rotterdam. Door dit te zeggen probeert hij het volgende te bereiken: “Zo probeer ik langzaam dat denken om te gooien en uiteindelijk kom je dan ergens in een functioneringsgesprek

terecht." Hij bepaalt wat de behoefte is van zijn vakmannen door te kijken hoe mensen in hun vel zitten en zich opstellen in de groep. Leidinggevende D vergelijkt het met zijn kinderen, wanneer je weet waar zij behoefte aan hebben: "Ze geven het aan en het is een wisselwerking met functioneren." Op deze manier probeert de leidinggevende de behoefte van zijn vakmannen te onderkennen.

#### *Transformationeel leiderschap*

Leidinggevende D beheerst de eigenschappen charisma, inspireren en intellectueel stimuleren voldoende. Bij de individuele consideratie vindt alleen begeleiding en coaching plaats bij jonge vakmannen, waardoor persoonlijke aandacht maar beperkt is. De leidinggevende geeft aan dat hij de behoefte van zijn vakmannen probeert te onderkennen door te kijken hoe de mensen in hun vel zitten en zich opstellen in de groep. Volgens hem gaat het hierbij om een wisselwerking van functioneren, waardoor de behoefte per individu wordt bepaald.

### 5.3.6 Team E

In onderstaande tabel (tabel 33) wordt het gemiddelde weergegeven van zowel de vakmannen als de leidinggevende van team E over de transformationeel leiderschapsstijl van de leidinggevende.

	Vakmannen	Leidinggevende
Charisma	3,36	3,33
Inspirerend	3,38	4,00
Intellectuele stimulatie	3,31	4,67
Individuele consideratie	3,62	5,00
Transformationeel leiderschap	3,46	4,25

**Tabel 33: descriptives transformationeel leiderschap team E**

Als gekeken wordt naar de individuele consideratie is te zien dat er een verschil is in hoe de vakmannen hierna kijken en de leidinggevende, namelijk 3,62 en 5,00. Daarnaast is ook een verschil te zien in de intellectueel stimulatie, namelijk 3,31 vanuit het oog van de vakmannen en vanuit de leidinggevende zelf is dit 4,67.

#### *Charisma*

Leidinggevende E zorgt voor vertrouwen en respect door zichzelf als volgt op te stellen: "Door hun te faciliteren, proberen open en eerlijk te zijn in de communicatie. Ook belangrijk, doe wat je zegt en zeg wat je doet. Dat is mijn motto. En proberen eerlijk te zijn. Als het niet goed is zeg ik het ook en dan leg ik ook uit waarom ik dat vind. En dan vinden ze me soms echt een lul, bij sommige heb ik echt wel een reputatie." De leidinggevende zegt hierbij dat hij niet alles accepteert. Als hij iets niet goed vindt, wordt dit niet altijd in dank afgenomen. Leidinggevende E geeft aan dat er ook wel eens onwenselijke dingen binnen de voormalig WOP zijn gebeurd.

#### *Inspirerend*

De leidinggevende merkt een groot verschil met de groep die hij nu heeft, omdat deze vakmannen jonger zijn. Zij zijn hierdoor veel soepeler om ze mee te krijgen in veranderingen. De leidinggevende doet het volgende: "Ik zit nu regelmatig met mensen aan de tafel om te babbelen en te kijken, wat de visie is, kijken wat de mensen zelf vinden en praat er over." Op deze manier probeert de leidinggevende de visie helder te communiceren. Leidinggevende E vindt praten en duidelijkheid erg belangrijk. Hierdoor probeert hij duidelijk te maken wat de belangen zijn voor iedereen en wat de organisatie wil. De leidinggevende probeert de vakmannen te wijzen op het belang van eigen waarnemingen. Door dit veel te herhalen tijdens overleggen, probeert hij dit belang over te laten komen, zodat de vakmannen



enthousiast raken om de werkzaamheden op een bepaalde manier uit te voeren. Het is niet duidelijk of de leidinggevende vertrouwen heeft in zijn vakmannen.

#### *Intellectuele stimulatie*

De leidinggevende vindt openheid, transparantie en eenduidigheid erg belangrijk. Vooral als iemand zelf wil, gaat hij ze stimuleren en helpen. Maar hij zegt het volgende over het stimuleren: “Ook met praten, als iemand wil dan ga ik je stimuleren en helpen, dan ga ik me best voor je doen. Dan gaan we dat gewoon proberen te doen, maar mijn algemene mening is wel dat er niet zo heel veel inzit.” Hierdoor worden er niet verschillende standpunten belicht, maar laat de leidinggevende de vakmannen gewoon hun gang gaan. Het creëren van uitdagingen gebeurt hierdoor ook niet. Als iets in de groep gebeurt dan legt de leidinggevende het terug bij de groep, waarom zij er niks aan doen. Een voorbeeld hiervan is als een collega iets doet wat niet mag en waar de andere vakmannen ook last van hebben, maar waar ze vervolgens niets over durven te zeggen. Doordat de leidinggevende niet ingrijpt wordt verwacht van de vakmannen dat zij hier zelf kritisch over na gaan denken. Echter is het niet duidelijk of dit op deze manier werkt bij de vakmannen.

#### *Individuele consideratie*

De leidinggevende praat wel met de vakmannen, maar hij zegt het volgende over de ontwikkeling binnen zijn team: “Maar mijn algemene visie is dat die stratenmakers het wel goed vinden zo. Die doen hun dingetje buiten en dat zit er niet zo in, dat ze ambitieus zijn of hoger op willen. Ook als je met mensen praat over de toekomst, die vinden het allemaal wel goed zo.” Hij praat vooral met de vakmannen die willen ontwikkelen, omdat hij het belangrijk vindt dat het uit de vakmannen zelf komt. Hierdoor is de persoonlijke aandacht zeer selectief, net zoals de begeleiding en feedback wat plaatsvindt.

#### *Transformationeel leiderschap*

Leidinggevende E beheerst de eigenschappen charisma en inspireren redelijk. Het intellectueel stimuleren is daarentegen zeer beperkt, net zoals de individuele consideratie. Het is niet duidelijk of de vakmannen, door ze aan hun lot over te laten, kritisch gaan nadenken over de manier hoe zij zouden moeten functioneren volgens de leidinggevende. Uitdagingen worden ook niet gecreëerd door de leidinggevende en ook worden problemen niet vanuit verschillende standpunten belicht. Dit is omdat de leidinggevende over het algemeen geen goede indruk heeft over de inzet van de vakmannen. De vakmannen die willen ontwikkelen krijgen persoonlijke aandacht en feedback, maar de vakmannen die dit niet willen krijgen hierin ook geen aandacht, wat niet past bij een transformationeel leider.

### **5.3.7 Team F**

In onderstaande tabel (tabel 34) wordt het gemiddelde weergegeven van zowel de vakmannen als de leidinggevende van team F over de transformationeel leiderschapsstijl van de leidinggevende.

	Vakmannen	Leidinggevende
Charisma	3,80	3,67
Inspirerend	3,73	3,67
Intellectuele stimulatie	3,53	3,67
Individuele consideratie	3,33	3,67
Transformationeel leiderschap	3,60	3,67

**Tabel 34: descriptives transformationeel leiderschap team F**

Gemiddeld gezien scoren de vakmannen en de leidinggevers bijna het zelfde, namelijk 3,60 en 3,67.

Bij charisma schalen de vakmannen de leidinggevende iets hoger in, dan de leidinggevende zichzelf inschaalt.

### *Charisma*

Leidinggevende F zorgt voor vertrouwen en respect door zichzelf als volgt op te stellen: “Ik heb respect voor hun en zij voor mij, dat is heel belangrijk. Het is gewoon onderling dat je een goede band met die gasten opbouwt. Je moet geven en nemen. Wat ik mag, mag hij ook.” De leidinggevende omschrijft zichzelf als een type leidinggevende die een slecht woord tegen iemand kan zeggen, maar dan mogen de vakmannen dit ook omgekeerd tegen hem doen. Hij zegt het volgende hierover: “Het zijn niet zulke mooie woorden, maar ik weet wel duidelijk te maken in hun taal, als het mij niet zint. Maar andersom mogen ze dat tegen mij ook. Ik schrik daar niet van terug.”

### *Inspirerend*

De leidinggevende zegt dat er een hoop oud zeer is bij zijn vakmannen. Hij omschrijft hierbij de situatie dat zijn vakmannen vroeger bij de grote projecten waren betrokken, maar doordat ze iets gingen mankeren op de dienstauto zijn gezet. Doordat dat vroeger is geëscaleerd en mensen zijn weggestuurd, merk je dat deze situatie nog heel erg meespeelt. Hij zegt hierbij het volgende: “Ze hebben dan een beetje de kif op elkaar. Ik ga niet naar jou luisteren want ik heb jou nog zien komen, is dan de reactie.” De leidinggevende zegt hier met een dolletje mee om te gaan, omdat hij de situatie wel een klein beetje begrijpt. Maar hij zegt dat het van beide kanten niet wordt begrepen en dat hij zichzelf daar in moet manoeuvreren. Aan de hand van het dolletje probeert de leidinggevende het vertrouwen dat hij in zijn vakmannen heeft uit te stralen. Hij valt ze niet af. Daarnaast probeert hij op deze manier de vakmannen enthousiast te houden om de werkzaamheden te laten uitvoeren. Op welke manier hij de visie helder probeert te communiceren is niet duidelijk naar voren gekomen.

### *Intellectuele stimulatie*

Team F is een oudere groep, waardoor hij alleen de jongste nog vakkennis bij probeert te brengen. Hij zegt het volgende: “Alle ouderen mannen hebben een goede opleiding gehad voor stratenmaker, waardoor ze zelf heel goed weten hoe ze in bepaalde situaties om moeten gaan. Vooral bij de jongeren moet ik er tijd in stoppen om ze anders naar dingen te laten kijken.” Hierin komt naar voren dat hij de jonge vakmannen kritisch naar hun werk probeert te laten kijken. Hij gaf hierbij een simpel voorbeeld tussen het verschil van een oude en een jonge vakman: “De ouderen hebben echt zoiets van dat ze het leuk vinden dat stukje straatwerk wat ze gemaakt hebben. De jongeren interesseren dat niet. Dat merk je ook bij ons, ik heb er twee bij ons die als ze hun salaris krijgen drie mooie T-shirts kopen en die kijken de rest van de maand wel hoe ze de maand doorkomen. En die ouderen hebben echt zoiets van gestructureerd, gewoon over heel de maand het geld verdelen.” Deze vergelijking geeft hij ook aan bij de jonge vakmannen, om zo te laten inzien dat ze dingen op verschillende manieren kunnen bekijken. Hoe nieuwe uitdagingen gecreëerd worden komt niet naar voren.

### *Individuele consideratie*

De leidinggevende gooit veel dingen gewoon in de groep, om het te bespreken, waardoor er weinig persoonlijk aandacht is. Hij zegt het volgende: “Ik heb natuurlijk een groep die niks meer wil, die hebben het wel gehad. Dus ik geef iedereen gelijke kansen, maar het scheid zichzelf wel.” Een vacature legt hij gewoon op tafel, maar er zitten heel veel vakmannen bij die het allemaal niet uitmaakt, volgens hem. De jongste die de leidinggevende in zijn team heeft zitten heeft hij wel, door middel van pushen, op een hoveniersopleiding gekregen. De leidinggevende denkt hierin de behoefte van zijn vakmannen te hebben onderkent, door aan te geven dat de groep niks meer wil, omdat ze al oud zijn. Begeleiding en coaching vindt bij leidinggevende F alleen plaats bij de jongste vakman.

### *Transformationeel leiderschap*

Leidinggevende F beheerst de eigenschap charisma voldoende. Bij het inspireren is niet duidelijk naar voren gekomen op welke manier de leidinggevende probeert de visie helder te communiceren. Hi erdoor is er maar in een beperkte mate sprake van de eigenschap inspireren. De eigenschap intellectueel stimuleren wordt alleen gebruikt bij de jonge vakmannen. Hij probeert deze kritisch te laten nadenken en problemen vanuit verschillende standpunten te laten bekijken, maar hij creëert verder geen uitdaging voor de overige vakmannen. Leidinggevende F beheerst de eigenschap individuele consideratie niet. Er is geen sprake van persoonlijke aandacht en alleen de jonge vakmannen krijgen begeleiding en coaching. Wel onderkent hij, volgens eigen zeggen, de behoefte van de vakmannen.

### **5.3.8 Team G**

In onderstaande tabel (tabel 35) wordt het gemiddelde weergegeven van zowel de vakmannen als de leidinggevende van team G over de transformationeel leiderschapsstijl van de leidinggevende.

	Vakmannen	Leidinggevende
Charisma	3,83	3,67
Inspirerend	3,80	3,67
Intellectuele stimulatie	3,47	4,33
Individuele consideratie	3,60	3,67
Transformationeel leiderschap	3,67	3,83

**Tabel 35: descriptives transformationeel leiderschap team G**

Het grootste verschil in de scores zit in de categorie intellectuele stimulatie, namelijk 3,47 tegen 4,33 van de leidinggevende. Bij charisma en inspirerend schalen de vakmannen de leidinggevende iets hoger (ongeveer 0,14) in, dan dat de leidinggevende zichzelf inschaalt.

#### *Charisma*

Leidinggevende G zorgt voor vertrouwen en respect door zichzelf als volgt op te stellen: “Door eerlijk te zijn vooral tegen hun. Ik ben ook best wel een open boek, dus ik praat ook graag over mezelf, over mijn gezin en dat doen hun ook naar mij toe.” Hij geeft hierbij aan dat hij de afstand tussen hun zo klein mogelijk probeert te houden, maar wel dat het duidelijk is waar de grens is. Hij zegt hierover het volgende: “Ik ben gewoon heel eerlijk naar hun toe, maar ik zeg ook als iets mij niet bevalt en dat weten ze ook.”

#### *Inspirerend*

De leidinggevende is er van overtuigd dat je veranderingen een aantal keren moet herhalen, zodat de acceptatie groter wordt. Op deze manier probeert hij de visie helder te communiceren. Hij doet dit als volgt: “Als je iets brengt, dan kan je plotseling zeggen van jongens morgen gaan we daar naar toe. Nou dan slaat iedereen op tilt en met zijn hakken in het zand of je gaat jongens het kan misschien gebeuren dat we in de toekomst bla bla bla. Dan gaan mensen toch geestelijk hun eigen daar tegen wapenen. En dan is de acceptatiegrens van mensen vaker groter, dat is een gegeven en dan zeg ik op het laatst, laten we eerlijk zijn, jongens willen we liever hier op deze locatie werken of wat mij betreft in een ander gebied of zit je liever in je achtertuin dat je geen werk meer hebt. Wat is de keus als je zou mogen kiezen?” Op deze directe manier, zoals de leidinggevende dit zelf noemt, probeert hij de mensen mee te nemen in het doen van hun werk. Het is niet duidelijk of de vakmannen hiervan enthousiast worden. De mate dat er sprake is van vertrouwen in de medewerkers wordt niet benoemd.

#### *Intellectuele stimulatie*

Indien er een conflict is binnen het team, dan wil de leidinggevende dat ze dit zelf oplossen. Hierdoor bevordert de leidinggevende niet dat problemen vanuit verschillende standpunten worden bekeken.

Als de een de ander beschuldigt dat een gereedschapstuk kwijt is geraakt, dan houdt de leidinggevende zich hier buiten. Meestal komt dit omdat de vakmannen geen namen noemen, waardoor de leidinggevende het probleem ook niet op kan lossen. Hij stimuleert het kritisch nadenken van de vakmannen hiermee, omdat de vakmannen er last van hebben als een gereedschapstuk kwijt is en zij hier dus zelf wat aan moeten doen, omdat de leidinggevende het probleem niet oplost. Echter is dit maar beperkt, omdat het niet direct om de uitvoering van de werkzaamheden gaat. De leidinggevende heeft een rooster gemaakt, waardoor de vakmannen weten wat voor werkzaamheden zij in een week moeten doen. Hij zegt hierover het volgende: “Het is een beetje orde scheppen, zodat iedereen structuur heeft en niemand ontkomt aan bepaalde klussen.” Door het opstellen van een rooster zorgt hij ook voor afwisseling in de werkzaamheden. Hierdoor probeert hij nieuwe uitdagingen te creëren, omdat de vakmannen ook voor klussen die zij minder leuk of lastig vinden, in aanmerking komen.

#### *Individuele consideratie*

Ontwikkeling vindt leidinggevende G van belang, hij zegt hierover het volgende: “Dus ik praat regelmatig ook wel eens apart met een van de mannen over als bijvoorbeeld iemand met een cursus bezig is of als ik weet dat iemand graag iets wil, maar er niet aan toe komt omdat die iedere keer dezelfde reden verzint op het planningsgesprek.” De behoefte van de vakmannen bepaalt hij per individu door deze persoonlijke gesprekken. Hij geeft hierbij aan dat je dat op een gegeven moment voelt of dat je het gewoon weet. Het volgende voorbeeld geeft hij hierbij: “Je kent natuurlijk je mensen en dan weet je gewoon dat je de ene persoon wat vaker apart moet nemen om even een gesprekje aan te gaan en een ander komt uit zijn eigen naar je toe. En weer een ander die heeft daar niet zoveel behoefte aan.” Op deze manier onderkent hij de behoefte van de vakmannen en geeft hij de vakmannen die daar behoefte aan hebben begeleiding en feedback.

