

Het Nieuwe Werken

Onderzoek naar het effect van 'het nieuwe werken' op
teamcohesie en de modererende rol van
leiderschapstijl.



GEMEENTE TILBURG

drs. S.G. van Bunnik
studentnummer: 460833

Begeleider en 1e lezer: Prof.dr. E.H. Klijn
2e lezer: dr. L. den Dulk

Avondprogramma Master Bestuurskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam
26 november 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding en probleemstelling	6
1.1 Inleiding.....	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Vraagstelling.....	8
1.5 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie.....	8
1.6 Leeswijzer.....	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 'Het nieuwe werken'	10
2.2 Leiderschap en leiderschapsstijlen	12
2.2.1 Transactioneel leiderschap	13
2.2.2 Transformationeel leiderschap	14
2.2.3 Transactioneel versus transformationeel leiderschap	14
2.2.4 Transactioneel en transformationeel leiderschap en 'het nieuwe werken'	15
2.3 Teams en Teamcohesie.....	16
2.4 Verwachtingen ten aanzien van de relaties tussen 'het nieuwe werken', teamcohesie en leiderschapsstijl	18
3. Onderzoeksdesign en operationalisatie	22
3.1 Conceptueel model	22
3.2 Onderzoeksstrategie	22
3.3 Respondenten en Dataverzameling	23
3.4 Operationalisering	25
3.4.1 'Het nieuwe werken'	25
3.4.2 Transactioneel en transformationeel leiderschap	26
3.4.3 Teamcohesie	27
3.4.4 Controlevariabelen.....	28
3.5 Data-analyse	29
3.5.1 Factoranalyse	29
3.5.2 Betrouwbaarheidsanalyse.....	29
3.6 Methodologische issues.....	30
4. Onderzoeksresultaten	31
4.1 'Het nieuwe werken', leiderschap en teamcohesie in de gemeente Tilburg	31
4.2 Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties	33
4.3 Regressie-analyse.....	35
5. Conclusie en reflectie	40
5.1 Beantwoording centrale vraag en conclusies	40
5.2 Aanbevelingen voor de praktijk (gemeente Tilburg)	42
5.3 Reflectie	43
5.3.1 Theoretische reflectie en discussie	43
5.3.2 Methodologische reflectie en discussie	45
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	46
Literatuurlijst.....	48
Bijlage A: Itemlijst vanuit operationalisatie	51
Bijlage B: Resultaten factoranalyse.....	53
Bijlage C: Resultaten betrouwbaarheidsanalyse.....	58
Bijlage D: Uitnodigingsmail	64
Bijlage E: Vragenlijst.....	65
Bijlage F: Opmerkingen vanuit respondenten	70
Bijlage G: Uitgevoerde Levene's Tests for Equality en T-toetsen.....	74
Bijlage H: Nadere toelichting correlatiematrix.....	75
Bijlage I: Uitkomsten regressie-analyse	77

Voorwoord

Met de afronding van deze scriptie komt er ook een einde aan mijn tijd als (avond)student bestuurskunde. Het was toch wel bijzonder om als veertiger met je studentenkaart gebruik te maken van studentenkorting. En dan met name het verbaasde gezicht te zien van de behulpzame man of vrouw achter de kassa. Maar het was natuurlijk niet allemaal rozengeur en maneschijn. De afgelopen twee jaar en drie maanden was echt een zeer intensieve periode waarbij het combineren van werk, privé en studie regelmatig deed aanvoelen alsof ik in het circus aan het jongleren was. Maar gelukkig gloort er licht aan de horizon en kan ik nu weer écht tijd vrij maken voor mijn gezin, familie en vrienden. Want zonder jullie steun had ik nooit zover kunnen komen. Ik wil dan ook even de tijd nemen om een aantal van jullie met naam en toenaam te bedanken.

Allereerst wil ik mijn werkgever, de gemeente Tilburg, en in het bijzonder Joke de Kock en Hannine van de Grift bedanken. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat ik deze unieke kans, het volgen van de master Avondprogramma Bestuurskunde, heb gekregen en kon benutten. Ook wil ik Ilse Schapendonk, programmamanager 'het nieuwe werken', bedanken voor de mogelijkheid om op dit onderwerp af te studeren. Theo Leliveld wil ik bedanken voor zijn onmisbare hulp bij het maken van de digitale vragenlijst. Daarnaast wil ik al mijn collega's bedanken die gedurende het curriculum van de opleiding hebben meegewerkt aan talloze opdrachten en/of hebben meegedaan aan de enquête over 'het nieuwe werken'. Zonder jullie was dit eindproduct niet mogelijk geweest!

Bijzondere dank ben ik verschuldigd aan mijn scriptiebegeleider prof. dr. Erik Hans Klijn voor zijn kritische blik, de feedback, het spiegelen en het sparren gedurende het afstudeertraject. Maar ook dank voor de flexibiliteit en inzet gedurende de laatste eindsprint van deze scriptie zodat het voor mij mogelijk werd de deadline van afstuderen dit jaar nog te halen. Ook dr. Laura den Dulk wil ik bedanken voor haar flexibiliteit om in korte tijd op te treden als tweede lezer en mij te voorzien van kritische doch duidelijke feedback. Maar natuurlijk wil ik ook mijn scriptiekring bedanken: Amke en Erik (de Brabo's) en Margret. Ik heb veel steun aan jullie gehad. Niet alleen tijdens het afstudeertraject maar juist gedurende de studie zelf. Amke en Nellie (onze mede Brabo) bedankt voor de autoritten terug van Rotterdam naar Breda. Naast reistijdverkortings was het bovenal erg gezellig in de auto! Net als met Erik in de trein.

Ook mijn familie en vrienden wil ik bedanken voor het begrip dat zij toonden gedurende de afgelopen jaren als ik weer eens verstek liet gaan bij een sociale aangelegenheid omdat er weer een deadline van een paper of tentamen aanstaande was.

Tot slot. Zonder de steun van mijn vrouw Marleen en mijn kinderen Elena en Daniël had ik dit intensieve traject niet tot een succesvol einde kunnen brengen. Twee avonden per week rond half 12 in de avond thuis zijn, betekende op maandag- en donderdagochtend al een "tot morgen" zeggen tegen mijn kinderen. Maar het betekende ook dat veel op de schouders van Marleen kwam te liggen. Gelukkig heb ik vanaf nu weer veel meer tijd om met jullie door te brengen. Ik kijk er naar uit - en ik hoop jullie ook 😊

Samenvatting

De gemeente Tilburg wil medio 2020, nadat de renovatie van de stadskantoren gereed is, overstappen op 'het nieuwe werken'. Verwacht wordt dat 'het nieuwe werken' leidt tot betere dienstverlening en resultaten. Als voorloper op het gemeentebrede 'het nieuwe werken' werkt de afdeling Werk & Inkomen sinds december 2014 via 'het nieuwe werken'. In 2016 zijn de resultaten bekend geworden van het eerste medewerkerstevredenheidsonderzoek. De afdeling Werk & Inkomen scoorde slecht op beschikbare voorzieningen zoals het aantal werkplekken en ICT. Ook werd aangegeven dat het flexibel werken nadelig uitpakt voor de teamspirit. Deze uitkomsten vormden de basis voor het huidige onderzoek waarin de relatie tussen 'het nieuwe werken' en de mate van teamcohesie is onderzocht. Daarbij is ook de invloed van leiderschap betrokken omdat uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de rol van de leidinggevende door 'het nieuwe werken' is veranderd en mogelijk van invloed is op de relatie tussen 'het nieuwe werken' en de mate van teamcohesie. Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale vraag:

Wat is het effect van 'het nieuwe werken' op de mate van teamcohesie binnen de gemeente Tilburg en welke modererende invloed hebben transformationeel en transactioneel leiderschap hierop?

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn een aantal deelvragen en hypothesen opgesteld.

Het onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers van de gemeente Tilburg werkzaam in stadskantoor 2 (SK2), stadskantoor 5 (SK5) en de BBL (Werk & Inkomen). Dit omdat medewerkers van SK2 en SK5 nog het verste af staan van 'het nieuwe werken' terwijl de BBL het concept al 'omarmd' heeft. De bruikbare respons voor het onderzoek bedraagt 40,6% (N = 367).

Uit het onderzoek blijkt dat van de drie kenmerken van 'het nieuwe werken' – tijd- en plaatsafhankelijk werken, resultaatsturing en vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën – alleen het kenmerk vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën een direct positief effect heeft op de mate van teamcohesie. Deze relatie wordt positief gemodereerd door transformationeel leiderschap.

Als gekeken wordt naar de aanwezige leiderschapsstijlen blijken beide leiderschapsstijlen redelijk sterk aanwezig te zijn in de gemeente Tilburg. In de setting van 'het nieuwe werken' (BBL) is het transactioneel leiderschap meer vertegenwoordigd dan de transformationele leiderschapsstijl. Hoewel er verschil is, is in Tilburg het transformationeel leiderschap in een setting van 'het nieuwe werken' niet significant meer aanwezig dan in een setting waarbij niet gewerkt wordt volgens 'het nieuwe werken'. Dit verschil is wel significant als het gaat om transactioneel leiderschap.

In Tilburg is binnen de setting van het gebouw dat geheel conform het concept van 'het nieuwe werken' werkt de teamcohesie niet significant hoger dan in de andere gebouwen.

Het niet aantreffen van een directe relatie tussen meer tijd- en plaatsafhankelijk werken en de mate van teamcohesie en het ontbreken van een directe relatie tussen resultaatsturing en de mate van teamcohesie strookt niet met de theoretische verwachting en uitkomsten van eerder uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek (onder andere Bijl, 2009; Gajendran & Harrison, 2007; Morgansen *et al.*,

2010 in Gerards *et al.*, 2018). Dat komt mogelijk omdat medewerkers van de afdeling die al volledig via 'het nieuwe werken' werken (de BBL) maar beperkt gebruik maken van de mogelijkheden om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Misschien zijn medewerkers terughoudend om zich deze manier van werken eigen te maken of hadden zij reeds voor de overgang naar 'het nieuwe werken' een (redelijk) sterke band met elkaar opgebouwd. Maar het kan ook het gevolg zijn van het gegeven dat de overige locaties van de gemeente Tilburg nog niet ingericht zijn op het concept van 'het nieuwe werken'.

Daarnaast blijkt dat er nog overwegend sprake is van een transactionele manier van leidinggeven. 'Het nieuwe werken' vraagt echter ander leiderschap. 'Het nieuwe werken' is namelijk een organisatieverandering en vereist vanuit dat gegeven aandacht en zorg richting medewerkers vanuit het management en de projectgroep 'het nieuwe werken'. Kenmerken vanuit het transformationeel leiderschap (zoals coaching, ondersteuning en het uitdragen van visie en voorbeeldgedrag) kunnen het management helpen om relaties tussen het nieuwe werken en teamcohesie positief te beïnvloeden en mogelijk optredende weerstand van medewerkers te verminderen om zo verdere implementatie van 'het nieuwe werken' tot een succesvol einde te brengen.

Er worden ook een aantal aanbevelingen aan de praktijk gegeven. Zo wordt aanbevolen om vanuit het management te investeren in (extra) bewustwording van medewerkers over de nieuwe manier van werken, maar ook eventuele alternatieven voor het tijd- en plaatsonafhankelijk werken te onderzoeken, ten einde daarmee het gebruik van de mogelijkheden te vergroten. Ook wordt aanbevolen om via bijvoorbeeld management development te investeren in leidinggevendenden om zich een meer coachende en ondersteunende manier van leidinggeven eigen te maken om deze actief uit te kunnen dragen richting medewerkers. Ook het uitvoeren van periodiek onderzoek in de gemeente Tilburg wordt aanbevolen om meer longitudinaal inzicht te verkrijgen in de effecten van 'het nieuwe werken'. Dit inzicht kan helpen in de verdere implementatie van 'het nieuwe werken'.

De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat 'het nieuwe werken', via het kenmerk vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën, een positief direct effect heeft op de mate van teamcohesie. Dat is gunstig voor de verdere implementatie van 'het nieuwe werken' in de gemeente Tilburg. Eventuele zorg of angst van medewerkers over de negatieve gevolgen van 'het nieuwe werken' voor de teamcohesie kan mogelijk verminderd of weggenomen worden door de uitkomsten van dit onderzoek.

Tot slot zijn nog een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Naast de aanbeveling om longitudinaal onderzoek te verrichten om inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling van relaties tussen 'het nieuwe werken', leiderschapsstijl en teamcohesie kan het voor vervolgonderzoek ook interessant zijn om een andere leiderschapsstijl, bijvoorbeeld het dienend leiderschap, te onderzoeken. Daarnaast kan vervolgonderzoek zich richten op de uitvraag van teamcohesie binnen een team in plaats van zoals in dit onderzoek op individueel niveau. Zo ontstaat inzicht in de ervaren teamcohesie van medewerkers die werkzaam zijn op hetzelfde team. Dit kan andere inzichten opleveren.

1. Inleiding en probleemstelling

1.1 Inleiding



“Samen met haar partners werkt de gemeente [Tilburg] aan een stad waar je gezond en gelukkig kunt zijn; nu en in de toekomst. Dat doen we verbindend, daadkrachtig en vernieuwend. Steeds staan de opgaven centraal en organiseert de netwerkorganisatie zich daar wendbaar omheen. Het nieuwe werken helpt ons om zo'n wendbare organisatie te zijn. De gemeente wil dichtbij zijn in straten en buurten en werkt steeds meer wijkgericht. Jouw werkplek is in de nabijheid van de stad: bij partners, ergens op kantoor, thuis of elders. Die nieuwe manier van werken wordt mogelijk gemaakt door onze ICT-voorzieningen. We faciliteren een digitale werkomgeving waarmee we plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Daarnaast zijn onze kantoorpanden open en uitnodigend. In onze publieke zone kunnen we inwoners, partners en ondernemers ontvangen en samen werken. Door middel van deze digitale en fysieke werkomgeving worden het vaker in en met de stad werken aan onze opgaven en het gedrag dat daarbij hoort, gestimuleerd.”

Bron: Gemeente Tilburg (2018)



Bovenstaande is de kernboodschap van ‘het nieuwe werken’ in de gemeente Tilburg uit september 2018. De gemeente vindt ‘het nieuwe werken’ beter passen bij haar rol van participerende overheid. Verwacht wordt dat ‘het nieuwe werken’ leidt tot betere dienstverlening en resultaten. ‘Het nieuwe werken’ impliceert een nieuwe manier van werken. Het is een, veelal door ICT ondersteunde, andere manier van (samen)werken, gericht op het vergroten van de productiviteit en de concurrentiepositie van de organisatie, het verhogen van het werkplezier en creëren van een goede werk- en privé balans van medewerkers (Van der Kleij *et al.*, 2013). Maar ‘het nieuwe werken’ is tegenwoordig niet meer zo “nieuw” voor organisaties. Zo werkte volgens het Platform Over Het Nieuwe Werken in 2016 63% van de organisaties in Nederland (grotendeels) volgens de principes van ‘het nieuwe werken’ (Platform Over Het Nieuwe Werken, 2016). Een jaar eerder was dit volgens de Nationale Enquête Over Het Nieuwe Werken nog 56% (Platform Over Het Nieuwe Werken, 2015). Hoewel ‘het nieuwe werken’ bij een groot aantal organisaties al jaren “het normale” werken is geworden, is ‘het nieuwe werken’ wel nieuw voor de gemeente Tilburg. Want anders dan de kernboodschap doet vermoeden, is alleen de afdeling Werk & Inkomen geheel werkzaam volgens het werkconcept van ‘het nieuwe werken’. Op dit moment wordt namelijk stadskantoor 1 gerenoveerd waarna medio 2019 stadskantoor 2 aan de beurt is. Na de renovatie (medio 2020) zal de gemeente pas in zijn geheel overstappen op het werkconcept van ‘het nieuwe werken’.

Als voorloper op het gemeentebrede ‘het nieuwe werken’ werkt de afdeling Werk & Inkomen – vanuit de locatie BBL (Burgemeester Brokxlaan) - sinds december 2014 via ‘het nieuwe werken’. De afdeling heeft toen een nieuwbouwlocatie betrokken. Succes- en knelpunten van ‘het nieuwe werken’ waar medewerkers van Werk & Inkomen tegenaan lopen, worden meegenomen in de gemeentebrede uitrol van ‘het nieuwe werken’. De afdeling Werk & Inkomen fungeert daarmee als proeftuin voor de overige stadskantoren.

1.2 Probleemstelling

Werken volgens het principe van ‘het nieuwe werken’ levert voor organisaties een aantal voordelen op. Volgens Bijl (2009) leidt ‘het nieuwe werken’ tot meer efficiëntie en een toename van klant- en medewerkerstevredenheid. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat ‘het nieuwe werken’ onder andere leidt tot meer werknemersbevolgenheid (Ten Brummelhuis *et al.*, 2012; Van der Kleij *et al.*, 2013), een toename van innovatief gedrag door medewerkers (De Spiegelaere *et al.*, 2013) en werknemerstevredenheid (Gajendran & Harrison, 2007). Maar ‘het nieuwe werken’ heeft ook een keerzijde. Zo blijkt uit onderzoek van Kurland en Bailey (1999) dat implementatie van telewerken, een vorm van flexibel werken, leidt tot angst bij medewerkers om geïsoleerd te raken. Ook heeft het een negatieve invloed op de communicatie en interactie tussen teamleden (Nwgenyana & Lee, 1997). Dat komt onder andere omdat het tijd- en plaatsafhankelijk werken, nieuwe manieren van samenwerking en meer virtueel contact tussen medewerkers tot gevolg heeft dat medewerkers minder fysiek contact met elkaar hebben (Baane *et al.*, 2011). ‘Het nieuwe werken’ zal naar verwachting tot een afname van sociale cohesie leiden (Bijl, 2009).

Uit het eerste uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) na de implementatie van ‘het nieuwe werken’ bij de afdeling Werk & Inkomen, blijkt op onderdelen de medewerkerstevredenheid inderdaad afgenomen te zijn. De afdeling Werk & Inkomen scoort slecht als het gaat om de beschikbare voorzieningen zoals het aantal werkplekken en ICT (Gemeente Tilburg, 2016a). De flexfactor voor de afdeling Werk & Inkomen is ongeveer 0,55. Dat betekent dat er voor een groot deel van de medewerkers geen fysieke werkplek meer aanwezig is op locatie. Verder wordt aangegeven dat *"het flexibel werken niet bevorderlijk is voor de teamspirit. Teams zitten verspreid en moeten echt moeite doen om elkaar te vinden, waar dit voorheen op 1 vaste plek vanzelfsprekender was"* (Gemeente Tilburg, 2016b: p. 1). Deze constatering versterkt de aanname van Bijl (2009) dat ‘het nieuwe werken’ zal leiden tot een afname van sociale cohesie. Sociale cohesie binnen teams, zogenaamde teamcohesie, is een actueel thema omdat de afdeling Werk & Inkomen momenteel bezig is met een heroriëntatie van haar kernwaarden. Uit workshops over de kernwaarden in september 2017 is naar voren gekomen dat medewerkers het belangrijk vinden onderdeel uit te maken van een team om zo werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

Maar ‘het nieuwe werken’ heeft niet alleen gevolgen voor medewerkers. Ook de rol van de leidinggevende is door ‘het nieuwe werken’ veranderd. Het gevolg van het tijd- en plaatsafhankelijk werken is dat medewerkers minder vaak “fysiek” op kantoor aanwezig zijn en daardoor minder zichtbaar zijn voor de leidinggevende. Medewerkers werken resultaatgericht en hebben daarover afspraken gemaakt met hun leidinggevende. De leidinggevende stuurt op resultaat in plaats van op aanwezigheid (Baane *et al.*, 2011). Uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de rol van het management belangrijk is voor het succes van ‘het nieuwe werken’ (Kleij *et al.*, 2015). Van Yperen *et al.* (2014) raden naar aanleiding van hun onderzoek aan verder onderzoek te verrichten naar de rol en gehanteerde stijl van leidinggevendenden in de context van ‘het nieuwe werken’. Met name onderzoek naar de leiderschapstijlen “empowering” versus “controlling”. Dit zijn twee voorkomende leiderschapstijlen die volgens Bass (1990) getypeerd kunnen worden als de *transformationele* leider (manager is inspirerend en geeft vertrouwen aan medewerkers – “empowering”) en de *transactionele* leider (manager die hiërarchisch aanstuurt en controleert – “controlling”).

Gezien de uitkomsten van het MTO 2016 en het belang dat medewerkers hechten aan teamcohesie wil ik onderzoek doen naar het effect van ‘het nieuwe werken’ op teamcohesie en onderzoeken of de leiderschapsstijl van teammanagers hierop van invloed is. Als leiderschapsstijl worden, in navolging van het advies van Van Yperen *et al.* (2014) de transformationele en transactionele leiderschapsstijl betrokken. Deze twee stijlen worden betrokken in het onderzoek omdat verwacht wordt dat een transactionele leiderschapsstijl minder passend is in ‘het nieuwe werken’ dan de transformationele leiderschapsstijl (Baane *et al.*, 2011). Mogelijk is de stijl van leidinggeven van invloed op de teamcohesie. Dit omdat transformationele leiders beter in staat zouden zijn om ‘het nieuwe werken’ uit te dragen dan transactionele leiders. Daarbij hebben transformationele leidinggevendenden mogelijk ook eerder oog voor eventuele negatieve gevolgen van ‘het nieuwe werken’ zoals afnemende teamcohesie.

‘Het nieuwe werken’ wordt in de literatuur vaak onderverdeeld in de volgende kenmerken (Baane *et al.*, 2011): 1) tijd- en plaatsafhankelijk werken, 2) het sturen op resultaat van de medewerker, 3) vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaring en ideeën en 4) flexibele arbeidsrelaties. Flexibele arbeidsrelaties worden echter niet in deze thesis betrokken aangezien afspraken hierover zijn vastgelegd in de gemeentelijke CAO. Deze is voor alle medewerkers van de gemeente Tilburg geldend, of zij nu al via het concept ‘het nieuwe werken’ werkzaam zijn of niet.

1.3 Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is het geven van aanbevelingen aan het management van de afdeling Werk & Inkomen van de gemeente Tilburg en de projectgroep ‘het nieuwe werken’ van de gemeente Tilburg over de gevolgen van ‘het nieuwe werken’ door het uitvoeren van literatuurstudie en het toetsen van hypothesen over het effect van ‘het nieuwe werken’ op teamcohesie en de invloed van leiderschapsstijl hierop.

1.4 Vraagstelling

De centrale vraag van dit onderzoek is:

Wat is het effect van ‘het nieuwe werken’ op de mate van teamcohesie binnen de gemeente Tilburg en welke modererende invloed hebben transformationeel en transactioneel leiderschap hierop?

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Hoe is het ‘het nieuwe werken’ vormgegeven binnen de gemeente Tilburg?
- Welke mate van teamcohesie ervaren medewerkers van de gemeente Tilburg?
- Welke invloed van ‘het nieuwe werken’ op de mate van teamcohesie blijkt uit de praktijk?
- In welke mate is sprake van transformationeel en transactioneel leiderschap bij de gemeente Tilburg?
- Welke invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap op de relatie tussen ‘het nieuwe werken’ en de mate van teamcohesie blijkt uit de praktijk?

1.5 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat inzicht in de invloed van ‘het nieuwe werken’ op teamcohesie van belang is om goede dienstverlening te leveren. Verwacht wordt dat ‘het nieuwe werken’ leidt tot betere dienstverlening en resultaten. Teamcohesie is noodzakelijk om kwaliteit te

leveren en productief te zijn (Hoegl & Gemuenden, 2001). De gemeente levert diensten aan inwoners van Tilburg. Zo levert de afdeling Werk & Inkomen bijvoorbeeld ondersteuning aan inwoners op het gebied van inkomen en werk. De uitkomsten van het onderzoek kunnen meegenomen worden bij de implementatie van het gemeentebrede 'het nieuwe werken' en het vraagstuk omtrent de heroriëntatie op de kernwaarden van de afdeling Werk & Inkomen. Daarmee draagt het onderzoek bij aan het verbeteren van de dienstverlening aan burgers.

Het onderzoek is daarnaast wetenschappelijk relevant. Er is beperkt onderzoek gedaan naar het effect van 'het nieuwe werken' op teamcohesie en de modererende invloed van leiderschapsstijl hierop. Dit onderzoek draagt bij aan het vergroten van de wetenschappelijke kennis op het gebied van 'het nieuwe werken'.

1.6 Leeswijzer

De concepten die centraal staan in deze thesis worden in hoofdstuk 2 theoretisch uitgewerkt. Achtereenvolgens worden de concepten 'het nieuwe werken' (paragraaf 2.1), transactioneel en transformationeel leiderschap (paragraaf 2.2) en teamcohesie (paragraaf 2.3) behandeld. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 ingegaan op de verwachte relatie tussen de concepten en worden de hypothesen die centraal staan in dit onderzoek behandeld. In hoofdstuk 3 wordt allereerst ingegaan op het conceptueel model van deze thesis (paragraaf 3.1). Vervolgens worden de gehanteerde onderzoeksstrategie (paragraaf 3.2), dataverzameling (paragraaf 3.3) en operationalisatie van de concepten beschreven (paragraaf 3.4). In paragraaf 3.5 wordt ingegaan op de data-analyse. Het hoofdstuk wordt afgerond met een aantal methodologische issues betreffende dit onderzoek. Hoofdstuk 4 gaat in op de onderzoeksresultaten. Allereerst wordt in paragraaf 4.1 inzicht gegeven in de scores op de concepten 'het nieuwe werken', transformationeel en transactioneel leiderschap en teamcohesie. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingegaan op de aanwezige correlaties tussen de concepten. Tot slot wordt in paragraaf 4.3 ingegaan op de uitkomsten van de regressie-analyse. In hoofdstuk 5, het laatste hoofdstuk, worden de conclusies beschreven en wordt in paragraaf 5.1 antwoord gegeven op de in hoofdstuk 1 gestelde centrale vraag. Daarna volgen in paragraaf 5.2 een aantal aanbevelingen aan de gemeente Tilburg. De reflectie en discussie op de theorie staat centraal in paragraaf 5.3. Ook wordt in deze paragraaf ingegaan op de methodologische reflectie en discussie. Tot slot worden in paragraaf 5.4 aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

De concepten die centraal staan in deze thesis worden in dit hoofdstuk nader theoretisch uitgewerkt. Achtereenvolgens worden de concepten 'het nieuwe werken', transactioneel en transformationeel leiderschap en teamcohesie behandeld. Tot slot wordt ingegaan op de verwachte relaties tussen de concepten.

