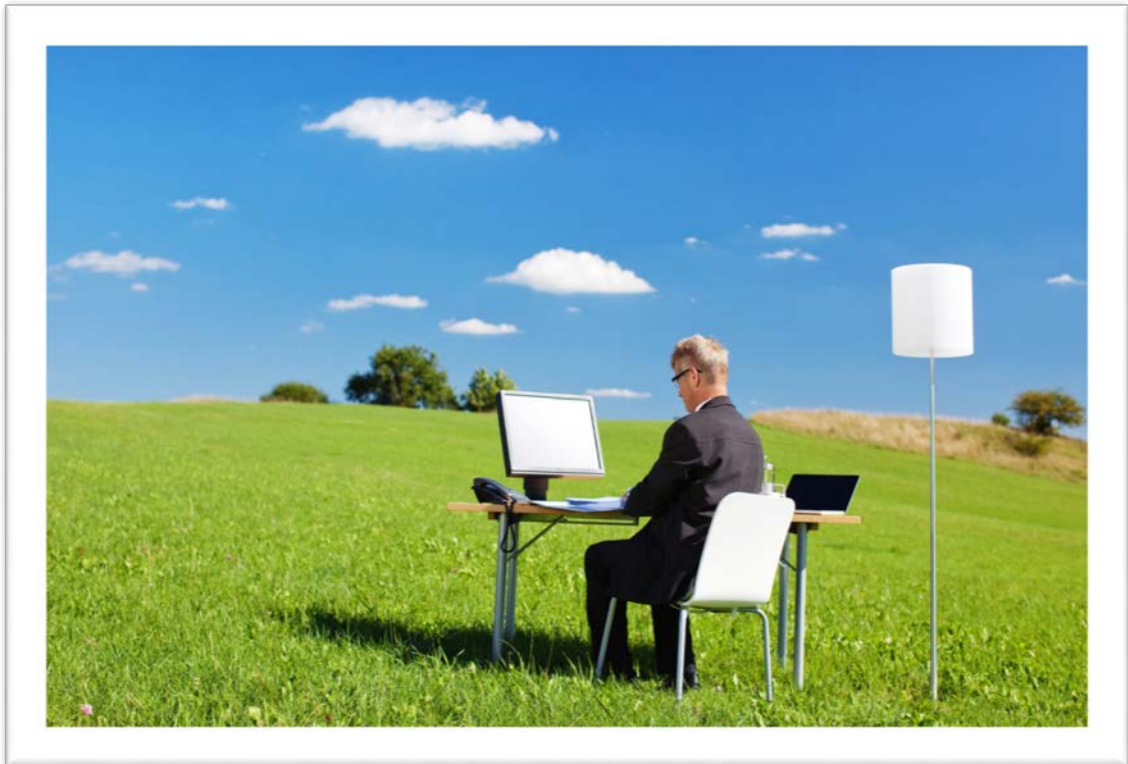


Vrijheid, blijheid?

Een onderzoek naar de invloed van persoonlijkheid op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid



Fleur Verdenius

Studentnummer: s4137981

Masterthesis opleiding Bestuurskunde

Radboud Universiteit

Afbeelding voorblad. Overgenomen van Ingeus (2015).

Auteursrechthebbende onbekend. Geraadpleegd op: <http://www.emploi-transitions-professionnelles.fr/portail-avenirs-ingeus-lance-laccompagnement-2-0>

Vrijheid, blijheid?

*Een onderzoek naar de invloed van persoonlijkheid op de relatie tussen het
afschaffen van interne regels en werktevredenheid*

Fleur Verdenius

Studentnummer: s4137981

Mail: fleur.verdenius@student.ru.nl

Masterthesis opleiding Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit

Begeleidende docent: Dr. P.M. Kruyen

Begeleiders Gemeente Hof van Twente: Maarten van der Kolk & Stefanie Bode

Nijmegen, 17 juli 2017

Radboud Universiteit



Voorwoord

“Gooi al die interne regels maar de deur uit!”, “Zo vervelend dat we niet meer kunnen klokken om onze uren bij te houden.”, “Een onderzoek naar interne regels? Interessant hoor...”. Dit waren enkele reacties die ik kreeg toen ik mij voorstelde aan de medewerkers van gemeente Hof van Twente en vertelde dat ik onderzoek ging doen naar het afschaffen van interne regels. Direct merkte ik dat de meningen verdeeld waren, waardoor ik er meteen zin in kreeg om op onderzoek uit te gaan! Voor deze masterthesis koppelde ik de onderzoeksvraag van de organisatie aan de vraag of de persoonlijkheid van medewerkers deze beïnvloedt. Nu, een aantal maanden later, ligt het resultaat van dit onderzoek voor u. Met deze masterthesis komt er een einde aan mijn masteropleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. De combinatie van mijn bachelor Communicatiewetenschap en (pre-)master Bestuurskunde bleek interessant omdat ik de kennis uit beide vakgebieden kon combineren. Ik ben er klaar voor om het werkveld in te gaan en ik heb daar veel zin in.

Graag wil ik enkele personen bedanken die mij hebben ondersteund bij de totstandkoming van deze thesis. Ten eerste bedank ik mijn collega's van de afdeling P&O bij gemeente Hof van Twente. Zij dachten graag met me mee en waren altijd geïnteresseerd in hoe het onderzoek verliep. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleiders Maarten van der Kolk en Stefanie Bode bedanken voor hun begeleiding. Zij gaven me veel vrijheid bij het uitvoeren van het onderzoek, maar als ik ergens niet uit kwam, kon ik altijd bij hen terecht. Hun begeleiding heb ik als zeer prettig ervaren. Daarnaast wil ik de rest van de medewerkers van gemeente Hof van Twente bedanken voor het invullen van de enquête.

Tevens wil ik een dankwoord uitspreken voor mijn scriptiebegeleider Peter Kruijven. Hij dacht altijd goed met me mee en zijn constructieve feedback heeft de kwaliteit van deze thesis zeker verhoogd.

Tot slot wil ik mijn ouders, zus, mijn vriend Johan en mijn vriendinnen bedanken. Hun motiverende woorden en steun hebben mij geholpen om deze masterthesis te schrijven.

Ik wens u veel leesplezier.

Fleur Verdenius

Juli 2017

Samenvatting

Medewerkers lijken meer behoefte te hebben aan autonomie (Kessels, 2004). Vandaar dat steeds meer organisaties hun interne regels afschaffen. De veronderstelling hierbij is dat het afschaffen van interne regels tot een toename van autonomie leidt en dat een toename van autonomie tot meer werktevredenheid leidt. Een hoge mate van werktevredenheid heeft vervolgens weer een positief effect op de prestaties van de organisatie (Kaufman & Tummers, 2016; Nguyen & Bradley, 2003).

Niet alle medewerkers blijken echter behoefte te hebben aan het afschaffen van interne regels en een toename van autonomie. Daarnaast beschikken niet alle medewerkers over de vaardigheden om met autonomie om te gaan (Bijl, 2007; Rietzschel, 2015). In dit onderzoek was de verwachting dat ook de persoonlijkheid van medewerkers invloed heeft op hoe medewerkers reageren op het afschaffen van interne regels. Het al dan niet beschikken over bepaalde persoonlijkheidseigenschappen kan namelijk wijzen op hoe een medewerker met veranderingen omgaat en of iemand behoefte heeft aan veel vrijheid of juist aan structuur in zijn/haar werk. In dit onderzoek is dan ook onderzocht of de persoonlijkheid van medewerkers een modererende invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

De persoonlijkheid van medewerkers werd gemeten aan de hand van de vijf dimensies van het Big Five-model. Volgens dit model komen oordelen over persoonlijkheid steeds neer op de volgende vijf basisfactoren: *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit*, *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* en *intellectuele autonomie* (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65). Iedere medewerker beschikt over andere persoonlijkheidseigenschappen. Voor iedere medewerker bestaat er daardoor een werkomgeving die bij hem/haar past. Door de werkomgeving zo goed mogelijk af te stemmen op de medewerker, bijvoorbeeld door het al dan niet afschaffen van interne regels, ervaart de medewerker een hogere mate van werktevredenheid dan wanneer er gewerkt wordt in een omgeving die minder goed bij de persoonlijkheid van de medewerker past (Chen, Sparrow & Cooper, 2016; Downey, Hellriegel & Slocum, 1975; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Het onderzoek is uitgevoerd binnen gemeente Hof van Twente. De resultaten van de statistische analyses bleken niet significant te zijn. In het onderzoek is dus geen modererende invloed gevonden van persoonlijkheid op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Het verschil in hoe medewerkers met het afschaffen van interne regels en met een toename van autonomie omgaan, zou dus door andere factoren verklaard moeten worden, zoals de behoefte aan autonomie of het al dan niet beschikken over de vaardigheden om met autonomie om te gaan. Er wordt aanbevolen om hier verder onderzoek naar te doen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Context van het onderzoek.....	9
1.3 Probleemstelling.....	10
1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	10
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	11
1.5 Methodologische vooruitblik	11
1.6 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Afschaffen interne regels & werktevredenheid	13
2.2 Persoonlijkheid in organisaties	14
2.2.1 Zorgvuldigheid.....	14
2.2.2 Extraversie	15
2.2.3 Emotionele stabiliteit	15
2.2.4 Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	15
2.2.5 Intellectuele autonomie	15
2.3 Persoonlijkheid & werktevredenheid	16
2.3.1 Zorgvuldigheid.....	16
2.3.2 Extraversie	17
2.3.3 Emotionele stabiliteit	17
2.3.4 Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	17
2.3.5 Intellectuele autonomie	18
2.4 Modererende invloed van persoonlijkheid.....	18
2.4.1 Zorgvuldigheid.....	18
2.4.2 Extraversie	19
2.4.3 Emotionele stabiliteit	20
2.4.4 Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	21
2.4.5 Intellectuele autonomie	22
2.5 Conceptueel model.....	23
3. Methodologisch kader	24
3.1 Aard van het onderzoek	24

3.2 Methoden van dataverzameling	25
3.2.1 Populatie	25
3.2.2 Dataverzameling	25
3.2.3 Pilot	26
3.3 Operationalisatie	27
3.3.1 Operationalisatie persoonlijkheid	27
3.3.2 Betrouwbaarheid: Cronbach's alpha	31
3.3.3 Operationalisatie afschaffen interne regels	31
3.3.4 Operationalisatie werktevredenheid	32
3.3.5 Controlevariabelen	33
3.3.6 Overige vragen	33
3.4 Data-analyse	33
3.4.1 Representativiteit steekproef	34
3.4.2 Principale componentenanalyse	35
3.4.3 Missende waarden	38
3.4.4 Outliers	38
3.4.5 Multicollineariteit	38
3.4.6 Onafhankelijkheid observaties	38
4. Resultaten	39
4.1 Beschrijvende statistiek	39
4.2 Toetsende statistiek	41
4.2.1 Afschaffen interne regels en werktevredenheid	41
4.2.2 Persoonlijkheid en werktevredenheid	42
4.2.3 Modererende invloed van persoonlijkheid	42
5. Conclusie & discussie	48
5.1 Conclusie	48
5.2 Discussie	49
5.3 Aanbevelingen voor de bestuurlijke praktijk	51
6. Referentielijst	52
7. Bijlagen	58
7.1 Bijlage 1: Conceptversie enquête	58
7.2 Bijlage 2: Aanpassingen enquête naar aanleiding van feedback	66
7.3 Bijlage 3: Begeleidende mail enquête	67
7.4 Bijlage 4: Definitieve enquête	68
7.5 Bijlage 5: Eerste herinneringsmail enquête	75
7.6 Bijlage 6: Tweede herinneringsmail enquête	76

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Inklokken bij binnenkomst, registreren hoeveel uren je precies hebt gewerkt, standaard van 9 tot 5 op kantoor zijn, allemaal interne regels die tegenwoordig in veel overheidsorganisaties achterhaald zijn (Beenhakker, 2015). Vandaar dat veel organisaties steeds meer interne regels afschaffen. Dit zou een positief effect hebben op de werktevredenheid van medewerkers. Zij lijken een groeiende behoefte te hebben aan minder regels en juist meer autonomie (Kessels, 2004). Autonomie duidt op de mate van vrijheid die medewerkers hebben om zelf te bepalen wat ze op hun werk doen, wanneer ze dat doen en hoe ze dat doen (Rietzschel, 2015). Het afschaffen van interne regels zou ertoe leiden dat deze vrijheid toeneemt, wat vervolgens tot een hogere mate van werktevredenheid zou leiden (Kaufman & Tummers, 2016; Nguyen & Bradley, 2003). Het succes van het afschaffen van interne regels hangt echter sterk af van het vermogen van medewerkers om met de veranderde situatie en de toegenomen autonomie om te gaan (Bijl, 2007).

Het afschaffen van interne regels blijkt dus niet automatisch door alle medewerkers als positief te worden ervaren (Bijl, 2007). Dat roept direct de vraag op: waardoor komt dat? Waarom vindt de ene medewerker het prettiger om met minder regels en meer autonomie te werken dan de ander? Een mogelijke verklaring kan worden afgeleid uit eerder onderzoek, waaruit blijkt dat niet alle medewerkers behoefte hebben aan de autonomie die ontstaat na het afschaffen van interne regels. Daarnaast beschikt niet iedereen over de vaardigheden om met de toegenomen vrijheid om te gaan (Rietzschel, 2015). In dit onderzoek wordt echter verwacht dat dit verschil ook verklaard kan worden door de persoonlijkheid van medewerkers. Persoonlijkheid heeft betrekking op alle typerende kenmerken van de manier waarop een medewerker reageert of handelt in verschillende situaties (Robbins & Judge, 2011, p. 60). Er wordt verondersteld dat medewerkers die over bepaalde persoonlijkheidseigenschappen beschikken meer behoefte hebben aan vrijheid in hun werk dan medewerkers die deze eigenschappen niet bezitten.

Om de persoonlijkheidseigenschappen van medewerkers in kaart te brengen, wordt gebruik gemaakt van het Big Five-model. In dit model zijn alle persoonlijkheidseigenschappen samengebracht tot vijf persoonlijkheidsdimensies (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65). Wanneer een medewerker hoog scoort op een bepaalde dimensie kan dit erop wijzen dat hij/zij het prettig vindt om veel vrijheid te hebben in het werk. Deze medewerker zal beter kunnen omgaan met de autonomie die ontstaat na het afschaffen van interne regels of hier zelfs van opbloeien, en daarmee meer werktevredenheid ervaren dan een medewerker die juist weinig behoefte heeft aan vrijheid in zijn/haar werk.

Het is van belang om de werkomgeving zo goed mogelijk op de persoonlijkheid van de betreffende medewerker af te stemmen, bijvoorbeeld door het al dan niet afschaffen van interne regels, omdat een sterke person-organization fit bijdraagt aan de werktevredenheid (Chen, Sparrow & Cooper, 2016; Downey, Hellriegel & Slocum, 1975; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Met 'person-organization fit' wordt de overeenstemming tussen medewerker en zijn/haar werkomgeving bedoeld (Morley, 2007). Een sterke person-organization fit leidt dus tot een hogere mate van werktevredenheid (Chen, Sparrow & Cooper, 2016; Downey, Hellriegel & Slocum, 1975; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Werktevredenheid wordt hierbij niet alleen beschouwd als een positief gevoel over de uit te voeren werkzaamheden, maar er wordt ook gekeken naar gevoelens over andere kenmerken van het werk, zoals contact met collega's, managers, regels en beleid, prestatienormen etc. Of medewerkers tevreden zijn heeft namelijk ook met dit soort zaken te maken (Robbins & Judge, 2011, p. 37).

Kortom, de verwachting van dit onderzoek is dat de persoonlijkheid van medewerkers een modererende invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Dit is nog niet eerder onderzocht. Door hier onderzoek naar te doen, kunnen organisaties beter aan de wensen en belangen van medewerkers tegemoet komen en kunnen zij rekening houden met het creëren van een juiste person-organization fit. In paragraaf 1.4 wordt verder ingegaan op het belang van dit onderzoek voor zowel de wetenschap als de praktijk.

1.2 Context van het onderzoek

Verschillende gemeenten schrappen (delen van) hun interne regels. Binnen onder andere gemeente Hof van Twente (2017), gemeente Doetinchem (2015), gemeente Utrecht (2017) en gemeente Zwolle (z.j.) is een dergelijke organisatieontwikkeling gaande. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen gemeente Hof van Twente. De reden dat deze gemeente interne regels afschaft en meer autonomie biedt aan haar medewerkers, is dat zij met de veranderende samenleving mee wil veranderen. Veranderingen in de samenleving hebben bijvoorbeeld betrekking op digitalisering, participatie en tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Door interne regels af te schaffen, probeert gemeente Hof van Twente wendbaar te zijn en te blijven om zo goed mogelijk te voldoen aan de veranderende wensen van haar klanten en omgeving en daar proactief op in te spelen (Gemeente Hof van Twente, 2017).

De interne regels die worden afgeschaft, kunnen per organisatie verschillen (Lijkendijk, z.j.). Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen gemeente Hof van Twente, wordt er specifiek gekeken naar de interne regels die in deze organisatie zijn afgeschaft. Ten eerste kunnen medewerkers van deze organisatie niet meer in- en uit te kloppen aan het begin en einde van hun werkdag. Ten tweede hoeven zij het aantal uur dat zij werken niet meer verplicht te registreren.

Ten derde bouwen medewerkers geen arbeidsduurverkortings meer op. Tot slot hebben medewerkers de mogelijkheid om hun werktijden en werkplek zelf te bepalen. Zo kunnen zij zelf beslissen hoe laat hun werkdag begint en eindigt en mogen zij op andere plekken werken dan op kantoor, bijvoorbeeld thuis. Hierbij wordt wel aan medewerkers gevraagd om in hun agenda aan te geven wanneer ze werken en hoe ze bereikbaar zijn, zodat dit voor hun collega's duidelijk is (Gemeente Hof van Twente, 2017). Het idee vanuit de organisatie is dat door deze regels af te schaffen medewerkers zelf de verantwoordelijkheid en het vertrouwen van de werkgever krijgen. Het uitgangspunt van de organisatieontwikkeling is dat medewerkers zoveel mogelijk zelfstandig hun werkzaamheden verrichten en dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie komen te liggen (Gemeente Hof van Twente, 2017).

1.3 Probleemstelling

Op basis van de aanleiding kan voor dit onderzoek een probleemstelling worden opgesteld, bestaande uit de volgende doel- en vraagstelling:

Doelstelling: Inzicht verkrijgen in hoeverre de persoonlijkheid van medewerkers een modererende invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

Vraagstelling: In hoeverre heeft de persoonlijkheid van medewerkers een modererende invloed op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid?