#### *Transformationeel leiderschap*

Leidinggevende G beheerst de eigenschap charisma voldoende. Het inspireren doet de leidinggevende door een heldere visie te communiceren en door deze visie veel te herhalen, maar het wordt niet duidelijk of de leidinggevende vertrouwen heeft in de vakmannen. Bij intellectueel stimuleren beperkt de leidinggevende zichzelf doordat hij sommige dingen bij de vakmannen laat liggen. Hierdoor worden de vakmannen niet gestimuleerd om problemen vanuit verschillende standpunten te bekijken. Tot slot is bij leidinggevende G wel in grote mate sprake van individuele consideratie.

### **5.3.9 Conclusie**

Uit bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat veel leidinggevers zichzelf hoog inschalen op een schaal van één tot en met vijf bij de vier eigenschappen waar transformationeel leiderschap uit bestaat. Bij charisma vertellen alle leidinggevers ongeveer het zelfde, namelijk dat ze zich respectvol opstellen richting de vakmannen en afspraken nakomen. Vier leidinggevers zijn redelijk inspirerend, ondanks dat zij ook doormiddel van controle en dreigende voorbeelden te noemen dat de vakmannen hun baan niet zeker zijn, de vakmannen in beweging te krijgen. Dit is volgens Northouse (2010) niet de manier om de behoefte van de medewerkers te verbreden, te versterken en deze mede te richten op de doelen van de groep en de organisatie. Vier leidinggevers gaan door in gesprek te gaan en voorbeelden te noemen hoe collega's bepaalde dingen oplossen, proberen om de vakman een situatie of probleem vanuit een ander perspectief te laten zien. Dit is een juiste manier om een medewerker te stimuleren. Ook gebeurt dit stimuleren op een meer dwingende manier. Dit gebeurt bij twee leidinggevers, waardoor zij niet voldoen aan de eigenschap van het intellectueel stimuleren. Tot slot gaan alle leidinggevers wel in gesprek met de vakmannen door de gesprekken die plaatsvinden in de gesprekcyclus, maar daarbuiten praat maar één leidinggevende positief over het ontwikkelen, zonder daar druk op uit te oefenen dat ze wel moeten veranderen in deze onzekere tijd.

## 5.4 Effecten op het Rotterdammergericht werken

In deze paragraaf zullen de hypothesen die eerder zijn opgesteld in hoofdstuk drie getoetst worden. Voordat deze hypothesen getoetst kunnen worden, worden de verbanden tussen de verschillende variabelen onderzocht door middel van een correlatiematrix. De toetsing van de hypothesen maakt de beantwoording van deelvraag twee en drie mogelijk. Elke subparagraaf waarin een hypothese wordt getoetst wordt afgesloten met een conclusie waarin duidelijk wordt of de hypothesen worden aanvaard of verworpen.

### 5.4.1 Correlaties

De correlatiecoëfficiënten van alle verschillende variabelen in dit onderzoek zijn weergegeven in tabel 36. In dit onderzoek wordt een significantie van 5% ( $p < .05$ ) aangehouden. Dit houdt in dat met 95% zekerheid gezegd kan worden dat een gevonden relatie niet op toeval berust.

Uit tabel 36 kunnen verschillende verbanden tussen variabelen worden afgelezen. Zo kan onder andere afgelezen worden dat het verband tussen de variabelen contact met de burger en orde en handhaving met een correlatie van 0,618\*\* erg sterk is. Dit komt omdat beide variabelen onderdeel zijn van het Rotterdammergericht werken. Dit komt ook in de literatuur naar voren dat Rotterdammergericht werken twee dimensies heeft. Daarnaast heeft transformationeel leiderschap zowel op orde en handhaving ( $r = ,537^{**}$ ) als contact met de burger ( $r = ,472^{**}$ ) een sterke correlatie. Dit geeft aan dat naarmate meer transformationeel leiderschap wordt waargenomen er ook sprake is van een hogere score bij orde en handhaving en contact met de burger. Een verklaring hiervoor is te vinden dat de transformationeel leiderschapsstijl een positieve bijdrage levert aan het verbreden van de behoefte van de medewerkers, dit te versterken en het mede te richten op de doelen van de groep in de organisatie. Ook is een verband aanwezig tussen de variabelen doelgericht samenwerken en contact met de burger met een correlatie van 0,324\*\*. Dit houdt in dat wanneer er doelgericht samengewerkt wordt er meer contact met de burger plaatsvindt. Bij de controlevariabele geslacht staan geen correlaties, omdat er alleen sprake is van mannen die de vragenlijst ingevuld hebben.

Afhankelijke variabele	Gemid delde	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	
<b>1. Orde en handhaving (1-5)</b>	3,68	0,669	1																
			(N 112)																
<b>2. Contact met de burger (1-5)</b>	3,60	0,656	,618**	1															
			(N 112)	(N 113)															
<i>Onafhankelijke variabele</i>																			
<b>3. Doelgericht samenwerken (10-70)</b>	33,76	15,388	,166	,324**	1														
			(N 105)	(N 106)	(N 108)														
<i>Modererende variabele</i>																			
<b>4. Transformationeel leiderschap (1-5)</b>	3,54	0,848	,537**	,472**	,160	1													
			(N 112)	(N 112)	(N 105)	(N 112)													
<i>Controlevariabelen</i>																			
<b>5. Geslacht (1-2)</b>	1	0,000																	
<b>6. Leeftijd (25-64)</b>	50,63	9,001	-,007	-,065	,039	,101			1										
			(N 106)	(N 107)	(N 101)	(N 106)			(N 108)										
<b>7. Opleidingsniveau (1-6)</b>	3,52	1,203	,129	,141	,243*	-,042			-,295**		1								
			(N 106)	(N 107))	(N 102)	(N 106)			(N 106)		(N 108)								
<b>8. Dienstjaren (2-51)</b>	24,36	13,190	-,009	,067	,042	,114			,675**	-,187	1								
			(N 107)	(N 108)	(N 102)	(N 107)			(N 108)	(N 107)	(N 108)								
<b>9. Teamjaren (0-37)</b>	7,89	7,617	,020	-,098	-,060	,084			,215*	-,267**	,231*	1							
			(N 102)	(N 103)	(N 98)	(N 102)			(N 103)	(N 103)	(N 104)	(N 104)							
<i>Team dummies</i>																			
<b>10. Team A</b>			-,010	-,094	-,085	,013			,146	-,081	-,087	-,018	1						
			(N 112)	(N 113)	(N 108)	(N 112)			(N 108)	(N 108)	(N 109)	(N 104)	(N 116)						
<b>11. Team B</b>			-,019	-,012	-,004	,128			,038	-,093	,119	-,063	-,183*	1					
			(N 112)	(N 113)	(N 108)	(N 112)			(N 108)	(N 108)	(N 109)	(N 104)	(N 116)	(N 116)					
<b>12. Team C</b>			-,229*	-,152	-,029	-,338**			,66	-,030	,033	,182	-,160	-,171	1				
			(N 112)	(N 113)	(N 108)	(N 112)			(N 108)	(N 108)	(N 109)	(N 104)	(N 116)	(N 116)	(N 116)				
<b>13. Team D</b>			-,010	,020	-,154	-,039			,006	,025	,035	-,120	-,172	-,183*	-,160	1			
			(N 112)	(N 113)	(N 108)	(N 112)			(N 108)	(N 108)	(N 109)	(N 104)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)			
<b>14. Team E</b>			,203*	,053	,087	,086			-,252*	,046	-,137	-,022	-,178	-,190*	-,165	-,178	1		
			(N 112)	(N 113)	(N 108)	(N 112)			(N 108)	(N 108)	(N 109)	(N 104)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	
<b>15. Team F</b>			-,005	,167	,160	,087			,072	,065	,177	,009	-,120	-,128	-,112	-,120	-,124	1	
			(N 112)	(N 113)	(N 108)	(N 112)			(N 108)	(N 108)	(N 109)	(N 104)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	
<b>16. Team G</b>			,035	,039	,056	,082			-,047	,072	-,085	,052	-,195*	-,208*	-,181	-,195*	-,201*	-,136	1
			(N 112)	(N 113)	(N 108)	(N 112)			(N 108)	(N 108)	(N 109)	(N 104)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)	(N 116)

Tabel 36: correlatiematrix (\*p<0,05, \*\*p<0,01)

### 5.4.2 Effect cultuur van medewerkers op het Rotterdammergericht werken

Op basis van de theorie zijn in hoofdstuk drie hypothesen gevormd die specifiek ingaan op het effect van cultuur van medewerkers op het Rotterdammergericht werken. Deze hypothesen luiden als volgt:

H1: Naarmate de medewerkers sterk zijn ontwikkeld in de waarden waaruit zij handelen, zal dit een positieve invloed hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken.

H2: Naarmate de medewerkers weinig zijn ontwikkeld in de waarden waaruit zij handelen, zal dit een negatieve invloed hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken.

H3: Indien sprake is van een constructieve cultuur binnen een team, dan heeft dit een positieve invloed op het realiseren van organisatiedoelen, zoals het realiseren van het Rotterdammergericht werken.

H4: Indien sprake is van een mensgericht-zekerheidszoekende of taakgericht-zekerheidszoekende cultuur binnen een team, dan heeft dit een negatieve invloed op het realiseren van organisatiedoelen, zoals het realiseren van het Rotterdammergericht werken.

Om dit te onderzoeken moet het effect van de heersende cultuur op de twee dimensies van het Rotterdammergericht werken onderzocht worden. Hypothese één en twee kunnen niet worden onderzocht, omdat de waarden van de medewerkers niet meer in dit onderzoek behandeld worden. Daarnaast is bij hypothese vier ook niet mogelijk om de negatieve invloed van deze twee culturen op het realiseren van het Rotterdammergericht werken te onderzoeken. Bij twee teams kwam deze cultuur naar boven, maar hierbij kan het daadwerkelijke effect niet onderzocht worden op het Rotterdammergericht werken. Wel kan het effect van de constructieve cultuur, ook wel doelgerichte samenwerkingscultuur genoemd op orde en handhaving en contact met de burger onderzocht worden. Dit wordt onderzocht met behulp van twee regressie analyses. In de eerste analyse is orde en handhaving de afhankelijke variabele en in de tweede analyse is contact met de burger de afhankelijke variabele. In beide analyses is het doelgericht samenwerken als onafhankelijke variabele met de controlevariabelen leeftijd, opleidingsniveau, aantal dienstjaren en aantal teamjaren meegenomen. De controlevariabele geslacht zal buiten beschouwing worden gelaten, omdat alleen mannen de vragenlijst in hebben gevuld. Daarnaast zijn ook de zeven teams en het transformationeel leiderschap meegenomen in de regressie analyse.

#### 5.4.2.1 Effect doelgericht samenwerken op orde en handhaving

De volledige regressie analyse die is uitgevoerd is weergegeven in bijlage H. Hieruit blijkt dat het gehele model significant is ( $p = <.01$ ). In tabel 37 is een overzicht weergegeven van de effecten van de verschillende variabelen op orde en handhaving. Uit deze tabel blijkt dat het doelgericht samenwerken geen significant effect heeft op orde en handhaving. De controlevariabele opleidingsniveau heeft wel een positief significant effect op orde en handhaving. Dit houdt in dat naarmate de vakmannen hoger opgeleid zijn, dit een positieve invloed heeft op de mate dat er sprake is van orde en handhaving. Dit zou kunnen komen, omdat men naarmate ze hoger opgeleid zijn de competenties om burgers aan te spreken beter beheren, waardoor de burger eerder aangesproken wordt op zijn/haar gedrag. Bij de overige variabelen zijn geen significante effecten gevonden.

	Orde en handhaving (beta)
<b>Onafhankelijke variabele</b>	
Doelgericht samenwerken	,062
Transformationeel leiderschap	,433**
<b>Controlevariabelen</b>	
Leeftijd	,052
Opleidingsniveau	,202*
Dienstjaren	,021
Teamjaren	,042
<b>Team dummies</b>	
Team A	-,147
Team B	-,206
Team C	-,099
Team D	-,134
Team F	-,179
Team G	-,220

Tabel 37: effect doelgericht samenwerken op orde en handhaving (\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ )

18,2 % van de variantie in orde en handhaving kan verklaard worden door doelgericht samenwerken in combinatie met de vier controlevariabelen, transformationeel leiderschap en de zes teams. Team E is hierbij een referentiegroep, omdat uit de correlatiematrix blijkt dat team E een significant positief effect heeft op orde en handhaving. De overige teams hebben dit significante positieve effect niet, waardoor team E afwijkt van de overige teams.

#### 5.4.2.2 Effect doelgericht samenwerken op contact met de burger

De regressie analyse die is uitgevoerd is weergegeven in bijlage I. Hieruit blijkt dat het gehele model significant is ( $p < .01$ ). In tabel 38 is een overzicht weergegeven van de effecten van de verschillende variabelen op contact met de burger. Uit deze tabel blijkt dat het doelgericht samenwerken een positief significant effect heeft op contact met de burger. Ook het transformationeel leiderschap heeft een positief significant effect op contact met de burger. Dit betekent dat zowel het doelgericht samenwerken als het transformationeel leiderschap een positief effect heeft op het contact met de burger. De controlevariabele van het aantal dienstjaren heeft ook een positief significant effect op contact met de burger. Dit houdt in dat naarmate de vakmannen langer in dienst zijn bij de Gemeente Rotterdam, dit een positieve invloed heeft op de mate dat contact met de burger plaatsvindt. Het positieve effect van het aantal dienstjaren zou verklaard kunnen worden, omdat de vakmannen gemiddeld zo'n 25 jaar werkzaam zijn bij de Gemeente Rotterdam. Hierbij werken de meeste vakmannen ook al zo'n 25 jaar in hetzelfde gebied, waardoor ze iedere straat, iedere steen en ook de bewoners in zo'n gebied kennen. Doordat ze al die jaren in een bepaald gebied komen, zal het contact met de burger meer aanwezig zijn, omdat ze elkaar al die jaren al kennen. Bij de overige variabelen zijn geen significante effecten gevonden.



	Contact met de burger (beta)
<b>Onafhankelijke variabele</b>	
Doelgericht samenwerken	,205*
Transformationeel leiderschap	,357**
<b>Controlevariabelen</b>	
Leeftijd	-,214
Opleidingsniveau	,136
Dienstjaren	,243*
Teamjaren	-,080
<b>Team dummies</b>	
Team A	-,020
Team B	-,009
Team C	,114
Team D	,049
Team F	,154
Team G	-,035

**Tabel 38: effect doelgericht samenwerken op contact met de burger (\*p<0,05, \*\*p<0,01)**

21% van de variantie in contact met de burger kan verklaard worden door doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap in combinatie met de vier controlevariabelen en de zes team teams. Ook hierbij is team E de referentiegroep, omdat uit de correlatiematrix blijkt dat team E een significant positief effect heeft op orde en handhaving. De overige teams hebben dit significante positieve effect niet, waardoor team E afwijkt van de overige teams.

### 5.4.2.3 Conclusie

Verwacht werd dat de aanwezigheid van een bepaalde cultuur een positieve invloed zou hebben op het realiseren van het Rotterdammergericht werken. Zoals eerder is omschreven bestaat Rotterdammergericht werken uit orde en handhaving en uit contact met de burger. Hierdoor zijn twee regressie analyses uitgevoerd om deze twee verschillende dimensies te meten. Doordat de waarden van de medewerkers die beoogd waren te meten, niet gemeten konden worden, kunnen hypothese één en twee niet beantwoord worden. Ook hypothese vier kan niet beantwoord worden, doordat het effect van de mensgerichte-zekerheidszoekende en taakgerichte-zekerheidszoekende cultuur niet onderzocht kan worden.

Hypothese drie is opgesteld omdat verwacht werd dat indien het doelgericht samenwerken aanwezig is in een team, dit een positief effect heeft op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken. Uit de analyses blijkt dat het doelgericht samenwerken alleen invloed heeft op contact met de burger. De verwachting dat doelgericht samenwerken op beide dimensies van het Rotterdammergericht werken invloed heeft, is dus maar gedeeltelijk waar. Het doelgericht samenwerken heeft geen significant effect op orde en handhaving. Hierdoor moet de hypothese gedeeltelijk worden aanvaard en gedeeltelijk worden verworpen. Een mogelijke verklaring dat het doelgericht samenwerken geen effect heeft op orde en handhaving kan zijn, omdat orde en handhaving niet gezien wordt als een onderdeel waarvoor Team Service verantwoordelijk is. Uit de interviews komt ook naar voren dat het aanspreken van burgers of het corrigeren van burgers bij een andere afdeling zit, namelijk de gebieden, waardoor dit niet door de vakmannen of hun leidinggevendenden gedaan wordt.

