

Red tape: een blok aan het been van gemeenten

Een onderzoek naar de invloed van het ervaren van red tape op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van ambtenaren



Riejanne van Well

Masterthesis Bestuurskunde

Radboud Universiteit Nijmegen

Afbeelding voorblad. Overgenomen van de Werkgeverspraktijk (z.j.).

Auteursrechthebbende onbekend. Geraadpleegd op:

<http://www.werkgeverspraktijk.nl/gevaar/>

Red tape: een blok aan het been van gemeenten

*Een onderzoek naar de invloed van het ervaren van red tape op de
creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van ambtenaren*

Riejanne van Well

Studentnummer: s4137345

Masterthesis opleiding Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider opleiding Bestuurskunde: Dr. P.M. Kruijnen

Begeleider Gemeente Utrecht: Els Koopmans

Nijmegen, 15 september 2015

Radboud Universiteit



Gemeente Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ‘Red tape: een blok aan het been van gemeenten’ ter afsluiting van mijn masteropleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Met veel plezier heb ik mij de afgelopen jaren verdiept in het vakgebied Bestuurskunde. De verschillende theoretische en praktische facetten van het (inter)nationale openbaar bestuur zijn de afgelopen jaren allemaal aan bod gekomen. Inmiddels zijn beleid, organisatie en management thema’s waarover ik kan dromen. Mijn stageopdracht bood mij de mogelijkheid om mijn onderzoek te richten op een van de weinige thema’s die bestuurskunde ‘pur sang’ is, *red tape*.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om enkele personen te bedanken voor hun steun en medewerking bij de totstandkoming van deze masterthesis. Allereerst wil ik de teamleden van Concern HRM van de gemeente Utrecht bedanken voor de ontzettend uitdagende en leuke stage die ik bij het team heb mogen lopen. Ik ben erg dankbaar dat ik het afgelopen half jaar onderdeel heb mogen uitmaken van een team dat inspeelt op nieuwe ontwikkelingen in het HR-vakgebied en in de samenleving. In het bijzonder wil ik Els Koopmans bedanken voor haar inspirerende stagebegeleiding. Tevens gaat mijn dank uit naar alle medewerkers van de gemeente Utrecht die mijn vragenlijst hebben ingevuld en mee hebben gewerkt aan een interview. Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Peter Kruijsen bedanken voor zijn begeleiding en constructieve feedback. De feedbacksessies gaven mij iedere keer opnieuw stof tot nadenken en hebben tezamen mijn scriptie tot een hoger niveau getild. Tot slot wil ik mijn ouders, broer en Jaap bedanken voor hun motiverende woorden. De steun van al deze personen heeft er mede voor gezorgd dat deze thesis nu voor u ligt.

Ik wens u veel succes en plezier met het lezen van mijn masterthesis.

Riejanne van Well

September 2015

Managementsamenvatting

Interne regels zijn de afgelopen jaren overheidsbreed ter discussie gesteld. In overheidsorganisaties bestaat de aanname dat interne regels belangrijke werk gerelateerde eigenschappen van ambtenaren beïnvloeden, waaronder de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit (Feeney & DeHart-Davis, 2009; BZK, z.j.). Het is juist nu belangrijk dat medewerkers in overheidsorganisaties creatief, productief en flexibel kunnen handelen, omdat er een politieke en maatschappelijke wens is om tot een meer productieve en flexibele overheidsorganisatie te komen (BZK, z.j.). In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre en op welke manier *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers beïnvloedt. *Red tape* staat hierbij voor de belemmerende ervaring van interne regels (Bozeman, 2000). Bestudering van de wetenschappelijke literatuur leidde tot de verwachting dat hoe meer *red tape* een medewerker ervaart, hoe minder creatief, productief en flexibel de medewerker is. Er werd verwacht dit onder andere komt omdat interne regels ervoor zorgen dat medewerkers vervreemden van hun werk. Interne regels kunnen medewerkers het gevoel geven dat zij weinig autonomie hebben (machteloosheid) en dat hun werkzaamheden er niet toe doen (zinloosheid). Deze gevoelens zouden er vervolgens voor zorgen dat medewerkers minder creatief, productief en flexibel zijn.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *mixed methods* onderzoeksdesign, bestaande uit een enquête en enkele groepsinterviews die dienden als reflectie en exploratie op de enquête. De resultaten uit de enquête zijn complex, maar laten zien dat er een negatieve relatie is tussen het belemmerend ervaren van interne regels en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers. Dit komt door de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid die medewerkers door het bestaan van interne regels kunnen ervaren. Daarnaast laat de enquête zien dat *red tape* ook een positief effect kan hebben op de creativiteit en handelingsflexibiliteit van medewerkers. Uit de interviews blijkt dat het positieve of negatieve verloop van de relatie afhangt van de aard van de regel, de regelvolgzaamheid, de manier hoe de leidinggevende medewerkers stuurt op het naleven van interne regels en de overdraagbaarheid van taken naar collega's. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat het voor gemeenten, en andere overheidsorganisaties, noodzakelijk is om het bestaan en behoud van interne regels te herzien, zodat medewerkers meer creatief, productief en flexibel kunnen zijn. Op die manier kan er aan de maatschappelijke en politieke wens van een productievere en flexibelere overheid worden voldaan.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	12
1.1. Aanleiding.....	12
1.2. Wetenschappelijke afbakening	13
1.3. Context van het onderzoek.....	15
1.4. Probleemstelling	16
1.5. Methodologische vooruitblik	16
1.6. Leeswijzer	17
2. Theoretisch kader.....	18
2.1. Onderzoeksperspectief	18
2.2. Red tape	19
2.3. Creativiteit.....	20
2.4. Productiviteit.....	21
2.5. Flexibiliteit.....	22
2.6. De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid	23
2.6.1. <i>Machteloosheid</i>	24
2.6.2. <i>Zinloosheid</i>	25
2.7. De modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’	26
2.8. Het conceptueel model.....	28
3. Methodologisch kader.....	30
3.1. Onderzoeksstrategie	30
3.2. Kwantitatief onderzoeksdeel.....	30

3.2.1. Methoden van dataverzameling en pilot	30
3.2.2. Populatie- en casusselectie	31
3.2.3. Operationalisatie	32
3.2.4. Data-analyse	41
3.2.4.1. Representativiteit van de respondenten binnen de gemeente Utrecht.....	41
3.2.4.2. Componentenanalyses.....	43
3.2.4.3. Assumpties.....	44
3.3. Kwalitatieve onderzoeksaanpak.....	46
3.3.1. Methoden van dataverzameling	46
3.3.2. Selectie van afdelingen	48
3.3.3. Operationalisatie	48
3.3.4. Opzet van de groepsinterviews	50
3.3.5. Data-analyse	50
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit	51
4. Kwantitatieve analyse en resultaten.....	54
4.1. Beschrijvende statistiek	54
4.2. Creativiteit.....	56
4.2.1. Red tape en creativiteit van medewerkers	56
4.2.2. De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid.....	56
4.2.3. De modererende invloed van gevoeligheid voor regels en rebels reageren.....	58
4.2.4. Het model voor de relatie tussen red tape en creativiteit	61
4.3. Productiviteit.....	61

4.3.1. <i>Red tape en de productiviteit van medewerkers</i>	61
4.3.2. <i>De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid</i>	62
4.3.3. <i>Het model voor de relatie tussen red tape en productiviteit</i>	63
4.4. <i>Flexibiliteit</i>	64
4.4.1. <i>Red tape en de flexibiliteit van medewerkers</i>	64
4.4.2. <i>De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid</i>	66
4.4.3. <i>De modellen voor de relatie tussen red tape en de (dimensies van) flexibiliteit</i>	70
4.5. <i>Resumé kwantitatieve resultaten</i>	71
5. <i>Kwalitatieve resultaten</i>	74
5.1. <i>Creativiteit</i>	74
5.1.1. <i>Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen</i>	74
5.1.2. <i>Definitief model voor de relatie tussen red tape en de creativiteit</i>	76
5.2. <i>Productiviteit</i>	77
5.2.1. <i>Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen</i>	77
5.2.2. <i>Definitief model voor de relatie tussen red tape en de productiviteit</i>	78
5.3. <i>Flexibiliteit</i>	78
5.3.1. <i>Handelingsflexibiliteit</i>	78
5.3.1.1. <i>Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen</i>	79
5.3.1.2. <i>Definitief model voor de relatie tussen red tape en de handelingsflexibiliteit</i> ..	80
5.3.2. <i>Interne mobiliteit</i>	80
5.3.2.1. <i>Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen</i>	80
5.3.2.2. <i>Definitief model voor de relatie tussen red tape en de interne mobiliteit</i>	81

5.4. Lage verklaringskracht.....	82
5.5. Ontbrekende modererende invloed van gevoeligheid voor regels en rebels reageren .	82
5.6. Definitief model	83
6. Conclusie.....	86
6.1. Beantwoording hoofdvraag.....	86
6.2. Discussie	87
6.3. Aanbeveling voor de bestuurskundige praktijk	91
Literatuurlijst.....	92
Bijlage A. Enquête voor pilot	98
Bijlage B. Feedback en aanpassingen op enquête	106
Bijlage C. Definitieve enquête.....	110
Bijlage D. Oorspronkelijke operationalisaties en bijbehorende vertalingen	118
Bijlage E. Opzet groepsinterviews.....	120
Bijlage F. Regressieanalyses dimensies efficiëntie en effectiviteit	126

1. Inleiding

'Organizational rules are the backdrop of public employee life' (DeHart-Davis, Davis & Mohr, 2015).

1.1. Aanleiding

Wist u dat een met ambtenaar met een fulltime contract bij de gemeente Utrecht jaarlijks 1830,9 uur dient te maken? Dat er een uitgebreid proces van interne urendeclaratie moet worden ingezet, wanneer een beleidsmedewerker van de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling een aantal taken uitvoert voor de eenheid Wijken? En dat er protocollen bestaan voor het handelen van medewerkers wanneer de media een onverwacht bezoek brengt aan het Stadskantoor (Dienst Ondersteuning Communicatiebureau Utrecht, z.j.)? Deze afspraken zijn allemaal voorbeelden van interne regels die gelden in vele overheidsorganisaties. In dit geval specifiek voor medewerkers van de gemeente Utrecht.

Het bestaan van deze regels is de afgelopen jaren overheidsbreed ter discussie gesteld, omdat interne regels ervoor zouden zorgen dat ambtenaren minder creatief, productief en flexibel zijn (Cohen & Eimicke, 1998; Osborne & Gaebler, 1992 in Feeney & DeHart-Davis, 2009; Ministerie van Binnenlandse zaken [BZK], z.j.). Bij creativiteit gaat het hierbij om het bedenken en implementeren van nieuwe ideeën door medewerkers (Oldham & Cummings, 1996). Productiviteit betreft de verhouding tussen ingezette productiemiddelen (tijd) en het bereiken van de gewenste resultaten (Batenburg & Van der Voordt, 2008). Flexibiliteit gaat over het uitvoeren van taken die oorspronkelijk niet tot het takenpakket van medewerkers behoren (Reilly, 2001, p. 29).

Gezien de huidige organisationele en economische ontwikkelingen, waarbij overheden steeds meer moeten doen met minder budget en gemeenten worden ingericht op basis van klussen en opdrachten in plaats van in functies en vacatures, is het juist nu noodzakelijk dat medewerkers creatief, productief en flexibel kunnen handelen (BZK, z.j.). Vandaar dat creativiteit, productiviteit en flexibiliteit veelgevraagde competenties zijn van nieuwe ambtenaren (Kuipers & Vermeeren, 2013, p. 73). Wanneer gemeenten beschikken over medewerkers met deze competenties is het voor deze organisaties mogelijk om meer en beter in te spelen op de snel veranderende omgeving (Steijn, 2009). Hierdoor zullen de prestaties van gemeenten verbeteren.

De vraag is echter in hoeverre het mogelijk is voor medewerkers om binnen een organisatie met veel interne regels creatief, productief en flexibel te kunnen handelen. Vandaar dat ik in dit onderzoek kijk in hoeverre en op welke manier interne regels van invloed zijn op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.

1.2. Wetenschappelijke afbakening

De perceptie van de belemmerende aanwezigheid van regels wordt in de wetenschappelijke literatuur doorgaans *red tape* genoemd. In dit onderzoek ligt de focus op de invloed van interne regels. In dit onderzoek wordt *red tape* gedefinieerd als: '*interne regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een nalevingslast hebben, maar niet bijdragen aan het bereiken van het legitieme doel waartoe de regel bedacht is*' (Bozeman, 2000, p. 82). Regels die als *red tape* worden gezien, hebben de kenmerken dat ze niet-effectief, belemmerend en onnodig zijn (Borry, 2013). In dit onderzoek wordt verwacht dat hoe meer medewerkers de interne regels als belemmerend, niet-effectief en onnodig ervaren, lees: hoe meer *red tape* zij ervaren, hoe minder creatief, productief en flexibel zij zullen zijn.

Dit onderzoek onderscheidt zich van voorgaande onderzoeken binnen het onderzoeksveld naar *red tape*, omdat de variabele flexibiliteit wordt meegenomen en omdat er wordt gekeken hoe de relatie tussen *red tape* en het werkgedrag van medewerkers verloopt. Kennis over de wijze waarop *red tape* het werkgedrag van medewerkers beïnvloedt, ontbreekt nog in het onderzoeksveld naar *red tape* (Bozeman & Feeney, 2011, p. 136). Vandaar dat de uitvoering van dit onderzoek vanuit wetenschappelijk oogpunt relevant is.

In eerder onderzoek is de relatie tussen *red tape* en de creativiteit en productiviteit van medewerkers onderzocht (Feeney & DeHart-Davis, 2009). De herhaling van de variabelen creativiteit en productiviteit is om twee redenen van belang. Een eerste reden is dat het belangrijk is om verscheidene theorieën in verschillende contexten te onderzoeken, zodat de theorie omtrent *red tape* verder ontwikkeld kan worden (Bozeman & Feeney, 2011, p. 102). Veel van het tot op heden uitgevoerde onderzoek naar *red tape* is uitgevoerd in de Verenigde Staten en Engeland (zie o.a. Bozeman & Kingsley, 1988; Moynihan, Wright & Pandey, 2012; Feeney & DeHart-Davis, 2009). De Amerikaanse en Engelse bestuurskundige praktijk laten zich kenmerken door andere kernwaarden, normen en instituties dan de Nederlandse bestuurskundige praktijk (Vanabendelee, Scheepers & Hondeghem, 2006). Vandaar dat het

interessant is om het concept *red tape* ook in Nederlandse publieke organisaties te onderzoeken. Een tweede reden om enige herhaling in dit onderzoek te verwerken, is dat er in voorgaande onderzoeken geen significant verband werd gevonden tussen de ervaren mate van *red tape* en de creativiteit en productiviteit van medewerkers. Mogelijk zijn er mediërende en modererende variabelen die de niet-significante relaties verklaren (Feeney & DeHart-Davis, 2009). Vandaar dat ik in dit onderzoek kijk naar potentiële manieren waarop *red tape* doorwerkt op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers. Hierbij wordt zowel gekeken naar de invloed van mediërende als modererende variabelen, die geselecteerd zijn op basis van wat er tot op heden bekend is in de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast wordt in dit onderzoek ook stilgestaan bij potentiële modererende en mediërende variabelen die nog niet bekend zijn in de wetenschappelijke literatuur.

Allereest toets ik het potentiële mediërende effect van de variabelen machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers. Eerder onderzoek toont aan dat *red tape* kan leiden tot een gevoel van vervreemding bij medewerkers (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Andere onderzoekers (Tummers, Bekkers, Van Thiel & Steijn, 2014, ter perse) tonen vervolgens aan dat vervreemding van invloed is op bepaalde werkgerelateerde eigenschappen. Vandaar dat onderdelen van het concept vervreemding mogelijk van mediërende invloed kunnen zijn.

Daarnaast worden in dit onderzoek ook potentiële modererende variabelen onderzocht. Met deze variabelen wordt getracht een verklaring te vinden voor het feit dat er in eerder onderzoek geen significant verband werd gevonden voor de relatie tussen *red tape* en de creativiteit en productiviteit van medewerkers. Mogelijk spelen de mate van ‘gevoeligheid voor regels’ en het ‘rebels reageren’ door medewerkers hierbij een rol. In de wetenschappelijke literatuur zijn deze begrippen onder gebracht onder het concept *psychological reactance*. Dit concept is afkomstig uit de psychologie en gaat om de mate waarin medewerkers zich beperkt voelen in hun keuzevrijheid (Tummers, Weske, Bouwman & Grimmelikhuijsen, 2015).

Gevoeligheid voor regels wordt in die theorie *emotional reactance to rules* genoemd. Als een medewerker gevoelig is voor regels zal hij of zij eerder gefrustreerd raken door het bestaan van regels, omdat regels ervoor zorgen dat een medewerker een taak niet op zijn of haar

eigen manier uit kan voeren (Tummers, et al., 2015). Vandaar dat van medewerkers met een hoge gevoeligheid voor regels wordt verwacht dat de positieve invloed van *red tape* op hun gevoelens van machteloosheid en zinloosheid sterker is. Echter, in de wetenschappelijke literatuur is er ook een tegengeluid te identificeren. Medewerkers kunnen ook tegendraads reageren wanneer zij zich beperkt voelen door regels. Het gaat hierbij om de mate van *reactance to compliance*. Dit is een ander onderdeel van *psychological reactance*. Wanneer medewerkers rebels zijn, zullen zij zich anders gedragen dan de regel voorschrijft. In dat geval wordt verwacht dat het ervaren van *red tape* van positieve invloed is op creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers, omdat medewerkers geen machteloosheid en zinloosheid zullen ervaren. Toch is de verwachting dat niet veel medewerkers uit de publieke sector deze eigenschap hebben, omdat medewerkers in de publieke sector bekendstaan om hun risico-aversie (Buurman, Dur, Delfgaauw & Van den Bossche, 2012). Met het toevoegen van deze variabele kan mogelijk wel worden verklaard waarom in eerder onderzoek geen significant verband is gevonden.

1.3. Context van het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de gemeente Utrecht. In september 2015 is de G4, bestaande uit Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht, gestart met een experiment waarbij vier afdelingen/teams binnen de gemeente Utrecht voor een half jaar vrij van interne regels zijn. Denk bij interne regels aan vastgestelde richtlijnen die medewerkers voorschrijven hoe te handelen (Bozeman, 2000, p. 69). Dit onderzoek fungeert als een nulmeting voor dit experiment. In dit onderzoek wordt gekeken hoe medewerkers in de gemeente Utrecht voor de start van het experiment tegenover de aanwezigheid van interne regels staan en hoe dit hun werkgedrag beïnvloedt.

De gemeente Utrecht is niet de enige gemeente die zich bezighoudt met het verminderen van *red tape*. Ook in andere gemeenten ligt de nadruk op deregulering (zie o.a. Gemeente Zwolle, z.j.; Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG], 2008; Gemeente Wijdmeren, 2014). Voor veel gemeenten is het daarom interessant om te weten of en hoe *red tape* van invloed is op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers om zo de prestaties van de organisatie te kunnen verbeteren.

1.4. Probleemstelling

De aanleiding en de context van het onderzoek monden samen uit in de volgende probleemstelling:

Doelstelling: Inzicht verkrijgen in hoeverre en op welke manier *red tape* van invloed is op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.

Vraagstelling: In hoeverre en op welke manier beïnvloedt *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers?

Behorend bij de centrale vraagstelling zijn een aantal deelvragen geformuleerd:

1. Welke relatie bestaat er tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers?
2. Welke relatie bestaat er tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers?
3. Welke relatie bestaat er tussen *red tape* en de flexibiliteit van medewerkers?
4. Wat is de mediërende invloed van de variabelen machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers?
5. Wat is modererende invloed van de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ op de relatie tussen *red tape* en machteloosheid en zinloosheid van medewerkers?

1.5. Methodologische vooruitblik

In dit onderzoek is een *mixed methods* onderzoekdesign gehanteerd, waarbij gebruik is gemaakt van een kwantitatieve enquête en kwalitatieve groepsinterviews. Deze zijn beide afgenomen bij medewerkers van de gemeente Utrecht. Het kwantitatieve onderzoeksdeel betreft fase één van het onderzoek en het kwalitatieve onderzoeksdeel betreft fase twee. Het zwaartepunt van dit onderzoek ligt bij de enquête, waarin medewerkers zijn bevraagd over de ervaren mate van *red tape*, hun creativiteit, productiviteit en flexibiliteit en mogelijke modererende en mediërende variabelen. De enquête is uitgestuurd onder alle medewerkers van de gemeente Utrecht en is ingevuld door 892 medewerkers. Daarmee kent de enquête een responspercentage van 23,5 procent. Het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek is toetsend van aard. Door het opstellen van hypothesen worden verwachtingen over het verloop van de relaties tussen de variabelen getoetst.

Middels de groepsinterviews zijn de resultaten uit de enquête gevalideerd, daarmee zijn de interviews gedeeltelijk reflecterend van aard. Tijdens de interviews is met respondenten gesproken over mediërende en modererende variabelen die toe kunnen worden gevoegd aan het model. Hierdoor zijn de groepsinterviews ook gedeeltelijk explorerend van aard. De combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve methode zorgt ervoor dat er een meer volledig beeld ontstaat over de wijze waarop *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers beïnvloedt.

1.6. Leeswijzer

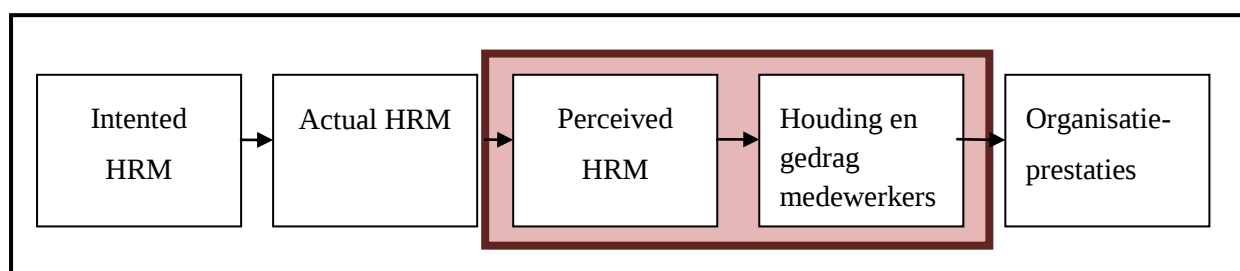
In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt ingegaan op de verschillende variabelen die centraal staan in dit onderzoek. Hierbij worden er hypothesen opgesteld die de verwachte relaties tussen de verschillende variabelen weergeven. In het methodologisch kader, hoofdstuk drie, worden de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksaanpak besproken. In hoofdstuk vier worden de resultaten uit de statistische analyses gepresenteerd. In hoofdstuk vijf wordt ingegaan op de resultaten uit de groepsinterviews. Deze masterthesis sluit af met een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag, een aantal punten ter discussie worden benoemd en een aanbeveling wordt gedaan voor de bestuurskundige praktijk.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt allereerst het onderzoeksperspectief toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende variabelen die centraal staan in dit onderzoek, daarbij wordt gestart met de onafhankelijke variabele *red tape*. Daarna worden de relaties tussen de ervaren mate van *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers besproken en worden er verwachtingen uitgesproken over de relaties tussen deze variabelen. Vervolgens wordt ingegaan op de invloed van potentiële mediërende variabelen, machteloosheid en zinloosheid. Hierna worden de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ besproken. Er wordt verwacht dat deze variabelen van modererende invloed zijn op de relatie tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid van medewerkers. Tot slot wordt het conceptueel model weergegeven, waarin de relaties tussen de variabelen schematisch worden afgebeeld.

2.1. Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek kijk ik naar de door medewerkers ervaren mate van *red tape* en hun percepties over hun werkgedrag, in dit onderzoek bestaande uit de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit. Ik hanteer daarmee een onderzoeksperspectief dat de ervaringen van medewerkers centraal stelt. Om dit onderzoeksperspectief verder toe te lichten, maak ik gebruik van de theorie van Nishii en Wright (2007). Zij laten op een overzichtelijke manier zien hoe *intended hrm*, *actual hrm* en *perceived hrm* verbonden zijn met de houding en het gedrag van medewerkers (figuur 1).



Figuur 2.1. Vereenvoudigde weergave model Nishii & Wright (2008). Overgenomen uit *Strategisch HRM in de publieke sector* (p. 224) door B. Vermeeren, B. Kuipers en T. Janssen, 2013, Assen: Van Gorcum.

Dit onderzoek richt zich niet direct op een HRM praktijk, maar de wijze waarop Nishii en Wright beschrijven hoe een HRM praktijk vorm krijgt in een organisatie, vertoont duidelijke overeenkomsten met hoe de opvattingen over interne regels tot stand komen in een

organisatie. Van bovenaf wordt in een organisatie besloten dat een bepaalde interne regel moet worden ingevoerd (*intended*), deze regel wordt ingevoerd (*actual*) en medewerkers ervaren deze regel op een bepaalde manier (*perceived*). De wijze waarop medewerkers de regel ervaren, beïnvloedt vervolgens hun houding en gedrag (Vermeeren, Kuipers & Janssen, 2013, p. 224). De focus ligt binnen dit onderzoek in het rood omkaderde venster in figuur 1. In dit onderzoek gaat het dus om de wijze waarop medewerkers interne regels ervaren en hoe dit hun houding en gedrag beïnvloedt. Deze keuze is gemaakt, omdat interne regels een sociaal construct zijn. Het gaat niet om de regels die officieel bestaan, maar de om de regels waarvan medewerkers ervaren dat deze er zijn (Coursey & Pandey, 2007; Borry, 2013).

2.2. Red tape

Red tape wordt in dit onderzoek gedefinieerd als ‘interne regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een nalevingslast hebben, maar niet bijdragen aan het bereiken van het legitieme doel waartoe de regel bedacht is’ (Bozeman, 2000, p. 12). Specifiek draait het bij *organizational red tape* om ‘een regel die van kracht is en een nalevinglast kent voor de organisatie, maar geen bijdrage levert aan het bereiken van het functionele doel van de regel’ (Bozeman, 2000, p. 82). Hierbij is het functionele doel van de regel het officieel vastgestelde doel van de regel (Bozeman, 2000, p. 73). *Red tape* gaat specifiek over formele organisationele regels (Bozeman, 2000, p. 73). Hiermee verschilt het van informele regels. Een regel kan men dan zien als een vastgestelde richtlijn die een medewerker voorschrijft hoe te handelen (Bozeman, 2000, p. 69).

Niet iedere regel is zomaar *red tape*. Het gaat specifiek om die regels die medewerkers als belemmerend ervaren. In dit onderzoek ligt de focus op interne regels. Eigenlijk is *red tape* een soort label dat op een specifieke groep regels kan worden geplakt. De reden dat een bepaalde interne regel als *red tape* wordt ervaren, kan verschillen (Bozeman, 2000, p. 86). Sommige interne regels worden vanaf de invoering al als belemmerend ervaren. Oorzaken hiervan kunnen bijvoorbeeld zijn dat de bedenker van de regel onvoldoende zicht had op de werking van de regel in de praktijk of dat het opstellen van de regel in samenspraak ging met teveel mensen. Hierdoor kan het uiteindelijke doel van de regel onduidelijk zijn (Bozeman, 2000, p. 87). Er zijn ook interne regels die gedurende de tijd evolueren in *red tape* (Bozeman, 2000, p. 106). Dit kan bijvoorbeeld komen doordat regels anders worden geïmplementeerd

dan oorspronkelijk bedoeld was of dat het doel achter de regel is veranderd, maar de regel blijft bestaan (Bozeman, 2000, p. 114).

Binnen publieke organisaties bestaat de veronderstelling dat *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers negatief beïnvloedt (Feeney en DeHart-Davis, 2009; BZK, z.j.). Overheden houden zich daarom bezig met het verminderen van deze regels, zodat de prestaties van publieke organisaties verbeteren (OECD, 2007; BZK, z.j.; VNG, 2008). Vandaar dat ik in dit onderzoek kijk in hoeverre en op welke manier er een relatie bestaat tussen de ervaren mate van *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.

2.3. Creativiteit

Creativiteit gaat over het vermogen van individuen om nieuwe en betere manieren van werken te bedenken en te implementeren (Oldham & Cummings, 1996). Creativiteit van ambtenaren is belangrijk, omdat het onder andere bij kan dragen aan een verbetering van de dienstverlening en daarmee aan meer tevredenheid van burgers (Luoh, Tsaur & Tang, 2014). Ambtelijke creativiteit draagt hiermee bij aan betere prestaties van de overheid. De mate van regulering kan van invloed zijn op de creativiteit van ambtenaren (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Wright & Davis, 2003). Deze relatie wordt verwacht vanwege een aantal redenen.

Allereerst wordt een negatieve invloed van *red tape* op de creativiteit verwacht, omdat medewerkers door *red tape* geen vrijheid ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Medewerkers hebben niet het gevoel dat zij nieuwe ideeën mogen bedenken dan wel implementeren, omdat dit al in interne regels is voorgeschreven (Cohen & Brand, 1993, p. 72 in Feeney & DeHart-Davis, 2009; Anderson, et al., 2014). Medewerkers zullen zich door *red tape* machteloos voelen (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Daarbij wordt verwacht dat medewerkers zich niet snel tegen een regel afzetten, omdat risico-aversie een veelvoorkomende karaktertrek van medewerkers van publieke organisaties is. Hierdoor zullen medewerkers minder snel ‘out of the box’ denken (Buurman, et al., 2012) en komt hun creativiteit in het geding. Ten tweede kan *red tape* van negatieve invloed zijn op de creativiteit van medewerkers, omdat medewerkers veel tijd kwijt zijn met de nalevingslast van de interne regel, waardoor zij niet de kans krijgen om nieuwe werkwijzen te bedenken en

te implementeren (Bozeman, 2000, p. 77). Ten derde wordt deze relatie verwacht, omdat eerder onderzoek aantoont dat *red tape* negatief samenhangt met het commitment van medewerkers (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Vervolgens toont ander onderzoek aan dat het commitment van medewerkers samenhangt met de creativiteit van medewerkers (Hou, Gao, Wang, Li & Yu, 2011). Op basis hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: Red tape is van negatieve invloed op de creativiteit van medewerkers.

2.4. Productiviteit

Productiviteit van medewerkers betreft de verhouding tussen de ingezette productiemiddelen (tijd) en het bereiken van de gewenste resultaten (Batenburg & Van der Voordt, 2008). Productiviteit wordt doorgaans opgesplitst in de onderdelen effectiviteit en efficiëntie (Taylor, Steel & Simon, 2013). Efficiëntie gaat over de verhouding tussen de input en de output van werkzaamheden en effectiviteit gaat over de relatie tussen de doelen die aan werkzaamheden worden gesteld en de werkelijke uitkomsten van de werkzaamheden (Taylor, et al., 2013). Productiviteit van medewerkers is belangrijk, omdat bezuinigingen en andere ontwikkelingen in de samenleving en publieke sector vragen om steeds effectievere en efficiëntere werkwijzen van medewerkers in publieke organisaties (Zegeveld & Den Hartigh, 2007, p. 11; BZK, z.j.). Resultaatgerichtheid, waarvan effectief en efficiënt werken kernonderdelen zijn, is tegenwoordig daarom een van de meest gevraagde competenties waarover ambtenaren moeten beschikken (Steijn, 2009).

Er wordt verwacht dat *red tape* van negatieve invloed is op de productiviteit van medewerkers. Dit komt allereerst omdat medewerkers van publieke organisaties de laatste jaren sterk onderworpen zijn aan interne regels over hoe zij hun werkzaamheden moeten uitvoeren (Van Hassel, Tonkens & Hoijsink, 2012). Hierdoor zou de focus van medewerkers verschuiven van het oorspronkelijke doel naar het naleven van de regels (Van Hassel, et al., 2012). Door het toegewijde karakter van medewerkers zou het naleven van de regel boven het bereiken van de doelstelling komen te staan (Merton, 1940). Hierdoor komt de productiviteit van medewerkers in het geding, omdat het gedrag van medewerkers niet altijd meer bijdraagt aan de doelstellingen die zij moeten bereiken. Ten tweede kennen interne regels een nalevingslast. Dit is de tijd die medewerkers steken in het uitvoeren van de handelingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het invullen van formulieren of het vragen van

toestemming aan een leidinggevende (Pozen, 2012, p. 60). Deze tijd kunnen medewerkers niet besteden aan ‘echte’ werkzaamheden, waardoor de productiviteit af zal nemen (Bozeman, 2000, p. 77). Ten derde kan *red tape* ervoor zorgen dat medewerkers vervreemden van hun werkzaamheden. Vervreemding kan onder andere leiden tot het gevoel van machteloosheid en zinloosheid (DeHart-Davis & Pandey, 2005; O’donohue & Nelson, 2014). Deze gevoelens kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat medewerkers eerder afgeleid raken door hun collega’s (O’donohue & Nelson, 2014). Dit zorgt voor een verlaagde productiviteit. Vandaar dat de volgende hypothese is opgesteld:

Hypothese 2: Red tape is van negatieve invloed op de productiviteit van medewerkers.

