

Het creëren van medewerkersbetrokkenheid

TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN NABIJHEID
NOODZAKELIJK VOOR BETROKKENHEID?

Masterthesis Master Public Management Universiteit Twente

Auteur: Anand Gharbaran

STUDENTNUMMER:

EERSTE BEGELEIDER: DR. JAN DE LEEDE

TWEEDE BEGELEIDER: DR. MAARTEN RENKEMA

DATUM : 28 FEBRUARI 2025

Samenvatting

Deze masterthesis onderzoekt of transformationeel leiderschap en fysieke en mentale nabijheid noodzakelijke voorwaarden zijn voor medewerkersbetrokkenheid binnen de Nederlandse Douane-organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd binnen Douane Amsterdam (DAM), een organisatie die door haar gedistribueerde werkomgeving en hybride werkvormen geconfronteerd wordt met fysieke scheiding tussen leidinggevend en medewerkers. De studie beoogt inzicht te bieden in de factoren die bijdragen aan medewerkersbetrokkenheid en biedt concrete handvatten voor leiderschapsstrategieën binnen de context van fysieke spreiding.

Onderzoeksvraag

De centrale vraag luidt:

“Zijn transformationeel leiderschap en een geringe mentale en fysieke afstand tot de werkvloer noodzakelijke voorwaarden voor het versterken van medewerkersbetrokkenheid?”

Theoretisch Kader

Het theoretisch kader is opgebouwd rond drie kernbegrippen: leiderschap, betrokkenheid en afstand. Transformationeel leiderschap, gekenmerkt door inspiratie, motivatie en persoonlijke aandacht, wordt vaak gezien als een belangrijke factor voor het verhogen van medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast wordt mentale nabijheid, gevormd door communicatie en vertrouwen, gezien als cruciaal om betrokkenheid te bevorderen in situaties van fysieke afstand. Het conceptueel model presenteert de verwachte relaties tussen deze variabelen en medewerkersbetrokkenheid.

Methode

Het onderzoek is uitgevoerd met een Necessary Condition Analysis (NCA), waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden zijn toegepast. Kwantitatieve data is verzameld via vragenlijsten (MLQ, UWES, LMX) onder medewerkers van zes teams binnen Douane Amsterdam. Kwalitatieve data is verzameld via interviews met de bijbehorende teamleiders. De analyse omvatte de NCA en co-occurrence/co-document analyses van de interviewdata.

Resultaten

De resultaten van de NCA-analyse tonen aan:

- **Transformationeel leiderschap:** Niet noodzakelijk voor medewerkersbetrokkenheid. Hoewel transformationeel leiderschap bijdraagt aan betrokkenheid, blijkt het geen harde voorwaarde te zijn. Andere vormen van leiderschap of contextuele factoren kunnen ook bijdragen.
- **Fysieke nabijheid:** Geen noodzakelijke voorwaarde. Fysieke afstand beïnvloedt de betrokkenheid slechts beperkt wanneer mentale nabijheid aanwezig is.
- **Mentale nabijheid:** Hoewel mentale nabijheid samenhangt met betrokkenheid, toont de NCA aan dat het geen strikte noodzakelijke voorwaarde is. Consistente communicatie en vertrouwen blijken echter cruciale factoren.

Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat communicatie, vertrouwen, en individuele aandacht sleutelthema's zijn die betrokkenheid bevorderen, ongeacht de fysieke afstand. Teams met een hoge interactiefrequentie en sterke leider-medewerker relaties tonen meer betrokkenheid, zelfs zonder fysieke nabijheid.

Discussie en Conclusie

Het onderzoek bevestigt het belang van transformationeel leiderschap en mentale nabijheid voor betrokkenheid, maar nuanceert hun rol als noodzakelijke voorwaarden. Mentale nabijheid, via communicatie en vertrouwen, blijkt belangrijker dan fysieke aanwezigheid. Daarnaast suggereren de bevindingen dat andere leiderschapsstijlen of ondersteunende factoren, zoals waargenomen organisatorische steun, betrokkenheid kunnen bevorderen. Voor de Douane betekent dit dat leiderschapsontwikkeling zich moet richten op het versterken van communicatieve vaardigheden en het bouwen van vertrouwensrelaties, ongeacht fysieke afstand.

Aanbevelingen

- **Praktisch:** Investeer in trainingen die leiders leren om effectieve communicatie en mentale nabijheid te bevorderen, ook in hybride werkomgevingen.
- **Theoretisch:** Toekomstig onderzoek kan de rol van andere leiderschapsstijlen en digitale communicatiemiddelen verder onderzoeken.
- **Beleidsmatig:** Ontwikkel richtlijnen die leiders ondersteunen in het behouden van mentale nabijheid in een gedistribueerde werkomgeving.

1 Inhoud

1	Inleiding	5
2	Theoretisch kader	8
2.1	Leiderschap	8
2.2	Betrokkenheid	9
2.3	Afstand en presentie	11
2.4	Samenhang leiderschap en afstand	12
2.5	Samenhang transformationeel leiderschap en medewerkersbetrokkenheid	13
2.6	Samenhang afstand en medewerkersbetrokkenheid	14
2.7	Conceptueel Model	15
3	Methode	17
3.1	Onderzoeksdesign	17
3.2	Dataverzameling	17
3.2.1	Metten van de verschillende concepten in de NCA	18
3.3	Data-analyse	19
3.3.1	Kwantitatieve data-analyse	19
3.3.2	Kwalitatieve data-analyse	20
4	Resultaten uit de data-analyse	22
4.1	Resultaten NCA	22
4.1.1	Scatter plots	22
4.1.2	Lege ruimtes	23
4.1.3	Ceiling lines	25
4.1.4	NCA-parameters	26
4.1.5	Evaluatie van de NCA-parameters	27
4.1.6	Conclusie	28
4.2	NCA op transformationeel leiderschap en afstand	29
4.3	Resultaten van de kwalitatieve analyse	32
4.3.1	Co-occurrence analyse	32
4.3.2	Co-document analyse	35
5	Discussie	38
6	Conclusie	40
7	Referenties	45
8	Bijlagen	47

1 Inleiding

In dit onderzoek staat de vraag centraal of transformationeel leiderschap en fysieke en mentale nabijheid tot de werkvloer noodzakelijke voorwaarden zijn voor het versterken van medewerkersbetrokkenheid binnen de Nederlandse Douane-organisatie. Met een gedistribueerde werkomgeving en de toenemende ontwikkeling van hybride werkvormen en de daaruit voortvloeiende fysieke scheiding tussen leidinggevenden en medewerkers is het cruciaal om te onderzoeken welke factoren bijdragen aan een hoge betrokkenheid bij medewerkers. De theorie suggereert vaak dat transformationeel leiderschap, dat gekenmerkt wordt door het inspireren en motiveren van medewerkers, een belangrijke rol speelt bij het bevorderen van betrokkenheid (Breevaart & Bakker, 2018; Sulistyan et al., 2024). Tegelijkertijd wordt fysieke nabijheid beschouwd als een factor die bijdraagt aan een sterke band tussen medewerkers en hun leidinggevende (Antonakis & Atwater, 2002). Dit onderzoek richt zich op de vraag of deze aannames daadwerkelijk noodzakelijk zijn of dat andere factoren, zoals mentale nabijheid, mogelijk ook een substituuut kunnen zijn.

De Douane speelt een vitale rol in de handhaving van de Europese buitengrenzen en voert controles uit op goederenstromen die de Europese Unie binnenkomen en verlaten. Naast het handhaven van de douanewetgeving en het innen van douanerechten, heeft de Douane ook als taak om de samenleving te beschermen tegen schadelijke of verboden goederen, zoals verdovende middelen en gevaarlijke stoffen. Binnen deze missie heeft de Douane drie strategische doelstellingen gedefinieerd: afdracht, bescherming en het bevorderen van de concurrentiepositie van Nederland. Om deze doelen te bereiken is betrokkenheid van medewerkers van groot belang, vooral omdat een hogere betrokkenheid vaak leidt tot nauwkeuriger en efficiënter werken, wat de handhavingstaak van de Douane versterkt.

Organisatie en Structuur van de Douane

De Douane in Nederland is georganiseerd in elf regio's die gezamenlijk opereren onder de coördinatie van het Douane Landelijk Tactisch Centrum (DLTC). Douane Amsterdam (DAM) is een van deze regio's en is opgedeeld in verschillende werkstromen, zoals klantmanagement en fysiek toezicht, waarbij elk team specifieke verantwoordelijkheden heeft. Fysiek toezicht in DAM omvat meerdere teams die op diverse locaties werken, waaronder Amsterdam, Rotterdam The Hague Airport (RTHA), Den Helder en IJmuiden. Veel van deze teams bevinden zich op zogenoemde dislocaties, locaties buiten het centrale kantoor in Amsterdam Sloterdijk, wat betekent dat teamleiders vaak fysiek gescheiden zijn van hun medewerkers. Deze fysieke scheiding roept vragen op over de impact van afstand op medewerkersbetrokkenheid en over de leiderschapsstijl die het meest effectief is in een dergelijke context.

Probleemstelling en Onderzoeksvraag

De fysieke afstand tussen leidinggevenden en medewerkers binnen de Douane, vooral op dislocaties, vormt een uitdaging voor het behouden van een hoge mate van medewerkersbetrokkenheid. De teamleiders zijn vaak niet fysiek aanwezig op de werkvloer, bijvoorbeeld wanneer medewerkers werkzaam zijn op verschillende locaties of vanuit huis. Dit heeft geleid tot verminderde interactie tussen leidinggevenden en medewerkers, wat de mogelijkheden voor directe communicatie en het versterken van werkrelaties beperkt. Deze afname in fysieke nabijheid kan leiden tot lagere betrokkenheid (Antonakis & Atwater, 2002), wat blijkt uit een daling van de medewerkerstevredenheidsscore in het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (Effectory, 2021).

Het theoretisch kader van dit onderzoek suggereert dat zowel transformationeel leiderschap als nabijheid van cruciaal belang zijn voor het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid.

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die medewerkers inspireert, motiveert en hen aanmoedigt (Hayati et al., 2014) (Mariah et al., 2023) om een gezamenlijke visie na te streven.

Fysieke nabijheid zou zorgen voor meer directe interactie, betere communicatie en het opbouwen van persoonlijke relaties, wat de betrokkenheid zou verhogen (Antonakis & Atwater, 2002). Mentale nabijheid is, door middel van communicatie en vertrouwen, een belangrijke factor in het behouden van medewerkersbetrokkenheid, vooral in situaties waarin fysieke nabijheid beperkt is (Graen & Uhl-Bien, 1995). De vraag is of deze factoren noodzakelijke voorwaarden zijn voor een leidinggevende om te kunnen zorgen voor medewerkersbetrokkenheid binnen de organisatiestructuur van Douane Amsterdam.

De centrale onderzoeksvraag luidt daarom:

"Zijn transformationeel leiderschap en een geringe mentale en fysieke afstand tot de werkvloer noodzakelijke voorwaarden voor het versterken van medewerkersbetrokkenheid?"

Om dit te onderzoeken is het gebruik gemaakt van de Necessary Condition Analysis (NCA) (Dul, 2020), omdat het de mogelijkheid biedt om te onderzoeken of transformationeel leiderschap en fysieke en mentale nabijheid daadwerkelijk noodzakelijke voorwaarden zijn voor het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid. NCA is een methode die zich richt op het identificeren van de noodzakelijke voorwaarden voor het behalen van een bepaald resultaat. NCA helpt bij het onderscheiden van factoren die essentieel zijn en van factoren die ondersteunend kunnen zijn, wat een gedetailleerder inzicht oplevert in de dynamiek van leiderschap en betrokkenheid. De analyse biedt concrete handvatten voor leiderschapsstrategieën binnen organisaties zoals de Douane, waar fysieke nabijheid niet altijd vanzelfsprekend is en waar effectieve alternatieven voor betrokkenheid mogelijk noodzakelijk zijn.