2.1 'Het nieuwe werken'



“Het nieuwe werken’ volgens de gemeente Tilburg

- *tijd-, plaats- en apparaatonaafhankelijk;*
- *geen vaste werkplek voor medewerkers;*
- *resultaatgericht werken;*
- *kennis ophalen bij partners en andere collega’s, en;*
- *werkzaamheden zijn leidend in de keuze voor de werkplek.”*

Bron: Gemeente Tilburg (2017)



Op bovenstaande wijze geeft de gemeente Tilburg invulling aan 'het nieuwe werken'. 'Het nieuwe werken' is echter een verzamelbegrip waarvan in de theorie geen eenduidige definitie voorhanden is. In deze paragraaf worden twee veel voorkomende definities met elkaar vergeleken. Het betreft de definities van Bijl (2009) en Baane *et al.* (2011).

Bijl (2009) definieert 'het nieuwe werken' als volgt (p. 27): *“Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”*

'Het nieuwe werken' wordt door Bijl (2009) onderverdeeld in vier hoofdgebieden. Als eerste de "informatietechnologie" (ICT). Het gaat daarbij volgens Bijl (2009: p. 44) om *“het centraal stellen van de mens en die mens voorzien van ICT-middelen die hij nodig heeft om zijn werk beter, efficiënter en prettiger te doen.”* Door de komst van ICT kunnen processen efficiënter verlopen waarbij het voor de medewerker mogelijk wordt om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Administratieve overlast wordt verminderd en nieuwe manieren van samenwerking worden ontwikkeld. Randvoorwaarde is wel dat medewerkers de beschikking hebben over adequate voorzieningen (Bijl, 2009).

Het tweede hoofdgebied is de "fysieke werkomgeving". De werkplek moet zo effectief en efficiënt als mogelijk ingericht zijn. Effectief door medewerkers voldoende ruimte te geven zodat zij in staat zijn om met elkaar samen te kunnen werken. Efficiëntie kan bereikt worden door het realiseren van flexplekken met een zo hoog mogelijke bezettingsgraad op een dag (Bijl, 2009). In de gemeente Tilburg is de flexfactor binnen de afdeling die geheel via het concept 'het nieuwe werken' werkt

(Werk & Inkomen) momenteel 0,55. Dat betekent dat er ongeveer één fysieke werkplek per twee medewerkers beschikbaar is.

Het derde hoofdgebied betreft de “organisatie”. Het gaat hier om strategie (de missie en visie van de organisatie), structuur (de bedrijfsprocessen en alle formele regels en procedures) en cultuur (de kernwaarden en het leiderschap). Al deze variabelen moeten volgens Bijl (2009) met elkaar in balans zijn.

Het vierde en laatste hoofdgebied betreft de “mens”. Van belang is volgens Bijl (2009) dat de manager de medewerker voldoende ruimte en vrijheid geeft zodat zij zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen. Vertrouwen tussen de medewerker en de manager is van cruciaal belang.

Baane *et al.* (2011) geven aan (p. 38) dat ‘het nieuwe werken’ *“een containerbegrip [is] dat organisaties wisselend gebruiken om hun initiatieven op het gebied van sociale innovatie te benoemen”*. Onder “sociale innovatie” wordt verstaan de ontwikkeling van nieuwe managementvaardigheden, het hanteren van innovatieve werkprincipes en de realisatie van hoogwaardige arbeidsvormen (Volberda & Van den Bosch in Baane *et al.*, 2011: p. 37). Baane *et al.* (2011: p. 38-41) onderscheiden vier principes van ‘het nieuwe werken’:

1. *Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (“any time, any where”)*: technologische ontwikkelingen maken het mogelijk dat medewerkers tijd- en plaatsonafhankelijk, 24/7, kunnen werken waardoor zij ook in staat zijn zelf te bepalen wanneer en waar zij hun taken uitvoeren. Dit biedt kansen voor de medewerkers en de organisatie. De verwachting in het licht van het organisatiebelang is dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken de effectiviteit van werknemers verhoogd. Daarnaast kan een efficiëncyslag gemaakt worden omdat minder fysieke werkplekken beschikbaar hoeven te zijn. Voor medewerkers een kans omdat zij door het tijd- en plaatsonafhankelijk werken in de gelegenheid zijn om privé en werk beter op elkaar te kunnen laten aansluiten en daarmee hun “quality of life” te verhogen;
2. *Het consequent sturen van medewerkers op resultaat (“manage your own work”)*: Het gevolg van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is dat medewerkers minder vaak “fysiek” op kantoor aanwezig zijn. Daardoor vermindert de “zichtbaarheid” van de medewerker voor de leidinggevende. De leidinggevende stuurt meer op resultaat dan op aanwezigheid. Het is wel van belang dat de leidinggevende afspraken met de medewerker maakt over de te behalen resultaten. Dit schept duidelijkheid voor de medewerker. Niet het aantal uur dat iemand werkt, is zozeer van belang: als de resultaten maar worden behaald. Dat vraagt van de leidinggevende een andere manier van leidinggeven. Veel meer sturen op afstand, loslaten en vertrouwen geven. Ook moet de medewerker door de leidinggevende gestimuleerd worden om zijn of haar zelfdenkend vermogen te vergroten. Binnen ‘het nieuwe werken’ lijkt behoefte te zijn aan een transformationele leiderschapsstijl;
3. *Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën (“unlimited access and connectivity”)*: De interactie tussen werknemers neemt toe waardoor de verwachting is dat organisaties “platter” worden en er nadrukkelijker een beroep wordt gedaan op samenwerking. Dit vereist dat er systemen zijn waardoor kennis en ervaring op eenvoudige wijze wordt samengebracht en vrij toegankelijk is voor iedereen. Het gaat hier zowel om het creëren van interne en externe toegankelijkheid als om het stimuleren van (nieuwe) werkvormen

waardoor kennis en ideeën snel productief gemaakt kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan een virtueel samenwerkingsverband. Een mooi voorbeeld hiervan is dat per 8 januari 2018 binnen de gemeente Tilburg het vernieuwde sociale intranet online is gekomen. Dit moet medewerkers in staat stellen om virtueel met elkaar samen te werken en te communiceren;

4. *Flexibele arbeidsrelaties (“my size fits me”)*: deze nieuwe manier van werken vraagt om geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden, waarbij het traditionele vaste arbeidscontract niet langer meer vanzelfsprekend is. Voor de werkgever maakt dit het mogelijk om snel te kunnen anticiperen op veranderingen op de arbeidsmarkt. Voor de werknemer is dit interessant omdat de arbeidsvoorwaarden afgestemd kunnen worden op de persoonlijke situatie, omstandigheden en ambities. Aangezien voor de gemeente Tilburg de arbeidsvoorwaarden vastliggen in een gemeentelijke CAO zijn deze dus niet afhankelijk van het gegeven of er wel of niet via het concept ‘het nieuwe werken’ wordt gewerkt. Dit kenmerk wordt daarom niet betrokken in deze thesis.

Als de definities van Bijl (2009) en Baane *et al.* (2011) met elkaar vergeleken worden, dan blijkt dat in beide definities uitgegaan wordt van flexibel en tijd- en plaatsafhankelijk werken. De medewerker vervult een centrale positie waarbij de manager stuurt op resultaat. De invulling die de gemeente Tilburg aan ‘het nieuwe werken’ geeft, sluit het beste aan op de principes van Baane *et al.* (2011). In het vervolg van deze thesis wordt voor het begrip ‘het nieuwe werken’ dan ook uitgegaan van de invulling die Baane *et al.* (2011) aan het concept geven.

2.2 Leiderschap en leiderschapstijlen

Volgens Kleij *et al.* (2015) blijkt dat de rol van het management belangrijk is voor het succes van ‘het nieuwe werken’. Bij onderzoek naar ‘het nieuwe werken’ moet volgens De Leede en Kraijenbrink (2014) rekening gehouden worden met leiderschap. Dat wordt ook onderschreven door Baane *et al.* (2011). Leiderschap is een belangrijke factor bij veranderprocessen (Kotter, 1996). Een leidinggevende moet onder meer het gedrag van medewerkers kunnen beïnvloeden om bijvoorbeeld weerstand tegen organisatieveranderingen te verlagen (Kotter, 1996). ‘Het nieuwe werken’ is een vorm van organisatieverandering die impact heeft op de werkzaamheden van medewerkers en waarbij ook weerstand kan optreden. Niet alle medewerkers zijn namelijk geschikt voor ‘het nieuwe werken’ (Van Yperen *et al.*, 2014).

Leiderschap en leiderschapstijlen zijn veel onderzochte concepten in de wetenschap (Van Wart, 2013). Bij leiderschap gaat het om aansturing en het enthousiasmeren van ondergeschikten om doelen te bereiken. Van Wart & Suino (2017) geven aan dat het bij leiderschap gaat om mensen, taken en organisatie. De verantwoordelijkheid van een leider is zorgdragen dat er gemotiveerde medewerkers zijn en dat deze medewerkers hun taken uitvoeren. De leider is daarnaast verantwoordelijk voor de externe contacten. Een leidinggevende maakt voor de motivatie van medewerkers en het zorgdragen dat deze medewerkers hun taken uitvoeren, gebruik van een zogenaamde leiderschapstijl. Hieronder verstaat Van Wart (2012 in Quad, 2017: p.6) *“het cumulatieve effect van alle kenmerken, vaardigheden en gedragingen”* van een leidinggevende.

Er is een aanzienlijke variëteit aan theorieën over leiderschap (Van Wart, 2013). Binnen ‘het nieuwe werken’ is het volgens Van Yperen *et al.* (2014) met name interessant om onderzoek te doen naar de leiderschapstijlen “empowering” versus “controlling”. Dit zijn twee voorkomende leiderschapstijlen

die volgens Bass (1990) getypeerd kunnen worden als de *transformationele* leider (manager is inspirerend en geeft vertrouwen aan medewerkers – “empowering”) en de *transactionele* leider (manager die hiërarchisch aanstuurt en controleert – “controlling”). Dit zijn ook twee veel in de wetenschap onderzochte leiderschapsstijlen. In de onderstaande paragrafen worden deze twee stijlen nader uitgewerkt.

2.2.1 Transactioneel leiderschap



"Transactional leadership theories have focused on the daily actions of leaders and their followers. The theories emphasize the operational level, so these theories have tended to be used among supervisors."

Bron: Van Wart (2013: p. 556)



Uit bovenstaand citaat blijkt dat de focus van transactionele leiderschapstheorieën ligt op het operationele niveau wat maakt dat deze theorieën door leidinggevenden worden gebruikt. Transactionele leiders leiden op basis van een zakelijke uitruil met medewerkers die gebaseerd is op contractafspraken en voorwaarden (Burns, 1978). Transactionele leiders kenmerken zich door het gegeven dat zij niet van risico's houden, het proces in plaats van de inhoud controleren, efficiënt zijn en zich thuis voelen in bestaande systemen en cultuur (Bass, 1985; Lowe *et al.*, 1996).

Bass (1997: p. 22) onderscheidt drie dimensies in het transactioneel leiderschap:


- *contingent reward* (prestatiebeloning): de leider geeft in dit geval aan zijn ondergeschikten duidelijk aan wat er gedaan moet worden en wat de verwachtingen ten aanzien van de ondergeschikten zijn. Er is sprake van prestatiebeloning van de ondergeschikten in de vorm van onder andere loonsverhoging en bonussen;
- *management by exception*: in de actieve vorm wordt de ondergeschikte gecontroleerd op fouten en bij fouten wordt door de leidinggevende meteen ingegrepen. In de passieve vorm wordt er gewacht tot er fouten worden gemaakt en pas dan grijpt de leidinggevende in;
- *laissez-faire*: de leider “leunt” achterover. Van leiderschap is eigenlijk geen sprake.

De typering van Bass (1997) is één van de vele perspectieven op transactioneel leiderschap. Andere theorieën binnen het transactioneel leiderschap zijn onder andere de Path-Goal theorie en de Leader-Member-Exchange (LMX) theorie. In de Path-Goal theorie heeft de leidinggevende als voornaamste taak het op één lijn krijgen van medewerkers en organisatiedoelen en de medewerkers glashelder duidelijk maken hoe zij deze doelen kunnen bereiken. Binnen de Path-Goal theorie hanteert de leidinggevende een breed scala aan stijlen zoals ondersteunend en directief (Northouse, 2013). In de LMX theorie is sprake van een wederkerige sociale relatie tussen de medewerker(s) en de leidinggevende (Schriesheim *et al.*, 1999).


De verschillende transactionele theorieën vertonen een aantal overeenkomstigheden. In hoofdzaak is sprake van een (zakelijke) uitruil tussen de leidinggevende en de medewerker. De leidinggevende

biedt daar waar nodig ondersteuning aan de medewerkers en grijpt in bij fouten van de medewerker. Als de medewerker goed presteert wordt deze van een beloning voorzien.

2.2.2 Transformationeel leiderschap



"At its core, transformational leadership is about managing organizational change."




Bron: Van Wart (2013: p. 557)

De kern van transformationeel leiderschap is volgens Van Wart (2013) het managen van organisatieverandering. Transformationele leiders verbinden zich met werknemers. Leiders en werknemers stimuleren elkaar en brengen elkaar zo tot een hoger plan (Burns, 1978). Een transformationele leider zoekt nieuwe manieren van werken, innoveert, stimuleert medewerkers, heeft een pro-actieve houding en vergroot het lerend vermogen van de medewerkers (Lowe *et al.*, 1996). Een transformationeel leidinggevende kan visie overdragen en is sterk betrokken bij de organisatie. Naast het belonen van medewerkers is een transformationeel leidinggevende veel meer dan een transactioneel leidinggevende gericht op het inspireren en motiveren van medewerkers (Bass & Riggio, 2006).


In het transformationeel leiderschap onderscheidt Bass (1997: p. 22) vier dimensies:

- *idealized influence (charisma)*: er is sprake van een gedeelde visie tussen leider en ondergeschikten en er is sprake van wederzijds vertrouwen en respect. De ondergeschikten willen zich identificeren met de leider die besluitvaardig is en doorzettingsvermogen toont;
- *inspirational motivation*: de leider inspireert en vergroot het optimisme en enthousiasme van ondergeschikten door middel van (simpele en aansprekende) taal en symboliek;
- *intellectual stimulation*: de leider spoort ondergeschikten aan om problemen vanuit meerdere perspectieven te bekijken, legt nadruk op creativiteit en intellect en nodigt medewerkers uit om van bestaande denkbeelden en assumpties af te stappen;
- *individualized consideration*: er is sprake van een leider die ondergeschikten coacht en persoonlijke aandacht schenkt om ze op deze wijze persoonlijk te laten groeien.

2.2.3 Transactioneel versus transformationeel leiderschap



"Transformational leadership rarely interferes with transactional leadership; it supplements it and generally, proves difficult if transactional leadership does not precede it."



Bron: Van Wart (2013: p. 561)

Volgens Burns (1978) zijn de transactionele en transformationele leiderschapsstijl elkaars tegenhanger terwijl Bass (1985) van mening is dat de twee stijlen elkaar aanvullen. Een

leidinggevende kan volgens Bass (1985) zowel kenmerken hebben van de transactionele als de transformationele leiderschapsstijl. Hierdoor ontstaat “performance beyond expectations”. Ook Van Wart (2013: p. 561) is van mening dat transactioneel en transformationeel leiderschap elkaar niet uitsluiten waarbij hij aangeeft dat transformationeel leiderschap vaak moeilijk blijkt als deze niet voorafgegaan wordt door transactioneel leiderschap. Volgens Burns (1978) is transformationeel leiderschap, in vergelijking met transactioneel leiderschap, een meer krachtigere vorm van leiderschap.

Bij het vergelijken van de gehanteerde definities van transactioneel en transformationeel leiderschap blijkt het bij transformationeel leiderschap met name te gaan om een leider die inspireert, charisma heeft, zijn nek durft uit te steken en nieuwe manieren van werken zoekt. Bij transactioneel leiderschap is sprake van controle en een zakelijke uitruil.

2.2.4 Transactioneel en transformationeel leiderschap en ‘het nieuwe werken’

In de literatuur over ‘het nieuwe werken’ worden vaak drie leiderschapscompetenties aangegeven die benodigd zijn in de context van ‘het nieuwe werken’. Het gaat om empowerment, vertrouwen en sturen op output (De Leede & Heuver, 2016):

- *Empowerment*: Empowerment is “a leadership strategy that is concerned to provide subordinates with the power to do their work fully” (Brymon *et al.*, 1996: p. 358 in De Leede & Heuver, 2016: p. 56). Volgens Hayes (2014 in De Leede & Heuver, 2016: p. 56) moeten leidinggevendenden barrières doorbreken en condities creëren om werknemers te empoweren. Dit past bij een transformationele manier van leidinggeven;
- *Vertrouwen*: Vertrouwen is een belangrijk aspect binnen ‘het nieuwe werken’ (De Leede & Heuver, 2016) en kan op verschillende niveaus voorkomen: op het organisatieniveau, collegiaal niveau en vertrouwen van de medewerker in het management. Medewerkers zijn als gevolg van ‘het nieuwe werken’ minder aanwezig op kantoor. Hierdoor zijn zij voor een leidinggevende ook minder zichtbaar. Binnen het concept van ‘het nieuwe werken’ moet een leidinggevende zijn medewerkers het vertrouwen geven dat zij hun taken uitvoeren (Baane *et al.*, 2011; Bijl, 2009). Een belangrijk kenmerk van transformationeel leiderschap is vertrouwen geven;
- *Sturen op output*: Naast vertrouwen is er ook sprake zijn van een andere manier van (aan)sturing. Voor implementatie van het ‘het nieuwe werken’ kon de leidinggevende namelijk sturen op aanwezigheid van de medewerkers. Dat is niet meer mogelijk in een setting van ‘het nieuwe werken’. Hierdoor wordt door de leidinggevende meer gestuurd op output (Baane *et al.*, 2011). Binnen de transactionele leiderschapsstijl zal prestatiesturing met name vanuit “management-by-exception” plaatsvinden. Om medewerkers de gewenste resultaten te laten bereiken, zal vanuit de transformationele leiderschapsstijl richting medewerker met name ingezet worden op coaching.

Contacten tussen medewerkers onderling en tussen de medewerker en leidinggevende zijn in een setting van ‘het nieuwe werken’ veel minder een vanzelfsprekendheid. Communicatie heeft veel minder de vorm van fysiek (één-op-één) contact maar is veel vaker digitaal digitaal van vorm (Baane *et al.*, 2011). Wil men elkaar écht zien dan zullen contactmomenten ingepland moeten gaan worden. Binnen het transactioneel leiderschap vindt duidelijke communicatie over de doelen en resultaten met de medewerker plaats en is een medewerker, zolang deze geen fouten maakt, redelijk

autonoom om werkzaamheden uit te voeren. Een belangrijk kenmerk in de transformationele leiderschapsstijl is communicatie en overleg (Bass, 1997).

Volgens Bass (1985) en Lowe *et al.* (1996) is het transactioneel leiderschap effectief in een voorspelbare en stabiele omgeving. Daarom wordt verwacht dat deze leiderschapsstijl minder aansluit op 'het nieuwe werken' omdat binnen 'het nieuwe werken' sprake is van een vernieuwende werkwijze die flexibiliteit vereist en meer onvoorspelbaar is dan een traditionele werkomgeving. Volgens Gerards *et al.* (2018) leidt 'het nieuwe werken' tot een verschuiving naar meer transformationeel leiderschap. 'Het nieuwe werken' vereist namelijk aanpassing voor het management als gevolg van "*loss of the causal inputs derived from co-location: overhearing and overseeing*" en omdat "*the re-spatialisation of work and organisation challenged traditional managerial surveillance practices*" (Halford, 2005: p. 29 in Gerards *et al.*, 2018: p. 521). Volgens Bass (1999 in Gerards *et al.*, 2018) is hiervoor transformationeel leiderschap vereist.

Hoewel verwacht wordt dat transactioneel leiderschap minder aansluit op 'het nieuwe werken', kan deze stijl wel naar de voorgrond treden als gevolg van een kanteling naar meer prestatiesturing door de leidinggevende. In 'het nieuwe werken' nemen prestatiesturing en prestatie-afspraken namelijk een belangrijke rol in omdat niet meer gestuurd kan worden op aanwezigheid van de medewerker (Baane *et al.*, 2011). Een leidinggevende zal veel vaker de vraag "wat lever je op?" gaan stellen (Bijl, 2009). Daarmee zal een verschuiving plaatsvinden naar outputmanagement (Van Breukelen *et al.*, 2014). Het verschaffen van duidelijkheid ten aanzien van de te leveren prestaties en het aansluiten daarvan op de organisatiedoelen, past goed in een transactionele leiderschapsstijl. In de setting van 'het nieuwe werken' is daarom de verwachting dat er een combinatie van beide leiderschapsstijlen aanwezig zal zijn, waarbij er sprake is van een verschuiving naar een meer transformationele vorm van leidinggeven. Een combinatie van loslaten, zakelijke uitruil en ondersteuning in de randvoorwaarden vanuit transactioneel leiderschap gecombineerd met aandacht en het uitdragen van de veranderopgave, (meer) vertrouwen geven, coaching en ondersteuning richting medewerkers en het vervullen van een voorbeeldfunctie voor medewerkers vanuit transformationeel leiderschap.

2.3 Teams en Teamcohesie

Volgens Bijl (2009) zal 'het nieuwe werken' leiden tot een afname van sociale cohesie. Het gaat bij cohesie onder andere om "*group members inclination to forge social bonds, resulting in members sharing together and remaining united*" (Casey-Campbell & Martens, 2009: p. 224). Vaak betreft het de cohesie binnen teams. Alvorens nader in te gaan op het concept teamcohesie wordt eerst kort ingegaan op wat teams nu precies zijn. Teams kunnen gedefinieerd worden als een groep die samengesteld is uit onafhankelijke leden die samen gemeenschappelijke doelen nastreven waarbij zij hun activiteiten onderling met elkaar moeten coördineren en afstemmen om de gemeenschappelijke doelen te bereiken (Northouse, 2013). Er is binnen een team dus sprake van interactie tussen medewerkers om doelen te bereiken. Kozlowski & Ilgen (2006) hanteren een meer uitputtende definitie van een team. Zij definiëren een team als (2006: p. 77): "*(a) two or more individuals who (b) socially interact (face-to-face or, increasingly, virtually); (c) possess one or more common goals; (d) are brought together to perform organizationally relevant tasks; (e) exhibit interdependencies with respect to workflow, goals, and outcomes; (f) have different roles and responsibilities; and (g) are together embedded in an encompassing organizational system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment.*" Deze definitie sluit goed aan bij de werkzaamheden

die in teams binnen de gemeente Tilburg worden uitgevoerd. De gemeente Tilburg verricht dienstverlening aan inwoners van de gemeente waarbij er binnen teams verschil is met betrekking tot de focus van de werkzaamheden. Zo is het ene team bijvoorbeeld bezig met het verstrekken van paspoorten terwijl een ander team verantwoordelijk is voor de rechtmatige verstrekking van een bijstandsuitkering. Maar allen met een gezamenlijk doel: dienstverlening aan de inwoner. In het vervolg van deze thesis wordt voor het begrip team daarom deze definitie gehanteerd.

Binnen teams is dus sprake van interactie waarvan groepscohesie één van de resultanten is. Cohesie is vanuit veel disciplines, zoals bijvoorbeeld de sociologie en organisatie- en sportpsychologie, onderzocht. Deze onderzoeken hebben zich met name gericht op cohesie in relatie tot teamprestaties. De veronderstelling is dat als cohesie binnen een groep verandert, dat dit effect heeft op de output van een team. Deze effecten kunnen positief of negatief uitvallen. De productiviteit van een team kan bijvoorbeeld verminderen als de cohesie in een team minder wordt (Goodman *et al.*, 1987).

Door het onderzoek vanuit verschillende disciplines is geen eenduidige definitie van cohesie voorhanden (Casey-Campbell & Martens, 2009). Één van de eersten die groepscohesie heeft gedefinieerd is Festinger. Hij definieert groepscohesie als *“the resultant of all the forces acting on the members to remain in the group.”* (Festinger, 1950 in Kozlowski & Ilgen, 2006: p. 87-88). Carron (in Casey-Campbell & Martens, 2009: p. 224) definieert cohesie als *“group members’ inclinations to forge social bonds, resulting in members sticking together and remaining united.”* Het betreft hier een meer sociologische benadering van het begrip cohesie die alom aanvaard wordt (Casey-Campbell & Martens, 2009) en die ook minder breed is als de definitie van Festinger. Het onderzoeken van cohesie vanuit verschillende perspectieven leidt tot verschillen in definities en meetinstrumenten. Volgens Casey-Campbell en Martens (2009) heeft dat geleid tot een diffuus beeld over wat cohesie nu precies is. Elke theoretische benadering onderzoekt cohesie namelijk vanuit de eigen “school” waardoor resultaten vanuit bijvoorbeeld de psychotherapie en de sport niet gegeneraliseerd kunnen worden naar andere onderzoeksdisciplines (Casey-Campbell & Martens, 2009).

Om cohesie meetbaar te maken wordt cohesie, ondanks dat het een groepsproces is, vaak op het individuele niveau geconceptualiseerd. Zo definiëren bijvoorbeeld Carron en Brawley (in Casey-Campbell & Martens, 2009: p. 226) cohesie als: *“the individuals perceptions about what the group believes about its closeness, similarity, and bonding as a whole and the degree of unification of the group field.”*

Salas *et al.* (2015) hebben een uitgebreide literatuurreview uitgevoerd over de meetbaarheid van groepscohesie en laten zien dat groepscohesie uit meerdere dimensies bestaat waaronder taakcohesie, sociale en interpersoonlijke cohesie, groepstrots en moraal. De context lijkt bepalend te zijn voor de keuze van de dimensies (Salas *et al.*, 2015). Groepstrots is met name een dimensie die in de sport(psychologie) onderdeel van onderzoek is. In de publieke sector zijn volgens Salas *et al.* (2015) de dimensies taakcohesie en sociale cohesie van belang. Dat sluit aan bij Kozlowski en Ilgen (2006) die aangeven dat (team)cohesie in de literatuur vaak wordt onderscheiden in taakcohesie en sociale (interpersoonlijke) cohesie.

Onder taakcohesie wordt verstaan “*a group’s shared commitment or attraction to the group task or goal*” (Hackman, 1976 in Kozlowski & Ilgen, 2006: p. 88). Het gaat dus om een gedeeld commitment (betrokkenheid) van de groep ten aanzien van de groepstaak en –doelen. Als binnen een team sprake is van een sterke taakcohesie, dan zullen de teamleden zich om elkaar gaan bekommeren als het gaat om het succesvol uitvoeren van de taken. Dat wordt verklaard door het gegeven dat de persoonlijke doelstellingen van het teamlid onlosmakelijk met het resultaat van het team verbonden zijn. Er wordt samengewerkt omdat het resultaat niet alleen bereikt kan worden (Zaccaro *et al.*, 2001).