### 5.4.3 Invloed transformationeel leiderschap

Op basis van wetenschappelijke theorie zijn in hoofdstuk drie, twee hypothesen geformuleerd die specifiek ingaan op het effect wat transformationeel leiderschap heeft op het Rotterdammergericht werken. Deze hypothesen luiden als volgt:

H5: Indien een hogere mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, dan zal het positieve effect van de meest ontwikkelde waarden (oranje, groen en geel) waaruit een medewerker kan handelen, op het Rotterdammergericht werken worden versterkt.

H6: Indien een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, dan zal het positieve effect van de constructieve cultuur op het Rotterdammergericht werken, worden versterkt.

Om deze bovenstaande hypothesen te toetsen dient het effect van een transformationeel leider op het Rotterdammergericht werken onderzocht te worden. Dit wordt gedaan door het effect te onderzoeken van een transformationeel leider op de heersende cultuur van de medewerkers. Hypothese vijf kan niet worden onderzocht, omdat de waarden van de medewerkers niet meer in dit onderzoek betrokken worden. Wel kan hypothese zes, het effect van een transformationeel leider, onderzocht worden in combinatie met het doelgericht samenwerken. Dit wordt gedaan door te onderzoeken of de mate dat transformationeel leiderschap aanwezig is een groot of klein effect heeft op het doelgericht samenwerken, waardoor het positieve effect van het doelgericht samenwerken op het Rotterdammergericht werken wordt versterkt. Dit wordt onderzocht met behulp van twee regressie analyses. In de eerste analyse is orde en handhaving de afhankelijke variabele en in de tweede analyse is contact met de burger de afhankelijke variabele. In beide analyses is het doelgericht samenwerken en het transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabelen met de controlevariabelen leeftijd, opleidingsniveau, aantal dienstjaren en aantal teamjaren meegenomen. De controlevariabele geslacht zal buiten beschouwing worden gelaten, omdat alleen mannen de vragenlijst in hebben gevuld. Ook worden de zes teams toegevoegd. Tot slot wordt als moderende variabele de interactieterm van doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschapsstijl toegevoegd in het onderzoek, zodat het interactie effect hiervan onderzocht kan worden.

#### 5.4.3.1 Effect op orde en handhaving

In de regressie analyse die is weergegeven in bijlage H is ook gekeken of de transformationeel leiderschapsstijl van invloed is op het effect van doelgericht samenwerken op het Rotterdammergericht werken. Het gehele model hierbij is significant ( $p = <.01$ ). Uit tabel 39 blijkt dat de transformationeel leiderschapsstijl een significant positief effect heeft op orde en handhaving. Echter is er geen sprake van een significant interactie effect, waardoor de transformationeel leiderschapsstijl geen invloed heeft op het effect van doelgericht samenwerken op orde en handhaven.

Het verschil in de verklarende variatie van dit model in vergelijking met het model in tabel 37 is -0,9 (18,2-17,3), wat inhoudt dat het model in combinatie met het interactie effect minder verklaard dan in het model zonder dit interactie effect. Ook hierbij is team E de referentiegroep, omdat uit de correlatiematrix blijkt dat team E een significant positief effect heeft op orde en handhaving. De overige teams hebben dit significante positieve effect niet, waardoor team E afwijkt van de overige teams.

	Orde en handhaving (beta)
<b>Onafhankelijke variabele</b>	
Doelgericht samenwerken	,064
Transformationeel leiderschap	,432**
<b>Modererende variabele</b>	
Doelgericht x transformationeel leiderschap	-,017
<b>Controlevariabelen</b>	
Leeftijd	,053
Opleidingsniveau	,202
Dienstjaren	,024
Teamjaren	,044
<b>Team dummies</b>	
Team A	-,149
Team B	-,209
Team C	-,098
Team D	-,134
Team F	-,180
Team G	-,223

Tabel 39: interactie effect doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap op orde en handhaving (\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ )

#### 5.4.3.2 Effect op contact met de burger

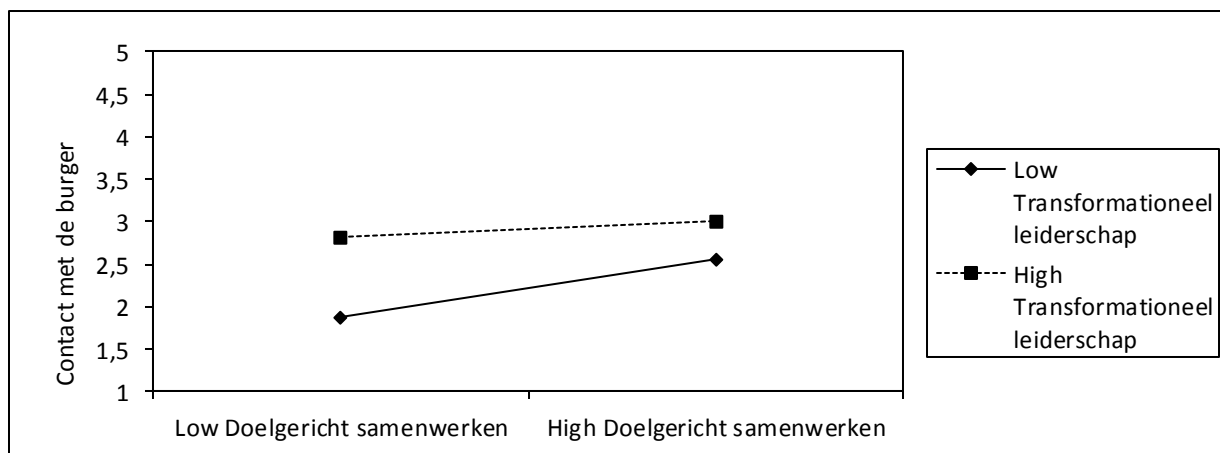
In de regressie analyse die is weergegeven in bijlage I is ook gekeken naar het effect van de transformationeel leiderschapsstijl op het doelgericht samenwerken, waardoor de kans om het Rotterdammergericht werken te realiseren vergroot of verkleind wordt. Het gehele model hierbij blijkt significant ( $p < .01$ ). Uit tabel 40 blijkt dat de transformationeel leiderschapsstijl een significant positief effect heeft op contact met de burger. De combinatie van transformationeel leiderschap met doelgericht samenwerken heeft ook een significant effect. Dit houdt in dat hoe hoger de mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, hoe lager de samenhang hoeft te zijn tussen doelgericht samenwerken en contact met de burger. Dit betekent dat het bij een hoge mate van transformationeel leiderschap minder uitmaakt hoeveel sprake er is van doelgericht samenwerken om contact met de burger te hebben, dan wanneer transformationeel leiderschap in mindere mate aanwezig is. Op dat moment moet meer aandacht besteed worden aan het doelgericht samenwerken om hetzelfde effect te hebben op het contact met de burger. Ook de controlevariabele van het aantal dienstjaren heeft hierbij een positief significant effect bij het contact met de burger. Dit effect was eerder ook al zichtbaar.

Het verschil in de verklarende variatie van dit model in vergelijking met het model in tabel 38 is 4 (25-21) wat inhoudt dat het model in combinatie met het interactie effect iets meer verklaard dan in het model zonder interactie effect. Ook hierbij is team E de referentiegroep, omdat uit de correlatiematrix blijkt dat team E een significant positief effect heeft op contact met de burger. De overige teams hebben dit significante positieve effect niet, waardoor team E afwijkt van de overige teams.

	Contact met de burger (beta)
<b>Onafhankelijke variabele</b>	
Doelgericht samenwerken	,225*
Transformationeel leiderschap	,345**
<b>Modererende variabele</b>	
Doelgericht x transformationeel leiderschap	-,125**
<b>Controlevariabelen</b>	
Leeftijd	-,211
Opleidingsniveau	,140
Dienstjaren	,266*
Teamjaren	,065
<b>Team dummies</b>	
Team A	-,031
Team B	-,028
Team C	,119
Team D	,049
Team F	,146
Team G	-,058

**Tabel 40: interactie effect doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap op contact met de burger (\*p<0,05, \*\*p<0,01)**

Het interactie effect bij contact met de burger is negatief significant ( $\beta = -0,125$ ;  $p < 0,01$ ). In figuur 5 is het interactie effect weergegeven. Deze grafiek is aan de hand van een Excel bestand, wat door Dawson op basis van Aiken & West (1991) en Dawson & Richter (2006) is ontwikkeld gemaakt (Dawson, 2014). In dit bestand zijn de beta's van het doelgericht samenwerken, het transformationeel leiderschap en van de interactie gezet. Daarnaast dient de constante ingevoerd te worden, waardoor de hoogte van de grafiek bepaald wordt. In figuur 5 kan afgelezen worden dat naarmate de mate van het doelgericht samenwerken toeneemt, het effect van een hoge mate van transformationeel leiderschap op het contact met de burger positiever wordt. De invloed van doelgericht samenwerken op het contact met de burger wordt dus versterkt bij een transformationele stijl van leidinggeven.



**Figuur 5: interactie effect doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap op contact met de burger**

#### **5.4.3.3 Conclusie**

Verwacht werd dat indien een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, het positieve effect van de heersende cultuur op het Rotterdammergericht werken versterkt zou worden. Hypothese vijf kan niet worden beantwoord, omdat de waarden buiten beschouwing worden gelaten. Hierdoor zal verder ingegaan worden op hypothese zes. Zoals eerder is omschreven bestaat Rotterdammergericht werken uit orde en handhaving en uit contact met de burger. Hierdoor zijn twee regressie analyses uitgevoerd om deze twee verschillende dimensies te meten. Uit de analyse blijkt dat de mate waarin transformationeel leiderschap aanwezig is, alleen een significant effect heeft op het contact met de burger. De verwachting dat het transformationeel leiderschap op beide dimensies van het Rotterdammergericht werken invloed heeft, is dus maar gedeeltelijk waar, waardoor de hypothese gedeeltelijk verworpen moet worden. De mate dat transformationeel leiderschap aanwezig is heeft alleen een significant effect op contact met de burger, wat inhoudt dat wanneer een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is de samenhang tussen het doelgericht samenwerken en contact met de burger lager kan zijn, zonder dat dit invloed heeft op contact met de burger. Dit komt overeen met de hypothese die is opgesteld, maar dan alleen op de tweede dimensie van het Rotterdammergericht werken, namelijk contact met de burger.

## 6. Conclusie, aanbevelingen en discussie

Dit hoofdstuk bevat in vier aparte paragrafen de conclusies, de implicaties, de aanbevelingen en de discussie van dit onderzoek. De te beantwoorden vraag in dit onderzoek, beschreven in de inleiding, luidt als volgt: ***“Hoe beïnvloedt leiderschap de relatie tussen de heersende cultuur van medewerkers en de realisatie van de visie rond het Rotterdammergericht werken binnen het Team Service van Uitvoering Werken?”***

In deze conclusie zal op deze vraag antwoord worden gegeven. Allereerst wordt antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen van het onderzoek. Vervolgens zal de laatste deelvraag worden behandeld in de paragraaf aanbevelingen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische terugblik op het onderzoek en de daaruit voortvloeiende discussiepunten en suggesties voor verder onderzoek.

### 6.1 Conclusie

De eerste deelvraag gaat over de inzichten die de literatuur biedt over het gebiedsgericht werken en het in kaart brengen van een heersende organisatiecultuur en leiderschapstijl en de relatie hiertussen. Dit is allemaal weergegeven in hoofdstuk drie en het is niet van belang om dit verder op te nemen in de conclusie.

Deelvraag twee luidde als volgt: ***“Wat is de heersende cultuur van medewerkers en hoe beïnvloedt deze cultuur het realiseren van het Rotterdammergericht werken?”***

De heersende cultuur van medewerkers zijn op twee manieren gemeten, namelijk de kern van de cultuur die bestaat uit de waarden van medewerkers en daarnaast de gedragspatronen van de verschillende teams van Team Service. De waarden, die aan de hand van vragenlijsten gemeten zijn bij zowel de vakmannen als de leidinggevendenden, bleken tijdens het analyseren van het eerste deel van de vragenlijst niet valide en betrouwbaar te zijn. Hierdoor is afgestapt van de zes waarden die er waren volgens de literatuur van Beck & Cowan (2010) en Versnel & Koppenol (2004). Dit komt omdat de zes waarden die zij gemeten hebben, niet in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Wel kon aan de hand van vijf items uit deze vragenlijst over de waarden van de vakmannen en leidinggevendenden, worden bepaald dat zij het doelgericht samenwerken belangrijk vinden. De gedragspatronen die inzichtelijk zijn gemaakt aan de hand van interviews met de leidinggevendenden, kwam het doelgericht samenwerken ook naar voren. Tijdens de interviews met de leidinggevendenden zijn diverse voorbeelden genoemd van gedragspatronen. Bij vijf van de zeven teams kwam het gedragspatroon doelgericht samenwerken naar voren. Bij de andere twee teams kwam mensgericht-zekerheidszoekend (team G) of taakgericht-zekerheidszoekend (team C) naar voren. Echter had het team waarbij het mensgericht-zekerheidszoekend naar voren kwam ook veel raakvlakken met het doelgericht samenwerken. Alleen kwam dit meer tot stand door regels en procedures, waardoor het niet bij het doelgericht samenwerken thuis hoorde. Kuipers & Groeneveld (2014) omschrijven dat het bij doelgericht samenwerken gaat om een combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen waarbij er sprake is van een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking binnen het team om deze doelen te behalen. Deze manier van samenwerken is als gedragspatroon te zien bij vijf teams.

Het Rotterdammergericht werken bestaat volgens de onderzoekgegevens niet uit de vier organisatieprincipes die de Gemeente Rotterdam heeft opgesteld. Uit de analyse komt duidelijk naar voren dat het Rotterdammergericht werken uit twee factoren bestaat, namelijk ‘orde en handhaving’ en ‘contact met de burger’. Uit de theorie van Scholte (2008) kwam ook naar voren dat het

Rotterdammergericht werken complementair is aan het gebiedsgericht werken en/of wijkgericht werken. Hierbij ligt de focus op het vergroten van de leefbaarheid en daarmee het verbeteren van de tevredenheid en gezondheid van haar bewoners (Scholte, 2008). Dit is ook duidelijk terug te zien in de twee factoren die naar voren zijn gekomen in de analyse en ook tijdens de interviews met de leidinggevendenden. Bij orde en handhaving is te zien dat de leidinggevendenden verschillend aankijken tegen het corrigeren van burgers. De één vindt dit zijn verantwoordelijkheid terwijl het overgrote deel van de leidinggevendenden deze rol vinden liggen bij Gebiedsbeheer. Alle vakmannen maken tijdens werktijd eigen waarnemingen om zo de buitenruimte veilig en leefbaar te houden. Daarnaast geven alle leidinggevendenden aan dat zij in gevaarlijke situaties ook buiten werktijd meldingen maken. Bij contact met de burger wordt aangegeven dat de burger inspraak heeft in de werkzaamheden die uitgevoerd worden in hun gebied. Dit kunnen zij doen via de 14010 lijn of via de Buitenbeter App, maar zij mogen ook de vakmannen buiten op straat aanspreken. De vakmannen maken hier dan eigen waarnemingen van, waardoor het bij Gebiedsbeheer zichtbaar is welke werkzaamheden de vakmannen hebben uitgevoerd. Hierdoor kunnen de burgers gemakkelijk melding maken van gevaarlijke situaties die verholpen dienen te worden.

Indien gekeken wordt naar de beïnvloeding van de heersende cultuur van de medewerkers op het realiseren van het Rotterdammergericht werken, dan is alleen een significant effect te zien bij contact met de burger. Bij orde en handhaving is geen significant effect te vinden, waardoor daar verder geen uitspraken over gedaan kunnen worden.

Omdat contact met de burger een onderdeel is van het Rotterdammergericht werken, zal meer focus moeten komen te liggen op het doelgericht samenwerken, zodat het uiteindelijke gemiddelde van 3,60 kan stijgen tot de maximale score. Het Rotterdammergericht werken zal pas gerealiseerd zijn bij een score van een 5,0. Dit is van toepassing voor de gehele Team Service.

De derde deelvraag die beantwoordt dient te worden om antwoord te krijgen op de hoofdvraag is: ***“In welke mate is er sprake van transformationeel leiderschap bij de leidinggevendenden van de vakmannen en welk effect heeft dit op de heersende cultuur van medewerkers?”***

Uit de vragenlijsten is naar voren gekomen dat de vakmannen en de leidinggevendenden van Team Service het transformationeel leiderschap gemiddeld beoordelen met een 3,54 op een schaal van één tot en met vijf. Indien gekeken wordt per team, dan valt op dat vijf leidinggevendenden zichzelf hoger inschalen dan dat de vakmannen de leidinggevendenden inschalen. Transformationeel leiderschap bestaat uit de vier eigenschappen charisma, inspirerend, intellectueel stimulerend en individuele consideratie. De praktijkvoorbeelden die de leidinggevendenden hebben gegeven bij deze vier eigenschappen, sluiten niet altijd aan bij de voorbeelden die in de literatuur van onder andere Northouse (2010) naar voren komt. Onder het eigenschap charisma vertellen leidinggevendenden allemaal dat ze zich respectvol opstellen en zich ook aan de afspraken houden die ze maken met de vakmannen. Hierdoor ontstaat ook vertrouwen. Bij inspireren geven vier leidinggevendenden aan dat ze regelmatig met de vakmannen praten. Door veel te praten proberen de leidinggevendenden de visie helder te communiceren en ze proberen door vaak dingen te blijven herhalen de vakmannen enthousiast te maken om hun werk anders te gaan doen. Echter lukt dit niet bij iedereen en komt het vertrouwen dat de leidinggevendenden in de vakmannen hebben ook niet altijd naar voren. Het is ook maar de vraag hoe enthousiast de vakmannen gemaakt worden door keer op keer dezelfde boodschap over te brengen. Een transformationeel leider zal dit op een meeslepende manier vertellen.