Relevantie van het Onderzoek

Dit onderzoek heeft zowel een theoretische als een praktische relevantie. Theoretisch gezien draagt het bij aan de literatuur over leiderschap en medewerkersbetrokkenheid in gedistribueerde organisaties. In veel bestaande studies wordt transformationeel leiderschap gezien als een sleutel tot het verbeteren van betrokkenheid, maar er is relatief weinig onderzoek naar de noodzakelijkheid van fysieke nabijheid voor het versterken van deze betrokkenheid. Door deze factoren in samenhang te bestuderen, kan het onderzoek nieuwe inzichten bieden in de voorwaarden waaronder betrokkenheid het meest effectief kan worden bevorderd, ongeacht fysieke aanwezigheid.

Vanuit praktisch oogpunt kan het onderzoek waardevolle inzichten bieden voor de Douane en vergelijkbare organisaties die te maken hebben met fysieke spreiding van teams en leidinggevendenden. Als blijkt dat transformationeel leiderschap en fysieke nabijheid noodzakelijke voorwaarden zijn voor een hogere betrokkenheid, kan de Douane haar leiderschapstrainingen en personeelsbeleid hierop aanpassen om ervoor te zorgen dat leiderschap effectief blijft in een hybride en gedistribueerde werkomgeving. Als uit het onderzoek blijkt dat mentale nabijheid, bijvoorbeeld door consistente communicatie en vertrouwen, een substituuut kan zijn voor fysieke nabijheid, kan dit de organisatie helpen bij het ontwikkelen van strategieën om betrokkenheid te waarborgen, zelfs zonder fysieke aanwezigheid.

Opbouw van het Onderzoek

In de volgende hoofdstukken wordt het theoretisch kader uiteengezet, waarbij de verschillende dimensies van leiderschap en medewerkersbetrokkenheid worden behandeld. Vervolgens wordt de methode van het onderzoek toegelicht, gevolgd door de resultaten van de analyse. In het

concluderende deel worden de bevindingen besproken in het licht van de onderzoeksvraag, en worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor verder onderzoek.

Door deze opzet beoogt het onderzoek niet alleen de theoretische kennis over transformationeel leiderschap en fysieke nabijheid te verdiepen, maar ook praktische inzichten te verschaffen voor de Douane en vergelijkbare organisaties. Het uiteindelijke doel is om bij te dragen aan een betere strategie voor het versterken van medewerkersbetrokkenheid in een hybride en fysiek verspreide werkomgeving.

2 Theoretisch kader

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zullen in de literatuur tevens de volgende thema's en hun onderlinge relaties worden onderzocht:

- Leiderschap
- Medewerkersbetrokkenheid
- Afstand

Deze thema's vormen de basis voor het theoretische kader en bieden inzicht in de samenhang tussen leiderschapsstijlen, de mate van betrokkenheid van medewerkers, en de rol van fysieke en mentale afstand in werkomgevingen

2.1 Leiderschap

Leiderschapsstijlen worden doorgaans onderverdeeld in drie hoofdtypen: transactioneel, transformatieel, en laissez-faire leiderschap (den Hartog et al., 1997)..

1. Transactioneel leiderschap richt zich op het uitwisselen van waardevolle resultaten tussen leiders en volgers. Dit kan variëren van lage kwaliteitstransacties, zoals het uitwisselen van goederen of rechten, tot hogere kwaliteitstransacties, waarbij een interpersoonlijke band tussen leider en volger ontstaat. Transactionele leiders verduidelijken de rollen van hun medewerkers om persoonlijke doelen te bereiken, terwijl ze tegelijkertijd de organisatie missie vervullen. De effectiviteit van transactioneel leiderschap hangt af van de leider zijn vermogen om in te spelen op de veranderende verwachtingen van hun volgers (Bass, 1985).
2. Transformatieel leiderschap is een stijl waarbij leiders de belangen van medewerkers verbreden en hen motiveren om verder te kijken dan hun eigenbelang voor het welzijn van de groep. Het richt zich op het ontwikkelen van een gedeelde visie en het versterken van de motivatie door charismatisch leiderschap, persoonlijke aandacht voor medewerkers, en intellectuele stimulatie. Transformatieel leiderschap creëren een gevoel van missie en betrokkenheid, wat bijdraagt aan de prestaties van de organisatie (Bass, 1985; Kuhnert & Lewis, 1987; Hayati et al., 2014; Mariah, 2023; Mariah et al., 2023)
3. Laissez-faire leiderschap is de passieve leiderschapsstijl, waarbij de leider weinig tot geen beslissing neemt en toezicht houdt. Dit wordt vaak als negatief ervaren, omdat het kan leiden tot een lagere prestatie en betrokkenheid van medewerkers. In sommige gevallen kan een minder actieve leiderschapsrol echter ook de empowerment van medewerkers bevorderen, vooral binnen transformatieel leiderschap (Den Hartog et al., 1997).

Transformatieel leiderschap lijkt medewerkers te inspireren en hun betrokkenheid te vergroten door middel van motivatie, visie en persoonlijke aandacht. Deze leiderschapsstijl lijkt de bereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor organisatiebelangen en doelen te bevorderen. Hoewel transformatieel leiderschap een positieve bijdrage levert aan medewerkersbetrokkenheid, lijkt het niet per definitie een noodzakelijke voorwaarde; andere factoren zoals de persoonlijke eigenschappen van de leider en de context spelen ook een rol.

De conclusie bevestigt dat transformatieel leiderschap effectief is in het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid, wat een belangrijk onderdeel is van de onderzoeksvraag. Het maakt duidelijk dat deze leiderschapsstijl invloed heeft op de mate van betrokkenheid van medewerkers, vooral door de nadruk te leggen op motivatie, visie, en het bieden van persoonlijke aandacht. Dit suggereert dat transformatieel leiderschap een belangrijke bijdrage levert aan betrokkenheid.

De nuance hier is dat het niet uitsluit dat andere factoren (zoals de context of persoonlijke eigenschappen van de leider) ook invloed kunnen hebben op betrokkenheid, zelfs als transformatieel leiderschap niet altijd aanwezig is.

2.2 Betrokkenheid

Een cruciaal aspect dat vaak samenhangt met leiderschap is de mate van betrokkenheid van medewerkers. Betrokkenheid speelt een essentiële rol in het functioneren van teams en de algehele organisatiecultuur. In de volgende sectie wordt ingegaan op hoe betrokkenheid gedefinieerd wordt en welke factoren deze kunnen beïnvloeden.

Het Drie-Componentenmodel van Organisatorische Betrokkenheid (TCM) van Allen en Meyer (1990) beschrijft betrokkenheid van medewerkers aan de hand van drie dimensies:

1. Affectieve betrokkenheid:
 - Dit verwijst naar de emotionele band van een medewerker met de organisatie. Medewerkers blijven bij de organisatie omdat ze zich ermee verbonden en betrokken voelen.
 - Voorbeeld: "Ik werk hier omdat ik het leuk vind en me onderdeel voel van deze organisatie."
2. Continuïteitsbetrokkenheid:
 - Dit heeft te maken met de waargenomen kosten van het verlaten van de organisatie. Medewerkers blijven omdat ze denken dat vertrekken te veel risico of verlies met zich meebrengt (bijv. opgebouwde voordelen, schaarse alternatieven).
 - Voorbeeld: "Ik blijf hier omdat ik niet kan veroorloven om te vertrekken."
3. Normatieve betrokkenheid:
 - Dit weerspiegelt een gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven, vaak vanwege morele overtuigingen of loyaliteit.
 - Voorbeeld: "Ik blijf hier omdat ik het gevoel heb dat ik dat moet doen."

Het TCM stelt dat medewerkers verschillende redenen kunnen hebben om betrokken te blijven, variërend van emotionele verbondenheid tot praktische of morele overwegingen. De drie dimensies hebben elk een unieke invloed op gedrag, zoals prestaties en verloopintenties. Hoewel het model veel invloed heeft gehad, is het ook bekritiseerd vanwege inconsistenties tussen de dimensies en beperkte voorspellende kracht voor sommige werkuitkomsten (Cohen, 2007) (Solinger et al., 2008).

Solinger et al. en Cohen benadrukken de contextafhankelijkheid van betrokkenheid en stellen dat modellen zoals het TCM beter kunnen worden aangepast aan specifieke organisatiecontexten. Dit ondersteunt de onderzoeksvraag, die zich richt op de specifieke context van fysieke en mentale afstand binnen de Nederlandse Douane. Het laat zien dat betrokkenheid niet eenduidig is, maar varieert afhankelijk van de context.

De kritiek op de voorspellende validiteit en toepasbaarheid van het TCM benadrukt dat modellen van betrokkenheid moeten evolueren om complexe werkcontexten zoals hybride of gedistribueerde werkplekken te begrijpen. Dit sluit aan bij de vraag of fysieke en mentale nabijheid noodzakelijk zijn, of dat andere factoren (bijv. mentale connectie via communicatie) voldoende kunnen zijn.

Het werk van Kahn (1990) definieert het concept medewerkersbetrokkenheid en identificeert de psychologische voorwaarden die essentieel zijn voor betrokkenheid. Dit sluit direct aan bij de onderzoeksvraag, waarin wordt onderzocht of transformationeel leiderschap en fysieke en mentale nabijheid noodzakelijke voorwaarden zijn voor het versterken van betrokkenheid.

Kahn beschrijft betrokkenheid als de mate waarin medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel inzetten in hun werkrol. Dit biedt een duidelijke basis voor het begrip van medewerkersbetrokkenheid in de onderzoeksvraag.

Kahn stelt dat drie voorwaarden essentieel zijn voor betrokkenheid: psychologische veiligheid, psychologische beschikbaarheid en psychologische betekenis. Psychologische veiligheid houdt in dat medewerkers zich vrij voelen om zichzelf uit te drukken zonder angst voor negatieve consequenties, een situatie die door transformationeel leiderschap kan worden bevorderd door vertrouwen en steun te bieden. Psychologische beschikbaarheid verwijst naar de energie en middelen die medewerkers nodig hebben om zich volledig in te zetten, wat samenhangt met leiderschapsstijlen die motivatie en ondersteuning bieden. Tot slot is psychologische betekenis van belang, waarbij medewerkers hun werk als betekenisvol moeten ervaren. Transformationele leiders dragen hieraan bij door het scheppen van een inspirerende visie en gedeelde doelen.

Hoewel Kahn fysieke nabijheid niet expliciet bespreekt, is mentale nabijheid impliciet aanwezig in zijn voorwaarden. Leiders die empathisch communiceren en vertrouwen opbouwen, versterken psychologische veiligheid en betekenis, zelfs zonder fysieke aanwezigheid.

Dit ondersteunt de onderzoeksvraag door te suggereren dat mentale nabijheid en transformationeel leiderschap mogelijk noodzakelijke voorwaarden zijn voor betrokkenheid, terwijl fysieke nabijheid niet per se essentieel is.

Het werk van Kahn (1990) biedt een conceptueel raamwerk voor medewerkersbetrokkenheid, dat helpt bij het analyseren of transformationeel leiderschap en fysieke of mentale nabijheid daadwerkelijk noodzakelijke voorwaarden zijn. Door te focussen op psychologische factoren zoals veiligheid, beschikbaarheid en betekenis, versterkt Kahn's onderzoek de theoretische basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Schaufeli en Bakker (2004) definiëren bevlogenheid als een positieve werk gerelateerde toestand, gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Dit concept vertoont sterke overeenkomsten met medewerkersbetrokkenheid, waarbij beide nadruk leggen op de interne motivatie en emotionele verbinding van medewerkers met hun werk. Zowel bevlogenheid als betrokkenheid omvatten elementen zoals intrinsieke motivatie, een sterke emotionele band met het werk en het volledig opgaan in werkactiviteiten.