1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek combineert bestuurskundige en psychologische inzichten. Zo staan de opvattingen en beleving van ambtenaren met betrekking tot de autonomie die voortkomt uit het afschaffen van interne regels en hun persoonlijkheidseigenschappen centraal. Het toepassen van theorieën en methoden uit de psychologie in bestuurskundig onderzoek wordt ook wel 'behavioral public administration' genoemd (Grimmelikhuijsen & Jilke, 2017). Dit type onderzoek is vooral nuttig bij het onderzoeken van attitudes of gedrag van (groepen) burgers, ambtenaren en managers in het publieke domein (Tummers, Olsen, Jilke & Grimmelikhuijsen, 2015). In bestuurskundig onderzoek wordt steeds vaker gebruik gemaakt van psychologische inzichten. Er is echter nog veel ruimte om meer bestuurskundig onderzoek te doen met behulp van psychologische kennis (Grimmelikhuijsen & Jilke, 2017).

Uit eerder onderzoek is gebleken dat om ervoor te zorgen dat medewerkers een hoge mate van werktevredenheid ervaren, voorkomen moet worden dat regels en procedures de autonomie van medewerkers beperken (van Aarssen, 2016; Knotter, 2009). Daarnaast blijkt dat medewerkers die over bepaalde persoonlijkheidseigenschappen beschikken meer werktevredenheid ervaren dan medewerkers

die niet of in mindere mate over deze eigenschappen beschikken (Judge, Heller & Mount, 2002). Toch is er nog niet onderzocht of de persoonlijkheid van medewerkers invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Door dit te onderzoeken wordt de bestaande literatuur dan ook verder aangevuld.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Behalve een bijdrage aan de wetenschap, levert dit onderzoek ook bruikbare kennis op voor de praktijk. Zo profiteren organisaties ervan als de werktevredenheid hoog is, want deze organisaties presteren vaak beter dan organisaties met een lage mate van werktevredenheid (Robbins & Judge, 2011, p. 43). Medewerkers die een lage mate van werktevredenheid ervaren, raken eerder gedemotiveerd, wat kan leiden tot absentie en het maken van (meer) fouten (Kaufman & Tummers, 2016). Het is voor organisaties dus gunstig om een zo hoog mogelijke mate van werktevredenheid te realiseren. Het al dan niet afschaffen van interne regels kan hieraan bijdragen.

Daarnaast zijn veel organisaties bezig met een organisatieontwikkeling waarbij het afschaffen van interne regels en het bieden van meer autonomie een rol spelen. Voor deze organisaties is het nuttig om te weten wat de invloed van persoonlijkheid van medewerkers is op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Als duidelijk is welke persoonlijkheidseigenschappen invloed hebben op deze relatie, kunnen organisaties hier gebruik van maken bij een organisatieontwikkeling. Wanneer een medewerker persoonlijkheidseigenschappen bezit die een negatieve invloed hebben op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid, kan hier rekening mee worden gehouden in het vormgeven van de werkomgeving van de medewerker. Door te zorgen voor een goede person-organization fit zal de werktevredenheid van de medewerker namelijk toenemen (Chen, Sparrow & Cooper, 2016; Downey, Hellriegel & Slocum, 1975; Hart & Buiting, 2012; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Daarnaast kan er extra aandacht aan de medewerker worden besteed door hem/haar zo te begeleiden dat hij/zij beter kan omgaan met veranderingen, bijvoorbeeld wanneer interne regels worden afgeschaft. Tot slot kan de kennis uit dit onderzoek worden gebruikt bij het selecteren van nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld door kandidaten een persoonlijkheidstest te laten invullen. Zo wordt duidelijk welke kandidaat op basis van persoonlijkheid het best bij een functie, team en/of organisatie past. Dit is iets wat meegenomen kan worden bij het nemen van een beslissing over het al dan niet aannemen van een kandidaat.

1.5 Methodologische vooruitblik

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode in de vorm van een enquête. De enquête opende met een persoonlijkheidstest. Vervolgens zijn er verschillende vragen gesteld die gericht waren op de gevoelens van medewerkers

over het afschaffen van interne regels en op de door hen ervaren mate van werktevredenheid. Op die manier kon zowel het effect van het afschaffen van interne regels op werktevredenheid als de eventuele modererende invloed van persoonlijkheid worden gemeten. De enquête is uitgezet onder alle 303 medewerkers van gemeente Hof van Twente. Uiteindelijk hebben 172 medewerkers de enquête volledig ingevuld. Het responspercentage ligt hiermee op 56,8 procent.

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op het theoretisch kader van dit onderzoek. Hierbij wordt een overzicht gegeven van de bevindingen van eerdere onderzoeken. Op basis daarvan zijn de hypotheses van dit onderzoek opgesteld. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie besproken welke onderzoeksmethode is gehanteerd en hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Ook wordt in hoofdstuk drie de data-analyse beschreven. In hoofdstuk vier worden de resultaten van de regressieanalyses besproken die gebruikt zijn om de hypotheses te toetsen. Tot slot worden in hoofdstuk vijf de conclusie en discussie gepresenteerd, waarin zowel enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek als voor de bestuurlijke praktijk worden gegeven.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden op basis van eerdere onderzoeken de hypothesen van het onderzoek geformuleerd. Eerst worden de basishypothesen geformuleerd. Deze hypothesen zijn gericht op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid en op de relaties tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies van het Big Five-model en werktevredenheid. Vervolgens wordt aan de hand van deze dimensies een aantal hypothesen opgesteld, gericht op de modererende invloed van persoonlijkheid op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model waarin de hypothesen schematisch zijn weergegeven.

2.1 Afschaffen interne regels & werktevredenheid

In dit onderzoek wordt verondersteld dat door interne regels af te schaffen medewerkers meer autonomie ervaren. Medewerkers krijgen namelijk de ruimte om zelf te bepalen hoe, waar en wanneer ze willen werken (Rietzschel, 2015). Uit eerder onderzoek blijkt dat dit ertoe leidt dat medewerkers meer werktevredenheid ervaren (Kaufman & Tummers, 2016; Nguyen & Bradley, 2003).

Werktevredenheid wordt in dit onderzoek beschouwd als het ervaren van een positief gevoel over een baan als resultaat van een evaluatie van de kenmerken van het werk (Robbins & Judge, 2011, p. 37).

Er zijn verschillende kenmerken van het werk die invloed hebben op de werktevredenheid (Bayraktar, Araci, Karacay & Calisir, 2017). In dit onderzoek ligt de focus op de invloed van het afschaffen van interne regels.

De verwachting dat het afschaffen van interne regels leidt tot meer werktevredenheid kan verklaard worden aan de hand van een drietal bevindingen uit eerder onderzoek. Ten eerste leidt het afschaffen van interne regels ertoe dat de werkgever meer op vertrouwen stuurt dan op controle (Cools, 2006). Wanneer de werkgever vertrouwen heeft in de medewerkers, gaat hij/zij er vanuit dat de medewerkers de gemaakte afspraken zullen nakomen zonder dat hier strenge regels voor nodig zijn. Dit werkt motiverend voor de medewerkers en heeft een toename van de werktevredenheid als gevolg (Cools, 2006). Ten tweede worden medewerkers door het afschaffen van interne regels en door een toename van autonomie aangemoedigd om zelfstandiger te werken en om problemen die zij in hun werk tegenkomen zelf op te lossen. Dit vraagt meer eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en stimuleert zelforganisatie, wat tot meer werktevredenheid leidt (Mastenbroek, 2004). Ten derde krijgen medewerkers doordat interne regels worden afgeschaft meer controle over hun eigen gedrag op het werk, dit wordt ook wel ‘empowerment’ genoemd. Ook dit leidt tot een hogere mate van werktevredenheid (Bayraktar, Araci, Karacay, & Calisir, 2017; Honold, 1997; Kaufman & Tummers, 2016; Nguyen & Bradley, 2003).

Ook binnen gemeente Hof van Twente zijn verschillende interne regels afgeschaft, namelijk het in- en uitklokken, het verplicht registreren van werkuren en het sparen van arbeidsduurverkortings. Daarnaast hebben medewerkers de vrijheid om zelf hun werktijden en werkplek te bepalen (Gemeente Hof van Twente, 2017). Op basis van de hiervoor genoemde theoretische inzichten wordt verwacht dat binnen gemeente Hof van Twente het afschaffen van interne regels leidt tot meer werktevredenheid.

Hypothese één luidt dan ook als volgt:

Hypothese 1: het afschaffen van interne regels leidt tot meer werktevredenheid.

2.2 Persoonlijkheid in organisaties

Medewerkers reageren echter niet allemaal hetzelfde op het afschaffen van interne regels. Zoals in hoofdstuk één al is toegelicht, wordt in dit onderzoek verwacht dat dit verschil verklaard kan worden door de persoonlijkheid van medewerkers. De veronderstelling is dat medewerkers die hoog scoren op bepaalde persoonlijkheidsdimensies meer werktevredenheid ervaren na het afschaffen van interne regels dan medewerkers die laag scoren op die dimensies. Persoonlijkheid wordt hierbij gedefinieerd als ‘de optelsom van de manieren waarop een individu reageert op en interacteert met anderen. Het gaat hierbij om alle betrekkelijk constante/typerende kenmerken van je manier van reageren of handelen in verschillende situaties.’ (Robbins & Judge, 2011, p. 60). Volgens het Big Five-model komen oordelen over persoonlijkheid steeds neer op de volgende vijf basisfactoren: *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit*, *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* en *intellectuele autonomie*. Elke basisfactor representeert een uiteinde of pool van een dimensie, met een bijbehorende tegenpool (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65). Ook in dit onderzoek wordt persoonlijkheid gemeten aan de hand van deze vijf persoonlijkheidsdimensies.

Voordat wordt ingegaan op de verwachtingen met betrekking tot de modererende invloed van persoonlijkheid op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid, wordt toegelicht wat de persoonlijkheidsdimensies van het Big Five-model inhouden en wat een hoge of lage score op de dimensies betekent. Daarna wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op de directe relaties tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en werktevredenheid. In paragraaf 2.4 wordt vervolgens ingegaan op de modererende invloed van deze dimensies.

2.2.1 Zorgvuldigheid

Van de Big Five-persoonlijkheidsdimensies meet de dimensie *zorgvuldigheid* hoe betrouwbaar medewerkers zijn. De dimensie wordt gekenmerkt door de begrippen ‘self-efficacy’, geordendheid, plichtsbesef, prestatiegerichtheid, zelfdiscipline en voorzichtigheid (Maples, Guan, Carter & Miller, 2014). Medewerkers die laag scoren op deze dimensie zijn over het algemeen ongedisciplineerd, chaotisch en onbetrouwbaar, terwijl medewerkers die hoog scoren juist verantwoordelijk, ordelijk,

betrouwbaar en ijverig zijn (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65).

2.2.2 Extraversie

De dimensie *extraversie* geeft aan in hoeverre een medewerker zich op zijn gemak voelt in relaties met anderen. Deze dimensie wordt gekenmerkt door de begrippen vriendelijkheid, sociale prikkels, assertiviteit, energieniveau, spanningsbehoefte en opgewektheid (Maples et al., 2014). Extraverte medewerkers zijn vaak sociaal en spontaan, terwijl introverte medewerkers eerder gesloten en gereserveerd zijn (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65).

2.2.3 Emotionele stabiliteit

De dimensie *emotionele stabiliteit* meet hoe stressbestendig medewerkers zijn. Medewerkers met een hoge mate van *emotionele stabiliteit* hebben veel zelfvertrouwen en zijn stressbestendig, beheerst en optimistisch (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65; Wanberg & Banas, 2000). Medewerkers die laag scoren op deze dimensie zijn juist paniekerig, onzeker, angstig en niet stressbestendig (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65).

Sommige onderzoekers gebruiken voor deze dimensie de term *neuroticisme*. Dit is de tegenpool van *emotionele stabiliteit*. De term *emotionele stabiliteit* wordt voornamelijk gebruikt in situaties waar de eigenschap als positieve kwaliteit wordt gezien. *Neuroticisme* wordt juist gebruikt in klinische contexten waar neurotisch gedrag zich als probleem voordoet (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006). In dit onderzoek wordt daarom de term *emotionele stabiliteit* gebruikt.

2.2.4 Vriendelijkheid/inschikkelijkheid

De dimensie *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* heeft betrekking op de neiging van medewerkers om zich naar anderen te richten. Vriendelijke/inschikkelijke medewerkers kunnen goed samenwerken, zijn hartelijk en hebben vertrouwen in anderen. Onvriendelijke/minder inschikkelijke medewerkers komen daarentegen bazig, afstandelijk en veeleisend over en gaan meer uit van hun eigen belang (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65;). Andere kenmerkende begrippen van deze dimensie zijn moraliteit, altruïsme (onbaatzuchtigheid), bescheidenheid en sympathie (Maples et al., 2014).

2.2.5 Intellectuele autonomie

De laatste dimensie, *intellectuele autonomie*, heeft betrekking op de intellectuele en creatieve kwaliteiten van medewerkers en op de mate waarin zij openstaan voor nieuwe ervaringen.

Medewerkers die hoog scoren op deze dimensie zijn origineel, onafhankelijk en nieuwsgierig. Zij treden graag buiten de betreden paden en hebben veel nieuwe ideeën (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65). Daarnaast zijn deze medewerkers vaak fantasierijk, geïnteresseerd in kunst, gevoelig, avontuurlijk en intellectueel (Maples et al., 2014). Medewerkers die

laag scoren op deze dimensie zijn juist behoudend, volgzzaam en conventioneel ingesteld. Zij staan in mindere mate open voor nieuwe ervaringen en hebben minder intellectuele en creatieve kwaliteiten (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65).

2.3 Persoonlijkheid & werktevredenheid

In paragraaf 2.2 is een toelichting gegeven op de persoonlijkheidsdimensies van het Big Five-model. In deze paragraaf wordt de relatie beschreven tussen deze dimensies en werktevredenheid. Uit onderzoek is gebleken dat de persoonlijkheid van medewerkers directe invloed heeft op de werktevredenheid (Judge et al., 2002; Hurtz & Donovan, 2000; Tett, Jackson & Rothstein, 1991). Zo vertonen de persoonlijkheidsdimensies *neuroticisme* (de tegenhanger van *emotionele stabiliteit*), *extraversie* en *zorgvuldigheid* een gemiddelde samenhang met werktevredenheid, en bestaat er een (iets zwakkere) correlatie tussen de dimensies *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* en *intellectuele autonomie* en werktevredenheid (Judge et al., 2002). De correlatie tussen *neuroticisme* en werktevredenheid is negatief. Dit betekent dat medewerkers met een hoge mate van *neuroticisme* over het algemeen minder werktevredenheid ervaren. Omdat *neuroticisme* de tegenhanger is van *emotionele stabiliteit*, kan worden aangenomen dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *emotionele stabiliteit* juist meer werktevredenheid ervaren. De overige vier dimensies, *extraversie*, *zorgvuldigheid*, *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* en *intellectuele autonomie*, vertonen positieve relaties met werktevredenheid, wat betekent dat medewerkers met een hoge score op (een van) deze dimensies meer werktevredenheid ervaren dan medewerkers met een lage score. In de volgende paragrafen wordt verklaard waarom een hoge score op deze vijf persoonlijkheidsdimensies zou leiden tot meer werktevredenheid. Daarnaast wordt aan de hand van deze verklaringen per dimensie een hypothese opgesteld die in dit onderzoek zal worden getoetst.

2.3.1 Zorgvuldigheid

Judge et al. (2002) toonden in hun onderzoek aan dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *zorgvuldigheid* meer werktevredenheid ervaren dan medewerkers die laag scoren. Dit kan verklaard worden doordat medewerkers met een hoge mate van *zorgvuldigheid* meer betrokken zijn bij hun werk (Organ & Lingl, 1995) en bij hun doelen (Fein & Klein, 2011). Hierdoor hebben zij een grotere kans op het ontvangen van niet-materiële beloningen zoals erkenning, respect en gevoelens van persoonlijk succes, wat tot een hogere mate van werktevredenheid leidt (Furnham, Petrides, Jackson & Cotter, 2002; Judge et al., 2002; Organ & Lingl, 1995). Op basis van deze kennis wordt ook in dit onderzoek verwacht dat een hoge score op de dimensie *zorgvuldigheid* tot meer werktevredenheid leidt. Dit leidt tot de tweede hypothese:

Hypothese 2: een hoge mate van zorgvuldigheid heeft een positieve invloed op werktevredenheid.

2.3.2 Extraversie

Medewerkers die hoog scoren op de dimensie *extraversie* ervaren een hoge mate van werktevredenheid (Judge et al., 2002). Dit kan worden verklaard doordat extraverte medewerkers meer positieve dan negatieve emoties ervaren en deze makkelijker uiten dan introverte medewerkers (Robbins & Judge, 2011, p. 66-67). Daarnaast zijn extraverte medewerkers geneigd om vaker sociaal contact te zoeken binnen de werksfeer (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006;). Ook in dit onderzoek wordt daarom verwacht dat een hoge score op de dimensie *extraversie* tot meer werktevredenheid leidt dan een lage score. Hypothese drie luidt dan ook als volgt:

Hypothese 3: een hoge mate van extraversie heeft een positieve invloed op werktevredenheid.

2.3.3 Emotionele stabiliteit

Ook medewerkers met een hoge score op de dimensie *emotionele stabiliteit* ervaren meer werktevredenheid (Judge et al., 2002). Dit kan verklaard worden doordat medewerkers die hoog scoren gelukkiger blijken te zijn dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie (Robbins & Judge, 2011, p. 66; Judge & Bono, 2001). Dit komt doordat medewerkers met een hoge mate van *emotionele stabiliteit* optimistisch zijn ingesteld en weinig negatieve emoties ervaren (Robbins & Judge, 2011, p. 66; Judge & Bono, 2001). Ook de relatie tussen *neuroticisme* en werktevredenheid is onderzocht. Neurotische medewerkers, dit zijn medewerkers die laag scoren op *emotionele stabiliteit*, ervaren minder werktevredenheid dan emotioneel stabiele medewerkers (Judge et al., 2002; Tokar & Subich, 1997). De verwachting voor dit onderzoek is dan ook dat een hoge score op de dimensie *emotionele stabiliteit* tot meer werktevredenheid leidt. Op basis van deze kennis wordt hypothese vier opgesteld:

Hypothese 4: een hoge mate van emotionele stabiliteit heeft een positieve invloed op werktevredenheid.

2.3.4 Vriendelijkheid/inschikkelijkheid

Medewerkers die hoog scoren op de dimensie *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* ervaren over het algemeen meer werktevredenheid (Judge et al., 2002). Dit kan verklaard worden doordat deze medewerkers gemotiveerder zijn om sociale contacten te realiseren, zowel op het werk als daar buiten (Van de Heg, 2011). Dit leidt tot meer werktevredenheid (Judge et al., 2002). Op basis hiervan wordt hypothese vijf opgesteld:

Hypothese 5: een hoge mate van vriendelijkheid/inschikkelijkheid heeft een positieve invloed op werktevredenheid.