Het stimuleren gebeurt beperkt. Bij twee leidinggevendenden kwam het intellectueel stimuleren wat meer naar voren, maar ook hierbij werd soms door middel van dreiging geprobeerd om de vakmannen in beweging te krijgen en/of zich verder te ontwikkelen. Intellectuele stimulatie gebeurt voornamelijk bij

de vakmannen die dat willen en jong zijn. Alle leidinggeevenden praten in de gesprekcyclus met iedere vakman persoonlijk, maar daar buiten wordt vooral aandacht gegeven aan de vakmannen die zichzelf willen ontwikkelen. Uiteindelijk komt bij twee leidinggeevenden de individuele betrokkenheid redelijk naar voren. Bij deze leidinggeevenden is er sprake van persoonlijke aandacht, begeleiding en coaching, maar dit gebeurt merendeel bij de jonge vakmannen.

Aan de hand van deze gegevens blijkt dat de zeven leidinggeevenden maar in een zeer beperkte mate voldoen aan de transformationeel leiderschapsstijl. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat er geen sprake is van transformationeel leiderschap bij de verschillende teams van het Team Service. Wel is de ene leidinggevende meer ontwikkeld in de vier eigenschappen van een transformationeel leider dan de ander en scoren alle leidinggeevenden bij charisma goed.

Indien wordt gekeken naar de correlatie tussen transformationeel leiderschap en de heersende organisatiecultuur doelgericht samenwerken, dan is er geen significant verband te zien. Er is een klein positieve correlatie, maar deze is niet significant waardoor niet gesproken kan worden dat een hogere waarde van de ene variabele samen gaan met een hogere waarde op de andere variabele.

De hoofdvraag die aan het begin van het onderzoek is opgesteld, kan nu beantwoord worden. De hoofdvraag is als volgt: ***“Hoe beïnvloedt leiderschap de relatie tussen de heersende cultuur van medewerkers en de realisatie van de visie rond het Rotterdammergericht werken binnen het Team Service van Uitvoering Werken?”***

De heersende cultuur van de medewerkers bestaat voor een groot deel uit het doelgericht samenwerken. Bij twee teams (teams C en G) komen uit de interviews andere gedragspatronen sterker naar voren, maar tijdens de analyse van de items uit de vragenlijst is dit niet terug te vinden. Hierdoor wordt bij de heersende cultuur van medewerkers gesproken over het doelgericht samenwerken. Deze cultuur houdt in dat de vakmannen een sterke onderlinge binding hebben, resultaatgericht zijn, eigen verantwoordelijkheid nemen en effectief samenwerken om de gezamenlijk gedragen organisatiedoelen te verwezenlijken. Deze organisatiedoelen van de vakmannen zijn dat zij werken voor de stad en haar inwoners, zodat het woongebied van de Rotterdammer veilig en leefbaar blijft. Doordat ze vanaf het begin van het jaar 2015 werken met de iPad weten de vakmannen iedere dag wat voor werkzaamheden zij moeten uitvoeren, zodat de organisatiedoelen gerealiseerd kunnen worden. Deze organisatiedoelen zijn om de leefbaarheid (orde en handhaving), de tevredenheid en gezondheid (contact met de burger) van de Rotterdammers vergroten. Dit is dan ook de visie van het Rotterdammergericht werken. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het Rotterdammergericht werken bestaat uit orde en handhaving en contact met de burger. Deze twee dimensies hebben dus beiden invloed op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken. Indien gekeken wordt naar de beïnvloeding van het doelgericht samenwerken op het realiseren van het Rotterdammergericht werken, dan is alleen bij de dimensie contact met de burger een positief significant effect te zien.

Volgens verschillende auteurs (Bass, 1993, Burns, 1978 etc.) heeft de transformationeel leiderschapsstijl een positieve invloed op het realiseren van bepaalde organisatiedoelen. Dit komt omdat een transformationeel leider een positief effect heeft op de werkhouding van de medewerkers en het tot stand brengen van veranderingen, omdat hij de houding en het gedrag van een medewerker kan beïnvloeden. Hieruit komt naar voren dat een transformationeel leider dus zowel een positief effect heeft op het realiseren van organisatiedoelen, wat in dit geval het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken is, als op de houding en gedrag van medewerkers, wat in dit geval het doelgericht samenwerken is.

Zoals eerder omschreven heeft de transformationeel leiderschapsstijl geen significant verband met het doelgericht samenwerken. Echter heeft transformationeel leiderschap wel invloed als gekeken wordt



naar het interactie effect van transformationeel leiderschap en doelgericht samenwerken op het Rotterdammergericht werken. Indien gekeken wordt naar het interactie effect van de transformationeel leiderschapsstijl op het doelgericht samenwerken en op het Rotterdammergericht werken, dan is ook hierbij weer een tweedeling te maken. Het interactie effect is onderzocht voor zowel orde en handhaving als voor contact met de burger. Verwacht werd dat indien een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, het positieve effect van doelgericht samenwerken op het Rotterdammergericht werken versterkt zou worden.

Uit de analyse blijkt dat de mate van aanwezigheid van transformationeel leiderschap, alleen een significant effect heeft op het contact met de burger. De verwachting dat het transformationeel leiderschap op beide dimensies van het Rotterdammergericht werken invloed heeft, is dus maar gedeeltelijk waar. De mate dat transformationeel leiderschap aanwezig is heeft alleen een significant effect op contact met de burger. Dit betekent dat indien er sprake is van zowel een hoge als een lage mate van transformationeel leiderschap, de transformationeel leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op het effect dat doelgericht samenwerken heeft op contact met de burger.

Leiderschap heeft dus maar in een beperkte mate invloed op de heersende cultuur om de visie van het Rotterdammergericht werken te kunnen realiseren. De transformationeel leiderschapsstijl zorgt in combinatie met het doelgericht samenwerken alleen bij contact met de burger voor een significant effect.

Gesteld kan worden dat binnen het Team Service van Uitvoering Werken sprake is van een doelgerichte samenwerkingscultuur. Binnen de zeven teams van het Team Service zijn wel verschillen te zien in de mate dat doelgericht samengewerkt wordt en de mate dat transformationeel leiderschap aanwezig is. Indien gekeken wordt naar het transformationeel leiderschap, dan is dat in dit onderzoek maar in een beperkte mate van invloed op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken. Dit sluit niet aan bij de literatuur dat beschikbaar is over deze leiderschapsstijl. Hieruit komt voornamelijk naar voren dat transformationeel leiderschap een leiderschapsstijl is die erg geschikt is in een publieke context en die een positief effect heeft op zowel de werkhouding van de medewerkers als het realiseren van een organisatieverandering. In dit onderzoek komt dit niet in zijn totaliteit naar voren. Dit komt omdat de invloed van transformationeel leiderschap in combinatie met doelgericht samenwerken alleen een significant effect heeft bij contact met de burger en niet bij orde en handhaving. Ook komt naar voren dat het aantal dienstjaren van de vakmannen hierbij een significant effect heeft, waaruit is af te leiden dat naar mate de vakman langer in dienst is bij de Gemeente Rotterdam, dit een positieve bijdrage heeft bij het contact met de burger. De verschillende teams in de gebieden kennen door hun aantal dienstjaren het gebied en de burgers, waardoor het contact met de burger makkelijker verloopt. De leidinggevenden binnen het Team Service hebben zichzelf over het algemeen allemaal hoger ingeschaald op de vier eigenschappen van een transformationeel leider, dan dat bleek uit de praktijkvoorbeelden die zij hebben benoemd. Uit deze praktijkvoorbeelden is gebleken dat alle leidinggevenden niet over alle vier de eigenschappen beschikken van een transformationeel leider. De teams die de leidinggevenden lager hadden beoordeeld op bijvoorbeeld stimuleren, kwam ook overeen met het praktijkvoorbeeld dat de leidinggevende als voorbeeld heeft gezegd. Hieruit kwam naar voren dat de leidinggevende ook niet stimulerend was richting de vakmannen. Uit het onderzoek komt wel duidelijk naar voren dat de zeven teams veel handelen vanuit de vier organisatieprincipes waaruit het Rotterdammergericht werken bestaat. Dit onderzoek heeft dan ook aangetoond op welke manier het Rotterdammergericht werken in kaart kan worden gebracht en welke factoren duidelijk als patroon te zien zijn in de vier organisatieprincipes.

Een mooie aanvulling op deze conclusies kan gegeven worden door observaties die het afgelopen half jaar hebben plaatsgevonden door de onderzoeker binnen de afdeling Uitvoering Werken en voornamelijk binnen de zeven teams die begin september 2015 worden samengevoegd in het Team Service. Sinds begin dit jaar werken de vakmannen met de iPad, waardoor de administratieve afhandelingen en het doen van hun werk is vergemakkelijkt. Door de iPad kunnen de vakmannen veel meer Rotterdammergericht werken, omdat alle werkzaamheden duidelijk in de iPad staan vermeld en zij ook in staat zijn gesteld eigen waarnemingen te maken van alles wat volgens hun inzicht aangepakt moet worden. Hierin komt het vertrouwen in de vakmannen al naar voren. Toch kan de betrokkenheid van zowel de vakmannen als de leidinggevenden vergroot worden. Zij zijn door de vele jaren dat zij werkzaam zijn binnen de Gemeente Rotterdam een goede kennis- en ervaringsbron. Door de betrokkenheid te vergroten en alle partijen mee te laten denken bij het opstellen van de organisatiedoelen, zullen doelen veel sterker gezamenlijk gedragen worden. Dit heeft een positief effect op het doelgericht samenwerken. Ook heeft het vergroten van de betrokkenheid een goede invloed op de transformationeel leiderschapsstijl van de leidinggevenden, omdat zij beter in staat zullen zijn de visie helder te communiceren. Dit komt omdat zij zelf hieraan inhoud hebben kunnen geven en de vakmannen door hun betrokkenheid hier ook positiever in zullen staan, waardoor zij elkaar kunnen enthousiasmeren voor de verschillende werkzaamheden die zij uit moeten voeren ten dienste van de stad en haar inwoners. Dit allen zal een positief effect hebben op het realiseren van de visie van het Rotterdammergericht werken.

## 6.2 Implicaties

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen zowel wetenschappelijke als maatschappelijke implicaties beschreven worden. Dit zal in deze paragraaf aan bod komen.

### 6.2.1 Wetenschappelijke implicaties

Door de beperkte beschikbaarheid van literatuur over het inzichtelijk maken van de kern van cultuur in relatie met de leiderschapsstijl die hierbij gehanteerd wordt om een verandering tot stand te brengen, is geprobeerd deze inzichten in de literatuur te verdiepen en te verbreden. Veel auteurs proberen cultuur een plaats te geven in een beperkt aantal categorieën, maar de kern van de cultuur blijft hier meestal buiten schot (Handy, 1985; Harrison (1972; Cameron & Quinn, 2013). Er zijn verschillende onderzoekers die het waardenmodel van Graves gebruiken om de kern van de cultuur, namelijk de waarden van het individu, inzichtelijk te maken. Er zijn veel adviesbureaus die deze methode gebruiken, waarbij een individu, team of groep voornamelijk getest worden op hun drijfveren (Versnel & Koppenol, 2004). Echter is hier nog maar beperkt wetenschappelijk onderzoek naar verricht, waardoor er door middel van dit onderzoek meer diepgang in de literatuur aangebracht zou kunnen worden om een heersende cultuur van medewerkers in een organisatie in kaart te brengen. Dit in combinatie met het meten van de leiderschapsstijl, omdat een leider grote invloed kan uitoefenen om een organisatieverandering tot stand te brengen (Bass (1993), Podsakoff et al. (1996), Jung et al. (2003). Het waardenmodel van Graves heeft zes waarden die ieder mens heeft, maar waarvan twee of drie dominant aanwezig zijn (Beck & Cowan, 2010). Echter heeft dit onderzoek geen diepgang kunnen geven in de kern van de cultuur, omdat de zes waarden die beoogd waren te meten, niet naar voren zijn gekomen in het onderzoek. Het waardenmodel dat gehanteerd is, bleek in dit onderzoek niet toepasbaar. Hierbij kan men zich ook afvragen in welke mate deze zes waarden ook daadwerkelijk van elkaar onderscheiden kunnen worden. De zes waarden hebben veel raakvlakken en de verschillen tussen de waarden zijn soms maar erg summier. Daarnaast wordt in de literatuur van de opvolgers van Graves, zoals Beck & Cowan (2010) en Versnel & Koppenol (2004), niet omschreven op welke manier de data verwerkt dient te worden. Er is hierover geen literatuur beschikbaar waarin dit naar voren komt, waardoor men zich af kan vragen of

onder andere Beck & Cowan (2010) en Versnel & Koppenol (2004) hierbij de juiste en dezelfde manier hebben gehanteerd. Dit gevoel wordt versterkt door de kritische kanttekeningen die naar voren komen in andere literatuur. Het blijkt dat in de hele database van APA (American Psychological Association) maar één artikel is geplaatst van Graves, waardoor er getwijfeld wordt aan de wetenschappelijke achtergrond van het waardenmodel. Carioppe & Edwards (2004) omschrijven dat er nooit empirische studies zijn verricht naar het waardenmodel. Dit zou kunnen verklaren, waarom er in dit onderzoek de zes waarden niet naar voren zijn gekomen en waarom het niet duidelijk is op welke manier de onderzochte gegevens verwerkt dienen te worden. Deze kanttekeningen zijn kritisch bekeken, alvorens aan het onderzoek is begonnen, maar door de verschillende verwijzingen in boeken en het veelvuldige gebruik van dit model bij diverse grote adviesbureaus, is besloten om dit model alsnog te gebruiken. Daarnaast heeft het model iets weg van de new-age beweging, waarin 'spiritualiteit' belangrijk is. Dit is ook terug te vinden bij Merry (2006), die evolutionair leiderschap koppelt aan de ontwikkelde waarden (turkoois) bij het waardenmodel. Dit is vanuit een bepaalde zingeving, waardoor het moeilijk meetbaar is. Daarnaast heeft transformationeel leiderschap maar in een beperkte mate een positief effect op het realiseren van een organisatieverandering. Veel auteurs omschrijven deze leiderschapstijl als de meest ideale leiderschapstijl in de publieke context om de werkhouding van de medewerkers positief te beïnvloeden samen met het realiseren van organisatieveranderingen (Parry & Proctor-Thomson, 2010; Bass, 1993; Podsakoff et al., 1996 etc.). Echter zijn ook de karakteristieken van de medewerkers van belang om uiteindelijk een doel te behalen. Hierdoor kan een transformationeel leider niet altijd het gewenste doel bereiken, omdat sommige medewerkers niet veranderd kunnen of willen worden. Metselaar & Cozijnsen (2005) spreken van willen veranderen (attitude van de medewerkers), moeten veranderen (de subjectieve norm) en kunnen veranderen (de gedragscontrole van medewerkers). Hieraan is te zien als een medewerker niet wil of kan veranderen, dat een verandering niet tot stand kan worden gebracht. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat het positieve effect van een transformationeel leider gedeeltelijk aanwezig was in dit onderzoek, waardoor deze bovenstaande theorieën van transformationeel leiderschap en de gedragscontrole van medewerkers, gedeeltelijk onderschreven kunnen worden. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is moeilijk te waarborgen. De bevindingen uit dit onderzoek zijn erg bepalend door tijd, functie, opleidingsniveau, houding en gedrag van medewerkers. Hierdoor is de externe validiteit zeer beperkt.

### 6.2.2 Maatschappelijke implicaties

Op basis van de bevindingen wordt in deze paragraaf de maatschappelijke implicaties besproken.

Dit onderzoek heeft er toe geleid dat er ondanks een andere uitkomst dan verwacht, er toch een positieve bijdrage geleverd kan worden binnen publieke organisaties. De dienstverlening van de Gemeente Rotterdam kan verbeterd worden, doordat dit onderzoek verschillende onderdelen belicht, wat van belang is om de visie van het Rotterdammergericht werken te kunnen realiseren. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek is het mogelijk een aantal aanbevelingen te doen om het Rotterdammergericht werken te realiseren en optimaliseren met de vakmannen en leidinggevendenden van Team Service. Doordat het transformationeel leiderschap in combinatie met het doelgericht samenwerken een positief effect heeft op het contact met de burger kan door op verschillende onderdelen te investeren een bijdrage worden geleverd aan het realiseren van het Rotterdammergericht werken, wat ten gunste komt voor de inwoners van de stad Rotterdam. Deze aanbevelingen worden besproken in het volgende hoofdstuk.