Transformationeel leiderschap wordt genoemd als een belangrijke organisatorische factor die bevlogenheid bevordert. Dit gebeurt door inspirerend gedrag, persoonlijke aandacht en het creëren van betekenis in het werk. Mentale en fysieke werkcondities, zoals nabijheid van leiders en kwaliteit van de werkomgeving, worden besproken als factoren die bevlogenheid beïnvloeden. Dit heeft directe implicaties voor medewerkersbetrokkenheid in relatie tot leiderschap.

Het artikel illustreert hoe transformationeel leiderschap bevlogenheid stimuleert, wat direct bijdraagt aan medewerkersbetrokkenheid. Dit ondersteunt het idee dat leiderschap een cruciale rol speelt in betrokkenheid. Ook bevestigt het dat leiders die een visie communiceren en medewerkers inspireren, bijdragen aan hun betrokkenheid, zelfs in situaties van fysieke afstand.

Samenvattend biedt het een brede theoretische basis voor het begrijpen van medewerkersbetrokkenheid en de rol van leiderschap en nabijheid hierin. Het Drie-Componentenmodel van Organisatorische Betrokkenheid (TCM) legt uit dat betrokkenheid wordt beïnvloed door emotionele, praktische en morele factoren, maar benadrukt ook de contextafhankelijkheid van deze dimensies. De inzichten van Kahn (1990) verdiepen dit begrip door psychologische veiligheid, beschikbaarheid en betekenis te identificeren als essentiële voorwaarden voor betrokkenheid, waarbij transformationeel leiderschap een sleutelrol speelt in het creëren van deze condities. Schaufeli en Bakker (2004) voegen hieraan toe dat bevlogenheid – gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie – eveneens sterk samenhangt met medewerkersbetrokkenheid en

door leiderschap kan worden bevorderd. Deze theoretische kaders ondersteunen de onderzoeksvraag door te laten zien dat mentale nabijheid en transformationeel leiderschap mogelijk noodzakelijke voorwaarden zijn, terwijl fysieke nabijheid meer contextafhankelijk lijkt te zijn. Samen ondersteunen de genoemde onderzoeken het belang van kwalitatieve leiderschapsrelaties en psychologische factoren in het versterken van medewerkersbetrokkenheid, zelfs in afwezigheid van fysieke nabijheid.

2.3 Afstand en presentie

Fysieke afstand wordt vaak gezien als een belemmerende factor voor directe interactie en verbondenheid tussen leiders en medewerkers. Antonakis en Atwater (2002) stellen dat fysieke nabijheid doorgaans een positieve invloed heeft op prestaties en betrokkenheid door betere communicatie en relationele uitwisseling.

Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat fysieke afstand niet per se een negatieve impact hoeft te hebben als mentale nabijheid en charismatisch leiderschap de relatie compenseren. Dit biedt ruimte voor de mogelijkheid dat fysieke nabijheid niet strikt noodzakelijk is.

Mentale afstand blijkt significant invloed te hebben op hoe medewerkers leiderschap ervaren. Frequente en kwalitatieve interactie kan de mentale nabijheid versterken, zelfs bij fysieke afwezigheid. Dit sluit aan bij het idee dat mentale nabijheid wellicht belangrijker is dan fysieke aanwezigheid.

De Leader-Member Exchange (LMX) theorie (Graen & Uhl-Bien, 1995) benadrukt dat een hoge kwaliteit van uitwisseling tussen leiders en medewerkers cruciaal is voor het versterken van betrokkenheid, ongeacht fysieke nabijheid.

De presentietheorie van Baart (2007) biedt een aanvullend perspectief door het belang van empathie en authentieke aanwezigheid te benadrukken. Dit suggereert dat zelfs in situaties van fysieke afstand, effectieve communicatie en empathie mentale nabijheid kunnen waarborgen.

Joost Kampen (2011) benadrukt dat verwaarlozend leiderschap, gekenmerkt door gebrek aan sturing, structuur en beschikbaarheid, een negatieve invloed heeft op medewerkersbetrokkenheid. Dit staat in contrast met transformationeel leiderschap, dat betrokkenheid versterkt door heldere doelen, persoonlijke aandacht en empathie.

Fysieke nabijheid kan bijdragen aan toegankelijkheid en betrokkenheid, maar mentale nabijheid—gekenmerkt door psychologische beschikbaarheid en kwalitatieve interacties—lijkt cruciaal. Transformationeel leiderschap biedt mogelijkheden om mentale nabijheid te creëren en fysieke afstand te compenseren, wat aansluit bij de onderzoeksvraag of fysieke en mentale nabijheid noodzakelijke voorwaarden zijn voor betrokkenheid. Kampen benadrukt dat afwezigheid van deze factoren leidt tot verwaarlozing en een afname van betrokkenheid, terwijl hun aanwezigheid betrokkenheid kan herstellen.

De analyse van Kampen van verwaarlozing in organisaties benadrukt het belang van leiderschap en nabijheid in het bevorderen van betrokkenheid:

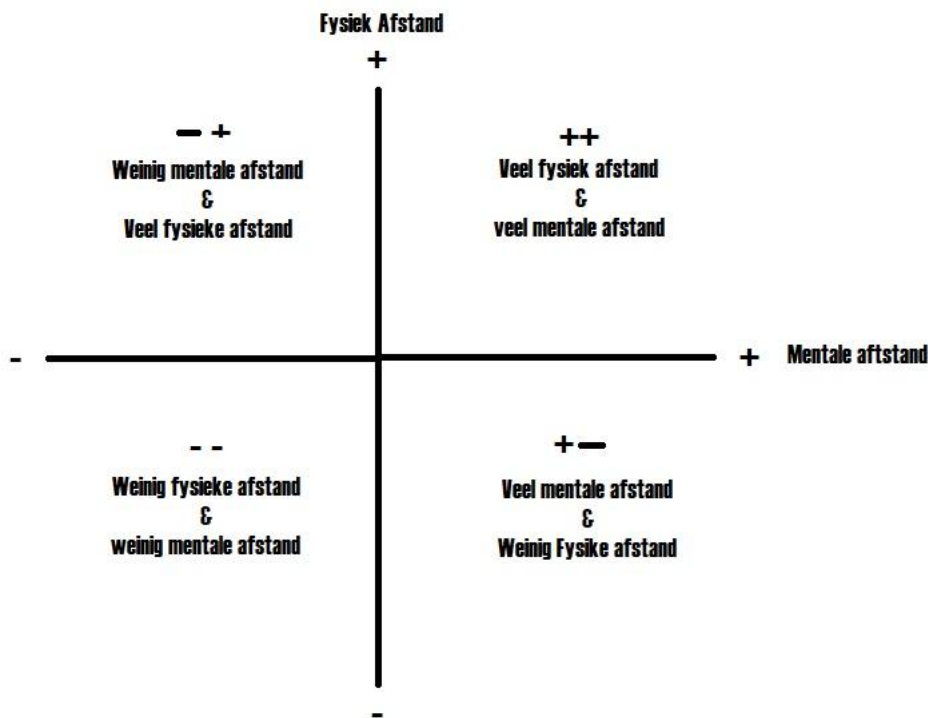
1. Het ondersteunt de hypothese dat leiderschap een noodzakelijke voorwaarde kan zijn voor medewerkersbetrokkenheid.
2. Het wijst erop dat fysieke nabijheid ondersteunend kan zijn, maar mentale nabijheid cruciaal lijkt.

3. Het versterkt de vraag of transformationeel leiderschap en nabijheid afzonderlijk of in combinatie noodzakelijk zijn voor betrokkenheid, door het tegenovergestelde te tonen: de negatieve gevolgen van hun afwezigheid.

Afstand wordt in dit onderzoek als context variabele beschouwd. Zoals in de literatuur (Graen & Uhl-Bien, 1995) (Antonakis & Atwater, 2002) beschreven bestaat er fysieke afstand (FA) en mentale afstand (MA). Dit geeft 4 contexten, in onderstaand model zijn de contexten weergegeven in de 4 kwadranten van de grafiek.

Figuur 1

4 mogelijke contexten met fysiek afstand en mentale afstand



Hoewel fysieke nabijheid een zekere mate van controle en directe communicatie faciliteert, toont de literatuur aan dat mentale nabijheid vaak een grotere invloed heeft op medewerkersbetrokkenheid dan fysieke afstand. Dit wijst erop dat effectieve communicatie en interpersoonlijke relaties cruciaal zijn, ongeacht de fysieke afstand tot de werkvloer.

2.4 Samenhang leiderschap en afstand

Tannenbaum e.a. (2012) bespreken de samenhang tussen leiderschap en afstand, vooral in de context van technologie en de impact daarvan op moderne teams. Met de vooruitgang in communicatie- en collaboratietechnologieën hebben teams de mogelijkheid gekregen om op afstand samen te werken, wat nieuwe vormen van leiderschap noodzakelijk maakt.

Leiderschap op afstand brengt unieke uitdagingen met zich mee, zoals het behouden van teamcohesie, het bevorderen van vertrouwen, en het effectief communiceren. Het artikel benadrukt het belang van adaptief leiderschap waarbij leiders flexibel en responsief moeten zijn ten aanzien van de behoeften van het team en het gebruik van technologie om effectieve communicatie en samenwerking te bevorderen.

Daarnaast worden thema's zoals gedeeld leiderschap en zelfmanagement verkend als strategieën om de uitdagingen van leiderschap op afstand aan te pakken. Deze benaderingen erkennen dat verantwoordelijkheden en leiderschapstaken kunnen worden verdeeld onder teamleden, wat bijdraagt aan de empowerment van het team en het vermogen om autonoom te functioneren, zelfs over afstand.

Het artikel benadrukt het belang van onderzoek en praktische strategieën om de dynamiek van leiderschap en afstand binnen moderne teams te begrijpen en te optimaliseren. Dit omvat het ontwikkelen van nieuwe leiderschapscompetenties die passen bij de uitdagingen van werken in een digitaal en geografisch verspreide omgeving.

Zoals eerder besproken geven Antonakis & Atwater (2002) aan dat een grotere fysieke afstand tussen leiders en volgers over het algemeen een negatieve invloed heeft op de prestaties van de volgers. Ook geven ze aan dat medewerkers die frequent interactie hebben met hun "leider" een hechtere relatie hebben met hun leidinggevende en daardoor de mentale afstand tussen hen kleiner is.

Ook geven ze aan dat transformationeel leiderschap kan worden gebruikt om de onderlinge afstand te verkleinen.

In dit hoofdstuk wordt benadrukt dat leiderschap en afstand samenhangen, maar fysieke nabijheid is niet altijd noodzakelijk. Transformationeel leiderschap kan effectief zijn in het verkleinen van de mentale afstand en bevordert betrokkenheid zonder dat de leider fysiek aanwezig hoeft te zijn. Dit impliceert dat, mits de mentale nabijheid voldoende is, fysieke afstand niet per se een barrière vormt voor betrokkenheid.

2.5 Samenhang transformationeel leiderschap en medewerkersbetrokkenheid

Transformationeel leiderschap inspireert en motiveert medewerkers door middel van persoonlijke aandacht, intellectuele stimulatie en het creëren van een gedeelde visie. Dit type leiderschap bevordert een emotionele band tussen medewerkers en hun werk, wat leidt tot meer betrokkenheid (Breevaart & Bakker, 2018). Het toont aan dat transformationeel leiderschap een belangrijke bijdrage levert aan medewerkersbetrokkenheid, maar laat de vraag open of het een noodzakelijke voorwaarde is.

Transformationeel leiderschap bevordert mentale nabijheid, zelfs bij fysieke afstand. Door empathie en consistente communicatie creëert een transformationele leider een gevoel van verbondenheid (Sulistyan, 2024). Dit suggereert dat fysieke nabijheid mogelijk niet essentieel is zolang mentale nabijheid aanwezig is.