2.5. Flexibiliteit

Van medewerkers in publieke organisaties wordt in steeds grotere mate verwacht dat zij flexibel kunnen functioneren (Steijn, 2009; BZK, z.j.). Flexibiliteit is een breed begrip en er bestaan verschillende typen flexibiliteit, te weten: functionele flexibiliteit, numerieke flexibiliteit, flexibiliteit in tijden, flexibiliteit in locatie en financiële flexibiliteit (Reilly, 2001, p. 28). In dit onderzoek ligt de focus op de functionele flexibiliteit. Functionele flexibiliteit houdt in dat medewerkers taken kunnen uitvoeren die in eerste instantie niet tot hun oorspronkelijke takenpakket behoren (Reilly, 2001, p. 29). Het gaat dus om het aanpassingsvermogen van de medewerkers (Goudswaard, 2003, p. 75). Bovendien wordt in dit onderzoek ook interne mobiliteit onder de functionele flexibiliteit geschaard. Interne mobiliteit heeft betrekking op de verandering van baan door medewerkers binnen de organisatie (Zwaan, 1993). Dit onderzoek stelt de functionele flexibiliteit centraal, omdat overheidsorganisaties de volgende doelstelling hebben geformuleerd: *‘Er wordt meer gedacht en gewerkt in klussen en opdrachten dan in functies en vacatures. Overheidsorganisaties werken meer samen in het delen van talenten en capaciteit. Zij zijn als het ware één netwerkorganisatie of gedeeld werkgever. Zo zijn zij gezamenlijk in staat om talentvolle medewerkers voor de publieke zaak te boeien en binden (BZK, z.j.).’*

In eerder onderzoek is onderzocht hoe managers in publieke organisaties *red tape* als een belemmering zagen voor de flexibiliteit van hun personeel (Feeney & Rainey, 2010). In het onderzoek van Feeney en Rainey (2010) lag de focus op managers en niet op de medewerkers zelf, zowel voor het ervaren van *red tape* als voor flexibiliteit. Dit maakt het interessant om

de variabele flexibiliteit vanuit het perspectief van de medewerker in dit onderzoek te betrekken.

De verwachting is dat *red tape* de flexibiliteit van medewerkers negatief beïnvloedt. Ten eerste wordt dit verwacht, omdat in vele interne regels en procedures is vastgelegd welke taken van medewerkers behoren bij hun functie (BZK, z.j.). Hierdoor is het aannemelijk dat het voor medewerkers lastig is om flexibel te kunnen handelen. Ten tweede is het waarschijnlijk dat de nalevingslast van *red tape* ervoor kan zorgen dat medewerkers onvoldoende tijd hebben om taken uit te voeren buiten hun eigen functie (Bozeman, 2000, p. 77). *Red tape* kan zorgen voor vertraging in de uitvoering van taken (Brettschneider, 1990 in Feeney & Rainey, 2010). Dit kan bijvoorbeeld komen doordat een beleidsstuk eerst langs het management moet voor bevestiging of dat er in de ogen van de betreffende medewerker een onnodig aantal formulieren ingevuld dient te worden (Bozeman, 2000, p. 95-98). Medewerkers kunnen zich hierdoor machteloos en zinloos voelen en daardoor geen mogelijkheid zien om extra taken op zich te nemen. Ten derde kan *red tape* ervoor zorgen dat medewerkers zich minder betrokken voelen bij de organisatie (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Dit zorgt er mogelijk voor dat medewerkers niet bereid zijn om taken voor collega's en/of leidinggevendenden uit te voeren. De volgende hypothese is opgesteld:

Hypothese 3: Red tape is van negatieve invloed op de flexibiliteit van medewerkers.

Binnen het wetenschappelijk onderzoek naar *red tape* is meer kennis nodig over de wijze waarop *red tape* de houding en het gedrag van medewerkers beïnvloedt (Feeney & DeHart-Davis, 2009). Vandaar dat in dit onderzoek wordt gekeken hoe de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van de medewerkers verloopt. Dit doe ik door potentiële modererende en mediërende variabelen te onderzoeken.

2.6. De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid

Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn er een tweetal variabelen aan te halen die mogelijk van mediërende invloed zijn op de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers. Deze variabelen zijn al eerder in dit theoretisch kader kort benoemd bij het onderbouwen van de eerste drie hypothesen, maar worden nu geëxpliciteerd. Bovendien kunnen (ook) andere variabelen een rol spelen, die op dit moment nog niet bekend zijn in de wetenschappelijke literatuur, vandaar dat dit

onderwerp van gesprek is met medewerkers in groepsinterviews. Zo kan de black box over de wijze waarop *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers beïnvloedt, worden geopend.

Uit de wetenschappelijke literatuur komt het concept vervreemding naar voren, waarbij een grotere mate van het ervaren van *red tape* zou zorgen voor een grotere mate van vervreemding bij medewerkers (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Vervreemding komt vaak tot uitdrukking in het gevoel van machteloosheid en zinloosheid bij medewerkers (Tummers, Bekkers, Van Thiel & Steijn, 2014, ter perse), wat vervolgens tot uiting komt in een lagere commitment, betrokkenheid en tevredenheid bij medewerkers (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Dit zou mogelijk zijn doorwerking hebben op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers. Het concept vervreemding wordt op verschillende manieren geoperationaliseerd in de literatuur. Sommige onderzoekers kijken direct naar het gevoel van machteloosheid en zinloosheid (zie Tummers, et al., 2014), terwijl andere onderzoekers kijken naar indicatoren van vervreemding, zoals commitment, tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (Pandey & Kingsley, 2000; DeHart-Davis & Pandey, 2005). In dit onderzoek volg ik de lijn van Tummers et al. (2014), omdat zij zich focussen op de directe indicatoren van vervreemding. Deze indicatoren benaderen het concept vervreemding het meest (Pandey & Kingsley, 2000).

2.6.1. Machteloosheid

Het gevoel van machteloosheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: '*het ervaren gebrek aan vrijheid en controle over het werk*' (Seeman 1959 in Mottaz, 1981). *Red tape* leidt mogelijk tot een gevoel van machteloosheid bij medewerkers, omdat interne regels de autonomie van medewerkers beperken. Hierdoor wordt verwacht dat medewerkers zich niet (extra) in willen zetten om de prestaties van hun organisatie te verbeteren (Tummers, et al., 2014). Zij zullen daarom minder creatief, productief en flexibel handelen. Bovendien kan *red tape* er ook voor zorgen dat medewerkers het gevoel krijgen dat zij burgers niet voldoende kunnen helpen, omdat zij zich aan de bestaande interne regels en procedures moeten houden (DeHart-Davis en Pandey, 2005). Medewerkers kunnen hierdoor mogelijk gefrustreerd raken, waardoor zij minder creatief, productief en flexibel zullen handelen. In lijn met deze redenering wordt verwacht dat *red tape* zorgt voor het gevoel van machteloosheid bij medewerkers. Dit gevoel zal leiden tot een verlaagde creativiteit, productiviteit en

flexibiliteit. De volgende hypothese is opgesteld:

Hypothese 4: Het gevoel van machteloosheid medieert de relatie tussen red tape en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.

Deze hypothese wordt opgesplitst in drie delen:

Hypothese 4a: Het gevoel van machteloosheid medieert de relatie tussen red tape en de creativiteit van medewerkers.

Hypothese 4a: Het gevoel van machteloosheid medieert de relatie tussen red tape en de productiviteit van medewerkers.

Hypothese 4c: Het gevoel van machteloosheid medieert de relatie tussen red tape en de flexibiliteit van medewerkers.

2.6.2. Zinloosheid

Het gevoel van zinloosheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘een gebrek aan het gevoel dat het eigen werk bijdraagt aan het geheel’ (Seeman, 1959 in Mottaz, 1981). *Red tape* kan er mogelijk voor zorgen dat medewerkers het gevoel krijgen dat zij niet bijdragen aan het geheel, omdat zij zichzelf door het naleven van de interne regel als nutteloos ervaren. Bovendien kan bij medewerkers het gevoel ontstaan dat zij puur geschikt zijn voor het naleven van regels en procedures. Dit gevoel van zinloosheid kan ervoor zorgen dat medewerkers door de bomen het bos niet meer zien en daardoor minder creatief, productief en flexibel zijn (O’Donohue & Nelson, 2014). Bovendien kan het gevoel van zinloosheid mogelijk ook leiden tot irritatie, waardoor medewerkers zich minder in willen zetten voor de organisatie. Eerder onderzoek (Zeffane, 1994 in DeHart-Davis & Pandey, 2005, p. 135) toonde al aan dat formalisatie, de mate waarin regels en procedures zijn uitgeschreven, van invloed is op het gevoel van zinloosheid van medewerkers. Daarmee lijkt het aannemelijk dat het ervaren van *red tape* ook van invloed is op het gevoel van zinloosheid bij medewerkers. In lijn met deze redenering is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 5: Het gevoel van zinloosheid medieert de relatie tussen red tape en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.

Deze hypothese wordt opgesplitst in drie delen:

Hypothese 5a: Het gevoel van zinloosheid medieert de relatie tussen red tape en de creativiteit van medewerkers.

Hypothese 5b: Het gevoel van zinloosheid medieert de relatie tussen red tape en de productiviteit van medewerkers.

Hypothese 5c: Het gevoel van zinloosheid medieert de relatie tussen red tape en de flexibiliteit van medewerkers.

In eerder onderzoek (Feeney & DeHart-Davis, 2009) stond de relatie tussen *red tape* en creativiteit en productiviteit van medewerkers centraal. Hier werd geen significante negatieve invloed van *red tape* gevonden op de creativiteit en productiviteit. Een mogelijke verklaring voor deze niet significante relatie verwacht ik te vinden door het toevoegen van de modererende variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’. Deze variabelen zouden de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid van medewerkers mogelijk kunnen modereren.

2.7. De modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’

Tot op heden is er binnen bestuurskundig onderzoek nog maar weinig gebruik gemaakt van theorieën uit de psychologie. De verwachting is echter dat deze theorieën mogelijk een verklaring kunnen bieden voor vraagstukken die binnen de bestuurskunde nog niet zijn opgelost (Tummers, et al., 2015). *Psychological reactance* is een dergelijk concept dat afkomstig is uit de psychologie (Tummers, et al., 2015). Het gaat hierbij om de psychologische staat waarin mensen zich bevinden wanneer hun vrijheid beperkt wordt (Brehm & Brehm, 1981, p. 37 in Shen & Dillard, 2005). Het concept *reactance* is lastig te vertalen naar het Nederlands. Het begrip schijnweerstand komt het meest overeen (Van Hooft, Wesdorp, Duinkerken & Geuns, 2010). *Psychological reactance* bestaat uit verschillende onderdelen, waaronder: *emotional reactance toward restricted choice*; *reactance to compliance*; *resistance influencing from others* en *reactance to advice and recommendations*. In dit onderzoek staan de eerste twee onderdelen van *psychological reactance* centraal, omdat deze het meest betrekking hebben op hoe medewerkers reageren op een beperking van hun gedrag door regels.

Emotional reactance toward restricted choice wordt ook wel *emotional reactance to rules*

genoemd en gaat om de mate waarin men gevoelig is voor het bestaan van regels (Tummers, et al., 2015). In dit onderzoek wordt deze variabele daarom ‘gevoeligheid voor regels’ genoemd. ‘Gevoeligheid voor regels’ is het belangrijkste onderdeel van *psychological reactance* (Tummers, 2010; Tummers, et al., 2015; Wellman & Geers, 2009). In dit onderzoek wordt de modererende invloed van de variabele ‘gevoeligheid voor regels’ onderzocht op de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid van de medewerkers. Medewerkers met een hoge gevoeligheid voor regels zullen gefrustreerd raken, wanneer hun vrijheid beperkt wordt. Dit komt omdat deze medewerkers het vervelend vinden dat zij taken niet op hun eigen manier kunnen uitvoeren (Tummers, et al., 2015). De verwachting is dat dit de relatie tussen *red tape* en de gevoelens van zinloosheid en machteloosheid bij medewerkers zal versterken. De volgende hypothese is opgesteld:

Hypothese 6: De positieve relatie tussen red tape en de gevoelens van zinloosheid en machteloosheid van medewerkers is sterker, wanneer medewerkers meer gevoelig zijn voor het bestaan van regels.

Echter, er kan ook een omgekeerde situatie ontstaan, die niet in lijn is met alle voorgaande hypothesen. Het is namelijk ook mogelijk dat medewerkers in het geval van een inperking van hun vrijheid rebels reageren. In dat geval zal *red tape* een negatieve invloed hebben op de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid. Medewerkers kunnen ook de neiging hebben om het gedrag te vertonen dat de interne regel verbiedt. Dit zal er toe leiden dat de medewerker zich niet machteloos en zinloos voelt. In dat geval biedt de interne regel een uitgangspunt om meer na te denken over andere manieren van werken, waardoor het de creativiteit verhoogt (Moon en Brettschneider, 2002). Bovendien kunnen medewerkers tijd besparen als zij geen nalevingslast van interne regels kennen, hierdoor zal de productiviteit omhoog gaan. Daarnaast zal de flexibiliteit van medewerkers stijgen als medewerkers regels aan hun laars lappen, omdat medewerkers dan mogelijk meer ruimte ervaren om taken voor anderen uit te voeren.

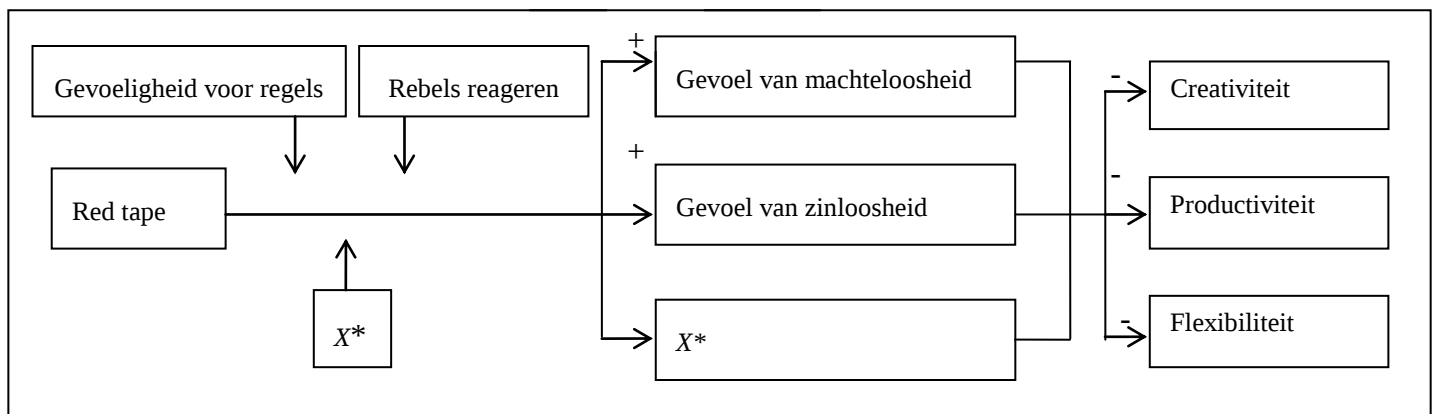
De verwachting is echter dat deze karaktereigenschap niet veel voor zal komen bij medewerkers van publieke organisaties, omdat medewerkers van publieke organisaties bekend staan om hun risicomijdend gedrag en zich vaak gedragen volgens de gebaande paden (Buurman, et al., 2012). Dit betekent voor dit onderzoek dat deze hypothese slechts een

nuanceverschil op zal leveren, omdat wordt verwacht dat dit maar geldt voor een beperkt aantal medewerkers. Wel kan het toevoegen van deze variabele een verklaring bieden voor het feit dat er in eerder onderzoek geen significant verband werd gevonden tussen *red tape* en de creativiteit en productiviteit van medewerkers. Vandaar dat de volgende hypothese is opgesteld:

Hypothese 7: Red tape is van negatieve invloed op de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid van medewerkers, wanneer medewerkers hoog scoren op de mate van rebels reageren.

2.8. Het conceptueel model

In dit theoretisch kader zijn een zevental hypothesen opgesteld, waarbij de eerste drie hypothesen de basis vormen voor dit onderzoek. Verwacht wordt dat *red tape* van negatieve invloed is op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers. Vervolgens wordt de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit uitgediept door het toetsen van potentiële modererende en mediërende variabelen. Het conceptueel model staat in figuur 2.



Figuur 2.2. Conceptueel model

**Noot: tijdens groepsinterviews wordt aan medewerkers gevraagd welke mogelijke andere variabele(n) de relatie tussen red tape en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers zou(den) kunnen modereren en/of mediëren.*

De mediërende variabelen, geselecteerd op basis van wat er tot op heden bekend is in de wetenschappelijke literatuur, zijn het gevoel van zinloosheid en machteloosheid. Mogelijk mediëren deze variabelen de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.

De modererende variabelen zijn ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’. Daarbij wordt verwacht dat de relatie tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid sterker is voor medewerkers met een hogere gevoeligheid voor regels, omdat zij zich meer beperkt voelen door het bestaan van regels. De andere modererende variabele ‘rebels reageren’ vormt, naar verwachting, in dit onderzoek een nuanceverschil. Medewerkers met een hoge score op rebellie zullen het tegenovergestelde doen van datgene dat de regel voorschrijft. Dit zal naar verwachting weinig voorkomen in de publieke sector, omdat medewerkers bekend staan om hun risico-aversie. Echter, deze variabele kan mogelijk wel verklaren waarom er in eerder onderzoek geen significant verband werd gevonden tussen *red tape* en de creativiteit en productiviteit van medewerkers.

Bovendien staan in het conceptueel model twee X’en. Het kan (ook) zo zijn dat andere variabelen, die nog niet bekend zijn in de wetenschappelijke literatuur, de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers modereren en/of mediëren. Hier wordt in gesprekken met medewerkers aandacht aan besteed.

3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde onderzoeksaanpak beschreven. Het hoofdstuk is ingedeeld volgens de chronologische volgorde waarin het onderzoek is verlopen. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie besproken (paragraaf 3.1). Vervolgens wordt ingegaan op de kwantitatieve onderzoeksaanpak (paragraaf 3.2). Daarna wordt de kwalitatieve onderzoeks-aanpak besproken (paragraaf 3.3). Tot slot wordt een toelichting gegeven op de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid in dit onderzoek (paragraaf 3.4).

3.1. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is een *mixed methods* onderzoeksdesign gehanteerd. Dit betekent dat dit onderzoek een kwantitatief en een kwalitatief deel kent. Het kwantitatieve deel bestaat uit het afnemen van een enquête en het kwalitatieve deel bestaat uit het uitvoeren van groepsinterviews. De keuze voor een *mixed methods* design is gemaakt, omdat de combinatie van methoden ervoor zorgt dat er een meer volledig beeld van de werkelijkheid kan worden gevormd. In dit onderzoek is de kwantitatieve onderzoekscomponent dominant aan de kwalitatieve onderzoekscomponent. Dit betekent dat het grootste gedeelte van de dataverzameling plaats heeft gevonden door middel van het afnemen van een enquête. Het afnemen van de enquête vormt in dit onderzoek fase één. De groepsinterviews zijn een gevolg op de enquête en vormen fase twee. De interviews zijn een aanvulling op de enquête, omdat het middels de interviews mogelijk was om potentiële mediërende en modererende variabelen aan het licht te brengen die nog niet bekend zijn in de wetenschappelijke literatuur. Door de combinatie van methoden is er een meer volledig beeld ontstaan over hoe *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers beïnvloedt.

3.2. Kwantitatief onderzoeksdeel

3.2.1 Methoden van dataverzameling en pilot

De verzameling van kwantitatieve data heeft in dit onderzoek plaatsgevonden door het afnemen van een enquête. De keuze voor het gebruik van een enquête is gemaakt, omdat deze aansluit bij de hypothesen-toetsende aard van dit onderzoek. Voordat de enquête is uitgestuurd, heeft er op dinsdag 26 mei eerst een pilot plaatsgevonden. Deze pilot is afgenomen bij zeven medewerkers van de afdeling Concern HRM en één medewerker van het projectmanagementbureau. Tijdens de pilot werd de enquête op papier uitgedeeld en konden pilotrespondenten de vragen invullen. De oorspronkelijke vragenlijst staat in bijlage

A. Vervolgens kregen de pilotrespondenten de mogelijkheid om feedback te geven op de opbouw en vragen in de enquête. Dit gesprek is opgenomen en getranscribeerd. De aangedragen feedback en bijbehorende aanpassingen in de enquête staan in bijlage B. Voordat de enquête is verzonden, heeft ook een communicatieadviseur feedback gegeven op de enquête. Haar opmerkingen zijn ook verwerkt in bijlage B. In bijlage C staat de definitieve vragenlijst. Gezien de vele wijzigingen in de enquête is ervoor gekozen om op maandag 1 juni opnieuw een pilot af te nemen bij één medewerker met een lager opleidingsniveau, zodat kon worden getest of de vragen uit de enquête voor deze doelgroep ook helder waren. Deze respondent vond alle vragen duidelijk. Bovendien hebben drie medewerkers opnieuw een blik op de vragenlijst geworpen. Uiteindelijk heeft de pilot ervoor gezorgd dat onduidelijkheden uit de vragenlijst konden worden verwijderd, waardoor er een meer betrouwbare en valide vragenlijst is ontstaan.

De enquête is op donderdag 4 juni via een mailbericht verstuurd naar alle 3793 medewerkers van de gemeente Utrecht middels het programma Qualtrics. Om non-respons te voorkomen, is in de enquête vermeld dat de resultaten anoniem zullen blijven en vertrouwelijk worden behandeld. Bovendien is de enquête uitgestuurd op een dag en tijdstip dat veel medewerkers werkzaam zijn en hun mail lezen om zo de respons te verhogen. Door een beperking in het systeem kon het mailbericht niet worden verzonden naar een drietal afdelingen. Dit waren de afdelingen IB HRM, Stadswerken en Volksgezondheid. Vandaar dat de enquête op dinsdagochtend 9 juni opnieuw is verzonden naar de betreffende afdelingen. Op dinsdag 16 juni is er een reminder verzonden naar alle medewerkers.

De reacties op de enquête lieten zien dat de pilot ervoor heeft gezorgd dat alle onduidelijkheden uit de vragenlijst konden worden verwijderd. Enkele reacties op de enquête en het bijbehorende mailbericht waren:

- *‘Complimenten voor je heldere mail, hopelijk leidt het tot een hoge respons!’*
- *‘Ik heb je enquête ingevuld. Je had goede vragen geformuleerd vond ik.’*
- *‘Meestal werk ik wel mee aan enquêtes om iemand van dienst te zijn. Maar deze enquête vind ik opvallend goed in elkaar zitten en prettig invullen.’*

3.2.2. Populatie- en casusselectie

Met dit onderzoek wordt getracht uitspraken te doen over de wijze waarop *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van ambtenaren beïnvloedt. De onderzoekspopulatie

van dit onderzoek is medewerkers van Nederlandse gemeenten. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de gemeente Utrecht, omdat dit onderzoek is gekoppeld aan een stage bij de gemeente Utrecht. Gezien de tijdsduur van het onderzoek is ervoor gekozen om dit onderzoek alleen bij de gemeente Utrecht uit te voeren. Bij de gemeente Utrecht zijn 3793 medewerkers in dienst (Gemeente Utrecht, 2015). Het feit dat dit onderzoek alleen is uitgevoerd binnen de gemeente Utrecht is een nadeel voor de validiteit van het onderzoek, omdat de vraag kan worden gesteld of medewerkers van de gemeente Utrecht een goede afspiegeling vormen van de gehele populatie ambtenaren in de lokale publieke sector. Aan de andere kant kan worden gesteld dat ambtenaren over het algemeen interne regels als het minst leuke onderdeel van hun werk omschrijven (ADV Market Research, 2010). Bovendien hebben medewerkers van alle verschillende organisatieonderdelen deelgenomen aan de enquête, daarmee zijn ambtenaren uit alle verschillende domeinen in de lokale publieke sector in dit onderzoek vertegenwoordigd. Vandaar dat wordt verwacht dat de onderzoeksresultaten een beeld geven over hoe *red tape* over het algemeen de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van ambtenaren in de lokale publieke sector beïnvloedt.

3.2.3. Operationalisatie

In deze paragraaf wordt de operationalisatie van de verschillende variabelen weergegeven. De variabelen zijn veelal geoperationaliseerd aan de hand van meetschalen die in eerdere onderzoeken zijn gebruikt. Hiermee wordt zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van dit onderzoek vergroot. Door de feedback uit de pilot zijn bepaalde (delen van) operationalisaties veranderd. De oorspronkelijke operationalisaties en de vertalingen ervan staan in bijlage D.

Red tape

Red tape is in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘*interne regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een nalevingslast hebben, maar niet bijdragen aan het bereiken van het legitieme doel waartoe de regel bedacht is*’ (Bozeman, 2000, p. 82). In dit onderzoek is *red tape* geoperationaliseerd door de Triple Red Tape-schaal [TRIT] van Borry (2013; $\alpha = 0.72$) (zie tabel 1). Hij gebruikte de meetschaal in een onderzoek onder medewerkers van twee midden West-Amerikaanse steden.

Er zijn een aantal redenen waarom voor deze meetschaal is gekozen en niet voor de General Red Tape [GRT] meetschaal die vaak in andere onderzoeken naar *red tape* is gebruikt.

Allereerst heeft deze nieuwe meetschaal van Borry meer aandacht voor het multipele karakter van het concept *red tape* (Borry, 2013). Bovendien zou het benoemen van het woord *red tape* mogelijk zorgen voor een negatieve connotatie van medewerkers. Hierdoor zouden de antwoorden mogelijk minder valide zijn (Borry, 2013). Tevens is het concept *red tape* in Engeland en Amerika een bekend concept, maar het is lastig te vertalen naar het Nederlands, daarom is het beter als ‘*red tape*’ niet wordt benoemd in de vraag.

Om de constructvaliditeit te waarborgen is, voordat de vraag is gesteld, eerst een aantal voorbeelden van interne regels gegeven. Deze keuze is gemaakt, omdat uit de oriënterende gesprekken met medewerkers is gebleken dat medewerkers van de gemeente Utrecht niet direct doorhebben waar het over gaat wanneer het concept interne regels wordt genoemd. Zo gauw er enkele voorbeelden worden genoemd, ontstaat er een besef van wat er met interne regels wordt bedoeld. Tijdens de pilot gaven de pilotrespondenten aan dat dit prettig is. Wel vonden de pilotrespondenten de vraag lastiger dan andere vragen in de enquête. Naar aanleiding van de feedback is de vraag vereenvoudigd. Bovendien is er gekozen om de vraag later in de enquête te stellen, zodat medewerkers niet werden afgeschrikt door de hoeveelheid inleidende tekst die bij deze vraag staat. De vernieuwde versie is opnieuw voorgelegd aan drie medewerkers. Zij vonden de nieuwe vraag helder. In dit onderzoek kent de schaal een betrouwbaarheid van 0.80.

Tabel 3.1. Operationalisatie *red tape*

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisering
<i>Red tape</i> : interne regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een nalevingslast hebben, maar niet bijdragen aan het bereiken van het legitieme doel waartoe de regel bedacht is (Bozeman, 2000, p. 82).	Hoe zou jij de interne regels en procedures waarmee jij tijdens jouw werkzaamheden voor de gemeente Utrecht te maken krijgt, beschrijven als je mag kiezen tussen de volgende tegenstrijdige kenmerken? - Niet belemmerend vs. Belemmerend - Noodzakelijk vs. Onnodig - Effectief vs. Niet effectief	Likert schaal waarbij er vijf keuze opties zijn, waarbij links staat aangegeven: niet belemmerend, noodzakelijk en effectief en rechts staan de begrippen: belemmerend, onnodig en niet-effectief.

Creativiteit

Creativiteit is in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘*het vermogen van individuen om nieuwe en betere manieren van werken te bedenken en te implementeren.*’ (Oldham & Cummings, 1996). Creativiteit is gemeten aan de hand van de schaal van Shalley, Gilson en Blum (2009,

$\alpha = 0.78$). Deze schaal is gebaseerd op de schaal van Oldham en Cummings (1996). Shalley, Gilson en Blum (2009) gebruikten de schaal om de zelf-gerapporteerde creativiteit van burgers te meten. De schaal van Shalley, Gilson en Blum (2009) is in dit onderzoek gehanteerd, omdat het middels deze schaal mogelijk was om de anonimiteit van respondenten te garanderen. Bij andere schalen wordt creativiteit vaak gemeten door medewerkers elkaar te laten beoordelen. Verwacht wordt dat medewerkers zelf in staat zijn om over hun eigen creativiteit te rapporteren, omdat zij zelf het beste weten welke creatieve dingen zij in hun werk doen (Shalley, et al., 2009). Daarnaast liet eerder onderzoek zien dat er een correlatie van 0.62 bestaat tussen de door medewerkers zelf gerapporteerde creativiteit en de creativiteit van een medewerker gerapporteerd door hun leidinggevende (Axtell, Holman & Unsworth, 2000 in Shalley, et al., 2009, p. 495). In dit onderzoek kent de schaal een betrouwbaarheid van 0.74.

Het eerste item op de schaal is veranderd naar aanleiding van de pilot. Dit item was: ‘het werk dat ik lever is creatief’. Pilotrespondenten vonden de items teveel op elkaar lijken en vonden het gek dat je ‘creatief werk’ kunt leveren. Vandaar dat is gekozen om dit item te veranderen in: ‘ik vind mezelf een creatieve medewerker’.

Tabel 3.2. Operationalisatie creativiteit

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisering
<i>Creativiteit</i> : het vermogen van individuen om nieuwe en betere manieren van werken te bedenken en te implementeren (Oldham & Cummings, 1996, p. 608)	1. Ik vind mezelf een creatieve medewerker. 2. Het werk dat ik lever is vernieuwend. 3. Het werk dat ik lever is origineel.	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: O helemaal mee-oneens O mee-oneens O niet mee-eens, niet mee-oneens O mee-eens O helemaal mee-eens

Productiviteit

Productiviteit is in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘*de verhouding tussen de ingezette productiemiddelen (tijd) en het bereiken van de gewenste resultaten*’ (Batenburg & Van der Voordt, 2008). Productiviteit bestaat uit twee onderdelen: effectiviteit en efficiëntie (Taylor, et al., 2013). Productiviteit is in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal voor effectiviteit en de schaal voor efficiëntie opgesteld door Taylor, Steel en Simon (2013). De

schaal voor de efficiëntie van medewerkers kent in dat onderzoek een betrouwbaarheid van 0.64. Dit is redelijk laag, maar dit komt volgens Taylor, Steel en Simon door het feit dat een paar items een lage *factor loading* hebben. De schaal van de effectiviteit van medewerkers kent een betrouwbaarheid van 0.85. De schaal werd bruikbaar geacht in dit onderzoek, omdat de schaal eerder is gebruikt om productiviteit van medewerkers in de publieke sector te meten (Taylor, et al., 2013). Bovendien is dit een van de weinige schalen waarmee de zelf gerapporteerde productiviteit wordt gemeten. Het laatste item dat Taylor, Steel en Simon gebruiken, is weggelaten. Dit item was: ‘Tijdens het werk praat ik veel over mijn privéleven’, omdat na raadpleging van een aantal medewerkers deze vraag niet per se als een nadeel voor de efficiëntie kan worden gezien. Sommige medewerkers gebruiken bij hun werk veel voorbeelden uit hun privésituatie. Bovendien had dit item een lage *factorloading* (0.54). De operationalisatie staat in tabel 3.