2.3.5 Intellectuele autonomie

Medewerkers met een hoge mate van *intellectuele autonomie* ervaren meer werktevredenheid dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie (Judge et al., 2002). Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat medewerkers die openstaan voor veranderingen doorgaans meer werktevredenheid ervaren dan medewerkers die hier niet voor openstaan (Wanberg & Banas, 2000). Het openstaan voor veranderingen en nieuwe ervaringen is een kenmerkende eigenschap van medewerkers die hoog scoren op de dimensie *intellectuele autonomie* (Robbins & Judge, 2011, p. 67). Over het algemeen ervaren medewerkers die hoog scoren op deze dimensie dan ook meer werktevredenheid dan medewerkers die laag scoren op *intellectuele autonomie* (Judge et al., 2002; Wanberg & Banas, 2000). Dit leidt tot hypothese zes:

Hypothese 6: een hoge mate van intellectuele autonomie heeft een positieve invloed op werktevredenheid.

2.4 Modererende invloed van persoonlijkheid

In de vorige paragrafen is de verwachting uitgesproken dat het afschaffen van interne regels leidt tot meer werktevredenheid. Vervolgens zijn de persoonlijkheidsdimensies van het Big Five-model toegelicht en is de relatie tussen deze dimensies en werktevredenheid beschreven. De hoofdvraag van dit onderzoek richt zich op de modererende invloed van persoonlijkheid op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Hier is nog geen onderzoek naar gedaan. Verwacht wordt dat er een modererende invloed van persoonlijkheid bestaat. In deze paragraaf wordt een onderbouwing gegeven voor deze verwachting.

2.4.1 Zorgvuldigheid

In dit onderzoek wordt verwacht dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *zorgvuldigheid* meer werktevredenheid ervaren na het afschaffen van interne regels dan medewerkers die laag scoren. Deze verwachting wordt in deze paragraaf verder toegelicht.

In de eerste plaats hebben medewerkers met een hoge mate van *zorgvuldigheid* veel geloof in eigen kunnen en hoge verwachtingen van hun prestaties en kans op succes. Dit wordt ook wel ‘self-efficacy’ genoemd (Bandura, 1977; Judge & Bono, 2001). Van deze medewerkers wordt verwacht dat zij bij veranderingen in een organisatie, zoals het afschaffen van interne regels, minder gevoelens van angst en stress zullen ervaren dan medewerkers die laag scoren op *zorgvuldigheid* en dus weinig geloof in eigen kunnen hebben (Wanberg & Banas, 2000).

Ten tweede beschikken medewerkers die hoog scoren op de dimensie *zorgvuldigheid* over veel zelfdiscipline. Zij houden het uitvoeren van hun taken beter vol, zelfs onder moeilijke omstandigheden

en zij werken harder om hun doelen te bereiken dan medewerkers met een lage mate van *zorgvuldigheid* (Fein & Klein, 2011). Zelfdiscipline is een essentiële eigenschap om te kunnen omgaan met de autonomie die ontstaat na het afschaffen van interne regels, omdat medewerkers zelf verantwoordelijk worden gesteld voor het goed uitvoeren van hun werk (Langfred & Moye, 2004). Daarnaast benutten medewerkers die hoog scoren op deze dimensie hun tijd efficiënter en zijn zij plichtsgetrouw (McCrae & Löckenhoff, 2010). Ze doen meer moeite om hun doelen en algemene en sociale verplichtingen na te komen (Fein & Klein, 2011).

De verwachting is dat medewerkers die laag scoren op de dimensie *zorgvuldigheid* het juist prettig zullen vinden om volgens bepaalde interne regels te werken, omdat zij de discipline missen om uit zichzelf taken uit te voeren en organisatiedoelen na te streven. Deze medewerkers hebben meer behoefte aan structuur, hechten minder belang aan autonomie en beschikken niet of in mindere mate over de vaardigheden om met autonomie om te gaan (Rietzschel, 2015). Door interne regels te hanteren en kaders te stellen voor deze medewerkers, weten zij beter wat ze wanneer moeten doen. Dit maakt de kans groter dat zij hun werkzaamheden goed en op tijd uitvoeren dan wanneer zij bijvoorbeeld zelf hun werktijden kunnen bepalen.

Het afschaffen van interne regels en een toename van autonomie is dus vooral positief voor medewerkers die zelf belang hechten aan autonomie en de vaardigheden bezitten om hiermee om te gaan (Langfred & Moye, 2004). In dit onderzoek wordt verwacht dat het afschaffen van interne regels voor medewerkers die hoog scoren op de dimensie *zorgvuldigheid* tot meer werktevredenheid leidt, omdat zij dankzij hun geloof in eigen kunnen en zelfdiscipline meer behoefte hebben aan de autonomie die ontstaat na het afschaffen van interne regels en beter met deze autonomie kunnen om gaan. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 7: een hoge mate van zorgvuldigheid heeft een positieve invloed op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

2.4.2 Extraversie

Ook van de dimensie *extraversie* wordt verwacht dat deze een modererende invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Deze verwachting is gebaseerd op drie argumenten die hieronder worden toegelicht.

Ten eerste kan het afschaffen van interne regels en het bieden van autonomie, bijvoorbeeld door het niet meer verplicht stellen om op kantoor te werken, ertoe leiden dat medewerkers hun collega's minder vaak zien doordat zij vaker thuiswerken. Hierdoor ervaren zij minder sociaal contact, wat een negatief effect heeft op de werktevredenheid (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins &

Judge, 2011, p. 65). In dit onderzoek is de verwachting dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *extraversie* dit sociale contact eerder zelf zullen leggen dan introverte medewerkers, omdat zij assertiever, socialer en spontaner zijn ingesteld. Dit zal ertoe leiden dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *extraversie* een hogere mate van werktevredenheid ervaren na het afschaffen van interne regels dan medewerkers die laag scoren.

Ten tweede zijn de doelen die extraverte medewerkers zich stellen uitdagender dan die van introverte medewerkers (McCrae & Löckenhoff, 2010). Wanneer een medewerker zichzelf uitdagende doelen stelt en in staat is deze doelen te behalen, stijgt zijn/haar zelfvertrouwen en zijn/haar mate van self-efficacy (Locke & Latham, 1990). Zoals ook in paragraaf 2.4.1 al is besproken, leidt een hoge mate van self-efficacy tot meer werktevredenheid (Judge & Bono, 2001). Door interne regels af te schaffen, krijgen medewerkers meer ruimte om uitdagende doelen op te stellen en te behalen. Extraverte medewerkers zullen deze ruimte gebruiken om dit voor zichzelf te doen (McCrae & Löckenhoff, 2010), waardoor hun mate van self-efficacy en daarmee hun werktevredenheid zal toenemen.

Het laatste argument voor de aanname dat *extraversie* een modererende invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid, is dat er een positieve relatie bestaat tussen *extraversie* en creativiteit (Wolfradt & Pretz, 2001). Zo wordt creativiteit geassocieerd met een intuïtieve denkstijl en het vermogen om ambiguïteit te tolereren, en blijkt sociale interactie ook bij te dragen aan het creatieve vermogen van medewerkers (Wolfradt & Pretz, 2001). Door interne regels af te schaffen en meer autonomie te bieden wordt de ruimte om creatief te werk te gaan groter, wat de creativiteit van medewerkers stimuleert. Omdat extraverte medewerkers creatiever zijn, wordt verwacht dat deze extra ruimte vooral voor hen motiverend werkt, waardoor zij meer werktevredenheid zullen ervaren dan introverte medewerkers (Oldham & Cummings, 1996).

Op basis van bovenstaande argumenten wordt in dit onderzoek verwacht dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *extraversie* meer werktevredenheid ervaren na het afschaffen van interne regels, omdat zij over meer sociale en creatieve vaardigheden beschikken en omdat zij zichzelf uitdagendere doelen stellen dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie. Dit leidt tot hypothese acht:

Hypothese 8: een hoge mate van extraversie heeft een positieve invloed op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

2.4.3 Emotionele stabiliteit

Ook van de dimensie *emotionele stabiliteit* wordt een modererende invloed verwacht op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Zo blijkt uit onderzoek dat veranderingen in een organisatie door medewerkers met een lage mate van *emotionele stabiliteit*

eerder als stressvol en beangstigend worden gezien (Wanberg & Banas, 2000). Dit komt doordat zij onzeker zijn over hun vermogen om het werk goed uit te blijven voeren na de veranderingen (Wanberg & Banas, 2000). Deze medewerkers staan daarom minder open voor veranderingen en accepteren deze minder snel (Wanberg & Banas, 2000; Newbury-Birch & Kamali, 2001). Medewerkers die hoog scoren op de dimensie *emotionele stabiliteit* zijn juist beter bestand tegen stress en ervaren minder snel gevoelens van angst als er iets verandert. Zij hebben veel zelfvertrouwen en een hoge mate van self-efficacy, wat ervoor zorgt dat zij meer openstaan voor veranderingen (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006; Robbins & Judge, 2011, p. 65; Wanberg & Banas, 2000).

Wanneer interne regels in een organisatie worden afgeschaft en de autonomie toeneemt, vindt er een verandering plaats in de organisatie. De verwachting is dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *emotionele stabiliteit* dan minder gevoelens van stress, angst en onzekerheid zullen ervaren dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie, want medewerkers die hoog scoren op deze dimensie staan meer open voor verandering en accepteren deze eerder (Wanberg & Banas, 2000; Taylor & Brown, 1988). Verwacht wordt dat zij hierdoor meer werktevredenheid zullen ervaren na het afschaffen van interne regels dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie. Hypothese negen luidt dan ook als volgt:

Hypothese 9: een hoge mate van emotionele stabiliteit heeft een positieve invloed op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

2.4.4 Vriendelijkheid/inschikkelijkheid

Het lijkt niet aannemelijk dat de dimensie *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* een modererende invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. In hoeverre medewerkers goed kunnen samenwerken, hartelijk zijn en vertrouwen hebben in collega's, zegt niet zo zeer iets over hoe zij met het afschaffen van interne regels en een toename van autonomie om gaan. Uit onderzoek blijkt wel dat medewerkers die hoog scoren op deze dimensie positiever staan tegenover veranderingen in een organisatie. De verklaring hiervoor is echter dat deze medewerkers spanningen en onenigheden het liefst uit de weg gaan. Daardoor zullen zij zich niet snel verzetten tegen veranderingen in een organisatie (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

In tegenstelling tot de in de vorige paragrafen beschreven verwachte relaties, wordt aangenomen dat de werktevredenheid van *vriendelijke/inschikkelijke* medewerkers niet zal toenemen wanneer er interne regels worden afgeschaft. Als het klopt dat medewerkers die hoog scoren op deze dimensie positiever staan tegenover veranderingen omdat zij spanningen uit de weg willen gaan, bestaat de mogelijkheid dat zij het niet eens zijn met de veranderingen, maar om een conflict te voorkomen hier niets over zeggen. Veranderingen zullen op die manier niet tot meer werktevredenheid leiden.

De verwachting van dit onderzoek is dan ook dat de mate van *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* van medewerkers geen invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 10: de mate van vriendelijkheid/inschikkelijkheid heeft geen invloed op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

2.4.5 Intellectuele autonomie

Tot slot wordt verwacht dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *intellectuele autonomie* meer werktevredenheid ervaren na het afschaffen van interne regels dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie.

Een eerste argument dat deze verwachting onderbouwt, is dat medewerkers met een hoge mate van *intellectuele autonomie* beter kunnen omgaan met veranderingen dan medewerkers met een lage mate van *intellectuele autonomie*. Zij kunnen zich makkelijker aanpassen aan een nieuwe context, hebben minder moeite met ambiguïteit en staan meer open voor veranderingen dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie (Robbins & Judge, 2011, p. 67; Sternberg, 1995). De verwachting is dan ook dat een verandering in een organisatie, zoals het afschaffen van interne regels, door medewerkers die laag scoren op *intellectuele autonomie* als minder prettig wordt ervaren dan door medewerkers die hoog scoren op deze dimensie.

Ten tweede beschikken medewerkers met een hoge mate van *intellectuele autonomie* over de vaardigheden om effectief met de autonomie die ontstaat na het afschaffen van interne regels om te gaan (Rietzschel, 2015). Daarnaast hebben zij meer behoefte aan autonomie. Wanneer hun autonomie wordt ingeperkt en hun resultaten sterk worden gecontroleerd, ervaren zij minder werktevredenheid en –motivatie (Chang, Huang & Choi, 2012). Medewerkers die over weinig *intellectuele autonomie* beschikken, missen de vaardigheden om hier goed mee om te gaan en hebben juist behoefte aan structuur, duidelijkheid en regelmaat in hun werk (Rietzschel, 2015). Deze medewerkers ervaren meer werktevredenheid wanneer hun werk sterk wordt gecontroleerd en er dus sprake is van veel interne regels (Chang, Huang & Choi, 2012). Interne regels zorgen namelijk voor ‘gecontroleerde’ situaties, waarin duidelijk is wat er van de medewerkers verwacht wordt.

Ten derde wordt door het afschaffen van interne regels de creativiteit van medewerkers gestimuleerd, zoals ook in paragraaf 2.4.2 is toegelicht. Dankzij de autonomie die ontstaat na het afschaffen van interne regels krijgen medewerkers meer ruimte om bijvoorbeeld zelf oplossingen te bedenken en nieuwe ideeën aan te dragen. Dit zorgt er voor dat zij creatiever en gemotiveerder te werk kunnen gaan, wat leidt tot meer werktevredenheid (Oldham & Cummings, 1996). De verwachting is dat vooral medewerkers die hoog scoren op de dimensie *intellectuele autonomie* deze extra ruimte zullen

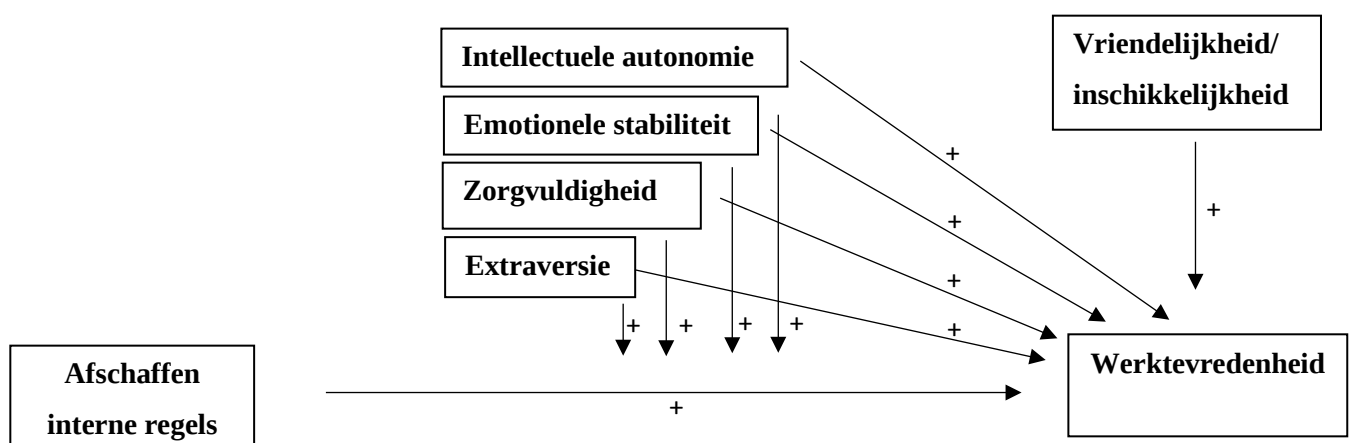
benutten, omdat zij meer openstaan voor nieuwe ervaringen en autonomie dan medewerkers die laag scoren.

Samenvattend, medewerkers met een hoge mate van *intellectuele autonomie* kunnen beter met veranderingen omgaan, hebben meer behoefte aan autonomie en beschikken over de vaardigheden om met autonomie om te gaan. Daarnaast wordt verwacht dat zij de ruimte die ontstaat om creatief te zijn in het werk eerder zullen benutten. De verwachting van dit onderzoek is daarom dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie *intellectuele autonomie* meer werktevredenheid ervaren na het afschaffen van interne regels dan medewerkers die laag scoren op deze dimensie. De laatste hypothese die voor dit onderzoek is opgesteld, luidt dan ook als volgt:

Hypothese 11: een hoge mate van intellectuele autonomie heeft een positieve invloed op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

2.5 Conceptueel model

De hiervoor opgestelde hypothesen worden weergegeven in onderstaand conceptueel model. Er worden twee positieve directe relaties verwacht, namelijk tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid en tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en werktevredenheid. Tot slot wordt van vier van de persoonlijkheidsdimensies, *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit* en *intellectuele autonomie*, verwacht dat zij een positieve modererende invloed hebben op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. In hoofdstuk drie wordt toegelicht hoe deze relaties zijn onderzocht.



3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde onderzoeks aanpak beschreven. Eerst wordt de aard van het onderzoek besproken. Vervolgens wordt er toelichting gegeven op de methoden van dataverzameling. Tot slot worden de operationalisatie en de data-analyse besproken.

3.1 Aard van het onderzoek

In dit onderzoek is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Alle medewerkers van gemeente Hof van Twente is gevraagd om een persoonlijkheidstest in te vullen en daarna nog enkele vragen te beantwoorden in de vorm van een enquête. Er is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeks aanpak in de vorm van een enquête omdat dit past bij de toetsende aard van het onderzoek. Door gebruik te maken van een enquête was het mogelijk om met behulp van een persoonlijkheidstest op een eenvoudige en betrouwbare manier de persoonlijkheidseigenschappen van de respondenten te meten. Daarnaast was het dankzij deze onderzoeksmethode mogelijk om meer respondenten te bevragen over het afschaffen van interne regels dan wanneer er gebruik was gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, zoals het houden van interviews. Een grote onderzoeksgroep zorgt voor representatieve onderzoeksresultaten en maakt het mogelijk om betrouwbare en valide uitspraken te doen.

Er is op verschillende manieren geprobeerd om een zo groot mogelijke onderzoeksgroep te creëren, om zo de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Ten eerste is de enquête zo kort mogelijk gehouden zodat respondenten zo min mogelijk tijd kwijt waren aan het invullen ervan. Zo werd het risico dat respondenten tijdens het invullen van de enquête zouden stoppen kleiner. Ten tweede werden respondenten verleid de enquête in te vullen doordat een deel van de enquête uit een persoonlijkheidstest bestond. Doorgaans vinden mensen het leuk om een persoonlijkheidstest te maken en een beeld te krijgen van hun persoonlijkheid. Daarom werd in de begeleidende mail benadrukt dat de respondenten door de enquête in te vullen een beeld zouden krijgen van hun persoonlijkheidsprofiel. Het leverde de respondenten zelf dus ook iets op. Ten derde werden vragen die niet van toepassing waren op de betreffende respondent niet getoond. Er waren dus een aantal conditionele vragen opgenomen in de enquête. Zo werd respondenten eerst gevraagd of zij nog verplicht waren hun uren te registreren, omdat medewerkers van een bepaalde afdeling nog wel verplicht zijn dit te doen in verband met het ontvangen van externe subsidies. Op deze manier werd voorkomen dat respondenten onnodige vragen kregen, wat het risico dat zij tijdens het invullen zouden stoppen kleiner maakte. Tot slot is de enquête in een periode gestuurd waarin een groot deel van de respondenten aan het werk is, namelijk tussen de mei- en zomervakantie in. Hierdoor was de kans groot dat de meeste medewerkers van de organisatie aan het werk waren en tussen hun werkzaamheden door de enquête konden invullen.