Transformationeel leiderschap helpt medewerkers omgaan met uitdagingen zoals rolconflicten en hoge werkdruk. Het versterkt betrokkenheid op dagen met hoge taakeisen en minimaliseert de impact van negatieve stressoren (Breevaart & Bakker, 2018). Dit toont de veerkracht van transformationeel leiderschap in diverse omstandigheden en benadrukt dat deze stijl betrokkenheid kan bevorderen, ongeacht de fysieke context.

Transformationeel leiderschap wordt niet als statisch beschouwd maar als een flexibel gedrag dat varieert afhankelijk van dagelijkse omstandigheden (Sulistyan, 2024). Dit biedt ruimte om te onderzoeken of andere leiderschapsstijlen ook effectief kunnen zijn in specifieke contexten.

Dit nuanceert de rol van transformationeel leiderschap en laat zien dat de context en mentale nabijheid ook een rol spelen.

Transformationeel leiderschap lijkt een positieve invloed te hebben op medewerkersbetrokkenheid door het bieden van ondersteuning en het stimuleren van een gedeelde visie. Hoewel dit leiderschapstype gunstig is voor betrokkenheid, lijkt het niet onmisbaar zolang er sprake is van een verbindende leiderschapstijl die inspelt op de behoeften van medewerkers.

2.6 Samenhang afstand en medewerkersbetrokkenheid

Khair et al. (2024) benadrukken de rol van Leader-Member Exchange (LMX) in het vergroten van medewerkersbetrokkenheid. LMX, dat verwijst naar de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en hun medewerkers, blijkt een cruciale factor te zijn voor het versterken van betrokkenheid. De studie toont aan dat hoogwaardige LMX significant bijdraagt aan hogere niveaus van medewerkersbetrokkenheid, wat op zijn beurt leidt tot een hogere baantevredenheid. Bovendien fungeert betrokkenheid als een mediërende factor in de relatie tussen LMX en baantevredenheid. Dit impliceert dat de positieve effecten van LMX deels worden gekanaliseerd via medewerkersbetrokkenheid. Dit sluit aan bij de hypothese dat mentale nabijheid, gefaciliteerd door sterke leider-medewerker relaties, belangrijker kan zijn dan fysieke nabijheid.

Tóth-Király et al. (2023) ondersteunen dit perspectief door de ontwikkeling van werkbetrokkenheid over een langere periode te analyseren. De resultaten van hun studie laten zien dat de kwaliteit van LMX, met name aspecten zoals professioneel respect en loyaliteit van de leidinggevende, een positieve invloed heeft op werkbetrokkenheid. Dit heeft niet alleen een positief effect op het welzijn van medewerkers, zoals minder emotionele uitputting, maar vermindert ook de intentie om te vertrekken. Deze bevindingen onderstrepen het belang van hoogwaardige relaties tussen leidinggevend en medewerkers voor het bevorderen van werkbetrokkenheid, zelfs in situaties waarin fysieke interactie beperkt is.

Daarnaast wijst Khair et al. (2024) op de rol van waargenomen organisatorische steun (Perceived Organizational Support, POS) in het versterken van betrokkenheid. POS, dat de mate weerspiegelt waarin medewerkers het gevoel hebben dat hun organisatie hun bijdragen waardeert en om hun welzijn geeft, blijkt een belangrijke factor te zijn. Deze bevinding suggereert dat transformationeel leiderschap niet de enige vereiste is voor betrokkenheid, zolang andere ondersteunende factoren aanwezig zijn.

Beide studies benadrukken dat fysieke nabijheid geen noodzakelijke voorwaarde is voor medewerkersbetrokkenheid. Leaders kunnen effectief zijn in het versterken van betrokkenheid, zelfs op afstand, door gebruik te maken van consistente, open communicatie en het opbouwen van vertrouwen. Dit verschuift de nadruk van fysieke nabijheid naar mentale nabijheid, waarbij factoren zoals empathie, respect en wederzijds vertrouwen centraal staan.

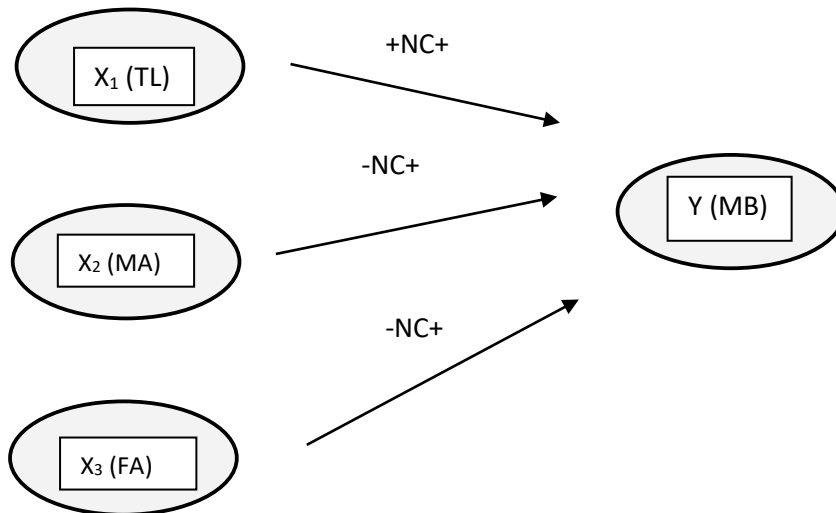
Samenvattend ondersteunen deze studies de onderzoeksvraag door te laten zien dat transformationeel leiderschap en fysieke nabijheid waardevolle, maar niet exclusieve factoren zijn voor medewerkersbetrokkenheid. Mentale nabijheid, gefaciliteerd door hoogwaardige LMX, waargenomen organisatorische steun en effectieve communicatie, blijkt van groter belang te zijn.

2.7 Conceptueel Model

Wanneer we de besproken begrippen in een conceptueel model plaatsen ziet het er als volgt uit:

Figuur 2

Conceptueel model: visuele weergave van de variabele in het onderzoek



X₁ (vermoedelijke) noodzakelijke voorwaarde: Transformationeel Leiderschap

Transformationeel leiderschap verwijst naar een leiderschapsstijl waarbij leiders medewerkers inspireren, motiveren en stimuleren om hun volledige potentieel te benutten. Dit omvat het bieden van een duidelijke visie, het stellen van uitdagende doelen en het aanmoedigen van intellectuele stimulatie en individuele groei (Bass, 1985) (Hayati et al., 2014) (Mariah et al., 2023).

Y Resultaat: Medewerkersbetrokkenheid

Medewerkersbetrokkenheid verwijst naar de mate waarin medewerkers emotioneel verbonden zijn met hun werk, hun team en de organisatie. Betrokken medewerkers voelen zich meer gemotiveerd, zijn productiever en hebben een hogere mate van tevredenheid (Kahn, 1990).

X₂ en X₃ (vermoedelijke) noodzakelijke voorwaarde: Mentale en Fysieke Afstand

Afstand verwijst naar de fysieke, geografische of virtuele scheiding (FA) en emotionele afstand (MA) tussen leiders en medewerkers. Dit kan geografische afstand (bijvoorbeeld werken op verschillende locaties), virtuele afstand (bijvoorbeeld werken op afstand via digitale communicatiemiddelen) en mentale afstand (mate van verbinding tussen leidinggevende en medewerker) omvatten (Antonakis & Atwater, 2002) (Graen & Uhl-Bien, 1995).

De verwachtingen tussen de verschillende variabelen in het conceptuele model:

Verwachting tussen Transformationeel Leiderschap en Medewerkersbetrokkenheid:

De verwachting is dat aanwezigheid van transformationeel leiderschap een noodzakelijke voorwaarde is voor de aanwezigheid van medewerkersbetrokkenheid.

Transformationeel leiderschap is mogelijk een noodzakelijk voorwaarde voor een effect op medewerkersbetrokkenheid. Leiders die transformationeel leiderschap tonen, inspireren en motiveren hun medewerkers, wat kan leiden tot een hogere mate van emotionele betrokkenheid bij het werk en de organisatie (Breevaart & Bakker, 2018).

Verwachting tussen Fysieke afstand en medewerkersbetrokkenheid:

De verwachting is dat de afwezigheid van fysieke afstand een noodzakelijke voorwaarde is voor de aanwezigheid van medewerkersbetrokkenheid

Fysieke afstand kan een negatieve invloed hebben op medewerkersbetrokkenheid, omdat fysieke of virtuele scheiding het moeilijker kan maken voor medewerkers om zich verbonden te voelen met hun werk, team en organisatie. Een gebrek aan directe interactie en ondersteuning kan leiden tot verminderde betrokkenheid. (Antonakis & Atwater, 2002)

Verwachting tussen Mentale afstand en Medewerkersbetrokkenheid:

De verwachting is dat de afwezigheid van mentale afstand een noodzakelijke voorwaarde is voor de aanwezigheid van medewerkersbetrokkenheid

Mentale afstand kan overbrugd worden door effectieve communicatie, het aanbieden van ondersteuning en het creëren van een gevoel van verbondenheid, zelfs als medewerkers op fysieke afstand werken. Hierdoor kan het mogelijk negatieve effect van afstand op betrokkenheid verminderd worden (Antonakis & Atwater, 2002) (Khair et al., 2024)

Samengevat, het conceptuele model suggereert dat transformationeel leiderschap, mentale en fysieke nabijheid noodzakelijke voorwaarden zijn voor een mogelijk positieve invloed op medewerkersbetrokkenheid. Hierbij moet opgemerkt worden dat uit de literatuur naar voren komt dat fysieke afstand overbrugd kan worden door transformationeel leiderschap en mentale nabijheid.

3 Methode

3.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoek is in de vorm van een noodzakelijke voorwaarde analyse (NCA)(Dul, 2020) waarbij een mix methode van interviews en vragenlijsten wordt gebruikt. De teamleiders zijn geïnterviewd en de medewerkers hebben een online vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn vragenlijsten uit de literatuur gebruikt.

3.2 Dataverzameling

Voor het verzamelen van data is vanuit twee perspectieven gewerkt. Zoals eerder besproken zijn de leidinggevenden van diverse teams geïnterviewd over transformationeel leiderschap en afstand. Voor deze interviews zijn de vragenlijsten MLQ (Bass & Avolio, 1995), LME (Graen & Uhl-Bien, 1995) en interactiefrequentie (Kacmar et al., 2003) aangepast naar open vragen.

De 6 teamleiders zijn geselecteerd vanwege hun verschillende fysieke afstanden tot hun medewerkers. Sommige teams werken vanuit huis, anderen zijn aanwezig op kantoor. Weer andere werken op dezelfde locatie als hun teamleider, maar voeren hun werkzaamheden uit 'buiten op straat' (zie tabel 1).

Tabel 1

Mate van fysieke afstand van de 6 bevroegde teamleiders

Teamleider	Proces	Mate van fysieke afstand	Aantal medewerkers
DAM KM invordering	Klantmanagement	Teamleider aanwezigheid op 1 locatie, medewerkers thuiswerkend of op zelfde locatie	19
DAM KM AC	Klantmanagement	Teamleider aanwezigheid op 1 locatie, medewerkers thuiswerkend of op zelfde locatie	22
DAM KM vergunningsbeheer	Klantmanagement	Teamleider aanwezigheid op 1 locatie, medewerkers thuiswerkend of op zelfde locatie	20
DAM FT 9	Fysiek toezicht	Teamleider aanwezigheid op verschillende locaties, Medewerkers op 1 locatie	25
DAM FT 5	Fysiek toezicht	Teamleider aanwezigheid op 1 locatie, medewerkers buiten op straat	16
DAM FT 3	Fysiek toezicht	Teamleider aanwezigheid op verschillende locaties, Medewerkers buiten op straat	25

Aan de andere kan zijn alle medewerkers van deze verschillende teams bevroegd met behulp van vragenlijsten op de concepten transformationeel leiderschap, betrokkenheid en afstand.