De productiviteit van medewerkers zou eerst door een andere schaal worden gemeten. Dit was de schaal van Batenburg & Van der Voordt, zie hiervoor bijlage D. Bij deze schaal werd direct aan medewerkers gevraagd in welke mate zij zichzelf productief achtten. Pilotrespondenten vonden deze vraag echter niet duidelijk, omdat zij niet goed wisten wat productiviteit is en wanneer iemand productief is. Vandaar dat de keuze is gemaakt om een andere meetschaal te gebruiken (de schaal van Taylor, Simon en Steel), waarin via verschillende items het concept productiviteit is geoperationaliseerd. Gezien het feit dat de dimensie efficiëntie in de betreffende schaal een redelijk lage betrouwbaarheid kent, heeft er opnieuw een pilot plaatsgevonden met medewerkers. Hierin werd gekeken of de vragen voor de medewerkers duidelijk waren en of de vragen overeenkwamen met hun definitie van productiviteit. De medewerkers vonden de schaal duidelijk een verbetering ten opzichte van de vorige schaal. Om er zeker van te zijn dat de gebruikte schaal de meest geschikte schaal is, is de schaal nog vergeleken met een andere schaal van productiviteit van Nauta, Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005). Deze schaal had een hogere betrouwbaarheid ($\alpha = 0.81$), maar medewerkers vonden de schaal negatief geframed en volgens hen omvatte deze schaal minder de productiviteit van medewerkers dan de schaal van Taylor, Steel en Simon (2013). De schaal voor efficiëntie kent in dit onderzoek een betrouwbaarheid van 0.54 en de schaal voor effectiviteit een betrouwbaarheid van 0.67.

Tabel 3.3. Operationalisatie productiviteit

Conceptuele definitie	Dimensies	Operationele definitie	Categorisering
<i>Productiviteit:</i> de verhouding tussen de ingezette productiemiddelen (tijd) en het bereiken van de gewenste resultaten (Batenburg en Van der Voordt, 2008).	<i>Efficiëntie:</i> het leveren van een eenheid output met de inzet van zo min mogelijk middelen (Taylor, et al., 2013).	1. Afspraken over het werk dat gedaan moet worden, veranderen hier vaak. 2. Ik breng te veel tijd door met vergaderen. 3. Ik laat me regelmatig onderbreken tijdens mijn werkzaamheden. 4. Ik stop veel tijd in het bereiken van de gewenste resultaten, maar toch is het lastig om deze te behalen.	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: O helemaal mee-oneens O mee-oneens O niet mee-eens, niet mee-oneens O mee-eens O helemaal mee-eens
	<i>Effectiviteit:</i> het bereiken van doelstellingen en deadlines die voldoen aan de eisen van de betrokkenen (Taylor, et al., 2013).	5. Het werk dat ik lever is van hoge kwaliteit. 6. Ik denk dat mijn klanten tevreden zijn over het werk dat ik lever. <i>(Tip: denk bij klanten bijvoorbeeld aan burgers, collega's of andere afdelingen binnen de gemeente).</i> 7. Ik slaag erin de doelen en deadlines te behalen die aan mijn werkzaamheden worden gesteld. 8. Ik voer mijn werk op een efficiënte manier uit.	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: O helemaal mee-oneens O mee-oneens O niet mee-eens, niet mee-oneens O mee-eens O helemaal mee-eens

Flexibiliteit

Flexibiliteit is in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘*de mogelijkheid voor medewerkers om taken uit te voeren die officieel niet tot hun takenpakket behoren, omdat dit gezien de behoeften van de organisatie noodzakelijk is*’ (Reilly, 2001, p. 29). Er zijn nog maar weinig meetschalen beschikbaar die het concept flexibiliteit meten. Vandaar dat in dit onderzoek

flexibiliteit is gemeten aan de hand van een combinatie van de schaal van Goudswaard (2003) en de schaal van mogelijkheid tot flexibel werken van Van den Berg en Van der Velde (2005). De schaal van Van der Berg en Van der Velde (2005) kent een betrouwbaarheid van 0.77. De betrouwbaarheid van de schaal van Goudswaard is onbekend. Gezien het ontbreken van de betrouwbaarheid van de schaal van Goudswaard is tijdens de pilot expliciet gevraagd of de vragen goed het concept flexibiliteit omvatten, dit werd door de pilotrespondenten beaamd.

De oorspronkelijke schaal van Goudswaard (2003) bestaat uit de items: ‘regelmatig overnemen van taken van leidinggevenden’, ‘regelmatig overnemen van taken van collega’s’ en ‘inzetbaarheid op werkzaamheden op andere afdelingen en functies’. De schaal van Van den Berg en Van der Velde (2005) bestaat uit de volgende twee items: ‘*with my knowledge and experience, I would be able to change to another job within the organisation*’ en ‘*with my knowledge and experience, I would be able to move to another function within my department without too many problems.*’ De operationalisatie van het concept flexibiliteit voor dit onderzoek staat in tabel 4.

Tabel 3.4. Operationalisatie flexibiliteit

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisering
<i>Flexibiliteit</i> : de mogelijkheid voor medewerkers om taken uit te voeren die officieel niet tot hun takenpakket behoren, omdat dit gezien de behoeften van de organisatie noodzakelijk is (Reilly, 2001, p. 29).	1. Ik neem regelmatig taken over van collega's. 2. Ik neem regelmatig taken over van mijn leidinggevende. 3. Wanneer ik binnen de gemeente Utrecht een aantal uren per week voor een andere afdeling wil of moet werken, is dit snel geregeld. 4. Het is gemakkelijk om bij de gemeente Utrecht intern van baan te veranderen/wisselen.	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: ☐ helemaal mee-oneens ☐ mee-oneens ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens ☐ mee-eens ☐ helemaal mee-eens

Uiteindelijk blijkt uit de factoranalyse dat er twee componenten aan de variabele ten grondslag liggen. De items 1 en 2 omvatten samen de handelingsflexibiliteit van medewerkers met een betrouwbaarheid van 0.57. De items 3 en 4 omvatten samen de interne mobiliteit met een betrouwbaarheid van 0.60. De items zitten dus tegen een redelijke schaalbaarheid aan.

Machteloosheid

Machteloosheid is in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘*het ervaren gebrek aan vrijheid en controle op het werk*’ (Seeman 1959 in Mottaz, 1981). Machteloosheid is in dit onderzoek gemeten door gebruik te maken van de schaal van Mottaz (1981) bestaande uit zeven items ($\alpha = 0.92$). In later onderzoek is deze schaal gebruikt in een onderzoek naar vervreemding onder verloskundigen in Nederland (Tummers, et al., 2014; Tummers 2012). Vanuit dit onderzoek is de vertaling overgenomen (Tummers, 2012). In het onderzoek van Tummers (2012) kende de schaal een betrouwbaarheid van 0.77. De operationalisatie staat in tabel 5. In dit onderzoek kent de schaal een betrouwbaarheid van 0.75. De (r) achter de items staat voor ‘reversed’. Dit betekent dat de items omgekeerd zijn geformuleerd.

Tabel 3.5. Operationalisatie machteloosheid

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisering
<i>Machteloosheid</i> : het ervaren gebrek aan vrijheid en controle op het werk (Seeman 1959 in Mottaz, 1981).	1. Ik heb voldoende vrijheid bij het uitvoeren van mijn dagelijkse taken (r). 2. Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen afwegingen te maken bij de uitvoering van mijn werk (r). 3. De meeste beslissingen neem ik zonder eerst te overleggen met mijn leidinggevende (r). 4. Ik kan geen veranderingen in mijn werkzaamheden aanbrengen. 5. Anderen bepalen wat mijn dagelijkse werkzaamheden zijn. 6. Ik neem mijn eigen beslissingen bij de uitvoering van mijn werk (r).	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: ☐ helemaal mee-oneens ☐ mee-oneens ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens ☐ mee-eens ☐ helemaal mee-eens

Pilotrespondenten gaven aan dat ze de dubbele ontkenningen in de vraag lastig vonden. Vandaar dat is gekeken bij welke items de dubbele ontkenning weggelaten kon worden. Tevens vonden de pilotrespondenten dat er veel vragen waren die op elkaar leken. Naar aanleiding van deze opmerkingen is besloten om het item: ‘Ik heb weinig autonomie over hoe ik mijn dagelijkse werkzaamheden uitvoer’ te verwijderen. Dit item leek na hem niet

omgekeerd te laten, teveel leek op het item ‘ik heb voldoende vrijheid bij de uitvoer van mijn dagelijkse taken.’

Zinloosheid

Zinloosheid is in dit onderzoek gedefinieerd als ‘*een gebrek aan het gevoel dat het eigen werk bijdraagt aan het geheel*’ (Mottaz, 1981). Zinloosheid is in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal van Mottaz (1981). De schaal bestaat uit zeven items en kent een betrouwbaarheid van 0.79. Ook deze schaal is gebruikt in de Nederlandse context voor het onderzoek naar vervreemding bij verloskundigen (Tummers, 2012). Daar kende de schaal een betrouwbaarheid van 0.85. Voor de vertaling van de schaal is gebruik gemaakt van de vertaalde schaal uit het onderzoek van Tummers.

Het derde item was oorspronkelijk geformuleerd als ‘mijn werk is erg belangrijk en waardevol’. Pilotrespondenten vonden dit item teveel overlappen met het vierde item. Vandaar dat het item is aangepast. Het item: ‘ik vraag me vaak af wat het belang van mijn baan is’ is weggelaten, omdat dit item teveel leek op het vierde item. De uiteindelijke operationalisatie staat in tabel 6. In dit onderzoek kent de schaal een betrouwbaarheid van 0.73.

Tabel 3.6. Operationalisatie zinloosheid

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisering
<i>Zinloosheid</i> : een gebrek aan het gevoel dat het eigen werk significant bijdraagt aan het geheel (Seeman, 1959 in Mottaz, 1981)	1. Mijn werk draagt sterk bij aan het succes van de organisatie (r). 2. Ik begrijp soms niet volledig wat het doel van mijn werk is. 3. Mijn werk is erg waardevol (r) 4. Ik heb vaak het gevoel dat mijn werk niet erg belangrijk is. 5. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het doel van deze organisatie (r). 6. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het werk dat mijn collega's doen (r).	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: ☐ helemaal mee-oneens ☐ mee-oneens ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens ☐ mee-eens ☐ helemaal mee-eens

Gevoeligheid voor regels

Gevoeligheid voor regels is in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘*de mate waarin medewerkers zich beperkt voelen in hun vrijheid door het bestaan van regels*’ (Tummers, et al., 2015). In dit onderzoek is ‘gevoeligheid voor regels’ geoperationaliseerd aan de hand van het onderdeel *emotional reactance to rules* uit de Hong Psychological Reactance schaal, gebruikt door Shen en Dillard (2005). Deze schaal is door Tummers (2010) vertaald naar het Nederlands en is gebruikt om de *psychological reactance* onder zorgprofessionals te meten. Tummers (2010) meet hierbij de vier onderdelen van *psychological reactance*, waarbij de betrouwbaarheid van de gehele schaal 0.78 is. Uit de pilot kwam naar voren dat pilotrespondenten de items te stellig vonden geformuleerd. Volgens de pilotrespondenten waren de emoties, waaronder boos en gefrustreerd zijn, al teveel ingevuld. Ook Tummers (2010) kreeg dit als feedback van respondenten op zijn enquête. Vandaar dat is gekozen om gebruik te maken van de benaming ‘vervelend’ in plaats van de oorspronkelijke operationalisaties. In dit onderzoek kent de ‘gevoeligheid voor regels’ schaal een betrouwbaarheid van 0.62. De operationalisatie staat in tabel 7.

Tabel 3.7. Operationalisatie gevoeligheid voor regels

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisering
<i>Gevoeligheid voor regels</i> : Mate waarin medewerkers zich beperkt voelen in hun vrijheid door het bestaan van regels (Tummers, et al., 2015).	1. Ik vind het vervelend als ik geen vrije en onafhankelijke beslissingen kan maken. 2. Het stoort me als iemand me dingen uitlegt die voor mij overduidelijk zijn. 3. Ik vind het vervelend als mijn keuzevrijheid wordt beperkt.	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: O helemaal mee-oneens O mee-oneens O niet mee-eens, niet mee-oneens O mee-eens O helemaal mee-eens

Rebels reageren

Rebels reageren is in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘*de mate waarin medewerkers tegendraads reageren, wanneer zij zich in hun vrijheid beperkt voelen*’ (Shen en Dillard, 2005). Voor deze variabele is het onderdeel *reactance to compliance* uit de door Tummers vertaalde Hong Psychological Reactance schaal gebruikt. Ter verduidelijking, dit is een ander onderdeel van de door Tummers (2010) gebruikte *psychological reactance* schaal die een betrouwbaarheid kende van 0.78. De operationalisatie van ‘rebels reageren’ staat in tabel 8. In dit onderzoek kent de schaal een betrouwbaarheid van 0.61.

Tabel 3.8. Operationalisatie rebels reageren

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisering
<i>Rebels reageren</i> : mate waarin medewerkers tegendraads reageren, wanneer zij zich in hun vrijheid beperkt voelen (Shen en Dillard, 2005).	1. Regels veroorzaken een gevoel van weerstand bij mij. 2. Ik vind het leuk om anderen tegen te spreken. 3. Als iets verboden is, denk ik vaak 'Dat is precies wat ik ga doen'.	Likertschaal bestaande uit 5 antwoordopties: O helemaal mee-oneens O mee-oneens O niet mee-eens, niet mee-oneens O mee-eens O helemaal mee-eens

Controlevariabelen

In de enquête zijn een aantal controlevariabelen opgenomen. Dit zijn de variabelen: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, tijd werkzaam bij de gemeente Utrecht, organisatieonderdeel en het al dan niet vervullen van een leidinggevende functie. Zie hiervoor de vragen in de definitieve enquête, bijlage C. De variabelen leeftijd en geslacht zijn ter controle meegenomen bij de regressieanalyses. De keuze om alleen leeftijd en geslacht mee te nemen in de regressieanalyses is gemaakt, omdat er anders teveel verschillende relaties werden onderzocht en de interpretatie van de regressieanalyses te complex zou worden. Naar de andere variabelen is in de enquête gevraagd om zo te kunnen controleren of de respondenten een representatieve afspiegeling van de gehele organisatie zijn.

3.2.4. Data-analyse

De analyse van de data heeft plaatsgevonden door gebruik te maken van het programma SPSS. Hierbij is specifiek gebruik gemaakt van regressieanalyses. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de representativiteit, componentenanalyses en de assumpties voor het mogen uitvoeren van regressieanalyses.

3.2.4.1. Representativiteit van de respondenten binnen de gemeente Utrecht

Uiteindelijk is de enquête door 892 medewerkers volledig ingevuld. Dit is een responspercentage van 23,5 procent. Om de representativiteit van de enquête als afspiegeling van de hele gemeente Utrecht te bepalen, is gekeken naar een aantal factoren.

Allereerst is er gekeken naar de afspiegeling van de respondenten wat betreft leeftijd en geslacht. De gemiddelde leeftijd van de respondenten in de enquête was 47,6 jaar. De

gemiddelde leeftijd in de organisatie is 47,7 jaar (Gemeente Utrecht, 2015). Wat betreft het geslacht is 52 procent van de respondenten die de enquête hebben ingevuld vrouw. Dit als afspiegeling van 48,2 procent in de organisatie (Gemeente Utrecht, 2015). De enquête is naar verhouding dus iets meer ingevuld door vrouwen, maar het verschil is relatief klein. Er is ook gekeken naar het percentage van de respondenten dat een leidinggevende functie vervult. Dit percentage bedraagt 10 procent in de enquête tegenover 6,4 procent in de organisatie.

Vervolgens is het belangrijk om te kijken in hoeverre het opleidingsniveau en de organisatieonderdelen representatief zijn voor de hele gemeente Utrecht. De afspiegeling wat betreft de organisatieonderdelen laat zien dat de enquête verhoudingsgewijs minder is ingevuld door de eenheid Stadswerken. De eenheid Stadswerken vertegenwoordigt in de organisatie 18 procent van het personeel, terwijl de medewerkers van het organisatieonderdeel Stadswerken 12 procent vertegenwoordigen van het totale aantal respondenten. Voor de andere organisatieonderdelen geldt dat het responspercentage als afspiegeling van het aantal medewerkers in de organisatie een afwijking kent tussen de nul en 3,5 procent. Betreft het opleidingsniveau zijn er van de organisatie geen gegevens bekend, maar op basis van de salarisschalen kan er wel een inschatting worden gemaakt. Hieruit blijkt dat de enquête waarschijnlijk iets meer is ingevuld door medewerkers met een hoger opleidingsniveau. Het aantal Wo'ers vormt een evenredige afspiegeling: 39 procent van de medewerkers heeft een salarisschaal die past bij het volgen van een universitaire opleiding gevolgd door 39 procent die in de enquête aangeeft wetenschappelijk opgeleid te zijn. Wat betreft de Hbo'ers geldt dat 25 procent van de medewerkers een salaris heeft dat past bij het voltooid hebben van een Hbo-opleiding tegenover 41 procent van de medewerkers die in de enquête aan hebben gegeven dat het hbo hun hoogst genoten opleiding is. Voor de middelbaar beroeps opgeleiden geldt dat 13 procent van de respondenten een mbo-opleiding als hoogst genoten opleiding heeft tegenover het feit dat 20 procent van de medewerkers in de organisatie een salaris heeft dat past bij dat opleidingsniveau. Nadeel bij deze inschatting is dat op basis van de salarisschalen geen onderscheid is te maken in basisonderwijs, vmbo en havo/vwo. Toch bieden deze gegevens wel een aanwijzing voor het feit dat de enquête mogelijk door iets meer hoogopgeleiden is ingevuld (Gemeente Utrecht, 2015).

Een laatste factor om te bepalen of de enquête representatief is, is de tijd die medewerkers werkzaam zijn in de organisatie. Van de respondenten is 9,6 procent minder dan twee jaar

werkzaam bij de gemeente. 5,8 procent van de respondenten is tussen de twee en vijf jaar bij de gemeente in dienst. Van de respondenten is 29,7 procent vijf tot tien jaar in dienst en is 22,2 procent tien tot vijftien jaar in dienst. Tot slot is 32,6 procent langer dan vijftien jaar werkzaam. De resultaten uit de enquête komen niet één op één overeen met de registratie van de gemeente. Van alle medewerkers is 6,3 procent korter dan drie jaar in dienst. 36,4 procent van de medewerkers kent een dienstverband tussen de drie en tien jaar. 57,3 procent heeft een dienstverband langer dan 10 jaar (Gemeente Utrecht, 2015). Geconcludeerd kan worden dat de enquête is ingevuld door iets meer medewerkers met een relatief kort dienstverband.

Tot slot is aan medewerkers die de enquête niet hebben ingevuld mondeling gevraagd waarom zij dit niet hebben gedaan. De belangrijkste reden is dat medewerkers geen tijd hadden om de enquête in te vullen. Op basis van voorgaande bevindingen, is daarom besloten dat de enquête een goede afspiegeling vormt van de medewerkers van de gemeente Utrecht, met de (kleine) kanttekening dat de enquête mogelijk door meer hoger opgeleiden is ingevuld en door iets meer medewerkers met een korter dienstverband.

3.2.4.2. Componentenanalyses

Voordat de hypothesen middels regressieanalyses zijn getoetst, is de data geprepareerd. Dit is onder andere gedaan door het uitvoeren van componentenanalyses, waarbij er is gekeken of de bevraagde items werkelijk de achterliggende variabele omvatten. Uit de componentenanalyses blijkt dat er bij de variabele zinloosheid onderscheid kan worden gemaakt in twee verschillende componenten (zie tabel 9). Toch is de keuze gemaakt om de items onder één component te laten vallen, omdat in eerder onderzoek dit onderscheid niet is gevonden en er bovendien geen duidelijk inhoudelijk onderscheid was tussen de twee dimensies (zie bijvoorbeeld Tummers, 2012; Sarros, Tanewski, Winter, Santora & Densten, 2002).

Tabel 3.9. Componentenanalyse variabele zinloosheid

Items	Component 1	Component 2
1. Mijn werk draagt sterk bij aan het succes van de organisatie.	0.600	-0.382
2. Ik begrijp soms niet volledig wat het doel van mijn werk is.	0.661	-0.004
3. Mijn werk is erg waardevol.	0.734	-0.372
4. Ik heb vaak het gevoel dat mijn werk niet erg belangrijk is.	0.700	-0.303
5. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het doel van deze organisatie.	0.648	0.525
6. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het werk dat mijn collega's doen.	0.588	0.641

Ook bij de variabele flexibiliteit werden twee componenten gevonden in de componentenanalyse (zie tabel 10). Hierbij is ervoor gekozen om de items 1 en 2 te benoemen tot de dimensie handelingsflexibiliteit. De items 3 en 4 vormen samen de dimensie interne mobiliteit. Deze keuze is gemaakt op basis van de inhoudelijke verschillen tussen de dimensies.

Tabel 3.10. Componentenanalyse variabele flexibiliteit

Items	Component 1	Component 2
1. Ik neem regelmatig taken over van collega's.	0.613	0.575
2. Ik neem regelmatig taken over van mijn leidinggevende.	0.582	0.606
3. Wanneer ik binnen de gemeente Utrecht een aantal uren per week voor een andere afdeling wil of moet werken is dit snel geregeld.	0.638	-0.549
4. Het is gemakkelijk om bij de gemeente Utrecht intern van baan te veranderen/wisselen.	0.584	-0.608

Voor de variabelen die niet in deze paragraaf zijn besproken, geldt dat de resultaten uit de componentenanalyses overeenkwamen met de operationalisatie.

3.2.4.3. Assumpties

Voordat de regressieanalyses zijn uitgevoerd, is er eerst gekeken of de data voldoet aan de assumpties die gelden voor het uitvoeren van regressieanalyses.

Missende waarden

Voor het uitvoeren van de regressieanalyses zijn de 892 volledig ingevulde enquêtes meegenomen. Dit betekent dat er geen sprake is van missende waarden.

Uitbijters

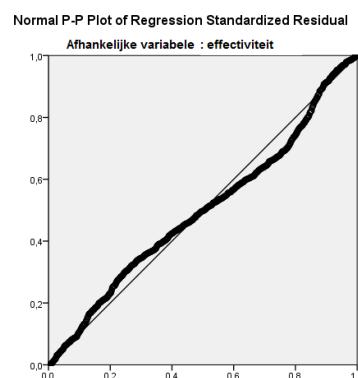
Van alle variabelen die in dit onderzoek zijn onderzocht zijn boxplots opgevraagd, waarin de uitbijters te zien zijn. De variabelen interne mobiliteit en efficiëntie lieten geen uitbijters zien. Bij de andere variabelen varieerden het aantal uitbijters van één, bij de variabele handelingsflexibiliteit, tot 22, bij de variabele machteloosheid. Gezien het geringe aantal uitbijters in verhouding tot het aantal respondenten (892) wordt verwacht dat deze de analyses niet beïnvloeden. Dit blijkt ook wanneer de analyses worden uitgevoerd zonder de uitbijters. Vandaar dat is besloten om de uitbijters mee te nemen in de regressieanalyses.

Onafhankelijkheid van meetfouten

Om te bepalen of er sprake is van afhankelijkheid van meetfouten zijn de Durbin Watson waarden van de verschillende regressieanalyses bekeken. De Durbin Watson's variëren tussen de 1,830 en de 2,102. Er zijn dus geen redenen om aan te nemen dat er afhankelijkheid van meetfouten is.

Normaal verdeelde meetfouten

In de meervoudige regressiemodellen waarin de mediërende variabelen en leeftijd en geslacht zijn meegenomen, liggen alle residuen op de lijn. Ook de histogrammen laten normale verdelingen zien. Bij de relatie tussen *red tape* en de mediërende variabele machteloosheid en zinloosheid is er ook sprake van normaal verdeelde meetfouten. Voor de modellen waarin de modererende invloed van 'gevoeligheid voor regels' en 'rebels reageren' is getest, geldt ook dat de residuen op de lijn liggen. Voor de enkelvoudige regressieanalyses voor de relatie tussen *red tape* en de afhankelijke variabelen geldt dat de residuen bij de relatie tussen *red tape* en de effectiviteit wat meer afwijken van de lijn. Zie hiervoor figuur 3.1. Geconcludeerd wordt dat de residuen normaal zijn verdeeld.



Figuur 3.1. Meetfouten met de normaal verdeelde lijn in het regressiemodel met effectiviteit als afhankelijke variabele

Lineairiteit en homoscedasticiteit

De punten in de scatterplots van de multiële regressies liggen evenwichtig rondom de nullijn. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de variantie constant is en er sprake is van homoscedasticiteit. Bovendien laten de punten geen duidelijk patroon zien. Alle punten liggen evenwichtig rondom de horizontale nullijn verdeeld. Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat de modellen lineair zijn.

Multicollineariteit

In de meervoudige regressiemodellen is er geen sprake van multicollineariteit. De waarden op de tolerance variëren tussen de 0,919 en de 0,968. De VIF waarden liggen tussen de 1,033 en 1,087.

Geconcludeerd kan worden dat aan de assumpties voor het uitvoeren van lineaire regressie is voldaan. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de regressieanalyses gepresenteerd.

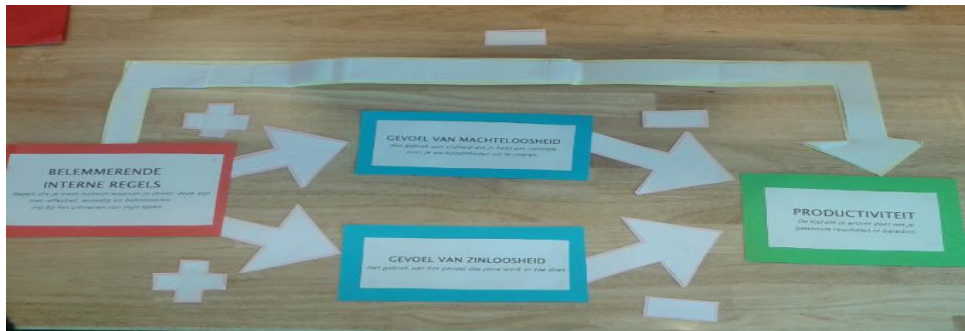
3.3. Kwalitatief onderzoeksdeel

3.3.1. Methoden van dataverzameling

De verzameling van de kwalitatieve data heeft plaatsgevonden middels het houden van groepsinterviews. De groepsinterviews hadden twee doelstellingen:

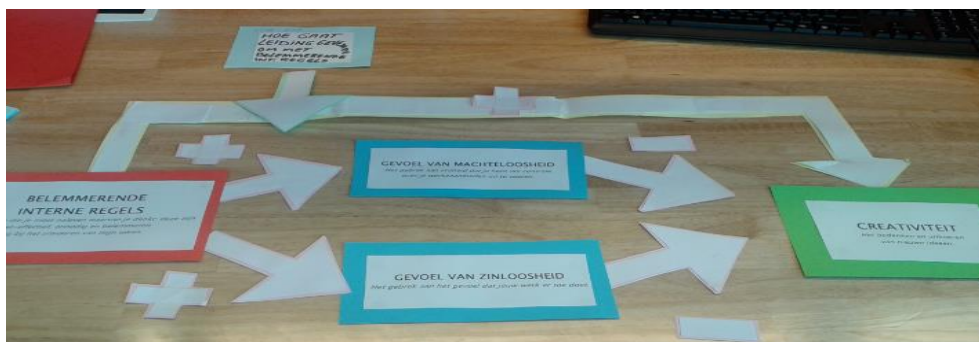
1. Validatie van de enquêteresultaten: herkennen respondenten zich in de gevonden resultaten. Hierbij is er ook aandacht voor de causaliteit van het model.
2. Verkenning van potentiële modererende en mediërende variabelen. Deze variabelen geven in sommige gevallen mogelijk een verklaring voor het bestaan van onverwachte relaties tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.

Bij de groepsinterviews is gebruik gemaakt van causale mappen om het verloop van de relaties tussen de variabelen voor medewerkers inzichtelijk te maken. Hiervoor zijn er kaartjes gemaakt van de verschillende variabelen. Zie voor een voorbeeld figuur 2 waarin de relaties tussen *red tape* en productiviteit wordt weergegeven. Middels deze kaartjes liet de ik aan de respondenten zien welke resultaten uit het kwantitatieve onderzoeksdeel zijn gekomen.



Figuur 3.2. Voorbeeld causale map

De *causal mapping* methode is gebaseerd op de methode die Maartje Gofers in haar masterthesis hanteerde (2014). De methode is afgeleid van de causale mapping methode, die voortkomt uit de Lean Six Sigma gedachte (Scardava, Bouzdine-Chameeva, Goldstein, Hays & Hill, 2006). Causale mappen kunnen op verschillende manieren worden gebruikt. Een voorbeeld is dat managers proberen door middel van causale mappen complexe systemen uit te leggen aan medewerkers (Scardava, et al., 2006). In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van kaartjes waarop variabelen staan vermeld en pijlen die de relatie tussen de variabelen weergeven. Tevens zijn er lege kaartjes, waarop medewerkers nieuwe variabelen kunnen schrijven die volgens hen de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit modereren of mediëren. In figuur 3 staat een foto waarop te zien is dat medewerkers een modererende variabele hebben toegevoegd (lichtblauw kaartje).



Figuur 3.3. Voorbeeld causale map met toegevoegde variabelen

De concepten en definities die op de kaartjes staan, zijn de operationele definities die verderop in dit hoofdstuk, in tabel 11, worden vermeld.

3.3.2. Selectie van afdelingen .

Vooraf was het de bedoeling om drie groepsinterviews te houden en respondenten te

selecteren op basis van de resultaten uit de enquête. Bijvoorbeeld één organisatieonderdeel dat hoog scoort op het bestaan van *red tape*, één organisatieonderdeel dat gemiddeld scoort en één organisatieonderdeel dat laag scoort. Echter wezen de enquêteresultaten niet op grote verschillen tussen bepaalde organisatieonderdelen, leeftijdscategorieën, tijd werkzaam in de organisatie of geslacht. Dit bood daarom geen uitgangspunt voor de selectie van de respondenten. Vandaar dat de keuze is gemaakt om de respondenten op basis van een aantal andere factoren te selecteren. Deze factoren waren:

1. In ieder geval één van de deelnemende respondenten aan één groepsinterview heeft de enquête ingevuld.
2. Van de respondenten die zijn geselecteerd werd verwacht dat zij in staat zijn om de abstracte resultaten goed te interpreteren en hier vanuit de praktijk op te kunnen reflecteren.
3. Er is onderscheid gemaakt in de selectie van een strategische afdeling, een afdeling uit de staforganisatie en een afdeling uit de lijnorganisatie.

Uiteindelijk hebben de afdelingen Concern HRM (2 keer, strategisch), IB onderzoek (staforganisatie) en Volksgezondheid (lijnorganisatie) deelgenomen aan een interview. De keuze om medewerkers van één afdeling te betrekken bij een groepsinterview is gemaakt, omdat er zo een homogene samenstelling van de groep is gewaarborgd. Deze medewerkers hebben in principe te maken met hetzelfde soort regels, waardoor er een progressief gesprek plaats kon vinden tussen de deelnemers (Van Royen & Peremans, 2007, p. 56). Dit verhoogt de validiteit. Per interview varieerde het aantal deelnemers van één tot vijf respondenten. In totaal waren er 11 respondenten verdeeld over vier interviews. In totaal deden er drie mannen en acht vrouwen mee aan de interviews. In ieder interview was er voldoende ruimte voor de inbreng van alle medewerkers. Eén van de interviews was geen groepsinterview maar een individueel interview. Dit had te maken met ziekte van de tweede respondent. Vandaar dat de keuze is gemaakt om een vierde interview in te plannen. Na de afname van vier interviews was er sprake van datasaturatie.

3.3.3. Operationalisatie

De verschillende variabelen die centraal staan in dit onderzoek zijn kwalitatief geoperationaliseerd. De kwalitatieve operationalisatie bestaat uit een eenvoudige definitie voor een complex begrip uit de wetenschappelijke literatuur. De kwalitatieve operationalisatie van de variabelen staat in tabel 11. De variabele flexibiliteit is bij het

groepsinterview opgesplitst in de losse dimensies, omdat de kwantitatieve resultaten voor de losse dimensies beduidend van elkaar verschillen.

Tabel 3.11. Kwalitatieve operationalisatie van variabelen.