### 6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen van dit onderzoek uitgewerkt. De aanbevelingen zijn ter verbetering van de heersende cultuur en leiderschapstijl om het Rotterdammergericht werken te

kunnen realiseren met de vakmannen. De deelvraag die hierbij hoort is: “**Welke aanbevelingen kunnen gegeven worden om de visie van het Rotterdammergericht werken te realiseren met de vakmannen van het Team Service?**”

De eerste aanbeveling is misschien erg basaal, maar het is wel een start waarmee het Rotterdammergericht werken gerealiseerd kan worden. De eerste aanbeveling richt zich op de betekenisverlening van wat Rotterdammergericht werken precies inhoudt. Hierbij gaat het volgens De Witte et al. (2013) over of het geen wat bereikt moet worden helder is, of men daar ook echt in gelooft en ervoor kiest, en wat gedaan moet worden om dit dan vervolgens ook daadwerkelijk zo te gaan doen. Twee van de zeven leidinggevenden hadden wel eens gehoord van het Rotterdammergericht werken, maar de overige leidinggevenden niet. Omdat hier niet voldoende aandacht aan besteed is weten de medewerkers niet goed waar zij zich op moeten richten om het Rotterdammergericht werken gerealiseerd te krijgen. Ergens in de schakel van het communiceren is iets mis gegaan richting de vakmannen en leidinggevenden die het Rotterdammergericht werken moeten realiseren. Door duidelijk te maken wat de vier organisatieprincipes inhouden en waarom deze van groot belang zijn voor de Gemeente Rotterdam, kunnen de medewerkers zich meer richten op deze principes om de burger beter tot dienst te zijn. De verantwoording om de burger beter tot dienst te zijn, ligt namelijk bij iedereen, in welke schaal hij/zij ook werkzaam is. Dit kan gedaan worden door eerst via het serviceoverleg, wat op dit moment georganiseerd wordt door een kwartiermaker met alle leidinggevenden van de vakmannen, de organisatieprincipes samen te bespreken en te discussiëren wat bij iedere principe nu precies verwacht wordt voor het Team Service. Op deze manier wordt het beeld dat gerealiseerd moet worden helder. Dit moet gedaan worden bij de volgende vier organisatieprincipes: dienstverlening, naleving, gebiedsgericht werken en accountmanagement. De uitleg van deze principes staat omschreven in hoofdstuk twee. Vandaar dat hier alleen in gegaan zal worden op het gedrag wat verwacht wordt door de leidinggevenden en de vakmannen. Dit gedrag zal in tabel 41 weergegeven worden.

Organisatieprincipes	Gedrag
Dienstverlening	Maatwerk leveren met gevoel van wat kan, past en moet in een specifieke situatie.
	Burgers meer betrekken bij het werk wat uitgevoerd wordt in de buitenruimte.
Naleving	Burgers corrigeren indien zij iets doen in de buitenruimte wat niet mag.
Gebiedsgericht Werken	Het geen wat een burger aan je vraagt, ook uitvoeren daar waar het mogelijk is.
	Rekening houden met de typische kenmerken van een gebied waarin je werkzaam bent.
Accountmanagement	24/7 ambtenaar zijn en dingen melden van de buitenruimte, indien het niet in orde is en er gevaarlijke situaties kunnen ontstaan.

**Tabel 41: gedrag Rotterdammergericht werken**

Aan de hand van dit gedrag kan Uitvoering Werken optimaal van waarde zijn voor de stad en haar burgers. Aan de hand van de bespreking en de discussie in het serviceoverleg wordt dus meer inhoud gegeven aan de uitingsvormen die hierbij passen. Op deze manier wordt het voor zowel de leidinggevenden als de vakmannen duidelijk wat precies van hun verwacht wordt en waarna zij zich dan ook voor de volle 100% kunnen inzetten voor de stad en haar inwoners. Doordat ze betrokken worden bij het inhoud geven van deze begrippen, wordt het geloof dat dit ook daadwerkelijk gaat helpen vergroot. Als dit tijdens het serviceoverleg is besproken, dan kunnen de leidinggeven den dit aan de hand van een PowerPoint, die gemaakt wordt door de teamleider, verder communiceren aan de vakmannen. Op deze manier krijgt iedereen dezelfde richtlijnen mee en ontstaan er geen verschillende verhalen tijdens de werkoverleggen van de vakmannen. De leidinggevenden van de vakmannen moeten deze principes ook iedere maand herhalen, zodat voldoende aandacht wordt besteed aan de verwachtingen van de teamleider. Ook mogen de vakmannen hierop inspelen en punten aandragen, als zij hierover

andere inzichten hebben. Dit dient de leidinggeevenden dat terug te koppelen tijdens het serviceoverleg. Op deze manier moet er voor gezorgd worden dat de organisatieprincipes ook daadwerkelijk zo uitgevoerd gaan worden zoals in de discussie naar voren is gekomen, omdat het bij iedereen leeft.

De tweede aanbeveling gaat over het vergroten van het doelgericht samenwerken van de vakmannen. Nu vindt bijna de helft van de vakmannen die de vragenlijst hebben ingevuld het doelgericht samenwerken van belang tijdens het doen van hun werk. Zoals de definitie van het doelgericht samenwerken ook verwoord, is hierbij de combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen met een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking binnen het team om die doelen te behalen, van belang. Omdat doelgericht samenwerken een positief significant effect heeft op contact met de burger, is het van belang om het doelgericht samenwerken te optimaliseren. Dit kan gedaan worden door de doelen die behaald moeten worden helder, aansprekend en gezamenlijk gedragen te maken. Dit gaat hand in hand met de eerste aanbevelingen, omdat de gemeente resultaten wil behalen samen met de stad en de inwoner, met de Rotterdammer voorop. Dat noemen zij dan ook Rotterdammergericht werken. Bij het omschrijven van het gedrag dat verwacht wordt (aanbeveling 1), is het dus van belang om hier ook duidelijke doelen aan te koppelen. Daarnaast is het mogelijk om het saamhorigheid- en verantwoordelijkheidsgevoel te vergroten bij de vakmannen. Dit kan de leidinggevende doen door hier op in te spelen met zijn leiderschapsstijl. Dit zal verder aan de orde komen bij de derde aanbeveling.

De derde aanbeveling richt zich op het bijhouden van de leidinggevende van de vakmannen. De leidinggeevenden denken dat zij al ver ontwikkeld zijn op de categorieën van het transformationeel leiderschap, maar door de voorbeelden die zij noemen blijkt dat zij zichzelf allemaal nog verder moeten ontwikkelen in de eigenschappen van de transformationeel leiderschapsstijl. Deze ontwikkeling dient zicht voornamelijk op de eigenschappen inspireren, intellectuele stimulatie en individuele consideratie te richten. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat de houding van een leidinggevende van belang is voor het succes van leiderschapsontwikkeling (Goleman, 2000, Straathof & Van Dijk, 2003 etc.). Indien de leidinggevende openstaat om zichzelf te ontwikkelen, dan kunnen zij zichzelf ontwikkelen in hun kwaliteiten en competenties. Metselaar & Cozijnsen (2005) spreken van willen veranderen (attitude van de medewerkers), moeten veranderen (de subjectieve norm) en kunnen veranderen (de gedragscontrole van medewerkers). De kans dat een verandertraject slaagt is het grootst wanneer aan alle drie deze voorwaarden wordt voldaan. Ook hier is weer terug te zien dat de kwaliteiten en competenties van een medewerker, wat een leidinggevende ook uiteindelijk is, bepalen of dat er veranderd kan worden. Er zijn echter verschillende auteurs, onder andere Burdett (1998), die van mening zijn dat sommige leiderschapsstijlen niet afgeleerd kunnen worden, waardoor het mogelijk is dat de transformationeel leiderschapsstijl niet voor iedereen is weggelegd. Omdat er verder geen inhoudelijke argumenten gegeven kunnen worden, wordt er vanuit gegaan dat alle leidinggeevenden van de vakmannen zichzelf kunnen ontwikkelen. Hierbij speelt mede de houding van de leidinggeevenden een rol, omdat zij hierbij allemaal hebben aangegeven dat ze open staan voor veranderingen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ze openstaan om zichzelf te ontwikkelen, waardoor er vanuit wordt gegaan dat leiderschapsontwikkeling mogelijk is bij de leidinggeevenden van de vakmannen.

Goede opleidingen voor de leidinggeevenden zijn de ‘blended training invloed en leiderschap’ en ‘coachend leiding geven’. Deze opleidingen zijn van grote waarde omdat de focus wordt gelegd op de drie eigenschappen van transformationeel leiderschap die nog verder ontwikkeld moeten worden bij de leidinggeevenden. Zij leren hierbij hoe zij hun invloed kunnen vergroten als leidinggevende, krijgen hiervoor praktische tools op het gebied van communicatie, interactie en leiderschapsvaardigheden. Dit zal ze in staat stellen om een heldere visie te creëren en uit te dragen, wat goed past bij de inspirerende

eigenschap van een transformationeel leider. Daarnaast leren zij, door het effectiever aansturen en beïnvloeden van de vakmannen, om de medewerkers na te laten denken over de werkzaamheden die zij uitvoeren en om het kritisch denken over zichzelf te stimuleren. Dit zijn allemaal competenties die goed passen bij het ontwikkelen van de eigenschappen van een transformationeel leider. De kwaliteiten en competenties van de leidinggevendenden zal hierdoor vergroot worden. De enige eigenschap die zich dan nog verder dient te ontwikkelen is de individuele consideratie. Dit kan gedaan worden door de training coachend leidinggeven. Hierbij ligt de focus op het leren betrekken van de vakmannen bij het werk wat ze doen. Hierbij is dus individuele betrokkenheid, het coachen en feedback geven van belang om zo tot optimale resultaten te komen.

De blended training invloed en leiderschap training duurt zes maanden en kan gevolgd worden bij Van Harte & Lingesma. De training coachend leidinggeven is twee dagen en wordt aangeboden door Bureau Zuidema. Deze opleidingen worden allebei aangeboden via de opleidingsportal Sofie van de Gemeente Rotterdam. De leidinggevendenden kunnen zich zelf hier makkelijk voor opgeven via hun account door naar de opleidingsportal te gaan. Ook kan de teamleider van de leidinggevendenden dit doen.

Door deze twee trainingen worden de leidinggevendenden binnen een half jaar klaargestoomd om zich meer als een transformationeel leidinggevendenden in te zetten.

Tot slot gaat de vierde aanbeveling over het *benutten van kennis en ervaring* van de vakmannen en de leidinggevendenden. Dit is een constatering dat gebaseerd is op de stagewerkzaamheden die de onderzoeker het afgelopen halfjaar bij de Gemeente Rotterdam heeft verricht. Dit heeft daarom geen betrekking op het onderzoek wat is uitgevoerd, maar heeft wel erg veel raakvlakken. Door het contact wat de onderzoeker met de vakmannen heeft gehad tijdens het meewerken, bijwonen van werkoverleggen en informatiebijeenkomsten heeft zij gemerkt dat de vakmannen door hun jarenlange werkervaring (gemiddeld zo'n 25 jaar) al veel werkervaring hebben opgedaan in hun vakgebied. Hierdoor hebben ze ideeën waar de leidinggevendenden en teamleiders, nooit eerder aan hebben gedacht. Een mooi voorbeeld hiervan is dat de vakmannen met een idee kwamen, waardoor ze flexibeler inzetbaar waren en wat de vakmannen geld zou besparen (vakmannen werken in lagere schalen, waardoor hun maandinkomen beperkt is). Zo dienen de vakmannen over heel de stad Rotterdam te werken en moeten ze werken daar waar budget is. Dit betekent dat ze soms overgeplaatst moeten worden vanuit het ene gebied naar een ander gebied, waardoor ze veel meer geld kwijt zijn aan benzine. Dit terwijl een dienstauto stil komt te staan op het gebied waar ze eerst werkzaam waren. Hun oplossing was om in hun eigen tijd de dienstauto te pakken en daarmee naar het andere gebied te rijden, waar ze dan op tijd met hun werkzaamheden konden beginnen. Daarnaast hebben ze ook ideeën over het efficiënter werken, bijvoorbeeld met het markeren van een invalidenparkeerplaats. Hier wordt momenteel totaal geen gebruik van gemaakt. Het ideaalbeeld is om de vakmannen meer te betrekken bij besluiten die genomen worden. Dit kan gedaan worden door verschillende projectgroepen op te starten, waar bepaalde onderwerpen die op dat moment spelen samen behandeld worden. Denk hierbij aan het onderwerp hoe de vakmannen flexibeler ingezet kunnen worden. Door hier vakmannen bij te betrekken die werkzaam zijn binnen de verschillende gebieden, krijg je ook meer verbinding tussen deze gebieden en wordt de collegialiteit en flexibiliteit ook weer vergroot, omdat dan een ander gebied geen onbekend terrein meer is en medewerkers gemakkelijker over durven te stappen naar een ander gebied.

## 6.4 Discussie

In deze paragraaf worden de discussiepunten van dit onderzoek besproken. De paragraaf is onderverdeeld in de methodologische beperkingen en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 6.4.1 Methodologisch beperkingen

Het gedane onderzoek heeft verschillende beperkingen. De eerste beperking is dat maar met vijf van de 42 items een conclusie kan worden gemaakt over de cultuur die er heerst bij de vakmannen en de leidinggevenden. De zes waarden die eerst gebruikt zouden worden, zijn hierdoor niet meer gebruikt in het onderzoek. Dat zoveel items achterwege moesten blijven kan te maken hebben gehad met het feit dat de vragenlijst zelf ontworpen was, waardoor de validiteit en betrouwbaarheid niet eerder gemeten is. Daarnaast gebruiken veel adviesbureaus dit meetinstrument, maar met een andere invulmethodiek. Omdat de vragenlijst verspreid werd onder laag opgeleiden, waarvan sommige respondenten moeilijk kunnen lezen of schrijven, is besloten om niet 100 punten te verdelen over de verschillende antwoorden of een top zes te maken, maar om een rangorde van drie items aan te laten brengen bij iedere vraag. In de literatuur komt een rangorde aanbrengen dus wel naar voren, maar het is niet duidelijk wat voor consequenties en rangorde top drie heeft op de uiteindelijke resultaten van het onderzoek. Doordat in de literatuur van Beck & Cowan (2010) naar voren komt dat zij een rangorde maken van in totaal zes antwoordmogelijkheden, is het aannemelijk dat een rangorde top drie consequenties heeft op de resultaten. Dit zou dus mee kunnen spelen waarom de zes waarden die in de literatuur staan niet naar voren zijn gekomen in dit onderzoek. Daarnaast zijn gegevens waarin een rangorde aangebracht worden lastiger te analyseren, omdat de frequentie van de waarden aangegeven kan worden, maar er kan hierbij niet gekeken worden naar andere beschrijvende gegevens. In dit onderzoek wordt nu gesproken over een gedragspatroon van cultuur, die maar gebaseerd is op een zeer beperkt aantal items. Het onderzoek suggereert significante positieve effecten, maar de uitkomst van dit onderzoek is zeer beperkt, omdat een substantieel deel niet betrouwbaar en valide was, waardoor veel items buiten beschouwing zijn gelaten. Het gevolg hiervan is dat op drie hypothesen geen antwoord kan worden gegeven.

Een tweede beperking is dat er wellicht sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven, waardoor een positiever beeld van de resultaten ontstaat. Dit hangt ook samen met het concentratievermogen van de vakmannen en de Nederlandse taalvaardigheid met lezen. Tijdens het afnemen van de vragenlijsten zijn verschillende situaties geconstateerd, zo waren er vakmannen die zinnen niet begrepen of niet het geduld hadden om de vragen één voor één door te nemen. Hierdoor omcirkelde vakmannen maar soms wat. Dit viel op bij vier allochtonen vakmannen, maar er waren ook vakmannen die onderling gingen overleggen, omdat zij een bepaalde vraag niet begrepen. Dit gebeurde bij ongeveer zeven vakmannen. Door deze situaties kan ook een vertekend beeld zijn ontstaan, omdat er vakmannen zijn die de vragenlijst serieus in hebben gevuld en vakmannen die de vragenlijst niet begrepen en derhalve maar iets in hebben gevuld. Het is lastig om te bepalen of dit effect heeft gehad op de resultaten. Er is gekeken naar de spreiding van de data. Hieruit kwam een normale verdeling naar voren, waardoor er niet vanuit gegaan wordt dat dit een groot effect heeft gehad op de resultaten.

Een derde beperking van dit onderzoek is dat er voor het meten van het Rotterdammergericht werken een zelfontworpen vragenlijst is gemaakt. Hiervoor is subjectieve informatie van de Gemeente Rotterdam gebruikt, omdat in de theorie in eerste niets staat over het Rotterdammergericht werken. De theorie beperkt zich alleen tot het gebiedsgericht werken. Hierdoor is een aanname gemaakt dat het Rotterdammergericht werken gerealiseerd zal zijn als een vijf wordt gescoord, op de schaal 1 tot en met 5. Deze score wordt bepaald door de vakmannen en hun leidinggevenden en niet door de Gemeente Rotterdam of een externe organisatie. Er is ook geen controlegroep meegenomen, om de resultaten van Uitvoering Werken te vergelijken met een andere vergelijkbare afdeling.