Daarnaast zullen een aantal medewerkers bevroegd worden voor de triangulatie. Deze medewerkers zijn geselecteerd aan de hand van factoren die overeenkomen met de medewerkers die daadwerkelijk bevroegd zijn. Het team waar zij in zitten doet niet mee aan het onderzoek maar komt qua kenmerken dus wel overeen met een van de bevroegde teams. Dit om te zien of de vragenlijsten duidelijk en te beantwoorden zijn.

3.2.1 Meten van de verschillende concepten in de NCA

3.2.1.1 Meten van leiderschap

Voor de evaluatie van het concept 'Leiderschap' is de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-vragenlijst) van Bass en Avolio (1995) toegepast. Deze vragenlijst bevat stellingen zoals: "Ik heb volledig vertrouwen in mijn leidinggevende." Respondenten konden hun mening over deze stellingen aangeven op een 5-punts Likert-schaal, variërend van "geheel oneens" tot "geheel eens." De volledige vragenlijst is opgenomen in Bijlage I. De vragenlijst is online verspreid onder zes verschillende teams.

3.2.1.2 Meten van betrokkenheid

Voor het meten van medewerker betrokkenheid is de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) van Schaufeli et al. (2006) gebruikt. Deze vragenlijst bevat stellingen zoals: "Op mijn werk barst ik van de energie." Respondenten konden hun mening over deze stellingen aangeven op een 5-punts Likert-schaal, variërend van "geheel oneens" tot "geheel eens." De volledige vragenlijst is opgenomen in Bijlage I. De UWES is online verspreid onder zes verschillende teams.

3.2.1.3 Meten van afstand

Voor het concept 'afstand' zijn de Leader-Member Exchange 7-scale vragenlijst van Graen en Uhl-Bien (1995) en de Interactie frequentie vragenlijst van Kacmar et al. (2003) ingezet. Een voorbeeldstelling uit deze vragenlijsten is: "Hoe vaak initieert u gesprekken (face-to-face) met uw leidinggevende?" De antwoordmogelijkheden werden op een 5-punts Likert-schaal gepresenteerd, variërend van "nooit" tot "altijd." De volledige vragenlijst is opgenomen in Bijlage I. De vragenlijst is online verspreid onder zes verschillende teams. In tabel 2 is worden het aantal respondenten per team weergegeven.

Tabel 2

Respondenten per team

Team DAM	Aantal uitgezette vragenlijsten	Aantal respondenten
KM Vergunningbeheer	19	12
KM Invordering	22	11
KM Administratieve Controle	20	11
FT 9 IMEC	25	6
FT 5 Amsterdam	16	12
FT 3 IJmuiden	25	8

Voor de fysieke afstand zoals benoemd in tabel 1 zijn de verschillende factoren gewaardeerd met een aantal punten en is zo tot een waarde gekomen voor de verschillende teams qua fysieke afstand:

- Teamleider aanwezig op verschillende locaties: 2 punten
- Teamleider aanwezig op locatie: 1 punt
- Medewerkers aanwezig op locatie: 0 punt
- Medewerkers thuiswerkend: 2 punten
- Medewerkers thuiswerkend en op locatie: 1 punt
- Medewerkers aanwezig op locatie maar buiten: 1 punt

Vanuit de verschillende contexten kom je op de volgende waarden (tabel 3):

Tabel 3

Waarden voor fysieke afstand van team tot teamleider

Team Factoren	KM Vergunningbeheer	KM Invordering	KM Administratieve controle	FT 9 IMEC	FT 5 Amsterda m	FT 3 IJmuiden
Teamleider aanwezig op locatie					✓ =1	
Teamleider aanwezig op verschillende locaties of gedeeltelijk thuiswerkend	✓ = 2	✓ = 2	✓ = 2	✓ = 2		✓ = 2
Medewerkers aanwezig op locatie				✓ = 0		
Medewerkers thuiswerkend						
Medewerkers thuiswerkend en op locatie	✓ = 1	✓ = 1	✓ = 1			
Medewerkers aanwezig op locatie maar buiten					✓ = 1	✓ = 1
Totaal	3	3	3	2	2	3

3.3 Data-analyse

3.3.1 Kwantitatieve data-analyse

Voor de data-analyse van de vragenlijsten is gekozen voor de “scatter plot approach” (Dul, 2020). De scatter plot approach is een analysemethode die wordt gebruikt om de relatie tussen variabelen te onderzoeken, met specifieke aandacht voor de identificatie van noodzakelijke voorwaarden. Deze methode is bijzonder geschikt binnen het kader van Necessary Condition Analysis (NCA), waarbij wordt onderzocht of een bepaalde variabele essentieel is voor het bereiken van een specifiek resultaat. Hieronder worden de zes stappen van deze aanpak toegelicht:

1. Maak de scatter plot

Een scatter plot is een grafische weergave waarin de relatie tussen twee variabelen zichtbaar wordt gemaakt. Op de x-as wordt de onafhankelijke variabele geplaatst (de mogelijke noodzakelijke voorwaarde), en op de y-as de afhankelijke variabele (het resultaat). Elk punt in de scatter plot stelt een observatie voor, waarbij de waarden van de twee variabelen worden gecombineerd.

2. Identificeer de lege ruimte

In deze stap wordt gekeken naar de verdeling van de punten in de scatter plot. Specifiek wordt gezocht naar lege ruimtes in de grafiek, waar geen waarnemingen voorkomen. De aanwezigheid van een dergelijke lege ruimte wijst erop dat bepaalde waarden van de afhankelijke variabele niet kunnen worden bereikt zonder een minimumwaarde van de onafhankelijke variabele.

3. Teken de “ceiling line”

De ceiling line wordt getekend langs de bovenrand van de puntenwolk, aan de kant waar de afhankelijke variabele het hoogste is. Deze lijn markeert de grens waarboven het resultaat (y) niet kan worden waargenomen voor een gegeven waarde van de voorwaarde (x). De ceiling line scheidt het gebied waarin resultaten mogelijk zijn van het gebied waarin zij onmogelijk zijn.

4. Kwantificeer de NCA-parameters

Met behulp van de scatter plot en de ceiling line worden de parameters van de noodzakelijke voorwaarde gekwantificeerd. Een belangrijke maat is de effect size (d), die aangeeft welk percentage van de grafiek wordt ingenomen door de lege ruimte. Hoe groter de lege ruimte, hoe sterker de aanwijzing dat de voorwaarde noodzakelijk is.

5. Evalueer de NCA-parameters

De berekende NCA-parameters worden geëvalueerd om te bepalen hoe belangrijk en substantieel de invloed van de noodzakelijke voorwaarde is. Dit omvat het beoordelen van de sterkte van de relatie en de praktische implicaties ervan. Een effect size van 0,1 wordt bijvoorbeeld als klein beschouwd, terwijl een effect size van 0,3 als substantieel wordt gezien.

6. Formuleer de conclusie

Op basis van de voorgaande stappen wordt vastgesteld of de onafhankelijke variabele inderdaad een noodzakelijke voorwaarde is voor het resultaat. De conclusie kan worden gebruikt om aan te geven of het voldoen aan een bepaalde voorwaarde (zoals transformationeel leiderschap of nabijheid) essentieel is om een specifiek resultaat (zoals medewerkersbetrokkenheid) te bereiken.

De scatter plot approach biedt een visueel en kwantitatief hulpmiddel om noodzakelijke voorwaarden te analyseren. In de context van de onderzoeksvraag is deze methode bijzonder geschikt om te bepalen of transformationeel leiderschap en geringe mentale en fysieke afstand tot de werkvloer noodzakelijke voorwaarden zijn voor medewerkersbetrokkenheid. Door te werken met de scatter plot approach wordt het mogelijk om niet alleen de aanwezigheid van een relatie vast te stellen, maar ook om het belang en de noodzaak van deze factoren in kaart te brengen

3.3.2 Kwalitatieve data-analyse

De zes teamleiders van de betrokken teams werden bevraagd over drie thema's: transformationeel leiderschap, mentale afstand en Leader-Member Exchange (LMX). Dit gebeurde aan de hand van 25 open vragen, verdeeld over de drie thema's: 11 vragen over transformationeel leiderschap, 6 vragen over interactiefrequentie en 8 vragen over LMX. De codering van de interviews werd uitgevoerd met behulp van ATLAS.ti, een softwarepakket voor kwalitatieve data-analyse. Deze codering was van cruciaal belang voor het systematisch analyseren van de interviewdata en het verkrijgen van inzicht in de onderzochte fenomenen.

Voordat de codering begon, werden de interviews zorgvuldig getranscribeerd. Deze transcripties werden vervolgens geïmporteerd in ATLAS.ti. Daarna werd er een codeerschema ontwikkeld. Bij de ontwikkeling van dit codeerschema werden de belangrijkste thema's en concepten geïdentificeerd op basis van de onderzoeksvragen en de literatuurstudie. Dit schema bestond uit een reeks codes die representatief was voor de verschillende thema's die tijdens de interviews aan bod kwamen. Codes konden zowel vooraf gedefinieerd (deductief) als voortkomen uit de data zelf (inductief). Bij deze analyse zijn de codes van tevoren gedefinieerd en er zijn geen codes uit de data naar voren gekomen.

Met behulp van ATLAS.ti werden de vragen uit het getranscribeerde interview gecodeerd. Dit proces bestond uit het toewijzen van codes aan de antwoorden per vraag, waarbij elke code overeenkwam met specifieke thema's. Door deze codering werd de relevante data gestructureerd en toegankelijk gemaakt voor verdere analyse. Per antwoord op een vraag zijn codes toegewezen en elke code is maar een keer per vraag toegewezen.

Er werden vier thema's aangemaakt:

1. Transformationeel leiderschap
2. Interactiefrequentie (mentale afstand)
3. Fysieke afstand
4. LMX

In tabel 4 worden de codes die vallen onder deze groepen weergegeven.

Tabel 4

Codes per thema

Transformationeel Leiderschap	Interactie frequentie (Mentale afstand)	Fysieke afstand	LMX
<ul style="list-style-type: none"> - Balans - Betrokkenheid - Charisma - Empathie - Gezonde werksfeer - Input - Inspiratie - Intrinsieke motivatie - Missie - Motivatie - Organisatiedoelstellingen - Persoonlijke betrokkenheid - Persoonlijke ontwikkeling - Uitdaging - Verantwoordelijkheid - Vertrouwen - Visie - Zelfstandig 	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie - Hoge frequentie interactie - Individuele aandacht - Relatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Fysiek afwezig - Fysieke afstand - Grote span of control 	<ul style="list-style-type: none"> - Differentiële behandeling - Impact op leiderschap - In groep - Individuele aandacht - kwaliteit van uitwisseling - Out groep - Relatie

Na de codering volgde de analyse. Vanuit het systeem werden twee soorten analyses uitgevoerd: de Co-occurrence-analyse en de code-document-analyse. Co-occurrence-analyse is een methode die werd gebruikt om te onderzoeken hoe vaak bepaalde codes of thema's samen voorkwamen binnen een dataset, terwijl code-document-analyse zich richtte op de toepassing en distributie van codes binnen specifieke documenten of datastukken. Co-occurrence-analyse hielp bij het identificeren van relaties tussen thema's.

4 Resultaten uit de data-analyse

4.1 Resultaten NCA

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de NCA-analyse aan de hand van de genoemde 6 stappen.

4.1.1 Scatter plots

Voor het maken van de “scatter plots” is gebruik gemaakt van de “R” en “R studio” software met daarbij het NCA R pakket. Er is een dataset gemaakt waarbij transformationeel leiderschap, mentale afstand en fysieke afstand zijn afgezet tegen betrokkenheid. Zie tabel 5.