3.2 Methoden van dataverzameling

3.2.1 Populatie

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen gemeente Hof van Twente. Deze gemeente heeft gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de beleving van medewerkers bij het afschaffen van interne regels. Hier kon de vraag van dit onderzoek aan worden verbonden.

De enquête werd verstuurd naar alle 303 medewerkers van de organisatie, van wie uiteindelijk 172 medewerkers de enquête volledig hebben ingevuld. Tien respondenten zijn aan de enquête begonnen maar zijn tijdens het invullen gestopt. Hun antwoorden zijn niet meegenomen in de analyses. Het responspercentage ligt hiermee op 56,8 procent.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 50 jaar. Iets meer dan de helft van de respondenten is vrouw, namelijk 54,7 procent. 7,6 procent van de respondenten geeft aan een leidinggevende functie te vervullen. Het gemiddelde opleidingsniveau is hbo en gemiddeld werken de respondenten tussen de 10 en 15 jaar bij gemeente Hof van Twente.

3.2.2 Dataverzameling

De enquête is gemaakt met behulp van het programma LimeSurvey. In bijlage vier is de definitieve enquête opgenomen. Op maandag 8 mei is een mail verstuurd naar alle 303 medewerkers van gemeente Hof van Twente met een korte uitleg, de link naar de enquête en het verzoek om deze in te vullen (zie bijlage drie). Na een week, op maandag 15 mei, hadden 105 respondenten de enquête ingevuld. De respons lag hiermee op ongeveer 35 procent. Op dezelfde dag is er een herinneringsmail verstuurd om te proberen de respons te verhogen (zie bijlage vijf). Deze herinneringsmail is wederom naar alle 303 medewerkers verstuurd. Op maandag 22 mei lag het responspercentage op 49,8 procent. In totaal hadden toen 151 medewerkers de enquête volledig ingevuld. Om nog een laatste keer te proberen de respons te verhogen, is een tweede herinneringsmail verstuurd naar alle 303 medewerkers (zie bijlage zes). Zij hadden tot dinsdag 30 mei om de enquête in te vullen. Het responspercentage lag uiteindelijk op 56,8 procent. In totaal hebben 172 van de 303 medewerkers de enquête volledig ingevuld.

Er is voor gekozen om zowel de eerste uitnodiging voor de enquête als de eerste herinneringsmail op maandag aan het eind van de dag te versturen. Het idee hierachter was dat de mail zo bij de meeste medewerkers bovenaan hun inbox zou staan wanneer zij op dinsdagochtend hun mailbox zouden openen. Op maandag zijn er veel medewerkers aanwezig, maar doorgaans hebben zij op deze dag veel afspraken. Op dinsdag zijn er ook veel medewerkers aanwezig, zij hebben dan meestal minder afspraken dan op maandag. Er werd daarom verwacht dat medewerkers op dinsdag meer tijd hadden

om de enquête in te vullen dan op maandag. De tweede herinneringsmail is op maandagochtend verstuurd. Hierdoor was de kans groter dat medewerkers die bijvoorbeeld alleen op maandag werkten de enquête ook zouden invullen.

In de begeleidende mail is vermeld dat het invullen van de enquête ongeveer vijftien minuten duurt. Ook is aangegeven wat de respondent zelf aan het invullen van de enquête heeft, namelijk dat hij/zij hierdoor een beeld krijgt van zijn/haar persoonlijkheidsprofiel. Op deze manier is geprobeerd de respondent over te halen de enquête daadwerkelijk in te vullen. Tot slot is vermeld dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de gegeven antwoorden. Er is aangegeven dat alleen de conclusies en niet de daaronder liggende antwoorden met de organisatie gedeeld worden. Op die manier zijn respondenten gestimuleerd de enquête naar waarheid in te vullen.

De afdelingsmanagers hebben een extra mail ontvangen met het verzoek de enquête nog eens extra onder de aandacht te brengen van de teamcoördinatoren en medewerkers. Zij kennen de teamcoördinatoren en medewerkers persoonlijk, waardoor verwacht werd dat zij hen makkelijker konden overtuigen om de enquête in te vullen.

3.2.3 Pilot

Voordat de enquête naar de respondenten is verstuurd, is deze eerst uitgebreid getest. Door dit te doen, is voorkomen dat er fouten in de enquête zitten. Daarnaast maakte dit de kans kleiner dat vragen onduidelijk waren of niet goed begrepen werden door de respondenten. Fouten en onduidelijkheden zijn dankzij het testen zo veel mogelijk uit de enquête gefilterd. Het risico dat respondenten tijdens het invullen van de enquête stopten, bijvoorbeeld omdat ze een vraag niet begrepen, was hierdoor kleiner. Dit kan hebben bijgedragen aan het behalen van een zo hoog mogelijke respons, wat een positief effect heeft op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

De conceptversie van de enquête is eerst getest door twee medewerkers van gemeente Hof van Twente. Deze conceptversie is opgenomen in bijlage één. Naar aanleiding van de opmerkingen van deze medewerkers is de enquête aangepast. Daarna hebben beide medewerkers de enquête nog een keer getest. Zij hadden toen geen opmerkingen meer. Tot slot heeft nog een derde medewerker van gemeente Hof van Twente de enquête getest. Naar aanleiding van haar opmerkingen is er nog een kleine aanpassing gedaan. De precieze opmerkingen en wijzigingen zijn te vinden in bijlage twee en de definitieve enquête in bijlage vier.

3.3 Operationalisatie

In deze paragraaf worden de verschillende variabelen geoperationaliseerd. Door voor het meten van de persoonlijkheidseigenschappen en werktevredenheid meetschalen te hanteren die in eerdere onderzoeken zijn gebruikt en betrouwbaar en valide bleken te zijn, zijn de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek zoveel mogelijk gewaarborgd. Voor de variabele ‘afschaffen interne regels’ zijn de vragen door de onderzoeker zelf opgesteld. Dit kan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek beïnvloeden.

3.3.1 Operationalisatie persoonlijkheid

De enquête opende met een persoonlijkheidstest om respondenten over te halen de enquête in te vullen. Vandaar dat ook met de operationalisatie van deze variabele wordt begonnen. Door middel van de persoonlijkheidstest is inzicht verkregen in de persoonlijkheidsprofielen van de respondenten.

De persoonlijkheidseigenschappen van de respondenten zijn in dit onderzoek gemeten aan de hand van de ‘Big Five Inventory’ (BFI) (John & Srivastava, 1999). Dit instrument meet de vijf persoonlijkheidsdimensies: *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit*, *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* en *intellectuele autonomie*. Uit onderzoek blijkt dat de vertaling van deze persoonlijkheidstest van het Engels naar het Nederlands betrouwbaar is voor verschillende doelgroepen, zonder dat de test aangepast hoeft te worden (Denissen, Geenen, Van Aken, Gosling, Potter, 2008). Vandaar dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van deze persoonlijkheidstest.

Deze persoonlijkheidstest bestaat uit 44 stellingen die betrekking hebben op de opvattingen van respondenten in verschillende situaties. De respondenten hebben per stelling aangegeven in hoeverre zij het eens zijn met de stelling. Na het invullen van de complete enquête zijn de resultaten van de persoonlijkheidstest aan de respondent getoond. Er werd per dimensie weergegeven wat de score van de respondent was en wat een hoge of lage score op de verschillende dimensies betekende. De operationalisatie van persoonlijkheid is zichtbaar in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Operationalisatie persoonlijkheid

Conceptuele definitie	Dimensies	Operationele definitie	Categorisatie
Persoonlijkheid: de optelsom van de manieren waarop een individu reageert op en interacteert met anderen. Het gaat hierbij om alle betrekkelijk constante/typerende kenmerken van de manier van reageren of handelen in verschillende situaties (Robbins & Judge, 2011, p. 60).	<i>Zorgvuldigheid:</i> deze dimensie meet de betrouwbaarheid van een individu (Robbins & Judge, 2011).	Ik zie mezelf als iemand die... 1. Grondig te werk gaat 2. Volhoudt tot de taak af is 3. Doorgaans geneigd is tot slordigheid 4. Geneigd is lui te zijn 5. Een werker is waar men van op aan kan 6. Dingen efficiënt doet 7. Plannen maakt en deze doorzet 8. Gemakkelijk afgeleid is 9. Een beetje nonchalant kan zijn	Schaal bestaande uit vijf antwoordopties: - o Helemaal oneens - o Oneens - o Eens noch oneens - o Eens - o Helemaal eens
	<i>Extraversie:</i> deze dimensie geeft aan in hoeverre iemand zich op zijn gemak voelt in relaties met anderen (Robbins & Judge, 2011).	Ik zie mezelf als iemand die... 1. Spraakzaam is 2. Doorgaans stil is 3. Veel enthousiasme opwekt 4. Hartelijk, een gezelschapsmens is 5. Terughoudend is 6. Soms verlegen, geremd is 7. Vol energie is 8. Voor zichzelf opkomt	Schaal bestaande uit vijf antwoordopties: - o Helemaal oneens - o Oneens - o Eens noch oneens - o Eens - o Helemaal eens

<i>Emotionele stabiliteit:</i> deze dimensie heeft te maken met de weerbaarheid tegen stress van een individu (Robbins & Judge, 2011).	Ik zie mezelf als iemand die... 1. Zich veel zorgen maakt 2. Gespannen kan zijn 3. Ontspannen is, goed met stress kan omgaan 4. Gemakkelijk zenuwachtig wordt 5. Emotioneel stabiel is, niet gemakkelijk overstuur raakt 6. Kalm blijft in gespannen situaties 7. Sombor is 8. Humeurig kan zijn	Schaal bestaande uit vijf antwoordopties: ☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Eens noch oneens ☐ Eens ☐ Helemaal eens
<i>Vriendelijkheid/inschikkelijkheid:</i> deze dimensie heeft te maken met de neiging van een individu om zich te richten naar anderen (Robbins & Judge, 2011).	Ik zie mezelf als iemand die... 1. Attent en aardig is voor bijna iedereen 2. Vergevingsgezind is 3. Behulpzaam en onzelfzuchtig ten opzichte van anderen is 4. Snel ruzie maakt 5. Soms grof tegen anderen is 6. Koud en afstandelijk kan zijn 7. Mensen over het algemeen vertrouwt 8. Geneigd is kritiek te hebben op anderen 9. Graag samenwerkt met anderen	Schaal bestaande uit vijf antwoordopties: ☐ Helemaal oneens ☐ Oneens ☐ Eens noch oneens ☐ Eens ☐ Helemaal eens

Intellectuele autonomie: deze dimensie betreft de interessesfeer en fascinatie voor nieuwe dingen van een individu (Robbins & Judge, 2011).

Ik zie mezelf als iemand die...

1. Graag nadenkt, met ideeën speelt
2. Vindingrijk is
3. Waarde hecht aan kunstzinnige ervaringen
4. Origineel is, met nieuwe ideeën komt
5. Scherpzinnig, een denker is
6. Een levendige fantasie heeft
7. Benieuwd is naar veel verschillende dingen
8. Het fijne weet van kunst, muziek, of literatuur
9. Weinig interesse voor kunst heeft
10. Een voorkeur heeft voor werk dat routine is

Schaal bestaande uit vijf antwoordopties:

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

3.3.2 *Betrouwbaarheid: Cronbach's alpha*

Om de scores op de persoonlijkheidsdimensies te kunnen toetsen, is eerst een aantal items gehercodeerd. Hierdoor is de betekenis van de waarden voor alle vragen gelijk. Vervolgens is gecontroleerd of de data betrouwbaar zijn. Dit is gedaan door de onderlinge correlaties van de verschillende items van persoonlijkheid te toetsen aan de hand van Cronbach's alpha (α). Alle persoonlijkheidsdimensies hebben een Cronbach's alpha van minimaal 0,719 (zie tabel 3.2). Dit wijst op een hoge betrouwbaarheid van de data. Er zijn daarom geen items verwijderd.

Tabel 3.2 Cronbach's alpha persoonlijkheidsdimensies

Dimensie	Cronbach's alpha
Zorgvuldigheid	0,824
Extraversie	0,782
Emotionele stabiliteit	0,719
Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	0,770
Intellectuele autonomie	0,778

3.3.3 *Operationalisatie afschaffen interne regels*

Na het invullen van de persoonlijkheidstest is de respondenten verzocht een aantal vragen te beantwoorden over hun gevoelens over het afschaffen van interne regels. De vragen die hierover gesteld zijn, hadden betrekking op de interne regels die zijn afgeschaft binnen gemeente Hof van Twente.

Er zijn vijf stellingen geformuleerd om de gevoelens van medewerkers over het afschaffen van interne regels te meten. Respondenten gaven per stelling aan in hoeverre zij het eens waren met de stelling. Deze stellingen zijn ontwikkeld aan de hand van de uitkomsten van eerdere onderzoeken, namelijk dat het afschaffen van interne regels zou leiden tot gevoelens van vrijheid, verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, meer motivatie en vertrouwen van de werkgever (Bayraktar et al., 2017; Cools, 2006; Honold, 1997; Kaufman & Tummers, 2016; Mastenbroek, 2004; Nguyen & Bradley, 2003). Daarom is in de enquête gevraagd in hoeverre medewerkers het gevoel hebben dat zij dankzij het afschaffen van de betreffende interne regels meer vrijheid en verantwoordelijkheid hebben, in hoeverre zij vinden dat zij zelfstandiger kunnen werken en in hoeverre zij meer motivatie en vertrouwen van de werkgever ervaren. De operationalisatie van de variabele 'afschaffen interne regels' is te vinden in tabel 3.3. Voor het analyseren van de data zijn de stellingen die het afschaffen van interne regels meten in SPSS samengevoegd tot één concept.

Tabel 3.3 Operationalisatie afschaffen interne regels

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisatie
Afschaffen interne regels: gevoelens van medewerkers over het afschaffen van interne regels. In dit onderzoek gaat het om het afschaffen van de volgende regels: - In- en uitklokken; - Registreren van - werkuren; - Opbouwen van adv	Dankzij het afschaffen van: - het registreren van mijn werkuren; - het opbouwen van adv; - het in- en uitklokken; - en dankzij de mogelijkheid om mijn werktijden- en locatie meer zelf te bepalen....	Schaal bestaande uit vijf antwoordopties: ☐ Helemaal mee oneens ☐ Mee oneens ☐ Niet mee eens, niet mee oneens ☐ Mee eens ☐ Helemaal mee eens
Daarnaast hebben medewerkers flexibelere werktijden en kunnen ze makkelijker thuiswerken (Gemeente Hof van Twente, 2017).	☐ voel ik me verantwoordelijker voor het werk dat ik doe. ☐ kan ik zelfstandiger werken. ☐ heb ik het gevoel dat mijn werkgever meer vertrouwen in mij heeft. ☐ heb ik meer motivatie om te werken.	

3.3.4 Operationalisatie werktevredenheid

Vervolgens is de respondenten gevraagd naar de mate van werktevredenheid die zij ervaren.

Medewerkers gaven op een schaal van één tot vijf aan in hoeverre zij in het algemeen tevreden waren over hun werk.

Voor het meten van werktevredenheid is gekozen voor een enkelvoudige algemene score. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat deze methode de mate van werktevredenheid net zo goed meet als een optelscore opgebouwd uit een aantal werkfacetten (Robbins & Judge, 2011; Bokemeier & Lacy, 1987; Andrisani & Shapiro, 1978; Quinn, Staines & McCullough, 1974; Bayraktar, Araci, Karacay & Calisir, 2017). Omdat deze enkelvoudige algemene score in een groot aantal eerdere onderzoeken is gebruikt, wordt dit als een valide meetinstrument beschouwd. In tabel 3.4 is te zien hoe deze variabele is geoperationaliseerd.

Tabel 3.4 Operationalisatie werktevredenheid

Conceptuele definitie	Operationele definitie	Categorisatie
Werktevredenheid: een positief gevoel over een baan, dat de uitkomst is van een evaluatie van de kenmerken van het werk (Robbins & Judge, 2011, p. 37).	Hoe tevreden ben je over je werk, alles bij elkaar beschouwd?	Schaal bestaande uit vijf antwoordopties: 1. Zeer ontevreden 2. Ontevreden 3. Niet tevreden, niet ontevreden 4. Tevreden 5. Zeer tevreden

3.3.5 Controlevariabelen

In de enquête zijn tevens een aantal controlevariabelen meegenomen. De controlevariabelen zijn: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, het aantal jaar dat de respondent werkzaam is bij gemeente Hof van Twente, het al dan niet vervullen van een leidinggevende functie, afdeling en team. Zie hiervoor de ‘algemene vragen’ in de definitieve enquête (bijlage vier). De controlevariabelen ‘afdeling’ en ‘team’ zijn opgenomen om te kunnen controleren of de steekproef representatief is voor de gehele organisatie. De overige controlevariabelen zijn in de enquête opgenomen zodat deze ter controle bij de regressieanalyses konden worden meegenomen.

3.3.6 Overige vragen

Tot slot zijn er enkele overige vragen opgenomen in de enquête om de organisatie van een advies te kunnen voorzien over de beleving van medewerkers bij het afschaffen van interne regels. In de definitieve enquête zijn dit vragen 11 t/m 19 (zie bijlage vier). De antwoorden op deze vragen zijn in dit onderzoek niet gebruikt.

3.4 Data-analyse

De verzamelde data zijn geanalyseerd met behulp van het computerprogramma SPSS. De relaties tussen de variabelen ‘afschaffen interne regels en ‘werktevredenheid’ en tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en ‘werktevredenheid’ zijn geanalyseerd middels een multiple regressieanalyse. Ook de modererende invloed van de vijf persoonlijkheidsdimensies op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’ is onderzocht met behulp van een multiple regressieanalyse. Voordat de data echter geanalyseerd konden worden, is onderzocht of de verzamelde data bruikbaar zijn. Dit is gedaan door de representativiteit van de steekproef te onderzoeken, principale componentenanalyses uit te voeren, missende waarden en outliers op te sporen en door de multicollineariteit en onafhankelijkheid van de observaties na te gaan. De resultaten van de data-

analyse worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

3.4.1 Representativiteit steekproef

In totaal hebben 172 van de 303 medewerkers van gemeente Hof van Twente de enquête volledig ingevuld. Het responspercentage ligt hiermee op 56,8 procent. Om na te kunnen gaan of deze steekproef representatief is voor de gehele organisatie zijn er verschillende vragen in de enquête opgenomen gericht op een aantal persoonlijke kenmerken van de respondenten. Enerzijds verhoogt dit de validiteit van het onderzoek omdat zo kan worden beoordeeld in hoeverre de respondenten een goede afspiegeling van de organisatie vormen. Anderzijds kan dit een nadelig effect hebben op de validiteit omdat door deze vragen op te nemen makkelijk terug te leiden is wie wat heeft ingevuld. Het risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven of de enquête niet volledig hebben ingevuld is hierdoor groter. Door meerdere keren te benadrukken dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de gegeven antwoorden, en dat de organisatie geen inzicht krijgt in de antwoorden maar alleen in de conclusies van het onderzoek, is geprobeerd dit te voorkomen. In deze paragraaf wordt beschreven in hoeverre de steekproef representatief is voor de gehele organisatie.