Interpersoonlijke (sociale) cohesie wordt gedefinieerd als “*the group members’ attraction to or liking of the group*” (Evans & Jarvis, 1980 in Kozlowski & Ilgen, 2006: p. 88). Bij sociale cohesie staat met name de aantrekking van de groep naar elkaar en naar het team centraal. Sociale cohesie kan voor onderlinge verbondenheid zorgen binnen teams die veel of weinig taakgericht bezig zijn (Carron & Brawley, 2000). Sociale cohesie is zichtbaar door bijvoorbeeld het aantal vriendschappen tussen medewerkers onderling (Zaccaro *et al.*, 2001).

In deze thesis wordt teamcohesie als een multi-dimensioneel concept gezien, bestaande uit taakcohesie en sociale (interpersoonlijke) cohesie.

2.4 Verwachtingen ten aanzien van de relaties tussen ‘het nieuwe werken’, teamcohesie en leiderschapstijl

De wetenschappelijke literatuur naar de invloed van ‘het nieuwe werken’ is redelijk beperkt (Gerards *et al.*, 2018; De Nijp *et al.*, 2016). Dat betekent ook dat er binnen de context van de publieke sector weinig onderzoek is gedaan naar het effect van ‘het nieuwe werken’ op teamcohesie en de modererende invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap hierop. In het kader van dit onderzoek zijn een aantal hypothesen geformuleerd die zijn afgeleid uit de theorie en uitkomsten vanuit eerder wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd in de context van ‘het nieuwe werken’.

Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Vanuit de theorie over cohesie is duidelijk geworden dat een goede teamcohesie afhankelijk is van interactie tussen de teamleden. Er is sprake van verbondenheid en betrokkenheid naar elkaar toe ook als het gaat om de te bereiken doelen en het resultaat. Het hebben van onderlinge interactie is noodzakelijk omdat teamleden hun activiteiten moeten coördineren en afstemmen (Northouse, 2013). Deze interactie komt onder druk te staan als gevolg van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Volgens Baane *et al.* (2011) heeft meer tijd- en plaatsafhankelijk werken namelijk tot gevolg dat medewerkers minder fysiek contact met elkaar hebben. Daarom zal meer tijd- en plaatsafhankelijk werken naar verwachting leiden tot een afname van sociale cohesie (Bijl, 2009). Doordat medewerkers geen vaste werkplek meer hebben en als team niet meer bij elkaar zitten, is er binnen ‘het nieuwe werken’ sprake van een samenwerking die meer virtueel van aard is (Baane *et al.*, 2011). Uit onderzoek naar telewerken – een vorm van plaatsafhankelijk werken – blijkt dat meer dan 2,5 dagen per week telewerken negatieve gevolgen heeft voor collegiale contacten (Gajendran & Harrison, 2007). Onderzoek van Halford (2005 in De Nijp *et al.*, 2016) laat zien dat telewerken leidt tot een afname van support onder collega’s. Deze uitkomsten sluiten aan bij onderzoek van Baard en Thomas (2010 in Boell *et al.*, 2013), Kurland en Cooper (2002 in Boell *et al.*, 2013) en Mann en Holdsworth (2003 in Boell *et al.*, 2013) waarbij meer tijd- en plaatsafhankelijk

werken een afname van sociale cohesie tot gevolg heeft. Ook onderzoek van Morganson *et al.* (2010 in Gerards *et al.*, 2018) laat een negatieve relatie zien tussen meer buiten kantoor werken en sociale interactie op het werk. Tijd- en plaatsafhankelijk werken lijkt dan ook negatief gerelateerd te zijn aan teamcohesie. Waarbij niet de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken doorslaggevend is maar juist de mate van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dat leidt tot de volgende hypothesen:

H0: *De mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken heeft geen effect op de mate van teamcohesie.*

H1: *De mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken heeft een negatief effect op de mate van teamcohesie.*

Resultaatsturing

In een setting van 'het nieuwe werken' wordt een medewerker niet meer beoordeeld op aanwezigheid maar op resultaat en output. Doordat medewerkers minder fysiek aanwezig zijn, vermindert de "zichtbaarheid" van de medewerker voor de leidinggevende. De leidinggevende stuurt dan ook niet meer op aanwezigheid maar op resultaat. Daarvoor is het belangrijk dat afspraken gemaakt zijn over de te behalen resultaten (Baane *et al.*, 2011). Interactiemomenten moeten gepland worden omdat medewerkers niet meer vanzelfsprekend aanwezig zijn. Vanuit de theorie is geen eenduidig beeld te destilleren over de uitwerking van resultaatsturing op de mate van teamcohesie. Enerzijds kan resultaatsturing leiden tot afname van cohesie. Dat komt volgens Gephart (2002) omdat een medewerker interactie zal proberen te vermijden omdat interactie ten koste gaat van de output. Met name in grote organisaties bestaat dan het risico dat medewerkers zich gaan afzonderen en isoleren (Hameeteman *et al.*, 2009 in Bahadin, 2011). Anderzijds blijkt uit de theorie dat het voor een goede teamcohesie noodzakelijk is dat medewerkers een gedeeld commitment hebben ten aanzien van de taken en doelen. Als er sprake is van een sterke taakcohesie gaan teamleden zich om elkaar bekommeren waar het gaat om het succesvol uitvoeren van taken. De verklaring hiervoor is dat persoonlijke doelstellingen (resultaten) van de individuele medewerker onlosmakelijk verbonden zijn aan het resultaat van het team. Er wordt samengewerkt omdat het resultaat niet alleen bereikt kan worden (Zaccaro *et al.*, 2001). Meer sturen op resultaat kan dus leiden tot meer samenwerking binnen het team omdat de resultaten behaald moeten worden. Op deze manier kan resultaatsturing positieve gevolgen hebben voor teamcohesie. Uit meerdere wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat 'het nieuwe werken', waaronder resultaatsturing, positief gerelateerd is aan performance (Gerards *et al.* 2018). Daarnaast heeft de medewerker bij resultaatsturing meer autonomie om resultaten te behalen en zijn werk in te richten (Baane *et al.*, 2011). Binnen de gemeente Tilburg is sprake van verantwoording en sturing op (team)resultaten (onder andere doorlooptijden en targets). Om de (team)resultaten te behalen is de verwachting dat teamleden onderling de samenwerking opzoeken wat gunstig is voor de teamcohesie. Daarom wordt verwacht dat resultaatsturing een positieve invloed heeft op de ervaren teamcohesie. Dat leidt tot de volgende hypothese:

H2: *Resultaatsturing heeft een positief effect op de mate van teamcohesie.*

Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën

Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën maakt dat de interactie tussen werknemers toe neemt waardoor de verwachting is dat er nadrukkelijker een beroep wordt gedaan op onderlinge samenwerking (Baane *et al.*, 2011). Samenwerken en interactie is belangrijk voor teamcohesie (Casey-Campbell & Martens, 2009). Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën vraagt systemen die kennis en ervaring op eenvoudige wijze samenbrengen en die vrij toegankelijk zijn voor iedereen. Het gaat hier zowel om het creëren van interne en externe toegankelijkheid als om het stimuleren van (nieuwe) werkvormen waardoor kennis en ideeën snel productief gemaakt kunnen worden. Communicatie en samenwerkingsvormen vertonen veel minder de vorm van fysiek één-op-één contact, maar zijn veeleer digitaal van vorm (Baane *et al.*, 2011). Onduidelijk is in hoeverre vrije toegang tot kennis, ervaring en informatie van invloed is op teamcohesie. De verwachting van Baane *et al.* (2011) is dat vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën leidt tot meer samenwerking. Dat zou een positief effect kunnen hebben op teamcohesie. Volgens Warkentin *et al.* (1997 in Powell *et al.*, 2004) werkt technologische samenwerking echter belemmerend voor de vorming van cohesie. Meer digitale samenwerking leidt volgens Chidambaram (1996 in Powell *et al.*, 2004) en Walther (1995 in Powell *et al.*, 2004) echter niet tot een verslechtering in de relaties tussen collega's. Hun onderzoek naar meer digitale manieren van samenwerken, zoals in meest extreme vorm virtuele teams, toont aan dat, hoewel (team)cohesie in de beginperiode lager is, dit met de tijd uitmondt in sterke cohesie. Aangezien 'het nieuwe werken' binnen de gemeente Tilburg in het gebouw BBL al sinds eind 2014 is ingevoerd, zou gezien de resultaten van deze onderzoeken en in aansluiting op de verwachting van Baane *et al.* (2011) - dat er nadrukkelijker wordt samengewerkt als gevolg van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën - verwacht mogen worden dat vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën een positieve invloed heeft op teamcohesie. Dat leidt tot de volgende hypothese:

H3: *Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën heeft een positief effect op de mate van teamcohesie.*

Transformationeel en transactioneel leiderschap

Uit onderzoek blijkt dat de rol van het management van invloed is op relaties van 'het nieuwe werken' (Kleij *et al.*, 2015). Vanuit het theoretisch kader is duidelijk geworden dat transformationeel leiderschap beter passend is in een setting van 'het nieuwe werken'. 'Het nieuwe werken' is een organisatieverandering en de kern van transformationeel leiderschap is het managen van organisatieverandering (Van Wart, 2013). Juist door de kenmerken van transformationeel leiderschap zoals coaching, ondersteuning en voorbeeldgedrag kan een leidinggevende relaties tussen 'het nieuwe werken' en teamcohesie positief beïnvloeden. Wetenschappelijk onderzoek naar het modererende effect van leiderschapsstijl op de relaties van 'het nieuwe werken' is beperkt voorhanden. Zo hebben De Leede en Heuver (2017 in Gerards *et al.*, 2018) onderzocht of transformationeel leiderschap een modererend effect heeft op de relatie tussen 'het nieuwe werken' en organisatie commitment. In dit onderzoek is geen modererend effect van transformationeel leiderschap aangetroffen. Wel blijken positieve mediërende relaties op te treden vanuit transformationeel leiderschap richting 'het nieuwe werken' (Kelley&Kelloway, 2012 in Gerards *et al.*, 2018). Ook vanuit het onderzoek van De Leede en Kraijenbrink (2014) blijkt een positieve relatie van transformationeel leiderschap op de relatie van 'het nieuwe werken' en medewerkersperformance. Deze uitkomsten onderschrijven de aanname dat transformationeel leiderschap goed past in een setting van 'het nieuwe werken' en positief gerelateerd is. Een transformationele leider zoekt nieuwe

manieren van werken, innoveert, stimuleert medewerkers, heeft een pro-actieve houding en vergroot daarmee het lerend vermogen van medewerkers (Lowe *et al.*, 1996). Volgens Baane *et al.* (2011) past een transformationele leiderschapsstijl daarmee beter bij ‘het nieuwe werken’ dan een transactionele leiderschapsstijl omdat transformationele leiders beter dan transactionele leiders in staat zijn om ‘het nieuwe werken’ uit te dragen. Mogelijk hebben transformationele leidinggevendenden ook eerder oog voor eventuele negatieve gevolgen van ‘het nieuwe werken’ zoals afnemende teamcohesie. Daarom is voor dit onderzoek de aanname dat transformationeel leiderschap een positief modererende relatie heeft op verbanden tussen ‘het nieuwe werken’ en teamcohesie. Dat wil zeggen dat transformationeel leiderschap aanwezige positieve relaties tussen kenmerken van ‘het nieuwe werken’ en teamcohesie versterkt en negatieve relaties verzwakt.

Het tegenovergestelde wordt aangenomen voor transactioneel leiderschap, aangezien transactioneel leiderschap vanuit de theorie als minder passend wordt geacht (Baane *et al.*, 2011). De verwachting is dat transactioneel leiderschap juist negatief modereert en dus positieve relaties vanuit kenmerken van ‘het nieuwe werken’ op teamcohesie verzwakt en negatieve verbanden versterkt. De enige uitzondering hierop betreft de relatie tussen resultaatsturing en de mate van teamcohesie. In ‘het nieuwe werken’ nemen prestatiesturing en prestatie-afspraken namelijk een belangrijke rol in omdat niet meer gestuurd kan worden op aanwezigheid van de medewerker (Baane *et al.*, 2011). Daarmee vindt een verschuiving plaats naar outputmanagement (Van Breukelen *et al.*, 2014). Binnen de transactionele leiderschapsstijl zal prestatiesturing met name vanuit “management-by-exception” plaatsvinden. Het verschaffen van duidelijkheid ten aanzien van de te leveren prestaties en het aansluiten daarvan op de organisatiedoelen is een belangrijk kenmerk van de transactionele leiderschapsstijl. Daarmee is transactioneel leiderschap een passende stijl als het gaat om resultaatsturing. Dat maakt dat verwacht wordt dat transactioneel leiderschap de positieve relatie tussen resultaatsturing en de mate van teamcohesie versterkt.

Dat leidt tot de volgende hypothesen:

Tabel 1: Hypothesen transformationeel en transactioneel leiderschap

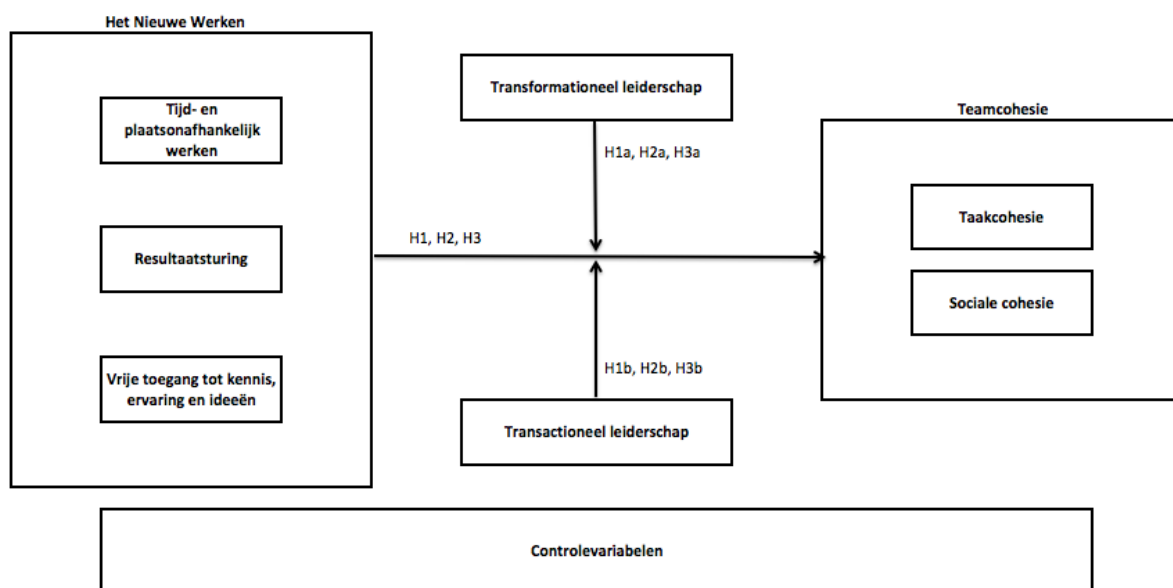
Transformationeel leiderschap	Transactioneel leiderschap
H1a: Een transformationele leiderschapsstijl verzwakt het negatieve effect van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de mate van teamcohesie.	H1b: Een transactionele leiderschapsstijl versterkt het negatieve effect van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de mate van teamcohesie.
H2a: Een transformationele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van resultaatsturing op de mate van teamcohesie.	H2b: Een transactionele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van resultaatsturing op de mate van teamcohesie.
H3a: Een transformationele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën op de mate van teamcohesie.	H3b: Een transactionele leiderschapsstijl verzwakt het positieve effect van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën op de mate van teamcohesie.

3. Onderzoeksdesign en operationalisatie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het conceptueel model dat centraal staat in deze thesis. Vervolgens wordt ingegaan op de gehanteerde onderzoeksstrategie en dataverzameling. Daarna worden de variabelen geoperationaliseerd. Vervolgens wordt ingegaan op de data-analyse. Het hoofdstuk wordt afgerond met een aantal methodologische issues.

3.1 Conceptueel model

In hoofdstuk 2 zijn de concepten die centraal staan in deze thesis nader theoretisch uitgewerkt en zijn de verwachtingen geschetst ten aanzien van de te verwachten onderlinge relaties. Dit leidt tot het volgende conceptueel model:



Figuur 1: Conceptueel model thesis

3.2 Onderzoeksstrategie

Volgens Verschuuren en Doorewaard (2015) is een heldere onderzoeksstrategie van belang bij het uitvoeren van onderzoek. Er zijn vijf onderzoeksstrategieën: desk research, experiment, survey, interviews en case study. Voor deze thesis is gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategieën desk research en survey.

Op basis van een literatuurstudie zijn de probleemstelling, de centrale vraag en deelvragen opgesteld. Het theoretisch kader is eveneens opgesteld door middel van literatuurstudie waarbij aandacht is geschonken aan de definitie, dimensies en onderlinge relatie van de concepten. De literatuurstudie is uitgevoerd in de periode van 1 september 2017 tot 20 augustus 2018. Hiervoor is gebruik gemaakt van de databases sEURch, Google Scholar en Web of Science. Er is gebruik gemaakt van de keywords [cohesion], [team], [team cohesion], [group cohesion], [leadership], [transformational leadership], [transactional leadership], [flexible work], [flex* work], [virtual work], [New Ways of Working] en [Het Nieuwe Werken]. Er is gezocht op de individuele keywords maar ook via een gecombineerde zoekleutel zoals bijvoorbeeld [cohesion] AND [team]; [leadership] AND

[trans*]. Vervolgens is het aantal artikelen verder verfijnd door "peer-reviewed" artikelen te selecteren en te selecteren op het aantal citaties en het jaartal. De overbleven artikelen zijn gescreend op bruikbaarheid voor het onderwerp van de thesis. Ook is nagegaan of het een empirisch onderzoeksartikel of meer theoretisch artikel betreft. De gebruikte literatuur voor het theoretisch kader betreft een combinatie van theoretische- en empirische literatuur. Tot slot is ook nog literatuur gevonden op basis van verwijzingen in gelezen artikelen, behandelde literatuur over leiderschap vanuit het vak Publiek Management en Organisatieverandering en aangereikte literatuur tips vanuit de scriptiebegeleider. Uitvoering van dit deel van het onderzoek is desk research geweest.

Voor het uitvoeren van het empirische onderzoek is gekozen voor een survey. Hiervoor is gekozen omdat op deze wijze relatief snel een groot aantal respondenten bereikt kunnen worden (Verschuren & Doorewaard, 2015). Daarnaast is een survey een geschikt instrument als het gaat om het meten van onder andere houding en opinies van respondenten (Swanborn, 2002). Via de survey worden percepties van medewerkers uitgevraagd met betrekking tot 'het nieuwe werken', teamcohesie en transactioneel en transformationeel leiderschap. Het onderzoek betreft een momentopname. Het is daarmee een cross-sectioneel, kwantitatief onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2015: p. 163).

3.3 Respondenten en Dataverzameling

Zoals in hoofdstuk 1 al is aangegeven wordt er binnen de gemeente Tilburg nog niet in de volle breedte gewerkt volgens het concept 'het nieuwe werken'. Dit is alleen voor het gebouw BBL zo. Voor de overige medewerkers is nog meer sprake van een 'traditionele setting' waar op onderdelen medewerkers wel steeds meer gebruik kunnen maken van onderdelen van het concept (zoals bijvoorbeeld tijdonafhankelijk werken) als voorbereiding op de verhuizing en overstap naar het totaalconcept van 'het nieuwe werken' medio 2020. Dat betekent dat medewerkers van stadskantoor 2 (SK2) en stadskantoor 5 (SK5) nog het verste af staan van 'het nieuwe werken' terwijl de BBL het concept al 'omarmd' heeft. Om het effect van 'het nieuwe werken' te meten, is daarom besloten om medewerkers vanuit deze drie stadskantoren in het onderzoek te betrekken om zo ook resultaten tussen de situaties met elkaar te kunnen vergelijken. Medewerkers werkzaam in het tijdelijke stadskantoor 6 (vanuit voormalig stadskantoor 1) zijn niet in het onderzoek betrokken om te voorkomen dat bijvoorbeeld effecten van de tijdelijke verhuizing doorwerken in de resultaten. Verder wordt opgemerkt dat de stadskantoren 3 en 4 al een aantal jaren geleden zijn gesloten.

De survey is digitaal gemaakt via NetQ en is per mail uitgezet naar alle medewerkers van de BBL en alle medewerkers werkzaam in Stadskantoor 2 en 5. De mail is verstuurd vanuit het Informatie & Kenniscentrum van de gemeente Tilburg. Dit organisatieonderdeel wordt gebruikt voor het uitvoeren van intern onderzoek. In de uitnodigingsmail is het doel van het onderzoek uitgelegd en is een maximale termijn van twee-en-een-halve week opgenomen (zie bijlage D). Na anderhalve week is een reminder gestuurd. De uitnodigingsmail is verstuurd op 19 september 2018 en de remindermail is verstuurd op 1 oktober 2018. De survey is uitgezet onder 910 medewerkers (stadskantoor 2 $n = 567$ (62,3%), stadskantoor 5 $n = 122$ (13,4%) en BBL $n = 221$ (24,3%)). De sluitingstermijn van de vragenlijst was op 5 oktober 2018.

De respons bedroeg 489 ingevulde vragenlijsten. Dit is een respons van 54%. Niet alle vragenlijsten zijn echter volledig ingevuld. Het totaal aantal volledig ingevulde vragenlijsten bedraagt 388 (42,9%). Na het analyseren van de vragenlijsten blijkt dat 21 medewerkers niet werkzaam zijn in één van de onderzochte stadskantoren maar op andere locaties (bijvoorbeeld in de wijkteams). Aangezien het onderzoek zich richt op medewerkers van Stadskantoor 2, 5 en de BBL zijn deze verwijderd uit de analyse. Het uiteindelijke aantal respondenten voor de analyse komt daarmee uit op $n = 367$ (40,6%).

De verdeling van de respondenten naar stadskantoor is als volgt:

Tabel 2: verdeling volledig ingevulde vragenlijsten naar stadskantoor

Locatie	Aantal	Percentage
Stadskantoor 2	206	56,1%
Stadskantoor 5	51	13,9%
BBL	110	30,0%
Totaal	367	100,0%

De verhouding van het aantal respondenten vanuit de diverse stadskantoren komt overeen met de verhouding binnen het aantal uitgezette vragenlijsten en vormt daarmee een representatieve weergave van het steekproefkader.

In de steekproef is sprake van beduidend meer vrouwen dan mannen. Dit komt echter overeen met de verdeling mannen/vrouwen binnen de steekproefpopulatie. Als gekeken wordt naar het opleidingsniveau dan blijkt dat de meeste respondenten hoger onderwijs hebben gevolgd (71%). Qua leeftijd zijn de meeste respondenten ouder dan 25 jaar waarbij de meeste respondenten tussen de 35 en 44 jaar zijn (32%).

Tabel 3: verdeling naar geslacht

Geslacht	Aantal	Procent
Man	151	41,1
Vrouw	216	58,9
Totaal	367	100

Tabel 4: opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Aantal	Procent
Basisschool/lager onderwijs	2	0,5
VMBO (LBO/Mavo)	14	3,8
Havo/VWO	23	6,3
Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)	67	18,3
Hoger beroepsonderwijs (HBO)	208	56,7
Wetenschappelijk onderwijs (Universiteit)	53	14,4
Totaal	367	100

Tabel 5: verdeling naar leeftijd

Leeftijdscategorie	Aantal	Procent
18 tot 25 jaar	4	1,1
25 tot 35 jaar	74	20,2
35 tot 45 jaar	118	32,2
45 tot 55 jaar	93	25,3
55 tot 67 jaar	78	21,3
Totaal	367	100

De respondenten werken over het algemeen meer dan 32 uur per week waarbij van een full-time dienstverband (36 uur) het meest sprake is (61%). Het blijkt dat de teams binnen de gemeente Tilburg redelijk omvangrijk zijn. 55% van de respondenten werkt op een team van 20 teamleden of meer. Over het algemeen zijn medewerkers meer dan 2 jaar werkzaam op hun team (68%).

Tabel 6: verdeling contracturen

Contracturen	Aantal	Procent
< 24 uur	7	1,9
24 tot 28 uur	22	6,0
28 tot 32 uur	37	10,1
32 tot 36 uur	78	21,3
36 uur	223	60,8
Totaal	367	100

Tabel 7: teamgrootte

Teamgrootte	Aantal	Procent
Minder dan 5 teamleden	18	4,9
5 - 9 teamleden	46	12,5
10 - 14 teamleden	41	11,2
15 - 19 teamleden	60	16,3
20 teamleden of meer	202	55,0
Totaal	367	100

Tabel 8: duur werkzaam op team

Duur werkzaam op team	Aantal	Procent
Korter dan een maand	3	0,8
1 tot 6 maanden	17	4,6
Half jaar tot een jaar	28	7,6
1 tot 2 jaar	72	19,6
Langer dan 2 jaar	247	67,3
Totaal	367	100

3.4 Operationalisering

Voor de operationalisering van de variabelen is gebruik gemaakt van eerder gebruikte wetenschappelijke en gevalideerde vragenlijsten. Aangezien de vragenlijsten eerder gebruikt zijn, mag verwacht worden dat deze betrouwbaar en valide zijn.

In onderstaande tabel is aangegeven op basis van welke literatuur de variabelen geoperationaliseerd zijn. Vervolgens wordt per variabele een toelichting gegeven op de operationalisering. De complete itemlijst staat in bijlage A.

Tabel 9: overzicht operationalisatie concepten

Variabele	Geoperationaliseerd aan de hand van:	Aantal items
Tijd- en plaatsafhankelijk werken (mogelijk)	Baudewijns <i>et al.</i> (2015)	2
Tijd- en plaatsafhankelijk werken (gebruik)	Nijp <i>et al.</i> (2015) Nijp <i>et al.</i> (2016)	6 2
Resultaatsturing	Charbonnier-Voirin en Roussel (2012 in Sikkema, 2016)	9
Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën	Baudewijns <i>et al.</i> (2015)	4
Transactioneel leiderschap	Hoogh <i>et al.</i> (2004)	6
Transformationeel leiderschap	Hoogh <i>et al.</i> (2004)	11
Teamcohesie: taakcohesie	Carless en De Paola (2000)	4
Teamcohesie: sociale cohesie	Sargent en Sue-Chan (2001)	4

3.4.1 'Het nieuwe werken'

Het nieuwe werken valt in drie delen uiteen. Tijd- en plaatsafhankelijk werken, resultaatsturing en vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën. In deze paragraaf worden deze geoperationaliseerd.

Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Tijd- en plaatsafhankelijk werken is op twee manieren geoperationaliseerd. Enerzijds zijn vragen opgenomen over de mogelijkheid die respondenten hebben om tijd- en plaatsafhankelijk te

werken en anderzijds zijn vragen over het daadwerkelijk gebruik van deze mogelijkheden opgenomen. Overweging hierbij is om inzichtelijk te krijgen in hoeverre respondenten in de diverse gebouwen daadwerkelijk verschillen in de mogelijkheden en het gebruik van het tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Tijd- en plaatsafhankelijk werken (mogelijk)

Voor het meten van de mogelijkheid die medewerkers hebben om tijd- en plaatsafhankelijk te werken is gebruik gemaakt van de items uit Baudewijns *et al.* (2015). Bij de antwoordcategorieën is gebruikt gemaakt van een 5-punt Likert schaal waarbij: 1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens en 5 = helemaal mee eens.

Een stelling is bijvoorbeeld: *Ik kan mijn eigen werktijden bepalen.*

Tijd- en plaatsafhankelijk werken (gebruik)

Het meten van het daadwerkelijke gebruik van tijd- en plaatsafhankelijk werken is gebaseerd op Nijp *et al.* (2015 en 2016). Het betreft 8 items. Antwoordcategorieën zijn gebaseerd op een 5-punt Likert schaal lopend van (vrijwel) niet tot in zeer sterke mate. Om mogelijke onduidelijkheid bij deze vragen voor respondenten die geen mogelijkheid hebben om tijd- en plaatsafhankelijk te werken te voorkomen, is een extra antwoordcategorie “*ik heb deze mogelijkheid niet*” toegevoegd. Bij de analyse van de resultaten is deze antwoordcategorie getransformeerd naar de antwoordcategorie “(vrijwel) niet”.

Een vraag is bijvoorbeeld: *In welke mate maak je daadwerkelijk gebruik van deze mogelijkheid: Zelf bepalen wanneer je een dag thuiswerkt?*

Resultaatsturing

De variabele resultaatsturing is gemeten aan de hand van de items van Charbonnier-Voirin en Roussel (2012 in Sikkema, 2016). De variabele is gemeten aan de hand van 9 stellingen met een antwoordcategorie gebaseerd op een 5-punt Likert schaal, waarbij 1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens en 5 = helemaal mee eens.

Een stelling is bijvoorbeeld: *Ik heb met mijn manager afspraken gemaakt over deadlines.*

Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën

Deze variabele is gemeten aan de hand van de items uit Baudewijns *et al.* (2015). Het betreft 4 items. Bij de antwoordcategorieën is gebruikt gemaakt van een 5-punt Likert schaal waarbij: 1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens en 5 = helemaal mee eens.

Een stelling is bijvoorbeeld: *Ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen via mijn computer, smartphone en/of tablet.*

3.4.2 Transactioneel en transformationeel leiderschap

Transactioneel en transformationeel leiderschap zijn gemeten aan de hand van de vragenlijst voor Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO) van Hoogh *et al.* (2004). Het betreft een vragenlijst

gebaseerd op de Multifactor Leadership Questionnaire van Bass, maar is korter en vrij te gebruiken (Hoogh *et al.*, 2004).

Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap is gemeten aan de hand van 6 stellingen vanuit de CLIO en de antwoordcategorieën kennen een 7-punt Likert schaal: 1 = helemaal niet mee eens, 2 = niet mee eens, 3 = meer niet dan wel mee eens, 4 = neutraal, 5 = meer wel dan niet mee eens, 6 = mee eens en 7 = helemaal mee eens.

Een stelling is bijvoorbeeld: *Mijn leidinggevende is betrouwbaar in het nakomen van afspraken.*

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is gemeten aan de hand van 11 stellingen vanuit de CLIO en antwoordcategorieën kennen een 7-punt Likert schaal: 1 = helemaal niet mee eens, 2 = niet mee eens, 3 = meer niet dan wel mee eens, 4 = neutraal, 5 = meer wel dan niet mee eens, 6 = mee eens en 7 = helemaal mee eens.

Een stelling is bijvoorbeeld: *Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.*

3.4.3 Teamcohesie

Teamcohesie is gemeten aan de hand van twee dimensies: taakcohesie en sociale cohesie.

Taakcohesie

Taakcohesie is gemeten aan de hand van de vragenlijst van Carless en De Paola (2000). Taakcohesie bestaat uit 4 items en kent conform de oorspronkelijke antwoordcategorieën een 9-punt Likert schaal variërend van 1 = sterk oneens tot 9 = sterk mee eens.

Een stelling is bijvoorbeeld: *Ons team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken.*

Drie vragen zijn naderhand gehercodeerd als gevolg van een negatieve vraagstelling. Deze vragen zijn in de bijlage te herkennen aan de vermelding (R).

Sociale cohesie

Sociale cohesie is gemeten aan de hand van de vragenlijst van Sargent en Sue-Chan (2001) en bestaat uit vier items met een 5-punt Likert schaal waarbij : 1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens en 5 = helemaal mee eens.

Een stelling is bijvoorbeeld: *Ik ben bevriend met mijn teamleden.*

Uiteindelijk is voor de afhankelijke variabele teamcohesie één schaal gemaakt vanuit de subschalen taakcohesie en sociale cohesie. De score op teamcohesie is berekend door het gemiddelde te nemen van de scores op de items taakcohesie en sociale cohesie. Aangezien de Likert-schalen echter afwijkend zijn, is de 5-punt Likertschaal van sociale cohesie eerst getransformeerd naar een 9-punts Likertschaal. Hierbij is de volgende formule gebruikt: $Y = (B - A) * (x - a) / (b - a) + A$ (IBM, 2018).

Hierbij geldt a = het oude minimum, b = oude maximum, A = het nieuwe minimum, B = nieuwe maximum en x is de oude score. In dit geval wordt de 5-punts Likertschaal van sociale cohesie in overeenstemming gebracht met de 9-punts Likerschaal van taakcohesie. Daarbij geldt: a = 1, b = 5, A = 1 en B = 9.

Dit resulteert in $(9 - 1) * (x - 1) / (5 - 1) + 1 = 8 (x - 1) / 4 + 1 = 8/4x - 8/4 + 1 = 2x - 1$.

De transformatie van de waarden is dan:

Tabel 10: transformatie waarden sociale cohesie naar 9-punt schaal

Oude waarde (x)	Wordt nieuwe waarde
1	1
2	3
3	5
4	7
5	9

3.4.4 Controlevariabelen

De volgende controlevariabelen worden meegenomen:

- Geslacht: 1 = man en 2 = vrouw;
- Leeftijd: uitvraag naar actuele leeftijd in jaren op het moment van invullen vragenlijst;
- Opleidingsniveau: Opleiding is gemeten aan de hand van de hoogst genoten opleiding waarbij de keuzemogelijkheden zijn 1 = basisschool/lager onderwijs, 2 = VMBO (LBO/Mavo), 3 = Havo/VWO, 4 = middelbaar beroepsonderwijs (MBO), 5 = hoger beroepsonderwijs (HBO) en 6 = Wetenschappelijk Onderwijs (WO);
- Aantal contracturen; uitvraag naar hoeveel uur een respondent werkzaam is volgens contract;
- Soort dienstverband: 1 = ambtelijk, 2 = detachering, 3 = inhuur en 4 = anders, namelijk (vrij invulveld);
- Omvang van het team: 1 = minder dan 5 teamleden, 2 = 5 – 9 teamleden, 3 = 10 – 14 teamleden, 4 = 15 – 19 teamleden en 5 = 20 teamleden of meer;
- Aantal jaren werkzaam op dit team: Deze is uitgevraagd door de vraag “Hoe lang bent u werkzaam op dit team?”. Antwoordcategorieën: 1 = korter dan een maand, 2 = 1 tot 6 maanden, 3 = half jaar tot 1 jaar, 4 = 1 tot 2 jaar en 5 = langer dan 2 jaar;
- Locatie: uitgevraagd door de vraag vanuit welk stadskantoor de respondent in hoofdzaak werkzaam is. Antwoordcategorieën zijn: 1 = stadskantoor 2, 2 = stadskantoor 5, 3 = BBL en 4 = anders. In de uiteindelijke analyse zijn stadskantoor 2 en 5 gehercodeerd tot 1 waarde om te kunnen vergelijken met het gebouw dat al geheel conform ‘het nieuwe werken’ werkt (de BBL).

Deze variabelen zijn in het onderzoek betrokken omdat de kans bestaat dat zij van invloed zijn op de overige variabelen of op mogelijk aangetroffen oorzaak- en gevolgrelaties. Naast de standaard controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleiding is het aantal contracturen uitgevraagd omdat

interactie belangrijk voor teamcohesie. Minder uren werken kan gevolgen hebben voor de mate van interactie. Omvang van het team is meegenomen omdat uit eerder onderzoek (Kozlowski & Ilgen, 2006) blijkt dat teamgrootte van invloed is op teamcohesie. Het aantal jaren dat iemand werkzaam is op het team is meegenomen omdat teams die langer samenwerken een hogere teamcohesie ervaren dan teams die kort samenwerken (Salas *et al.*, 2015). Dat is ook de reden dat gevraagd is naar het soort dienstverband. Inhuurkrachten werken naar verwachting korter op een team dan ambtelijke medewerkers. De locatie is uitgevraagd omdat maar één locatie in Tilburg geheel werkt volgens het concept van ‘het nieuwe werken’.

3.5 Data-analyse

De data is geanalyseerd via IBM SPSS Statistics for Mac versie 25. In dit onderzoek wordt gewerkt met de variabelen ‘het nieuwe werken’, transformationeel en transactioneel leiderschap en teamcohesie. Voor het meten van deze variabelen is gebruik gemaakt van subschalen. Voor het waarborgen van de betrouwbaarheid zijn de gebruikte (subs)schalen eerst getoetst middels een confirmerende factoranalyse. Daarna is een betrouwbaarheidsanalyse middels Cronbach’s Alpha uitgevoerd.

3.5.1 Factoranalyse

Allereerst is gestart met een confirmerende factoranalyse om na te gaan of de gebruikte subschalen het bedoelde deelconcept goed meten. Daarna is nog een factoranalyse uitgevoerd op het gehele concept om na te gaan of de items de verschillende dimensies goed moeten. Om na te gaan of de dataset geschikt is voor een factoranalyse is gebruik gemaakt van de Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO) en de Bartlett’s Test of Sphericity. Bij een KMO > .50 en significantie op de Bartlett’s Test ($p < .01$) is de dataset geschikt voor een factoranalyse (Field, 2018).

Uit de factoranalyse blijkt dat de subschalen de concepten goed meten (zie bijlage B). Een aantal items is naar aanleiding van de factoranalyse uit de verdere analyse gehaald. Het betreft de items “*zelf bepalen wanneer je pauzeert*” en “*verlof opnemen wanneer je dat wilt*” binnen de subschaal tijd- en plaatsonafhankelijk werken (gebruik) en de items “*ik wacht op accurate instructies van mijn leidinggevende voordat ik werkzaamheden uitvoer*” en “*ik weet exact wat er van mij als werknemer wordt verwacht*” binnen de subschaal resultaatsturing. Na verwijdering van deze items is een tweede factoranalyse uitgevoerd waarna de items goed laden op de betreffende subschalen. Aangezien drie items van transactioneel leiderschap laden op transformationeel leiderschap is een nieuwe factoranalyse uitgevoerd waarbij voor de leiderschapsstijlen 2 factoren zijn afgedwongen. Daarna laden de items correct op de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. De factoranalyse op de concepten toont aan dat de items voldoende laden op de diverse dimensies.

3.5.2 Betrouwbaarheidsanalyse

Na het uitvoeren van de factoranalyse is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd door Cronbach’s Alpha (α) te berekenen. Cronbach’s α kent een uitkomst tussen 0 en 1 waarbij de grens van een redelijke mate van betrouwbaarheid ligt op een minimale score van Cronbach’s $\alpha = .70$ (Field, 2018). Bij de analyse is ook bekeken of de betrouwbaarheid van de schaal vergroot kan worden door een item niet mee te nemen in de analyse.

Na het uitvoeren van de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat alle (sub)schalen een Cronbach's $\alpha > .70$ hebben en daarmee betrouwbaar zijn (zie tabel 11 op de volgende pagina). In bijlage C is een meer gedetailleerd overzicht opgenomen van de uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyse.

Tabel 11: Overzicht van Cronbach's α

(sub)schaal	Cronbach's α
Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (mogelijk)	.768
Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (gebruik)	.894
Resultaatsturing	.777
Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën	.792
Transactioneel leiderschap	.934
Transformationeel leiderschap	.955
Taakcohesie	.738
Sociale cohesie	.862
Teamcohesie (als totaalconstruct)	.813

Om de betrouwbaarheid van de dimensie vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën te vergroten van $\alpha = .753$ naar $\alpha = .792$ is besloten het item *“ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te doen, via mijn computer, smartphone en/of tablet”* niet meer mee te nemen in de verdere analyse. De betrouwbaarheid van de dimensie sociale cohesie is vergroot van $\alpha = .789$ naar $\alpha = .862$ door het item *“ik ben bevriend met mijn teamleden”* te verwijderen.

3.6 Methodologische issues

Er is voor een digitale survey gekozen die medewerkers zelf kunnen invullen. Het voordeel hiervan is dat medewerkers zelf gedurende de periode van 19 september 2018 tot en met 5 oktober 2018 kunnen bepalen wanneer zij de vragenlijst invullen. Een risico van deze keuze is dat medewerkers voortijdig het invullen van de vragenlijst afbreken. Een ander risico is het optreden van non-respons of te weinig respons aan het onderzoek. Om deze twee risico's zoveel als mogelijk te mitigeren, is getracht een uitnodigende uitnodigingsmail te versturen. Tevens is deze mail verstuurd vanuit het gemeentelijke e-mailadres dat gebruikt wordt voor interne onderzoeken (zie bijlage D voor de uitnodigingsmail). Ook zijn teammanagers benaderd met het verzoek binnen hun team het bestaan van dit onderzoek onder de aandacht van hun medewerkers te brengen. Tot slot is anderhalve week na de uitnodigingsmail nog een reminder verstuurd aan medewerkers waarvan nog geen vragenlijst retour is ontvangen.

Middels een duidelijke operationalisatie, het gebruik van meetschalen die in eerder wetenschappelijk onderzoek zijn gebruikt en het vastleggen van elke uitgevoerde onderzoeksstap is de interne validiteit van dit onderzoek geborgd. Ook de hoge mate van respons vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Dit onderzoek is uitgevoerd in de gemeente Tilburg. Kenmerken van deze organisatie hoeven niet overeen te komen met andere organisaties en instellingen. Dat betekent dat de huidige onderzoeksresultaten niet zonder meer gegeneraliseerd kunnen worden voor andere organisaties en instellingen. De externe validiteit van dit onderzoek is daarmee beperkt.

4. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoekresultaten. Allereerst wordt in paragraaf 4.1 inzicht gegeven in de scores op de concepten ‘het nieuwe werken’, transformationeel en transactioneel leiderschap en teamcohesie in de gemeente Tilburg. Daardoor ontstaat een beeld in de mate van ervaren aanwezige leiderschapsstijlen, teamcohesie en ‘het nieuwe werken’ in Tilburg. Ook wordt ingegaan op eventueel aanwezige verschillen in de resultaten tussen de locaties in Tilburg (de gebouwen die nog redelijk ver van het concept ‘het nieuwe werken’ af staan en de BBL, de voorloper op het gemeentebrede ‘het nieuwe werken’). Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingegaan op de aanwezige correlaties tussen de concepten. Hiermee ontstaat een eerste beeld over de aanwezige relaties tussen de concepten en kan al gedeeltelijk antwoord worden gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. Tot slot wordt in paragraaf 4.3 ingegaan op de uitkomsten van de regressie-analyse. Met het uitvoeren van de regressie-analyse kunnen de hypothesen die centraal staan in dit onderzoek (zie paragraaf 2.4) getoetst worden.

4.1 ‘Het nieuwe werken’, leiderschap en teamcohesie in de gemeente Tilburg

De survey is uitgezet binnen de drie stadskantoren van de gemeente Tilburg: Stadskantoor 2, Stadskantoor 5 en het gebouw Burgemeester Brokxlaan (BBL). Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven werkt de BBL als voorloper als enige geheel via het concept van ‘het nieuwe werken’. Dat betekent dat de stadskantoren 2 en 5 nog het verste af staan van ‘het nieuwe werken’. Daarom wordt verwacht dat de BBL het hoogste scoort op onderdelen gerelateerd aan ‘het nieuwe werken’. Onderstaand zijn de resultaten op de onderzochte kenmerken afgezet tegen de locatie om na te gaan of deze aanname juist is, waarbij de respondenten uit stadskantoor 2 en 5 samengevoegd zijn tot één groep.

Zoals hierboven aangegeven, is de verwachting dat de BBL het hoogste zal scoren op de kenmerken van ‘het nieuwe werken’: tijd- en plaatsafhankelijk werken, resultaatsturing en vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën. Uit onderstaand overzicht blijkt deze aanname inderdaad te kloppen.

Tabel 12: gemiddelde score per kenmerk van ‘het nieuwe werken’ per locatie

Locatie	Tijd en plaatsafhankelijk werken/mogelijk (gemiddelde op schaal van 1 -5)	Tijd- en plaatsafhankelijk werken/gebruik (gemiddelde op schaal van 1 -5)	Resultaatsturing (gemiddelde op schaal van 1 - 5)	Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën (gemiddelde op schaal van 1-5)	Aantal	Legenda
SK2 en 5	3,28	2,78	3,20	3,69	257	Laagste
BBL	3,65	3,13	3,42	3,88	110	Hoogste
Totaal	3,39	2,89	3,27	3,75	367	

Om na te gaan of er sprake is van significantie voor de BBL in het afwijken van het groepsgemiddelde, is een independent t-toets uitgevoerd inclusief een Levene’s Tests for Equality of Variances. Met deze toetsen wordt nagegaan of de variantie tussen de groepen gelijk verdeeld is en of de groepsgemiddelden significant van elkaar verschillen. Er is gelijkheid in variantie als de uitkomst van de Levene’s test niet significant is ($p > 0.05$). In de independent t-toets hoeft de steekproefomvang niet gelijk te zijn (Vocht, 2018).

Het blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL op alle onderdelen van ‘het nieuwe werken’ significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 (zie bijlage G voor de specifieke resultaten van de uitgevoerde testen). Het is wel opvallend dat, ondanks dat de verschillen significant zijn, er door respondenten in de BBL maar beperkt gebruik wordt gemaakt van het tijd- en plaatsafhankelijk werken (gemiddelde score van 3,13 op schaal van 1-5). Met name het kenmerk vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën scoort sterk in de BBL (score van 3,88 op een schaal van 1-5).

Één van de deelvragen in dit onderzoek is: *In welke mate is sprake van transformationeel en transactioneel leiderschap binnen de gemeente Tilburg?* Om deze vraag te beantwoorden is onderzocht in welke mate respondenten deze leiderschapsstijlen ervaren. Onderstaande tabel geeft hier inzicht in.

Tabel 13: gemiddelde score op leiderschapsstijl per gebouw

Locatie	Transactioneel leiderschap (op schaal van 1 – 7)	Transformationeel leiderschap (op schaal van 1 -7)	Aantal	Legenda
SK2 en 5	5,37	5,24	257	Laagste
BBL	5,75	5,41	110	Hoogste
Totaal	5,48	5,29	367	

Als het gaat om leiderschapsstijl wordt vanuit de theorie aangegeven dat een transformationele leiderschapsstijl beter passend is in een setting van ‘het nieuwe werken’ dan een transactionele leiderschapsstijl (Baane *et al.*, 2011). Dat betekent dat verwacht mag worden dat een transformationele leiderschapsstijl het meest vertegenwoordigd is bij respondenten die werkzaam zijn in een setting die geheel conform ‘het nieuwe werken’ werkt (de BBL). Beide leiderschapsstijlen blijken redelijk sterk aanwezig te zijn in de gemeente Tilburg. In de setting van ‘het nieuwe werken’ (BBL) is het transactioneel leiderschap meer vertegenwoordigd dan de transformationele leiderschapsstijl (gemiddelde score 5,75 ten opzichte van 5,41 op een schaal van 1-7). Wel is er sprake van meer transformationeel leiderschap in de BBL ten opzichte van de overige stadskantoren (score van 5,41 respectievelijk 5,24). Hoewel er verschil is, is in Tilburg het transformationeel leiderschap in een setting van ‘het nieuwe werken’ niet significant meer aanwezig dan in een setting waarbij niet gewerkt wordt volgens ‘het nieuwe werken’. Ten aanzien van transactioneel leiderschap is dat wel het geval. Hiermee wijken de resultaten dus af van de verwachting dat het transformationeel leiderschap in een setting van ‘het nieuwe werken’ meer zou voorkomen dan het transactioneel leiderschap.

Een andere deelvraag van dit onderzoek is: *Welke mate van teamcohesie ervaren medewerkers van de gemeente Tilburg?* De mate van ervaren teamcohesie tussen de gebouwen blijkt dicht bij elkaar te liggen. Er is sprake van een redelijke teamcohesie (gemiddelde score 6,45 op een schaal van 1-9) waarbij de teamcohesie binnen de setting van ‘het nieuwe werken’ marginaal hoger is dan in de andere gebouwen (zie tabel 14 op de volgende pagina).

Tabel 14: gemiddelde score op teamcohesie per gebouw

Locatie	Teamcohesie (op schaal van 1 – 9)	Aantal	Legenda
SK2 en 5	6,43	257	Laagste
BBL	6,49	110	Hoogste
Totaal	6,45	367	

De verschillen zijn echter niet significant. Deze uitkomst lijkt niet de verwachting te bevestigen dat in een setting van ‘het nieuwe werken’ sprake is van een lagere teamcohesie. Om meer inzicht in de daadwerkelijke relaties tussen de concepten te krijgen, wordt in de volgende paragraaf inzicht gegeven in de aanwezige correlaties tussen de concepten.

4.2 Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties

Om inzicht te krijgen in de relaties tussen teamcohesie, kenmerken van ‘het nieuwe werken’, leiderschapstijlen en controlevariabelen is een correlatie-analyse uitgevoerd. In tabel 15 worden de gemiddelden (mean), standaarddeviaties en de correlatiecoëfficiënten weergegeven.

Tabel 15: Correlatiematrix, gemiddelden en standaarddeviaties

	Mean	Std. Deviation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Teamcohesie	6.45	1.281	-														
2 TPOW mogelijk	3.39	1.017	.037	-													
3 TPOW gebruik	2.89	.978	.029	.682**	-												
4 Resultaatsturing	3.27	.566	.150**	.108*	.058	-											
5 Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën	3.75	.695	.326**	.146**	.152**	.125*	-										
6 Transactioneel leiderschap	5.48	1.087	.324**	.218**	.178**	.344**	.386**	-									
7 Transformatieel leiderschap	5.29	1.085	.353**	.212**	.161**	.363**	.355**	.800**	-								
8 Geslacht	1.59	.493	.124*	-.097	-.092	-.068	.101	.029	.035	-							
9 Leeftijd	44.25	10.783	-.077	.077	.059	.019	-.208**	-.061	-.112*	-.167**	-						
10 Opleiding	4.70	.960	.011	.064	.186**	-.019	.015	.071	.031	.062	-.294**	-					
11 Dienstverband	1.28	.661	.102	-.012	-.043	.098	.112*	.096	.127*	.104*	-.278**	.146**	-				
12 Contracturen	33.41	3.979	-.018	-.007	.023	.026	-.010	.015	-.062	-.358**	-.060	-.034	-.033	-			
13 Teamgrootte	4.04	1.268	.053	-.012	-.041	.080	.079	.112*	.117*	-.091	-.033	-.098	-.023	.095	-		
14 Jaren werkzaam op team	4.48	.883	-.009	-.036	-.080	-.014	-.080	-.045	-.103*	-.142**	.240**	-.262**	-.493**	.092	.214**	-	
15 Locatie	1.30	.459	.020	.169**	.160**	.176**	.128*	.164**	.071	.221**	-.134*	.105*	.010	-.028	-.077	-.032	-

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uit de tabel blijkt dat de onafhankelijke variabele teamcohesie een zwak positief en significant verband heeft met twee kenmerken van ‘het nieuwe werken’, namelijk resultaatsturing ($r = .150$ en $p < .01$) en vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën ($r = .326$ en $p < .01$). Tevens is sprake van een zwak positief en significant verband tussen teamcohesie en transactioneel leiderschap ($r = .324$ en $p < .01$) en tussen teamcohesie en transformatieel leiderschap ($r = .353$ en $p < .01$). Ook is sprake van een zwak positief en significant verband tussen teamcohesie en de controlevariabele geslacht ($r = .124$ en $p < .05$). Met de overige controlevariabelen is geen correlatie aangetroffen.

Tussen de variabelen is eveneens correlatie aangetroffen. Een aantal correlaties wordt hieronder nader toegelicht (voor een uitgebreidere toelichting op de aangetroffen correlaties tussen de onderlinge variabelen, zie bijlage H).

Er is sprake van een sterk positief en significant verband tussen de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en de mate van het daadwerkelijke tijd- en plaatsafhankelijk werken ($r = .682$ en $p < .01$). Op zich geen verrassend resultaat aangezien het gebruik samenhangt met de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen werken.

De aanname van Baane *et al.* (2011), dat 'het nieuwe werken' met name geschikt is voor hoog opgeleide kennismedewerkers, lijkt gestaafd te worden door de onderzoeksresultaten aangezien het gebruik van tijd- en plaatsafhankelijk werken een zwak positief en significant verband met opleiding heeft ($r = .186$ en $p < .01$). Dat betekent dat hoe hoger de opleiding van een respondent is, des te meer er gebruik wordt gemaakt van het tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Als gekeken wordt naar het gebruik van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën blijkt dat leeftijd hiermee negatief gecorreleerd is. Hoe ouder iemand is, des te minder hij of zij dus gebruik maakt van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën ($r = -.208$ en $p < .05$). Dat kan wel een aandachtspunt zijn voor leidinggevenden.

Het blijkt dat vrouwen relatief jonger zijn, minder contracturen hebben en korter werkzaam zijn op een team dan mannen. Bij geslacht is namelijk sprake van een zwak negatief en significant verband met leeftijd ($r = -.167$ en $p < .01$), contracturen ($r = -.358$ en $p < .01$) en het aantal jaren dat iemand werkzaam is op het team ($r = -.142$ en $p < .01$).