Concept	Wetenschappelijke definitie	Operationele definitie
Red tape	Interne regels, voorschriften en procedures die van kracht zijn en een nalevingslast hebben, maar niet bijdragen aan het bereiken van het legitieme doel waartoe de regel bedacht is (Bozeman, 2000, p. 82)	Interne regels die je moet naleven, waarvan je denkt: deze zijn niet-effectief, onnodig en belemmeren mij bij het uitvoeren van mijn taken.
Creativiteit	Het bedenken en implementeren van nieuwe ideeën (Anderson, et al., 2014)	Het bedenken en uitvoeren van nieuwe ideeën.
Productiviteit	De verhouding tussen de ingezette productiemiddelen (tijd) en het bereiken van de gewenste resultaten (Batenburg & Van der Voordt, 2008).	De tijd die je erover doet om je gewenste resultaten te bereiken.
Flexibiliteit	De mogelijkheid voor medewerkers om taken uit te voeren die officieel niet tot hun takenpakket behoren, omdat dit gezien de behoeften van de organisatie noodzakelijk is (Reilly, 2001, p. 29). Variabele wordt opgesplitst in: handelingsflexibiliteit (1) en interne mobiliteit (2)	<i>1. Handelingsflexibiliteit</i> Het overnemen van taken van jouw collega's en leidinggevende. <i>2. Interne mobiliteit</i> Het (tijdelijk) veranderen van functie binnen de gemeente Utrecht
Machteloosheid	Het ervaren gebrek aan vrijheid en controle over het werk (Seeman 1959, in Mottaz, 1981).	Het gebrek aan vrijheid en controle bij het uitvoeren van je werk
Zinloosheid	Een gebrek aan het gevoel dat het eigen werk significant bijdraagt aan het geheel (Seeman, 1959 in Mottaz, 1981).	Het gebrek aan het gevoel dat jouw werk er toe doet.
Gevoelig zijn voor regels	Mate waarin medewerkers zich beperkt voelen in hun vrijheid door het bestaan van regels (Tummers, et al., 2015).	De manier waarop jij reageert op het bestaan van regels. (Mensen die meer gevoelig zijn, reageren meer gefrustreerd op het bestaan van regels)
Rebels reageren	Mate waarin medewerkers tegendraads reageren, wanneer zij zich in hun vrijheid beperkt voelen (Shen en Dillard, 2005).	Mate waarin jij tegendraads bent en denkt 'ik ga niet doen wat de regel voorschrijft'.

3.3.4. Opzet van de groepsinterviews

Het groepsinterview kende een systematische opbouw die gebaseerd is op de resultaten uit de enquête. Gezien het feit dat de groepsinterviews twee doelstellingen hadden, is het interview per afhankelijke variabele verdeeld in twee onderdelen. In onderdeel één werden de resultaten van de enquête met medewerkers besproken. Aan medewerkers werd gevraagd of zij zich herkenden in de resultaten en in het verloop van de causale relatie. Dit noem ik de validatie. Deze informatie is gebruikt voor het vormgeven van de discussie (hoofdstuk 6). Onderdeel twee was het belangrijkste onderdeel van het groepsinterview. In dit onderdeel werd aan medewerkers gevraagd of er mediërende en/of modererende variabelen aan het model konden worden toegevoegd. Deze variabelen vormden in sommige gevallen een verklaring voor het verloop van de relaties tussen *red tape* en de afhankelijke variabelen. Bovendien waren er twee overige opvallende resultaten die uit de enquête naar voren kwamen. Dit waren de lage verklaringskracht van de modellen en de ontbrekende modererende invloed van de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’. Ook hier is met medewerkers over gesproken.

Ter illustratie: allereerst werd voor de creativiteit van medewerkers besproken wat de resultaten uit de enquête waren. Daarna werd kort aan medewerkers gevraagd of zij zich in de resultaten herkenden. Aangezien interviewrespondenten vaak meteen op het model reageerden, werd vervolgens aan de respondenten gevraagd of er mogelijk nog andere modererende en mediërende variabelen van invloed waren op het model. Hierbij was er aandacht voor verklaringen voor (on)verwachte resultaten. Tot slot werd aan medewerkers gevraagd of zij zich herkenden in het verloop van de causale relatie. Ditzelfde proces is doorlopen voor de productiviteit, handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit. De interviewgide staat in bijlage E.

3.3.5. Data-analyse

De groepsinterviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd. Iedere afhankelijke variabele vormde een code en kreeg een kleur toegewezen. Ook de ‘verklaringskracht’ en de ontbrekende modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ vormden een code en kregen een kleur toegekend. Daarmee zijn in de transcripten verschillende kleuren aangebracht, verdeeld naar de verschillende variabelen/gespreks-onderwerpen. Nadat de codering plaats heeft gevonden, zijn alle codes in één bepaalde kleur

bij elkaar gezet, zodat de kern uit de data kon worden afgeleid. Dit is gedaan aan de hand van het analyseschema uit tabel 12. Dit schema is allereerst per interview ingevuld en vervolgens zijn de resultaten op bijvoorbeeld creativiteit met elkaar vergeleken en is een conclusie getrokken. Middels deze systematische aanpak is getracht valide en betrouwbare resultaten te verwerven.

In tabel 12 wordt tevens het onderscheid tussen het reflecterende gedeelte van het interview en het explorerende gedeelte van het interview zichtbaar. Het onderdeel waar validatie de doelstelling is, is reflecterend van aard. De onderdelen waar ‘uitbreiding model’ en ‘verkenning’ het doel zijn, zijn explorerend van aard.

Tabel 3.12. Analyse schema kwalitatieve resultaten

Onderdeel	Doel	Creativiteit	Productiviteit	Handelings- flexibiliteit	Interne mobiliteit
Toevoeging van mediërende en modererende variabelen (verklaring voor onverwachte resultaten)	Uitbreiding model	Open categorie	Open categorie	Open categorie	Open categorie
Herkenning in resultaten en causaliteit	Validatie	Ja/gedeeltelijk /nee	Ja/gedeeltelijk /nee	Ja/gedeeltelijk /nee	Ja/gedeeltelijk /nee
Verklaring voor de lage verklaringskracht	Verkenning	Open categorie			
Verklaring voor de niet modererende invloed van gevoeligheid voor regels en rebels reageren	Verkenning	Open categorie			

3.4. Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek is op een aantal manieren getracht de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Allereerst draagt de combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode bij aan het verkrijgen van meer valide en betrouwbare resultaten. Doordat er tijdens de groepsinterviews een reflectie plaats heeft gevonden op de kwantitatieve resultaten, konden deze resultaten worden bevestigd. Bovendien is er aandacht besteed aan het verloop van de causale relatie tussen de variabelen. Hiermee is getracht te voorkomen dat er werd geconcludeerd dat er sprake is van een causale relatie, terwijl dat in

de werkelijkheid niet zo is.

Ook voor de losse onderzoeksonderdelen is aandacht besteed aan de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid. In het kwantitatieve onderzoeksonderdeel is gebruik gemaakt van meetschalen die reeds in eerder onderzoek zijn gebruikt. Vervolgens is op basis van deze meetschalen een eerste versie van de enquête opgesteld en is er een pilot van deze enquête afgenomen. In de pilot is met medewerkers besproken in hoeverre vragen duidelijk zijn en of de vragen het construct goed omvatten. Naar aanleiding van de pilot zijn er een aantal aanpassingen gedaan in de vragenlijst. Hiermee is zowel de betrouwbaarheid als de validiteit verhoogd. Daarnaast zijn er in de enquête verscheidene variabelen meegenomen, waarmee kan worden beoordeeld in hoeverre de respondenten een goede afspiegeling van de organisatie zijn. Uit een analyse van deze variabelen blijkt dat de respondenten een goede afspiegeling van de organisatie vormen. Dit verhoogt de validiteit, omdat op deze manier alle onderdelen van de lokale publieke sector in de enquête zijn vertegenwoordigd. Een potentiële bedreiging voor de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek is dat respondenten mogelijk sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven. Door expliciet te vermelden dat de gegevens uit de enquête anoniem blijven, is getracht dit te voorkomen.

Wat betreft het kwalitatieve onderzoeksonderdeel is getracht meer betrouwbare en valide resultaten te verkrijgen door gebruik te maken van causale mappen die de relaties tussen variabelen laten zien. Hiermee is ervoor gezorgd dat de resultaten tijdens ieder groepsinterview op een duidelijke manier aan de respondenten zijn voorgelegd. Deze systematische aanpak zorgt voor meer betrouwbare en valide resultaten, omdat tijdens ieder interview de gegevens op een exact dezelfde manier zijn gepresenteerd. Daarnaast draagt de systematische aanpak van analyseren bij aan het realiseren van meer betrouwbare resultaten, doordat bij herhaling van dit onderzoek de resultaten op eenzelfde manier geanalyseerd kunnen worden.

4. Kwantitatieve resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de regressieanalyses gepresenteerd. Op basis van de resultaten uit de analyses wordt bepaald of de hypothesen worden bevestigd of verworpen. In paragraaf 4.1. wordt allereerst een overzicht gegeven van de beschrijvende statistiek. Vanaf paragraaf 4.2. worden de resultaten van de toetsende statistiek per afhankelijke variabele besproken. In paragraaf 4.2. wordt stilgestaan bij de relatie tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers. Hierbij worden ook de mediërende invloeden van machteloosheid en zinloosheid en de modererende invloeden van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ getoetst. In paragraaf 4.3. en 4.4. wordt stilgestaan bij de relatie tussen *red tape* en de productiviteit en de flexibiliteit van medewerkers. Ook hierbij wordt stilgestaan bij de mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid. Dit hoofdstuk sluit af met een resumé waarin overzichtelijk de bevestiging of verwerping van de hypothesen wordt weergegeven.

4.1. Beschrijvende statistiek

In tabel 1 staat een overzicht van de beschrijvende statistiek waarin de gemiddelde score op verschillende variabelen wordt weergegeven. In tabel 2 staan de correlaties tussen de verschillende schalen.

Tabel 4.1. Beschrijvende statistiek variabelen

Variabelen	N ^a	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Red tape	892	3.24	0.75
Creativiteit	892	3.60	0.75
Productiviteit	892	3.30	0.44
Efficiëntie	892	2.70	0.64
Effectiviteit	892	3.90	0.77
Flexibiliteit	892	3.06	0.59
Handelingsflexibiliteit	892	3.35	0.76
Interne mobiliteit	892	2.77	0.83
Machteloosheid	892	2.29	0.56
Zinloosheid	892	2.09	0.68
Gevoeligheid voor regels	892	3.72	0.66
Rebels reageren	892	2.50	0.68
Leeftijd	892	47.59	10.53

a. .N= aantal respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld.

Een interessante bevinding uit de beschrijvende statistiek is dat de gemiddelde score op *red tape* meer dan drie is. Dit betekent dat respondenten de interne regels gemiddeld als meer onnodig, niet-effectief en belemmerend beschrijven. Daarnaast valt het op dat er een groot verschil is tussen de effectiviteit en efficiëntie. Dit betekent dat respondenten over het algemeen herkennen dat de gewenste resultaten worden bereikt, maar dat dit niet altijd op de meest efficiënte manier gebeurt.

Tabel 4.2. Correlatie tussen variabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Red tape	-	0.110**	-0.104**	-0.227**	0.133**	-0.250**	0.153**	0.095**	0.260**	0.269**	0.035	-0.081*
2. Creativiteit	0.110**	-	0.189**	-0.098**	0.244**	0.003	-0.203**	-0.305**	0.147**	0.137**	-0.094**	-0.045
3. Effectiviteit	-0.104**	0.189**	-	0.206**	0.092**	0.032	-0.209**	-0.304**	0.078*	-0.117**	0.071*	-0.013
4. Efficiëntie	-0.227**	-0.098**	0.206**	-	-0.248**	0.096*	-0.133**	-0.128**	-0.185**	-0.135**	0.008	0.080*
5. Handelings- flexibiliteit	0.133**	0.244**	0.092**	-0.248**	-	0.042	-0.036	-0.119**	0.030	0.014	-0.089**	-0.041*
6. Interne mobiliteit	-0.250**	0.003	0.032	0.096*	0.042	-	-0.288**	-0.070*	-0.131**	-0.082*	-0.008	0.039
7. Machteloosheid	0.153**	-0.203**	-0.209**	-0.133**	-0.036	-0.288**	-	0.249**	0.004	0.058	-0.013	-0.071*
8. Zinloosheid	0.095**	-0.305**	-0.304**	-0.128**	-0.119**	-0.070*	0.249**	-	-0.040	0.131**	0.077*	-0.128**
9. Gevoeligheid v. regels	0.260**	0.147**	0.078*	-0.185**	0.030	-0.131**	0.004	-0.040	-	0.300**	0.036	-0.038
10. Rebels reageren	0.269**	0.137**	-0.117**	-0.135**	0.014	-0.082*	0.058	0.131**	0.300**	-	-0.109**	-0.021
11. Geslacht	0.035	-0.094**	0.071*	0.008	-0.089**	-0.008	-0.013	0.077*	0.036	-0.109**	-	-0.185**
12. Leeftijd	-0.081*	-0.045	-0.013	0.080*	-0.041	0.039	-0.071*	-0.128**	-0.038	-0.021	-0.185**	-

**Correlatie is significant bij een alpha van 0.01 (tweezijdig)

* Correlatie is significant bij een alpha van 0.05 (eenzijdig)

4.2. Creativiteit

4.2.1. Red tape en de creativiteit van medewerkers

In hypothese 1 werd verwacht dat het ervaren van *red tape* van negatieve invloed is op de creativiteit van medewerkers. Hypothese 1 moet verworpen worden. Uit de data blijkt dat er een positief significant verband wordt gevonden tussen de variabelen *red tape* en creativiteit ($p = 0.001$). Als de ervaren mate van *red tape* met 1 toeneemt, neemt de creativiteit ook met 0,109 toe. De verklaringskracht van het model is laag. Van de spreiding van de variantie in creativiteit wordt 2,5 procent verklaard door *red tape*, leeftijd en geslacht. De resultaten van de regressieanalyse staan in tabel 3. Tevens blijkt dat vrouwen zich minder ($B = -0.138$) creatief vinden dan mannen.

Tabel 4.3. Regressieanalyse *red tape* en creativiteit

	Meervoudig			
	Creativiteit			
	B	SE B	β	R^2
Red tape	0.080**	0.025	0.109	0,025
Leeftijd	-0.003	0.002	-0.108	
Geslacht	-0.138**	0.043	-0.056	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

4.2.2. De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid

In hypothese 4a en 5a werd verwacht dat machteloosheid en zinloosheid de relatie tussen *red tape* en creativiteit mediëren. Hypothese 4a en 5a moeten aangenomen worden. Om het mediërende effect van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en creativiteit te toetsen, is gebruik gemaakt van de Baron en Kenny (1986) procedure (Kenny, 2014). In stap 1 is gevonden dat er een relatie is tussen de onafhankelijke variabele *red tape* en de afhankelijke variabele creativiteit van medewerkers (zie tabel 3). Vervolgens is in stap 2 een positieve relatie gevonden tussen de onafhankelijke variabele *red tape* en de mediërende variabelen machteloosheid ($p \leq 0.001$) en zinloosheid ($p = 0.004$), zie hiervoor tabel 4 en 5.

Tabel 4.4. Regressieanalyse *red tape* en machteloosheid

	Meervoudig			
	Machteloosheid			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	0.097**	0.022	0.149	0.028
Leeftijd	-0.003	0.002	-0.064	
Geslacht	-0.034	0.038	-0.030	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 4.5. Regressieanalyse *red tape* en de zinloosheid

	Meervoudig			
	Zinloosheid			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	0.056**	0.022	0.084	0.026
Leeftijd	-0.006**	0.002	-0.112	
Geslacht	0.061	0.039	0.053	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

In stap 3 is gevonden dat er sprake is van een relatie tussen *red tape*, machteloosheid en zinloosheid en de creativiteit van medewerkers (zie tabel 6). Hieruit kan worden geconcludeerd dat er sprake is van partiële mediatie. Er bestaat een directe positieve relatie tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers. Daarnaast is er sprake van een negatieve indirecte relatie via de mediërende variabelen machteloosheid en zinloosheid. Uit de gestandaardiseerde bèta's kan worden geconcludeerd dat hierbij de invloed van zinloosheid ($\beta = -0.284$) groter is dan machteloosheid ($\beta = -0.164$). Bovendien zijn zowel leeftijd en geslacht van significante invloed op de creativiteit van medewerkers. Echter zijn de verschillen in werkelijkheid klein. Ter illustratie bij de variabele leeftijd: een medewerker die 50 jaar ouder is, rapporteert slechts 0.3 minder op creativiteit.

Tabel 4.6. Mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en creativiteit

	Meervoudig			
	Creativiteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	0,080**	0,025	0,109	0,025
Leeftijd	-0.003	0.043	-0.056	
Geslacht	-0.138**	0.002	-0.108	
Red tape	0.116**	0.023	0.157	0.151
Machteloosheid	-0.186**	0.037	-0.164	
Zinloosheid	-0.316**	0.036	-0.284	
Leeftijd	-0.006**	0.002	-0.098	
Geslacht	-0.125**	0.040	-0.098	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Beide modellen (1 en 2) zijn significant ($p \leq 0.001$), maar de verklaringskracht van de modellen is laag. Met de toevoeging van machteloosheid en zinloosheid aan het model verklaart het complete model 15,1 procent van de variantie van creativiteit. Dit is nog steeds laag, maar er is wel sprake van een stijging van 12,6 procent ten opzichte van model 1 met de variabelen *red tape*, leeftijd en geslacht.

4.2.3. De modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’

In hypothese 6 en 7 werd gesteld dat de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid van medewerkers wordt gemodereerd door de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’. Hypothese 6 en 7 dienen verworpen te worden. In tabel 7 staan de resultaten van de moderatieanalyse van de betreffende variabelen op de relatie tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid. In tabel 8 staan de resultaten van de moderatieanalyse van de betreffende variabelen op de relatie tussen *red tape* en de gevoelens van zinloosheid.

Om de moderatoranalyse uit te voeren zijn eerst de onafhankelijke variabele en de moderator variabele gestandaardiseerd, door middel van het opvragen van de Zscores van de variabelen (Universiteit Twente, z.j.). In model 1 zijn de hoofdeffecten meegenomen. Vervolgens zijn in model 2 ook de interactie-effecten meegenomen.

Tabel 4.7. Modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ op de relatie tussen *red tape* en machteloosheid.

	Meervoudig			
	Machteloosheid			
	B	SE B	β	R ²
Red tape (gestandaardiseerd)	0.157**	0.035	0.157	0.026
Gevoeligheid voor regels (gestandaardiseerd)	-0.046	0.035	-0.046	
Rebels reageren (gestandaardiseerd)	0.030	0.036	-0.030	
Red tape (gestandaardiseerd)	0.156**	0.035	0.156	0.027
Gevoeligheid voor regels (gestandaardiseerd)	-0.048	0.036	-0.048	
Rebels reageren (gestandaardiseerd)	0.031	0.036	0.031	
Interactie effect red tape – gevoeligheid v regels	-0.034	0.032	-0.038	
Interactie effect red tape – rebels reageren	0.015	0.032	0.016	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .001$

Uit tabel 7 wordt duidelijk dat er geen sprake is van een modererende invloed van de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ op de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid van medewerkers. Deze conclusie wordt getrokken op basis van de niet significante resultaten bij de interactie-effecten tussen *red tape* en de modererende variabelen.

Tabel 4.8. Modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ op de relatie tussen *red tape* en zinloosheid.

	Meervoudig			
	Zinloosheid			
	B	SE B	β	R ²
Red tape (gestandaardiseerd)	0.085*	0.035	0.085	0.030
Gevoeligheid voor regels (gestandaardiseerd)	-0.104**	0.035	-0.104	
Rebels reageren (gestandaardiseerd)	0.139**	0.035	0.139	
Red tape (gestandaardiseerd)	0.081*	0.035	0.081	0.033
Gevoeligheid voor regels (gestandaardiseerd)	-0.102**	0.035	-0.102	
Rebels reageren (gestandaardiseerd)	0.142**	0.035	0.142	
Interactie effect red tape – gevoeligheid v regels	0.005	0.031	0.006	
Interactie effect red tape – rebels reageren	-0.049	0.032	-0.054	

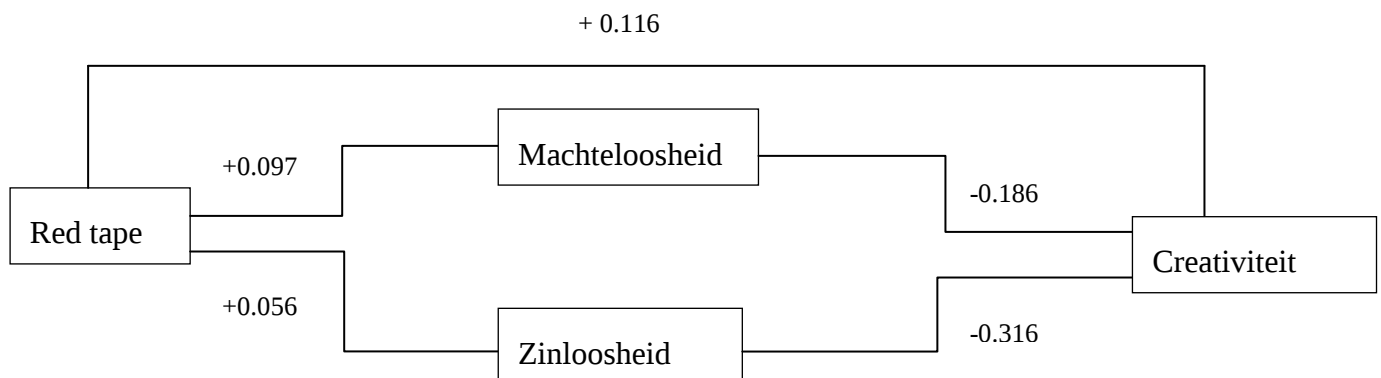
Noot. * $p < .05$; ** $p < .001$

Tabel 8 laat zien dat er geen modererende invloed is van de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ op de relatie tussen *red tape* en de zinloosheid van medewerkers. De interactie-effecten van *red tape* en de modererende variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ zijn niet significant.

Opvallend is dat de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ de relatie tussen *red tape* en zinloosheid niet modereren, maar dat er wel een relatie bestaat tussen de mate waarin men gevoelig is voor regels en de mate waarin men rebels reageert en de gevoelens van zinloosheid. Hierbij is het zo dat medewerkers die rebels reageren sterkere gevoelens van zinloosheid hebben en medewerkers die meer gevoelig zijn voor regels minder sterkere gevoelens van zinloosheid hebben.

4.2.4. Het model voor de relatie tussen red tape en creativiteit

In figuur 1 staat het definitieve model voor de relatie tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers. Geconcludeerd kan worden dat er een directe positieve relatie bestaat tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers. Hiermee is hypothese 1 verworpen, maar indirect is er, via de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid, wel sprake van een negatieve relatie tussen *red tape* en de creativiteit. Hiermee zijn hypothese 4a en 5a bevestigd. Hypothese 6 en 7 zijn verworpen. Dit betekent dat ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ niet de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid modereren. Bovendien is het belangrijk om in te zoomen op de verklaringskracht van het model. De verklaringskracht van het complete model is laag. Deze bedraagt 15,1 procent. Dit betekent dat *red tape*, machteloosheid, zinloosheid, leeftijd en geslacht slechts 15,1 procent van de variantie in creativiteit verklaren.



Figuur 4.1. Relatie *red tape* en creativiteit

4.3. Productiviteit

Productiviteit bestaat in dit onderzoek uit de dimensies effectiviteit en efficiëntie. De regressieanalyses zijn zowel uitgevoerd voor de losse dimensies, effectiviteit en efficiëntie, als het gehele construct, productiviteit. De resultaten van de regressieanalyses van de losse dimensies komen overeen met de resultaten van regressieanalyses van de som van deze dimensies. Vandaar dat in deze paragraaf de regressieresultaten voor het construct productiviteit worden gepresenteerd. De regressieanalyses voor de losse dimensies staan in bijlage F.

4.3.1. Red tape en de productiviteit van medewerkers

In hypothese 2 werd verwacht dat *red tape* van negatieve invloed is op de productiviteit van medewerkers. Hypothese 2 wordt bevestigd. Uit de regressieanalyse blijkt dat er een direct

negatief significant verband wordt gevonden tussen de variabelen *red tape* en de productiviteit van medewerkers ($p \leq 0.001$). Als de ervaren mate van *red tape* met 1 toeneemt, dan neemt de productiviteit van medewerkers met 0.113 af. De verklaringskracht van het model is laag. Van de spreiding in de variantie van productiviteit wordt slechts 5,1 procent verklaard door *red tape*, leeftijd en geslacht. De variabelen leeftijd en geslacht zijn niet van significante invloed op de productiviteit van medewerkers. De resultaten van de regressieanalyse staan in tabel 9.

Tabel 4.9. Regressieanalyse *red tape* en productiviteit.

	Meervoudig			
	Productiviteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0.113**	0.017	-0.221	0.051
Leeftijd	0.002	0.001	0.044	
Geslacht	0.053	0.029	0.061	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

4.3.2. De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid

In hypothese 4b werd gesteld dat het gevoel van machteloosheid de relatie tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers medieert. In hypothese 5b werd gesteld dat het gevoel van zinloosheid de relatie tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers medieert. Hypothese 4b en 5b moeten bevestigd worden. Voor de uitvoering van de mediatieanalyse is wederom de Baron en Kenny procedure gebruikt (Kenny, 2014). Stap 1 in de mediatieanalyse is het uitvoeren van een regressieanalyse tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers. Resultaten van die analyse zijn reeds weergegeven in de vorige paragraaf (4.3.1.). Bovendien werd in paragraaf 4.2.2. al aangetoond dat er een positieve relatie is tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid van medewerkers. Stap 3 is het uitvoeren van de multiële regressie, waarin zowel de onafhankelijke variabele *red tape* als de mediërende variabelen zinloosheid en machteloosheid zijn meegenomen. De resultaten van deze regressieanalyse staan in tabel 10.

Uit tabel 10 kan worden geconcludeerd dat er zowel een directe als indirecte negatieve relatie is tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers. Uit de gestandaardiseerde bèta's kan worden geconcludeerd dat hierbij de invloed van zinloosheid ($\beta = -0.216$) groter is dan machteloosheid ($\beta = -0.129$). De verklaringskracht van beide modellen is laag. Model 1, zonder mediërende variabelen, verklaart slechts 5,1 procent van de spreiding in de variantie van productiviteit. De verklaringskracht van model 2, inclusief mediërende en controlevariabelen, is 12,8 procent.

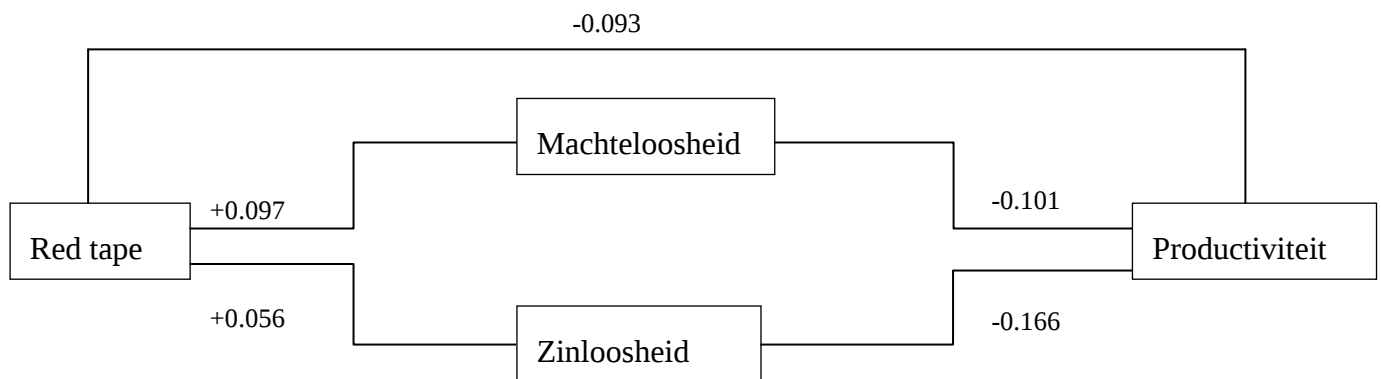
Tabel 4.10. Mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en productiviteit.

	Meervoudig			
	Productiviteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0.113**	0.017	-0.221	0.051
Leeftijd	0.002	0.001	0.044	
Geslacht	0.053	0.029	0.061	
Red tape	-0.093**	0.016	-0.183	0.128
Machteloosheid	-0.101**	0.026	-0.129	
Zinloosheid	-0.166**	0.025	-0.216	
Leeftijd	0.000	0.001	0.012	
Geslacht	0.060*	0.028	0.069	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

4.3.3. Het model voor de relatie tussen *red tape* en de productiviteit

In figuur 2 staat het definitieve model van de relatie tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers. Geconcludeerd kan worden dat er zowel een directe als indirecte negatieve relatie bestaat tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers. Hiermee zijn hypothese 2, 4b en 5b aangenomen.



Figuur 4.2. Relatie *red tape* en productiviteit.

4.4. Flexibiliteit

In hypothese 3 werd verwacht dat *red tape* van negatieve invloed is op de flexibiliteit van medewerkers. Uit de componentenanalyse blijkt dat het construct flexibiliteit bestaat uit de dimensies handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit. Er zijn zowel regressieanalyses uitgevoerd voor het construct flexibiliteit, als de losse dimensies handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit. Uit deze analyses blijkt dat er grote verschillen zijn tussen de resultaten van de losse dimensies en de resultaten van het gehele construct. Gezien de verschillen worden in dit hoofdstuk zowel de resultaten van de losse dimensies als van het volledige construct gepresenteerd. Dit maakt het lastiger om een concreet oordeel te geven over het al dan niet verwerpen van de hypothesen, maar geeft wel nauwkeuriger weer hoe *red tape* (de dimensies van) flexibiliteit beïnvloedt.

4.4.1. *Red tape* en de flexibiliteit van medewerkers

In hypothese 3 werd verwacht dat *red tape* van negatieve invloed is op de flexibiliteit van medewerkers. Allereerst blijkt uit tabel 11 dat er een positieve relatie is tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit ($p \leq 0.001$) van medewerkers. Wanneer de ervaren mate van *red tape* met 1 toeneemt, stijgt de handelingsflexibiliteit met 0.123. Uit tabel 12 blijkt dat er een negatieve relatie is tussen *red tape* en de interne mobiliteit van medewerkers ($p \leq 0.001$). Wanneer de ervaren mate van *red tape* met 1 toeneemt, daalt de interne mobiliteit met 0.239.

Tabel 4.11. Regressieanalyse *red tape* en handelingsflexibiliteit.

	Meervoudig			
	Handelingsflexibiliteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	0.123**	0.031	0.133	0.029
Leeftijd	-0.004	0.003	-0.049	
Geslacht	0.163*	0.054	-0.102	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 4.12. Regressieanalyse *red tape* en interne mobiliteit.

	Meervoudig			
	Interne mobiliteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0.239**	0.031	-0.248	0.063
Leeftijd	0.002	0.003	0.019	
Geslacht	0.007	0.007	0.004	

Noot * $p < .05$; ** $p < .01$

Op basis van tabel 11 en 12 ontstaat er een verdeeld beeld over de relatie tussen *red tape* en de twee verschillende dimensies van flexibiliteit. Wanneer de dimensies samen worden gevoegd en gedeeld door twee leidt dit tot een resultaat dat zichtbaar is in tabel 13.

Tabel 4.13. Regressieanalyse *red tape* en flexibiliteit.

	Meervoudig			
	Flexibiliteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0.058*	0.023	-0.085	0.012
Leeftijd	-0.001	0.002	-0.020	
Geslacht	-0.078	0.040	-0.067	

Noot * $p < .05$; ** $p < .01$

Op basis van de resultaten uit tabel 13 zou kunnen worden geconcludeerd dat er inderdaad een negatieve relatie bestaat tussen *red tape* en de flexibiliteit van medewerkers en dat daarmee hypothese 3 wordt bevestigd. De tabellen 11, 12 en 13 laten echter verschillende resultaten zien. Met het bevestigen van hypothese 3 lijkt daarmee geen eer aan te worden gedaan aan de werkelijkheid, omdat er een directe positieve relatie bestaat tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers.

4.4.2. De mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid

Gezien de verschillen tussen de losse dimensies van flexibiliteit en de somscore op het construct flexibiliteit worden in deze paragraaf wederom de resultaten besproken van zowel de losse dimensies als het gehele construct flexibiliteit.