Een vierde beperking is het MLQ instrument dat gebruikt is om transformationeel leiderschap te meten. De MLQ meet verschillende leiderschapsstijlen en daarop is reeds kritiek geleverd door Yukl (1999),

omdat in de MLQ weinig aandacht besteed wordt aan de positieve aspecten van transactioneel leiderschap. Hierdoor ontstaat het gevaar dat de positieve aspecten in een onderzoek worden toegeschreven aan transformationeel leiderschap (Yukl, 1999). Er is gekozen om het MLQ instrument in te korten en alleen naar transformationeel leiderschap te kijken in verband met de lengte van de vragenlijst. Hierdoor zijn de andere leiderschapsstijlen waar aandacht wordt gegeven in de MLQ buiten beschouwing gelaten. Bij aanvang van het onderzoek werd aangegeven door de leidinggevendenden van de vakmannen dat de vragenlijst niet te lang moest zijn, omdat de vakmannen zich niet zo lang kunnen concentreren.

Een vijfde beperking van dit onderzoek is dat er verschillende schalen zijn gebruikt om de verschillende concepten te meten. Het gebruik van deze verschillende schalen kan volgens Gardner (1975) invloed hebben op de samenhang tussen de verschillende variabelen. Dit zou een reden kunnen zijn waarom er maar in een beperkte mate sprake was van correlaties tussen de verschillende concepten die gemeten zijn aan de hand van de vragenlijsten. Echter heeft deze afwisseling van de schalen wel voordelen omdat de zogenaamde common method bias vermindert. De respondenten kunnen door de afwisseling van de schalen niet consistent hetzelfde invullen, omdat de schalen anders zijn, waardoor ze serieuzer de vragenlijst door moeten lezen en het zogenaamde HALO-effect niet kan ontstaan (Kaplan & Sacuzzo, 2011).

Als zesde beperking van dit onderzoek kan meespelen dat tijdens de interviews alleen gevraagd is naar gegevens die uit de vragenlijst naar voren kwam, zonder daar eerst een statistische analyse op los te laten. Hierdoor is bijvoorbeeld maar beperkte informatie beschikbaar over de heersende organisatiecultuur en de twee factoren die naar voren kwamen bij het Rotterdammergericht werken. Indien de interviews later hadden plaatsgevonden, nadat deze factoren bekend waren, hadden diepgaandere interviews plaats kunnen vinden.

Tot slot kon geen multilevel analyse plaatsvinden, doordat de dataset te beperkt was. De analyses die per team zijn uitgevoerd waren te klein, waardoor het ten koste ging van de statistische efficiëntie. Hierdoor kunnen geen uitspraken gedaan worden per team over relaties en verbanden die statistisch onderbouwd zijn.

#### **6.4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

In dit onderzoek zijn door de beperkingen die hebben plaatsgevonden, de kern van cultuur, namelijk de waarden van de vakmannen niet gemeten, en is de onderzoeker niet in staat geweest om een echte omvorming van de organisatiecultuur plaats te laten vinden om op die manier het Rotterdammergericht werken te realiseren. Er werd vanuit gegaan dat de vakmannen een bepaalde ontwikkeling konden doorlopen, om op die manier het Rotterdammergericht werken uiteindelijk te realiseren. Derhalve wordt vervolgonderzoek aangeraden, om te onderzoeken wat daadwerkelijk de kern van de cultuur binnen Team Service is. Daarnaast kwam bij twee teams een andere cultuur naar voren, maar kon hiervan de invloed niet bepaald worden op het Rotterdammergericht werken. Ook op dit vlak is vervolgonderzoek aan te raden, zodat het duidelijk wordt of de mensgericht-zekerheidszoekende en de taakgericht-zekerheidszoekende cultuur een negatief effect heeft bij een organisatieverandering. Op deze manier kan meer diepgang gegeven worden aan de literatuur die al beschikbaar is over de relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur om een verandering tot stand te brengen. Daarnaast is het raadzaam om ook op een andere manier het Rotterdammergericht werken te meten. Nu is het gedaan vanuit het oogpunt van de vakmannen en hun leidinggevendenden, maar is niet bepaald vanuit het concern van de Gemeente Rotterdam of andere externe partijen wanneer zij echt vinden dat het Rotterdammergericht werken gerealiseerd is. Tot slot zou meer aandacht besteed moeten worden aan andere effectieve leiderschapsstijlen, omdat nu alleen maar naar de transformationeel leiderschapsstijl is gekeken.



## Literatuurlijst

Academia (2014). *Moderatie analyse*. Opgeroepen op 26 juni 2015 via Acadeamia: [http://www.academia.edu/1738113/Moderatie\\_analyse](http://www.academia.edu/1738113/Moderatie_analyse)

Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London: Sage

Albrecht, S. (2005) *Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too!* International Journal of Public Administration, 28, p. 397-416

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire – Short Form 6S*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies

Beck, D.E. & Cowan, C.C. (1996). *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership and Change*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Beck, D.E. & Cowan, C.C. (2010). *Spiral Dynamics. Waarden, Leiderschap en Veranderingen in een dynamisch model* (3<sup>e</sup> druk). Haarlem: Uitgeverij Altamira

Bekkers, V. (2005). *Beleid in beweging: Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Bussum: Lemma

Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging, Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector* (2<sup>e</sup> herziende druk). Den Haag: Lemma

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom

Bovens, M.A.P., t'Hart, P. & Van Twist, M.J.W. (2012). *Openbaar Besuur. Beleid, organisatie en politiek* (8<sup>e</sup> herziende druk). Deventer: Kluwer

Burdett, J.O. (1998). *Forty Things Every Manager Should Know About Coaching*. Journal of Management Development, 1998, 17(2), p. 142-252

Cacioppe, R. & Edwards, M. (2004). *Seeking the Holy Grail of organisational development. A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry*. Leadership & Organization Development Journal, 26 (1), p. 86 – 105.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2013). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (3<sup>e</sup> herziende druk). Den Haag: Sdu Uitgevers

Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume I The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell Publishers

Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. (1988). *Behavioral Norms and Expectations. A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture*. Group Organization Management 13 (3), p. 245-273

- Cornegé, R.D. (2008). *Leiderschap bij organisatieveranderingen: De invloed van het vertrouwen in de leidinggevende op de veranderbereidheid van de ondergeschikten*. Masterthesis Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht
- Covey, S.R. (2008). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (39<sup>e</sup> druk). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact
- Dasborough, M.T. (2006). *Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors*. *The Leadership Quarterly* 17, p. 163– 178
- Dawson, J. F. (2014). *Moderation in management research: What, why, when and how*. *Journal of Business and Psychology*, 29, p. 1-19
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). *Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test*. *Journal of Applied Psychology*, 91, p. 917-926
- De Vocht, A. (2014). *Basishandboek. SPSS 22*. Utrecht: Bijleveld
- De Witte, M., Jonker, J. & Vink, M.J. (2013) *Verandermanagement. Betekenisverlening in actie*. p.1-23
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. & Koopman, P.L. (1997). *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p. 19-34.
- Denters, S.A.H. (2008). *De wijkaanpak terug van nooit weggeweest*. *Bestuurswetenschappen*, 3, p. 57-65
- Essawi, M. (2010). *Changing Organizational Culture through Constructive Confrontation of Values*. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 1 (2), p. 46-50
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM Statistics* (4<sup>th</sup> edition). London: SAGE Publications Ltd.
- Gardner, P.L. (1975). *Scales and Statistics*. *Review of Educational Research*, 45 (1), p. 43-57
- Gemeente Rotterdam (2008) *Gebiedsgericht werken: de uitvoering*. Opgeroepen op 3 mei 2015 via Gemeente Rotterdam: <http://www.rotterdam.nl/gebiedsgerichtwerken>
- Gemeente Rotterdam (2012). *Organisatieplan Heel Gebiedsgericht Beheer* (intern document)
- Gemeente Rotterdam (2012). *Concern Rotterdam* (intern document)
- Gemeente Rotterdam (2014). *Visie Gebiedsteams 2020*. (intern document)
- Gemeente Rotterdam (2014). *Beleidslijn Gebiedscommissie*. (intern document)
- Gemeente Rotterdam (2014). *Stadsbeheer*. Opgeroepen op 4 februari 2015 via Gemeente Rotterdam: <http://www.rotterdam.nl/gw>
- Gemeente Rotterdam (2015). *Visie Team Service* (intern document)

Handy, C.B. (1985). *Understanding organizations*. Londen: Penguin Books

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, mei-juni, p. 119-128

Hayes, A. F. (2008). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Verkregen van: <http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/specreg/templates.pdf>

Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* [White paper] Verkregen van: <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

Higgs, M. & Rowland, D. (2011). *What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders*. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (3) p. 309–335

Hofstede, G. (1991). *Allemaal anders denkend en Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact

House, R.J. (1971). *A path-goal theory of leadership effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, p.321-339

Human Synergistics Doedijns. (2015). *Instruments*. Opgeroepen op 10 juli 2015 via Human Synergistics Doedijns: <http://www.doecons.com/instruments.html>

Human Synergistics Inc. (2012). *Organizational Culture Inventory*. Opgeroepen op 10 juni 2015 via Human Synergistics Inc.: <http://www.humansynergistics.com/Products/OrganizationDevelopment/OrganizationalCultureInventory>

Javidan, M. & Waldman, D.A. (2003). *Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences*. *Public Administration Review*, 63 (2), p. 229-242

Kaplan, R.M., Saccuzzo, D.P. (2001). *Psychological testing: principles, applications and issues*. (5<sup>th</sup> edition) Belmont: Wadsworth

Korsten, A.F.A. & Tops, P.W. (1998), *Lokaal bestuur in Nederland: Inleiding in de gemeentekunde*. Alphen aan den Rijn: Samson

Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers

Merry, P. (2006). *Evolutionair leiderschap*. Haarlem: Altamira-Becht

Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (2005). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications

Miles, J. & Shevlin, M. (2005). *Applying regression & correlation. A guide for students and researchers*. Londen: SAGE Publications

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th edition). Los Angeles, CA: Sage

Parry, K.W. & Proctor-Thomson, S.B. (2010). *Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector*. *Journal of Change Management*, 4, p. 376–399

Platform31 (2012). *De Wijkgids*. Opgeroepen op 8 maart 2015 via Platform31:  
<http://www.platform31.nl/wijkengids/1-vooraf/1-7-wijkaanpak-versus-wijk-gebiedsgericht-werken>

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). *Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 1(2), p. 107-142.

Profile Dynamics (2014). *Drijfveren*. Opgeroepen op 11 april 2015 via Profile Dynamics:  
<http://www.profiledynamics.nl/nl/drijfveren>

Profile Dynamics (2014). *Drijfveren en gedrag volgens Graves*. Opgeroepen op 11 april 2015 via Profile Dynamics:  
[https://www2.profiledynamics.nl/site/index/pagina/t3\\_kleuren?pageid=19&menu=3](https://www2.profiledynamics.nl/site/index/pagina/t3_kleuren?pageid=19&menu=3)

Rijksoverheid (2014). *Taken voor de gemeente*. Opgeroepen op 10 februari 2015 via Rijksoverheid:  
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>

Sjaan (2014). *Uitvoering Werken*. Opgeroepen op 12 februari 2015 via Sjaan:  
<http://sjaan.rotterdam.nl/stadsbeheer:uitvoeringwerken>

Sjaan (2014). *Bestuursdienst: Rotterdammergericht werken zo doen we dat*. Opgeroepen op 2 mei 2015 via Sjaan:  
<http://sjaan.rotterdam.nl/bestuursdienst:rotterdammergerichtwerkenzodoenwedat>

Sjaan (2014). *Concern: organisatieprincipe dienstverlening*. Opgeroepen op 2 mei 2015 via Sjaan:  
<http://sjaan.rotterdam.nl/concern:organisatieprincipedienstverlening>

Sjaan (2014). *Concern: organisatieprincipe naleving*. Opgeroepen op 2 mei 2015 via Sjaan:  
<http://sjaan.rotterdam.nl/concern:organisatieprincipenaleving>

Sjaan (2014). *Concern: organisatieprincipe gebiedsgericht werken*. Opgeroepen op 2 mei 2015 via Sjaan:  
<http://sjaan.rotterdam.nl/concern:organisatieprincipegebiedsgerichtwerken>

Sjaan (2014). *Concern: organisatieprincipe accountmanagement*. Opgeroepen op 2 mei 2015 via Sjaan:  
<http://sjaan.rotterdam.nl/concern:organisatieprincipeaccountmanagement>

Van Dongen, M.A.D. & Janssen, N. (2001). *Excellent leidinggeven*. Schoonhoven: Academic Service

- Van Wart, M. (2012). *Leadership in public organizations*. M.E. Sharpe: New York
- Verschuren, P.& Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Versnel, H. (2008). *Het grote drijfverenboek. De impact van drijfveren op mensen en organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Versnel, H. & Koppenol, H. (2004). *De waardenmatrix. Het patroon waarin we gevangen zijn*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Wilber, K. (2001). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Shambhala Publications 3, p.146
- Raad voor het openbaar bestuur (2004). *Cultuur met een FORS postuur. Rijksdienst tussen rechtsstaat en flexibiliteit*. Den Haag: ROB
- Sanders, G.J.E.M.&Neuijen, J.A. (1996). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*(5<sup>e</sup> druk). Assen: Van Gorcum & Comp
- Schein, E.H. (2000). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3th edition). San Fransico: Jossey-Bass
- Scholte, M. (2008). *Wijkgericht werken*. Maatwerk, 9 (4), p.23
- Sjaan (2014). *Gebiedsgericht werken, wat is dat?* Opgeroepen op 9 maart 2015 via Sjaan: <http://sjaan.rotterdam.nl/gebiedsgerichtwerkenwatisdat>
- Stoker, J.I. & Kolk, N.J. (2003). *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten*(*INK-reeks*). Deventer: Kluwer
- Straathof, A.J.M. (2009). *Cultuurverandering: wat gemeten wordt, wordt gemanaged*. Management & Organisatie, 6
- Straathof, A.J.M & Van Dijk, H.M.G. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. Training & Development Journal, 40 (7), p. 27-32
- Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, 10 (2), p.285-305

## Bijlagen

### A. Vragenlijst vakmannen

Onderstaand wordt de gehele vragenlijst weergegeven die is uitgezet bij de vakmannen.

#### Instructie

*Om mijn diploma te halen voor de opleiding Bestuurskunde, ben ik een afstudeeronderzoek aan het doen. Voor dit onderzoek heb ik uw hulp nodig. Ik heb net een korte toelichting gegeven over mijn onderzoek en als u dit leest betekent dit dat u mij wilt gaan helpen door deze vragenlijst in te vullen.*

*Nog even kort een paar belangrijke punten:*

- *Het is geheel anoniem.*
- *Lees de hele vraag goed door.*
- *Vul het zo eerlijk mogelijk in.*
- *Sla geen vragen over.*
- *Het is uw mening, dus uw antwoorden zijn altijd goed.*
- *Denk niet te lang na, maar vertrouw op uw eerste ingeving.*

*Succes met het invullen van de vragenlijst!*

-----  
***Bij de eerste zeven vragen dient u drie antwoorden te kiezen die het best bij u passen. Deze antwoorden dient u te rangschikken in een top drie. Op de eerste plaats zet u het antwoord wat u het belangrijkste vindt in uw werk.***

#### Vraag 1:

In het werk leg ik de nadruk op...

- A. Duidelijk, netjes, precies en eerlijk
- B. Snel handelen en directheid
- C. Eenvoud en over de eigen grenzen heen kijken
- D. Ervaringen uit het verleden en belangrijke personen
- E. Het resultaat, de persoonlijke winst en de eigen bijdrage
- F. Contact met collega en zorg voor elkaar

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

#### Vraag 2:

Ik voel me prettig bij...

- A. Planning en controle
- B. Veiligheid en familiegevoel binnen de organisatie
- C. Directe beloning
- D. Onderlinge binding en communicatie
- E. Lange termijn strategie, afwisseling en steeds iets nieuws
- F. Bereiken van resultaat, beloning bij succes

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

#### Vraag 3:

Als ik een gesprek heb met mijn leidinggevende, dan vind ik dat hij...

- A. Mijn geschiedenis moet begrijpen
- B. Moet laten zien dat ik gerespecteerd word
- C. Rekening moet houden met lopende afspraken
- D. Moet laten zien wat voor kansen er zijn
- E. Iedereen gelijk moet behandelen
- F. Mededelingen origineel moet brengen

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

**Vraag 4:**

Als ik samenwerk...

- A. Laat ik mijn collega werk doen wat hij/zij leuk vindt
- B. Schrijf ik op wie wat doet
- C. Sta ik helemaal achter mijn collega en laat ik hem niet vallen
- D. Hoef ik niets te zeggen, omdat we elkaar aanvullen
- E. Wil ik met iedereen samen een doel bereiken
- F. Wil ik weten wat de andere doet of voelt

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

**Vraag 5:**

Als er iets besloten wordt, vind ik dat dit gebaseerd moet zijn op...