Om de representativiteit van de steekproef te beoordelen is ten eerste gekeken naar leeftijd en geslacht. De gemiddelde leeftijd van de respondenten die de enquête hebben ingevuld is 50 jaar. De gemiddelde leeftijd in de organisatie is 46 jaar. De groep medewerkers die de enquête heeft ingevuld heeft dus een iets hogere gemiddelde leeftijd. Daarnaast is 54,7 procent van de respondenten vrouw. In de organisatie is 54,5 procent van de medewerkers vrouw. Op basis van geslacht is de steekproef dus zeer representatief, met slechts een kleine afwijking van 0,3 procent.

Ten tweede is gekeken naar de representativiteit van de respondenten op basis van het al dan niet vervullen van een leidinggevende functie. In de enquête geeft 7,6 procent van de respondenten aan een leidinggevende functie te vervullen, tegenover 5,7 procent in de organisatie. Hier is dus een kleine afwijking van 1,9 procent te zien.

Ten derde is per organisatieonderdeel gekeken in hoeverre dit een goede afspiegeling vormt van de gehele organisatie. Hieruit blijkt dat de afdeling Ontwikkeling de grootste afwijking kent. Deze afdeling wordt in de organisatie vertegenwoordigd door 18,6 procent van de medewerkers, terwijl de vertegenwoordiging in de enquête 13,9 procent is. De andere afwijkingen zijn kleiner en liggen tussen de nul en 3,8 procent. Onder de afdelingen vallen verschillende teams. Bij het Serviceteam en Burgerzaken van de afdeling Publiekscentrum is een relatief grote afwijking te zien. Zo vertegenwoordigt dit team 6,3 procent van de organisatie, tegenover 11 procent in de enquête. Van dit team hebben dus relatief veel respondenten de enquête ingevuld. Ook het team Sociaal Domein van de afdeling Ontwikkeling laat een grote afwijking zien. Zo wordt 7,6 procent van de organisatie door dit

team vertegenwoordigd, terwijl dat in de enquête slechts 3,6 procent is. Van dit team hebben dus juist relatief weinig respondenten de enquête ingevuld. De afwijkingen van de andere teams zijn kleiner en liggen tussen de nul en 3,3 procent.

Ten vierde is gekeken naar het aantal jaar dat de respondenten werkzaam zijn bij de organisatie. Uit de gegevens van de organisatie blijkt dat medewerkers gemiddeld zo'n 14 jaar bij gemeente Hof van Twente werken. De groep respondenten die de enquête heeft ingevuld werkt gemiddeld tussen de 10 en 15 jaar bij gemeente Hof van Twente. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de steekproef op dit gebied vrij representatief is. Tot slot is ook naar het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten gekeken. In de enquête bleek het gemiddelde opleidingsniveau hbo te zijn. De organisatie heeft echter geen gegevens van het opleidingsniveau van haar medewerkers. Daarom kan niet worden vastgesteld of dit representatief is voor de gehele organisatie.

Op basis van deze gegevens kan worden vastgesteld dat de steekproef een redelijk goede afspiegeling vormt van de gehele organisatie. Voornamelijk op het gebied van leeftijd en afdeling/team blijken de grootste verschillen aanwezig te zijn, maar deze verschillen zijn ook weer niet zo groot dat de gehele steekproef niet representatief is.

3.4.2 *Principale componentenanalyse*

Met behulp van SPSS is vervolgens onderzocht of de variabelen daadwerkelijk de verwachte onderliggende factoren bevatten. Dit is gedaan door een principale componentenanalyse uit te voeren. Uit de analyse blijkt dat de variabelen 'afschaffen interne regels' en 'werktevredenheid' ieder uit één component bestaan. Ook voor de vijf persoonlijkheidsdimensies is een principale componentenanalyse uitgevoerd. Dit is gedaan voor alle 44 items van de persoonlijkheidsdimensies samen. Uit de analyse blijkt dat de dimensies in totaal uit twaalf componenten bestaan (zie tabel 3.5). De verklaring voor het feit dat er geen vijf maar twaalf componenten worden gevonden, is dat de vijf persoonlijkheidsdimensies uit verschillende facetten bestaan. Zo bestaat de dimensie *zorgvuldigheid* onder andere uit de facetten *self-efficacy*, *geordendheid*, *zelfdiscipline* etc. (Maples et al., 2014). In dit onderzoek ligt de focus echter op de vijf dimensies, niet op de onderliggende facetten. Vandaar dat er in de rest van dit onderzoek vijf componenten worden gebruikt.

Tabel 3.5 Componentenanalyse persoonlijkheidsdimensies

Item	Component											
Ik zie mezelf als iemand die...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Grondig te werk gaat	0,076	0,529	0,320	0,231	-0,122	-0,218	0,146	-0,083	0,065	0,408	-0,144	-0,215
2. Een werker is waar men van op aan kan	0,210	0,407	0,368	0,239	0,005	-0,411	-0,044	0,006	0,092	-0,031	-0,333	-0,076
3. Volhoudt tot de taak af is	0,197	0,537	0,239	0,222	-0,133	-0,039	0,209	0,203	0,153	-0,012	-0,182	-0,072
4. Dingen efficiënt doet	0,281	0,430	0,163	0,366	-0,172	-0,257	0,164	-0,046	-0,215	-0,103	0,350	0,178
5. Plannen maakt en deze doorzet	0,402	0,088	0,323	0,181	-0,175	0,114	0,155	0,388	0,047	-0,121	0,102	0,005
6. Een beetje nonchalant kan zijn	0,101	0,569	0,256	0,244	-0,141	0,382	-0,079	-0,079	-0,124	0,149	-0,084	0,006
7. Doorgaans geneigd is tot slordigheid	0,075	0,668	0,328	0,151	-0,021	0,147	-0,084	-0,079	-0,147	0,083	0,100	-0,033
8. Geneigd is lui te zijn	0,214	0,561	0,297	0,142	0,095	0,121	-0,234	-0,084	-0,097	-0,106	-0,147	0,030
9. Gemakkelijk afgeleid is	0,243	0,550	0,357	-0,034	-0,202	0,280	-0,110	0,057	-0,206	0,021	0,051	0,147
10. Spraakzaam is	0,468	-0,147	0,276	-0,153	0,482	-0,071	0,119	-0,327	0,041	0,197	-0,111	0,054
11. Vol energie is	0,610	-0,281	0,073	-0,052	0,100	-0,188	-0,109	0,154	-0,298	0,185	-0,066	-0,235
12. Veel enthousiasme opwekt	0,559	-0,368	0,166	0,143	0,232	-0,042	0,021	0,051	-0,178	0,093	0,062	-0,269
13. Voor zichzelf opkomt	0,218	-0,264	0,417	0,133	-0,030	0,101	0,417	0,342	0,289	-0,105	0,052	-0,033
14. Hartelijk, een gezelschapsmens is	0,315	0,251	-0,070	0,182	0,559	-0,308	0,009	-0,075	-0,090	-0,201	0,067	0,208
15. Terughoudend is	0,512	-0,151	0,331	-0,265	0,262	0,306	0,012	-0,118	0,019	-0,019	0,105	0,133
16. Doorgaans stil is	0,463	-0,206	0,369	-0,305	0,452	0,129	0,069	-0,213	0,028	0,016	-0,065	-0,037
17. Soms verlegen, geremd is	0,454	-0,166	0,337	-0,181	0,162	0,335	-0,004	-0,153	0,335	-0,011	0,199	-0,090
18. Ontspannen is, goed met stress kan omgaan	0,623	0,049	0,019	-0,328	-0,276	-0,341	0,048	-0,047	-0,029	-0,044	0,031	-0,023
19. Emotioneel stabiel is, niet gemakkelijk overstuurt	0,584	-0,019	-0,064	-0,331	-0,335	-0,234	-0,035	0,121	0,190	-0,111	-0,093	0,126
20. Kalm blijft in gespannen situaties	0,558	-0,039	-0,149	-0,109	-0,284	-0,387	-0,071	-0,142	0,079	-0,158	-0,147	0,186
21. Somber is	-0,618	-0,098	0,071	0,214	0,076	-0,069	-0,040	0,121	0,192	-0,086	-0,016	0,067
22. Gespannen kan zijn	0,551	-0,063	-0,176	-0,267	-0,410	-0,050	0,138	-0,245	-0,145	0,050	0,098	-0,042

23. Zich veel zorgen maakt	0,558	-0,072	-0,066	-0,279	-0,340	0,100	0,268	0,174	-0,134	0,167	-0,031	0,092
24. Humeurig kan zijn	0,548	0,334	-0,232	-0,079	-0,057	0,042	0,020	-0,190	0,022	-0,098	0,138	-0,277
25. Gemakkelijk zenuwachtig wordt	0,665	-0,004	0,095	-0,177	-0,262	0,106	-0,080	-0,100	0,182	0,001	-0,071	0,079
26. Behulpzaam en onzelfzuchtig ten opzichte van anderen is	0,180	0,378	-0,150	0,099	0,322	-0,215	-0,304	0,083	-0,083	0,172	0,241	0,203
27. Vergevingsgezind is	0,260	0,251	-0,479	-0,053	0,168	-0,011	0,071	0,318	0,077	0,443	-0,156	-0,114
28. Mensen over het algemeen vertrouwt	0,319	0,009	-0,426	-0,148	0,130	0,067	0,147	0,152	0,004	0,375	0,051	0,293
29. Attent en aardig is voor bijna iedereen	0,346	0,405	-0,291	0,152	0,280	-0,196	0,173	-0,036	0,044	-0,076	0,176	-0,001
30. Graag samenwerkt met anderen	0,449	0,145	-0,099	-0,094	0,392	0,133	0,065	0,320	-0,137	-0,117	-0,113	0,293
31. Geneigd is kritiek te hebben op anderen	0,215	0,284	-0,444	0,170	-0,103	0,130	-0,244	0,013	0,020	0,052	0,275	-0,256
32. Snel ruzie maakt	0,307	0,557	-0,322	0,064	-0,007	-0,086	-0,130	-0,117	0,318	-0,153	-0,025	-0,044
33. Koud en afstandelijk kan zijn	0,288	0,431	-0,186	-0,015	0,341	0,149	0,164	0,271	0,174	-0,227	0,030	-0,141
34. Soms grof tegen anderen is	0,295	0,482	-0,426	-0,039	0,034	0,292	-0,122	-0,072	0,270	-0,060	-0,007	-0,095
35. Origineel is, met nieuwe ideeën komt	0,462	-0,458	0,134	0,232	0,007	-0,096	-0,225	0,229	-0,115	-0,042	0,203	-0,118
36. Benieuwd is naar veel verschillende dingen	0,450	-0,349	-0,169	0,210	0,057	-0,067	-0,279	0,128	-0,048	0,007	-0,190	-0,004
37. Scherpzinnig, een denker is	0,060	-0,192	0,280	0,384	-0,092	-0,149	-0,201	-0,088	0,456	0,392	0,139	0,337
38. Een levendige fantasie heeft	0,143	-0,419	-0,093	0,342	0,225	-0,270	0,228	-0,145	0,144	0,006	0,066	-0,230
39. Vindingrijk is	0,469	-0,371	0,190	0,374	-0,146	-0,038	-0,042	-0,017	-0,086	-0,228	0,014	0,018
40. Waarde hecht aan kunstzinnige ervaringen	0,366	-0,209	-0,321	0,575	0,046	0,200	0,088	-0,128	-0,101	-0,100	-0,332	0,117
41. Graag nadenkt, met ideeën speelt	0,335	-0,460	0,093	0,387	-0,082	0,113	-0,324	0,081	0,079	0,120	0,083	-0,058
42. Het fijne weet van kunst, muziek, of literatuur	0,120	-0,216	-0,305	0,462	-0,201	0,158	0,411	-0,161	0,005	0,078	0,258	0,129
43. Een voorkeur heeft voor werk dat routine is	0,416	-0,345	-0,138	0,030	-0,101	0,192	-0,449	0,108	0,118	-0,076	-0,052	0,030
44. Weinig interesse voor kunst heeft	0,290	-0,228	-0,326	0,488	-0,073	0,346	0,186	-0,228	-0,093	-0,009	-0,289	0,056

3.4.3 Missende waarden

Er zijn geen missende waarden omdat alleen de antwoorden van de respondenten die de enquête volledig hebben ingevuld zijn meegenomen in de analyses.

3.4.4 Outliers

Om te controleren of er outliers in de data voorkomen, zijn voor alle variabelen boxplots opgevraagd. Hieruit werd duidelijk dat er in totaal drie outliers waren, twee bij de variabele ‘afschaffen interne regels’, waarvan één ook bij de variabele ‘intellectuele autonomie’ een outlier bleek te zijn, en er werd een outlier geconstateerd bij de variabele ‘extraversie’. De regressieanalyses zijn eerst met en daarna zonder de outliers uitgevoerd. Het uitvoeren van de analyses zonder outliers bleek geen andere resultaten te geven dan de analyses waarin de outliers wel zijn meegenomen.

3.4.5 Multicollineariteit

Om na te gaan of de onafhankelijke variabelen onderling niet te sterk correleren, is tijdens het uitvoeren van de meervoudige regressieanalyses de multicollineariteit gemeten. Er wordt hierbij gekeken naar de waarde van de Variance Inflation Factor (VIF). Bij het uitvoeren van de multiple regressieanalyses bleek dat er sprake was van multicollineariteit wanneer de modererende invloed van de vijf persoonlijkheidsdimensies op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid werd getoetst. De VIF-waarde was in die gevallen hoger dan tien, wat wijst op een sterke correlatie tussen de variabelen. Dit kan de significantie van de resultaten beïnvloeden.

3.4.6 Onafhankelijkheid observaties

Om te controleren of er sprake is van autocorrelatie is bij elke regressieanalyse de Durbin Watson toets uitgevoerd. De waarde van de Durbin Watson lag in dit onderzoek steeds rond de 1,8. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er hoogstwaarschijnlijk geen sprake is van autocorrelatie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Eerst komt de beschrijvende statistiek aan bod. Vervolgens worden de resultaten van de toetsende statistiek weergegeven. Hierbij wordt eerst gekeken naar de relatie tussen de variabelen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’ en de vijf persoonlijkheidsdimensies en ‘werktevredenheid’. Tot slot wordt gekeken naar de modererende invloed van de vijf persoonlijkheidsdimensies op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid.

4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 4.1 is de beschrijvende statistiek weergegeven. Hierin staan het gemiddelde en de standaarddeviatie per variabele. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de correlaties tussen de variabelen.

Er zijn verschillende zaken die opvallen aan de beschrijvende statistiek. Ten eerste kennen alle variabelen behalve ‘afschaffen interne regels’ een kleine standaardafwijking. Dit betekent dat er weinig spreiding is in de antwoordscores van deze variabelen. Hieruit kan worden afgeleid dat de respondenten in ongeveer dezelfde mate over de vijf persoonlijkheidseigenschappen beschikken. Daarnaast wijst dit er op dat respondenten grotendeels dezelfde mate van werktevredenheid ervaren. De antwoordscores van de variabele ‘afschaffen interne regels’ laten een bredere spreiding zien, wat er op wijst dat de gevoelens van de respondenten over het afschaffen van interne regels meer verdeeld zijn. Ten tweede valt op dat de respondenten vergeleken met de andere persoonlijkheidseigenschappen over een lage mate van *intellectuele autonomie* beschikken. Wat ten derde opvalt is dat er verschillende significante bivariate correlaties bestaan tussen de verschillende variabelen (zie tabel 4.2). Tot slot blijken een aantal controlevariabelen significante correlaties te vertonen met de variabelen ‘afschaffen interne regels’, ‘werktevredenheid’ en met de vijf persoonlijkheidsdimensies.

Tabel 4.1 Beschrijvende statistiek (N=172)

Variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Afschaffen interne regels	3,15	0,98
Zorgvuldigheid	3,5	0,56
Extraversie	3,5	0,54
Emotionele stabiliteit	3,2	0,54
Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	3,6	0,48
Intellectuele autonomie	2,9	0,53
Werktevredenheid	4,0	0,67
Leeftijd	50,5	57,09

Tabel 4.2 Correlaties tussen variabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Afschaffen interne regels	1	-0,191*	0,177*	0,045	-0,017	0,184*	0,075	0,182*	-0,015	-0,052	-0,277**	0,117
2. Zorgvuldigheid	-0,191*	1	0,077	0,146	0,293**	-0,145	0,052	-0,183*	-0,020	-0,007	0,305**	-0,202**
3. Extraversie	0,177*	0,077	1	0,356**	0,110	0,331**	0,068	0,084	-0,016	0,034	-0,084	0,177*
4. Emotionele stabiliteit	0,045	0,146	0,356**	1	0,308	0,234**	0,143	-0,001	0,128	-0,063	0,000	0,167*
5. Vriendelijkheid/ inschikkelijkheid	-0,017	0,293**	0,110	0,308**	1	0,042	0,178*	-0,034	-0,049	0,026	0,180*	-0,014
6. Intellectuele autonomie	0,184*	-0,145	0,331**	0,234**	0,042	1	0,032	0,205**	-0,091	-0,115	-0,291**	0,125
7. Werktevredenheid	0,075	0,052	0,068	0,143	0,178*	0,032	1	0,150*	-0,067	-0,021	-0,006	0,080
8. Opleiding	0,182*	-0,183*	0,084	-0,001	-0,034	0,205**	0,150*	1	0,043	-0,107	-0,325**	0,266**
9. Geslacht	-0,015	-0,020	-0,016	0,128	-0,049	-0,091	-0,067	0,043	1	0,107	-0,006	0,115
10. Leeftijd	-0,052	-0,007	0,034	-0,063	0,026	-0,115	-0,021	-0,107	0,107	1	-0,246**	-0,010
11. Aantal jaar werkzaam bij Hof van Twente (HvT)	-0,277**	0,305**	-0,084	0,000	0,180*	-0,291**	-0,006	-0,325**	-0,006	0,246**	1	-0,097
12. Leidinggevende functie	0,117	-0,202**	0,177*	0,167*	-0,014	0,125	0,080	0,266**	0,115	-0,010	-0,097	1

* Correlatie is significant bij een alpha van 0,05

** Correlatie is significant bij een alpha van 0,0

4.2 Toetsende statistiek

Door middel van multiple regressieanalyses zijn de relaties tussen de variabelen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’ en tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en ‘werktevredenheid’ getoetst. Ook de modererende invloed van de vijf persoonlijkheidsdimensies is getoetst met een multiple regressieanalyse. In deze analyses zijn de controlevariabelen opleiding, aantal jaar werkzaam bij gemeente Hof van Twente, leeftijd, geslacht en het al dan niet vervullen van een leidinggevende functie ook meegenomen. Voor de variabele ‘opleiding’ zijn eerst dummyvariabelen aangemaakt. Dit is gedaan omdat het niet zeker is of iemand met een hoger opleidingsniveau daadwerkelijk slimmer is en/of meer kennis heeft dan iemand met een lager opleidingsniveau. Door dummyvariabelen te maken is er geen sprake meer van een rangorde. De dummyvariabelen ‘havo’, ‘vwo’, ‘mbo’, ‘hbo’ en ‘wo’ zijn steeds afgezet tegen de referentiedummy ‘vmbo’. In onderstaande paragrafen worden de resultaten van de regressieanalyses toegelicht.