Voor het soort dienstverband blijkt sprake te zijn van een matig negatief en significant verband met het aantal jaren dat iemand werkzaam is op het team ($r = -.493$ en $p < .01$). Dat is niet verwonderlijk aangezien deze relatie betekent dat als er sprake is van een tijdelijk dienstverband, medewerkers korter op een team werkzaam zijn.

Zoals verwacht is er geen significant verband aangetroffen tussen de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en teamcohesie. Dat betekent dat **hypothese 0 De mogelijkheid van tijd- en plaatsafhankelijk werken heeft geen effect op de mate van teamcohesie geaccepteerd wordt**. Opvallend genoeg blijkt er ook geen correlatie te zijn tussen teamcohesie en de mate van gebruik van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dat betekent dat meer of minder tijd- en plaatsafhankelijk werken niet leidt tot een verandering in ervaren teamcohesie. Hiermee wordt **hypothese 1 De mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken heeft een negatief effect op de mate van teamcohesie verworpen**. Aangezien er geen sprake is van een significante correlatie kunnen **hypothese 1a en 1b niet verder onderzocht worden**.

4.3 Regressie-analyse

Voordat gestart is met de regressie-analyse zijn een aantal assumpties getoetst die van belang zijn voordat een regressie-analyse uitgevoerd kan worden. Het betreft (Vocht, 2018: p. 202):

- Alle variabelen hebben een interval- of ratioschaal;
- Het verband tussen de afhankelijke variabele Y en iedere onafhankelijke variabele is theoretisch causaal;
- De afhankelijke variabele moet normaal verdeeld zijn;
- Toetsing op lineariteit en homoscedasticiteit;
- Er mag geen sprake zijn van autocorrelaties/multicollineariteit.

Alle variabelen hebben een interval- of ratioschaal

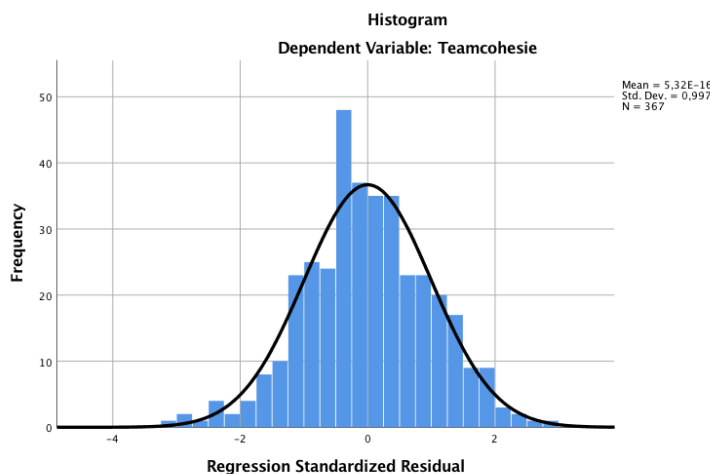
Aan deze voorwaarde is voldaan aangezien alle variabelen in het onderzoek van interval- of rationiveau zijn.

Het verband is theoretisch causaal

Uit het theoretisch kader in hoofdstuk 2 blijkt dat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen theoretisch causaal is.

Normale verdeling afhankelijke variabele

Deze assumptie is getoetst door te kijken naar het histogram van de gestandaardiseerde residuen van de afhankelijke variabele teamcohesie. Dat geeft onderstaand beeld.

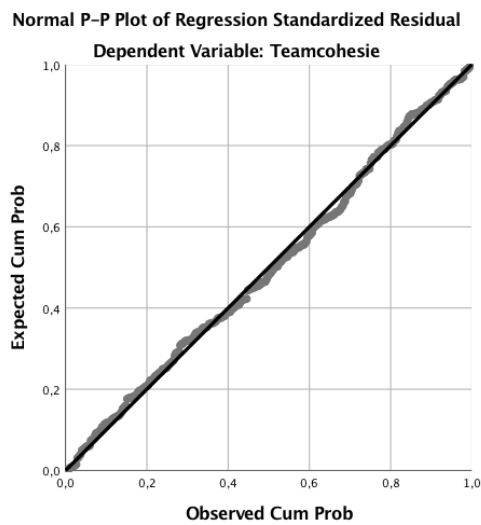


Figuur 2: overzicht verdeling gestandaardiseerde residuen

Uit figuur 2 blijkt dat de verdeling van de afhankelijke variabele teamcohesie normaal verdeeld is.

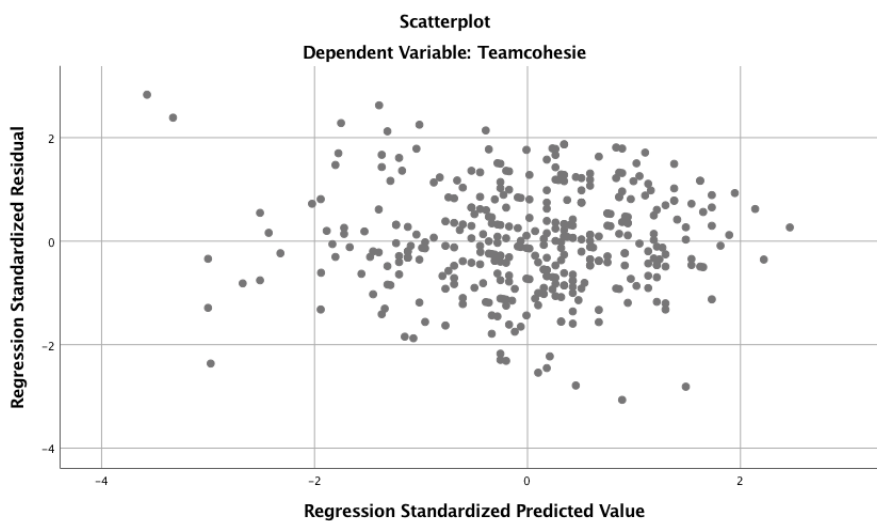
Daarnaast is gekeken naar het histogram van de afhankelijke variabele teamcohesie en de “Normal P-P Plot”. Uit dit overzicht blijkt dat er sprake is van een redelijk normale verdeling ten opzichte van de verwachting (de scores liggen dicht tegen de lijn aan).

Grafiek 1: inzicht in verdeling afhankelijke variabele teamcohesie



Toetsing op lineariteit en homoscedasticiteit

Om deze assumptie te testen is een scatterplot gemaakt van de gestandaardiseerde voorspelde waarden van de afhankelijke variabele teamcohesie (X-as) ten opzichte van de gestandaardiseerde residuen (Y-as) (zie figuur 3). Indien de plots een patroon vormen kan dit een aanwijzing zijn dat er sprake is van lineariteit of homoscedasticiteit. Vanuit het scatterplot wordt duidelijk dat er sprake is van een willekeurig patroon waarmee voldaan wordt aan de assumpties op lineariteit en homoscedasticiteit.



Figuur 3: Scatterplot teamcohesie

Toetsing op autocorrelatie/multicollineariteit

Voor de toetsing op autocorrelatie is de Durbin-Watson berekend. Indien er geen sprake is van autocorrelatie ligt de score op Durbin-Watson tussen de 1 en 3 (Field, 2018). Met een score van 2.1 op de Durbin-Watson test is geen sprake van autocorrelatie.

Uit de correlatiematrix (zie tabel 15, paragraaf 4.2) blijken de transactionele en transformationele leiderschapsstijl sterk met elkaar te correleren ($r = .800$). Volgens Field (2018) bestaat er bij een correlatie $> .800$ een kans op multicollineariteit. Om na te gaan of er sprake is van multicollineariteit zijn de VIF scores (variance inflation factor) en toleranties berekend. Bij een VIF > 10 of een tolerantie $< .10$ is er sprake van multicollineariteit die problematisch kan zijn in de regressie-analyse (Field, 2018). Geen van de VIF scores is hoger dan 10 en geen van de toleranties zijn lager dan .10 (zie bijlage I). Daarmee is geen sprake van multicollineariteit en wordt voldaan aan de assumptie.

Regressie-analyse

Nu voldaan wordt aan de assumpties kan een regressie-analyse uitgevoerd worden. Aangezien er voor twee onafhankelijke variabelen een significante correlatie is gevonden (zie tabel 15, paragraaf 4.2) wordt een multi-pele regressie-analyse uitgevoerd. De waarden van de afhankelijke variabele teamcohesie en de onafhankelijke variabelen (resultaatsturing en vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën) zijn allereerst gestandaardiseerd in nieuwe z-waarden per variabele. Dat betekent dat de scores op de variabelen omgerekend zijn (gestandaardiseerd zijn) naar het aantal standaarddeviaties dat zij verwijderd zijn van het gemiddelde. Dit is noodzakelijk omdat anders deze variabelen in een regressie-analyse niet met elkaar vergeleken kunnen worden omdat zij in verschillende schalen gemeten zijn. Zo is een punt op de transactioneel leiderschapschaal een heel ander punt dan een punt op de schaal van teamcohesie. Door te standaardiseren wordt het mogelijk om deze variabelen wel in een regressie-analyse met elkaar te vergelijken (Vocht, 2018). Aangezien van de controlevariabelen alleen geslacht een significant causaal verband vertoont met teamcohesie worden de overige controlevariabelen niet in de regressie-analyse betrokken.

Vervolgens zijn aan de hand van hiërarchische regressie de variabelen cohortsgewijs in de modellen ingevoerd om de directe invloed van de concepten te kunnen meten. Gestart is met het bepalen van de directe invloed van de controlevariabele geslacht op teamcohesie (= model 1). Daarna zijn de onafhankelijke variabelen resultaatsturing en vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën toegevoegd (= model 2). In model 3 zijn de moderatorvariabelen transactioneel en transformationeel leiderschap toegevoegd. Tot slot zijn in model 4, het laatste model, de interactietermen opgenomen waarmee van de leiderschapsstijlen bepaald kan worden wat de invloed hiervan is op de directe relatie tussen de onafhankelijke variabelen en teamcohesie. De interactieterm is een vermenigvuldiging van de z-waarde van het kenmerk van 'het nieuwe werken' met de z-waarde van de betreffende leiderschapsstijl.

De resultaten van de regressie-analyse zijn als volgt (zie bijlage I voor de uitgebreide uitkomsten van de regressie-analyse):

Tabel 16: Uitkomsten regressie-analyse

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
(constant)				
Geslacht	.124*	.101*	.095*	.096*
z-score Resultaatsturing		.119*	.032	.042
z-score Vrije toegang		.301**	.215**	.220**
z-score Transactioneel leiderschap			.051	.012
z-score Transformationeel leiderschap			.221**	.249**
Interactie-effect z-score Resultaatsturing * z-score Transactioneel leiderschap				-.097
Interactie-effect z-score Vrije toegang * z-score Transactioneel leiderschap				-.144
Interactie-effect z-score Resultaatsturing * z-score Transformationeel leiderschap				.117
Interactie-effect z-score Vrije toegang * z-score Transformationeel leiderschap				.159*
R	.124	.359	.426	.441
R square	.015	.129	.181	.194

** Correlatie significant < .01

* Correlatie significant < .05

Het blijkt dat 19,4% van de variantie in teamcohesie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Het model is daarmee maar een beperkt voorspellend model (R square = .194).

Vanuit de hiërarchische regressie-analyse kunnen de hypothesen nu verder getoetst worden. Uit de resultaten van model 4 blijkt dat er geen significante directe relatie van resultaatsturing op teamcohesie aanwezig is ($\beta = .042$ en $p = .423$). De eerder aanwezige significante positieve relatie tussen resultaatsturing en teamcohesie is geheel verdwenen. Hiermee wordt **hypothese 2 Resultaatsturing heeft een positief effect op de mate van teamcohesie verworpen**.

Er blijkt wel sprake te zijn van een significante directe positieve relatie van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën op teamcohesie ($\beta = .220$ en $p = < .01$). Dat betekent dat **hypothese 3 Vrije toegang tot kennis en ervaring heeft een positief effect op de mate van teamcohesie wordt geaccepteerd**.

Voor transformationeel leiderschap is geen modererend effect op de relatie tussen resultaatsturing en teamcohesie aangetroffen. De aangetroffen positieve relatie kan op toeval berusten ($\beta = .117$ en $p = .271$). Dat betekent dat **hypothese 2a Een transformationele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van resultaatsturing op de mate van teamcohesie verworpen** wordt.

Ook voor transactioneel leiderschap is geen modererend effect op de relatie tussen resultaatsturing en teamcohesie aangetroffen. De aangetroffen negatieve relatie kan op toeval berusten ($\beta = -.097$ en $p = .359$). Daarmee wordt **hypothese 2b** *Een transactionele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van resultaatsturing op de mate van teamcohesie* **verworpen**.

Er is wel sprake van een significante positieve modererende relatie van transformationeel leiderschap op de relatie tussen vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën en teamcohesie ($\beta = .159$ en $p < .05$). Dat betekent dat de reeds positieve directe relatie tussen vrije toegang, kennis en ideeën met teamcohesie versterkt wordt door transformationeel leiderschap. Hiermee wordt **hypothese 3a** *Een transformationele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van vrije toegang tot kennis en ervaring op de mate van teamcohesie* **geaccepteerd**.

Tot slot is geen modererend effect van transactioneel leiderschap op de relatie vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën met teamcohesie aangetroffen. De aangetroffen negatieve relatie kan op toeval berusten ($\beta = -.144$ en $p = .071$). Dat betekent dat **hypothese 3b** *Een transactionele leiderschapsstijl verzwakt het positieve effect van vrije toegang tot kennis en ervaring op de mate van teamcohesie* wordt **verworpen**.

5. Conclusie en reflectie

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 5.1 antwoord gegeven op de in hoofdstuk 1 gestelde centrale vraag. Ook zijn in deze paragraaf de belangrijkste conclusies weergegeven. In paragraaf 5.2 worden op basis van de uitkomsten van dit onderzoek een aantal aanbevelingen gedaan aan de praktijk. De reflectie en discussie op de theorie staat centraal in paragraaf 5.3. Ook wordt in deze paragraaf ingegaan op de methodologische reflectie en discussie. Tot slot worden in paragraaf 5.4 aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

5.1 Beantwoording centrale vraag en conclusies

De aanleiding voor dit onderzoek is het resultaat van het eerste MTO Werk & Inkomen uit 2016 nadat deze afdeling eind 2014 is overgestapt op het werkconcept 'het nieuwe werken'. De afdeling Werk & Inkomen scoorde slecht op beschikbare voorzieningen zoals het aantal werkplekken en ICT. Aangegeven werd dat "*het flexibel werken niet bevorderlijk is voor de teamspirit. Teams zitten verspreid en moeten echt moeite doen om elkaar te vinden, waar dit voorheen op 1 vaste plek vanzelfsprekender was*" (Gemeente Tilburg, 2016b: p. 1). Dit vormde de basis voor het huidige onderzoek waarin de relatie tussen 'het nieuwe werken' en de mate van teamcohesie is onderzocht. Daarbij is ook de invloed van leiderschap betrokken omdat uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de rol van de leidinggevende door 'het nieuwe werken' is veranderd en mogelijk van invloed is op de relatie tussen 'het nieuwe werken' en de mate van teamcohesie. Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale vraag:

Wat is het effect van 'het nieuwe werken' op de mate van teamcohesie binnen de gemeente Tilburg en welke modererende invloed hebben transformationeel en transactioneel leiderschap hierop?

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn een aantal deelvragen en hypothesen opgesteld waarmee de centrale vraag beantwoord kan worden. Deze zijn in de vorige hoofdstukken behandeld en getoetst.

Het blijkt dat van de drie kenmerken van 'het nieuwe werken' – tijd- en plaatsafhankelijk werken, resultaatsturing en vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën – alleen het kenmerk vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën een direct positief effect heeft op de mate van teamcohesie. Een opmerkelijk resultaat van dit onderzoek is dan ook dat er geen causale relatie is aangetroffen tussen de mate van het gebruik van het tijd- en plaatsafhankelijk werken en de mate van teamcohesie. Dit wordt mogelijk veroorzaakt door het feit dat medewerkers nog onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheden van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Hierdoor zijn medewerkers het grootste deel van hun werktijd nog fysiek op kantoor aanwezig. Een andere verklaring kan zijn dat medewerkers reeds voor invoering van 'het nieuwe werken' een (redelijk) sterke band met elkaar hebben opgebouwd. Verder is gebleken dat de aangetroffen correlatie tussen resultaatsturing en de mate van teamcohesie verdwijnt als rekening gehouden wordt met de leiderschapstijl.

Als gekeken wordt naar de aanwezige leiderschapstijlen blijken beide leiderschapstijlen redelijk sterk aanwezig te zijn in de gemeente Tilburg. In de setting van 'het nieuwe werken' (BBL) is het transactioneel leiderschap meer vertegenwoordigd dan het transformationeel leiderschap. Hoewel

er verschil is, is in Tilburg het transformationeel leiderschap in een setting van ‘het nieuwe werken’ niet significant meer aanwezig dan in een setting waarbij niet gewerkt wordt volgens ‘het nieuwe werken’. Dit verschil is wel significant als het gaat om transactioneel leiderschap. Dat kan betekenen dat leidinggevend in Tilburg nog onvoldoende de beweging naar een meer coachende, faciliterende en stimulerende leiderschapsstijl hebben doorgemaakt. Een leiderschapsstijl die volgens de theorie meer passend is in een setting van ‘het nieuwe werken’.

In Tilburg is binnen de setting van het gebouw dat geheel conform het concept van ‘het nieuwe werken’ werkt de ervaren teamcohesie niet significant hoger dan in de andere gebouwen. Dat is al een eerste indicatie dat ‘het nieuwe werken’ in Tilburg niet leidt tot een lagere mate van ervaren teamcohesie. Dit wordt ook bevestigd door de uitkomsten van de regressie-analyse en de toetsing van de hypothesen. Samenvattend geeft de toetsing van de hypothesen het volgende resultaat.

Tabel 17: samenvattend overzicht getoetste hypothesen

H0: De mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken heeft geen effect op de mate van teamcohesie.	Geaccepteerd
H1: De mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken heeft een negatief effect op de mate van teamcohesie	Verworpen
H1a: Een transformationele leiderschapsstijl verzwakt het negatieve effect van de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de mate van teamcohesie.	Niet getoetst wegens ontbreken relatie tussen gebruik tijd- en plaatsafhankelijk werken en de mate van teamcohesie
H1b: Een transactionele leiderschapsstijl versterkt het negatieve effect van de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de mate van teamcohesie.	Niet getoetst wegens ontbreken relatie tussen gebruik tijd- en plaatsafhankelijk werken en de mate van teamcohesie
H2: Resultaatsturing heeft een positief effect op de mate van teamcohesie.	Verworpen
H2a: Een transformationele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van resultaatsturing op de mate van teamcohesie.	Verworpen
H2b: Een transactionele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van resultaatsturing op de mate van teamcohesie.	Verworpen
H3: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën heeft een positief effect op de mate van teamcohesie.	Geaccepteerd
H3a: Een transformationele leiderschapsstijl versterkt het positieve effect van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën op de mate van teamcohesie.	Geaccepteerd
H3b: Een transactionele leiderschapsstijl verzwakt het positieve effect van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën op de mate van teamcohesie.	Verworpen

Daarmee kan uiteindelijk ook de centrale vraag worden beantwoord. Van de kenmerken van ‘het nieuwe werken’ blijkt alleen ‘vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën’ een significante directe

positieve relatie op teamcohesie te hebben waarbij deze relatie positief wordt gemodereerd door transformationeel leiderschap.

5.2 Aanbevelingen voor de praktijk (gemeente Tilburg)

De gemeente Tilburg maakt de overstap naar 'het nieuwe werken' omdat zij dit beter bij haar rol als participerende overheid vindt passen. Daarnaast zou 'het nieuwe werken' ook moeten leiden tot betere dienstverlening aan de stad en tevreden medewerkers. Uit het eerste uitgevoerde MTO2016 blijkt de medewerkerstevredenheid en de teamspirit onder medewerkers die al geheel via het concept 'het nieuwe werken' werken, afgenomen te zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor zou de invoering van 'het nieuwe werken' zijn. Door het uitvoeren van dit onderzoek is inzicht verkregen in de relaties tussen 'het nieuwe werken', de mate van teamcohesie en de invloed van leiderschapsstijl op deze relatie. Vanuit het onderzoek worden nu een aantal aanbevelingen gegeven aan het management van de afdeling Werk & Inkomen en het projectteam 'het nieuwe werken' van de gemeente Tilburg. Deze aanbevelingen kunnen een bijdrage leveren aan de verdere implementatie van 'het nieuwe werken' binnen de gemeente.

In dit onderzoek is geen relatie aangetroffen tussen meer tijd- en plaatsafhankelijk werken en de mate van teamcohesie. Dat komt mogelijk omdat medewerkers van de afdeling die al volledig via 'het nieuwe werken' werken (de BBL) maar beperkt gebruik maken van de mogelijkheden om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Mogelijk zijn medewerkers terughoudend om zich deze manier van werken eigen te maken. Maar het kan ook het gevolg zijn van het gegeven dat de overige locaties van de gemeente Tilburg nog niet ingericht zijn op het concept van 'het nieuwe werken'. Hierdoor zijn medewerkers beperkt in hun mogelijkheden om tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen werken. Daarom wordt aanbevolen om vanuit het management te investeren in (extra) bewustwording van medewerkers over de nieuwe manier van werken, maar ook eventuele alternatieven voor het tijd- en plaatsafhankelijk werken te onderzoeken, ten einde daarmee het gebruik van de mogelijkheden te vergroten. Dat kan bijvoorbeeld via workshops of trainingen maar ook door extra aandacht vanuit het management op dit thema. Maar hoewel er vanuit het onderzoek geen causale relatie is aangetroffen tussen de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken en de mate van teamcohesie, blijkt uit de reacties in de survey (zie bijlage F) dat een aantal medewerkers wel degelijk een verminderde teamcohesie ervaart als gevolg van het flexibel werken. Dit bevestigt de noodzaak om vanuit het management en de projectgroep aandacht te schenken aan medewerkers over het flexibel werken.

Verder blijkt dat er nog overwegend sprake is van een transactionele manier van leidinggeven. 'Het nieuwe werken' vraagt echter ander leiderschap. 'Het nieuwe werken' is namelijk een organisatieverandering en vereist vanuit dat gegeven aandacht en zorg richting medewerkers vanuit het management en de projectgroep 'het nieuwe werken'. Kenmerken vanuit het transformationeel leiderschap (zoals coaching, ondersteuning en het uitdragen van visie en voorbeeldgedrag) kunnen het management helpen om deze organisatieverandering tot een succesvol einde te brengen en eventueel optredende weerstand van medewerkers te verminderen. Dat geldt niet alleen voor de gemeente Tilburg maar ook voor andere organisaties die over willen stappen (of de overstap hebben gemaakt) naar 'het nieuwe werken'. Uit de resultaten van de Nationale Enquête van Het Nieuwe Werken blijkt namelijk dat meer dan de helft van de leidinggevendenden na invoering van 'het nieuwe werken' niets gewijzigd heeft in de wijze waarop zij leidinggeven (Platform Het Nieuwe Werken,

2015). Daarom wordt aanbevolen om via bijvoorbeeld management development te investeren in leidinggevenden om zich een meer coachende en ondersteunende manier van leidinggeven eigen te maken om deze actief uit te kunnen dragen richting medewerkers.

Gezien de hoge respons op deze vragenlijst (54%) mag ervan uit worden gegaan dat het een thema betreft dat leeft onder medewerkers. Dit onderzoek is maar een momentopname. Meer longitudinaal inzicht in de effecten van 'het nieuwe werken' kan de gemeente helpen bij de verdere implementatie. Daarom wordt aanbevolen om periodiek onderzoek te verrichten naar de effecten van 'het nieuwe werken'. Onderhavig onderzoek zou daarbij als 0-meting kunnen dienen.

De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat 'het nieuwe werken' - via het kenmerk vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën - een positief direct effect heeft op de mate van teamcohesie. Dat is gunstig voor de verdere implementatie van 'het nieuwe werken' in de gemeente Tilburg. Eventuele zorg of angst van medewerkers over de negatieve gevolgen van 'het nieuwe werken' voor de teamcohesie kan mogelijk verminderd of weggenomen worden door deze resultaten.

5.3 Reflectie

5.3.1 Theoretische reflectie en discussie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de bevindingen van dit onderzoek in relatie tot de theoretische verwachtingen.

Vanuit de theorie werd verwacht dat meer tijd- en plaatsonafhankelijk werken negatieve gevolgen voor de mate van teamcohesie zou hebben. Want teamcohesie is afhankelijk van interactie tussen de teamleden. Onderlinge interactie tussen teamleden is noodzakelijk omdat teamleden hun activiteiten moeten coördineren en afstemmen (Northouse, 2013). Deze interactie komt als gevolg van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken onder druk te staan omdat meer tijd- en plaatsonafhankelijk werken tot gevolg heeft dat medewerkers minder fysiek contact met elkaar hebben. Een opmerkelijk resultaat in dit onderzoek is dan ook dat er geen causale relatie tussen de mate van tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de mate van teamcohesie is aangetroffen. Dit strookt niet met de theoretische verwachting en de uitkomsten van eerder uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek waarbij meer tijd- en plaatsonafhankelijk werken leidde tot minder cohesie (onder andere Bijl, 2009; Gajendran & Harrison, 2007; Morgansen *et al.*, 2010 in Gerards *et al.*, 2018). Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers nog onvoldoende daadwerkelijk gebruik maken van de mogelijkheden van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De resultaten van dit onderzoek laten namelijk zien dat, hoewel de medewerkers van de BBL die al sinds eind 2014 volgens het concept van 'het nieuwe werken' werken significant hoger scoren op het het tijd- en plaatsonafhankelijk werken dan de collega's in de overige stadskantoren, zij nog niet in sterke mate gebruik hiervan maken. Mogelijk omdat medewerkers die tijd- en plaatsonafhankelijk willen werken, dit nog niet kunnen doen omdat de overige locaties van de gemeente Tilburg nog niet overgestapt zijn op het concept van 'het nieuwe werken'. Hierdoor zijn medewerkers niet in staat een werkplek te bemachtigen op een andere locatie (ander stadskantoor) waardoor zij belemmert worden in hun mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken. Hierdoor blijven zij voor het grootste deel van hun werktijd nog verbonden aan de huidige locatie/werkplek. Dat kan

ervoor zorgen dat er daardoor een mate van teamcohesie ervaren wordt die niet afwijkt van de overige medewerkers.