Handelingsflexibiliteit

In hypothese 4c en 5c werd verwacht dat de variabelen machteloosheid (4c) en zinloosheid (5c) de relatie tussen *red tape* en de flexibiliteit mediëren. Wat betreft de handelingsflexibiliteit kan worden geconcludeerd dat hypothese 4c moet worden verworpen en 5c moet worden bevestigd. Voor het uitvoeren van de mediatieanalyse is wederom de Baron en Kenny (1986) procedure gevolgd (Kenny, 2014). In stap 1 is gevonden dat er een relatie is tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers ($p \leq 0.001$) (zie tabel 11). In paragraaf 4.2.2. is reeds vastgesteld dat er een relatie is tussen *red tape* en de mediërende variabelen machteloosheid en zinloosheid (tabel 3 en 4). Dit betekent dat stap 3

mag worden uitgevoerd, waarin zowel de relatie tussen de onafhankelijke als de mediërende variabelen op de afhankelijke variabele handelingsflexibiliteit is onderzocht. De resultaten staan in tabel 14.

Tabel 4.14. Mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en handelingsflexibiliteit.

	Meervoudig			
	Handelingsflexibiliteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	0.123**	0.031	0.133	0.029
Leeftijd	-0.004	0.003	-0.049	
Geslacht	-0.163**	0.054	-0.102	
Red tape	0.138**	0.031	0.149	0.047
Machteloosheid	-0.048	0.049	-0.034	
Zinloosheid	-0.175**	0.048	-0.125	
Leeftijd	-0.005	0.003	-0.065	
Geslacht	-0.154**	0.053	-0.097	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Uit de multipele regressie kan worden geconcludeerd dat er een positieve relatie is tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers, maar dat er ook sprake is van een indirecte negatieve relatie die loopt via de gevoelens van zinloosheid. De verklaringskrachten van de modellen zijn heel laag. Het complete model, inclusief zinloosheid, leeftijd en geslacht verklaart slechts 4,7 procent van de variantie in handelingsflexibiliteit. Van de controlevariabelen is alleen de variabele geslacht statistisch significant. Vrouwen rapporteren hun handelingsflexibiliteit gemiddeld met -0.154 lager dan mannen.

Interne mobiliteit

In hypothese 4c en 5c werd verwacht dat de variabelen machteloosheid (4c) en zinloosheid (5c) de relatie tussen *red tape* en de flexibiliteit mediëren. Wat betreft interne mobiliteit kan

worden geconcludeerd dat hypothese 4c moet worden bevestigd en 5c moet worden verworpen. Om te bepalen of zinloosheid en machteloosheid van mediërende invloed zijn op de relatie tussen *red tape* en de interne mobiliteit van medewerkers is de Baron en Kenny (1986) procedure gevolgd (Kenny, 2014). In stap 1 is gevonden dat er een negatieve significante relatie is tussen *red tape* en de interne mobiliteit van medewerkers. Wat betreft stap 2 werd eerder al aangetoond dat *red tape* positief samenhangt met de machteloosheid en zinloosheid van medewerkers (tabel 3 en 4). Vandaar dat stap 3 is uitgevoerd. De resultaten in tabel 15 laten zien dat er een directe negatieve relatie bestaat tussen *red tape* en de interne mobiliteit van medewerkers. Bovendien is er sprake van een indirecte negatieve relatie die loopt via de mediërende invloed van de variabele machteloosheid. Het toevoegen van de variabele machteloosheid draagt duidelijk bij aan de verklaringskracht van het model. De verklaringskracht stijgt met 6,3 procent naar 12,6 procent.

Tabel 4.15. Mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en interne mobiliteit.

	Meervoudig			
	Interne mobiliteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0.239**	0.031	-0.248	0.063
Leeftijd	0.002	0.003	0.019	
Geslacht	0.007	0.055	0.004	
Red tape	-0.203**	0.031	-0.211	0.126
Machteloosheid	-0.383**	0.048	-0.259	
Zinloosheid	0.023	0.047	0.016	
Leeftijd	0.00	0.003	0.004	
Geslacht	-0.008	0.053	-0.005	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Flexibiliteit

In hypothese 4c en 5c werd verwacht dat de variabelen machteloosheid (4c) en zinloosheid (5c) de relatie tussen *red tape* en de flexibiliteit mediëren. Hieronder worden de resultaten gepresenteerd voor de samengevoegde variabele ‘flexibiliteit’ die bestaat uit de som van de twee losse dimensies: handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit. Ook voor deze variabele geldt dat voor de mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid de Baron en Kenny (1986) procedure is gevolgd (Kenny, 2014). In stap 1 is vastgesteld dat er een significante relatie bestaat tussen *red tape* en de flexibiliteit van medewerkers. In stap 2 is vastgesteld dat er een relatie bestaat tussen *red tape* en de mediërende variabelen (tabel 3 en 4). Vandaar dat stap 3 mag worden uitgevoerd. Tabel 16 laat de resultaten van de meervoudige regressieanalyse voor het construct flexibiliteit zien.

Tabel 4.16. Mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en flexibiliteit.

	Meervoudig			
	Flexibiliteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0.058*	0.023	-0.085	0.012
Leeftijd	-0.001	0.002	-0.020	
Geslacht	-0.078*	0.040	-0.067	
Red tape	-0.033	0.023	-0.048	0.065
Machteloosheid	-0.215**	0.035	-0.069	
Zinloosheid	-0.076*	0.035	-0.041	
Leeftijd	-0.002	0.002	-0.206	
Geslacht	-0.081*	0.039	-0.074	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

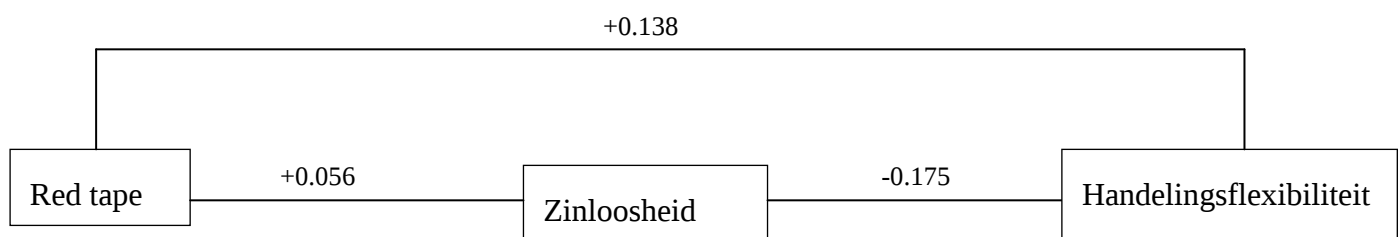
Uit de analyse blijkt dat de relatie tussen *red tape* en de flexibiliteit van medewerkers volledig wordt gemedieerd door de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid. De verklaringskracht van het model bedraagt slechts 6,5 procent. Het toevoegen van de

variabelen machteloosheid en zinloosheid zorgt voor een stijging van de verklaringskracht met 5,3 procent. Er bestaat tevens een relatie tussen geslacht en de flexibiliteit van medewerkers. Vrouwen rapporteren 0.081 lager op hun flexibiliteit dan mannen.

Gezien de uiteenlopende resultaten is het lastig om een conclusie te trekken over hypothese 4c en 5c. Op basis van tabel 16 zou kunnen worden geconcludeerd dat er sprake is van volledige mediatie van de relatie tussen *red tape* en de flexibiliteit van medewerkers door de variabelen machteloosheid en zinloosheid. Echter, er wordt hiermee geen eer aan gedaan aan de werkelijkheid, omdat de afzonderlijke dimensies handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit uiteenlopende resultaten laten zien.

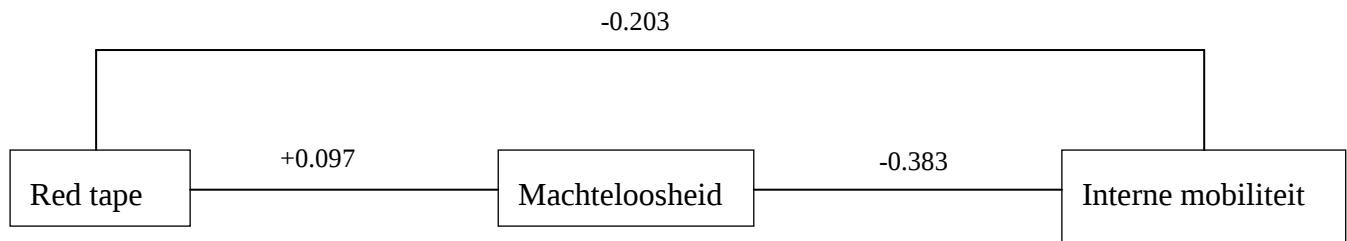
4.4.3. De modellen voor de relatie tussen *red tape* en de (dimensies van) flexibiliteit

De regressieanalyses laten zien dat de resultaten wat betreft de relatie tussen *red tape* en de flexibiliteit van medewerkers complex zijn. De regressieanalyses met de afzonderlijke dimensies laten andere resultaten zien dan de regressieanalyses met de totaalscore op het construct flexibiliteit. Vandaar dat in deze paragraaf drie losse modellen worden getoond. Figuur 4 laat het model van de handelingsflexibiliteit zien. Op basis van de analyses kan worden geconcludeerd dat er een directe positieve relatie is tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers. Indirect is er sprake van een negatieve relatie die loopt via de gevoelens van zinloosheid.



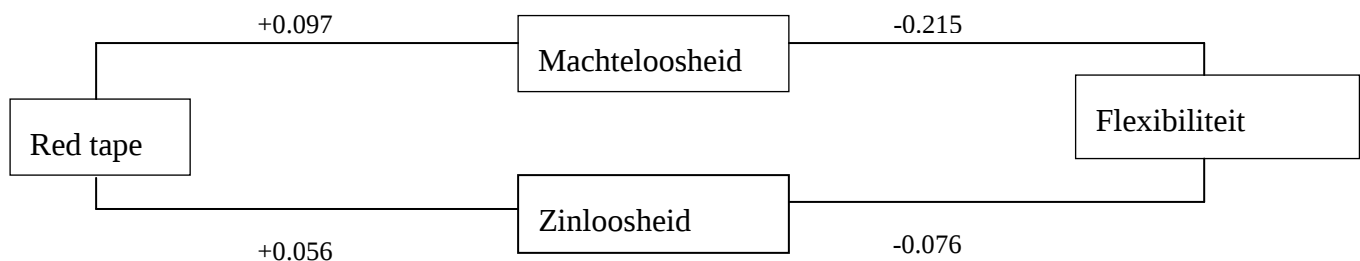
Figuur 4.4. Relatie *red tape* en handelingsflexibiliteit.

In figuur 5 wordt de relatie tussen *red tape* en de interne mobiliteit schematisch weergegeven. Op basis van de analyses kan worden geconcludeerd dat er zowel een directe als indirecte, via het gevoel van machteloosheid, negatieve relatie bestaat tussen *red tape* en de interne mobiliteit van medewerkers.



Figuur 4.5. Relatie *red tape* en interne mobiliteit

Naast de analyses voor de losse dimensies zijn er ook analyses uitgevoerd met de somscore op het construct flexibiliteit. De resultaten van die analyses worden schematisch weergegeven in figuur 6. Op basis van de regressieanalyses van het construct flexibiliteit kan worden geconcludeerd dat de variabelen machteloosheid en zinloosheid de relatie tussen *red tape* en flexibiliteit volledig mediëren.



Figuur 4.6. Relatie *red tape* en flexibiliteit

De verschillen tussen de afzonderlijke dimensies zijn opvallend. Vandaar dat is besloten om tijdens de groepsinterviews stil te staan bij de afzonderlijke dimensies en niet bij het construct flexibiliteit.

4.5. Resumé kwantitatieve resultaten

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat niet alle resultaten overeenkomen met de verwachtingen die zijn omschreven in de hypothesen. Tabel 17 geeft een overzicht van het al dan niet bevestigen van de hypothesen. Daarbij wordt duidelijk dat vooral de directe positieve relaties tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit en creativiteit van medewerkers niet volgens de in de hypothesen uitgesproken verwachting lopen. Mogelijk zijn er mediërende of modererende variabelen die bepalen wanneer er sprake is van een positieve relatie en wanneer er sprake is van een negatieve relatie tussen *red tape* en de creativiteit en

handelingsflexibiliteit. Ook de afwezigheid van de modererende invloed van de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ is interessant. Dit zijn aandachtspunten in de groepsinterviews.

Een interessante bevinding, die niet zichtbaar is in tabel 17, is dat de verklaringskracht van de modellen erg laag is. Deze varieert van 4,6 tot 15,1 procent. Dit lijkt haaks te staan op het feit dat het bestaan van interne regels door medewerkers in gemeenten als ontzettend frustrerend wordt beschreven. Medewerkers stellen hierover vaak dat dit bijvoorbeeld hun ruimte om intern mobiel te zijn, belemmert. Hier lijkt sprake te zijn van een paradox. Vandaar dat dit ook een gespreksonderwerp in de groepsinterviews is.

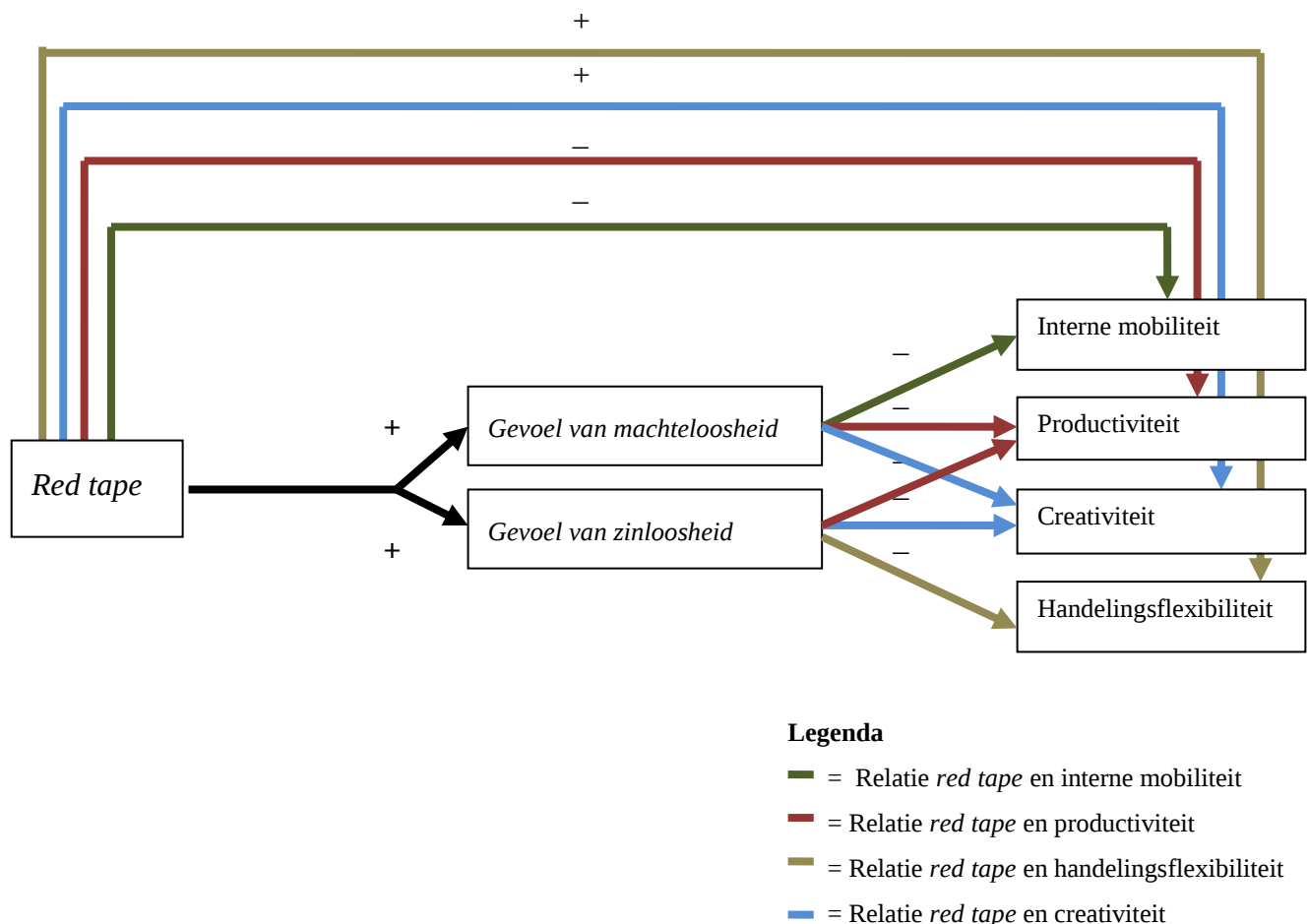
Tabel 4.17. Overzicht bevestiging hypothesen

Hypothese	Verworpen of bevestigd
Hypothese 1: <i>Red tape</i> is van negatieve invloed op de creativiteit van medewerkers	Verworpen (maar indirect wel van negatieve invloed)
Hypothese 2: <i>Red tape</i> is van negatieve invloed op de productiviteit van medewerkers	Bevestigd
Hypothese 3: <i>Red tape</i> is van negatieve invloed op de flexibiliteit van medewerkers	Bevestigd*
Hypothese 4: Het gevoel van machteloosheid medieert de relatie tussen <i>red tape</i> en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.	a. Creativiteit: bevestigd b. Productiviteit: bevestigd c. Flexibiliteit: bevestigd*
Hypothese 5: Het gevoel van zinloosheid medieert de relatie tussen <i>red tape</i> en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers.	a. Creativiteit: bevestigd b. Productiviteit: bevestigd c. Flexibiliteit: bevestigd*
Hypothese 6: De positieve relatie tussen <i>red tape</i> en de gevoelens van zinloosheid en machteloosheid van medewerkers is sterker, wanneer werknemers meer gevoelig zijn voor het bestaan van regels.	Verworpen
Hypothese 7: <i>Red tape</i> is van negatieve invloed op de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid van medewerkers, wanneer medewerkers hoog scoren op de mate van rebellie.	Verworpen

Noot. * = Maar verdere aandacht is nodig voor de verschillen tussen de afzonderlijke dimensies.

De modellen van de relatie tussen *red tape* en de verschillende afhankelijke variabelen zijn samengevoegd in figuur 6. Hierbij is de keuze gemaakt om de variabele flexibiliteit op te

splitsen in de dimensies handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit. Deze keuze is gemaakt, omdat de dimensies beduidend andere resultaten laten zien. Gezien de complexiteit van het model is ervoor gekozen om de controlevariabelen leeftijd en geslacht niet op te nemen in het model. Aan het model is een legenda toegevoegd. In deze legenda is te zien dat aan iedere relatie tussen *red tape* en een afhankelijke variabele een kleur is toegekend. De relaties tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid zijn in het model weergegeven met een zwarte pijl. Vervolgens is met kleuren aangegeven of en hoe de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid de afhankelijke variabelen beïnvloeden. Hierbij moet worden vermeld dat met regressieanalyses alleen verbanden tussen variabelen worden aangetoond en geen causaliteit. De kwantitatieve resultaten worden gezien als een bevestiging van de veronderstelde causale relaties in de hypothesen. Vandaar dat de relaties met een pijl worden weergegeven. In de discussie wordt verder stilgestaan bij de veronderstelde causaliteit.



Figuur 4.6. Definitief kwantitatief model

5. Kwalitatieve resultaten

In dit hoofdstuk worden de kwalitatieve resultaten gepresenteerd. Per afhankelijke variabele wordt besproken welke andere variabelen mogelijk van invloed zijn op de relatie tussen *red tape* en de afhankelijke variabele. In totaal zijn er vier variabelen die toe kunnen worden gevoegd aan het model. Dit zijn de volgende modererende variabelen:

- De sturing door de leidinggevende.
- De regelvolgzaamheid van medewerkers.
- De aard van de regel (geldt alleen bij creativiteit).
- Overdraagbaarheid van taken (geldt alleen bij handelingsflexibiliteit).

In het geval van de variabelen ‘aard van de regel’ (creativiteit) en ‘overdraagbaarheid van taken’ (handelingsflexibiliteit) geldt dat deze variabelen een verklaring geven voor het tweeledige verloop van de relatie. Met het tweeledige verloop wordt zowel een positieve als een negatieve relatie tussen *red tape* en de afhankelijke variabele bedoeld. Daarna wordt stilgestaan bij opvallendheden uit de kwantitatieve data. Dit betreft de lage verklaringskracht van de modellen en de ontbrekende modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’. Dit hoofdstuk sluit af met een definitief model. Hierin worden de relaties tussen de variabelen weergegeven.

5.1. Creativiteit

De resultaten uit de kwantitatieve analyse laten zien dat er een direct positief verband is tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers. Indirect is er sprake van een negatief verband via de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid van medewerkers. Alle respondenten geven aan zich te herkennen in de kwantitatieve resultaten.

5.1.1. Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen

In dit onderzoek is zowel een direct positief verband gevonden tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers als een indirect negatief verband via de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid. Blijkbaar zijn er in het model nog één of meerdere variabele(n) die bepalen of *red tape* zorgt voor gevoelens van machteloosheid en zinloosheid of dat *red tape* zorgt voor meer creativiteit. Met interviewrespondenten zijn mogelijke modererende en mediërende variabelen verkend.

Een eerste variabele die door respondenten wordt genoemd, is de aard van de regel. Soms zorgt de belemmerende ervaring met interne regels voor gevoelens van machteloosheid en zinloosheid en daarmee voor minder creativiteit. In andere gevallen is de belemmerende ervaring met interne regels voor medewerkers een trigger om de interne regels te ontwijken. Medewerkers zullen in dat geval een nieuwe handelingswijze bedenken en zijn daarmee meer creatief. Respondent 6 stelt dat het belemmerend ervaren van interne regels bij haar kan zorgen voor meer creativiteit, omdat met de formulering van een regel ook andere handelingsopties worden gecreëerd. Respondent 6 stelt over het ervaren van ruimte door de formulering van regels: *‘Kaders vinden we richtinggevend en ik zie regels als kaders. Dat betekent dat je met kaders ook een andere richting op kunt. Terwijl als je geen kader hebt, dan heb je een heleboel vrije ruimte en dan heb je veel meer de neiging om in het midden te zwemmen’*. De belemmerende ervaring met een interne regel kan medewerkers dus uitnodigen om een nieuwe werkwijze te bedenken. In dit geval hangt de aard van de regel samen met de regelvolgzaamheid van medewerkers. Medewerkers die een interne regel als uitermate belemmerend ervaren, zullen ervoor kiezen om de interne regel niet na te leven. Zij gaan dan op zoek naar een nieuwe handelingswijze. In dat geval zijn deze medewerkers dus meer creatief.

De andere situatie is dat de belemmerende ervaring met interne regels de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid oproept. Deze gevoelens leiden tot een daling van de creativiteit. Respondent 4 geeft een voorbeeld van een interne regel die medewerkers de gevoelens van machteloosheid geeft. Zij zegt: *‘Bijvoorbeeld bij het SEV-traject (selectieve externe vacaturestop) heb ik al een huilend afdelingshoofd gehad en een woedend afdelingshoofd, die voelen zich compleet machteloos.’* Het SEV-traject is een voorbeeld van een interne regel die gevoelens van machteloosheid en zinloosheid oproept en via deze gevoelens leidt tot minder creativiteit.

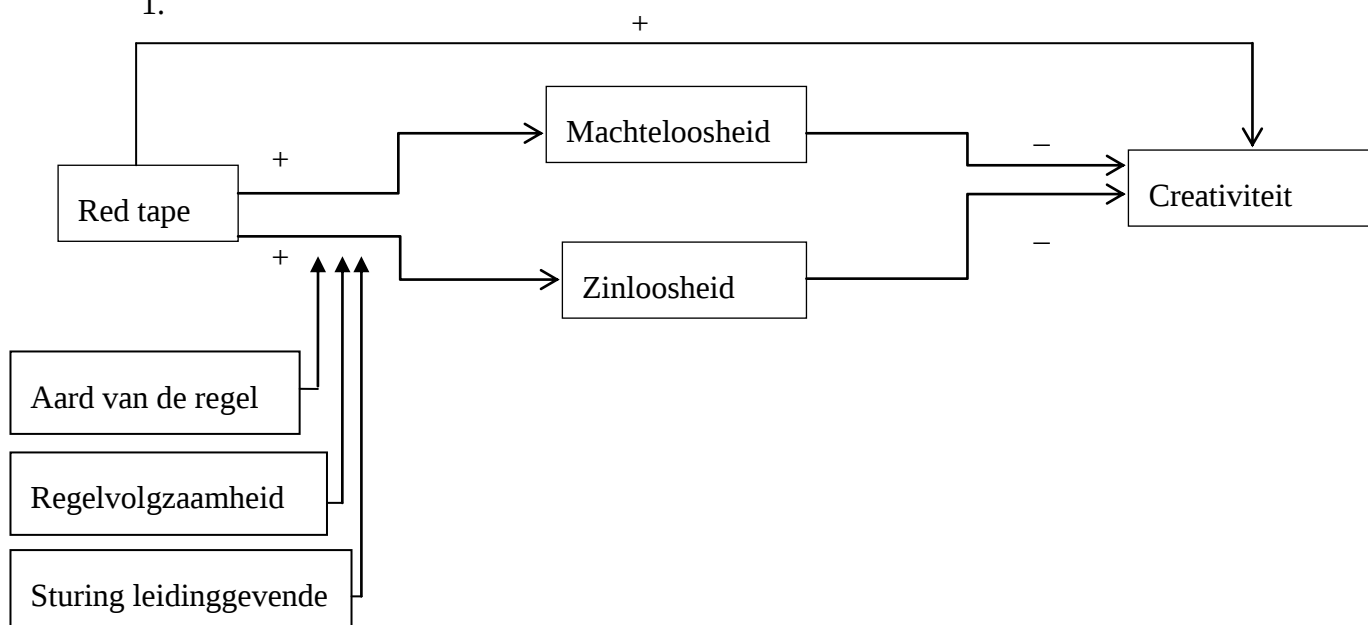
De vraag wanneer een belemmerende ervaring met een interne regel leidt tot meer of minder creativiteit hangt dus af van de aard van de regel. Volgens respondenten zijn er kenmerken van interne regels die bepalen of een belemmerende ervaring leidt tot meer of minder creativiteit. Respondent 3 probeert hier een onderscheid in te maken: *‘Interne regels als: je moet het binnen één dag gerealiseerd hebben of je moet het met 100 euro doen, dat soort regels maken je creatiever. Maar een regel van: je moet het bij dit bureau doen en het mag*

nergens anders, belemmeren je creativiteit. Respondent 1 vult respondent 3 aan door te zeggen: *‘je moet het als een uitdaging zien.’* De variabele ‘aard van de regel’ werd in drie interviews genoemd (interview 1, 2 en 4) en werd in die interviews door alle respondenten herkend.

Een andere variabele die als een belangrijke invloed op de relatie tussen *red tape* en de creativiteit wordt genoemd, is de manier waarop de leidinggevende medewerkers stuurt op het naleven van interne regels. Als de leidinggevende veel belang hecht aan het naleven van interne regels door medewerkers, dan zullen medewerkers zich eerder machteloos en zinloos voelen. Hierdoor worden medewerkers minder creatief. Respondent 6 omschrijft dit als volgt: *‘Als je leidinggevende heel erg zit op het naleven van regels, als je alles heel precies volgens dat patroon moet doen, dan voel je je helemaal zinloos en machteloos.’* De invloed van de leidinggevende werd in alle vier de groepsinterviews genoemd en werd door alle respondenten beaamd.

5.1.2. Definitief model voor de relatie tussen *red tape* en de creativiteit

De kwalitatieve bevindingen zijn toegevoegd aan de kwantitatieve resultaten. De relatie tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers wordt schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 5.1. Model creativiteit

5.2. Productiviteit

De kwantitatieve resultaten wat betreft de productiviteit van medewerkers kwamen overeen met de hypothesen. Zowel direct als indirect, via de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid, is er een negatieve relatie tussen het ervaren van *red tape* en de productiviteit van medewerkers. De interviewrespondenten bevestigden tijdens de interviews de kwantitatieve resultaten.

5.2.1. Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen

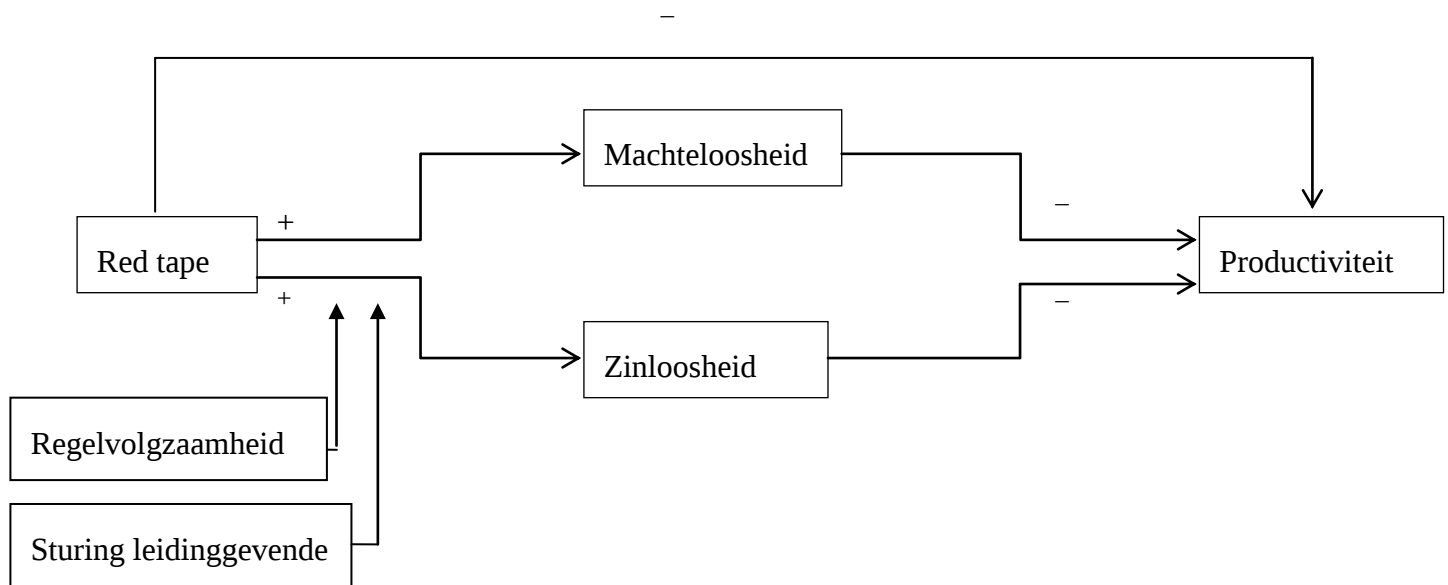
Bij productiviteit wordt de regelvolgzaamheid van medewerkers expliciet genoemd als toevoeging aan het model. Respondenten stellen dat de productiviteit alleen omlaag gaat, wanneer medewerkers ervoor kiezen om interne regels die zij als belemmerend ervaren na te leven. Respondent 8 stelt hierover: *‘Maar je kunt ook de interne regels negeren, dus dat is ook wel een factor erin. Je kunt heel productief zijn als je een aantal interne regels naast je neerlegt.’* Deze factor werd in het eerste, derde en vierde interview genoemd en werd daarmee door acht respondenten herkend. Tijdens het interview met respondent 10 en 11 werd bovendien geopperd dat de regelvolgzaamheid voorkomt uit het gevoel dat medewerkers hebben om invloed uit te kunnen oefenen op hun omgeving. Respondent 11 stelt: *‘Het gaat het om gevoel dat jij de omgeving kunt veranderen in plaats van dat de omgeving jou verandert.’* Respondent 10 beaamt dit door te zeggen: *‘Ja het gaat erom hoe erg laat je je uit het veld slaan door het feit dat je belemmerende regels tegenkomt, dat is bij productiviteit het voornaamste.’* Medewerkers zullen minder regelvolgzaam zijn als zij het gevoel hebben dat zij invloed uit kunnen oefenen op hun omgeving.

De regelvolgzaamheid van medewerkers hangt mogelijk samen met de sturing door leidinggevendenden op het naleven van interne regels. Medewerkers zullen sneller geneigd zijn om interne regels na te leven, wanneer de leidinggevende benadrukt dat hij of zij dit belangrijk vindt. Medewerkers van wie de leidinggevende minder nadruk legt op het naleven van interne regels, zullen meer ruimte ervaren. Respondent 1 stelt hierover: *‘Je hebt leiders nodig, ook onder de laag van de directie, die zeggen van: hier kan ik niks mee, ik ga hier lak aan hebben. Hiermee kunnen zij het patroon doorbreken.’* Met het patroon doorbreken, doelt de respondent op het afschaffen van de bestaande belemmerende regels. Wanneer de leidinggevende zich afzet tegen interne regels ervaren medewerkers meer ruimte bij het

uitvoeren van hun werkzaamheden. Hierdoor voelen medewerkers zich minder machteloos en zinloos en zijn zij daardoor meer productief.