- A. Gewoonte en tradities
- B. Het volgen van de regels en procedures
- C. Kennis van de experts
- D. Dat iedereen het er mee eens is in de groep
- E. Het geen wat gerespecteerd wordt
- F. Op het uiteindelijke resultaat

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

**Vraag 6:**

Ik wil alleen veranderen...

- A. Als iedereen een gelijke stem en inbreng heeft
- B. Als dit direct en in duidelijke taal van de machthebber komt
- C. Als er kansen zijn voor mij
- D. Als het goed is voor de organisatie
- E. Als iemand die ik respecteer dit van mij vraagt
- F. Als dit gebeurt aan de hand van een ordelijk systeem

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

**Vraag 7:**

Mijn leidinggevende...

- A. Bindt mensen en creëert veiligheid
- B. Betrekt, verbindt en communiceert met iedereen
- C. Organiseert en brengt dingen op orde
- D. Gaat voor doelen, resultaten en efficiëntie
- E. Gaat voor vernieuwingen
- F. Confronteert, beslist en speelt snel in op verschillende situaties

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

**Bij de volgende vraag hoeft u maar één antwoord te omcirkelen.**

**Vraag 8:**

In mijn werk...

- A. Pas ik mezelf graag aan, aan alle veranderende omstandigheden
  - B. Maak ik mij wel zorgen over alle veranderingen
  - C. Vind ik al die veranderingen onnodig
- 

**De volgende vragen gaan iets anders bij het beantwoorden. Hierbij gaat het erom dat u op een schaal van 1 t/m 5 aangeeft hoe u vindt dat een stelling van toepassing is op uw werksituatie. Omcirkel per vraag één antwoord.**

1 = helemaal niet	2 = heel af en toe	3 = soms	4 = nogal vaak	5 = dikwijls, zo niet altijd
-------------------	--------------------	----------	----------------	------------------------------

Tijdens mijn werk...

Lever ik maatwerk met gevoel voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie.	1	2	3	4	5
Vind ik dat burgers makkelijk punten in kunnen brengen in het geen wat ik qua werk doe.	1	2	3	4	5
Heb ik vertrouwen in de goede bedoelingen van de burgers waarvoor ik werk.	1	2	3	4	5
Zorg ik ervoor dat de burger gecorrigeerd wordt indien hij/zij iets doet wat niet mag.	1	2	3	4	5
Houd ik rekening met wat de burgers van mij vragen.	1	2	3	4	5
Houd ik rekening met de typische kenmerken van het gebied waarin ik werk.	1	2	3	4	5
Meld ik dingen die ik tijdens werktijd tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	1	2	3	4	5
Ben ik 24/7 ambtenaar en meld ik dingen die ik tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	1	2	3	4	5

**De volgende vragen gaan over de rol van uw leidinggevende. Op een schaal van 1 t/m 5 dient u aan te geven hoe u vindt dat uw leidinggevende omgaat in verschillende situaties. Omcirkel per vraag één antwoord.**

1 = helemaal niet	2 = heel af en toe	3 = soms	4 = nogal vaak	5 = dikwijls, zo niet altijd
-------------------	--------------------	----------	----------------	------------------------------

Mijn leidinggevende...

Behandelt mij op een manier waardoor ik hem respecteer.	1	2	3	4	5
Praat enthousiast over werk dat gedaan moet worden.	1	2	3	4	5
Zorgt ervoor dat ik problemen vanuit verschillende standpunten bekijk.	1	2	3	4	5
Helpt mij ontwikkelen.	1	2	3	4	5
Straalt kracht en vertrouwen uit.	1	2	3	4	5
Laat zien dat hij ons vertrouwt bij het behalen van doelen.	1	2	3	4	5
Kijkt naar verschillende oplossingen van problemen.	1	2	3	4	5
Houdt rekening met mijn behoefte en pas hier mijn werkzaamheden op aan.	1	2	3	4	5
Zorgt ervoor dat ik trots ben dat hij mijn leidinggevende is.	1	2	3	4	5



Kan mij meeslepen in het doen van mijn werk.	1 2 3 4 5
Komt met nieuwe ideeën om mijn werk te doen.	1 2 3 4 5
Behandelt mij als een individu en niet als een lid van een groep.	1 2 3 4 5

***De volgende vragen gaan over algemene persoonlijke informatie.***

1. Wat is uw leeftijd?

..... jaar.

2. Wat is uw geslacht?

Man  Vrouw

3. Wat is het hoogste opleidingsniveau wat u heeft afgerond?

- Geen  MAVO, VMBO-t  
 Lagere school / basisonderwijs  MBO, MTS, MEAO  
 LTS, LBO, VBO, LHNO, VMBO  anders, namelijk \_\_\_\_\_

4. Hoeveel jaar bent u in dienst bij de Gemeente Rotterdam?

..... jaar.

5. Hoeveel jaar bent u werkzaam in dit team?

..... jaar.

***Heel erg bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!***

## B. Vragenlijst leidinggevenden

Onderstaand wordt de gehele vragenlijst weergegeven die is uitgezet bij de leidinggevenden.

### Instructie

Om mijn diploma te halen voor mijn opleiding Bestuurskunde, ben ik een afstudeeronderzoek aan het doen. Voor dit onderzoek heb ik uw hulp nodig. Ik heb net een korte toelichting gegeven over mijn onderzoek en als u dit leest betekent dit dat u mij wilt gaan helpen, door deze vragenlijst in te vullen.

Nog even kort een paar belangrijke punten:

- Lees de hele vraag goed door
- Vul het zo eerlijk mogelijk in
- Sla geen vragen over
- Het is uw mening, dus uw antwoorden zijn altijd goed
- Denk niet te lang na, maar vertrouw op uw eerste ingeving

Succes met het invullen van de vragenlijst!

**Bij de eerste zeven vragen dient u drie antwoorden te kiezen die het best bij u passen. Deze antwoorden dient u te rangschikken in een top drie. Op de eerste plaats zet u het antwoord wat u het belangrijkste vindt in uw werk.**

### Vraag 1:

In het werk leg ik de nadruk op...

- G. Duidelijk, netjes, precies en eerlijk
- H. Snel handelen en directheid
- I. Eenvoud en over de eigen grenzen heen kijken
- J. Ervaringen uit het verleden en belangrijke personen
- K. Het resultaat, de persoonlijke winst en de eigen bijdrage
- L. Contact met collega en zorg voor elkaar

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

### Vraag 2:

Ik voel me prettig bij...

- G. Planning en controle
- H. Veiligheid en familiegevoel binnen de organisatie
- I. Directe beloning
- J. Onderlinge binding en communicatie
- K. Lange termijn strategie, afwisseling en steeds iets nieuws
- L. Bereiken van resultaat, beloning bij succes

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

### Vraag 3:

Als ik een gesprek heb met mijn medewerkers, dan vind ik dat ik...

- G. Zijn geschiedenis moet begrijpen
- H. Moet laten zien dat hij gerespecteerd wordt
- I. Rekening moet houden met lopende afspraken
- J. Moet laten zien wat voor kansen er zijn voor hem/haar
- K. Iedereen gelijk moet behandelen
- L. Mededelingen origineel moet brengen

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

---

**Vraag 4:**

Als ik samenwerk...

- G. Laat ik mijn collega werk doen wat hij/zij leuk vindt
- H. Schrijf ik op wie wat doet
- I. Sta ik helemaal achter mijn collega en laat ik hem niet vallen
- J. Hoef ik niets te zeggen, omdat we elkaar aanvullen
- K. Wil ik met iedereen samen een doel bereiken
- L. Wil ik weten wat de andere doet of voelt

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

---

**Vraag 5:**

Als er iets besloten wordt, vind ik dat dit gebaseerd moet zijn op...

- G. Gewoonte en tradities
- H. Het volgen van de regels en procedures
- I. Kennis van de experts
- J. Dat iedereen het er mee eens is in de groep
- K. Het geen wat gerespecteerd wordt
- L. Op het uiteindelijke resultaat

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

---

**Vraag 6:**

Ik wil alleen veranderen...

- G. Als iedereen een gelijke stem en inbreng heeft
- H. Als dit direct en in duidelijke taal van de machthebber komt
- I. Als er kansen zijn voor mij
- J. Als het goed is voor de organisatie
- K. Als iemand die ik respecteer dit van mij vraagt
- L. Als dit gebeurt aan de hand van een ordelijk systeem

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

---

**Vraag 7:**

Mijn managementstijl is te beschrijven als...

- G. Het creëren van veiligheid
- H. Het verbinden en communiceren met iedereen
- I. Organiseren en dingen op orde brengen
- J. Efficiënt en het gaan voor doelen en resultaten
- K. Het Gaan voor vernieuwingen
- L. Het confronteren, beslissen en inspelen op verschillende situaties

Het meest belangrijk vind ik:	
1.	
2.	
3.	

---

**Bij de volgende vraag hoeft u maar één antwoord te omcirkelen.**

**Vraag 8:**

In mijn werk...

- D. Pas ik mezelf graag aan, aan alle veranderende omstandigheden
  - E. Maak ik mij wel zorgen over alle veranderingen
  - F. Vind ik al die veranderingen onnodig
-

**De volgende vragen gaan iets anders bij het beantwoorden. Hierbij gaat het erom dat u op een schaal van 1 t/m 5 aangeeft hoe u vindt dat een stelling van toepassing is op uw werksituatie. Omcirkel per vraag één antwoord.**

1 = helemaal niet	2 = heel af en toe	3= soms	4 = nogal vaak	5 = dikwijls, zo niet altijd
-------------------	--------------------	---------	----------------	------------------------------

Tijdens mijn werk...

Lever ik maatwerk met gevoel voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie.	1 2 3 4 5
Vind ik dat burgers makkelijk punten in kunnen brengen in het geen wat ik qua werk doe.	1 2 3 4 5
Heb ik vertrouwen in de goede bedoelingen van de burgers waarvoor ik werk.	1 2 3 4 5
Zorg ik ervoor dat de burger gecorrigeerd wordt indien hij/zij iets doet wat niet mag.	1 2 3 4 5
Houd ik rekening met wat de burgers van mij vragen.	1 2 3 4 5
Houd ik rekening met de typische kenmerken van het gebied waarin ik werk.	1 2 3 4 5
Meld ik dingen die ik tijdens werktijd tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	1 2 3 4 5
Ben ik 24/7 ambtenaar en meld ik dingen die ik tegenkom in de buitenruimte die niet in orde zijn.	1 2 3 4 5

**De volgende vragen gaan over uw rol als leidinggevende. Op een schaal van 1 t/m 5 dient u aan te geven hoe u vindt dat u in bepaalde situaties handelt. Omcirkel per vraag één antwoord.**

1 = helemaal niet	2 = heel af en toe	3= soms	4 = nogal vaak	5 = dikwijls, zo niet altijd
-------------------	--------------------	---------	----------------	------------------------------

Ik zorg ervoor, dat...

Ik op een manierhandel die respect doet groeien voor mij bij anderen.	1 2 3 4 5
Ik enthousiastspreek over dingen die verwezenlijkt dienen te worden.	1 2 3 4 5
Ik anderen er toebreng om problemen vanuit verschillende standpunten te zien.	1 2 3 4 5
Ik anderen help om hun sterke kanten te ontwikkelen.	1 2 3 4 5
Ik iets uitstraal van kracht en vertrouwen.	1 2 3 4 5
Ik laat zien dat ik er op vertrouwd dat de doelen behaald zullen worden	1 2 3 4 5
Ik naar verschillende perspectieven zoek voor het oplossen van problemen.	1 2 3 4 5
Ik een individu beschouw als iemand met verschillende behoeften, verschillende mogelijkheden en verwachtingen ten opzichte van anderen.	1 2 3 4 5
Anderen trots zijn om met mij geassocieerd te worden.	1 2 3 4 5
Ik een meeslepende toekomstvisie uitdraag.	1 2 3 4 5
Ik nieuwe aanpakken suggereer om een opdracht te volbrengen.	1 2 3 4 5
Ik anderen behandel als individuen in plaats van zomaar een lid van de groep.	1 2 3 4 5

***De volgende vragen gaan over algemene persoonlijke informatie.***

1. Wat is uw leeftijd?

..... jaar.

2. Wat is uw geslacht?

Man  Vrouw

3. Wat is het hoogste opleidingsniveau wat u heeft afgerond?

Geen

MAVO, VMBO-t

Lagere school / basisonderwijs

MBO, MTS, MEAO

LTS, LBO, VBO, LHNO, VMBO

anders, namelijk \_\_\_\_\_

4. Hoeveel jaar bent u in dienst bij de Gemeente Rotterdam?

..... jaar.

5. Hoeveel jaar bent u werkzaam in dit team?

..... jaar.

***Heel erg bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!***

## C. Topic lijst interview

Onderstaand staat de topiclijst van het interview met leidinggevende C.

*Kan je kort beschrijven hoe je in deze functie werkzaam bent geraakt en wat je achtergrond is?*

### CULTUUR VAN MEDEWERKERS

1. Welke waarde vind jij in je team het meest typerend? (waarde)
2. Kan je hiervan een voorbeeld/situatie noemen, waaruit blijkt dat vanuit deze waarden handelen? Stuur jij hier ook op? (gedrag patronen)
3. Hoe kijkt jouw team aan tegen veranderingen? Hoe ga jij hiermee om? (houding)

### ROTTERDAMMERGERICHT WERKEN

4. Wat vind jij Rotterdammergericht werken? (kent hij de vier organisatieprincipes)
5. Hoe lever je hierin maatwerk? Hoe weet je wat er gedaan moet worden? (gebiedsgericht werken)
6. Wanneer vind je dat een burger gecorrigeerd moet worden? Hoe doe je dit dan en komt dit regelmatig voor dat dit eigenlijk zou moeten? (naleving)
7. In hoeverre kunnen de vakmannen doen wat de burgers aan hen vragen als zij buiten zijn? (dienstverlening)
8. Hoe ga je om met situaties in de buitenruimte die niet goed zijn, zowel binnen als buiten werktijd? (accountmanagement)

### TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

9. Hoe zorg je ervoor dat je vertrouwen en respect krijgt van de vakmannen? (charisma)  
Hoe komt het dat je jezelf een lage score had gegeven bij de vraag: ik zorg ervoor dat ik op een manier handel die respect doet groeien voor mij bij anderen?
10. Kan je een situatie opnoemen waaruit naar voren komt hoe jij de vakmannen inspireert om hun werkzaamheden te doen? (inspirerend)
11. Op welke manier probeer je de vakmannen nieuwe uitdagingen te geven en kritisch over zichzelf en het werk na te denken? (stimulerend)
12. Vind je het belangrijk om de vakman als een individu te zien of gaat het meer om de groep? En waarom? (individuele consideratie)

## D. Waardenmodel

Onderstaand worden voorbeeld vragen weergegeven die in de literatuur naar voren zijn gekomen van Beck & Cowan (2010) en Versnel en Koppenol (2004).

1. In een goede organisatie...

- A. Wordt loyaliteit beloond met zekerheid van een baan en een gegarandeerde beloning in de toekomst (blauw)
- B. Laten ze me met rust zodat ik lekker mijn eigen gang kan gaan (rood)
- C. Voelen de mijnen zich veilig en worden onze gewoonten en rituelen gerespecteerd (paars)
- D. Is er ruimte voor mensen die uitblinken en succes hebben (oranje)
- E. Komen mensen en hun gevoelens op de eerste plaats, want wij zijn een gemeenschap (groen)
- F. Krijg ik energie van natuurlijke verschillen, onvermijdelijke conflicten en voortdurende veranderingen (geel)

2. Een volwassen persoon streeft ernaar om...

- A. Zich veilig te voelen als lid van een grote familie die zich om haar leden bekommert (paars)
- B. Succesvol, onafhankelijk en vernieuwend te zijn, en de concurrentie te overtreffen (oranje)
- C. Functioneel en flexibel met zijn eigen principes om te gaan (geel)
- D. Een viriele en sterke persoon te zijn, omdat kracht en respect het belangrijkste zijn (rood)
- E. Een warme en bemoedigende persoon te zijn opdat iedereen kan groeien en voldoening kan vinden (groen)
- F. Doelgericht en gedisciplineerd te zijn volgens de normen van een rechtmatige, hogere autoriteit (blauw)

In mijn werk gaat het vooral om.....

- A. Leuke en prettige contacten met mensen (groen)
- B. Leren en inhoudelijke dingen ontwikkelen (geel)
- C. Resultaten neerzetten (oranje)
- D. Dingen goed organiseren (blauw)
- E. Beslissingen nemen en tempo maken (rood)
- F. Behoud van goede tradities (paars)

Samenwerking met anderen is...

- A. een goede manier om iedereen te laten doen wat hij leuk vindt (geel)
- B. Een goede taakverdeling en een goed werkproces maken (blauw)
- C. Op elkaar kunnen bouwen, elkaar niet laten vallen (rood)
- D. Elkaar zo goed aanvullen, dat er eigen geen woorden nodig zijn (paars)
- E. Aan een gemeenschappelijk doel werken om succes te behalen (oranje)
- F. Een goede coördinatie en communicatie en van elkaar weten wat de ander doet of voelt (groen)

Ik voel me prettig bij.....