Daarnaast kan het ontbreken van een causaal verband mogelijk worden verklaard doordat medewerkers reeds voor de overstap naar 'het nieuwe werken' een (redelijk) sterke band met elkaar opgebouwd hebben. Het overgrote deel van de respondenten werkt namelijk meer dan twee jaar op het team. Nieuwe vormen van samenwerking laten meestal in het begin een lagere teamcohesie zien maar met de tijd zorgt dit voor een sterke cohesie (Chidambaram, 1996 in Powell *et al.*, 2004; Walther, 1995 in Powell *et al.*, 2004). Aangezien dit onderzoek een momentopname betreft, kan echter geen inzicht worden gegeven in de ontwikkeling over de afgelopen jaren. Mogelijk is er in het verleden wel een relatie geweest.

Maar uiteindelijk past dit resultaat ook wel in het beeld dat nog onvoldoende duidelijk is of 'het nieuwe werken' nu positief of negatief uitpakt voor samenwerking en werkgerelateerde uitkomsten. Zo geeft Nijp *et al.* (2016) aan dat verschillende onderzoeken verschillende uitkomsten geven en dus niet consistent met elkaar zijn ondanks dat soortgelijke concepten zijn onderzocht.

Resultaatsturing laat in eerste instantie een significante positieve relatie zien met de mate van teamcohesie wat strookt met de theoretische verwachting vanuit dit onderzoek. Voor een goede teamcohesie is het noodzakelijk dat medewerkers een gedeeld commitment hebben ten aanzien van de taken en doelen. Persoonlijke doelstellingen (resultaten) van de individuele medewerker zijn dan onlosmakelijk verbonden met het resultaat van het team. Er wordt samengewerkt omdat het resultaat niet alleen bereikt kan worden (Zaccaro *et al.*, 2001). Het sturen op resultaat en output vanuit 'het nieuwe werken' zou naar verwachting dan ook moeten leiden tot meer samenwerking binnen teams omdat de resultaten behaald moeten worden. Uit meerdere wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat 'het nieuwe werken', waaronder resultaatsturing, positief gerelateerd is aan performance (Gerards *et al.* 2018). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt na de regressie-analyse geen direct verband meer aanwezig te zijn tussen resultaatsturing en de mate van teamcohesie. Dat betekent dat de relatie op een andere wijze, mogelijk door een mediërend effect van leiderschap, tot stand komt. Een mogelijke verklaring kan zijn dat dit onderzoek is uitgevoerd in een gemeentelijke organisatie. Het kan daarmee afwijken van onderzoeken uitgevoerd in de private sector. Het kan ook zijn dat resultaatsturing reeds aanwezig was in de gemeente Tilburg en niet direct gelinkt is aan 'het nieuwe werken'.

Uit het onderzoek blijkt dat vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën een positieve, directe relatie heeft met teamcohesie. Hoewel uit de literatuur geen eenduidig beeld over de relatie voorhanden was, was de verwachting in dit onderzoek wel dat vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën positief gerelateerd is met teamcohesie. Dat komt omdat vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën ervoor zorgt dat interactie tussen werknemers toeneemt waardoor er nadrukkelijker een beroep wordt gedaan op onderlinge samenwerking (Baane *et al.*, 2011). En samenwerking is belangrijk voor teamcohesie. De gevonden directe positieve relatie tussen kennis, ervaring en ideeën vanuit dit onderzoek komt overeen met de theoretische verwachting. Een verklaring voor de aangetroffen relatie kan zijn dat nieuwe vormen van samenwerking, ook digitaal, een nieuwe impuls kunnen geven aan samenwerking.

Vanuit het theoretisch kader is duidelijk geworden dat leiderschap gericht op coaching en ondersteuning (zoals transformatieel leiderschap) beter passend is in een setting van 'het nieuwe werken'. 'Het nieuwe werken' is een organisatieverandering en de kern van transformatieel leiderschap is het managen van organisatieverandering (Van Wart, 2013). Door te investeren in de relatie met een medewerker kan de leidinggevende door onder andere coaching, ondersteuning en voorbeeldgedrag via transformatieel leiderschap (veel meer dan vanuit controle en de zakelijke uitruil vanuit transactioneel leiderschap) relaties tussen 'het nieuwe werken' en teamcohesie positief beïnvloeden. Daarnaast is volgens Bass (1985) en Lowe *et al.* (1996) transactioneel leiderschap effectief in een voorspelbare en stabiele omgeving, wat een setting van 'het nieuwe werken' nu juist niet is. Het onderzoek naar transformatieel en transactioneel leiderschap heeft amper duidelijkheid kunnen geven over de modererende invloed die transformatieel en transactioneel leiderschap hebben op de relatie tussen kenmerken van 'het nieuwe werken' en teamcohesie. De reden hiervoor is dat twee van de drie kenmerken van 'het nieuwe werken' in dit onderzoek geen directe significante causale relatie bleken te hebben met teamcohesie. Er is wel een positief en significant modererend effect van transformatieel leiderschap op de relatie van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën en teamcohesie aangetroffen. Dit komt overeen met de verwachting dat transformatieel leiderschap positief uitwerkt voor 'het nieuwe werken' (onder andere Kelley&Kelloway, 2012 in Gerards *et al.*, 2018; De Leede&Kraijenbrink, 2014 in Gerards *et al.*, 2018).

Naast de theoretische verwachting dat een transformatieel leiderschapsstijl het beste past in een setting van 'het nieuwe werken' is in het theoretisch kader ook duidelijk geworden dat transactioneel en transformatieel leiderschap elkaar niet uitsluiten en vaak naast elkaar bestaan. In de setting van 'het nieuwe werken' werd daarom verwacht een combinatie van beide leiderschapsstijlen aan te treffen. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat beide leiderschapsstijlen inderdaad (sterk) vertegenwoordigd zijn in de gemeente Tilburg. Dit resultaat komt dus overeen met de theoretische verwachting. Het is wel een opvallend resultaat dat transactioneel leiderschap de dominant aanwezige leiderschapsstijl van deze twee is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het leidinggevend hun leiderschap niet hebben aangepast aan de setting van 'het nieuwe werken' en dat transactioneel leiderschap dus vanuit het verleden al sterk aanwezig is in de gemeente Tilburg. Uit de Nationale Enquête van Het Nieuwe Werken uit 2015 blijkt namelijk dat meer dan de helft van de leidinggevend aangeeft niets gewijzigd te hebben in de manier van leidinggeven na invoering van 'het nieuwe werken' (Platform Over Het Nieuwe Werken, 2015). Een andere verklaring kan zijn dat transformatieel leiderschap aan een "opmars" bezig is. Uit onderzoek blijkt namelijk dat dit soort veranderingen tijd nodig hebben. Zo geeft Johnson (2004: p. 725-726 in Gerards *et al.*, 2018: p. 521) aan dat "*line managers have to learn potentially new ways of thinking and doing and from them, derive new attitudes and role behaviour*" en dat "*persuading and influencing skills to ensure that staff do perform even away from their place of work [...] are not automatically inherent nor can be acquired overnight.*" Verandering heeft dus tijd nodig. Maar aangezien dit onderzoek maar een momentopname betreft, kan geen duidelijkheid gegeven worden op de vraag in hoeverre transformatieel leiderschap in de setting van 'het nieuwe werken' nu meer aanwezig is dan een aantal jaren terug.

5.3.2 Methodologische reflectie en discussie

Een sterk punt van dit onderzoek betreft de hoge respons van medewerkers. Ruim 54% van de medewerkers heeft gereageerd, wat uiteindelijk resulteerde in 40,6% volledig ingevulde

vragenlijsten. Deze hoge respons vergroot de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Een ander sterk punt van dit onderzoek is de gekozen onderzoeks aanpak. Er is gekozen voor een kwantitatieve aanpak, waarbij gebruik gemaakt is van eerder in wetenschappelijk onderzoek gevalideerde surveyvragen. Het voordeel hiervan is dat in relatief korte tijd veel data opgehaald kan worden en dat er causaliteit tussen variabelen aangetoond kan worden. Tevens leent kwantitatief onderzoek zich heel goed om percepties van respondenten uit te vragen. Maar zoals elk onderzoek, kent ook dit onderzoek een aantal beperkingen.

De eerste beperking, die ook al benoemd is in hoofdstuk 3, heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Het onderzoek is uitgevoerd in de gemeente Tilburg. Kenmerken van deze gemeente hoeven niet noodzakelijkerwijs overeen te komen met die van andere gemeenten, organisaties en instellingen. Dat betekent dat de huidige onderzoeksresultaten niet zonder meer gegeneraliseerd kunnen worden voor andere organisaties en instellingen.

Een tweede beperking betreft de gekozen onderzoeks aanpak. Het betreft een kwantitatief, cross-sectioneel onderzoek. Een nadeel van kwantitatief onderzoek is de beperkte diepgang die gegeven kan worden aan bepaalde relaties en concepten. Aangezien het onderzoek een momentopname betreft, betekent dit ook dat als hetzelfde onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt, het niet automatisch tot dezelfde uitkomsten hoeft te leiden.

Een derde beperking heeft eveneens te maken met de gekozen onderzoeks aanpak. Aangezien percepties van medewerkers zijn uitgevraagd via een survey, bestaat er een risico op een bias in de respons. Het kan zijn dat alleen heel (on)tevreden medewerkers reageren of dat zij sociaal wenselijke antwoorden geven. Gezien de hoge initiële respons (54%) is de verwachting dat dit risico hiermee gemitigeerd is. Het risico op het geven van sociaal wenselijke antwoorden is nooit helemaal te voorkomen. Maar in de uitnodigings- en herinneringsmail is uitdrukkelijk aangegeven dat de enquête volledig anoniem is en de gegeven antwoorden niet terug te herleiden zijn naar individuele personen of teams.

De vragen over leiderschapsstijl hebben in het onderzoek tot de meeste uitval geleid. Regelmatig is in het opmerkingenveld door de respondenten aangegeven dat de vragen over de leidinggevende niet zijn beantwoord omdat er op dat moment geen leidinggevende was dan wel dat er pas heel kort een nieuwe leidinggevende in functie is (zie bijlage F). Hierdoor was de tijd te kort voor respondenten om zich een goed oordeel te vormen over de leidinggevende om de vragen adequaat te beantwoorden. Het kan zijn dat een aantal medewerkers in deze situaties wel de vragen volledig hebben ingevuld, maar gekozen hebben voor een neutraal antwoord.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tot slot worden een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven. Dit onderzoek is een kwantitatief, cross-sectioneel onderzoek geweest. Dat betekent dat percepties op één moment in de tijd zijn uitgevraagd. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om longitudinaal onderzoek uit te voeren. Door het periodiek uitvoeren van onderzoek ontstaat inzicht in de ontwikkeling van relaties tussen 'het nieuwe werken', leiderschapsstijl en teamcohesie. Dit kan met name interessant

zijn voor de gemeente Tilburg als zij medio 2020 in haar geheel overstapt op het werkconcept van 'het nieuwe werken'. Het huidige onderzoek kan dan als een soort 0-meting dienen.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek betreft het onderzoek naar de modererende rol van leiderschapsstijlen. Gebleken is dat de in dit onderzoek onderzochte leiderschapsstijlen – transactioneel en transformationeel – sterk met elkaar correleren. Hierdoor bestaat het risico dat in dit onderzoek onvoldoende inzicht in de invloed van de afzonderlijke leiderschapsstijl naar voren is gekomen. Voor toekomstig onderzoek kan het interessant zijn om een andere leiderschapsstijl, bijvoorbeeld het dienend leiderschap, te onderzoeken. En dan niet als modererende factor maar als mediërende factor.

In dit onderzoek is teamcohesie onderzocht door van de individuele medewerkers de perceptie uit te vragen over de ervaren teamcohesie. Het betreft dus een individuele perceptie over de ervaren cohesie op een team. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om de teamcohesie niet op individueel niveau maar per team uit te vragen. Zo ontstaat inzicht in de ervaren teamcohesie van medewerkers die op hetzelfde team werkzaam zijn, maar ook inzicht in de relatie die 'het nieuwe werken' hierop heeft. Dit kan andere inzichten opleveren.

Om inzicht te krijgen in de mate van het tijd- en plaatsafhankelijk werken is respondenten gevraagd aan te geven in welke mate zij gebruik maken van de mogelijkheden om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Het kan zijn dat de aard van de vraagstelling onvoldoende specifiek inzicht geeft in het daadwerkelijke gebruik. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om het gebruik van het tijd- en plaatsafhankelijk werken meer specifiek uit te vragen, bijvoorbeeld door te vragen naar het aantal uren dat men op afstand werkt. Zo'n gewijzigde aanpak kan andere inzichten opleveren.

Literatuurlijst

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld : Over bricks, bytes & behaviour* (Tweede druk. ed.). Assen : Koninklijke Van Gorcum,.
- Bahadin, H. (2011). *Verbondenheid binnen Het Nieuwe Werken, een onderzoek naar de invloed van HNW op de betrokkenheid van de medewerkers binnen de Rijksgebouwendienst* (Master's thesis).
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed. ed.). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum,.
- Baudewijns, C., Gerards, R., & de Grip, A. (2015). *New ways of working and work engagement*. (GSBE Research Memoranda; No. 006). Maastricht: GSBE.
- Bijl, D., & Par CC (Zeewolde). (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde : Par CC,.
- Boell, S. K., Campbell, J. A., Čećez-Kecmanović, D., & Cheng, J. E. (2013). Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: a review of the literature. In *Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime: Proceedings of the 19th Americas Conference on Information Systems, 15-17 August, Chicago, Illinois, USA*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed. ed.). New York : Harper & Row,.
- Carless, S., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Carron, A., & Brawley, L. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246.
- De, Leede, J., & Heuver, P. (2016). New ways of working and leadership: An empirical study in the service industry. *Advanced Series in Management*, 16, 49-71. doi:10.1108/S1877-636120160000016004
- De Leede, J., & Kraijenbrink, J. (2014). The mediating role of trust and social cohesion in the effects of new ways of working: a Dutch case study. In *Human resource management, social innovation and technology* (pp. 3-20). Emerald Group Publishing Limited.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using ibm spss statistics* (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gemeente Tilburg (2016a). *Resultaten medewerkerstevredenheidonderzoek*. Intern stuk.
- Gemeente Tilburg (2016b). *Directienota resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek Werk&Inkomen*. Intern stuk.
- Gemeente Tilburg (2017). *Het nieuwe werken*. Binnenweb.
- Gemeente Tilburg (2018). *Kernboodschap 'het nieuwe werken'*. Intern stuk.

- Gephart, R. (2002). Introduction to the brave new workplace: Organizational behavior in the electronic age. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 327-344. doi:10.1002/job.143
- Gerards, R., De Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534. doi:10.1108/PR-02-2017-0050
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Schminkw, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-127
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. (2001). Teamwork quality and the succes of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449.
- Hoogh, A., Hartog, D., & Koopman, P. (2004). Reeks 'Leiderschap in organisaties' - de ontwikkeling van de cLIO : Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag En Organisatie*, 17(5), 354-381.
- IBM (2018). *Transforming different Likert scales to a common scale*. Geraadpleegd op 13 oktober 2018 via <http://www-01.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21482329>
- Kleij, R. v. d., Kuipers, W., & Verbiest, S. E. (2015). Activiteit-gerelateerd werken : De modererende rol van management support op de relatie tussen drijfveren, attitudes en activiteit-gerelateerd werken.
- Kotter, J. (1996). *Leading change* (Professional development collection). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kurland, N., & Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Ngwenyama, O. K., & Lee, A. S. (1997). Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning. *MIS quarterly*, 145-167.
- Nijp, H., Beckers, D., Kompier, M., Bossche, S., & Geurts, S. (2015). Worktime control access, need and use in relation to work-home interference, fatigue, and job motivation. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 41, 347-355.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., van de Voorde, K., Geurts, S. A., & Kompier, M. A. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology international*, 33(6), 604-618.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership : Theory and practice* (6th ed. ed.). Thousand Oaks : SAGE,.
- Platform Over Het Nieuwe Werken (2015). *Nationale Enquête Over Het Nieuwe Werken*. Geraadpleegd op 26 augustus 2018 via <http://overhetnieuwewerken.nl/wp-content/uploads/2015/06/nat-ENG-OHNW-2015.pdf>
- Platform Over Het Nieuwe Werken (2016). *Bijna driekwart van bedrijven brengt HNW in de praktijk*. Geraadpleegd op 26 augustus 2018 via https://overhetnieuwewerken.nl/bijna-driekwart-van-bedrijven-brengt-hnw-in-de-praktijk/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.54948397.741856318.1541074734.265719344.1531229155
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Research contributions - virtual teams : A review of current literature and directions for future research. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Quadt, T. (2017) *.Teams (z)onder spanning : Hoe leiderschap en interventies de energie van een team beïnvloeden* Available from OAlster.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 57(3), 365-374.

- Sargent, L., & Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426-450.
- Schriesheim, C., Castro, S., & Cogliser, C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Sikkema, F (2016). *Wat moet ik nou eigenlijk afhebben? De rol van prestatieafspraken bij Het Nieuwe Werken*. Universiteit van Amsterdam.
- Swanborn, P. G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement?. *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(1), 63-82.
- Van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F., & De Jonge, K. M. (2014). Blended working: For whom it may (not) work. *PLoS one*, 9(7), e102921.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Van Wart, M., & Suino, P. (2017). *Leadership in public organizations : An introduction* (Third edition. ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vijfde druk. ed.). Amsterdam : Boom Lemma uitgevers,.
- Vocht, A. (2018). *Basishandboek spss 25 : Voor spss 25 & spss subscription* (Tweede druk ed.). Utrecht: Bijleveld Press.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
doi:10.1016/S1048-9843(01)00093-5

Bijlage A: Itemlijst vanuit operationalisatie

Kenmerk van HNW	Oorspronkelijke stelling	Vertaling
<i>Tijd- en plaatsafhankelijke werken (mogelijk)</i> (Baudewijns et al., 2015)	I am able to set my own working hours	Ik kan mijn eigen werktijden bepalen
	I am able to determine where I work	Ik kan zelf bepalen waar ik werk

Kenmerk van HNW	Oorspronkelijke stelling	Vertaling
	<i>To what extent do you make use of your possibility to ...^{SEP}</i>	<i>In welke mate maak je daadwerkelijk gebruik van deze mogelijkheden?</i>
<i>Tijd- en plaatsafhankelijke werken (gebruik)</i> (Nijp et al., 2015)	Determine the starting and ending times of your working day of yourself	Zelf de begin- en eindtijd van je werkdag te bepalen.
	Determine yourself when to take a break? ^{SEP}	Zelf bepalen wanneer je pauzeert.
	Take leave (day off, holidays) when you want? ^{SEP}	Verlof opnemen wanneer je dat wilt.
	Determine yourself on which days to work? ^{SEP}	Zelf bepalen op welke dagen je werkt.
	Determine the distribution of your working hours over the work?	Zelf bepalen hoe je jouw werkuren over de week verdeeld.
	Determine your own working hours?	Zelf je werkrooster te bepalen
(Nijp et al., 2016)	Self-decide where you perform your work?	Zelf bepalen waar je je werk uitvoert.
	Self-decide when to work from home?	Zelf bepalen wanneer je een dag thuiswerkt.

Kenmerk van HNW	Stelling
<i>Resultaatsturing</i> Charbonnier-Voirin en Roussel (2012 in Sikkema, 2016) NB: "baas" vervangen door "leidinggevende" om in overeenstemming te brengen met in gemeente Tilburg gehanteerde begrippen.	Ik heb met mijn leidinggevende afspraken gemaakt over deadlines
	Ik wacht op accurate instructies van mijn leidinggevende voordat ik werkzaamheden uitvoer
	Ik word afgerekend op mijn geleverde prestaties
	Ik weet exact wat er van mij als werknemer wordt verwacht
	Beoordelingen in mijn werk vinden plaats op basis van prestaties
	Ik heb een duidelijke instructie over de te behalen doelen ontvangen
	Ik pas mijn werk aan op de eisen die mijn leidinggevende stelt
	Mijn leidinggevende spreekt regelmatig doelen met mij af
	De prioriteit in mijn werk ligt bij het behalen van doelen

Kenmerk van HNW	Oorspronkelijke stelling	Vertaling
<i>Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën</i> (Baudewijns et al., 2015)	I can access all necessary information on my computer, smartphone and/or tablet	Ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te doen, via mijn computer, smartphone en/of tablet
	I am able to reach colleagues within the team quickly	Ik kan collega's binnen mijn team snel bereiken
	I am able to reach managers quickly	Ik kan managers snel bereiken
	I am able to reach colleagues outside the team quickly	Ik kan collega's buiten mijn team snel bereiken

Transactioneel leiderschap (Hoogh <i>et al.</i> , 2004)	Mijn leidinggevende...
	Is betrouwbaar in het nakomen van afspraken
	Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord
	Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen
	Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning
	Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed doen
	Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden

Transformationeel leiderschap (Hoogh <i>et al.</i> , 2004)	Mijn leidinggevende...
	Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken
	Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk
	Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen
	Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen
	Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is
	Heeft visie en een beeld van de toekomst
	Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken
	Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers
	Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden
	Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie
	Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken

Teamcohesie	Oorspronkelijke stelling	Vertaling
<i>Taakcohesie</i> (Carless & De Paola, 2000)	Our team is united in trying to reach its goals for performance	Ons team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken
	I'm unhappy with my team's level of commitment to the task (R)	Ik ben ontevreden over de mate van toewijding van mijn team aan de taak
	Our team members have conflicting aspirations for the team's performance (R)	Onze teamleden hebben tegenstrijdige ambities met betrekking tot de prestaties van het team
	This team does not give me enough opportunities to improve my personal performance (R)	Dit team geeft mij niet genoeg gelegenheden om mijn persoonlijke prestaties te verbeteren
<i>Sociale cohesie</i> (Sargent & Sue-Chan, 2001)	I am friends with the members of my group	Ik ben bevriend met mijn teamleden
	I feel a sense of belongingness to my group	Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor
	I get along with members of my group	Ik kan opschieten met leden van mijn team
	I like my group	Ik vind mijn team leuk

Bijlage B: Resultaten factoranalyse

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (mogelijk)

Over de twee items die betrekking hebben op de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken is geen factoranalyse uitgevoerd omdat het twee items betreft. De betrouwbaarheid wordt verder onderzocht via de betrouwbaarheidsanalyse.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (gebruik)

De items “*zelf bepalen wanneer je pauzeert*” en “*verlof opnemen wanneer je dat wilt*” laden sterk op 2 factoren (factorlading ongeveer .500 per component). Er is een tweede factoranalyse uitgevoerd waarbij deze twee items verwijderd zijn. Daarna laden de overgebleven items op 1 factor. Met een KMO van .869 en $p < .01$ op Bartlett’s Test of Sphericity wordt voldaan aan de vereisten voor de factoranalyse.

Onderstaand de factorladingen:

Tabel 18: Factorlading Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (gebruik)

	Factorlading
Zelf de begin- en eindtijd van je werkdag bepalen	0,789
Zelf bepalen op welke dagen je werkt	0,736
Zelf bepalen hoe je jouw werkuren over de dagen in de week verdeelt	0,840
Zelf bepalen waar je je werk uitvoert	0,830
Zelf bepalen wanneer je een dag thuiswerkt	0,795
Zelf jouw werkrooster bepalen	0,861

Resultaatsturing

Deze subschaal voldoet met een KMO van .821 en een $p < .01$ op de Bartlett’s Test of Sphericity aan de vereisten voor een factoranalyse. De items laden niet zoals verwacht op 1 component. Twee items (“*ik wacht op accurate instructies van mijn leidinggevende voordat ik werkzaamheden uitvoer*” en “*Ik weet exact wat er van mij als werknemer wordt verwacht*”) laden niet goed. Besloten is deze items te verwijderen en een nieuwe factoranalyse uit te voeren. Deze analyse, met een KMO van .828 en $p < .01$ op Bartlett’s, laadt alle factoren op 1 component en kent de volgende factorlading:

Tabel 19: Factorlading Resultaatsturing

	Factorlading
Ik heb met mijn leidinggevende afspraken gemaakt over deadlines	0,698
Ik word afgerekend op mijn geleverde prestaties	0,577
Beoordelingen in mijn werk vinden plaats op basis van prestaties	0,629
Ik heb een duidelijke instructie over de te behalen doelen ontvangen	0,723
Ik pas mijn werk aan op de eisen die mijn leidinggevende stelt	0,613
Mijn leidinggevende spreekt regelmatig doelen met mij af	0,748

De prioriteit in mijn werk ligt bij het behalen van doelen	0,581
--	-------

Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën

Deze subschaal voldoet met een KMO van .761 en een $p < .01$ op de Bartlett's Test of Sphericity aan de vereisten voor een factoranalyse. De items laden zoals verwacht op 1 component.

Onderstaand de factorladingen:

Tabel 20 Factorlading vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën

	Factorlading
Ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te doen, via mijn computer, smartphone en/of tablet	0,599
Ik kan collega's binnen mijn team snel bereiken	0,846
Ik kan managers snel bereiken	0,817
Ik kan collega's buiten mijn team snel bereiken	0,797

Het nieuwe werken als totaalconstruct

Om zeker te zijn dat alle verschillende subschalen binnen 'het nieuwe werken' de juiste dimensie meten is ook nog een factoranalyse uitgevoerd met alle bovenstaande items. Met een KMO van 0,828 en een $p < 0.1$ op de Bartlett's Test of Sphericity wordt voldaan aan de vereisten voor de factoranalyse. Het blijkt dat de overgebleven items de diverse dimensies van 'het nieuwe werken' goed weergeven. De items scoren allemaal boven de benodigde factorlading van 0.45 en laden correct op de drie dimensies.

Tabel 21 Factorlading 'het nieuwe werken'

		Factorlading component 1	Factorlading component 2	Factorlading component 3
Tijd en plaatsafhankelijk werken (gebruik)	Zelf de begin- en eindtijd van je werkdag bepalen	0,741		
	Zelf bepalen op welke dagen je werkt	0,700		
	Zelf bepalen hoe je jouw werkuren over de dagen in de week verdeelt	0,788		
	Zelf bepalen waar je je werk uitvoert	0,807		
	Zelf bepalen wanneer je een dag thuiswerkt	0,766		
	Zelf jouw werkrooster bepalen	0,807		
Resultaatsturing	Ik heb met mijn leidinggevende afspraken gemaakt over deadlines		0,643	
	Ik word afgerekend op mijn geleverde prestaties		0,476	
	Beoordelingen in mijn werk vinden plaats op basis van prestaties		0,587	
	Ik heb een duidelijke instructie over de te behalen doelen ontvangen		0,705	
	Ik pas mijn werk aan op de eisen die mijn leidinggevende stelt		0,599	
	Mijn leidinggevende spreekt regelmatig doelen met mij af		0,706	

	De prioriteit in mijn werk ligt bij het behalen van doelen		0,466	
vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën	Ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te doen, via mijn computer, smartphone en/of tablet			0,531
	Ik kan collega's binnen mijn team snel bereiken			0,773
	Ik kan managers snel bereiken			0,690
	Ik kan collega's buiten mijn team snel bereiken			0,670

Leiderschapsstijlen

De KMO is .962 en Bartlett's Test of Sphericity is met $p = < .01$ significant. Drie items van transactioneel leiderschap laden op transformationeel leiderschap. Hierop is een nieuwe factoranalyse uitgevoerd waarbij 2 factoren zijn afgedwongen. In deze factoranalyse laden de items naar verwacht correct op de transactionele en transformationele leiderschapsstijl.