5.2.2. Definitief model voor de relatie tussen red tape en de productiviteit

De kwalitatieve bevindingen zijn toegevoegd aan de kwantitatieve resultaten. De relatie tussen *red tape* en de productiviteit van medewerkers wordt schematisch weergegeven in figuur 2.



Figuur 5.2. Model productiviteit

5.3. Flexibiliteit

De variabele flexibiliteit is tijdens de groepsinterviews opgesplitst in de twee losse dimensies: handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit. De reden hiervoor is dat de verschillende dimensies beduidend andere kwantitatieve resultaten lieten zien.

5.3.1. Handelingsflexibiliteit

Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat er een direct positief verband is tussen het ervaren van *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers. Indirect is er sprake van een negatief verband via de gevoelens van zinloosheid. Interviewrespondenten bevestigden de kwantitatieve resultaten.

5.3.1.1. Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen

Er is zowel een direct positief verband als een indirect negatief verband tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers. Blijkbaar zijn er in het model nog één of meerdere variabele(n) die bepalen of *red tape* zorgt voor gevoelens van machteloosheid en zinloosheid of dat *red tape* zorgt voor meer handelingsflexibiliteit.

Volgens interviewrespondenten heeft dit te maken met de mogelijkheid tot het overdragen van taken, die voortkomen uit het naleven van de belemmerende regel, naar collega's. Respondent 1 zegt: *'Als jij een regel als heel belemmerend ervaart en je weet dat een ander daar goed in is, dan neemt hij of zij jouw taak over, omdat hij of zij weet hoe je dat moet doen. Er vindt dan een soort uitruil van taken plaats.'* Respondent 11 omschrijft dit als: *'Voor mij is de reisdeclaratie een duidelijk voorbeeld. Ik heb helemaal stap voor stap uitgezocht hoe dat werkt, dan vind ik het wel heel vervelend, maar als een nieuwe collega het voor het eerst moet doen, dan zou ik wel zeggen van: nou goh ik help je wel even, want ik weet hoe vervelend het is.'* In het geval van de negatieve relatie is er dan geen overdracht van taken mogelijk. In dat geval krijgt de medewerker gevoelens van zinloosheid en wordt de medewerker minder handelingsflexibel. Respondent 11 omschrijft dit als: *'Het is echt moeilijk allemaal, dus ik heb echt geen tijd om ook nog dingen voor jou over te nemen'.*

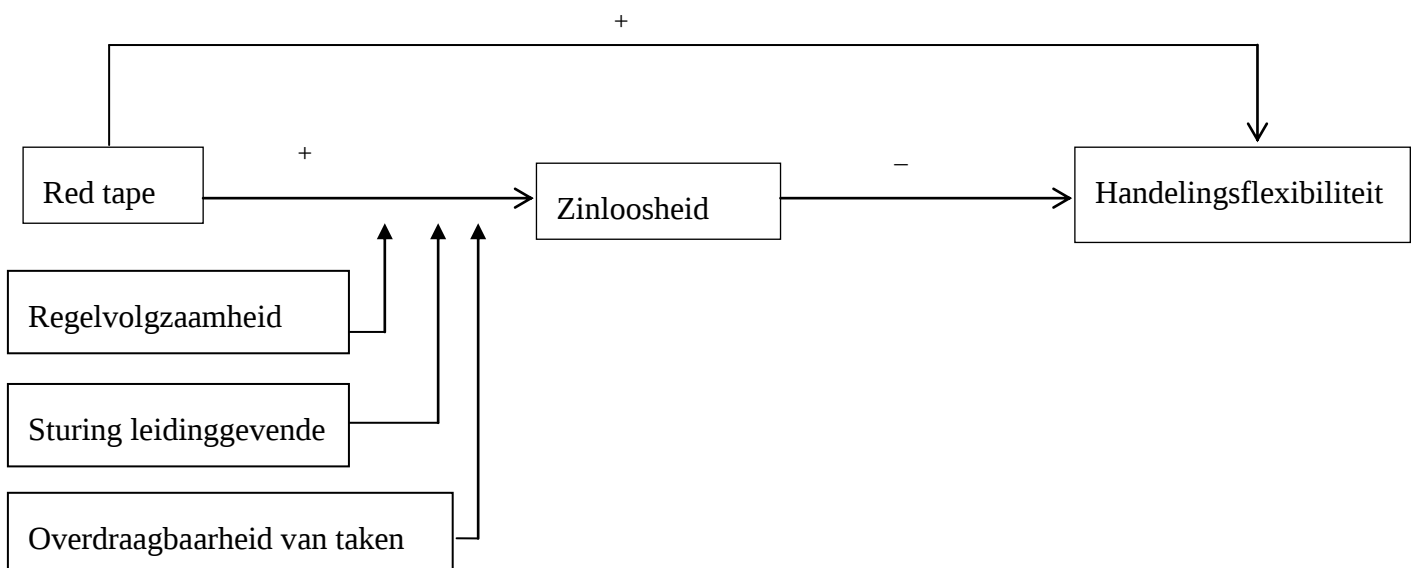
Uit bovenstaande blijkt dat de mogelijkheid tot het overdragen van taken, die voortkomen uit het naleven van de belemmerende interne regel, een factor is die bepaalt of het belemmerend ervaren van interne regels al dan niet leidt tot gevoelens van zinloosheid. Als overdraagbaarheid van taken mogelijk is, zullen medewerkers eerder taken van elkaar over gaan nemen, omdat zij elkaar zo verder kunnen helpen. Als overdracht van taken niet mogelijk is, krijgen medewerkers het gevoel van zinloosheid. Dat gevoel zal er toe leiden dat medewerkers voor hun gevoel te druk zijn met naleven van interne regels en hierdoor geen tijd hebben om taken van collega's over te nemen. Deze factor werd in alle vier de interviews genoemd en werd door alle respondenten herkend.

Naast de overdraagbaarheid van taken zijn er ook andere modererende variabelen die van invloed zijn op het model. Wederom blijkt de sturing door de leidinggevende van belangrijke invloed te zijn. Een medewerker zal eerder gevoelens van zinloosheid krijgen, wanneer een leidinggevende het belang van het naleven van interne regels benadrukt. Deze factor werd in

alle groepsinterviews genoemd. Bovendien speelt de regelvolgzaamheid hier wederom een rol. Als respondenten ervoor kiezen om een interne regel niet na te leven, ervaren zij meer ruimte om taken van een ander op zich te nemen. In het geval van de handelingsflexibiliteit werd deze factor expliciet erkend in het laatste interview door de respondenten 10 en 11.

5.3.1.2. Definitief model voor de relatie tussen red tape en de handelingsflexibiliteit

De kwalitatieve bevindingen zijn toegevoegd aan de kwantitatieve resultaten. De relatie tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers wordt schematisch weergegeven in figuur 3.



Figuur 5.3. Model handelingsflexibiliteit.

5.3.2. Interne mobiliteit

Het tweede onderdeel van de variabele flexibiliteit is de dimensie interne mobiliteit. Er is zowel een directe als indirecte negatieve relatie tussen het ervaren van *red tape* en de interne mobiliteit van medewerkers. De indirecte relatie loopt via de gevoelens van machteloosheid. Interviewrespondenten gaven aan zich te herkennen in de resultaten.

5.3.2.1. Uitbreiding van het model met mediërende en modererende variabelen

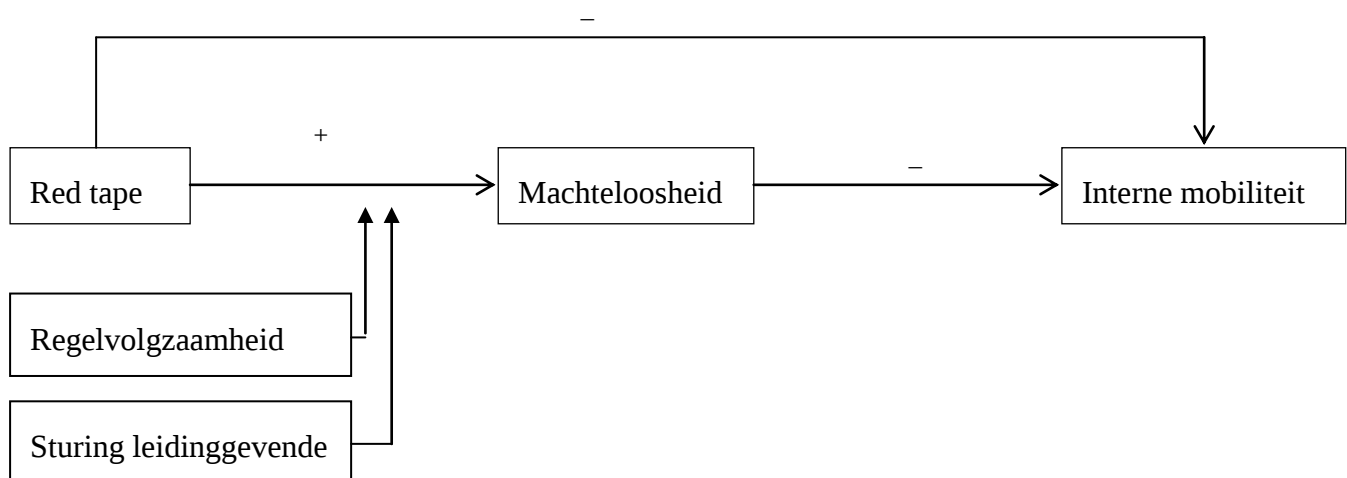
Met respondenten is gesproken over andere mediërende en modererende variabelen die aan het model kunnen worden toegevoegd. Wederom speelt de sturing door de leidinggevende een belangrijke rol. In het geval van de interne mobiliteit is het vaak de leidinggevende die te maken krijgt met interne regels. Respondent 2 zegt hierover: ‘*Er zijn hier ook*

leidinggevers die zeggen van: ik vind gewoon dat het(mobiliteit) moet gebeuren. Ik weet dat ik er nadelen van ervaar, want ik moet het probleem oplossen en dan is mijn goede planning weg, maar ik vind interne mobiliteit belangrijk, dus we gaan ervoor.' Wanneer een leidinggevende sterk de houding aanneemt dat interne mobiliteit belangrijk is, zullen medewerkers zich minder snel machteloos voelen. Medewerkers voelen zich dan gesteund in hun keuze om (tijdelijk) over te stappen naar een andere afdeling. Als de leidinggevende echter stelt dat interne mobiliteit niet mogelijk is vanwege het bestaan van interne regels, zullen medewerkers zich meer machteloos voelen. Hierdoor daalt de interne mobiliteit.

Daarnaast speelt de regelvolgzaamheid ook een rol. In dit geval gaat het om een combinatie van de regelvolgzaamheid door de leidinggevende en de medewerker zelf. Een leidinggevende heeft volgens de interviewrespondenten veel invloed op de mogelijkheid voor een medewerker om intern mobiel te zijn. Als een medewerker ervoor kiest om de interne regels omtrent interne mobiliteit niet op te volgen, is het belangrijk dat de leidinggevende hem of haar hierin steunt. Als de leidinggevende ervoor kiest om de medewerker te steunen, waarmee ze samen de interne regels niet naleven, zal de betreffende medewerker zich minder machteloos voelen. Hierdoor voelt de medewerker meer ruimte om overstappen naar een andere afdeling.

5.3.2.2. Definitief model voor de relatie tussen red tape en de interne mobiliteit

De kwalitatieve resultaten zijn toegevoegd aan de kwantitatieve resultaten. De relatie tussen *red tape* en de interne mobiliteit van medewerkers wordt weergegeven in figuur 4.



Figuur 5.4. Model interne mobiliteit

5.4. Lage verklaringskracht

Een opvallende bevinding uit de kwantitatieve resultaten is de lage verklaringskracht van de modellen. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat er vele factoren van invloed zijn op de verschillende afhankelijke variabelen. Deze verklaring werd door drie respondenten genoemd. Toch is ervoor gekozen om tijdens de groepsinterviews kort stil te staan bij de lage verklaringskracht, omdat de lage verklaringskracht haaks staat op de verwachting in overheidsorganisaties dat interne regels van grote invloed zijn op het werkgedrag van medewerkers.

Een eerste verklaring die door respondenten wordt genoemd, is dat medewerkers vaak de neiging hebben om op bepaalde werksystemen en werkprocessen het label ‘regels’ te plakken. Interne regels hangen mogelijk samen met de trage processen, maar het is niet alleen de interne regel die hier oorzaak van is. Respondent 1 stelt dat: *‘Regels zijn ook iets waar je gemakkelijk op kunt schelden. Zo wordt Digiplaza (het digitale werksysteem van de gemeente Utrecht) ook als een regel ervaren.’* Respondent 10 zegt hierover: *‘Als je iets onder de aandacht brengt, dan ervaren mensen het natuurlijk al snel als een groot probleem, terwijl het in de praktijk, net zoals met het functiehuis, wel meevalt.’* Een aanvulling hierop is de verklaring van respondent 6. Respondent 6 stelt: *‘Je hebt ook nog wat intern en extern zo wordt gevoeld, want de buitenwereld ziet de gemeente natuurlijk ook als een heel log apparaat, heel bureaucratisch. Het kan ook samenhangen met het imago dat de gemeente heeft.’* Als de buitenwereld de gemeente ziet als een log systeem met vele interne en externe regels, dan is het mogelijk dat medewerkers die gedachte internaliseren en vanuit dit perspectief naar hun werk gaan kijken. De combinatie van verklaringen laat zien dat respondenten denken dat medewerkers een ruimere betekenis geven aan het concept ‘interne regels’ en dat daarom interne regels vaak als grote invloed op het werkgedrag worden omschreven.

5.5. Ontbrekende modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’

Een andere bevinding uit de kwantitatieve resultaten is dat er geen modererende invloed werd gevonden van de variabelen ‘gevoeligheid voor regels’ en ‘rebels reageren’ op de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid van medewerkers. Hier is met respondenten over gesproken.

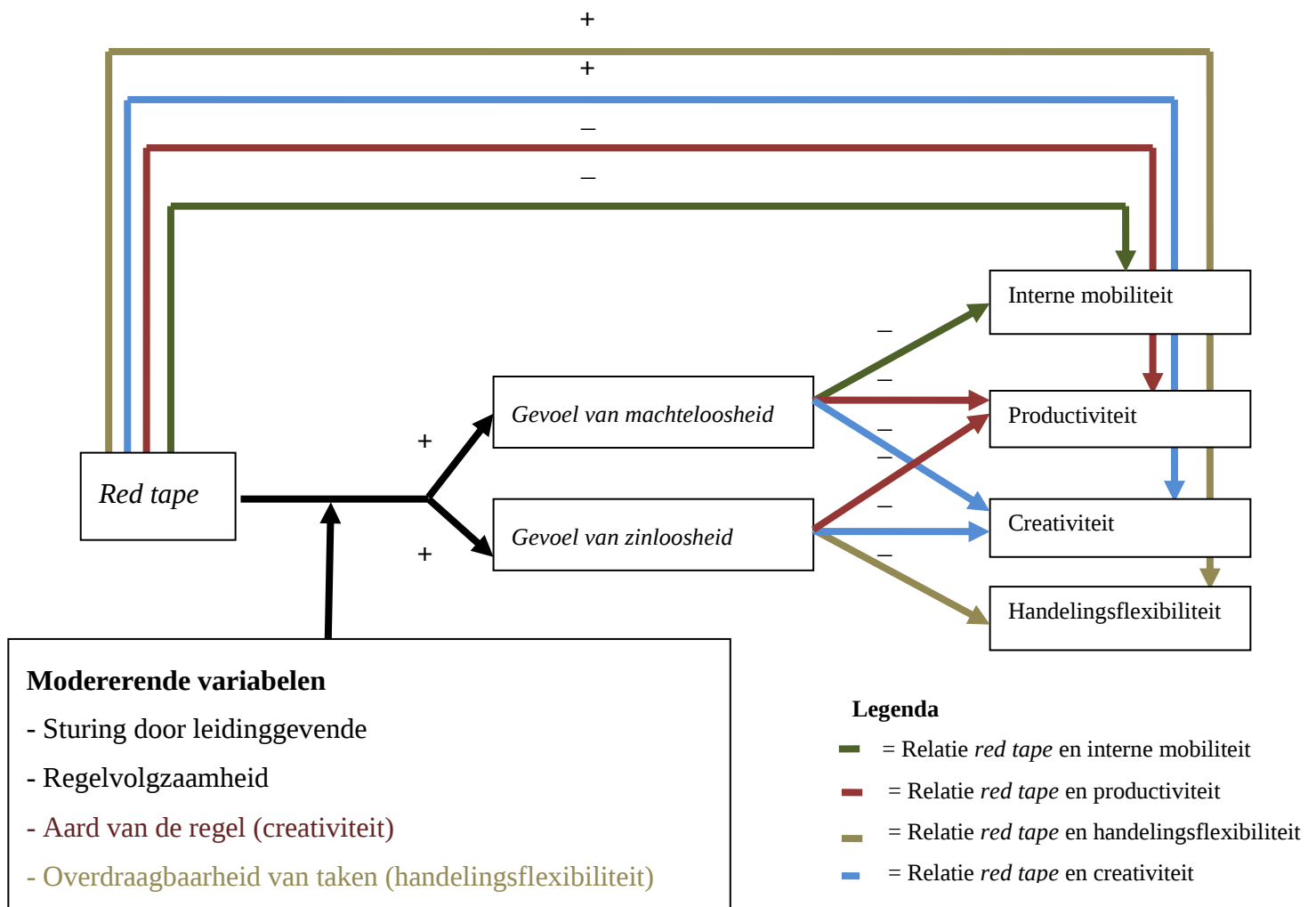
Allereerst is met respondenten besproken waarom er geen modererende invloed van ‘gevoeligheid voor regels’ is gevonden. Respondenten stellen dat er mogelijk nog een variabele toe moet worden gevoegd aan het model. Deze variabele bepaalt of ‘gevoeligheid van regels’ wel of niet van invloed is op de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid. Het gaat hierbij volgens respondenten om de mate waarin medewerkers de noodzaak van interne regels inzien. Respondent 2 zegt hierover: *‘Zou het nog kunnen zijn dat mensen die gevoelig zijn voor regels mogelijk wel eerder begrijpen waarom ze er zijn en er daardoor minder moeite mee hebben. Bij sommigen zit het heel diep, maar mogelijk zien ze wel het nut en de noodzaak van regels in en hebben ze daardoor ook niet per se sterker het gevoel van machteloosheid en zinloosheid.’* Respondent 11 zegt iets soortgelijks en stelt dat: *‘Nou ja, ik kan me ook voorstellen dat mensen die meer gevoelig zijn voor regels al meer gewend zijn aan het bestaan van regels. Ze vinden de regels dan wel belemmerend, maar op een bepaalde manier ook normaal’.* Deze verklaring werd gegeven in het eerste en vierde interview en werd daarmee door zeven respondenten herkend.

Vervolgens is met de respondenten besproken welke verklaring kan worden bedacht voor het ontbreken van de modererende invloed van de variabele ‘rebels reageren’. Respondent 6 kwam met een plausibele verklaring hiervoor. Zij formuleerde dit als volgt: *‘Als je rebels bent, dan ben je niet onverschillig, dan heb je juist heel veel last van gevoelens van zinloosheid en machteloosheid. Iemand die rebels reageert die voelt juist heel veel bij die regels, die ervaart ze dus wel degelijk als belemmerend en daarom gaat hij of zij daar tegenin. Eerst komen die gevoelens van machteloosheid en zinloosheid en daarna komt pas die invloed...’* De respondent ziet hierbij rebels reageren als een karaktereigenschap. Daarmee is het iets anders dan de regelvolgzaamheid die eerder als modererende invloed werd genoemd op de relatie tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid. Regelvolgzaamheid wordt gezien als een bewuste keuze en ‘rebels reageren’ als een karaktertrek. Andere respondenten vonden het lastig om een antwoord te bedenken op de vraag. Aan de respondenten 7 tot en met 11 is daarom de verklaring voorgelegd die door respondent 6 werd gegeven. Dit vonden zij allen een zeer goede verklaring.

5.6. Definitief model

De combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve resultaten leidt tot een definitief model (figuur 5). Aan het model is een legenda toegevoegd. In deze legenda is te zien dat aan iedere

relatie tussen *red tape* en een afhankelijke variabele een kleur is toegekend. De relaties tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid zijn in het model weergegeven met een zwarte pijl, net als de invloed van de modererende variabelen. Vervolgens is met gekleurde lijnen aangegeven of en hoe de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid de afhankelijke variabelen beïnvloeden. Bovendien zijn ook de directe relaties met een gekleurde pijl aangegeven. In het kader met de modererende variabelen zijn de algemene modererende variabelen zwart gekleurd en hebben de modererende variabelen die betrekking hebben op een specifieke relatie dezelfde kleur als de bijbehorende lijn.



Figuur 5.5. Definitief model

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord. In de discussie wordt een reflectie gegeven op dit onderzoek, daarbij worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Dit hoofdstuk sluit af met een aanbeveling voor de bestuurskundige praktijk.

6.1. Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat, is als volgt geformuleerd: *‘In hoeverre en op welke manier beïnvloedt red tape de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers?’* Om de hoofdvraag te beantwoorden is zowel gebruik gemaakt van een kwantitatieve als een kwalitatieve onderzoeksmethode.

Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat er een negatieve relatie is tussen het ervaren van *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers. Deze negatieve relatie verloopt via de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid. Het ervaren van *red tape* kan er dus voor zorgen dat medewerkers zich beperkt voelen in hun autonomie en het gevoel krijgen dat hun werkzaamheden er niet toe doen. Deze gevoelens zorgen vervolgens voor een lagere creativiteit, productiviteit en flexibiliteit. Daarnaast kan het ervaren van *red tape* ook leiden tot meer creativiteit en handelingsflexibiliteit. Dit betekent dat interne regels dus soms van positieve invloed kunnen zijn op de creativiteit en handelingsflexibiliteit van medewerkers en soms van negatieve invloed. Uit de groepsinterviews blijkt dat er een aantal aanvullende factoren zijn die het verloop van de relaties tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers bepalen.

De factoren die van invloed zijn op het verloop van de relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers zijn: de sturing door de leidinggevende, de regelvolgzaamheid van medewerkers, de aard van de regel en de overdraagbaarheid van taken. De factoren ‘sturing door de leidinggevende’ en ‘regelvolgzaamheid’ zijn bij alle relaties tussen *red tape* en de afhankelijke variabelen van invloed. Wanneer een leidinggevende benadrukt dat hij of zij het belangrijk vindt dat een medewerker interne regels naleeft, zal de medewerker zich meer verplicht voelen om de regels na te leven en daarmee eerder gevoelens van machteloosheid en zinloosheid krijgen. Hierdoor daalt de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van de medewerker. Dit hangt samen met de

regelvolgzaamheid van medewerkers. Interviewrespondenten verwachten vooral een negatieve relatie tussen *red tape* en de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit wanneer medewerkers interne regels strikt naleven. De factor ‘aard van de regel’ verklaart waarom er soms een positieve relatie bestaat tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers en waarom er soms een negatieve relatie bestaat. In bepaalde gevallen kan een belemmerende ervaring met een interne regel medewerkers uitnodigen om ‘out of the box’ te denken en op zoek te gaan naar nieuwe werkwijzen. In andere gevallen kan het zo zijn dat een belemmerende ervaring met een interne regel zorgt voor gevoelens van machteloosheid en zinloosheid. Hierdoor worden medewerkers minder creatief, omdat zij niet hun eigen werkwijze kunnen bepalen. Er zijn dus bepaalde kenmerken van regels te onderscheiden die bepalen op welke manier *red tape* de creativiteit van medewerkers beïnvloedt. Wat betreft de handelingsflexibiliteit is de overdraagbaarheid van taken van belang. Als taken die behoren bij het naleven van een interne regel overdraagbaar zijn, dan is het zo dat een medewerker die meer ervaring heeft met het naleven van een regel de bijbehorende taken van zijn of haar collega overneemt. Hierdoor heeft *red tape* een positieve invloed op de handelingsflexibiliteit. Als er echter geen mogelijkheid tot het overdragen van taken is, daalt de handelingsflexibiliteit. Dit komt omdat medewerkers zich dan zinloos voelen en hierdoor het gevoel hebben dat zij geen tijd hebben om taken van collega’s op zich te nemen.

Tot slot is onderzocht of de positieve relatie tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid sterker is voor mensen die meer gevoelig zijn voor het bestaan van regels. Dit verband werd niet statistisch aangetoond. Interviewrespondenten stelden dat een mogelijke oorzaak hiervoor is dat medewerkers die meer gevoelig zijn voor regels meer begrip hebben voor het bestaan van interne regels. Ook werd niet aangetoond dat er een negatieve relatie is tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid als medewerkers geneigd zijn om rebels te reageren. Interviewrespondenten stelden als verklaring hiervoor dat medewerkers die rebels reageren juist zeer sterke gevoelens van machteloosheid en zinloosheid hebben en daardoor rebels zullen reageren.

6.2. Discussie

De beantwoording van de hoofdvraag biedt de mogelijkheid om te reflecteren op het uitgevoerde onderzoek. Er wordt allereerst stilgestaan bij methodologische discussiepunten, daarna bij analytische discussiepunten en bij discussiepunten wat betreft de resultaten. Tot

slot wordt stilgestaan bij een overkoepelend discussiepunt. Uit de reflectie komen tevens een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek naar voren.

In dit onderzoek is de keuze gemaakt om de perceptie van medewerkers over *red tape* en hun werkgedrag te meten. Deze keuze is gemaakt met het oog op de waarborging van de anonimiteit van de respondenten. Verwacht werd dat er hierdoor een hogere respons kon worden behaald op de enquête. Dit heeft een positieve uitwerking gehad. Uiteindelijk hebben 892 respondenten de enquête ingevuld. De hoge respons heeft geleid tot meer betrouwbare resultaten. Toch kan de manier van meten enerzijds als nadelig worden gezien, omdat medewerkers zichzelf mogelijk hoger of lager rapporteren op bepaalde variabelen. Mogelijk heeft de manier van meten de scores op bepaalde variabelen beïnvloed. Anderzijds is het bijvoorbeeld bij het meten van de score op de variabele *red tape* zo dat het gaat om de perceptie van medewerkers. Het gaat om de vraag hoe medewerkers de bestaande interne regels ervaren bij hun dagelijkse handelen. Het gaat niet om de vraag of deze regels officieel beschreven staan of niet (Bozeman & Feeney, 2011, p. 35 in Borry, 2013). Voor vervolgonderzoek is het interessant om medewerkers elkaar te laten beoordelen op bepaalde variabelen, zoals creativiteit, productiviteit en flexibiliteit om zo te bekijken of dezelfde resultaten naar voren komen.

Een gebrek van dit onderzoek is dat het alleen plaats heeft gevonden binnen de gemeente Utrecht. Gezien de tijdsduur van dit onderzoek was het niet mogelijk om een groot bestand aan gemeenten mee te nemen. Dit is een nadeel voor de validiteit, omdat het lastiger is om de resultaten te generaliseren naar andere gemeenten. Dit komt omdat er mogelijk andere interne regels gelden binnen andere gemeenten en dat medewerkers deze interne regels anders ervaren. Vandaar dat het voor vervolgonderzoek interessant is om verschillende gemeenten mee te nemen en mogelijk ook vergelijkingen te trekken tussen de gemeenten, bijvoorbeeld op basis van grootte. Toch zijn de resultaten uit dit onderzoek wel in enige mate generaliseerbaar. Eerder onderzoek (ADV Market Research, 2010) liet namelijk zien dat ambtenaren het bestaan van interne regels als minst leuke onderdeel van hun werk benoemen. Bovendien vormden de respondenten een goede afspiegeling van medewerkers van de gemeente Utrecht en van de organisatieonderdelen. Hiermee zijn ambtenaren uit alle domeinen van de lokale publieke sector in dit onderzoek vertegenwoordigd. Dit biedt aanknopingspunten om te verwachten dat de resultaten uit dit onderzoek ook in andere

gemeenten gelden. Bovendien is de aanwezigheid van *red tape* ook in de private sector een probleem (Rainey, Pandey & Bozeman, 1995). Daarmee kunnen organisaties in de private sector mogelijk ook gebruik van de resultaten van dit onderzoek. Er is meer vervolgonderzoek nodig om hier definitief uitsluitsel over te geven.

De statistische analyses lieten zien dat een aantal relaties niet volgens de vooraf opgestelde hypothesen verlopen. Met respondenten is tijdens de groepsinterviews nagedacht over mogelijke verklaringen hiervoor. Dit gold specifiek voor de resultaten wat betreft de directe positieve relatie tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers en de directe positieve relatie tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers. Voor de positieve relatie tussen *red tape* en creativiteit stelden respondenten dat het belemmerend ervaren van interne regels ervoor kan zorgen dat medewerkers op zoek gaan naar nieuwe manieren om hun werk uit te voeren, waarmee ze de regels omzeilen. Dit argument komt overeen met wat in eerder wetenschappelijk onderzoek is gevonden. Moon en Brettschneider (2002) vonden in hun onderzoek dat *red tape* van positieve invloed is op ICT-innovatie. Zij stellen dat *red tape* kan faciliteren in het bedenken van nieuwe werkwijzen, omdat medewerkers de huidige werkwijze als een last ervaren. Medewerkers gaan dan op zoek naar een nieuwe handelingswijze, waarmee zij de belemmerende regel ontwijken. Daarnaast was er ook sprake van een negatieve relatie tussen *red tape* en de creativiteit van medewerkers via de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid. De vraag of er sprake is van een positieve relatie of negatieve relatie schrijven respondenten onder andere toe aan de aard van de regel. Bepaalde interne regels hebben volgens respondenten een positieve invloed op de creativiteit en andere interne regels een negatieve invloed. Voor vervolgonderzoek is het interessant om hierop in te zoomen en te kijken welke (kenmerken van) interne regels creativiteit bevorderen en welke (kenmerken van) interne regels creativiteit doen dalen. Het onderzoek van Coursey en Pandey (2007) naar het onderscheid in verschillende typen *red tape* kan hierbij mogelijk dienen als basis. Naar aanleiding van de opmerkingen van de interviewrespondenten wordt echter verwacht dat het waarschijnlijk is dat er bepaalde kenmerken van regels zijn, ongeacht of dit bijvoorbeeld HRM- of besluitvormingsregels zijn, die bepalen of je wel of niet creatiever wordt.

Het tweeledige verloop van de relatie tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers, schreven interviewrespondenten toe aan de overdraagbaarheid van taken. Voor

vervolgonderzoek is het interessant om statistisch te onderzoeken of de overdraagbaarheid van taken inderdaad van modererende invloed is op de relatie tussen *red tape* en de handelingsflexibiliteit van medewerkers. Dit geldt bovendien ook voor de andere aangedragen modererende variabelen: de invloed van de leidinggevende en de regelvolgzaamheid van respondenten. Eerder onderzoek van Moynihan (2011) gaf al een aanwijzing dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen bij de omgang met obstakels door medewerkers. Vervolgonderzoek dient de invloed van de leidinggevende te onderzoeken met betrekking tot de wijze waarop medewerkers *red tape* ervaren en hoe dit hun werkgedrag beïnvloedt.

Daarnaast is het belangrijk om stil te staan bij de veronderstelde causaliteit in dit onderzoek. In dit onderzoek is verondersteld dat *red tape* de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers beïnvloedt. Statistisch onderzoek gaat echter alleen uit van correlaties tussen variabelen en niet van causale relaties. Vandaar dat het ook zo kan zijn dat de in dit onderzoek onderzochte relaties andersom lopen of dat de variabelen elkaar wederzijds beïnvloeden. Uit de kwalitatieve groepsinterviews bleek dat interviewrespondenten denken dat er bij creativiteit en handelingsflexibiliteit sprake is van het wederzijds lopen van de relatie. De wetenschappelijke literatuur geeft hier nog geen duidelijk uitsluitsel over, maar de meeste onderzoekers (zie o.a. Feeney & DeHart-Davis, 2009; Basten, 2010, p. 121) volgen de lijn die in dit onderzoek is gehanteerd. Om met meer zekerheid uitspraken te kunnen doen over het causale verloop van de relaties dient er gebruik te worden gemaakt van andere onderzoeksmethoden, bijvoorbeeld een experiment. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom om gebruik te maken van experimentele onderzoeksmethoden. Tummers, Bouwman, Weske en Grimmelikhuijsen (2015) voerden reeds een experimenteel onderzoek uit naar de invloed van *red tape* op de tevredenheid van burgers. Voor de invloed van interne regels op het werkgedrag van medewerkers is het interessant om eenzelfde soort experiment uit te voeren in de praktijk van de gemeentelijke organisatie. Het experiment dat de gemeente Utrecht uit gaat voeren, biedt een mogelijkheid tot het uitvoeren van een dergelijk onderzoek.