- A. Planning en controle (blauw)
- B. Veiligheid en geborgenheid, familiegevoel binnen de organisatie (paars)
- C. Directe beloning (rood)
- D. Onderlinge binding en communicatie (groen)
- E. Lange termijn strategie, vrijheid, afwisseling en steeds iets nieuws (geel)
- F. Bereiken van resultaat, beloning bij succes (oranje)

## E. MLQ FORM 6S

Onderstaand staat de 'Multifactor Leadership Questionnaire' van Bass & Avolio (1992).

### Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

**INSTRUCTIONS:** This questionnaire provides a description of your leadership style. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you. The word others may mean your followers, clients, or group members.

#### KEY

0 - Not at all   1 - Once in a while   2 = Sometimes   3 = Fairly often   4 = Frequently, if not always

1. I make others feel good to be around me..... 0 1 2 3 4
2. I express with a few simple words what we could and should do..... 0 1 2 3 4
3. I enable others to think about old problems in new ways..... 0 1 2 3 4
4. I help others develop themselves..... 0 1 2 3 4
5. I tell others what to do if they want to be rewarded for their work. .... 0 1 2 3 4
6. I am satisfied when others meet agreed-upon standards..... 0 1 2 3 4
7. I am content to let others continue working in the same ways always..... 0 1 2 3 4
8. Others have complete faith in me..... 0 1 2 3 4
9. I provide appealing images about what we can do..... 0 1 2 3 4
10. I provide others with new ways of looking at puzzling things. .... 0 1 2 3 4
11. I let others know how I think they are doing. .... 0 1 2 3 4
12. I provide recognition/rewards when others reach their goals..... 0 1 2 3 4
13. As long as things are working, I do not try to change anything. .... 0 1 2 3 4
14. Whatever others want to do is OK with me ..... 0 1 2 3 4
15. Others are proud to be associated with me. .... 0 1 2 3 4
16. I help others find meaning in their work. .... 0 1 2 3 4
17. I get others to rethink ideas that they had never questioned before..... 0 1 2 3 4.
18. I give personal attention to others who seem rejected..... 0 1 2 3 4
19. I call attention to what others can get for what they accomplish..... 0 1 2 3 4
20. I tell others the standards they have to know to carry out their work. .... 0 1 2 3 4
21. I ask no more of others than what is absolutely essential..... 0 1 2 3 4

#### SCORING

The MLQ-6S measures your leadership on seven factors related to transformational leadership. Your score for each factor is determined by summing three specified items on the questionnaire. For example, to determine your score for factor 1, Idealized influence, sum your responses for items 1, 8, and 15. Complete this procedure for all seven factors.

	<b>TOTAL</b>
Idealized influence (items 1, 8, and 15)	_____ Factor 1
Inspirational motivation (items 2, 9, and 16)	_____ Factor 2
Intellectual stimulation (items 3, 10, and 17)	_____ Factor 3
Individual consideration (items 4, 11, and 18)	_____ Factor 4
Contingent reward (items 5, 12, and 19)	_____ Factor 5
Management-by-exception (items 6, 13, and 20)	_____ Factor 6
Laissez-faire leadership (items 7, 14, and 21)	_____ Factor 7



## F. MLQ FORM Y8

Onderstaand staat de 'Multifactor Leadership Questionnaire' versie 8Y die is vertaald door Den Hartog et. al (1997).

0 = helemaal niet	1 = heel af en toe	2= soms	3 = nogal vaak	4 = dikwijls, zo niet altijd
-------------------	--------------------	---------	----------------	------------------------------

1.	Ik help anderen in ruil voor hun inspanningen.	0 1 2 3 4
2.	Ik onderzoek kritieke veronderstellingen opnieuw om te zien of ze wel juist zijn.	0 1 2 3 4
3.	Ik slaag er niet in om in te grijpen, totdat de problemen ernstig worden.	0 1 2 3 4
4.	Ik vestig de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van de norm.	0 1 2 3 4
5.	Ik vermijd om betrokken te geraken wanneer belangrijke onderwerpen aan bod komen.	0 1 2 3 4
6.	Ik praat over mijn belangrijkste waarden en overtuigingen.	0 1 2 3 4
7.	Ik ben er niet wanneer men mij nodig heeft.	0 1 2 3 4
8.	Ik zoek naar verschillende perspectieven voor het oplossen van problemen.	0 1 2 3 4
9.	Ik spreek optimistisch over de toekomst.	0 1 2 3 4
10.	Ik zorg ervoor dat anderen trots zijn om met mij geassocieerd te worden.	0 1 2 3 4
11.	Ik bespreek in concrete bewoording wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelstellingen.	0 1 2 3 4
12.	Ik wacht om tot actie over te gaan tot dingen verkeerd beginnen lopen.	0 1 2 3 4
13.	Ik spreek enthousiast over dingen die verwezenlijkt dienen te worden.	0 1 2 3 4
14.	Ik leg het belang van een sterke doelgerichtheid uit.	0 1 2 3 4
15.	Ik treed op als leraar en als coach.	0 1 2 3 4
16.	Ik maak duidelijk wat men kan verwachten wanneer de doelstellingen bereikt worden.	0 1 2 3 4
17.	Ik toon dat ik een sterk geloof hecht aan het gezegde "Herstel niet wat niet stuk is."	0 1 2 3 4
18.	Ik schuif eigenbelang opzij in het belang van de groep.	0 1 2 3 4
19.	Ik behandel anderen als individuen i.p.v. zomaar een lid van de groep.	0 1 2 3 4
20.	Ik laat zien dat problemen chronisch moeten worden vooraleer ik ingrijp.	0 1 2 3 4
21.	Ik handel op een manier die respect doet groeien voor mij bij anderen.	0 1 2 3 4
22.	Ik concentreer me volledig op het oplossen van vergissingen, klachten en fouten	0 1 2 3 4
23.	Ik denk na over de morele en ethische gevolgen van beslissingen.	0 1 2 3 4
24.	Ik volg elke fout op de voet.	0 1 2 3 4
25.	Ik straal iets uit van kracht en vertrouwen.	0 1 2 3 4
26.	Ik draag een meeslepemde toekomstvisie uit.	0 1 2 3 4
27.	Ik vestig mijn aandacht op het niet halen van de normen.	0 1 2 3 4
28.	Ik vermijd het nemen van beslissingen.	0 1 2 3 4
29.	Ik beschouw een individu als iemand met verschillende noden, verschillende mogelijkheden en verwachtingen t.o.v. anderen.	0 1 2 3 4
30.	Ik breng anderen er toe om problemen vanuit verschillende standpunten te zien.	0 1 2 3 4
31.	Ik help anderen om hun sterke kanten te ontwikkelen.	0 1 2 3 4
32.	Ik suggereer nieuwe aanpakken om een opdracht te volbrengen.	0 1 2 3 4
33.	Ik stel het antwoord op dringende vragen uit.	0 1 2 3 4
34.	Ik benadruk het belang van het hebben van een gemeenschappelijk gevoel bij een opdracht of missie.	0 1 2 3 4
35.	Ik laat mijn voldoening blijken wanneer anderen de verwachtingen inlossen.	0 1 2 3 4
36.	Ik laat zien dat ik er op vertrouw dat de doelen behaald zullen worden.	0 1 2 3 4

IdealizedInfluence (attributed) = vraag 10, 18, 21 en 25	Intellectualstimulation= vraag 2, 8, 30, 32
IdealizedInfluence (behavior) = vraag 6, 14, 23, 34	Individualizedconsideration= vraag 15, 19, 29, 31
Inspirationalmotivation = vraag 9, 13, 26, 36	

## G. Factoranalyse waarden

Onderstaand wordt de factoranalyse weergegeven van de vragen die over de waarden van de vakmannen en de leidinggevendens gaan. De items die blauw zijn ingekleurd, zijn gebruikt in het onderzoek.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
V4 Oranje: Wil ik met iedereen samen een doel bereiken	0,648				-0,4
V6 Geel: Als het goed is voor de organisatie	0,63				
V5 Groen: Dat iedereen het er mee eens is in de groep	-0,59	-0,36			-0,33
V5 Oranje: Op het uiteindelijke resultaat	0,565				-0,32
V6 Oranje: Als er kansen zijn voor mij	-0,54				-0,34
V5 Rood: Het geen wat gerespecteerd wordt					
V6 Groen: Als iedereen een gelijke stem heeft		-0,69			
V1 Groen: Contact met collega en zorg voor elkaar	0,302	-0,59			
V5 Blauw: Het volgen van de regels en procedures		0,552			
V2 Groen: Onderlinge binding en communicatie	0,377	-0,46			
V4 Rood: Sta ik helemaal achter mijn collega en laat ik hem niet vallen		-0,44	-0,31		
V6 Rood: Als dit direct en in duidelijke taal van de machthebber komt		0,344			
V1 Rood: Snel handelen en directheid			-0,72		
V4 Paars: Hoef ik niets te zeggen, omdat we elkaar aanvullen			-0,6		
V4 Geel: Laat ik mijn collega werk doen wat hij/zij leuk vindt	-0,49		0,521		0,322
V1 Paars: Ervaringen uit het verleden en belangrijke personen		-0,31	0,453		
V1 Oranje: Het resultaat, de persoonlijke winst en eigen bijdrage			0,417		
V5 Paars: Gewoonte en tradities			0,408		
V4 Groen: Wil ik weten wat de andere doet of voelt	0,309	0,311	0,367		
V1 Geel: Eenvoud en over de eigen grenzen heen kijken				0,66	
V1 Blauw: Duidelijk, netjes, precies en eerlijk				-0,64	
V2 Blauw: Planning en controle	-0,42			0,485	
V4 Blauw: Schrijf ik op wie wat doet				0,439	
V2 Oranje: Bereiken van resultaat, beloning bij succes				-0,42	
V6 Paars: Als iemand die ik respecteer dit van mij vraagt	-0,38		-0,41	-0,41	
V2 Paars: Veiligheid en familiegevoel binnen de organisatie				-0,33	
V2 Rood: Directe beloning					0,625
V2 Geel: Lange termijn strategie, afwisseling en steeds iets nieuws					-0,51
V5 Geel: Kennis van de experts					0,396
V6 Blauw: Als dit gebeurd aan de hand van een ordelijk systeem		0,343			-0,34

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

## H. Invloeden op orde en handhaving

Doelgericht samenwerken en transformationeel leiderschap op orde en handhaving

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,348 <sup>a</sup>	,121	,015	,62107
2	,537 <sup>b</sup>	,288	,182	,56585
3	,537 <sup>c</sup>	,288	,173	,56928

a. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj

b. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformationeel leiderschap

c. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformationeel leiderschap, Doel\_trans\_interactie

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,408	10	,441	1,143	,341 <sup>b</sup>
	Residual	32,015	83	,386		
	Total	36,424	93			
2	Regression	10,489	12	,874	2,730	,004 <sup>c</sup>
	Residual	25,935	81	,320		
	Total	36,424	93			
3	Regression	10,497	13	,807	2,492	,007 <sup>d</sup>
	Residual	25,926	80	,324		
	Total	36,424	93			

a. Dependent Variable: Orde en Handhaving

b. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj

c. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformationeel leiderschap

d. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformationeel leiderschap, Doel\_trans\_interactie

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,052	,514		5,943	,000
	Leeftijd	,007	,010	,093	,629	,531
	Oplei	,134	,058	,255	2,312	,023
	Dienstj	,004	,007	,079	,540	,591
	Teamjr	,007	,009	,086	,767	,445
	TeamA	-,340	,233	-,205	-1,461	,148
	TeamB	-,453	,238	-,251	-1,902	,061
	TeamC	-,574	,277	-,257	-2,069	,042
	TeamD	-,353	,226	-,213	-1,563	,122
	TeamF	-,404	,277	-,181	-1,455	,150
	TeamG	-,424	,222	-,262	-1,913	,059
	2	(Constant)	1,976	,529		3,735
Leeftijd		,004	,010	,052	,382	,703
Oplei		,105	,054	,202	1,939	,050
Dienstj		,001	,006	,021	,154	,878
Teamjr		,004	,009	,042	,412	,681
TeamA		-,244	,215	-,147	-1,135	,260
TeamB		-,372	,218	-,206	-1,705	,092
TeamC		-,221	,266	-,099	-,830	,409
TeamD		-,222	,210	-,134	-1,058	,293
TeamF		-,400	,253	-,179	-1,580	,118
TeamG		-,356	,203	-,220	-1,757	,083
Doelgericht samenwerken gecorrigeerd		,003	,004	,062	,616	,540
Transformationeel leiderschap		,353	,083	,433	4,271	,000
3		(Constant)	1,973	,533		3,704
	Leeftijd	,004	,010	,053	,383	,703
	Oplei	,106	,055	,202	1,932	,057
	Dienstj	,001	,007	,024	,173	,863
	Teamjr	,004	,009	,044	,427	,671
	TeamA	-,246	,217	-,149	-1,137	,259

TeamB	-,376	,221	-,209	-1,702	,093
TeamC	-,219	,267	-,098	-,819	,415
TeamD	-,222	,211	-,134	-1,052	,296
TeamF	-,402	,255	-,180	-1,576	,119
TeamG	-,361	,206	-,223	-1,751	,084
Doelgericht samenwerken gecorrigeerd	,003	,004	,064	,630	,530
Transformationeel leiderschap	,352	,084	,432	4,209	,000
Doel_trans_interactie	-,011	,065	-,017	-,164	,870

a. Dependent Variable: Orde en Handhaving

## I. Invloeden op contact met de burger

Doelgericht samenwerken en transformatieel leiderschap op contact met de burger

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 <sup>a</sup>	,158	,056	,57450
2	,558 <sup>b</sup>	,312	,210	,52577
3	,570 <sup>c</sup>	,325	,253	,52374

- a. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj
- b. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformatieel leiderschap
- c. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformatieel leiderschap, Doel\_trans\_interactie

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,133	10	,513	1,555	,135 <sup>b</sup>
	Residual	27,394	83	,330		
	Total	32,527	93			
2	Regression	10,136	12	,845	3,056	,001 <sup>c</sup>
	Residual	22,391	81	,276		
	Total	32,527	93			
3	Regression	10,583	13	,814	2,968	,001 <sup>d</sup>
	Residual	21,944	80	,274		
	Total	32,527	93			

- a. Dependent Variable: Contact met de burger
- b. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj
- c. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformatieel leiderschap
- d. Predictors: (Constant), TeamG, Leeftijd, TeamC, TeamF, Teamjr, TeamB, Oplei, TeamD, TeamA, Dienstj, Doelgericht samenwerken gecorrigeerd, Transformatieel leiderschap, Doel\_trans\_interactie

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,487	,475		7,338	,000
	Leeftijd	-,010	,010	-,149	-1,030	,306
	Oplei	,108	,053	,218	2,018	,047
	Dienstj	,013	,006	,284	1,972	,052
	Teamjr	-,004	,009	-,050	-,460	,647
	TeamA	-,150	,215	-,096	-,698	,487
	TeamB	-,095	,221	-,056	-,432	,667
	TeamC	-,071	,257	-,034	-,277	,783
	TeamD	-,079	,209	-,050	-,377	,707
	TeamF	,335	,257	,159	1,304	,196
	TeamG	-,120	,205	-,078	-,584	,561
2	(Constant)	2,586	,492		5,259	,000
	Leeftijd	-,014	,009	-,214	-1,596	,114
	Oplei	,067	,051	,136	1,327	,188
	Dienstj	,011	,006	,243	1,832	,071
	Teamjr	-,006	,008	-,080	-,795	,429
	TeamA	-,031	,199	-,020	-,158	,875
	TeamB	-,016	,203	-,009	-,078	,938
	TeamC	,240	,247	,114	,971	,334
	TeamD	,077	,195	,049	,393	,695
	TeamF	,324	,235	,154	1,377	,172
	TeamG	-,054	,188	-,035	-,286	,776
	Doelgericht samenwerken gecorrigeerd	,008	,004	,205	2,085	,040
	Transformationeel leiderschap	,275	,077	,357	3,580	,001
	3	(Constant)	2,563	,490		5,229
Leeftijd		-,014	,009	-,211	-1,579	,118
Oplei		,069	,050	,140	1,376	,173
Dienstj		,012	,006	,266	1,995	,049
Teamjr		-,005	,008	-,065	-,639	,525
TeamA		-,049	,199	-,031	-,246	,806

TeamB	-,048	,204	-,028	-,237	,814
TeamC	,251	,246	,119	1,020	,311
TeamD	,076	,194	,049	,392	,696
TeamF	,309	,234	,146	1,317	,192
TeamG	-,089	,190	-,058	-,471	,639
Doelgericht samenwerken gecorrigeerd	,009	,004	,225	2,263	,026
Transformationeel leiderschap	,265	,077	,345	3,453	,001
Doel_trans_interactie	-,077	,060	-,125	-1,277	,005

a. Dependent Variable: Contact met de burger