4.2.1 Afschaffen interne regels en werktevredenheid

Op basis van theoretische inzichten werd verwacht dat er een positieve relatie zou bestaan tussen de variabelen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’. Om dit te toetsen is een multiple regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten van deze analyse zijn zichtbaar gemaakt in tabel 4.3. Hieruit blijkt dat de resultaten niet significant zijn en dat er dus geen relatie bestaat tussen de variabelen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’. Hypothese één wordt dus verworpen. Het afschaffen van interne regels leidt niet tot meer werktevredenheid.

Tabel 4.3 Multiple regressieanalyse ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’

	Meervoudig Werktevredenheid				
	B	SE	Beta	Sig.	R²
Afschaffen interne regels	0,034	0,054	0,050	0,531	0,100
Havo	-0,769	0,454	-0,244	0,093	0,100
Vwo	-0,085	0,608	-0,014	0,890	0,100
Mbo	0,114	0,395	0,081	0,773	0,100
Hbo	-0,083	0,399	-0,062	0,836	0,100
Wo	0,150	0,427	0,081	0,727	0,100
Aantal jaar werkzaam bij HvT ¹	0,000	0,027	0,001	0,986	0,100
Leeftijd	0,000	0,001	-0,022	0,775	0,100
Geslacht	-0,059	0,103	-0,044	0,566	0,100
Leidinggevende functie	0,069	0,140	0,040	0,624	0,100

¹ Afkorting voor naam organisatie: gemeente Hof van Twente

4.2.2 Persoonlijkheid en werktevredenheid

De tweede verwachting van dit onderzoek was dat er positieve relaties zouden bestaan tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en ‘werktevredenheid’. Om dit te toetsen is wederom een multiple regressieanalyse uitgevoerd. Uit de resultaten blijkt dat ook deze verwachting niet wordt bevestigd, want er worden geen significante relaties gevonden tussen de vijf dimensies en ‘werktevredenheid’. Hypothesen 2 t/m 6 worden dus ook verworpen. Het beschikken over een hoge mate van *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit*, *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* en/of *intellectuele autonomie* leidt niet tot meer werktevredenheid. De resultaten van deze analyse zijn zichtbaar in tabel 4.4.

Tabel 4.4 Multiple regressieanalyse persoonlijkheid en werktevredenheid

Meervoudig					
Werktevredenheid					
	B	SE	Beta	Sig.	R²
Zorgvuldigheid	-0,007	0,102	-0,006	0,947	0,132
Extraversie	0,030	0,106	-0,024	0,775	0,132
Emotionele stabiliteit	0,142	0,111	0,114	0,203	0,132
Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	0,173	0,115	0,124	0,134	0,132
Intellectuele autonomie	0,019	0,109	0,015	0,861	0,132
Havo	-0,802	0,457	-0,254	0,081	0,132
Vwo	-0,061	0,608	-0,010	0,920	0,132
Mbo	0,060	0,393	0,043	0,878	0,132
Hbo	-0,118	0,399	-0,088	0,767	0,132
Wo	0,140	0,428	0,076	0,744	0,132
Aantal jaar werkzaam bij HvT	-0,009	0,028	-0,030	0,739	0,132
Leeftijd	0,000	0,001	-0,008	0,924	0,132
Geslacht	-0,069	0,105	-0,052	0,513	0,132
Leidinggevende functie	0,036	0,147	0,021	0,806	0,132

4.2.3 Modererende invloed van persoonlijkheid

Tot slot is de laatste verwachting van het onderzoek getoetst, namelijk de modererende invloed van de vijf persoonlijkheidsdimensies op de relatie tussen de variabelen ‘aanschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’. Dit kan het beste worden getoetst door alle variabelen in één regressieanalyse mee te nemen. Op die manier wordt er namelijk gecontroleerd voor alle andere mogelijke modererende invloeden. Om de modererende invloed te toetsen is het product van iedere

persoonlijkheidsdimensie met de variabele ‘afschaffen interne regels’ gebruikt. De resultaten van deze analyse zijn zichtbaar in tabel 4.5. De resultaten blijken niet significant te zijn.

Tabel 4.5 Multiple regressieanalyse modererende invloed van de vijf persoonlijkheidsdimensies op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’

Meervoudig					
Werktevredenheid					
	B	SE	Beta	Sig.	R²
Afschaffen interne regels	0,197	0,587	0,290	0,190	0,162
Zorgvuldigheid	0,314	0,371	0,262	0,738	0,162
Product van afschaffen interne regels en zorgvuldigheid	-0,091	0,112	-0,497	0,399	0,162
Extraversie	0,010	0,375	0,008	0,979	0,162
Product van afschaffen interne regels en extraversie	-0,023	0,113	-0,140	0,838	0,162
Emotionele stabiliteit	0,480	0,424	0,385	0,259	0,162
Product van afschaffen interne regels en emotionele stabiliteit	-0,105	0,123	-0,589	0,398	0,162
Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	0,114	0,435	0,082	0,794	0,162
Product van afschaffen interne regels en vriendelijkheid/ inschikkelijkheid	0,016	0,142	0,092	0,910	0,162
Intellectuele autonomie	-0,546	0,346	-0,435	0,117	0,162
Product van afschaffen interne regels en intellectuele autonomie	0,181	0,109	0,960	0,097	0,162
Havo	-0,649	0,481	-0,206	0,179	0,162
Vwo	-0,098	0,639	-0,016	0,879	0,162
Mbo	0,175	0,417	0,123	0,675	0,162
Hbo	-0,018	0,422	-0,013	0,966	0,162
Wo	0,207	0,460	0,112	0,653	0,162
Aantal jaar werkzaam bij HvT	-0,015	0,029	-0,047	0,614	0,162
Leeftijd	0,000	0,001	-0,001	0,988	0,162
Geslacht	-0,068	0,107	-0,051	0,526	0,162
Leidinggevende functie	0,037	0,151	0,022	0,808	0,162

Omdat de resultaten van deze multiple regressieanalyse niet significant blijken te zijn, is voor iedere persoonlijkheidsdimensie ook een aparte regressieanalyse uitgevoerd. Uit deze analyses blijkt echter ook dat geen enkel resultaat significant is. Alleen de dimensie *zorgvuldigheid* vertoont bijna een significante invloed op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’ (zie tabel 4.6). De VIF-waarde is hier echter hoger dan tien, waardoor er grote kans is op multicollineariteit. Er wordt daarom niet vanuit gegaan dat de dimensie *zorgvuldigheid* alsnog een modererende invloed heeft op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’.

Omdat de resultaten niet significant zijn, worden hypothesen 7 t/m 9 en 11 verworpen. De persoonlijkheidsdimensies *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit* en *intellectuele autonomie* hebben geen modererende invloed op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’. Er werd al verwacht dat de dimensie *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* geen modererende invloed zou hebben op deze relatie. Uit de resultaten blijkt dat deze invloed inderdaad niet bestaat, dus hypothese 10 wordt bevestigd. In tabel 4.6 t/m 4.10 zijn de resultaten van de regressieanalyses per dimensie zichtbaar gemaakt.

Tabel 4.6 Multiple regressieanalyse modererende invloed *zorgvuldigheid* op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’

Meervoudig

Werktevredenheid

	B	SE	Beta	Sig.	R ²
Afschaffen interne regels	0,615	0,363	0,905	0,092	0,050
Zorgvuldigheid	0,578	0,335	0,483	0,087	0,050
Product van afschaffen interne regels en zorgvuldigheid	-0,163	0,101	-0,888	0,110	0,050
Havo	-0,694	0,455	-0,220	0,129	0,050
Vwo	-0,042	0,608	-0,007	0,945	0,050
Mbo	0,187	0,397	0,132	0,639	0,050
Hbo	-0,022	0,399	-0,017	0,955	0,050
Wo	0,211	0,428	0,114	0,623	0,050
Aantal jaar werkzaam bij HvT	-0,006	0,028	-0,019	0,836	0,050
Leeftijd	0,000	0,001	-0,015	0,849	0,050
Geslacht	-0,067	0,103	-0,050	0,518	0,050
Leidinggevende functie	0,054	0,143	0,032	0,705	0,050

Tabel 4.7 Multiple regressieanalyse modererende invloed *extraversie* op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’

Meervoudig

Werktevredenheid

	B	SE	Beta	Sig.	R ²
Afschaffen interne regels	0,119	0,309	0,174	0,702	0,101
Extraversie	0,116	0,299	0,094	0,698	0,101
Product van afschaffen interne regels en extraversie	-0,026	0,090	-0,158	0,773	0,101
Havo	-0,746	0,460	-0,236	0,107	0,101
Vwo	-0,055	0,620	-0,009	0,930	0,101
Mbo	0,134	0,400	0,094	0,738	0,101
Hbo	-0,062	0,404	-0,046	0,878	0,101
Wo	0,176	0,434	0,095	0,686	0,101
Aantal jaar werkzaam bij HvT	0,001	0,028	0,002	0,985	0,101
Leeftijd	0,000	0,001	-0,024	0,759	0,101
Geslacht	-0,058	0,104	-0,043	0,579	0,101
Leidinggevende functie	0,060	0,143	0,035	0,673	0,101

Tabel 4.8 Multiple regressieanalyse modererende invloed *emotionele stabiliteit* op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’

Meervoudig

Werktevredenheid

	B	SE	Beta	Sig.	R ²
Afschaffen interne regels	0,288	0,310	0,424	0,355	0,124
Emotionele stabiliteit	0,446	0,322	0,358	0,168	0,124
Product van afschaffen interne regels en emotionele stabiliteit	-0,080	0,094	-0,451	0,397	0,124
Havo	-0,790	0,452	-0,250	0,082	0,124
Vwo	-0,124	0,618	-0,020	0,841	0,124
Mbo	0,067	0,393	0,048	0,864	0,124
Hbo	-0,121	0,397	-0,091	0,760	0,124
Wo	0,152	0,426	0,082	0,721	0,124

Aantal jaar werkzaam bij HvT	-0,001	0,027	-0,003	0,974	0,124
Leeftijd	0,000	0,001	-0,008	0,918	0,124
Geslacht	-0,064	0,104	-0,048	0,542	0,124
Leidinggevende functie	0,029	0,144	0,017	0,840	0,124

Tabel 4.9 Multiple regressieanalyse modererende invloed *intellectuele autonomie* op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’

Meervoudig

Werktevredenheid

	B	SE	Beta	Sig.	R ²
Afschaffen interne regels	-0,376	0,278	-0,554	0,178	0,114
Intellectuele autonomie	-0,373	0,308	-0,297	0,228	0,114
Product van afschaffen interne regels en intellectuele autonomie	0,142	0,095	0,751	0,138	0,114
Havo	-0,686	0,462	-0,218	0,139	0,114
Vwo	0,049	0,613	0,008	0,936	0,114
Mbo	0,189	0,398	0,133	0,636	0,114
Hbo	-0,025	0,403	-0,019	0,950	0,114
Wo	0,191	0,430	0,103	0,658	0,114
Aantal jaar werkzaam bij HvT	0,001	0,028	0,004	0,963	0,114
Leeftijd	0,000	0,001	-0,021	0,790	0,114
Geslacht	-0,060	0,104	-0,045	0,562	0,114
Leidinggevende functie	0,050	0,141	0,029	0,723	0,114

Tabel 4.10 Multiple regressieanalyse modererende invloed *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* op de relatie tussen ‘afschaffen interne regels’ en ‘werktevredenheid’

Meervoudig

Werktevredenheid

	B	SE	Beta	Sig.	R ²
Afschaffen interne regels	0,339	0,441	0,499	0,443	0,127
Vriendelijkheid/inschikkelijkheid	0,470	0,371	0,339	0,208	0,127
Product van afschaffen interne regels en vriendelijkheid/ inschikkelijkheid	-0,085	0,121	-0,486	0,484	0,127
Havo	-0,845	0,455	-0,268	0,065	0,127
Vwo	-0,172	0,605	-0,028	0,776	0,127
Mbo	0,020	0,396	0,014	0,959	0,127
Hbo	-0,161	0,400	-0,120	0,689	0,127
Wo	0,029	0,433	0,016	0,946	0,127
Aantal jaar werkzaam bij HvT	-0,011	0,028	-0,035	0,689	0,127
Leeftijd	0,000	0,001	-0,019	0,810	0,127
Geslacht	-0,052	0,102	-0,039	0,613	0,127
Leidinggevende functie	0,076	0,139	0,044	0,558	0,127

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord en een overzicht gegeven van de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de discussie, waarin aanbevelingen worden gegeven voor vervolgonderzoek en voor de bestuurlijke praktijk.

5.1 Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *‘In hoeverre heeft de persoonlijkheid van medewerkers een modererende invloed op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid?’*. Om deze vraag te beantwoorden is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de persoonlijkheid van medewerkers geen invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Dit komt niet volledig overeen met de verwachtingen van het onderzoek die in hoofdstuk twee zijn geformuleerd. Zo werd alleen van de persoonlijkheidsdimensie *vriendelijkheid/inschikkelijkheid* verwacht dat deze dimensie geen modererende invloed zou hebben. Dit is bevestigd in dit onderzoek. Van de overige vier dimensies, *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit* en *intellectuele autonomie*, werd verwacht dat deze wel invloed zouden hebben op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Deze verwachting is in dit onderzoek dus niet bevestigd.

In dit onderzoek is behalve de modererende invloed van de persoonlijkheidsdimensies op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid ook de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid onderzocht. Op basis van eerder onderzoek werd verwacht dat het afschaffen van interne regels tot meer werktevredenheid zou leiden. De resultaten van deze analyses bleken ook niet significant te zijn, waardoor deze relatie niet wordt bevestigd. De conclusie van dit onderzoek is dat het afschaffen van interne regels niet tot meer werktevredenheid leidt.

Tot slot is de relatie tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en werktevredenheid onderzocht. De verwachting was dat er een positieve relatie zou bestaan tussen *zorgvuldigheid*, *extraversie*, *emotionele stabiliteit*, *vriendelijkheid/inschikkelijkheid*, *intellectuele autonomie* en werktevredenheid. De resultaten van deze analyses bleken echter ook niet significant te zijn. Het beschikken over (een van) de vijf persoonlijkheidsdimensies leidt dus niet tot meer werktevredenheid.

5.2 Discussie

In hoofdstuk één werd gesteld dat niet alle medewerkers hetzelfde reageren op het afschaffen van interne regels. Eerdere onderzoeken tonen aan dat dit verklaard kan worden doordat medewerkers niet allemaal evenveel behoefte hebben aan de autonomie die ontstaat na het afschaffen van interne regels en doordat niet iedereen over de vaardigheden beschikt om met deze toegenomen autonomie om te gaan (Rietzschel, 2015). In dit onderzoek was de veronderstelling dat het verschil ook verklaard zou kunnen worden door de persoonlijkheid van medewerkers. Zo werd verwacht dat medewerkers die over bepaalde persoonlijkheidseigenschappen beschikken meer behoefte zouden hebben aan autonomie in hun werk dan medewerkers die niet over deze eigenschappen beschikken. Dit was nog niet eerder onderzocht, wat betekent dat dit onderzoek als eerste de modererende invloed van persoonlijkheid op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid heeft onderzocht. Het onderzoek voegt hiermee nieuwe kennis toe aan de bestaande behavioral public administration literatuur.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de persoonlijkheid van medewerkers geen modererende invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Dit wijst er op dat het feit dat medewerkers verschillend reageren op het afschaffen van interne regels toch door andere factoren wordt verklaard, zoals de behoefte aan autonomie of het al dan niet bezitten van de vaardigheden om met autonomie om te gaan. Er wordt dan ook aanbevolen om in vervolgonderzoek op zoek te gaan naar andere factoren die hierop van invloed kunnen zijn. Daarnaast kan onderzoek worden gedaan naar de modererende invloed van de behoefte aan autonomie en/of het beschikken over de vaardigheden om met autonomie om te gaan op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Tevens wordt aanbevolen om vervolgonderzoek te doen naar de modererende invloed van persoonlijkheid, zoals in dit onderzoek is gedaan. Om de kans op significante resultaten in vervolgonderzoek te vergroten, kunnen een aantal zaken hetzelfde worden gedaan als in dit onderzoek, maar er zijn ook punten waarbij wellicht beter andere keuzes gemaakt kunnen worden. Hieronder worden daarom enkele aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om de enquête te starten met een persoonlijkheidstest, om respondenten op die manier te enthousiasmeren de test en enquête in te vullen. Door met dit onderdeel te starten en door naar respondenten toe te benadrukken dat het invullen van de test voor hen zelf ook iets oplevert, namelijk een overzicht van hun persoonlijkheidsprofiel, was de respons waarschijnlijk hoger dan wanneer dit niet was gedaan. Het wordt dan ook aangeraden om dit in vervolgonderzoek op dezelfde manier aan te pakken. Ten tweede is er in dit onderzoek gebruikt gemaakt van een vrij korte persoonlijkheidstest. Hierdoor kostte het respondenten zo min mogelijk tijd om de test en enquête in te vullen. Over het algemeen hadden de respondenten het vrij druk met hun eigen werkzaamheden,

waardoor het zo kort mogelijk houden van de test en enquête kan hebben bijgedragen aan een hogere respons. Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden tevens een korte persoonlijkheidstest te gebruiken, tenzij het een onderzoeksgroep betreft waarvan verwacht wordt dat deze meer tijd heeft om een persoonlijkheidstest te maken. In dat geval zou er gekozen kunnen worden voor een uitgebreide test, zoals de IPIP-NEO-120 (Johnson, 2014). Deze test bestaat uit 120 stellingen om dertig onderliggende facetten van de vijf persoonlijkheidsdimensies te meten. Door deze uitgebreide persoonlijkheidstest te gebruiken, wordt verwacht dat de onderzoeker een beter beeld kan krijgen van het persoonlijkheidsprofiel van de respondenten.

Ten derde wordt aanbevolen in vervolgonderzoek ook de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid te onderzoeken. Deze relatie werd op basis van de bestaande literatuur verwacht, maar er is niet getoetst of deze relatie ook in dit onderzoek daadwerkelijk aanwezig was. De reden dat deze relatie niet kon worden onderzocht, is omdat de enquête dan te lang zou worden, wat de kans groter zou maken dat respondenten de enquête niet (volledig) zouden invullen.