Tot slot is het goed om op meta-niveau terug te kijken op dit onderzoek. In dit onderzoek zijn drie afhankelijke variabelen meegenomen: creativiteit, productiviteit en flexibiliteit. Deze keuze is gemaakt, omdat er al eerder onderzoek is gedaan naar de invloed van *red tape* op de creativiteit en productiviteit en er behoefte was aan kennis over de wijze waarop *red tape*

verschillende variabelen beïnvloedt. Daarnaast is ook de variabele flexibiliteit in dit onderzoek meegenomen, omdat gemeenten steeds meer waarde hechten aan de flexibiliteit van medewerkers (BZK, z.j.). Er werd verwacht dat *red tape* deze verschillende typen werkgedrag op eenzelfde manier beïnvloedt. De resultaten later echter zien dat de bestuurskundige praktijk weerbarstiger is. De verschillen in zowel positieve als negatieve invloeden van *red tape* op de afhankelijke variabelen en het al dan niet mediëren van de relatie door machteloosheid en zinloosheid, laten zien dat *red tape* verschillende typen werkgedrag op een andere manier beïnvloedt. Met dit onderzoek is een start gemaakt door verschillende mediërende en modererende variabelen toe te voegen. Voor vervolgonderzoek is het interessant om hiermee door te gaan. Daarbij wordt aanbevolen om de focus te leggen op één van de afhankelijke variabelen en meerdere mediërende en modererende variabelen, zodat er een completer beeld ontstaat over de wijze waarop *red tape* de afhankelijke variabelen beïnvloedt.

6.3. Aanbeveling voor de bestuurskundige praktijk

Als gemeenten willen voldoen aan de politieke en maatschappelijke wens om een meer flexibele, effectieve en efficiënte organisatie te worden (BZK, z.j.), moeten zij het bestaan en behoud van de interne regels herzien. Interne regels moeten zo worden geformuleerd dat zij een leidraad vormen bij het handelen van medewerkers in de dagelijkse praktijk. Interne regels die de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid oproepen, dienen herformuleert te worden, omdat deze de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers negatief beïnvloeden.

De politieke en maatschappelijke roep om een andere overheidsorganisatie biedt voor gemeenten een kans om hun bureaucratische imago aan de kant te schuiven en een nieuwe weg in te slaan, waarbij er meer ruimte is voor een resultaatgerichte, creatieve en flexibele ambtenaar. In deze nieuwe organisatie dienen interne regels geen blok aan het been meer te zijn, maar een ruggensteun voor het creatief, productief en flexibel handelen in de complexe bestuurskundige praktijk.

Literatuurlijst

ADV Market Research. (2010). *Werkbeleving Ambtenaren rapportage*. Geraadpleegd op http://www.abvakabofnv.nl/3944/196820/Werkbeleving_Ambtenaren_-_rapportage.pdf

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary and guiding framework. *Journal of management*, 40 (2), 1279 – 1333. doi: 10.1177/0149206314527128

Basten, F. (2010). Civiele bestuurskunde: bestuurskunde voor actief burgerschap. In B. J. van der Heijden (Ed.), *Combineer wat je hebt: duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies* (pp. 109-132). Delft: Eburon.

Batenburg, R. S., & Van der Voordt, T. J. M. (2008). *Do facilities matter: The influence of facility satisfaction on perceived labour productivity of office employee*. Geraadpleegd op http://www.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Organisatie/Medewerkers_RE_H/Personaal_pages/VanderVoordt/General_list/doc/2008-EFMC_BatenburgVoordt_Facilitiesmatter.pdf

Borry, E. L. (2013). *Red Tape: A New Measurement*. Geraadpleegd op <http://www.union.wisc.edu/pmra2013/Paper%20Submissions/Renamed/Red%20Tape%20A%20New%20Measurement.pdf>

Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research*. London: M.E. Sharpe.

Bozeman, B., & Kingsley, G. (1988). Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 58 (2), 109-118. doi: 10.2307/976358

Buurman, M., Dur, R., Delfgaauw, J., & Van den Bossche, S. (2009). Public sector employees: risk averse and altruistic. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83 (3), 279-291. doi:10.1016/j.jebo.2012.06.003

Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Content Domain, Measurement, and Validity of the Red Tape Concept. A Second-Order Confirmatory Factor Analysis. *The American Review of Public Administration*, 37 (3), 342-361. doi: 10.1177/1049731506290269

DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2015). Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (3), 849-876. doi: 10.1093/jopart/muu038

DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (1), 133–148. doi: 10.1093/jopart/mui007

Dienst Ondersteuning Communicatiebureau gemeente Utrecht. (z.j.). *Protocol voor onverwacht bezoek van TV-media*. Geraadpleegd op <https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/communicatie/communicatiebeleid/openbaar-persbeleid-helder-integer-en-eenduidig.aspx?kws=protocol>

Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and Public Employee Behavior: a Case of Local Government. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (4), 311-326. doi: 10.1177/0734371X09333201

- Feeney, M. K., & Rainey, H. G. (2010). Personnel Flexibility and Red tape in Public and Nonprofit Organizations: Distinctions due to Institutional and Political Accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20 (4), 801-826. doi: 10.1093/jopart/mup027
- Gemeente Utrecht. (2015). *Personeel in cijfers*. Geraadpleegd op http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/2.concern-bestuur-uitvoering/Werken_en_leren_in_Utrecht/Personeel-in-cijfers-2015-t-m-juni.pdf
- Gemeente Wijdmeren. (2014). *Evenementenbeleid gemeente Wijdmeren 2014-2018*. Geraadpleegd op <http://www.wijdmeren.nl/4/terinzage/Nota-Evenementenbeleid/Nota-Evenementenbeleid-Nota-evenementenbeleid.pdf>
- Gemeente Zwolle. (z.j.). *Van regelen en dereguleren naar passende regels in de gemeente Zwolle*. Geraadpleegd op <http://www.focusopkracht.nl/pdf/Artikel%20Passende%20regels%20Gemeente%20Zwolle.pdf>
- Gofers, M. (2014). *Organisatieverandering in de ouderenzorg: medewerkers aan het woord over de relatie tussen PSM en veranderbereidheid* (masterthesis, Radboud Universiteit Nijmegen). Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Goudswaard, A.(2003). *Flexibele arbeid – duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van de arbeid* (proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen). Geraadpleegd op http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/19336/19336_flexardua.pdf
- Hou, Y., Gao, G., Wang, F., Li, T., & Yu, Z. (2011). Organizational commitment and creativity: the influence of thinking styles. *Annals of economics and finance*, 12 (2), 411-431. Geraadpleegd op <http://aeconf.com/Articles/Nov2011/aef120209.pdf>
- Kenny, D. A. (2014). *Mediation*. Geraadpleegd op <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Kuipers, B. & Vermeeren, B. (2013). Inrichting van publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 57-79). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Luoh, H., Tsaur, S., & Tang, Y. (2014). Empowering employees: job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1100–1117. doi: 10.1108/IJCHM-03-2013-0153
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18, 560-568. doi: 10.2307/2570634
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.j.). *Beter werken in het openbaar bestuur*. Geraadpleegd op <https://beterwerkeninhetopenbaarbestuur.pleio.nl/>
- Moon, M. J., & Brettschneider, S. (2002). Does the Perception of Red Tape Constrain IT Innovativeness in Organizations? Unexpected Results from a Simultaneous Equation Model and Implications. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12 (2), 273-291. Geraadpleegd op <http://jpart.oxfordjournals.org/content/12/2/273.abstract>
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of Work Alienation. *Sociological Quarterly*, 22 (4), 515-529. Geraadpleegd op <http://www.jstor.org/stable/4106241>
- Moynihan, D. P. (2011). *A theory of culture-switching: leadership and red tape during Hurricane Katrina*. Geraadpleegd op La Follette School of Public Affairs website: <http://www.lafollette.wisc.edu/images/>

publications/workingpapers/moynihan2011-018.pdf

Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2012). Working Within Constraints: Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape? *International Public Management Journal*, 15 (3), 315-336. doi: 10.1080/10967494.2012.725318

Nauta, A., de Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18 (6), 326 – 337. Geraadpleegd op <http://www.ageingatwork.eu/resources/invloed-van-functietype-op-relatie-tussen-leeftijd-en-inzetbaarheid.pdf>

Nishii, L. H. & Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human management* (CAHRS Working Paper #07-02). Geraadpleegd op Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/467>.

O'donohue, W., & Nelson, L. (2014). Alienation: and old concept with contemporary relevance for human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (3), 301-316. doi: 10.1108/IJOA-01-2012-0541

OECD. (2007). *Cutting red tape: National Strategies*. Geraadpleegd op: <http://www.oecd.org/site/govgfg/39609018.pdf>

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management journal*, 39 (3), 607 – 634. doi: 10.2307/256657

Pandey, S. K., & Kingsley, G. A. (2000). Examining Red Tape in Public and Private Organizations: Alternative Explanations from a Social Psychological Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 779-800. Geraadpleegd op <http://jpart.oxfordjournals.org/content/10/4/779>

Pozen, R. C. (2000). *Ultieme productiviteit: meer resultaat in minder tijd*. Houten: Het Spectrum BV.

Rainey, H.G., Pandey S., & Bozeman, B. (1995). Research note: Public and Private managers' Perceptions of Red Tape. *Public Administration Review*, 55 (6), 567-574. doi: 10.2307/3110348

Reilly, P. (2001). *Flexibility at Work: Balancing the Interest of Employer and Employee*. Burlington: Gower Publishing Company.

Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and Organizational Leadership. *Britisch Journal of Management*, 13 (4), 285-304. doi: 10.1111/1467-8551.00247

Scavarda, A., Bouzdine-Chameeva, T. B., Goldstein, S. M., Hays, J. M., & Hill, A. V. (2006). A methodology for constructing collective causal maps. *Decision Sciences*, 37 (2), 263–283. doi: 10.1111/j.15405915.2006.00124.x

Shalley, C. E., Gilson, L. L., Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 489-505. doi: 10.5465/AMJ.2009.41330806

Shen, L., & Dillard, J. C. (2005). Psychometric Properties of the Hong Psychological Reactance Scale. *Journal of Personality Assessment*, 85 (1), 74-81. doi: 10.1207/s15327752jpa8501_07

Steijn, A. J. (2009). *Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar*. Ministerie van Binnenlandse Zaken. Geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/1765/16158>

- Taylor, J., Steel, B. S., & Simon, C. A. (2013). The influence of job attributes and culture on job productivity: comparing views of public servants in Asia Pacific and the United States. *Review of Public Personnel Administration*, 33 (2), 205-224. doi: 10.1177/0734371X1348482
- Tummers, L. G. (2010). *De bereidheid van GGZ-zorgprofessionals om te werken met DBC's*. EUR-FSW. Geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/1765/21066>
- Tummers, L. G. (2012). *Ervaringen van verloskundigen en echoscopisten met hun werk en de 20-weken echo (SEO): Eerste resultaten van een onderzoek onder 790 verloskundigen en echoscopisten*. Geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/1765/33031>
- Tummers, L., Bekkers, V., Van Thiel, S., & Steijn, B. (2014, geaccepteerd, ter perse). The Effects of Work Alienation and Policy Alienation on Behavior of Public Employees. *Administration & Society*. Geraadpleegd op <http://larstummers.com/wp-content/uploads/2014/08/Work-alienation-and-policy-alienation-Tummers-Bekkers-Van-Thiel-Steijn-AS.pdf>
- Tummers, L.G., Weske, U., Bouwman, R., & Grimmelikhuijsen, S. G. (2015). The impact of red tape on citizen satisfaction: An experimental study. *International Public Management Journal*. Geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/1765/77570>
- Universiteit Twente. (z.j.). *Moderator Analyse*. Geraadpleegd op <http://www.utwente.nl/bms/m-winkel/moderator%20handleiding.pdf>
- Vanabendelee, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany. *Public policy and Administration*, 21 (1), 13-31. doi: 10.1177/095207670602100102
- Van den Berg, P. T., & van der Velde, E. G. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20 (1), 111-129. doi: 10.1007/s10869-005-6994-9
- Van Hassel, D., Tonkens, E., & Hoijsink, M. (2012). Vluchten in bureaucratie: bureaucratische gehechtheid onder professionals in de jeugdhulpverlening. *Beleid en Maatschappij*, 39 (1), 5-24. Geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/11245/2.122277>
- Van Hooft, E., Wesdorp, P., Duinkerken, G., & Geuns, R. van. (2010). *Het heft in eigen hand*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen. Geraadpleegd op Raad van Werk en Inkomen website <http://onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/u0er81n2/het-heft-in-eigen-hand-sturen-op-zelfsturing.pdf>
- Van Royen, P., & Peremans, L. (2007). Exploreren met focusgroepen: de stem van de groep onder de loep. In P. L. B. J. Lucassen & Tim olde Hartman (Eds.), *Kwalitatief onderzoek* (pp. 53-64). Deventer: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2008). *Regelen of niet? Dereguleren van gemeentelijke verordeningen*. Geraadpleegd op https://vng.nl/files/vng/publicatie_bijlagen/2012/regeldrukregelenofniet.pdf
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Janssen, T. (2013). HRM en prestaties van publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 209 - 227). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Wellman, J. A. & Geers, A. L. (2009). Rebel Without a (Conscious) Cause: Priming a Nonconscious Goal for Psychological Reactance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31 (1), 9-16. doi:10.1080/01973530802659711

Werkgeverspraktijk. (2015). Afbeelding voorblad. Geraadpleegd op <http://www.werkgeverspraktijk.nl/gevaar/>

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90. doi: 10.1177/0275074002250254

Zegeveld, M., & Den Hartigh, E. (2007). *De winst van productiviteit: sturen op resultaat in dienstverlening*. Assen: Van Gorcum.

Zwaan, A.H. van der. (1993). Personnel Mobility and Personnel Flexibility: Conceptual Precision and Theoretical Utility. *International Journal of Manpower*, 14 (8), 34 – 47. doi: 10.1108/01437729310044032

Bijlage A. Enquête voor pilot

Beste collega,

Ter afronding van mijn opleiding Bestuurskunde loop ik op dit moment stage bij de afdeling Concern HRM. Hier schrijf ik mijn scriptie over de relatie tussen organisationele regels en de houding en het gedrag van medewerkers.

Om een goed beeld te krijgen over hoe regels doorwerken op de houding en het gedrag van medewerkers van de gemeente Utrecht, wil ik u uitnodigen om deel te nemen aan deze enquête die gaat over uw werkbeleving. De enquête bestaat uit 32 stellingen waarbij uw mening wordt gevraagd. De meeste van deze stellingen kunt u beantwoorden met de antwoordopties: helemaal mee-eens; mee-eens; niet mee-oneens, niet mee-eens; mee-oneens en helemaal mee-oneens. Daarna volgen acht korte vragen over demografische kenmerken en uw plek in de organisatie. Het invullen duurt circa 5 tot 10 minuten. Uw deelname aan dit onderzoek is geheel anoniem en uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld.

[Klik hier](#) om deel te nemen aan de enquête. Alvast hartelijk bedankt voor uw deelname aan de enquête.

Met vriendelijke groet,

Riejanne van Well

Welkom bij de vragenlijst over uw werkbeleving. De vragenlijst bestaat uit 32 stellingen en een achttal vragen over uw demografische gegevens en uw plek in de organisatie.

De eerste vraag gaat over hoe u tegen de regels, procedures en het beleid in uw organisatie aankijkt.

Om een duidelijker beeld te geven wat er met regels, procedures en het beleid wordt bedoeld, staan hieronder een aantal voorbeelden.

Voorbeeld 1: Het protocol dat de gemeente Utrecht hanteert voor onverwachts mediabezoek.
Voorbeeld 2: Regels met betrekking tot de uitgifte van parkeervergunningen en garageplaatsen
Voorbeeld 3: Regels voor werving en selectie, waaronder bijvoorbeeld valt dat herplaatsing kandidaten en (pre) onverplaatsbaren voorrang hebben op externe kandidaten.
Voorbeeld 4: Het aanbestedingsbeleid van de gemeente Utrecht

De genoemde regels en protocollen zijn slechts voorbeelden van het beleid, de regels en de procedures die gelden in de gemeente Utrecht. Het antwoord op onderstaande vraag mag u baseren op al het aanwezige beleid, de aanwezige regels en procedures in de gemeente Utrecht.

Hoe zou u het beleid, de regels en de procedures in de gemeente Utrecht beschrijven als u mag kiezen tussen de volgende tegenstrijdige kenmerken?

☐	☐	☐	☐	☐	
niet belastend					belastend
☐	☐	☐	☐	☐	
noodzakelijk					onnodig
☐	☐	☐	☐	☐	
effectief					niet-effectief

Er volgen nu een aantal vragen over de kenmerken van uw werk. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens bent.

4. Het werk dat ik liever is creatief.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

5. Het werk dat ik liever is vernieuwend.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

6. Het werk dat ik liever is origineel.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

7. Ik neem regelmatig taken over van collega's binnen mijn team.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

8. Ik neem regelmatig taken over van mijn leidinggevende.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

9. Wanneer ik binnen de gemeente Utrecht een aantal uren per week voor een andere afdeling wil of moet werken, is dit snel geregeld.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

10. Het is gemakkelijk om bij de gemeente Utrecht intern van baan te veranderen.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

Vul de volgende vragen in:

11. Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld voor de gemeente Utrecht?

12. Gedurende welk percentage van jouw werktijd acht jij jezelf productief?

Ik ben gedurende % van mijn werktijd productief (invullen).

De volgende vragen gaan over de manier waarop u op regels reageert. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens bent.

13. Ik raak gefrustreerd als ik geen vrije en onafhankelijke beslissingen kan maken.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

14. Het ergert me als iemand me dingen uitlegt die voor mij overduidelijk zijn.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

15. Ik word boos als mijn keuzevrijheid wordt beperkt.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

16. Regels veroorzaken een gevoel van weerstand bij mij.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

17. Ik vind het leuk om anderen tegen te spreken.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

18. Als iets verboden is, denk ik vaak 'Dat is precies wat ik ga doen'.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

Er volgen een aantal stellingen over de autonomie die u ervaart bij de uitvoering van uw werkzaamheden. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens bent.

19. Ik heb voldoende vrijheid bij het uitvoeren van mijn dagelijkse taken.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

20. Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen afwegingen te maken bij de uitvoering van mijn werk.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

21. Ik heb weinig autonomie over hoe ik mijn dagelijkse werkzaamheden uitvoer.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

22. De meeste beslissingen maak ik zonder eerst te overleggen met mijn leidinggevende.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

23. Ik kan geen veranderingen in mijn werkzaamheden aanbrengen.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

24. Anderen bepalen wat mijn dagelijkse werkzaamheden zijn.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

25. Ik maak mijn eigen beslissingen bij de uitvoering van mijn werk.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

Er volgen een aantal stellingen over de mate waarin u uw werk zinvol vindt. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens bent.

26. Mijn werk draagt sterk bij aan het succes van de organisatie.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

27. Soms begrijp ik niet volledig wat het doel is van mijn werk.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

28. Mijn werk is erg belangrijk en waardevol.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

29. Ik vraag me vaak af wat het belang is van mijn baan.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

30. Ik heb vaak het gevoel dat mijn werk niet erg belangrijk is.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

31. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het doel van deze organisatie.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

32. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het werk dat mijn collega's doen.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

Tot slot volgen nog een aantal vragen over demografische kenmerken en uw plek in de organisatie.

33. Vul in, wat is uw geboortejaar?

34. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

35. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- ☐ Ongeschoold
- ☐ Basisonderwijs
- ☐ vmbo
- ☐ havo/vwo
- ☐ mbo
- ☐ hbo
- ☐ wo

36. Wat voor een contract heeft u?

- ☐ Ik heb een vast contract
- ☐ Ik heb een tijdelijk contract
- ☐ Ik ben trainee
- ☐ Ik ben extern ingehuurd
- ☐ Ik ben stagiair
- ☐ Anders, namelijk:

37. Hoe lang bent u werkzaam bij de gemeente Utrecht

- ☐ Minder dan één jaar
- ☐ Twee tot vier jaar
- ☐ Vier tot Zes jaar
- ☐ Zes tot acht jaar
- ☐ Acht jaar en langer

38. Bij welke organisatieonderdeel bent u werkzaam?

- ☐ AD (Algemeen Directeur)
- ☐ REO (Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling)
- ☐ BCS (Bestuurs- en concernstaf)
- ☐ Bureau Negentien
- ☐ IB (Interne bedrijven)
- ☐ Cultuur
- ☐ M&M (Milieu en Mobiliteit)
- ☐ MO (Maatschappelijke ontwikkeling)
- ☐ PBZ (Publiekszaken)

- ☐ POS (Projectorganisatie Stationsgebied)
- ☐ SW (Stadswerken)
- ☐ UVO (Utrechtse Vastgoed Organisatie)
- ☐ Veiligheid
- ☐ Volksgezondheid
- ☐ VTH (Vergunningverlening, toezicht en handhaving)
- ☐ W&I (Werk en Inkomen)
- ☐ Wijken
- ☐ Anders namelijk:

39. Vervult u een leidinggevende functie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

40. Bent u werkzaam in de lijnorganisatie of in de staforganisatie?

- ☐ Lijnorganisatie
- ☐ Staforganisatie

Dit is het einde van de enquête. Ik wil u hartelijk danken voor het invullen ervan. Mocht u een samenvatting van de onderzoeksresultaten willen ontvangen, dan kunt u hieronder uw mailadres achterlaten.

.....

Mocht u nog verdere vragen, opmerkingen en/of tips hebben, dan kunt u deze hieronder invullen of mailen naar r.van.well@utrecht.nl

Bijlage B. Feedback en aanpassingen op enquête

Vragen	Feedback	Verwerking
Algemene opmerking	‘We spreken mensen met ‘je’ aan’	Overal waar u en uw zijn gebruikt wordt nu je/jij/jouw gebruikt.
Inleidend mailbericht	‘Demografische kenmerken is te moeilijk en verander organisationele regels in organisatieregels’ Communicatieadviseur: ‘het spreekt nog niet heel erg aan om deze enquête in te vullen. Maak het korter en begin anders.’	Vragen over demografische kenmerken is veranderd in vragen over jezelf en jouw plek in de organisatie. Organisationele regels is veranderd in interne regels. Dit is veranderd.
	‘En mensen denken dan niet van: oh dan ben ik anoniem, want er zijn mensen die zijn herkenbaar op basis van deze enquête, want dan moet je het ook aan het begin niet zeggen van geheel anoniem, want je kunt mensen eruit halen. Wat je wel kunt zeggen is dat de gegevens vertrouwelijk worden behandeld. En dat je niks anders met de gegevens doet dan alleen gebruiken voor dit onderzoek’	Het volgende wordt vermeld in het inleidende mailbericht: ‘Je deelname aan dit onderzoek is anoniem en jouw gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat de organisatie alleen inzicht krijgt in de conclusies die worden getrokken op basis van de gegevens uit de enquête en dat de ingevulde enquêtes alleen worden gebruikt voor dit onderzoek.’
	‘Vertel iets meer over het doel van je onderzoek’	Er is één extra zin uitleg toegevoegd, waarbij voorbeelden worden gegeven van wat interne regels zijn. Echter heeft het de voorkeur van de onderzoeker om dit zo beperkt mogelijk te houden, omdat anders de kans bestaat dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden in zullen vullen en teveel gestuurd zullen zijn.
Vraag 1 over organisatieregels	‘Ik zou eerst de tip geven niet met die vraag (vraag 1 over <i>red tape</i>) te beginnen, want ik ben bang als mensen deze vraag zien, dat ze denken: laat maar. Het is leuker om te beginnen met vragen die wat makkelijker zijn en wat dichterbij je eigen werk zitten en dat je deze meer aan het eind doet.’	De vraag wordt verplaatst en komt achter de vragen over de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit.
	‘Even los van de vragen, ik vond ook nog.. ik vond het een lastige vraag.’ ‘belastend is een gek woord’	Het woord belastend wordt vervangen door het woord belemmerend.
	‘De vraag is nu gewoon iets te lastig geformuleerd, als je het toespitst op het uitvoeren van je werk als ambtenaar of als medewerker van de gemeente Utrecht, zoiets.’	De vraag is geherformuleerd: ‘Hoe zou je het beleid, de regels en de procedures waarmee jij tijdens je werkzaamheden voor de gemeente Utrecht te maken krijgt, beschrijven als je mag kiezen tussen de volgende tegenstrijdige kenmerken?’
	‘Ja, en dan moet je dat voorbeeldje van die parkeervergunning gaan over het regelen van een parkeerplaats in het stadskantoor’ ‘Bij het voorbeeld over de	Dit voorbeeld is weggelaten. De term herplaatsingskandidaten is

	herplaatsingskandidaten en overplaatsbaren, kan je het woord herplaatsingskandidaten weglaten, omdat de meeste mensen alleen de term overplaatsbaren kennen	verwijderd uit het voorbeeld.
Vragen over creativiteit (item 4 t/m 6)	‘Spelfout bij vraag 1 liever is lever’	Dit is veranderd.
	Discussie sommige deelnemers aan de pilot vinden dat: ‘Ik vind wel en creatief, vernieuwend, origineel, dat zijn wel allemaal dingen van hetzelfde. Als ik daartussen moet kiezen, dan zie ik geen verschil.’ Anderen zeggen dat: ‘Ik heb wel die vraag van creatief anders als origineel beantwoord, want ik vind dus dat je creatief kunt zijn en dat is iets anders dan vernieuwend.’ ‘Communicatieadviseur: kun je werk leveren dat creatief is?’	Na opnieuw in de literatuur te hebben gezocht naar andere meetschalen van de creativiteit van medewerkers, is besloten om deze meetschaal te behouden. Andere meetschalen betreffende creativiteit bestaan veelal uit schalen waarbij leidinggevende of collega’s de creativiteit van een medewerker beoordelen. Deze meetschalen zijn in dit onderzoek niet bruikbaar, omdat zo geen anonimiteit van respondenten gegarandeerd kan worden en het een te uitgebreid proces zou zijn om van alle medewerkers data te verzamelen. Wel is bij het eerste item de formulering veranderd in: ‘Ik vind mezelf een creatieve medewerker’.
Vragen over flexibiliteit (7 t/m 10)	‘Ik zou bij vraag zeven binnen mijn team tussen haakjes zetten, want niet iedereen zit in een team.’ ‘Of je laat het weg’	Bij mijn team is weggelaten.
	‘Ik mis wel een soort inleiding hierop: ik vraag me af: wat is die Riejanne nu aan het onderzoeken?’ ‘Maar niet iedereen zal zich dit afvragen, dit doen wij vooral’.	Dit is niet veranderd. Wel wordt aan het eind, nadat medewerkers de enquête hebben verzonden, kort gezegd dat wanneer medewerkers interesse hebben in de resultaten, ze contact op kunnen nemen met de onderzoeker.
Vragen over productiviteit (11 en 12)	‘Ik vind dat gedurende, vraag 12 vind ik ook een lastige vraag, sowieso moeilijk geformuleerd, maar ook wat is productief?’	Respondenten bleken de vraag als erg lastig te ervaren en bovendien vonden ze de vraag erg lastig geformuleerd. Vandaar dat de keuze is gemaakt om op zoek te gaan naar een andere schaal om de productiviteit te meten. Deze bleek lastig te vinden, omdat vele meetschalen gaan over gezondheidsproblematiek en productiviteit. Een vernieuwde schaal werd gevonden in artikel: ‘The Influence of Job Attributes and Culture on Job Productivity: Comparing the Views of Public Servants in Asia Pacific and the United States.’ In het tijdschrift Public Personnel Administration. Deze schaal wordt nu gebruikt en bestaat uit de dimensies effectiviteit en efficiëntie.
Vragen over gevoeligheid voor regels (emotional reactance to rules) (13, 14, 15)	-‘Ik merkte dat ik bij vraag 15 ging stuiten, want ik dacht ja boos, ja ik word niet zo snel boos, maar ik vind het wel vervelend dat mijn keuzevrijheid wordt beperkt.’	Vanuit de deelnemers komt terug dat de emoties teveel zijn ingevuld. ‘Vervelend’ past beter in deze context, vandaar dat dit is veranderd.

	- ‘Oké, want ik zou als ik jou was daarover nadenken, want ik zou nu kunnen zeggen: hier ben ik het niet mee eens, omdat ik niet boos wordt, terwijl ik het eigenlijk wel heel vervelend vindt, maar ik uit dat niet als boos.’ - ‘Ik had bij 13,14,15 en 16, vond ik allemaal behoorlijk: ja gefrustreerd: ja nou ja het is werk, maar fijn vind ik het niet.’ ‘Vervelend is het goede woord’	
Vragen over rebels reageren (reactance to compliance) (16, 17, 18)	Geen opmerkingen	
Vragen over machteloosheid (19 t/m 25)	‘Bij vraag 23 daar staat zo’n dingetje, zo omgekeerd, ik vind dat altijd moeilijk.. ik kan geen veranderingen, ja dubbele ontkenning, ja die zou ik juist liever niet omdraaien.’	Er zijn redenen om omgekeerde vragen te stellen, zodat kan worden gegarandeerd dat medewerkers niet klakkeloos de optie mee-eens kiezen. Per item is dit nagaan en vandaar dat vraag 21 is geschrapt, omdat deze vraag als die niet reverse was, teveel zou lijken op vraag 19. Bovendien is gekozen om toch een aantal items reverse gelaten.
Vragen over zinloosheid (26 t/m 32)	‘Het zijn ook wel veel van hetzelfde soort vragen vanaf 27, 28, 29, 30’	Gekozen is om hier niks mee te doen, omdat er een kleine aanpassing is gedaan bij vraag 28.
	‘En Riejanne bij 28, is het nodig om ze allebei te doen, dus belangrijk en waardevol. Of als je er een doet, kan dat dan ook?’	Bij vraag 28 wordt gekozen voor het concept waardevol, omdat belangrijk al bij 29 terugkomt, die vervolgens ook veel op 30 lijkt.
	Ook hier werd gesteld dat vragen als hetzelfde werden ervaren.	Vraag 29 is geschrapt, omdat deze teveel op 30 leek.
Vragen over jezelf en jouw plek in de organisatie (33 t/m 40)	‘Als trainee heb je ook een tijdelijk contract, dus die kan er eigenlijk ook uit’	De antwoordoptie trainee is verwijderd bij vraag 36.
	Veel medewerkers in de gemeente zijn er langer dan acht jaar, misschien die periodes wat uitbreiden.	Dit is veranderd. In de opties: O Minder dan twee jaar O Twee tot vijf jaar O Vijf tot tien jaar O Tien tot vijftien jaar O Vijftien jaar en langer
	‘Ja van AD kun je raadsorganen van maken’	Bij vraag 38 is AD veranderd in Raadsorganen.
	‘Vraag 40, volgens mij weten heel veel mensen dat niet’ ‘Bovendien weet je dat op basis van vraag 38’	Vraag 40 wordt weggelaten.

Bijlage C. Definitieve enquête

Beste collega,

Als medewerker van de gemeente Utrecht heb je regelmatig te maken met interne regels. Ben jij benieuwd wat deze interne regels met jou en de organisatie doen? Ik in ieder geval wel!

Mijn naam is Riejanne van Well en ik schrijf mijn afstudeerscriptie van de opleiding Bestuurskunde voor de afdeling Concern HRM. In mijn onderzoek kijk ik naar de relatie tussen interne regels en het werkgedrag van medewerkers. Voorbeelden van deze interne regels zijn de regels voor het intern verrekenen van uren wanneer een medewerker tijdelijk voor een andere afdeling werkt of regels voor het belonen van medewerkers die een bijzondere prestatie hebben geleverd.

Om een goed beeld te krijgen van de relatie tussen interne regels en het werkgedrag van medewerkers, nodig ik je uit om deel te nemen aan deze enquête die gaat over jouw werkbeleving. Het invullen van de enquête duurt 5 tot 10 minuten. Je deelname aan dit onderzoek is anoniem en je gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat de organisatie alleen inzicht krijgt in de conclusies en dat de ingevulde enquêtes alleen worden gebruikt voor dit onderzoek.

Start hier met de enquête. Alvast hartelijk bedankt voor je deelname. Mocht je interesse hebben in de resultaten van mijn onderzoek, dan kun je een mailtje sturen naar r.van.well@utrecht.nl, dan zal ik je na afronding van mijn onderzoek een samenvatting toesturen.