Tabel 5

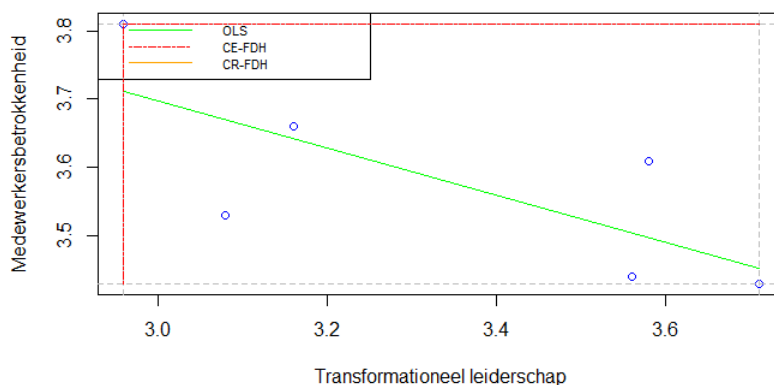
Dataset voor NCA-analyse in R-studio

Case	Transformationeel leiderschap	Fysiek Afstand	Mentale afstand	Medewerkersbetrokkenheid
KM Vergunningbeheer	3.16	3	3.13	3.66
KM Invordering	3.58	3	3.38	3.61
KM Administratieve controle	2.96	3	3.21	3.81
FT 9 IMEC	3.56	2	3.51	3.44
FT 5 DAM	3.08	2	2.96	3.53
FT 3 IJmuiden	3.71	3	3.37	3.43

Deze gegevens zijn ingevoerd en daar komen de onderstaande “scatter plots” uit (figuur 3,4 en 5).

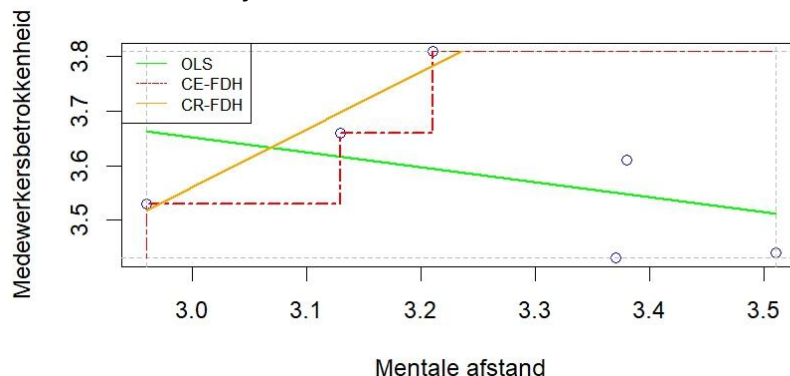
Figuur 3

NCA Plot: Transformationeel leiderschap - Medewerkersbetrokkenheid



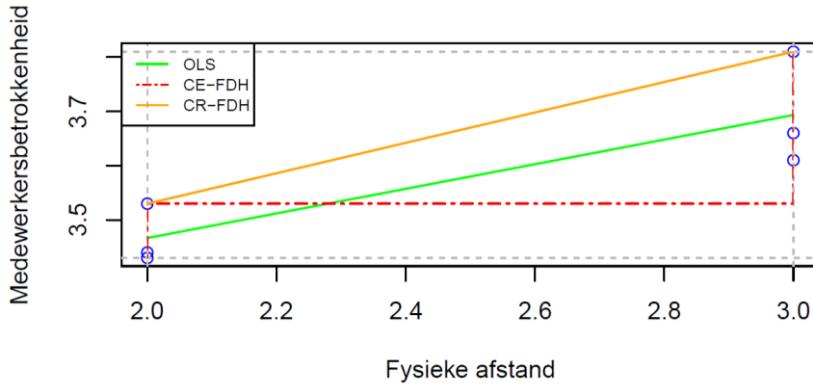
Figuur 4

NCA Plot: Mentale afstand - Medewerkersbetrokkenheid



Figuur 5

NCA Plot: Fysieke afstand - Medewerkersbetrokkenheid



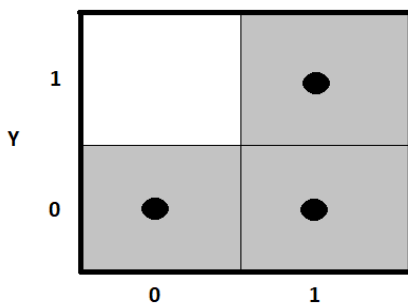
4.1.2 Lege ruimtes

Een andere aanpak voor data-analyse is de zogenaamde “contingency table approach”. Hierin wordt een tabel gemaakt om de lege ruimte te identificeren. De resultaten worden omgezet naar een dichotome variabele en er wordt gebruik gemaakt van de variabelen “hoog” en “laag” in de tabel weergegeven als “0” en “1”. Als je dit gebruikt kan je ook meteen zien of de verwachte lege ruimte ook daadwerkelijk leeg is.

Voor de aannames dat transformationeel leiderschap(X_1) de stijl is die de betrokkenheid(Y) van medewerkers behoudt dan wel vergroot (tabel 7) en dat mindere mentale en fysieke afstand (X_2 en X_3) tussen medewerker en leidinggevende ervoor zorgt dat zij meer betrokken(Y) zijn (tabel 7), zouden de tabellen er als volgt uit moeten zien.

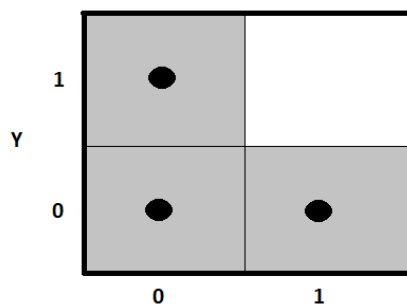
Tabel 6

De aanwezigheid van X is noodzakelijk voor de aanwezigheid van Y



Tabel 7

De afwezigheid van X is noodzakelijk voor de aanwezigheid van Y



Wanneer de data worden omgezet naar de twee variabelen ziet dat er voor transformationeel leiderschap/medewerkersbetrokkenheid uit zoals te zien in tabel 8 en voor mentale afstand /medewerkersbetrokkenheid zoals in tabel 9. Hierbij is gehanteerd dat alles onder 3,5 als laag wordt beschouwd en alles hoger dan 3,5 als hoog. Voor Fysieke afstand ziet het eruit zoals in tabel 10. Hierbij is gehanteerd dat een score van 0 of 1 als laag wordt beschouwd en een score van 2 of 3 als hoog wordt beschouwd.

Tabel 8

Omzetting naar dichotome variabelen van Transformationeel Leiderschap en Medewerkersbetrokkenheid

Case	Transformationeel leiderschap	Medewerkers betrokkenheid	Transformationeel leiderschap	Medewerkers betrokkenheid
KM Vergunningbeheer	3.13	3.66	Laag (0)	Hoog (1)
KM Invordering	3.58	3.61	Hoog (1)	Hoog (1)
KM Administratieve controle	2.96	3.81	Laag (0)	Hoog (1)
FT 9 IMEC	3.71	3.44	Hoog (1)	Laag (0)
FT 5 DAM	3.08	3.53	Laag (0)	Hoog (1)
FT 3 IJmuiden	3.57	3.43	Hoog (1)	Laag (0)

Tabel 9

Omzetting naar dichotome variabelen van Mentale afstand en Medewerkersbetrokkenheid

Case	Mentale afstand	Medewerkers betrokkenheid	Mentale afstand	Medewerkers betrokkenheid
KM Vergunningbeheer	3.13	3.66	Laag (0)	Hoog (1)
KM Invordering	3.38	3.61	Laag (0)	Hoog (1)
KM Administratieve controle	3.21	3.81	Laag (0)	Hoog (1)
FT 9 IMEC	3.51	3.44	Hoog (1)	Laag (0)
FT 5 DAM	2.96	3.53	Laag (0)	Hoog (1)
FT 3 IJmuiden	3.37	3.43	Laag (0)	Laag (0)

Tabel 10

Omzetting naar dichotome variabelen van Fysieke afstand en Medewerkersbetrokkenheid

Case	Fysieke afstand	Medewerkers betrokkenheid	Fysieke afstand	Medewerkersbetrokkenheid
KM Vergunningbeheer	3	3.66	Hoog (1)	Hoog (1)
KM Invordering	3	3.61	Hoog (1)	Hoog (1)
KM Administratieve controle	3	3.81	Hoog (1)	Hoog (1)
FT 9 IMEC	2	3.44	Hoog (1)	Laag (0)
FT 5 DAM	2	3.53	Hoog (1)	Hoog (1)
FT 3 IJmuiden	3	3.43	Hoog (1)	Laag (0)

In deze stap is het essentieel om door visuele inspectie van het spreidingsdiagram te bepalen of er een lege ruimte aanwezig is in de verwachte hoek, gebaseerd op de aannames van noodzakelijke voorwaarden. Als een hoog niveau van X_1 noodzakelijk is voor een hoog niveau van Y , zou de verwachte lege ruimte zich in de linkerbovenhoek van het diagram moeten bevinden. Als een laag niveau van X_2 en noodzakelijk is voor een hoog niveau van Y dan zou de verwachte lege ruimte zich in de rechterbovenhoek moeten bevinden. Deze visuele inspectie kan drie mogelijke situaties opleveren:

1. **De verwachte lege ruimte is volledig leeg:** Dit suggereert dat de voorwaarde noodzakelijk is, aangezien het niet mogelijk lijkt om een hoog niveau van de uitkomst te bereiken zonder een hoog niveau van de betreffende voorwaarde. In dit geval gaat de analyse door met stap 3.
2. **De verwachte lege ruimte is duidelijk niet leeg:** Als er veel gevallen zijn in het gebied waarvan verwacht werd dat het leeg zou zijn, wijst dit erop dat de voorwaarde niet

noodzakelijk is. Het is blijkbaar mogelijk om de uitkomst te behalen zonder de voorwaarde. In dit scenario vervolgt de analyse met stap 6.

3. **De verwachte lege ruimte is bijna leeg:** Dit betekent dat er slechts één of een paar gevallen aanwezig zijn in de verwachte lege ruimte (bijvoorbeeld dat er één enkel geval aanwezig is in de verder lege ruimte, ver weg van andere gevallen). Deze situatie vereist verdere analyse om te bepalen of de enkele waarneming een uitzondering vormt of een patroon suggereert.

Wanneer de gegevens van tabel 6,7 en 8 worden ingevoerd komen de volgende tabellen er uit (tabel 8,9 en 10).

Tabel 11

De aanwezigheid van X is noodzakelijk voor de aanwezigheid van Y

Y	1	3	1
0			2
		0	1
		X_1	

Tabel 12

De afwezigheid van X is noodzakelijk voor de aanwezigheid van Y

Y	1	4	
0		1	1
		0	1
		X_2	

Tabel 13

De afwezigheid van X is noodzakelijk voor de afwezigheid van Y

Y	1		4
0			2
		0	1
		X_3	

Als de tabellen worden vergeleken blijkt dat bij tabel 6 en 11 de lege ruimtes niet overeenkomen en dat bij figuur 7 en 12 deze wel overeenkomen. Dit blijkt ook in de “scatter plots” (figuur 3 en 4). Bij tabel 13 blijkt dat er twee lege ruimtes zijn maar dat die niet rechtsboven zitten zoals zou moeten volgens tabel 7.

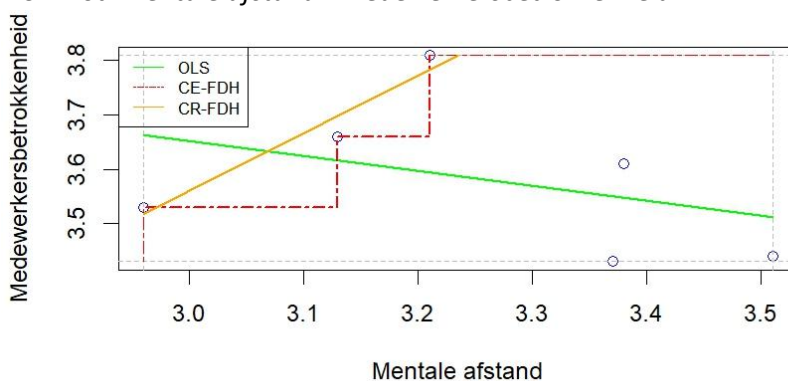
Dit betekent dat voor de vraag of transformationeel leiderschap een noodzakelijk voorwaarde is en of een kleine fysieke afstand een noodzakelijke voorwaarde is voor betrokkenheid, de analyse doorgaat met stap 6 en voor de noodzakelijk voorwaarde weinig mentale afstand met stap 3.