Tabel 22: Factorlading Leiderschapsstijl

		Factorlading component 1	Factorlading component 2
Transactioneel leiderschap	Is betrouwbaar in het nakomen van afspraken		0,950
	Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord		0,918
	Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen		0,913
	Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning		0,748
	Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen, zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen		0,732
	Bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen		0,715
Transformationeel leiderschap	Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken	0,547	
	Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk	0,585	
	Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen	0,799	
	Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen	0,775	
	Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is	0,617	
	Heeft visie en een beeld van de toekomst	0,726	
	Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken	0,909	
	Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers	0,863	
	Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden	0,851	
	Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie	0,905	
	Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken	0,841	

Taakcohesie

Voordat de factoranalyse is uitgevoerd zijn items 2 tot en met 4 gehercodeerd als gevolg van een negatieve vraagstelling. De gehercodeerde items zijn te herkennen aan de vermelding (R).

Taakcohesie voldoet met een KMO van .748 en een $p = < .01$ op de Bartlett's Test of Sphericity aan de vereisten voor een factoranalyse. De items laden zoals verwacht op 1 component. Onderstaand de factorladingen:

Tabel 23: Factorlading Taakcohesie

	Factorlading
Mijn team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken	0,682
Ik ben ontevreden over de mate van toewijding van mijn team aan de taak (R)	0,705
Mijn teamleden hebben tegenstrijdige ambities met betrekking tot de prestaties van het team (R)	0,822
Dit team geeft mij niet genoeg gelegenheden om mijn persoonlijke prestaties te verbeteren (R)	0,783

Sociale cohesie

Sociale cohesie voldoet met een KMO van .764 en een $p = < .01$ op de Bartlett's Test of Sphericity aan de vereisten voor een factoranalyse. De items laden zoals verwacht op 1 component. Onderstaand de factorladingen:

Tabel 24: Factorlading Sociale cohesie

	Factorlading
Ik ben bevriend met mijn teamleden	0,535
Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor	0,882
Ik kan opschieten met leden van mijn team	0,849
Ik vind mijn team leuk	0,894

Teamcohesie

Om zeker te zijn dat alle verschillende subschalen binnen teamcohesie de juiste dimensie meten is ook nog een factoranalyse uitgevoerd met alle bovenstaande items. Met een KMO van 0,831 en een $p = < 0.1$ op de Bartlett's Test of Sphericity wordt voldaan aan de vereisten voor de factoranalyse. Het blijkt dat de overgebleven items de diverse dimensies van 'het nieuwe werken' goed weergeven. De items scoren allemaal boven de benodigde factorlading van 0.45 en laden correct op de twee verschillende dimensies.

Tabel 25: Factorlading teamcohesie verschillende dimensies

		1	2
Taakcohesie	Mijn team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken		0,588
	Ik ben ontevreden over de mate van toewijding van mijn team aan de taak (R)		0,808
	Mijn teamleden hebben tegenstrijdige ambities met betrekking tot de prestaties van het team (R)		0,790

	Dit team geeft mij niet genoeg gelegenheden om mijn persoonlijke prestaties te verbeteren (R)		0,734
sociale cohesie	Ik ben bevriend met mijn teamleden	0,589	
	Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor	0,844	
	Ik kan opschieten met leden van mijn team	0,793	
	Ik vind mijn team leuk	0,846	

In het onderzoek is teamcohesie een samengestelde schaal op basis van taakcohesie en sociale cohesie. In de factoranalyse is daarom vervolgens 1 factor afgedwongen. Met een KMO van .831 en een $p < .01$ op de Bartlett's Test of Sphericity voldoet teamcohesie aan de vereisten voor een factoranalyse.

Onderstaand de factorladingen:

Tabel 26: Factorlading Teamcohesie als totaalconstruct

	Factorlading
Mijn team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken	0,712
Ik ben ontevreden over de mate van toewijding van mijn team aan de taak (R)	0,463
Mijn teamleden hebben tegenstrijdige ambities met betrekking tot de prestaties van het team (R)	0,654
Dit team geeft mij niet genoeg gelegenheden om mijn persoonlijke prestaties te verbeteren (R)	0,643
Ik ben bevriend met mijn teamleden	0,468
Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor	0,809
Ik kan opschieten met leden van mijn team	0,731
Ik vind mijn team leuk	0,829

Twee items scoren net boven de minimale grens van 0,45 aan factorlading en blijven daarmee gehandhaafd in de verdere analyse.

Bijlage C: Resultaten betrouwbaarheidsanalyse

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (mogelijk)

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,768	2

De mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken is met een $\alpha = .768$ betrouwbaar. Alle twee de items kunnen gehandhaafd blijven.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (gebruik)

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,894	6

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Zelf de begin- en eindtijd van je werkdag bepalen	14,12	24,725	0,692	0,879
Zelf bepalen op welke dagen je werkt	14,42	25,709	0,627	0,888
Zelf bepalen hoe je jouw werkuren over de dagen in de week verdeelt	14,43	23,978	0,753	0,869
Zelf bepalen waar je je werk uitvoert	14,57	23,978	0,744	0,871
Zelf bepalen wanneer je een dag thuiswerkt	14,67	24,09	0,697	0,879
Zelf jouw werkrooster bepalen	14,47	24,146	0,784	0,865

Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (gebruik) is met een Cronbach's $\alpha = .894$ betrouwbaar. Alle items kunnen gehandhaafd blijven.

Resultaatsturing

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,777	7

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik heb met mijn leidinggevende afspraken gemaakt over deadlines	19,54	11,637	0,539	0,740
Ik word afgerekend op mijn geleverde prestaties	19,68	12,191	0,431	0,763
Beoordelingen in mijn werk vinden plaats op basis van prestaties	19,48	12,103	0,482	0,752
Ik heb een duidelijke instructie over de te behalen doelen ontvangen	19,68	11,596	0,565	0,735
Ik pas mijn werk aan op de eisen die mijn leidinggevende stelt	19,43	12,42	0,458	0,757
Mijn leidinggevende spreekt regelmatig doelen met mij af	19,81	11,337	0,592	0,729
De prioriteit in mijn werk ligt bij het behalen van doelen	19,53	12,392	0,429	0,762

Resultaatsturing is met een Cronbach's $\alpha = .777$ betrouwbaar. Alle items kunnen gehandhaafd blijven.

Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,753	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te doen, via mijn computer, smartphone en/of tablet	11,24	4,345	0,395	0,792
Ik kan collega's binnen mijn team snel bereiken	11,2	4,349	0,663	0,646
Ik kan managers snel bereiken	11,48	3,917	0,61	0,659

Ik kan collega's buiten mijn team snel bereiken	11,69	4,289	0,579	0,680
---	-------	-------	-------	-------

Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën is met een Cronbach's $\alpha = .753$ betrouwbaar. De betrouwbaarheid kan echter vergroot worden naar $\alpha = .792$ als het eerste item niet meegenomen wordt. Daarom is besloten dit item niet in de verdere analyse te betrekken.

Transactioneel leiderschap

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,934	6

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Is betrouwbaar in het nakomen van afspraken	27,18	30,634	0,819	0,921
Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord	27,14	30,113	0,861	0,916
Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen	27,33	29,839	0,841	0,918
Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning	27,56	29,145	0,799	0,923
Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen, zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen	27,48	29,149	0,826	0,919
Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden	27,63	30,118	0,71	0,935

Transactioneel leiderschap is met een Cronbach's $\alpha = .934$ betrouwbaar. Alle items kunnen gehandhaafd blijven.

Transformationeel leiderschap

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,955	11

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken	52,75	121,482	0,739	0,952
Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk	52,9	119,643	0,739	0,952
Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen	52,84	116,532	0,811	0,950
Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen	53,07	114,067	0,881	0,947
Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is	52,85	118,04	0,777	0,951
Heeft visie en een beeld van de toekomst	52,76	118,159	0,815	0,950
Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken	53,08	115,933	0,862	0,948
Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers	53,05	121,197	0,684	0,954
Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden	52,83	119,786	0,773	0,951
Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie	53,06	118,955	0,795	0,950
Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken	53,01	116,128	0,82	0,949

Transformationeel leiderschap is met een Cronbach's $\alpha = .955$ betrouwbaar. Alle items kunnen gehandhaafd blijven.

Taakcohesie

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,738	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mijn team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken	18	27,019	0,454	0,719
Ik ben ontevreden over de mate van toewijding van mijn team aan de taak (R)	17,9	23,81	0,482	0,708
Mijn teamleden hebben tegenstrijdige ambities met betrekking tot de prestaties van het team (R)	18,23	22,468	0,626	0,623
Dit team geeft mij niet genoeg gelegenheden om mijn persoonlijke prestaties te verbeteren (R)	17,46	22,249	0,57	0,655

Taakcohesie is met een Cronbach's $\alpha = .738$ betrouwbaar. Alle items kunnen gehandhaafd blijven.

Sociale cohesie

Onderstaand de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,789	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik ben bevriend met mijn teamleden	12,14	4,098	0,368	0,862
Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor	11,41	3,227	0,721	0,668
Ik kan opschieten met leden van mijn team	11,2	4,19	0,658	0,725
Ik vind mijn team leuk	11,36	3,499	0,731	0,669

Sociale cohesie is met een Cronbach's $\alpha = .789$ betrouwbaar. De betrouwbaarheid kan echter vergroot worden naar $\alpha = .862$ als het eerste item niet meegenomen wordt. Daarom is besloten dit item niet in de verdere analyse te betrekken.

Teamcohesie

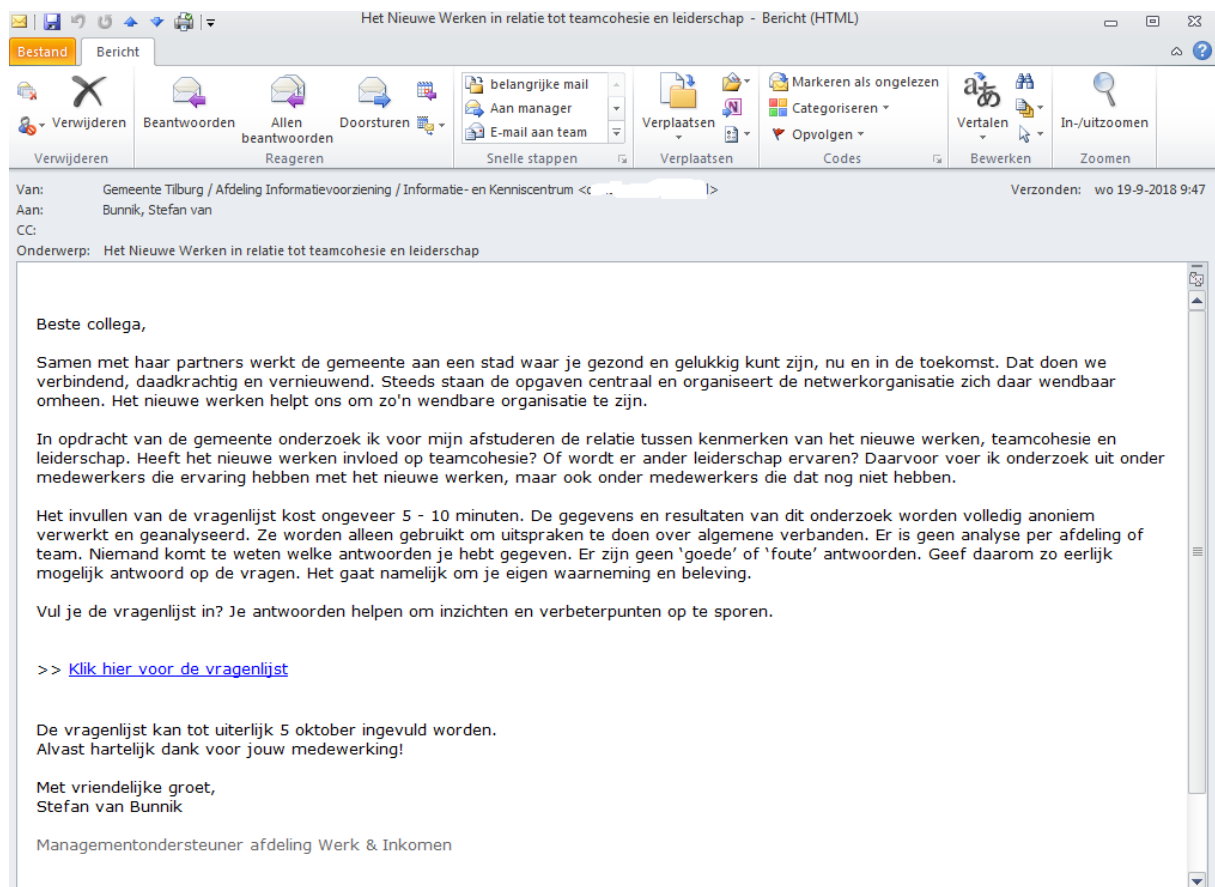
Teamcohesie betreft een samengestelde schaal van taakcohesie en sociale cohesie. Aangezien de items gemeten zijn met een andere Likertschaal verdeling, is het item sociale cohesie in overeenstemming gebracht met de 9-punt Likertschaal van taakcohesie (zie paragraaf 3.4.3). Het resultaat van de betrouwbaarheidsanalyse is als volgt.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,813	7

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mijn team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken	39,28	60,711	0,57	0,784
Ik ben ontevreden over de mate van toewijding van mijn team aan de taak (R)	39,18	61,317	0,411	0,818
Mijn teamleden hebben tegenstrijdige ambities met betrekking tot de prestaties van het team (R)	39,51	57,365	0,597	0,779
Dit team geeft mij niet genoeg gelegenheden om mijn persoonlijke prestaties te verbeteren (R)	38,74	56,569	0,568	0,786
Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor	38,23	60,727	0,615	0,777
Ik kan opschieten met leden van mijn team	37,81	67,714	0,549	0,795
Ik vind mijn team leuk	38,12	61,988	0,652	0,774

Teamcohesie is met een Cronbach's $\alpha = .813$ betrouwbaar. De betrouwbaarheid zou marginaal vergroot kunnen worden met $\alpha = .005$ naar $\alpha = .818$ als item nummer 2 verwijderd wordt. Gezien het zeer marginale effect van een verhoging van de Cronbach's α door het verwijderen van dit item is besloten het item te handhaven in de analyse.

Bijlage D: Uitnodigingsmail



Het Nieuwe Werken in relatie tot teamcohesie en leiderschap - Bericht (HTML)

Bestand Bericht

Verwijderen Beantwoorden Allen beantwoorden Doorsturen belangrijke mail Aan manager E-mail aan team Verplaatsen Markeren als ongelezen Categoriseren Opvolgen Vertalen In-/uitzoomen

Van: Gemeente Tilburg / Afdeling Informatievoorziening / Informatie- en Kenniscentrum <...>
Aan: Bunnik, Stefan van
CC:
Onderwerp: Het Nieuwe Werken in relatie tot teamcohesie en leiderschap

Verzonden: wo 19-9-2018 9:47

Beste collega,

Samen met haar partners werkt de gemeente aan een stad waar je gezond en gelukkig kunt zijn, nu en in de toekomst. Dat doen we verbindend, daadkrachtig en vernieuwend. Steeds staan de opgaven centraal en organiseert de netwerkorganisatie zich daar wendbaar omheen. Het nieuwe werken helpt ons om zo'n wendbare organisatie te zijn.

In opdracht van de gemeente onderzoek ik voor mijn afstuderen de relatie tussen kenmerken van het nieuwe werken, teamcohesie en leiderschap. Heeft het nieuwe werken invloed op teamcohesie? Of wordt er ander leiderschap ervaren? Daarvoor voer ik onderzoek uit onder medewerkers die ervaring hebben met het nieuwe werken, maar ook onder medewerkers die dat nog niet hebben.

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 5 - 10 minuten. De gegevens en resultaten van dit onderzoek worden volledig anoniem verwerkt en geanalyseerd. Ze worden alleen gebruikt om uitspraken te doen over algemene verbanden. Er is geen analyse per afdeling of team. Niemand komt te weten welke antwoorden je hebt gegeven. Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden. Geef daarom zo eerlijk mogelijk antwoord op de vragen. Het gaat namelijk om je eigen waarneming en beleving.

Vul je de vragenlijst in? Je antwoorden helpen om inzichten en verbeterpunten op te sporen.

>> [Klik hier voor de vragenlijst](#)

De vragenlijst kan tot uiterlijk 5 oktober ingevuld worden.
Alvast hartelijk dank voor jouw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Stefan van Bunnik

Managementondersteuner afdeling Werk & Inkomen

Bijlage E: Vragenlijst

Opgemerkt wordt dat elk "blok" vragen als enkel blok op het beeldscherm zichtbaar was.

Hoofdsectie

Algemene vragen

Ben je een man of vrouw?

- Man
- Vrouw

Wat is je leeftijd?

Wat is je hoogst voltooide opleiding? (met diploma)

- Basisschool/lager onderwijs
- VMBO (LBO/Mavo)
- Havo/VWO
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- Wetenschappelijk onderwijs (Universiteit)

Het Nieuwe Werken

Hieronder vind je een tweetal uitspraken/stellingen over de mogelijkheden die je hebt om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Geef voor beide uitspraken aan in hoeverre je het daar mee eens of oneens bent. Dit hoeft niet te betekenen dat je daadwerkelijk van deze mogelijkheden gebruik maakt.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik kan mijn eigen werktijden bepalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf bepalen waar ik werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hieronder vind je een aantal mogelijkheden die er zijn om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. In welke mate maak je daadwerkelijk gebruik van deze mogelijkheden?

	In zeer sterke mate	In sterke mate	In redelijke mate	In beperkte mate	(Vrijwel) niet	Ik heb deze mogelijkheid helemaal niet
Zelf de begin- en eindtijd van je werkdag bepalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelf bepalen wanneer je pauzeert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlof opnemen wanneer je dat wilt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelf bepalen op welke dagen je werkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En in welke mate maak je gebruik van de volgende mogelijkheden om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken?

	In zeer sterke mate	In sterke mate	In redelijke mate	In beperkte mate	(Vrijwel) niet	Ik heb deze mogelijkheid helemaal niet
Zelf bepalen hoe je jouw werkuren over de dagen in de week verdeelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelf bepalen waar je je werk uitvoert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelf bepalen wanneer je een dag thuiswerkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelf jouw werkrooster bepalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hieronder vind je een aantal uitspraken/stellingen. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre je het hier mee eens of oneens bent.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te doen, via mijn computer, smartphone en/of tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik kan collega's binnen mijn team snel bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik kan managers snel bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik kan collega's buiten mijn team snel bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leiderschap

Hieronder vind je een aantal uitspraken/stellingen over leiderschap. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze het gedrag van je direct leidinggevende weergeeft (dat is degene met wie je je functionerings- en beoordelingsgesprek voert).

Als je twijfelt, kies dan het antwoord dat het beste bij je ervaring past.

Mijn leidinggevende...

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Meer niet dan wel mee eens	Neutraal	Meer wel dan niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Is betrouwbaar in het nakomen van afspraken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen, zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef ook voor de volgende uitspraken/stellingen aan in hoeverre deze het gedrag van je direct leidinggevende weergeven.

Mijn leidinggevende...

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Meer niet dan wel mee eens	Neutraal	Meer dan wel dan niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Heeft visie en een beeld van de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En ook voor de volgende uitspraken/stellingen.

Mijn leidinggevende...

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Meer niet dan wel mee eens	Neutraal	Meer dan wel dan niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hieronder vind je een aantal uitspraken/stellingen over resultaatsturing. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre je het hier mee eens of oneens bent.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik heb met mijn leidinggevende afspraken gemaakt over deadlines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik wacht op accurate instructies van mijn leidinggevende voordat ik werkzaamheden uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik word afgerekend op mijn geleverde prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik weet exact wat er van mij als werknemer wordt verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Beoordelingen in mijn werk vinden plaats op basis van prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ik heb een duidelijke instructie over de te behalen doelen ontvangen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik pas mijn werk aan op de eisen die mijn leidinggevende stelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mijn leidinggevende spreekt regelmatig doelen met mij af	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. De prioriteit in mijn werk ligt bij het behalen van doelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teamcohesie

Hieronder vind je een aantal uitspraken/stellingen die te maken hebben met je team. Het is belangrijk dat je bij het invullen van de vragen denkt aan de teamleden van je team. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre je het hier mee eens of oneens bent.

	Helemaal niet mee eens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Helemaal mee eens
1. Mijn team is verenigd in hoe we onze doelen proberen te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik ben ontevreden over de mate van toewijding van mijn team aan de taak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mijn teamleden hebben tegenstrijdige ambities met betrekking tot de prestaties van het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dit team geeft mij niet genoeg gelegenheden om mijn persoonlijke prestaties te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef ook voor onderstaande uitspraken/stellingen over je team aan in hoeverre je het hier mee eens of oneens bent.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik ben bevriend met mijn teamleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik kan opschieten met leden van mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik vind mijn team leuk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Slotvragen

Hoeveel uren per week ben je werkzaam (contracturen)?

Wat is de omvang van je team?

- Minder dan 5 teamleden
- 5 - 9 teamleden
- 10 - 14 teamleden
- 15 - 19 teamleden
- 20 teamleden of meer

Hoe lang ben je al werkzaam bij dit team?

- Korter dan een maand
- 1 tot 6 maanden
- Half jaar tot een jaar
- 1 tot 2 jaar
- Langer dan 2 jaar

Wat voor soort dienstverband heb je?

- Ambtelijk
- Detachering
- Inhuur
- Anders, namelijk: _____

In welk stadskantoor ben je (voornamelijk) werkzaam?

- Stadskantoor 2
- Stadskantoor 5
- BBL
- Andere locatie, namelijk: _____

Wil je tot slot nog een opmerking kwijt? Gebruik dan hiervoor onderstaande ruimte.

Dit waren de vragen. Hartelijk dank voor je medewerking!

Bijlage F: Opmerkingen vanuit respondenten

Opmerkingen respondenten
als je klantcontact hebt dan kun je niet altijd je eigen werktijden indelen.
Bij doelen denk ik niet aan targets, maar aan de bredere doelen van de gemeente en met in het achterhoofd altijd de klant centraal (werkzoekende/werkgever). V.w.b. mijn teamleden: daar zit heel veel verschil in onderling. Vandaar dat ik vaak voor neutraal heb gekozen. Ik kan ze zeker niet over 1 kam scheren. Tenslotte, vwb mijn leidinggevende. Daar ben ik overall heel tevreden over. Minpuntje: ik vind dat ze de prestaties (of gebrek daaraan) van sommige teamleden met de mantel der liefde bedekt. Ik vind dat iedereen verantwoordelijk gehouden zou moeten worden voor zijn (wan)prestaties. Zij weet overigens ook dat ik daar zo over denk, ik ben daar transparant in naar haar, juist omdat ik haar waardeer en respecteer.
Binnen het nieuwe werken is het faciliteren belangrijk merk ik nu ik 2 dagen per week in de wijk werk. Bijv het hebben van digitale dossierinfo is een must maar helaas niet beschikbaar. Ook mails met bijlages kunnen niet in dossiers gehangen worden. En heel flauw een fatsoenlijke fiets is ook vaak niet verkrijgbaar.
CAG licentie wordt telkens ingetrokken (thuiswerken wordt verhinderd), geen IPAD, sommige personen werken op eilanden om eigen positie veilig te stellen of te verbeteren
De flex werkplek aanpak komt volgens mij het teamgevoel niet ten goede. Volgens mij is het goed voor teams om veel meer samen te zijn, vaste plek te hebben, meer te delen en te weten wat er (ook persoonlijk) speelt bij je collega's. Hierdoor meer begrip, samenwerking, overname werkzaamheden van elkaar, minder "langdurig" verzuim, werkplezier en goede resultaten die je dan ook samen behaalt (ipv op je eigen eilandje).
de leiderschapsvragen en antwoorden moeten geplaatst worden in het licht van de vele wisselingen van onze managers
De medewerkers van de projecten mogen niet meer op de BBL werken op di, do en vrijdag, dus vandaar dat ik geen vrijheid ervaar in het kiezen van mijn werkplek. Op de BBL zitten collega's waar ik regelmatig contact mee moet hebben en dat werkt face to face toch beter. Het zou helpen als ik 1 dag per week wel op de BBL zou kunnen werken en dan ook op een dag dat er voldoende medewerkers aanwezig zijn om dit zinvol te maken. Ik mijn vorige functie werd ik (tijdelijk) gedwongen om op vrijdag te werken. In mijn huidige functie kan ik op vrijdag vrij zijn omdat 2 collega's op vrijdag willen werken. Het zelf bepalen van mijn werktijden, pauzes en thuiswerken ervaar ik wel als zeer positief.
De meeste mensen willen graag bij een groep horen, een groep die ze leuk vinden. Dat geldt ook voor medewerkers van de gemeente Tilburg. Werkplezier bestaat voor een heel groot deel uit de contacten met je collega's, vooral de collega's met wie je graag werkt of omgaat. Het is daarom van belang dat hier aandacht voor is binnen HNW en dat er niet negatief tegenaan gekeken wordt als mensen samen clusteren op een locatie/plek.
De verschillende persoonlijkheden binnen het team maakt de verbinding met elkaar soms moeilijk en geeft weleens onvrede dat normale waarden en normen niet door iedereen worden uitgevoerd.
Deze vragenlijst duurt langer dan 5 min. Tekst in de mail is daardoor misleidend
Door de vele wisselingen van team manager op ons team en de vele inhuur/tijdelijke managers van de laatste jaren, kan ik geen juiste antwoorden geven in deze anquette. Per 1 november 2018 is er een nieuwe Team Manager aangesteld en hoop ik op verbetering, c.q betrokken aansturing op persoonlijk vlak. Dit was in de afgelopen 2 jaar een groot gemis. Met presteren in mijn team zit het wel goed alle target worden tijdig behaald.
Door wijkgericht werken en onduidelijke opgave is er veel verwarring bij mij en mijn collega's ook voor wat het nieuwe werken aangaat
Er is weinig tot geen sprake van het nieuwe werken. Ook omdat het gebouw daarvoor nog geheel niet is ingericht.
Ervaar veel ruimte en vrijheid. Al is verantwoordelijkheidsgevoel zo groot, dat vaak (bij bv vrij nemen of thuis werken) mijn agenda leidend is. Het is ook goed om regelmatig als team casussen te delen (en te leren)/relaties op te bouwen om te komen tot betere prestaties.
geem
geen en succes met het onderzoek
geen.