Ten vierde wordt aangeraden op zoek te gaan naar een ander instrument voor het meten van de variabele ‘afschaffen interne regels’. De stellingen die in dit onderzoek zijn gebruikt om deze variabele te meten, zijn door de onderzoeker zelf ontworpen. Door een instrument te gebruiken dat in eerdere onderzoeken valide bleek te zijn, nemen de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek toe. Ook voor het meten van de variabele ‘werktevredenheid’ wordt geadviseerd een ander meetinstrument of een andere schaal te gebruiken. De resultaten van dit onderzoek laten namelijk zien dat er weinig spreiding is in de antwoordscores van deze variabele. Het is echter niet aannemelijk dat bijna alle respondenten precies dezelfde mate van werktevredenheid ervaren. Door een bredere antwoordschaal te hanteren, wordt de spreiding op deze variabele wellicht hoger, waardoor een mogelijk effect van de onafhankelijke variabele beter zichtbaar wordt. Ook kan er in vervolgonderzoek voor worden gekozen om ‘werktevredenheid’ toch met behulp van meerdere items te meten in plaats van met een enkel item zoals in dit onderzoek is gedaan. Dit zou ook kunnen leiden tot meer spreiding op deze variabele.

Tot slot kan in vervolgonderzoek in plaats van het effect van het afschaffen van interne regels op werktevredenheid, het effect op werkprestaties worden gemeten. Werkprestaties zijn makkelijker waar te nemen dan werktevredenheid. Daardoor kunnen werkprestaties ook op andere manieren worden gemeten dan door alleen een aantal vragen te stellen in een enquête.

5.3 Aanbevelingen voor de bestuurlijke praktijk

In de vorige paragraaf zijn enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek levert ook kennis op voor de bestuurlijke praktijk. Daar wordt in deze paragraaf op ingegaan.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een ambtelijke organisatie. Deze organisaties staan continu in contact met de veranderende samenleving. De netwerksamenleving waarin wij leven vraagt om een interactieve manier van besturen door ambtelijke organisaties. Dit dwingt deze organisaties om de interne organisatie te ontwikkelen en te veranderen,, bijvoorbeeld door meer flexibiliteit te creëren door het afschaffen van interne regels, meer autonomie te bieden en resultaatgericht te werk te gaan ('t Hart, 2014). Om van interne veranderingen een succes te maken, dienen organisaties wel rekening te houden met de verandercapaciteit van hun medewerkers. Zo kan de ene medewerker beter omgaan met veranderingen dan de ander en heeft de een meer behoefte aan autonomie dan de ander (Rietzschel, 2015). Uit dit onderzoek blijkt niet dat de persoonlijkheid van medewerkers invloed heeft op de relatie tussen het afschaffen van interne regels en werktevredenheid. Het is belangrijk om op zoek te gaan naar de factoren die wel invloed hebben op deze relatie. Inzicht in de factoren die invloed hebben op de reacties van medewerkers op veranderingen als het afschaffen van interne regels en een toename van autonomie, kunnen organisaties helpen bij verandertrajecten waardoor de werktevredenheid toeneemt. Een hoge mate van werktevredenheid leidt tot betere werkprestaties van medewerkers, wat een positief effect heeft op de resultaten van de organisatie (Kaufman & Tummers, 2016; Nguyen & Bradley, 2003). In het geval van ambtelijke organisaties kan een hoge mate van werktevredenheid leiden tot betere prestaties van ambtenaren. Dit kan vervolgens resulteren in betere dienstverlening aan de burger, wat het uiteindelijke doel van organisatieontwikkelingen in ambtelijke organisaties is.

Referentielijst

Aarssen, M., van. (2015). Streven naar integriteit en tevredenheid, gaat dat samen? Een onderzoek naar de invloed van hard controls en soft controls, die integer gedrag realiseren, op de werktevredenheid van medewerkers (masterthesis, Radboud Universiteit). Nijmegen: Radboud Universiteit.

Andrisani, P., & Shapiro, M. (1978). Women's attitudes toward their jobs: some longitudinal data on a national sample. *Personnel Psychology* 31, 15-34.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G., & Calisir, F. (2017). The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1), 45-52. doi: 10.1002/hfm.20683.

Beenhakker, J. (2015). *De nieuwe ambtenaar binnen het directiemodel: de tijdbom tikt! Hiërarchisch management als grootste belemmering voor leiderschap, talentontwikkeling en innovatie*. Hoogeveen: Expertisecentrum Plato.

Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: ICT-bibliotheek.

Bokemeier, J., & Lacy, W. (1987). Job values, rewards and work conditions as factors in job satisfaction among men and women. *Sociological Quarterly*, 28(2), 189-204.

Chang, J. W. Huang, D. W. & Choi, J. N. (2012). Is task autonomy beneficial for creativity? Prior task experience and self-control as boundary conditions. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(5), 705-724. doi: 10.2224/sbp.2012.40.5.705.

Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959. doi: 10.1108/JMP-08-2014-0236.

Cools, K. (2006). *Controle is goed, vertrouwen nog beter: over bestuurders en corporate governance*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Denissen, J. J. A., Geenen, R., Van Aken, M. A. G., Gosling, S. D., Potter, J. (2008). Development and validation of a Dutch translation of the Big Five Inventory (BFI). *Journal of Personality Assessment*, 90(2), 152-157.

De Raad, B., & Doddema-Winsemius, M. (2006). *De big 5 persoonlijkheidsfactoren: een methode voor het beschrijven van persoonlijkheidseigenschappen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *The Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.

Fein, E. C., & Klein, H. J. (2011). Personality predictors of behavioral self-regulation: linking behavioral self-regulation to five-factor model factors, facets, and a compound trait. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2), 132-144.

Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J., & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Elsevier*, 33(8), 1325-1342. doi: 10.1016/S0191-8869(02)00016-8.

Gemeente Doetinchem. (2015). *Raadsbesluit 19 maart 2015. Kerntakendiscussie – thema organisatie en bedrijfsvoering*. Verkregen via: <https://besluitvorming.doetinchem.nl/Vergaderingen/gemeenteraad/2015/19-maart/14:00/Duurzaamheid-en-milieu-1/Raadsbesluit-19-maart-2015-Kerntakendiscussie-thema-duurzaamheid-en-milieu-2015-31.pdf>.

Gemeente Hof van Twente. (2014). *Werktijdenregeling*.

Gemeente Hof van Twente. (2017). *Strategisch HRD. Een pad naar meer flexibiliteit*.

Gemeente Utrecht. (2017). *Begroting 2017. Bijlagen: Utrecht: Goed Geregeld!* Verkregen via: <http://utrecht.begroting-2017.nl/p5810/utrecht-goed-geregeld>.

Gemeente Zwolle. (z.j.). *Van regelen en dereguleren naar passende regels in de gemeente Zwolle*. Verkregen via: <http://www.focusopkracht.nl/pdf/Artikel%20Passende%20regels%20Gemeente%20Zwolle.pdf>.

Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A.L., Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56. doi: 10.1111/puar.12609.

't Hart, P. (2014). *Ambtelijk vakmanschap 3.0: zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V.

Heg, F., van de. (2011). Succesvolle werknemers: de invloed van persoonlijkheid en intelligentie op werkprestaties, werktevredenheid en bevlogenheid (masterthesis Universiteit Utrecht). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Honold, L. (1997). A review of literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations* 5(4), 202-212. doi: 10.1108/14634449710195471.

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879. doi: 10.1037//0021-9010.85.6.869.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: history, measurement and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford.

Johnson, J. A. (2014). Measuring thirty facets of the Five Factor Model with a 120-item public domain inventory: development of the IPIP-NEO-120. *Journal of Research in Personality*, 51, 78-89.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.80.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.530.

Kaufman, W., & Tummers, L. (2016). The negative effect of red tape on procedural satisfaction. *Public Management Review*, 1-17. doi: 10.1080/14719037.2016.1210907.

Kessels, J. W. M. (2004). De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals. In J. Methorst en P. Van Wijngaarden (red.), *De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap*. HRD Thema 4 (1) 9-13.

Knotter, H. (2009). Neveneffecten van een parafencultuur. Welke invloed heeft een controlerende managementstijl op de ervaren autonomie en tevredenheid van medewerkers? (masterthesis, Open Universiteit Nederland).

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.934.

Lijkendijk, G. (z.j.). *Inhoud Personeelshandboek*. Geraadpleegd op 28 maart 2017, op <http://www.partnerpersoneelsadvies.nl/hrm-vraagbaak-personeelshandboek-personeelsdossier/onderwerpen-voor-het-personeelshandboek>.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.

Maples, J. L., Guan, L., Carter, N. T., & Miller, J. D. (2014). A test of the international personality item pool representation of the revised NEO personality inventory and development of a 120-item IPIP-based measure of the Five-Factor Model. *Psychological Assessment*, 26(4), 1070-1084. doi: 10.1037/pas0000004.

Mastenbroek, W. F. G. (2004). *Verandermanagement: sturen op verantwoordelijkheid, resultaatverbetering door meer zelforganisatie én betere sturing, organisatievernieuwing als relatiemanagement, bestuurlijke civilisatie en gedragsverandering*. Heemstede: Holland Business Publications.

McCrae, R. R., & Löckenhoff, C. E. (2010). Self-regulation and the five-factor model of personality traits. In Hoyle, R. H. (Ed.), *Handbook of Personality and Self-Regulation*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell. doi: 10.1002/9781444318111.ch7.

Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117. doi: 10.1108/02683940710726375.

Mount, M. K., Barrick, M. R., Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165. doi: 10.1080/08959285.1998.9668029.

Newbury-Birch, D., & Kamali, F. (2001). Psychological stress, anxiety, depression, job satisfaction, and personality characteristics in preregistration house officers. *Postgraduate Medical Journal*, 77, 109-111. doi: 10.1136/pmj.77.904.109

Nguyen, A. N., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). Job autonomy and job satisfaction: new evidence. (Working paper, the Department of Economics, Lancaster University). UK: Lancaster University.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350. doi: 10.1080/00224545.1995.9713963.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.

Quinn, R., Staines, G., & McCullough, M. (1974). Job satisfaction: is there a trend? Washington, DC. Government Printing Office.

Rietzschel, E. (2015). The creative paradox of autonomy and structure. *Gedrag en Organisatie*, 28(2), 118-133.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Tiende editie. Amsterdam: Pearson Benelux.

Sternberg, R. J. (1995). A three-facet model of creativity. In R. J. Sternberg (red.), *The nature of creativity*, 125-147.

Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x.

Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 482-491.

Tummers, L. G., Olsen, A. L., Jilke, S., Grimmelikhuijsen, S. G. (2015). Introduction to the virtual issue on behavioral public administration. *Journal of Public Administration, Research & Theory*, 1(3), 1-10. doi: 10.1093/jopart/muv039.

Vakola, M., Tsauousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. doi: 10.1108/02683940410526082.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. doi: 10.1037//0021-9010.85.1.132.

Wolfradt, U., & Pretz, J. E. (2001). Individual differences in creativity: personality, story writing, and hobbies. *European Journal of Personality*, 15, 297-310. doi: 10.1002/per.409.

Bijlagen

Bijlage 1: Conceptversie enquête

Gemeente Hof van Twente

Beste collega,

Fijn dat je deze enquête wilt invullen. De enquête is gericht op jouw werkbeleving bij gemeente Hof van Twente. De enquête bestaat uit een persoonlijkheidstest en enkele vragen over je gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels. Aan het eind worden er een paar algemene vragen gesteld over jezelf en jouw plek in de organisatie. Als je alle vragen hebt beantwoord, krijg je de uitslag van de persoonlijkheidstest te zien.

Vul de enquête alsjeblieft zoveel mogelijk naar waarheid in. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met je antwoorden, deze worden niet getoond aan de organisatie.

Succes met het invullen van de enquête!

Met vriendelijke groet,

Fleur Verdenius

Verkorte persoonlijkheidsvragenlijst (1 van 3)

De volgende stellingen hebben betrekking op je opvatting over jezelf in verschillende situaties. Het is aan jou om aan te geven in hoeverre jij het eens bent met elke stelling.

Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden, dus selecteer bij elke stelling het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past. Neem de tijd, denk goed na over elk antwoord. Klik op 'Verder' onder aan de pagina wanneer je klaar bent met het beantwoorden van alle vragen.

(1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = eens noch oneens, 4 = eens, 5 = helemaal eens)

Ik zie mijzelf als iemand die...

... Spraakzaam is.	1	2	3	4	5
... Geneigd is kritiek te hebben op anderen.	1	2	3	4	5
... Grondig te werk gaat.	1	2	3	4	5

... Sombor is.	1	2	3	4	5
... Origineel is, met nieuwe ideeën komt.	1	2	3	4	5
... Terughoudend is.	1	2	3	4	5
... Behulpzaam en onzelfzuchtig ten opzichte van anderen is.	1	2	3	4	5
... Een beetje nonchalant kan zijn.	1	2	3	4	5
... Ontspannen is, goed met stress kan omgaan.	1	2	3	4	5
... Benieuwd is naar veel verschillende dingen.	1	2	3	4	5
... Vol energie is.	1	2	3	4	5
... Snel ruzie maakt.	1	2	3	4	5
... Een werker is waar men van op aan kan.	1	2	3	4	5
... Gespannen kan zijn.	1	2	3	4	5
... Scherpzinnig, een denker is.	1	2	3	4	5
... Veel enthousiasme opwekt.	1	2	3	4	5
... Vergevingsgezind is.	1	2	3	4	5
... Doorgaans geneigd is tot slordigheid.	1	2	3	4	5
... Zich veel zorgen maakt.	1	2	3	4	5
... Een levendige fantasie heeft.	1	2	3	4	5
... Doorgaans stil is.	1	2	3	4	5
... Mensen over het algemeen vertrouwt.	1	2	3	4	5
... Geneigd is lui te zijn.	1	2	3	4	5
... Emotioneel stabiel is, niet gemakkelijk overstuur raakt.	1	2	3	4	5
... Vindingrijk is.	1	2	3	4	5
... Voor zichzelf opkomt.	1	2	3	4	5
... Koud en afstandelijk kan zijn.	1	2	3	4	5
... Volhoudt tot de taak af is.	1	2	3	4	5

... Humeurig kan zijn.	1	2	3	4	5
... Waarde hecht aan kunstzinnige ervaringen.	1	2	3	4	5
... Soms verlegen, geremd is.	1	2	3	4	5
... Attent en aardig is voor bijna iedereen.	1	2	3	4	5
... Dingen efficiënt doet.	1	2	3	4	5
... Kalm blijft in gespannen situaties.	1	2	3	4	5
... Een voorkeur heeft voor werk dat routine is.	1	2	3	4	5
... Hartelijk, een gezelschapsmens is.	1	2	3	4	5
... Soms grof tegen anderen is.	1	2	3	4	5
... Plannen maakt en deze doorzet.	1	2	3	4	5
... Gemakkelijk zenuwachtig wordt.	1	2	3	4	5
... Graag nadenkt, met ideeën speelt.	1	2	3	4	5
... Weinig interesse voor kunst heeft.	1	2	3	4	5
... Graag samenwerkt met anderen.	1	2	3	4	5
... Gemakkelijk afgeleid is.	1	2	3	4	5
... Het fijne weet van kunst, muziek, of literatuur.	1	2	3	4	5

Gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels

De volgende vragen hebben betrekking op jouw gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels.

De afgelopen jaren zijn er binnen de organisatie verschillende interne regels geschrapt. Zo is het in- en uitklokken afgeschaft, kan er geen adv meer gespaard worden en hoeven veel medewerkers hun werkuren niet meer te registreren. Daarnaast is het beter mogelijk om zelf je werktijden in te delen en ergens anders dan op kantoor te werken, bijvoorbeeld thuis.

Sommige medewerkers dienen hun uren nog wel te registreren, bijvoorbeeld in verband met het ontvangen van externe subsidies.

1. Ben jij **verplicht** om je werkuren te registreren?
 - ☐ Ja (door naar vraag 2, vraag 3 en 4 worden overgeslagen)
 - ☐ Nee (vraag 2 wordt overgeslagen)

2. Wat is de reden dat je **verplicht** bent je uren te registreren?

- ☐ Als controlemiddel om externe subsidies te ontvangen.
- ☐ Omdat ik volgens een rooster werk.
- ☐ Omdat ik via een uitzendbureau werk.
- ☐ Andere reden, namelijk:

Dat sommige interne regels zijn afgeschaft, hoeft niet automatisch te betekenen dat je deze regels voor jezelf niet meer hanteert.

3. Houd je voor jezelf nog schriftelijk bij hoeveel uren je precies hebt gewerkt?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (*volgende vraag wordt overgeslagen*)

4. Wat is de reden dat je voor jezelf bijhoudt hoeveel uren je precies hebt gewerkt?

- ☐ Zodat ik niet te veel werk.
- ☐ Zodat ik niet te weinig werk.
- ☐ Omdat ik het fijn vind om daar een overzicht van te hebben.
- ☐ Andere reden, namelijk:

Gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels

De volgende stellingen hebben betrekking op jouw gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels. Het is aan jou om aan te geven in hoeverre je het eens bent met elke stelling.

Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden, dus selecteer bij elke stelling het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past. Neem de tijd, denk goed na over elk antwoord. Klik op 'Verder' onder aan de pagina wanneer je klaar bent met het beantwoorden van alle vragen.

Dankzij het afschaffen van:

- het registreren van mijn werkuren;

- het sparen van adv;

- het in- en uitklokken,

en dankzij de mogelijkheid om mijn werktijden en -locatie meer zelf te bepalen...

(1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = eens noch oneens, 4 = eens, 5 = helemaal eens)

...Heb ik het gevoel dat ik meer vrijheid heb in hoe ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
...Voel ik me verantwoordelijker voor het werk dat ik doe.	1	2	3	4	5
...Kan ik zelfstandiger werken.	1	2	3	4	5
...Heb ik het gevoel dat mijn werkgever meer vertrouwen in mij heeft.	1	2	3	4	5
...Heb ik meer motivatie om te werken.	1	2	3	4	5
...Presteer ik beter op mijn werk.	1	2	3	4	5
...Vind ik het werk dat ik doe leuker.	1	2	3	4	5

5. Zou jij willen dat het verplicht bijhouden van verlofuren wordt afgeschaft?

- ☐ Ja (door naar vraag 6, vraag 7 overslaan)
- ☐ Nee (door naar vraag 7, vraag 6 overslaan)

6. Waarom wil je dat het verplicht bijhouden van verlofuren wordt afgeschaft?

Open vraag

7. Waarom wil je dat het verplicht bijhouden van verlofuren **niet** wordt afgeschaft?

Open vraag

8. Welke interne regels kunnen er volgens jou nog meer afgeschaft worden? Denk hierbij bijvoorbeeld aan regels die door afgeschaft te worden, kunnen bijdragen aan het lager neerleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie en die de kernwaarden van de organisatie (Leiderschap, Eigenaarschap en Vertrouwen) kunnen stimuleren.

Open vraag

9. Waarom kunnen deze regels volgens jou afgeschaft worden?

Open vraag

10. Nu volgt nog er een vraag over je mate van werktevredenheid. Selecteer het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past.