4.1.3 Ceiling lines

Voor de eventueel noodzakelijk voorwaarde weinig mentale afstand gaan we verder met stap 3. Het tekenen van de “ceiling line”.

Figuur 6

NCA Plot: Mentale afstand - Medewerkersbetrokkenheid



In figuur 6 wordt de uitvoer van de NCA-software in R weergegeven. Deze toont het spreidingsdiagram voor het testen of weinig afstand tussen leidinggevende en medewerker een noodzakelijk voorwaarde is voor betrokkenheid.

De verwachte lege ruimtes in de rechterbovenhoek is ook daadwerkelijk leeg. Dit ondersteunt de aanname dat de onderzochte voorwaarde noodzakelijk is voor betrokkenheid.

De grafiek bevatten verschillende lijnen voor analyse:

- CE-FDH ceiling line: Dit is de stapfunctie die staat voor Change Envelopment - Free Disposal Hull.
- CR-FDH ceiling line: Dit is de rechte ceiling line die staat voor Plafondregressie - Free Disposal Hull.
- OLS regressielijn: De lijn door het midden van de gegevens, die dient als referentie en wordt gegenereerd door de Ordinary Least Squares (OLS) methode.

Daarnaast markeren de horizontale en verticale stippellijnen aan de zijkanten van de grafiek de empirische reikwijdte, wat de minimale en maximale waargenomen waarden voor X en Y aangeeft

4.1.4 NCA-parameters

In de R software kunnen de parameters worden gekwantificeerd en die worden weergegeven in tabel 14.

Tabel 14

NCA Parameters: Afstand - Medewerkersbetrokkenheid

Number of observations	6	
Scope	0.21	
Xmin	2.96	
Xmax	3.51	
Ymin	3.43	
Ymax	3.81	
	ce_fdh	cr_fdh
Ceiling zone	0.060	0.040
Effect size	0.285	0.192
# above	0	2
c-accuracy (%)	100	66.7
Fit (%)	100	67.4
Slope		1.064
Intercept		0.367
Abs. ineff.	0.139	0.129
Rel. ineff. (%)	66.507	61.580
Condition ineff. (%)	54.545	50.062
Outcome ineff. (%)	26.316	23.065

Figuur 19

De eerste zes regels van de uitvoer bevatten algemene informatie over de gegevens, zoals het aantal waarnemingen (gevallen), de scope (het gebied tussen de minimum- en maximumwaarden van X en Y), en de specifieke minima en maxima van X en Y. Standaard verwijst de reikwijdte naar de empirische reikwijdte.

De middelste groep parameters begint met de beschrijving van de ceiling zone. Dit is de zone boven de ceiling line binnen de reikwijdte. Meestal resulteert de CR-FDH ceiling line in een kleinere ceiling zone dan de CE-FDH ceiling line.

De effect size wordt berekend als de verhouding van de ceiling zone (C) tot de scope (S), en heeft waarden tussen 0 en 1. Voor de CE-FDH ceiling line is de effect size $0,060 / 0,21 = 0,285$.

De middelste groep parameters toont ook het aantal waarnemingen boven de ceiling line en de nauwkeurigheid van de ceiling line (c-accuracy), wat het percentage waarnemingen is dat zich op of onder de ceiling line bevindt. Hier is de c-accuracy voor CE-FDH 100% (per definitie) en voor CR-FDH 66,7%. De fitscore wordt berekend als de effectgrootte van een geselecteerde ceiling line gedeeld door de effectgrootte van de CE-FDH ceiling line. Voor CE-FDH is de fitscore per definitie 100%, terwijl de fit voor CR-FDH 67,4% is.

De laatste groep parameters geeft de helling en het snijpunt van de ceiling line, indien de ceiling line een rechte lijn is, zoals bij CR-FDH. Verder bieden de volgende vier parameters inzicht in 'noodzakelijke inefficiëntie', een meer geavanceerde set parameters van NCA.

4.1.5 Evaluatie van de NCA-parameters

De effectgrootte wordt geëvalueerd op basis van zowel de inhoudelijke als de statistische significantie. Allereerst wordt gekeken naar de inhoudelijke betekenis van de effectgrootte. De effectgrootte is een kwantitatieve maat voor de invloed van de variabele X op de variabele Y en varieert tussen 0 en 1. Een hogere effectgrootte impliceert een grotere beperking van Y door X. De inhoudelijke relevantie van de effectgrootte hangt af van de specifieke context van het onderzoek.

In sommige contexten kan een kleine effectgrootte zeer betekenisvol zijn, terwijl in andere contexten een grotere effectgrootte vereist is om als relevant te worden beschouwd. Onderzoekers moeten daarom contextuele redenen aandragen om de betekenis van de effectgrootte in hun specifieke onderzoek domein te onderbouwen. Bijvoorbeeld, in een bedrijfscontext waar prestatie (Y) van cruciaal belang is, kan een kleine effectgrootte waarbij X alleen noodzakelijk is voor de hoogste prestatieniveaus als zeer significant worden gezien.

De beoordeling van de effectgrootte kan ook afhangen van de specificiteit van de gewenste uitkomst. Indien Y een gewenste uitkomst vertegenwoordigt, kan de effectgrootte van minder belang zijn als de maximale uitkomst niet noodzakelijk wordt geacht. Echter, als de hoogste uitkomst wel gewenst is, wordt de effectgrootte zeer belangrijk en moet de juiste conditie van X aanwezig zijn om deze uitkomst te behalen.

Indien een inhoudelijke evaluatie niet mogelijk is, kan de effectgrootte worden geclassificeerd volgens de algemene benchmarks:

- $0 < d < 0,1$: klein effect
- $0,1 \leq d < 0,3$: gemiddeld effect
- $0,3 \leq d < 0,5$: groot effect
- $d \geq 0,5$: zeer groot effect

Deze classificatie is gebaseerd op de evaluatie van honderden spreidingsdiagrammen van zowel discrete als continue variabelen. Uit empirisch onderzoek blijkt dat ongeveer de helft van de effectgroottes onder de 0,1 ligt, 40% tussen 0,1 en 0,3, en 10% tussen 0,3 en 0,5. Effectgroottes boven de 0,5 zijn zeldzaam.

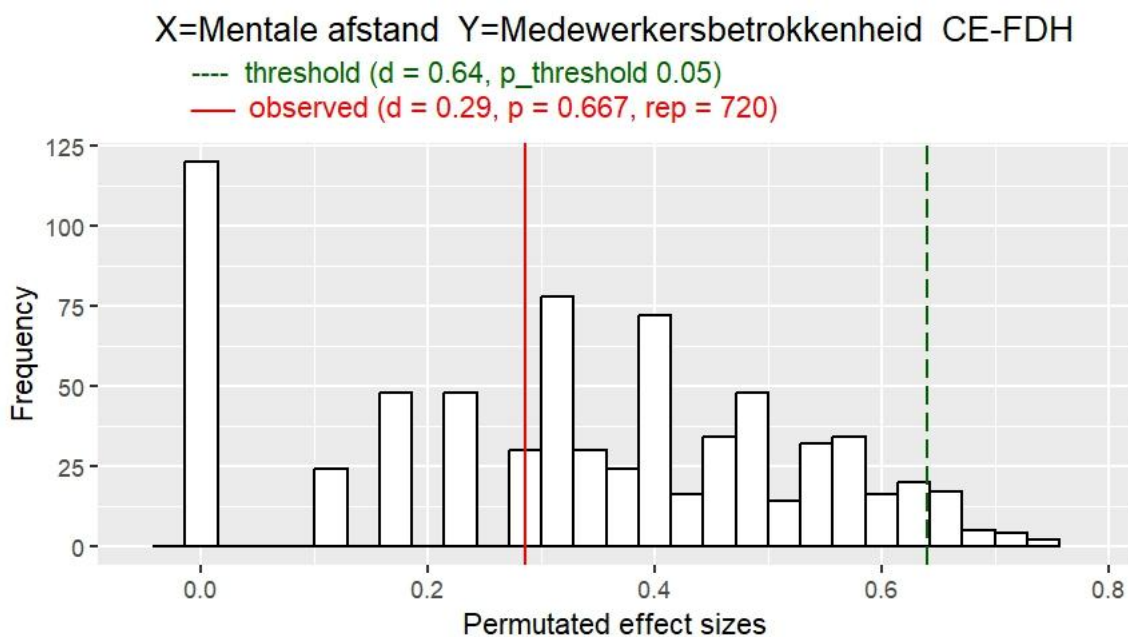
De CE-FDH effectgrootte voor deze NCA-parameters is 0,285 en kan volgens de algemene benchmark als gemiddeld worden beschouwd.

Naast de inhoudelijke betekenis wordt ook de statistische significantie van de effectgrootte beoordeeld. De p-waarde wordt hierbij gebruikt om te bepalen of de gevonden effectgrootte significant verschilt van nul.

De ceiling accuracy, evenals de aanwezigheid van invloedrijke gevallen, waaronder uitschieters, worden ook geëvalueerd. Ceiling accuracy verwijst naar de precisie waarmee de effectgrootte wordt gemeten in het bovenste bereik van de gegevens. Invloedrijke gevallen kunnen de resultaten sterk beïnvloeden en moeten daarom zorgvuldig worden geïdentificeerd en geanalyseerd.

Figuur 7

Output van de statistische test met de NCA-software in R



4.1.6 Conclusie

In stap twee is vastgesteld dat de lege ruimte in tabel 11 en 13 niet overeenkomt met de verwachte lege ruimte. Met andere woorden, de ruimte die leeg zou moeten zijn om een noodzakelijke voorwaarde aan te geven, is niet leeg. Hieruit kan worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap en afwezigheid van fysieke afstand geen noodzakelijke voorwaarde zijn voor medewerkersbetrokkenheid.

Wat betreft de afwezigheid van mentale afstand als noodzakelijke voorwaarde, is de verwachte lege ruimte daadwerkelijk leeg. Voordat kan worden geconcludeerd dat de afwezigheid van mentale afstand een noodzakelijke voorwaarde is voor medewerkersbetrokkenheid, moeten er drie voorwaarden worden vervuld:

1. Er is theoretische onderbouwing voor de aanname van de noodzakelijke voorwaarde.
2. De effectgrootte (d) is groter dan de geselecteerde drempelwaarde, wat duidt op substantiële betekenis.
3. De p-waarde is kleiner dan de geselecteerde drempelwaarde, wat duidt op statistische betekenis.

Bij het beantwoorden van deze vragen blijkt dat er wel theoretische onderbouwing is, maar dat voor vraag 2 het antwoord is dat de effectgrootte lager is dan de drempelwaarde (drempelwaarde $d = 0,64$ en $d = 0,29$), en voor vraag 3 dat de p-waarde groter is dan de drempelwaarde (drempelwaarde $p = 0,05$ en $p = 0,667$).

Hieruit volgt de conclusie dat ook de afwezigheid van mentale afstand geen noodzakelijke voorwaarde is voor medewerkersbetrokkenheid.