<p>Geringe mate van Flexibiliteit van tijd en plaatsafhankelijk werken wordt mede bepaald door het feit dat ik vanuit mijn functie veel afspraken heb met verschillende personen in de organisatie en dus mede afhankelijk ben van de agenda van anderen. Dit maakt wekspreiding lastig (ik kan wel proberen op dinsdag thuis te werken, maar in de praktijk moet ik dan nog 95% van de tijd naar kantoor komen voor afspraken). Wanneer de organisatie dit wil gaan spreiden over alle dagen en meer mensen wil gaan verleiden om op woensdag en vrijdag te werken, dan komt het er in de praktijk op neer dat ik alle dagen aanwezig "moet" zijn.</p>
<p>het gebouw en het tekort aan (goede) werkplekken zijn ook een factor in het verminderde samengang van ons team</p>
<p>het nieuwe werken en het werken in een prettige sfeer met ruimte voor ontwikkeling hangt sterk af van de leidinggevende van een team. gelukkig is dat bij mijn team zeker het geval.</p>
<p>Het nieuwe werken is voor ons team al ingevoerd in sk2. Echter niet met de juiste faciliteiten. Dit maakt het soms lastig. Verder heb ik het idee dat er minder persoonlijk contact is door het Nieuwe Werken. Mensen leven meer langs elkaar heen. Het geeft veel prikkels waardoor geconcentreerd werken soms moeilijk is.</p>
<p>Het viel me op dat niet is gevraagd naar mijn ervaring met HNW. Ik heb die ervaring niet.</p>
<p>ik ben niet (altijd) tevreden over de manier van werken van mijn manager bij gemeente Tilburg. De manier van werken van mijn manager in wijkteam is echter heel anders en mijn inziens vele malen prettiger! Echter heb ik mijn antwoorden gebaseerd op mijn manager bij gemeente Tilburg omdat deze de dergelijke functioneringsgesprekken met mij doet.</p>
<p>ik ben te kort in dienst om echt uitspraken te doen over mijn leidinggevende of teamleden om die reden heb ik veel neutraal ingevuld.</p>
<p>Ik heb alle vragen over leidinggevende met Neutraal beantwoord, omdat mijn huidige team net een nieuwe (maar niet onbekende) teamleider heeft gekregen. Daarnaast ben ik 2 dagen in de week gedetacheerd bij een ander team, dus de vragen waren te lastig te beantwoorden.</p>
<p>ik heb de vragen mbt de leidinggevende niet ingevuld, omdat ik vond dat de betreffende vragen geen betrekking hebben op het nieuwe werken.</p>
<p>Ik heb net een nieuwe leidinggevende, vandaag dat ik op veel vragen over de leidinggevende 'neutraal' heb geantwoord.</p>
<p>Ik hoop dat er vaker gekeken wordt naar de meerwaarde van personeelsleden binnen een bepaald team en er meer kansen worden geboden richting de toekomst. Jammer dat er zoveel gewerkt wordt met 18K - inhuurcontracten (tijdelijke dienstverbanden).</p>
<p>Ik merk dat door het nieuwe werken er cronisch gebrek aan werkplek is en dat mijn leidinggevende een te groot team en teveel moet vergaderen en naar overleggen dient te gaan. Dit komt het team en de waardering van het team niet ten goede. Mensen moeten in nabijheid van elkaar kunnen werken en niet gaan thuiswerken omdat er simpelweg geen plek is voor contact op de werkvloer. Dan ontstaat er ruis op een team. Dit geldt ook voor contact met een leidinggevende: als afspraken vaker wel dan niet worden verzet wegens een te drukke agenda en de leidinggevende niet meer spontaan bereikbaar is: dan gaat het niet goed. Dit vind ik een echte nadeel van het nieuwe werken. En iedere dag te moeten strijden voor een werkplek is heel vervelend.</p>
<p>Ik neem deel aan het project " het nieuwe werken". De uitkomst van dit onderzoek zou ons enorm kunnen helpen om bepaalde keuzes te kunnen maken. Wanneer de uitkomst beschikbaar is zou deze dan gecommuniceerd mogen worden met : <i>[geanonimiseerd door onderzoeker]</i> projectleider spoor bytes van HNW.</p>
<p>Ik vind de laatste jaren de condities op meerdere terreinen ondermaats: 1. De werkomstandigheden, qua licht, lucht, geluid, aantal medewerkers per ruimte 2. Jarenlang slecht ondersteunend management (geen inspiratie, visie, coachbegeleiding, betrokkenheid, veelal enkel op cijfers gestuurd) waarbij 2x een slechte beoordeling is afgegeven. Om vervolgens jarenlang verschillende interims te krijgen waardoor het verhaal steeds weer van voren af aan begon. En wij als team aan ons lot werden overgelaten door de organisatie. Gelukkig is dit het laatste jaar stap voor stap verbeterd. 3. Qua gemeente weinig visie die wordt uitgedragen en doorgevoerd. Ook de communicatie laat nog steeds vaak te wensen over. Late berichtgeving of totaal vergeten worden als team binnen een afdeling. Wat natuurlijk kan. Maar aangezien dat al jaren hetzelfde blijft lijkt het alsof onze organisatie vanuit mijn perspectief weinig leert van zijn fouten of gericht is op leren en verbeteren. Gelukkig heb ik ook een andere kant gezien bij de afdeling PPI waar wel op dergelijke belangrijke zaken wordt ingezet.</p>
<p>Ik vind het persoonlijk wel fijn om mijn eigen werkplek te hebben in het groepje mensen die in mijn team zitten. Dan kun je makkelijker overleggen en elkaar aanspreken over je werk. Ik ben zelf niet zo'n voorstander van flexwerken. Daarmee bedoel ik het niet hebben van een vaste werkplek op kantoor. Thuis werken is wel ideaal. Scheelt veel reistijd.</p>
<p>Ik vind het werken binnen de gemeente Tilburg zeer prettig en merk dat dit een organisatie welke mensen in de gelegenheid stelt om door te groeien.</p>

Ik weet niet of het hier thuis hoort. Ik zou als gemeente de organisatie HNW meer informeren geven over de plannen die het flexible werken inhoud. Ik mis vanuit de kernteams de bewustwording van het werken 3.0. Er heerst nog veel onduidelijkheden en mensen vinden het soms moeilijk dat er zaken veranderen.
Ik werk nog niet officieel met Het Nieuwe Werken, al zijn de flexplekken al wel ingevoerd. Ik heb geen CAG-verbinding, dus ik ben niet in de gelegenheid mijn werkzaamheden thuis uit te voeren. Tevens is mijn manager nog maar een paar maanden werkzaam binnen het team, dus ik vind het moeilijk om een definitieve beoordeling te doen. De relatie/manier van werken en communiceren tussen manager en team is naar mijn mening nog in ontwikkeling.
Ik zit pas een jaar bij dit team en ben daar blij om. 2 jaar geleden had ik de enquête met een veel negatiever beeld ingevuld.
Ik zou graag het resultaat van de geanonimiseerde enquête ontvangen !!!
ik zou het prettig vinden als we meer de mogelijkheid krijgen om ook thuis te werken (nieuwe werken) en dat we ook afgerekend worden op de prestaties die we wel of niet leveren. Dat het minder vrijblijvend is en dat we meer richting een cultuur gaan van in het bedrijfsleven.
In de inleidende mail van je enquête stelde je de vraag "Heeft het nieuwe werken invloed op teamcohesie?" Dat triggerde mij om de enquête in te vullen, maar ik haalde de vragen die hier direct betrekking op hadden voor mijn gevoel niet terug uit enquête. Mijn mening is dat het nieuwe werken zeker van invloed is op de cohesie van het team en de afdeling. Onze afdeling zit verspreid over locaties, waarvan het grootste gedeelte op SK2 is en ik het merendeel van de week op SK6 werk. Ik werk voor een groot deel van de week alleen op een kantoor, of met medewerkers die onder mij vallen (waardoor ik het mis om te kunnen sparren met gelijke functieniveaus). Ik heb daarom soms het gevoel dat ik als het ware 'mijn ding kom doen' en aan het einde van de dag weer naar huis ga. Ik mis collega's om mee te sparren, om mee te lachen, om te overleggen, om van te leren en (persoonlijke) dingen mee te delen. Dit is voor mij belangrijk in een functie en bepaalt mede mijn werkplezier. Om mij heen hoor ik dit ook van anderen en ik denk daarom dat het goed is dat hier aandacht voor is binnen het programma HNW en in de nieuwe huisvesting. Goed dat je dit onderwerp op de agenda zet met deze enquête. Goede inhoudelijke vragen.
Lastig de eerste 3 vragen in te vullen aangezien het nieuwe werken, zover mij bekend, op sk5 nog niet is doorgevoerd.
Lastig om het team te beoordelen na zo'n korte tijd. Zeker omdat we allemaal verspreid zitten over SK2 en SK6 en het nieuwe werken in SK2 nog niet echt aan de orde is.
Leidinggevende heb ik niet kunnen scoren, omdat er pas net een nieuwe is.
maak deel uit van twee teams, één met Wmo collega's, en een leidinggevende één met wijkteam/toegangsteamcollega's en een toegangsteam-coordinator. Leidinggevende ; afgelopen 12 jaar heb ik bij de Gemeente ongeveer 15 gehad. Er komt nu, na jaren, echt een weer een leidinggevende in vaste dienst.
Meer dynamiek, niet streven naar één continue 6. Maar er in geloven dat continuïteit alleen maar het gemiddelde van uiterste is. De ene keer scoor je een 1 en de andere keer een 10. Als de andere een 1 scoort moeten we daar niet van genieten maar er van leren. Uiteindelijk is het interessanter om te weten waarom iets fout is dan het goede antwoord te weten. Alleen dan gaan we als organisatie leren en komt die hoge score, als je die belangrijk vindt, vanzelf wel.
Mijn leidinggevende doet helemaal niets met het nieuwe werken. Wij hebben strikte begin en eind tijden en hier mogen geen uitzonderingen op worden gemaakt. Thuiswerken mag alleen incidenteel met een goede reden of als overwerk, niet structureel. Dit maakt dat ik mijn werk lastiger kan combineren met het opvoeden van mijn kinderen en het geeft me het gevoel dat mijn leidinggevende mij niet vertrouwd. Het is ook teleurstellend dat mensen op andere afdelingen dit vertrouwen en deze vrijheid wel krijgen.
Mis in de vragenlijst de vragen met betrekking tot mate van teamcohesie. Mis namelijk in het nieuwe werk erg de fysieke aanwezigheid van een team. Het is allemaal erg verspreid en versnipperd. Collega's zijn via mail of telefoon snel bereikbaar maar dat is toch wat anders dan fysieke aanwezigheid. Bij teams die dat wel meer hebben (omdat ze meer bureauwerk hebben en minder weg zijn door afspraken (ook buiten de deur) zie ik dat er meer cohesie is. Mis dat wel.
Na alles te hebben ingevuld heb ik de indruk dat het meer gaat over de leidinggevende. Mijn in ziens.
nee
Net een nieuwe leidinggevende, dus die vragen heb ik veelal met neutraal beantwoord.
nvt
Op bepaalde vragen kan ik geen antwoord geven aangezien ik 3 maanden werk en ik hier nog niet mee te maken heb gehad. Het was fijn geweest om dus af en toe de optie NVT te hebben. Heel veel succes met je onderzoek!

Op onze afdeling geldt een goede verstandshouding tussen collega's. Iedereen is hier zichzelf. Wel zie en spreek ik mensen van andere afdelingen welke vrijer zijn in het indelen van werktijden, werkplaats en wordt doorgroei naar een andere functies meer gestimuleerd. Hier merk ik dat wij ons strikt moeten houden aan werktijden welke onze leidinggevendens ons opleggen, zelf tijd en werkplek kiezen is niet aan de orde en de mogelijkheid tot doorgroei is beperkt omdat leidinggevendens de ene collega op voorhand wel of niet door zien groeien. Dat bespreken is echter niet mogelijk. Ik mis vertrouwen en motivatie richting toekomst van mijn leidinggevendens. Dit merk ik ook bij collega's. Erg jammer daar het een leuke groep is en leuk/mooi werk waar ik mij graag voor in zet.
sinds kort is er een nieuwe teammanager vandaar dat de vragen mbt de leidinggevende neutraal zijn beantwoord.
Succes met je afstuderen!
succes met je onderzoek
Succes met je onderzoek!
Succes met je onderzoek.
Teamcohesie ontbreekt, veelal aparte clubjes.
teamcohesie: ons team bestaat uit verschillende functies. We hebben regelmatig teamvergaderingen. Maar ik heb niet het idee dat wij als volledig als team functioneren. binnen mijn functiegroep doen we dat wel. Maar met de andere functiegroepen heb ik nauwelijks (zakelijk) contact. Dat komt ook doordat we nooit bij elkaar zitten. Dus heb vandaar uit niet echt een teamgevoel
Teammanager werkt pas vanaf 1 juni 2018.
Vaak zijn de organisatie brede doelen net iets te strategisch omschreven voor mij. Lastig om te begrijpen wat ze nu precies willen bereiken. wordt wel in teamoverleggen besproken en verduidelijkt.
Veel succes met je studie Stefan!
Veel van de antwoorden zijn beïnvloed door de reorganisatie van POI naar INT
veel verschillende leidinggevendens gehad de afgelopen jaren ik ben uitgegaan van huidige nieuwe leidinggevende
Vind geen vragen terug over het feit dat we variabele plaatsen hebben, dat we verplicht één keer per week naar ander SK moeten, etc. De meeste gestelde vragen doen er mi niet echt toe.
vonden in het kader van privacy en anonimiteit teveel persoonlijke vragen in staan.
Voor meer dan 90% ben ik content met mijn werk, collega's en beloning (salaris) maar het valt wel op dat er (ook in het team waarin ik zit) personen zijn die (soms) ontevreden zijn (of lijken). Dit is natuurlijk een aanname en gebaseerd op gesprekken die ik opvang. Wellicht maakt dat deel uit van de algemene Nederlandse klagcultuur. Wat me wel stoort is de acceptatie van het (voor mij kwalijke) PVV-gedachtegoed bij een groot deel van mijn directe collegae. Aangezien wij (medewerkers van de Gemeente Tilburg) de politiek dienen is het misschien goed om dat te (ook een keer) te onderzoeken.
We hebben allen tot doel maatwerk te leveren en meestal lukt dat ook in samenspraak met het team.
We hebben sinds kort een nieuwe teamleider. Daarom heb ik veel vragen over de teamleider neutraal geantwoord.
Wellicht zijn sommige vragen toch teveel terug te herleiden naar persoon. Ik hoop echt dat niet het geval is. Succes Stefan!
Wij hebben al bijna 3 jaar een tijdelijke manager (binnen een tijdbestek 2,5 jaar 4 verschillende tijdelijke chefs gehad). Waarvan een plotseling is vertrokken.
wij hebben heel veel wisseling gehad in de leiding gevend en net een reorganisatie gehad die helemaal niet gelukt is.
Wij hebben zoveel verschillende leidinggevende gehad de laatste jaren dat ik niet weet op wie de vragen betrekking hebben. Zeker omdat sinds vorige maand de meest recente pas begonnen is. Verder een aanvulling op de vraag over toegang tot informatie. Helaas is via de tablet maar weinig informatie goed en gebruiksvriendelijk te benaderen, te vaak opnieuw inloggen, SMS codes, etc. Daarnaast is bijvoorbeeld Topdesk niet goed te gebruiken op een iPad wat ervoor zorgt dat ik eigenlijk vast zit aan mijn PC. Waar ik geen bezwaar tegen heb trouwens, ik ben een mens die graag een vaste plek heeft.
Zorg voor een modern binnenweb met o.a. - vergader opties/ facetime - aanwezigheid melding en op welke pc/ plek iemand is etc.

Bijlage G: Uitgevoerde Levene's Tests for Equality en T-toetsen

Hieronder de resultaten van de uitgevoerde Levene's Test for Equality en t-toetsen, uitgevoerd met de variabelen:

- tijd- en plaatsafhankelijk werken (mogelijk) en locatie. De uitkomsten van Levene's Test tonen aan dat er geen sprake is van gelijkheid in variantie ($F = 7.942$ en $p = .005$ en is daarmee significant). Uit de uitgevoerde t-toets blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 ($t(365) = -3.483$ en $p = .001$);
- tijd- en plaatsafhankelijk werken (gebruik) en locatie. De uitkomsten van Levene's Test tonen aan dat er sprake is van gelijkheid in variantie ($F = 1.830$ en $p = .177$ en is daarmee niet significant). Uit de uitgevoerde t-toets blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 ($t(365) = -3.099$ en $p = .002$);
- resultaatsturing en locatie. De uitkomsten van Levene's Test tonen aan dat er sprake is van gelijkheid in variantie ($F = .181$ en $p = .671$ en is daarmee niet significant). Uit de uitgevoerde t-toets blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 ($t(365) = -3.411$ en $p = .001$);
- vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën. De uitkomsten van Levene's Test tonen aan dat er sprake is van gelijkheid in variantie ($F = 1.062$ en $p = .303$ en is daarmee niet significant). Uit de uitgevoerde t-toets blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 ($t(365) = -2.473$ en $p = .014$);
- transactioneel leiderschap en locatie. De uitkomsten van Levene's Test tonen aan dat er sprake is van gelijkheid in variantie ($F = .162$ en $p = .687$ en is daarmee niet significant). Uit de uitgevoerde t-toets blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 ($t(365) = -3.184$ en $p = .002$);
- transformationeel leiderschap en locatie. De uitkomsten van Levene's Test tonen aan dat er sprake is van gelijkheid in variantie ($F = .000$ en $p = .993$ en is daarmee niet significant). Uit de uitgevoerde t-toets blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL niet significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 ($t(365) = -1.355$ en $p = .176$);
- teamcohesie en locatie. De uitkomsten van Levene's Test tonen aan dat er sprake is van gelijkheid in variantie ($F = 1.156$ en $p = .283$ en is daarmee niet significant). Uit de uitgevoerde t-toets blijkt dat het groepsgemiddelde van de BBL niet significant afwijkt van het groepsgemiddelde van SK2 en 5 ($t(365) = -.382$ en $p = .703$).

Bijlage H: Nadere toelichting correlatiematrix

Er is sprake van een sterk positief en significant verband tussen de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en de mate van het daadwerkelijke tijd- en plaatsafhankelijk werken ($r = .682$ en $p < .01$). Er is een zwak positief en significant verband tussen de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en resultaatsturing ($r = .108$ en $p < .05$). Ook is er een zwak positief en significant verband tussen de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en transactioneel leiderschap ($r = .218$ en $p < .01$), transformationeel leiderschap ($r = .212$ en $p < .01$) en locatie ($r = .169$ en $p < .01$).

Het tijd- en plaatsafhankelijk werken (gebruik) heeft zwakke positieve en significante verbanden met vrije toegang van kennis, ervaring en informatie ($r = .152$ en $p < .01$), transactioneel leiderschap ($r = .178$ en $p < .01$), transformationeel leiderschap ($r = .161$ en $p < .01$), locatie ($r = .160$ en $p < .01$) en opleiding ($r = .186$ en $p < .01$). Dit laatste verband staft de aanname van Baane *et al.* (2011) dat 'het nieuwe werken' met name geschikt is voor hoog opgeleide kennismedewerkers.

Resultaatsturing heeft een zwak positief en significant verband met vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën ($r = .125$ en $p < .05$), transactioneel leiderschap ($r = .344$ en $p < .01$), transformationeel leiderschap ($r = .363$ en $p < .01$) en locatie ($r = .176$ en $p < .01$).

Er is voor vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën sprake van zwakke positieve en significant verbanden met transactioneel leiderschap ($r = .386$ en $p < .01$), transformationeel leiderschap ($r = .355$ en $p < .01$), het soort dienstverband ($r = .112$ en $p < .05$) en locatie ($r = .128$ en $p < .01$). Tevens is sprake van een zwak negatief en significant verband met leeftijd ($r = -.208$ en $p < .05$). Dat betekent dat hoe ouder iemand is, des te minder gebruik er wordt gemaakt van vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën.

Bij transactioneel leiderschap is sprake van een sterk positief en significant verband met transformationeel leiderschap ($r = .800$ en $p < .01$). Tevens is sprake van een zwak positief verband met teamgrootte ($r = .112$ en $p < .05$) en locatie ($r = .164$ en $p < .01$).

Transformationeel leiderschap heeft een zwak negatief en significant verband met leeftijd ($r = -.112$ en $p < .05$) en het aantal jaren dat iemand werkzaam is op het team ($r = -.103$ en $p < .05$). Er is sprake van een zwak positief en significant verband tussen transformationeel leiderschap en het soort dienstverband ($r = .127$ en $p < .05$) en teamgrootte ($r = .117$ en $p < .05$).

Bij geslacht is sprake van een zwak negatief en significant verband met leeftijd ($r = -.167$ en $p < .01$), contracturen ($r = -.358$ en $p < .01$) en het aantal jaren dat iemand werkzaam is op het team ($r = -.142$ en $p < .01$). Dat betekent dat vrouwen relatief jonger zijn, minder contracturen hebben en korter werkzaam zijn op een team dan mannen. Daarnaast is sprake van een zwak positief en significant verband tussen geslacht en het soort dienstverband ($r = .104$ en $p < .05$).

Er blijkt een zwak negatief en significant verband te zijn tussen leeftijd en opleiding ($r = -.294$ en $p < .01$). Tevens is sprake van een zwak negatief en significant verband tussen leeftijd en soort

dienstverband ($r = -.278$ en $p = < .01$) en tussen leeftijd en locatie ($r = -.134$ en $p = < .01$). Er is sprake van een zwak positief en significant verband tussen leeftijd en het aantal jaar dat iemand werkzaam is op het team ($r = .240$ en $p = < .01$).

Voor opleiding is er sprake van een zwak positief en significant verband met het soort dienstverband ($r = .146$ en $p = < 0.1$) en locatie ($r = .105$ en $p = < .05$). Er is sprake van een zwak negatief en significant verband tussen opleiding en het aantal jaren dat iemand werkzaam is op een team ($r = -.262$ en $p = < .01$). Dat betekent dat hoe langer iemand op een team werkzaam is, des te lager zijn of haar opleiding is.

Er blijkt voor het soort dienstverband sprake te zijn van een matig negatief en significant verband met het aantal jaren dat iemand werkzaam is op het team ($r = -.493$ en $p = < .01$). Dat is niet verwonderlijk aangezien deze relatie betekent dat als er sprake is van een tijdelijk dienstverband, medewerkers korter op een team werkzaam zijn.

Teamgrootte vertoont een zwak positief en significant verband met het aantal jaren dat iemand werkzaam is op een team ($r = .214$ en $p = < .01$).

Bijlage I: Uitkomsten regressie-analyse

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Durbin-Watson
						F Change	df1	df2	
1	,124 ^a	,015	,013	,99369594	,015	5,659	1	365	,018
2	,359 ^b	,129	,122	,93725472	,113	23,642	2	363	,000
3	,426 ^c	,181	,170	,91119578	,052	11,530	2	361	,000
4	,441 ^d	,194	,174	,90882174	,013	1,472	4	357	,210

a. Predictors: (Constant), Geslacht

b. Predictors: (Constant), Geslacht, Zscore: Resultaatsturing, Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën

c. Predictors: (Constant), Geslacht, Zscore: Resultaatsturing, Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Transactoneel leiderschap

d. Predictors: (Constant), Geslacht, Zscore: Resultaatsturing, Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Transactoneel leiderschap, InteractieVRIJE_TF, InteractieRES_TF, InteractieVRIJE_TA, interactieRES_TA

e. Dependent Variable: Zscore: Teamcohesie

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,587	1	5,587	5,659	,018 ^b
	Residual	360,413	365	,987		
	Total	366,000	366			
2	Regression	47,124	3	15,708	17,882	,000 ^c
	Residual	318,876	363	,878		
	Total	366,000	366			
3	Regression	66,270	5	13,254	15,963	,000 ^d
	Residual	299,730	361	,830		
	Total	366,000	366			
4	Regression	71,133	9	7,904	9,569	,000 ^e
	Residual	294,867	357	,826		
	Total	366,000	366			

a. Dependent Variable: Zscore: Teamcohesie

b. Predictors: (Constant), Geslacht

c. Predictors: (Constant), Geslacht, Zscore: Resultaatsturing, Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën

d. Predictors: (Constant), Geslacht, Zscore: Resultaatsturing, Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Transactoneel leiderschap

e. Predictors: (Constant), Geslacht, Zscore: Resultaatsturing, Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Transactoneel leiderschap, InteractieVRIJE_TF, InteractieRES_TF, InteractieVRIJE_TA, interactieRES_TA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,398	,175		-2,272	,024		
	Geslacht	,251	,105	,124	2,379	,018	1,000	1,000
2	(Constant)	-,327	,167		-1,962	,050		
	Geslacht	,206	,100	,101	2,053	,041	,983	1,017
	Zscore: Resultaatsturing	,119	,050	,119	2,410	,016	,978	1,023
	Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën	,301	,050	,301	6,064	,000	,973	1,028
3	(Constant)	-,306	,162		-1,889	,060		
	Geslacht	,193	,098	,095	1,976	,049	,982	1,018
	Zscore: Resultaatsturing	,032	,052	,032	,622	,534	,854	1,171
	Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën	,215	,052	,215	4,122	,000	,837	1,195
	Zscore: Transactioneel leiderschap	,051	,081	,051	,629	,530	,345	2,902
	Zscore: Transformationeel leiderschap	,221	,081	,221	2,737	,007	,348	2,871
4	(Constant)	-,321	,164		-1,956	,051		
	Geslacht	,194	,098	,096	1,989	,047	,973	1,028
	Zscore: Resultaatsturing	,042	,052	,042	,802	,423	,834	1,199
	Zscore: Vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën	,220	,052	,220	4,221	,000	,829	1,206
	Zscore: Transactioneel leiderschap	,012	,084	,012	,137	,891	,317	3,159
	Zscore: Transformationeel leiderschap	,249	,082	,249	3,045	,002	,338	2,958
	interactieRES_TA	-,078	,085	-,097	-,918	,359	,200	4,991
	InteractieVRIJE_TA	-,123	,068	-,144	-1,808	,071	,355	2,819
	InteractieRES_TF	,092	,084	,117	1,102	,271	,201	4,966
InteractieVRIJE_TF	,151	,074	,159	2,036	,042	,371	2,693	

a. Dependent Variable: Zscore: Teamcohesie