Hoe tevreden ben jij over je werk, alles bij elkaar beschouwd?

Antwoordopties:

- ☐ Zeer ontevreden
- ☐ Ontevreden
- ☐ Niet tevreden, niet ontevreden
- ☐ Tevreden
- ☐ Zeer tevreden

Algemene vragen

Bijna klaar! Er volgen alleen nog een aantal vragen over jezelf en jouw plek in de organisatie.

1. Wat is jouw geboortejahr?

Open vraag

2. Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

3. Wat is je hoogst genoten opleiding?

- ☐ Ongeschoold
- ☐ Basisonderwijs
- ☐ Vmbo
- ☐ Havo
- ☐ Vwo
- ☐ Mbo
- ☐ Hbo
- ☐ Wo

4. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij gemeente Hof van Twente?

- ☐ Minder dan vijf jaar
- ☐ Vijf tot tien jaar
- ☐ Tien tot vijftien jaar
- ☐ Vijftien tot twintig jaar

- ☐ Twintig tot vijfentwintig jaar
 - ☐ Vijfentwintig tot dertig jaar
 - ☐ Meer dan dertig jaar
5. Vervul je een leidinggevende functie?
- ☐ Ja, als afdelingsmanager (*einde enquête*)
 - ☐ Ja, als teamcoördinator
 - ☐ Nee
6. Op welke afdeling ben je werkzaam?
- ☐ Publiekscentrum
 - ☐ Ontwikkeling
 - ☐ Leefbaarheid
 - ☐ Bedrijfsvoering
 - ☐ Concernstaf (*einde enquête*)
 - ☐ Anders, namelijk:
7. Binnen welk team ben je werkzaam? (*Hier worden alleen de teams getoond die horen bij de afdeling die in vraag 6 is geselecteerd*).
- ☐ Publiekscentrum
 - ☐ Serviceteam
 - ☐ Burgerzaken
 - ☐ Werk en Inkomen
 - ☐ Zorg
 - ☐ Ontwikkeling
 - ☐ Ruimtelijk Domein
 - ☐ Sociaal Domein
 - ☐ Economie en Leefbaarheid
 - ☐ Leefbaarheid
 - ☐ Openbare Ruimte
 - ☐ Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving
 - ☐ Bedrijfsvoering
 - ☐ Beleid en Advies
 - ☐ Informatiemanagement

- o Ondersteuning
- o Anders, namelijk:

Bijlage 2: Aanpassingen enquête naar aanleiding van feedback

Enquête-onderdeel:	Originele tekst:	Veranderd in:
Inleidende tekst	Vul de enquête alsjeblieft zoveel mogelijk naar waarheid in. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met je antwoorden, deze worden niet getoond aan de organisatie.	Vul de enquête alsjeblieft naar waarheid in. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met je antwoorden, deze worden niet getoond aan de organisatie.
Gevoelens omtrent afschaffen interne regels	Kan er geen adv meer gespaard worden	wordt er geen adv meer opgebouwd
Andere interne regels die afgeschaft kunnen worden	Denk hierbij bijvoorbeeld aan regels die door afgeschaft te worden...	Je kunt hier bijvoorbeeld denken aan...
Werktevredenheid	Nu volgt nog er een vraag over je mate van werktevredenheid. Selecteer het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past.	Hoe tevreden ben jij over je werk, alles bij elkaar beschouwd? Selecteer het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past.
Algemene vragen		Als iemand bij leidinggevende functie invult 'Ja, als teamcoördinator' hoef je daarna niet meer aan te geven van welk team. Anders is dit te makkelijk terug te leiden naar de persoon.
Overige		Voortgangsbalk is weggehaald omdat deze in het begin heel langzaam oploopt en dat helaas niet veranderd kan worden.

Bijlage 3: Begeleidende mail enquête

Beste collega,

Ben jij in je werk heel geordend of juist chaotisch? Bewandel je graag de onbetreden paden of volg je liever je collega's? Door deze persoonlijkheidstest in te vullen kom je erachter hoe jouw persoonlijkheidsprofiel er echt uit ziet.

Je hebt vast gemerkt dat er de afgelopen jaren verschillende interne regels zijn afgeschaft, zoals het in- en uitklokken, opbouwen van adv en het registreren van werkuren. Voor mijn afstudeerscriptie van de opleiding Bestuurskunde voer ik binnen gemeente Hof van Twente een onderzoek uit naar het afschaffen van deze regels. In mijn onderzoek kijk ik naar de relatie tussen persoonlijkheid en gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels. Om deze relatie te onderzoeken, heb ik jouw hulp nodig! Daarom nodig ik je graag uit om deze persoonlijkheidstest in te vullen en daarna nog enkele vragen te beantwoorden. Het neemt slechts 15 minuten van je tijd in beslag.

Wat heb jij eraan? Je ontdekt hoe jouw persoonlijkheidsprofiel er echt uit ziet. Daarnaast krijgt de organisatie beter inzicht in de wensen van haar medewerkers. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met de gegeven antwoorden. De organisatie krijgt alleen inzicht in de conclusies, zij krijgt **niet** te zien wie wat heeft ingevuld. De belangrijkste conclusies worden na afloop van het onderzoek gedeeld via Intranet.

[Klik hier om met de enquête te beginnen.](#)

Invullen kan t/m vrijdag 19 mei. Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Fleur Verdenius

afstudeerder P&O (telnr. 858585)

Afdeling Bedrijfsvoering

Bijlage 4: Definitieve enquête

Gemeente Hof van Twente

Beste collega,

Fijn dat je deze enquête wilt invullen. De enquête is gericht op jouw werkbeleving bij gemeente Hof van Twente. De enquête bestaat uit een persoonlijkheidstest en enkele vragen over je gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels. Aan het eind worden er een paar algemene vragen gesteld over jezelf en jouw plek in de organisatie. Als je alle vragen hebt beantwoord, krijg je de uitslag van de persoonlijkheidstest te zien.

Vul de enquête alsjeblieft naar waarheid in. Er wordt **vertrouwelijk** omgegaan met je antwoorden, deze worden niet getoond aan de organisatie.

Succes met het invullen van de enquête!

Met vriendelijke groet,

Fleur Verdenius

Verkorte persoonlijkheidsvragenlijst (1 van 3)

De volgende stellingen hebben betrekking op je opvatting over jezelf in verschillende situaties. Het is aan jou om aan te geven in hoeverre jij het eens bent met elke stelling.

Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden, dus selecteer bij elke stelling het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past. Neem de tijd, denk goed na over elk antwoord. Klik op 'Verder' onder aan de pagina wanneer je klaar bent met het beantwoorden van alle vragen.

(1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = eens noch oneens, 4 = eens, 5 = helemaal eens)

Ik zie mijzelf als iemand die...

... Spraakzaam is.	1	2	3	4	5
... Geneigd is kritiek te hebben op anderen.	1	2	3	4	5
... Grondig te werk gaat.	1	2	3	4	5
... Sombor is.	1	2	3	4	5

... Origineel is, met nieuwe ideeën komt.	1	2	3	4	5
... Terughoudend is.	1	2	3	4	5
... Behulpzaam en onzelfzuchtig ten opzichte van anderen is.	1	2	3	4	5
... Een beetje nonchalant kan zijn.	1	2	3	4	5
... Ontspannen is, goed met stress kan omgaan.	1	2	3	4	5
... Benieuwd is naar veel verschillende dingen.	1	2	3	4	5
... Vol energie is.	1	2	3	4	5
... Snel ruzie maakt.	1	2	3	4	5
... Een werker is waar men van op aan kan.	1	2	3	4	5
... Gespannen kan zijn.	1	2	3	4	5
... Scherpzinnig, een denker is.	1	2	3	4	5
... Veel enthousiasme opwekt.	1	2	3	4	5
... Vergevingsgezind is.	1	2	3	4	5
... Doorgaans geneigd is tot slordigheid.	1	2	3	4	5
... Zich veel zorgen maakt.	1	2	3	4	5
... Een levendige fantasie heeft.	1	2	3	4	5
... Doorgaans stil is.	1	2	3	4	5
... Mensen over het algemeen vertrouwt.	1	2	3	4	5
... Geneigd is lui te zijn.	1	2	3	4	5
... Emotioneel stabiel is, niet gemakkelijk overstuur raakt.	1	2	3	4	5
... Vindingrijk is.	1	2	3	4	5
... Voor zichzelf opkomt.	1	2	3	4	5
... Koud en afstandelijk kan zijn.	1	2	3	4	5
... Volhoudt tot de taak af is.	1	2	3	4	5
... Humeurig kan zijn.	1	2	3	4	5

... Waarde hecht aan kunstzinnige ervaringen.	1	2	3	4	5
... Soms verlegen, geremd is.	1	2	3	4	5
... Attent en aardig is voor bijna iedereen.	1	2	3	4	5
... Dingen efficiënt doet.	1	2	3	4	5
... Kalm blijft in gespannen situaties.	1	2	3	4	5
... Een voorkeur heeft voor werk dat routine is.	1	2	3	4	5
... Hartelijk, een gezelschapsmens is.	1	2	3	4	5
... Soms grof tegen anderen is.	1	2	3	4	5
... Plannen maakt en deze doorzet.	1	2	3	4	5
... Gemakkelijk zenuwachtig wordt.	1	2	3	4	5
... Graag nadenkt, met ideeën speelt.	1	2	3	4	5
... Weinig interesse voor kunst heeft.	1	2	3	4	5
... Graag samenwerkt met anderen.	1	2	3	4	5
... Gemakkelijk afgeleid is.	1	2	3	4	5
... Het fijne weet van kunst, muziek, of literatuur.	1	2	3	4	5

Gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels

De volgende vragen hebben betrekking op jouw gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels.

De afgelopen jaren zijn er binnen de organisatie verschillende interne regels geschrapt. Zo is het in- en uitklokken afgeschaft, wordt er geen adv meer opgebouwd en hoeven veel medewerkers hun werkuren niet meer te registreren. Daarnaast is het beter mogelijk om zelf je werktijden in te delen en ergens anders dan op kantoor te werken, bijvoorbeeld thuis.

Sommige medewerkers dienen hun uren nog wel te registreren, bijvoorbeeld in verband met het ontvangen van externe subsidies.

11. Ben jij **verplicht** om je werkuren te registreren?

- ☐ Ja (door naar vraag 2, vraag 3 en 4 worden overgeslagen)
- ☐ Nee (vraag 2 wordt overgeslagen)

12. Wat is de reden dat je **verplicht** bent je uren te registreren?

- ☐ Als controlemiddel om externe subsidies te ontvangen.
- ☐ Omdat ik volgens een rooster werk.
- ☐ Omdat ik via een uitzendbureau werk.
- ☐ Andere reden, namelijk:

Dat sommige interne regels zijn afgeschaft, hoeft niet automatisch te betekenen dat je deze regels voor jezelf niet meer hanteert.

13. Houd je voor jezelf nog schriftelijk bij hoeveel uren je precies hebt gewerkt?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (*volgende vraag wordt overgeslagen*)

14. Wat is de reden dat je voor jezelf bijhoudt hoeveel uren je precies hebt gewerkt?

- ☐ Zodat ik niet te veel werk.
- ☐ Zodat ik niet te weinig werk.
- ☐ Omdat ik het fijn vind om daar een overzicht van te hebben.
- ☐ Andere reden, namelijk:

Gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels

De volgende stellingen hebben betrekking op jouw gevoelens omtrent het afschaffen van interne regels. Het is aan jou om aan te geven in hoeverre je het eens bent met elke stelling.

Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden, dus selecteer bij elke stelling het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past. Neem de tijd, denk goed na over elk antwoord. Klik op 'Verder' onder aan de pagina wanneer je klaar bent met het beantwoorden van alle vragen.

Dankzij het afschaffen van:

- het registreren van mijn werkuren;
- het opbouwen van adv;
- het in- en uitklokken,

en dankzij de mogelijkheid om mijn werktijden en -locatie meer zelf te bepalen...

(1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = eens noch oneens, 4 = eens, 5 = helemaal eens)

...Heb ik het gevoel dat ik meer vrijheid heb in hoe ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
...Voel ik me verantwoordelijker voor het werk dat ik doe.	1	2	3	4	5
...Kan ik zelfstandiger werken.	1	2	3	4	5
...Heb ik het gevoel dat mijn werkgever meer vertrouwen in mij heeft.	1	2	3	4	5
...Heb ik meer motivatie om te werken.	1	2	3	4	5
...Presteer ik beter op mijn werk.	1	2	3	4	5
...Vind ik het werk dat ik doe leuker.	1	2	3	4	5

15. Zou jij willen dat het verplicht bijhouden van verlofuren wordt afgeschaft?

- ☐ Ja (door naar vraag 6, vraag 7 overslaan)
- ☐ Nee (door naar vraag 7, vraag 6 overslaan)

16. Waarom wil je dat het verplicht bijhouden van verlofuren wordt afgeschaft?

Open vraag

17. Waarom wil je dat het verplicht bijhouden van verlofuren **niet** wordt afgeschaft?

Open vraag

18. Welke interne regels kunnen er volgens jou nog meer afgeschaft worden? Je kunt hier bijvoorbeeld denken aan regels die door afgeschaft te worden, kunnen bijdragen aan het lager neerleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie en die de kernwaarden van de organisatie (Leiderschap, Eigenaarschap en Vertrouwen) kunnen stimuleren.

Open vraag

19. Waarom kunnen deze regels volgens jou afgeschaft worden?

Open vraag

20. Hoe tevreden ben jij over je werk, alles bij elkaar beschouwd? Selecteer het antwoord dat zo goed mogelijk bij jou past.

Antwoordopties:

- ☐ Zeer ontevreden
- ☐ Ontevreden
- ☐ Niet tevreden, niet ontevreden
- ☐ Tevreden
- ☐ Zeer tevreden

Algemene vragen

Bijna klaar! Er volgen alleen nog een aantal vragen over jezelf en jouw plek in de organisatie.

8. Wat is jouw geboortjaar?

Open vraag

9. Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

10. Wat is je hoogst genoten opleiding?

- ☐ Ongeschoold
- ☐ Basisonderwijs
- ☐ Vmbo
- ☐ Havo
- ☐ Vwo
- ☐ Mbo
- ☐ Hbo
- ☐ Wo

11. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij gemeente Hof van Twente?

- ☐ Minder dan vijf jaar
- ☐ Vijf tot tien jaar
- ☐ Tien tot vijftien jaar
- ☐ Vijftien tot twintig jaar
- ☐ Twintig tot vijfentwintig jaar
- ☐ Vijfentwintig tot dertig jaar
- ☐ Meer dan dertig jaar

12. Vervul je een leidinggevende functie?

- ☐ Ja, als afdelingsmanager *(einde enquête)*
- ☐ Ja, als teamcoördinator *(einde enquête)*
- ☐ Nee

13. Op welke afdeling ben je werkzaam?

- ☐ Publiekscentrum
- ☐ Ontwikkeling
- ☐ Leefbaarheid
- ☐ Bedrijfsvoering
- ☐ Concernstaf *(einde enquête)*
- ☐ Anders, namelijk:

14. Binnen welk team ben je werkzaam? *(Hier worden alleen de teams getoond die horen bij de afdeling die in vraag 6 is geselecteerd).*

- ☐ Publiekscentrum
- ☐ Serviceteam
- ☐ Burgerzaken
- ☐ Werk en Inkomen
- ☐ Zorg

- ☐ Ontwikkeling
- ☐ Ruimtelijk Domein
- ☐ Sociaal Domein
- ☐ Economie en Leefbaarheid

- ☐ Leefbaarheid
- ☐ Openbare Ruimte
- ☐ Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving

- ☐ Bedrijfsvoering
- ☐ Beleid en Advies
- ☐ Informatiemanagement
- ☐ Ondersteuning

- ☐ Anders, namelijk:

Bijlage 5: Eerste herinneringsmail enquête

Beste collega,

Vorige week heb ik een persoonlijkheidstest en enquête rondgestuurd in het kader van mijn afstudeeronderzoek van de opleiding Bestuurskunde. Inmiddels hebben al meer dan 100 medewerkers de persoonlijkheidstest en enquête ingevuld. Bedankt daarvoor!

De medewerkers die nog geen tijd hebben gehad om de persoonlijkheidstest te maken en de enquête in te vullen, wil ik bij dezen graag vragen om dit toch nog te doen. Je helpt mij ermee om af te studeren. Daarnaast krijg je door de persoonlijkheidstest te maken een beeld van jouw persoonlijkheidsprofiel. Het invullen kost slechts 15 minuten van je tijd.

Er wordt vertrouwelijk omgegaan met de gegeven antwoorden, de organisatie krijgt alleen inzicht in de conclusies, zij krijgt **niet** te zien wie wat heeft ingevuld. De belangrijkste conclusies worden na afloop van het onderzoek gedeeld via Intranet.

[Klik hier om met de enquête te beginnen.](#)

Invullen kan t/m vrijdag 19 mei. Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Fleur Verdenius

Afstudeer P&O (telnr. 858585)

Afdeling Bedrijfsvoering

Bijlage 6: Tweede herinneringsmail enquête

Beste collega,

In het kader van mijn afstudeeronderzoek heb ik je gevraagd een persoonlijkheidstest en enquête te maken. Inmiddels heeft de helft van de medewerkers op dit verzoek gereageerd door de persoonlijkheidstest en enquête te maken. Bedankt daarvoor!

Om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen, zou het echter fijn zijn als nog meer medewerkers de persoonlijkheidstest en enquête maken. Bij deze dan ook het verzoek om, als je dit nog niet hebt gedaan, de persoonlijkheidstest en enquête alsnog te maken.

[Klik hier om met de enquête te starten.](#) Het invullen van de enquête is mogelijk t/m maandag 29 mei.

Vertrouwelijk

Van een aantal collega's heb ik gehoord dat er zorgen zijn over de anonimiteit van de persoonlijkheidstest en enquête. Het klopt inderdaad dat door de algemene vragen die aan het eind worden gesteld, de antwoorden bij een aantal medewerkers herleid zouden kunnen worden naar de persoon die het heeft ingevuld. Ik wil jullie er nogmaals van verzekeren dat dit niet gedaan wordt. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met de gegeven antwoorden. De enige die de antwoorden te zien krijgt, ben ik. De organisatie en ook mijn stagebegeleiders (Stefanie Bode & Maarten van der Kolk) krijgen alleen inzicht in de conclusies van het onderzoek.

De reden dat ik naar jullie algemene gegevens vraag, is om na te gaan of de groep medewerkers die de enquête heeft ingevuld een goede afspiegeling vormt van de hele organisatie. Daarnaast is het met deze gegevens mogelijk om eventuele verschillen te ontdekken tussen de meningen van medewerkers van (bijvoorbeeld) verschillende leeftijdsgroepen of opleidingsniveaus.

Hopelijk zie ik jouw ingevulde enquête ook tegemoet. Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Fleur Verdenius

Afstudeerder P&O (telnr. 858585)

Afdeling Bedrijfsvoering