Met vriendelijke groet,

Riejanne van Well

Beste collega,

Fijn dat je mee wilt werken aan het invullen van deze enquête. De enquête bestaat uit stellingen die gaan over jouw werkbeleving bij de gemeente Utrecht. De enquête eindigt met een paar vragen over jezelf en jouw plek in de organisatie. Er zijn geen goede of foute antwoorden en je gegevens blijven anoniem.

Veel succes met het invullen van de vragenlijst!

Met vriendelijke groet,

Riejanne van Well

De eerste stellingen gaan over jouw werkgedrag. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent.

1. Ik vind mezelf een creatieve medewerker.

☐ helemaal mee-oneens

☐ mee-oneens

☐ niet mee-eens, niet mee-oneens

☐ mee-eens

☐ helemaal mee-eens

2. Het werk dat ik lever is vernieuwend.

☐ helemaal mee-oneens

☐ mee-oneens

☐ niet mee-eens, niet mee-oneens

☐ mee-eens

☐ helemaal mee-eens

3. Het werk dat ik lever is origineel.

☐ helemaal mee-oneens

☐ mee-oneens

☐ niet mee-eens, niet mee-oneens

☐ mee-eens

☐ helemaal mee-eens

4. Ik neem regelmatig taken over van collega's.

☐ helemaal mee-oneens

☐ mee-oneens

☐ niet mee-eens, niet mee-oneens

☐ mee-eens

☐ helemaal mee-eens

5. Ik neem regelmatig taken over van mijn leidinggevende.

☐ helemaal mee-oneens

☐ mee-oneens

☐ niet mee-eens, niet mee-oneens

☐ mee-eens

☐ helemaal mee-eens

6. Wanneer ik binnen de gemeente Utrecht een aantal uren per week voor een andere afdeling wil of moet werken, is dit snel geregeld.

☐ helemaal mee-oneens

☐ mee-oneens

☐ niet mee-eens, niet mee-oneens

☐ mee-eens

☐ helemaal mee-eens

7. Het is gemakkelijk om bij de gemeente Utrecht intern van baan te veranderen/wisselen.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
8. Afspraken over het werk dat gedaan moet worden, veranderen hier vaak.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
9. Ik breng te veel tijd door met vergaderen.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
10. Ik laat me regelmatig onderbreken tijdens mijn werkzaamheden.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
11. Ik stop veel tijd in het bereiken van de gewenste resultaten, maar toch is het lastig om deze te behalen.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
12. Het werk dat ik lever is van hoge kwaliteit.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
13. Ik denk dat mijn klanten tevreden zijn over het werk dat ik lever. *(Tip: denk bij klanten bijvoorbeeld aan burgers, collega's of andere afdelingen binnen de gemeente).*
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
14. Ik slaag erin de doelen en deadlines te behalen die aan mijn werkzaamheden worden gesteld.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens

15. Ik voer mijn werk op een efficiënte manier uit.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens

De volgende vraag gaat over hoe je tegen de interne regels en procedures in de gemeente Utrecht aankijkt.

Om een duidelijker beeld te geven wat er met interne regels en procedures wordt bedoeld, staat hieronder een aantal voorbeelden.

Voorbeeld 1: Het protocol dat de gemeente Utrecht hanteert voor onverwachts mediabezoek.

Voorbeeld 2: Regels voor werving en selectie, waaronder valt dat overplaatsbaren voorrang hebben op externe kandidaten.

Voorbeeld 3: Het aanbestedingsbeleid van de gemeente Utrecht.

De genoemde interne regels en procedures zijn slechts voorbeelden van de interne regels en procedures die gelden in de organisatie. Het antwoord op onderstaande vraag mag je baseren op alle aanwezige interne regels en procedures waarmee je te maken krijgt bij jouw werkzaamheden voor de gemeente Utrecht.

Hoe zou jij de interne regels en procedures waarmee jij tijdens jouw werkzaamheden voor de gemeente Utrecht te maken krijgt, beschrijven als je mag kiezen tussen de volgende tegenstrijdige kenmerken

- | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 16. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| niet belemmerend | | | | | belemmerend |
| | | | | | |
| 17. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| noodzakelijk | | | | | onnodig |
| | | | | | |
| 18. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| effectief | | | | | niet-effectief |

De volgende vragen gaan over de manier waarop je op regels reageert. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent.

19. Ik vind het vervelend als ik geen vrije en onafhankelijke beslissingen kan maken.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens
20. Het stoort me als iemand me dingen uitlegt die voor mij overduidelijk zijn.
- ☐ helemaal mee-oneens
 - ☐ mee-oneens
 - ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
 - ☐ mee-eens
 - ☐ helemaal mee-eens

21. Ik vind het vervelend als mijn keuzevrijheid wordt beperkt.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

22. Regels veroorzaken een gevoel van weerstand bij mij.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

23. Ik vind het leuk om anderen tegen te spreken.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

24. Als iets verboden is, denk ik vaak 'Dat is precies wat ik ga doen'.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

Er volgt een aantal stellingen over de vrijheid die je ervaart bij de uitvoering van jouw werkzaamheden. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent.

25. Ik heb voldoende vrijheid bij het uitvoeren van mijn dagelijkse taken.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

26. Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen afwegingen te maken bij de uitvoering van mijn werk.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

27. De meeste beslissingen neem ik zonder eerst te overleggen met mijn leidinggevende.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

28. Ik kan geen veranderingen in mijn werkzaamheden aanbrengen.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

29. Anderen bepalen wat mijn dagelijkse werkzaamheden zijn.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

30. Ik neem mijn eigen beslissingen bij de uitvoering van mijn werk.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

Er volgt een aantal stellingen over de betekenis van het werk dat je doet. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent.

31. Mijn werk draagt sterk bij aan het succes van de organisatie.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

32. Ik begrijp soms niet volledig wat het doel van mijn werk is.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

33. Mijn werk is erg waardevol.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

34. Ik heb vaak het gevoel dat mijn werk niet erg belangrijk is.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

35. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het doel van deze organisatie.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

36. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het werk dat mijn collega's doen.

- ☐ helemaal mee-oneens
- ☐ mee-oneens
- ☐ niet mee-eens, niet mee-oneens
- ☐ mee-eens
- ☐ helemaal mee-eens

Tot slot volgt nog een aantal vragen over jezelf en jouw plek in de organisatie.

37. Wat is je geboortjaar?

38. Wat is jouw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

39. Wat is je hoogst genoten opleiding?

- ☐ Ongeschoold
- ☐ Basisonderwijs
- ☐ vmbo
- ☐ havo/vwo
- ☐ mbo
- ☐ hbo
- ☐ wo

40. Wat voor een contract heb jij?

- ☐ Ik heb een vast contract
- ☐ Ik heb een tijdelijk contract
- ☐ Ik ben extern ingehuurd
- ☐ Ik ben stagiair
- ☐ Anders, namelijk:

41. Hoe lang ben je werkzaam bij de gemeente Utrecht

- ☐ Minder dan twee jaar
- ☐ Twee tot vijf jaar
- ☐ Vijf tot tien jaar
- ☐ Tien tot vijftien jaar
- ☐ Vijftien jaar en langer

42. Bij welke organisatieonderdeel ben je werkzaam?

- ☐ BCS (Bestuurs- en concernstaf)
- ☐ Bureau Negentien
- ☐ Cultuur
- ☐ IB (Interne bedrijven)

- ☐ M&M (Milieu en Mobiliteit)
- ☐ MO (Maatschappelijke ontwikkeling)
- ☐ PBZ (Publiekszaken)
- ☐ POS (Projectorganisatie Stationsgebied)
- ☐ Raadsorganen
- ☐ REO (Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling)
- ☐ SW (Stadswerken)
- ☐ UVO (Utrechtse Vastgoed Organisatie)
- ☐ Veiligheid
- ☐ Volksgezondheid
- ☐ VTH (Vergunningverlening, toezicht en handhaving)
- ☐ W&I (Werk en Inkomen)
- ☐ Wijken
- ☐ Anders namelijk:

43. Vervul je een leidinggevende functie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Ik wil je hartelijk danken voor het invullen van deze enquête. Mocht je een samenvatting van de onderzoeksresultaten willen ontvangen, dan kun je een mailtje sturen naar r.van.well@utrecht.nl.

Ook als je verdere vragen, opmerkingen en/of tips hebt, dan kun je deze mailen naar r.van.well@utrecht.nl.

Bijlage D. Oorspronkelijke operationalisaties en bijbehorende vertalingen

Oorspronkelijke operationalisatie - Red tape	Oorspronkelijke vertaling – Red tape
How would you describe policies and procedures in your work division between the following opposite characteristics? - not burdensome to burdensome - necessary to unnecessary - effective to ineffective (Borri, 2013).	Hoe zou u het beleid, de regels en de procedures in de gemeente Utrecht beschrijven als u mag kiezen tussen de volgende tegenstrijdige kenmerken? 1. Niet belastend vs. Belastend 2. Noodzakelijk vs. Onnodig 3. Effectief vs. Niet effectief
Oorspronkelijke operationalisatie - Creativiteit	Oorspronkelijke vertaling - Creativiteit
The work I produce is creative The work I produce is novel The work I produce is original (Shalley, Gilson & Blum, 2009)	4. Het werk dat ik lever is creatief. 5. Het werk dat ik lever is vernieuwend. 6. Het werk dat is lever is origineel.
Oorspronkelijke operationalisatie - Productiviteit	Oorspronkelijke vertaling - Productiviteit
During what percentage of your working time are you productive? (Batenburg en van der Voordt, 2008).	7. Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld voor de gemeente Utrecht? 8. Gedurende welk percentage van jouw werktijd acht jij jezelf productief?
Oorspronkelijke operationalisatie – Flexibiliteit	Oorspronkelijke vertaling - Flexibiliteit
- regelmatig overnemen van taken van leidinggevenden - regelmatig overnemen van taken van collega's - inzetbaarheid op werkzaamheden andere functie of afdeling. (Goudswaard, 2003). - With my knowledge and experience, I would be able to change to another job within the organisation. - With my knowledge and experience, I would be able to move to another function within my department without too many problems. (Van der Berg en Van der Velde (2005).	9. Ik neem regelmatig taken over van collega's binnen mijn team. 10. Ik neem regelmatig taken over van mijn leidinggevende. 11. Wanneer ik binnen de gemeente Utrecht een aantal uren per week voor een andere afdeling dan mijn eigen afdeling wil/moet werken, is dit snel geregeld. 12. Het is binnen de gemeente Utrecht makkelijk om van baan te veranderen.
Oorspronkelijke operationalisatie - Machteloosheid	Oorspronkelijke vertaling - Machteloosheid
- I have a good deal of freedom in the performance of my daily task. - I have the opportunity to exercise my own judgment on the job. - I have little control over how I carry out my daily tasks. - I make most work decisions without first consulting my superior. - I am not able to make changes regarding my job activities. -My daily activities are largely determined by others. - I make my own decisions in the performance of my work role (Mottaz, 1981).	13. Ik heb voldoende vrijheid bij het uitvoeren van mijn dagelijkse taken. (r) 14. Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen afwegingen te maken bij de uitvoering van mijn werk. (r) 15. Ik heb weinig autonomie over hoe ik mijn dagelijkse werkzaamheden uitvoer 16. De meeste beslissingen maak ik zonder eerst te overleggen met mijn leidinggevende. (r) 17. Ik kan geen veranderingen in mijn werkzaamheden aanbrengen. 18. Anderen bepalen wat mijn dagelijkse werkzaamheden zijn. 19. Ik maak mijn eigen beslissingen bij de uitvoering van mijn werk. (r) (Tummers, 2012).

Oorspronkelijke operationalisatie -Zinloosheid	Oorspronkelijke vertaling- Zinloosheid
- My work is a significant contribution to the successful operation of the organization. - Sometimes I am not sure I completely understand the purpose of what I'm doing. - My work is really important and worthwhile. - I often wonder what the importance of my job really is. - I often feel that my work counts for very little around here. - I understand how my work role fits into the overall operation of this organization. - I understand how my work fits in with the work of others here (Mottaz, 1981).	20. Mijn werk draagt sterk bij aan het succes van de organisatie. (r) 21. Soms begrijp ik niet volledig wat het doel is van mijn werk. 22. Mijn werk is erg belangrijk en waardevol. (r) 23. Ik vraag me vaak af wat het belang is van mijn baan. 24. Ik heb vaak het gevoel dat mijn werk niet erg belangrijk is. 25. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het doel van deze organisatie (r) 26. Ik begrijp hoe mijn werk past bij het werk dat mijn collega's doen. (r) (Tummers, 2012)

Oorspronkelijke operationalisatie – Emotional reactance to rules	Oorspronkelijke vertaling – Gevoeligheid voor regels
- I become frustrated when I am unable to make free and independent decisions. - It irritates me when someone points out things which are obvious to me. - I become angry when my freedom of choice is restricted. (Shen en Dillard, 2005).	27. Ik raak gefrustreerd als ik geen vrije en onafhankelijke beslissingen kan maken. 28. Het ergert me als iemand me dingen uitlegt die voor mij overduidelijk zijn. 29. Ik word boos als mijn keuzevrijheid wordt beperkt.

Oorspronkelijke operationalisatie – Reactance to compliance	Oorspronkelijke vertaling – Reactance to compliance
- Regulations trigger a sense of resistance in me. - I find contradicting others stimulating. - When something is prohibited, I usually think, "That's exactly what I am going to do." (Shen en Dillard, 2005).	30. Regels veroorzaken een gevoel van weerstand bij mij. 31. Ik vind het leuk om anderen tegen te spreken. 32. Als iets verboden is, denk ik vaak 'Dat is precies wat ik ga doen.'

Bijlage E. Opzet groepsinterviews

Aanleiding

Welkom allen bij dit groepsinterview. Ongeveer een maand geleden hebben jullie een enquête ingevuld over jullie werkbeleving. Deze enquête had betrekking op de vraag in hoeverre jullie ervaren dat er in de Gemeente Utrecht belemmerende interne regels zijn en hoe deze regels jullie creativiteit, productiviteit en flexibiliteit beïnvloeden. Vandaag wil ik met jullie in gesprek gaan over de voorlopige resultaten van mijn onderzoek en wil ik de relaties verder met jullie uitdiepen.

Ik heb een statistisch onderzoek uitgevoerd, waarbij ik kijk hoe relaties tussen variabelen lopen. Statistisch onderzoek is vaak redelijk abstract, vandaar dat ik graag door middel van een groepsinterview met jullie naar de resultaten wil kijken. Soms zijn dingen niet zo verlopen als ik theoretisch had verwacht en ik hoop daar vandaag samen met jullie verklaringen voor te bedenken.

Dit groepsinterview is opgedeeld in twee delen. Per onderdeel van mijn onderzoek zal ik eerst de resultaten uit de enquête met jullie bespreken. Hierna vraag ik jullie vraag om samen met mij te kijken naar de uitkomsten. Ik heb best wel veel verschillende factoren meegenomen in mijn onderzoek. Mocht ik ergens te snel gaan met mijn uitleg en verhaal, spreek mij dan daarop aan, zodat ik alles nogmaals rustig uit kan leggen.

Door middel van deze kaartjes wil ik aan jullie laten zien hoe de resultaten uit mijn enquête eruit zagen. Ik heb niet alleen naar de invloed van interne regels gekeken op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit, maar ik heb ook gekeken welke stapjes hier tussen kunnen zitten. Daarom heb ik ook lege kaartjes bij, omdat we er mogelijk achter kunnen komen dat regels iets anders met mensen doen, waardoor ze minder creatief, productief en flexibel zullen worden. De methode met kaartjes wordt causal mapping genoemd en komt oorspronkelijk uit lean.

Tot slot wil ik nog vermelden dat het interview ongeveer 1 uur zal duren en dat ik, als jullie het goedkeuren, dit interview opneem, zodat ik het op een later tijdstip uit kan uitwerken.

Onderdeel 1: Creativiteit

Het gaat in mijn onderzoek om de invloed van de mate waarin medewerkers interne regels als belemmerend ervaren op hun creativiteit, productiviteit en flexibiliteit. Ik leg dus eerst het kaartje **belemmerende regels** neer.

We beginnen met de **creativiteit** [**leg kaartje creativiteit neer**]. Creativiteit gaat over het bedenken en uitvoeren van nieuwe ideeën. In mijn onderzoek verwacht ik dat hoe meer medewerkers de interne regels als belemmerend, ineffectief en onnodig ervaren, hoe minder creatief zij zullen zijn.

Uit mijn enquête kwamen twee dingen naar voren:

1. Direct zijn interne regels van positieve invloed op creativiteit. Dus hoe meer iemand de interne regels als belemmerend ervaart, hoe meer creatief degene is.
2. Indirect is het zo dat interne regels ervoor kunnen zorgen dat medewerkers het gevoel krijgen dat ze minder vrijheid en controle hebben op hun werk, ze voelen zich machteloosheid. Aan de andere kant kunnen interne regels het gevoel opleveren dat jij er als medewerker niet zo toe doet bij het uitvoeren van je werk. Je voelt je zinloos: help ik hier nou echt de klant of burger mee? [**leg kaartje machteloosheid en zinloosheid neer**]

Vraag 1. Herkennen jullie je in deze resultaten?

Vraag 2. Het feit dat de belemmerende aanwezigheid van interne regels een negatieve invloed heeft op de creativiteit had ik verwacht. Welke verklaring zou jij kunnen bedenken voor het bestaan van een positieve invloed van regels op iemands creativiteit?

→ Moet hiervoor een kaartje worden toegevoegd?

Vraag 3. We hebben nu gekeken naar een directe en een indirecte invloed. Zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op het model?

→ Moeten we hiervoor een nieuw kaartje toevoegen?

Tip: misschien kan het helpen om een regel in gedachte te nemen.

Vraag 4. En denken jullie ook dat het zo is dat de relatie van deze naar deze kant loopt (aanwijzen) of kan het ook andersom verlopen?

→ Wat is het meest waarschijnlijk?

Onderdeel 2. Productiviteit

We gaan verder met de **productiviteit** van medewerkers **[leg kaartje productiviteit neer]**.

Productiviteit is de verhouding tussen de tijd die je in je werkzaamheden investeert en het bereiken van de gestelde doelen. Het bestaat uit iemands efficiëntie en effectiviteit.

Efficiëntie gaat over de tijd die je in je werk steekt en de doelen die je daarmee behaalt.

Effectiviteit gaat over de vraag in hoeverre jij de doelen die zijn gesteld, hebt bereikt.

In mijn onderzoek vond ik dat interne regels zowel direct als indirect negatief van invloed zijn op je productiviteit. Dit is ook wat ik verwachtte. Indirect loopt de relatie dan weer volgens de gevoelens van ‘ik doe er niet toe’ en ‘ik heb weinig vrijheid binnen mijn werk’

[leg kaartjes machteloosheid en zinloosheid neer].

Vraag 5. Herkennen jullie je in deze resultaten?

→ Leg uit?

Vraag 6. Zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op het model?

→ Moeten we hiervoor een kaartje toevoegen?

Tip: neem eens een regel in je hoofd die je als belemmerend ervaart!

Vraag 7. Kan de relatie ook de andere kant op lopen: Dus hoe meer productief iemand is, hoe minder belemmerend hij of zij de regels ervaart?

Onderdeel 3. Flexibiliteit

Het laatste onderdeel van mijn onderzoek is flexibiliteit, waarbij het gaat om het uitvoeren van taken die oorspronkelijk niet tot je takenpakket behoren. In mijn onderzoek maak ik onderscheid in handelingsflexibiliteit en interne mobiliteit. Bij handelingsflexibiliteit gaat het om overnemen van taken van collega's en leidinggevendens. Interne mobiliteit gaat over de mogelijkheid om intern (tijdelijk) van baan te veranderen. Ik vond voor beide onderdelen hele verschillende resultaten, vandaar dat ik deze afzonderlijk met jullie wil bespreken.

Ik begin met de **handelingsflexibiliteit**, het overnemen van taken van collega's en leidinggevendenden [**leg kaartje handelingsflexibiliteit neer**]. In mijn onderzoek vond ik het volgende:

1. Direct is het belemmerend ervaren van interne regels van positieve invloed op de handelingsflexibiliteit.
2. Máár indirect is er een negatieve relatie tussen het belemmerend ervaren van interne regels en de handelingsflexibiliteit, die loopt via het gevoel van 'ik heb niet het gevoel dat ik bijdraag aan de bedoeling' (zinloosheid) [**leg kaartje zinloosheid neer**].

Vraag 8. Herkennen jullie je in deze uitkomsten?

Vraag 9. Kunnen we een verklaring bedenken waarom regels direct van positieve invloed zijn op de handelingsflexibiliteit?

→ Moeten we hiervoor een kaartje toevoegen?

Vraag 10. Zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op het model?

→ Moeten we hiervoor een kaartje toevoegen?

Tip: neem eens een regel in je hoofd die je als belemmerend ervaart!

Vraag 11. Denken jullie dat de relatie van links naar rechts loopt of kan het ook andersom?

→ Wat is in jullie ogen het meest waarschijnlijk

We gaan nu verder met de **interne mobiliteit** van medewerkers [**leg kaartje interne mobiliteit neer**]. In mijn onderzoek vond ik dat het belemmerend ervaren van interne regels zowel direct als indirect van negatieve invloed is op de interne mobiliteit. Indirect loopt de relatie van machteloosheid (vrijheid in je werk ervaren).

Vraag 12. Herkennen jullie je in deze uitkomsten?

Vraag 13. Zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op het model?

→ Moeten we hiervoor een kaartje toevoegen?

Tip: neem eens een regel in je hoofd die je als belemmerend ervaart!

Vraag 14. Kan de relatie ook andersom verlopen?

→ Wat is het meest waarschijnlijk en waarom?

Onderdeel 4: Opvallendheden enquête

We hebben nu de relaties die ik heb onderzocht behandeld. Ik heb nog een overkoepelende vraag. Er zijn natuurlijk veel variabelen die van invloed zijn op iemands' creativiteit, productiviteit en flexibiliteit. Dit bleek ook uit mijn onderzoeksresultaten.

Het belemmerend ervaren van interne regels verklaart maar een klein gedeelte van de verschillen tussen medewerkers in hun creativiteit, productiviteit en flexibiliteit. Dit is gek, omdat uit de organisatie vaak naar voren komt dat interne regels ontzettend irritant en vervelend kunnen zijn.

Vraag 15. Kunnen jullie een verklaring bedenken voor het verschil in de roep van de organisatie en de invloed die ik vond van de interne regels op de creativiteit, productiviteit en flexibiliteit van medewerkers?

Tot slot heb ik nog een laatste groep kaartjes die ik aan jullie voor willen leggen. Daarbij zoomen we in op de relatie tussen het belemmerend ervaren van interne regels en de gevoelens van 'ik heb weinig vrijheid' en 'ik doe er toch niet echt toe'. We hebben het net de hele tijd gehad over, zoals ze dat zeggen 'mediërende variabelen'. Bijvoorbeeld dat de gevoelens van zinloosheid en machteloosheid tussen de relatie tussen bijvoorbeeld interne regels en creativiteit in zitten. Maar er zijn ook modererende variabelen. Dit zijn variabelen die invloed hebben op een relatie. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat de relatie tussen het belemmerend ervaren van interne regels en creativiteit sterker is voor vrouwen dan voor mannen. In dat geval zeggen we dat geslacht de relatie tussen interne regels en creativiteit modereert.

Vraag 16. Ik verwachtte namelijk dat de medewerkers die meer gevoelig zijn voor het bestaan van regels sterker het gevoel van machteloosheid en zinloosheid sterker zouden hebben [**leg kaartje gevoeligheid voor regels neer**]. Alleen dit kwam niet uit mijn onderzoek. Kunnen jullie hiervoor een verklaring bedenken?

Vraag 17. Aan de andere kant verwachtte ik dat mensen die rebels zijn en daarmee tegendraads reageren, juist een positieve invloed zouden ervaren van regels op het gevoel van machteloosheid en zinloosheid. Dit bleek ook niet het geval [**leg kaartje rebels reageren neer**]. Kunnen jullie hier een verklaring voor bedenken?

Ik wil jullie bedanken voor jullie deelname aan dit interview.

Bijlage F. Regressieanalyses dimensies efficiëntie en effectiviteit

1. Regressieanalyses efficiëntie.

In tabel 1 staat de regressieanalyse tussen *red tape* en de efficiëntie van medewerkers. Uit de tabel wordt duidelijk dat er een negatief verband is tussen *red tape* en de efficiëntie van medewerkers. Als de ervaren mate van *red tape* met 1 toeneemt, daalt de efficiëntie met 0,165.

Tabel 1. Regressieanalyse *red tape* en efficiëntie.

	Enkelvoudig			
	Efficiëntie			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0,165**	0,024	-0,223	0,056
Leeftijd	0.004*	0.002	0.067	
Geslacht	0.035	0.042	0.028	

Noot * $p < .05$; ** $p < .01$

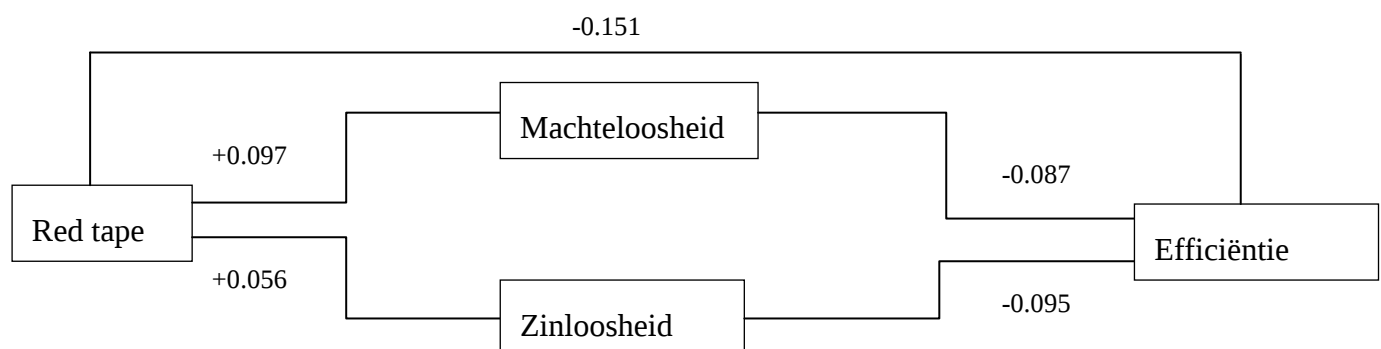
Vervolgens is gekeken of de variabelen machteloosheid en zinloosheid van mediërende invloed zijn op de relatie tussen *red tape* en de efficiëntie van medewerkers. Hiervoor is de Baron en Kenny procedure (1986) gehanteerd. In stap 1 is vastgesteld dat er een relatie bestaat tussen *red tape* en de efficiëntie van medewerkers. In stap 2 is vastgesteld dat er een relatie bestaat tussen *red tape* en de machteloosheid en zinloosheid van medewerkers (zie paragraaf 4.2.2). Vandaar dat de mediatieanalyse mag worden uitgevoerd. De resultaten staan in tabel 2.

Tabel 2. Mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en efficiëntie.

	Meervoudig			
	Efficiëntie			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0,165**	0,024	-0,223	0,056
Leeftijd	0.004*	0.002	0.067	
Geslacht	0.035	0.042	0.028	
Red tape	-0.151**	0.024	-0.204	0.072
Machteloosheid	-0.087*	0.038	-0.077	
Zinloosheid	-0.095*	0.038	-0.085	
Leeftijd	0.003	0.002	0.052	
Geslacht	0.038	0.042	0.030	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Uit tabel 2 kan worden geconcludeerd dat *red tape* zowel van directe als van indirecte negatieve invloed is op de efficiëntie van medewerkers. De verklaringskracht van beide modellen is wederom laag. *Red tape* verklaart samen met leeftijd en geslacht 5,6 procent van de variantie van efficiëntie. Het complete model verklaart 7,2 procent. Het definitieve model voor de efficiëntie van medewerkers staat in figuur 1.



Figuur 1. Relatie *red tape* en efficiëntie.

2. Regressieanalyses effectiviteit

In tabel 3 staat de regressieanalyse tussen *red tape* en de effectiviteit van medewerkers. Uit de tabel blijkt dat er een negatieve relatie is tussen *red tape* en de effectiviteit van medewerkers. Als de ervaren mate van *red tape* met 1 toeneemt, daalt de effectiviteit met 0,06.

Tabel 3. Regressieanalyse *red tape* en effectiviteit.

	Enkelvoudig			
	Effectiviteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0,060**	0,019	-0,107	0,016
Leeftijd	0.000	0.002	-0.008	
Geslacht	0.071*	0.033	0.073	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

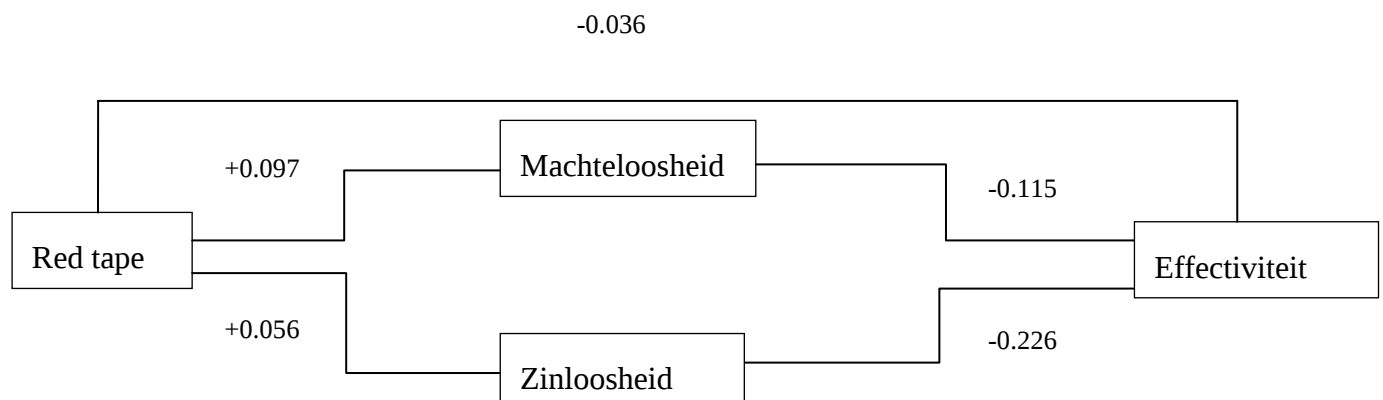
Vervolgens is gekeken of de relatie tussen *red tape* en de effectiviteit van medewerkers wordt gemedieerd door de variabelen machteloosheid en zinloosheid. Daarvoor is de Baron en Kenny (1986) procedure gehanteerd. In stap 1 is vastgesteld dat er een negatief verband is tussen *red tape* en de effectiviteit van medewerkers. In stap 2 is vastgesteld dat er een positief verband is tussen *red tape* en de gevoelens van machteloosheid en zinloosheid van medewerkers (zie paragraaf 4.2.2). Vandaar dat stap 3 is uitgevoerd. De resultaten staan in tabel 4.

Tabel 4. Mediërende invloed van machteloosheid en zinloosheid op de relatie tussen *red tape* en effectiviteit.

	Meervoudig			
	Effectiviteit			
	B	SE B	β	R ²
Red tape	-0,060**	0,019	-0,107	0,016
Leeftijd	0.000	0.002	-0.008	
Geslacht	0.071*	0.033	0.073	
Red tape	-0.036*	0.018	-0.064	0.125
Machteloosheid	-0.115**	0.028	-0.133	
Zinloosheid	-0.236**	0.028	-0.278	
Leeftijd	-0.002	0.001	-0.047	
Geslacht	0.082	0.031	0.084	

Noot * $p < .05$; ** $p < .01$

In tabel 4 staat het multi-pele regressiemodel voor de relatie tussen *red tape* en de effectiviteit van medewerkers. Beide modellen zijn significant (model 1: $p = 0.002$ en model 2: $p \leq 0.001$). Uit het model kan worden geconcludeerd dat de variabelen machteloosheid en zinloosheid de relatie tussen *red tape* en de effectiviteit van medewerkers gedeeltelijk mediëren. De verklaringskracht van het model is 12,5 procent. Het toevoegen van de mediërende variabele doet daarmee de verklaringskracht verhogen met 10,9 procent. Toch kan worden geconcludeerd dat de verklaringskracht van het model laag is. Figuur 2 laat de relaties zien.



Figuur 2. Relatie *red tape* en effectiviteit.