4.2 NCA op transformationeel leiderschap en afstand.

Vanuit de NCA is naar voren gekomen dat zowel transformationeel leiderschap als mentale en fysieke afstand geen noodzakelijke voorwaarde zijn voor medewerkersbetrokkenheid. Andere vragen die in dit onderzoek gesteld kunnen worden zijn:

1. Is de aanwezigheid van transformationeel leiderschap een noodzakelijke voorwaarde voor de afwezigheid van mentale afstand
2. Is de afwezigheid van mentale afstand een noodzakelijke voorwaarde voor de aanwezigheid van transformationeel leiderschap
3. Is de aanwezigheid van fysieke afstand een noodzakelijke voorwaarde voor transformationeel leiderschap
4. Is de afwezigheid van fysieke afstand een noodzakelijke voorwaarde voor transformationeel leiderschap

Om de onderzoeksvragen zorgvuldig te beantwoorden en de analyse met Necessary Condition Analysis (NCA) te verduidelijken, worden hieronder de bevindingen per vraag weergegeven. De focus ligt op het onderzoeken of de aanwezigheid of afwezigheid van transformationeel leiderschap, mentale afstand en fysieke afstand noodzakelijke voorwaarden vormen in relatie tot elkaar. De resultaten zijn gebaseerd op de gegevensanalyse en de toepassing van de NCA-methode, waarbij alleen voor vraag 3 de verwachte lege ruimte daadwerkelijk werd waargenomen. Uit de verdere NCA-analyse bleek echter er niet werd voldeed aan de criteria voor noodzakelijkheid.

1. Is de aanwezigheid van transformationeel leiderschap een noodzakelijke voorwaarde voor de afwezigheid van mentale afstand?

Transformationeel leiderschap wordt vaak geassocieerd met een vermindering van mentale afstand door het versterken van communicatie en vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker. De NCA-analyse voor deze vraag richtte zich op de identificatie van transformationeel leiderschap als een noodzakelijke voorwaarde voor het minimaliseren van mentale afstand.

Uit de data bleek dat een bepaalde mate van transformationeel leiderschap ook voorkwam in situaties waarin de mentale afstand laag was. Echter, de NCA-analyse toonde aan dat de lege ruimte niet overeenkwam met de verwachte lege ruimte, wat zou suggereren dat transformationeel leiderschap mogelijk niet noodzakelijk is voor de afwezigheid van mentale afstand. Met andere woorden, hoewel transformationeel leiderschap de mentale afstand kan verminderen, bleek het niet strikt noodzakelijk om deze afstand te overbruggen, aangezien er ook andere factoren kunnen bijdragen aan mentale nabijheid.

2. Is de afwezigheid van mentale afstand een noodzakelijke voorwaarde voor de aanwezigheid van transformationeel leiderschap?

Deze vraag onderzoekt of het gebrek aan mentale afstand een vereiste is voor transformationeel leiderschap, waarbij wordt verondersteld dat transformationele leiders nabijheid en een sterke band

met hun medewerkers nodig hebben. De NCA-analyse liet echter zien dat transformationeel leiderschap ook aanwezig kan zijn zonder volledige afwezigheid van mentale afstand, bijvoorbeeld door effectieve communicatie en vertrouwen over lange afstanden.

Uit de gegevensanalyse bleek geen consistente afwezigheid van transformationeel leiderschap in gevallen waar mentale afstand werd waargenomen. Dit suggereert dat hoewel het verminderen van mentale afstand transformationeel leiderschap kan ondersteunen, het geen noodzakelijke voorwaarde is. Transformationele leiders kunnen dus opereren zonder volledige mentale nabijheid, afhankelijk van andere kwaliteiten zoals communicatievaardigheden en empathie.

3. Is de aanwezigheid van fysieke afstand een noodzakelijke voorwaarde voor transformationeel leiderschap?

Deze vraag veronderstelt dat fysieke afstand wellicht een noodzakelijke context biedt voor het optreden van transformationeel leiderschap, bijvoorbeeld doordat fysieke afstand leiders inspireert om compensatie te bieden via visionair leiderschap. Uit de gegevensanalyse bleek dat de verwachte leeg ruimte ook daadwerkelijk leeg was.

Hoewel de data in eerste instantie deze leegte lieten zien, gaf de NCA verder inzicht. De NCA-analyse toonde aan dat hoewel er een leegte was in de gegevens, deze niet sterk genoeg was om transformationeel leiderschap als noodzakelijke voorwaarde te definiëren, omdat de lege ruimte niet binnen de statistisch significante drempelwaarde viel (p -waarde $>$ threshold). Dit betekent dat de afwezigheid van fysieke nabijheid niet als strikt noodzakelijke voorwaarde kan worden gezien voor transformationeel leiderschap. De aanwezigheid van transformationeel leiderschap kan dus worden bevorderd door fysieke afstand, maar is er niet afhankelijk van.

4. Is de afwezigheid van fysieke afstand een noodzakelijke voorwaarde voor transformationeel leiderschap?

De laatste vraag onderzoekt of nabijheid en regelmatige fysieke aanwezigheid essentieel zijn voor transformationeel leiderschap, met de verwachting dat transformationele leiders nabij hun team moeten zijn om te inspireren en persoonlijk te begeleiden. De NCA-analyse en de data lieten echter zien dat transformationeel leiderschap ook mogelijk is zonder fysieke nabijheid. Transformationele leiders kunnen namelijk hun invloed uitoefenen via digitale middelen en strategieën die de noodzaak van fysieke nabijheid verminderen. Fysieke nabijheid is niet absoluut noodzakelijk voor transformationeel leiderschap.

Vanuit de NCA-analyse en de data blijkt dat fysieke afstand wel enige invloed heeft op transformationeel leiderschap, maar het niet strikt noodzakelijk is. Hoewel fysieke afstand bepaalde transformationele kwaliteiten zoals visionair leiderschap kan versterken, is de aanwezigheid van fysieke afstand geen onmisbare voorwaarde voor transformationeel leiderschap. De bevindingen suggereren dat transformationeel leiderschap wordt beïnvloed door een combinatie van factoren, waarbij mentale nabijheid vaak belangrijker blijkt dan fysieke nabijheid, en dat leiderschap mogelijk is in verschillende contexten van nabijheid en afstand.

Uit de analyse van de interviews is onderstaand tabel opgemaakt.

Tabel 15

Indeling teams op gradatie van mentale en fysieke afstand en transformationeel leiderschap

	Hoog Transformationeel Leiderschap	Midden Transformationeel Leiderschap	Laag Transformationeel Leiderschap
Fysieke Afstand (FA) laag		FT 3/KM A/KM V	
Fysieke Afstand (FA) hoog	FT 9	KM I	FT 5
Mentale Afstand (MA) hoog			FT 5
Mentale Afstand (MA) laag	FT 9	KM A/KM V /KM I/ FT 3	

De tabel toont een categorisatie van teams op basis van transformationeel leiderschap (TL), fysieke afstand (FA), en mentale afstand (MA). Hieronder volgt een analyse van de onderlinge relaties tussen deze factoren.

Hoog Transformationeel Leiderschap (TL):

- **Hoge fysieke afstand (FA hoog):** Team FT 9 bevindt zich hier, wat suggereert dat transformationeel leiderschap op hoog niveau kan functioneren ondanks een grote fysieke afstand tussen leidinggevende en team. Dit wijst erop dat fysieke nabijheid niet essentieel is voor het toepassen van transformationeel leiderschap, maar dat de stijl zelfs op afstand effectief kan zijn.
- **Lage mentale afstand (MA laag):** Team FT 9 wordt hier ook vermeld, wat betekent dat transformationeel leiderschap op een hoog niveau vaak samengaat met lage mentale afstand. Dit kan erop wijzen dat transformationele leiders in staat zijn om frequente en effectieve communicatie te behouden, waardoor er een gevoel van nabijheid ontstaat, zelfs bij fysieke afstand.

Midden Transformationeel Leiderschap (Midden TL):

- **Lage fysieke afstand (FA laag):** Teams zoals FT 3, KM A (Administratieve Controle), en KM V (Vergunningbeheer) bevinden zich in een situatie met gemiddeld transformationeel leiderschap en lage fysieke afstand. Dit impliceert dat fysieke nabijheid een positief samenspel kan hebben met transformationeel leiderschap op middelhoog niveau, mogelijk doordat de korte fysieke afstand communicatie en toezicht vergemakkelijkt.
- **Hoge fysieke afstand (FA hoog):** Team KM I bevindt zich hier, wat suggereert dat transformationeel leiderschap op een gemiddeld niveau niet altijd voldoende is om de fysieke afstand volledig te overbruggen. Dit wijst op beperkingen van gemiddeld transformationeel leiderschap bij grotere fysieke afstanden.
- **Lage mentale afstand (MA laag):** In deze categorie bevinden zich ook KM A, KM V, KM I, en FT 3. Dit suggereert dat zelfs met transformationeel leiderschap op gemiddeld niveau, de aanwezigheid van lage mentale afstand – mogelijk door frequente communicatie – een consistent kenmerk is. Dit wijst erop dat teamleiders met gemiddelde transformationele kwaliteiten mogelijk meer afhankelijk zijn van regelmatige en goede communicatie om effectief te blijven.

Laag Transformationeel Leiderschap (Laag TL):

- Hoge fysieke afstand en hoge mentale afstand (FA hoog en MA hoog): Team FT 5 bevindt zich in deze categorie, wat aangeeft dat lage transformationele leiderschapskwaliteiten gepaard kunnen gaan met een grotere fysieke en mentale afstand. Dit kan een combinatie zijn die leidt tot uitdagingen in het handhaven van een sterke relatie tussen leidinggevende en team, wat belangrijk is om te noteren voor organisaties waar leidinggevendenden niet altijd fysiek of mentaal dicht bij hun teams zijn.
- Lage mentale afstand (MA laag): Teams zoals KM A, KM V, KM I, en FT 3 vallen in deze categorie, wat erop wijst dat zelfs wanneer transformationeel leiderschap laag is, een lage mentale afstand behouden kan worden door regelmatige en effectieve interacties. Dit benadrukt het belang van communicatieve nabijheid in situaties waarin transformationele leiderschapskwaliteiten minder prominent aanwezig zijn.

De tabel suggereert dat fysieke afstand niet altijd een belemmering hoeft te zijn voor transformationeel leiderschap, vooral wanneer de leiderschapsstijl sterk ontwikkeld is (hoog TL). Mentale nabijheid, aangeduid door lage mentale afstand, blijkt vaak hand in hand te gaan met transformationeel leiderschap, ongeacht het niveau. In situaties waar transformationeel leiderschap minder prominent aanwezig is, kan lage mentale afstand bijdragen aan de effectiviteit door regelmatige interacties en een gevoel van nabijheid te waarborgen. Hierdoor lijkt transformationeel leiderschap, samen met mentale nabijheid, de communicatie en de relatie tussen leidinggevende en team te versterken, zelfs zonder fysieke nabijheid.

4.3 Resultaten van de kwalitatieve analyse

Zoals eerder benoemd zijn de interviews gecodeerd. De resultaten van de codering zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 16

Resultaten van de codering

	KM Vergunningbeheer	KM Invordering	KM Administratieve controle	FT 9 IMEC	FT 5 Amsterdam	FT 3 IJmuiden	Totaal
Fysieke Afstand	1	2	1	2	2	1	9
Interactie-frequentie (mentale afstand)	22	24	21	24	12	20	123
Transformationeel Leiderschap	24	25	23	29	17	21	139
LMX	11	16	11	15	11	15	79
Totaal	70	57	67	58	42	56	350

Vervolgens zijn de co-occurrence en co-document analyse uitgevoerd.

4.3.1 Co-occurrence analyse

De co-occurrence analyse toont hoe vaak twee codes samen zijn toegewezen aan antwoorden uit de interviews. Tabel 17 presenteert de meest voorkomende verbanden vanaf een frequentie van 20 in alle interviews. Deze drempel is gekozen omdat verbanden vanaf deze waarde significant en invloedrijk zijn. De tabel geeft in de eerste kolom en eerste rij de codes weer die met elkaar zijn verbonden. Grijs cellen geven aan dat dit geen verbanden zijn en buiten beschouwing moeten worden gelaten. 'Betrokkenheid' en 'Communicatie' verschijnen zowel in de eerste rij als de eerste kolom vanwege hun associaties met andere codes.

Tabel 17*Aantal keer dat twee codes zijn toegewezen aan hetzelfde antwoord*

Code	Betrokkenheid	Communicatie	Empathie	Individuele aandacht	Relatie	Verantwoordelijkheid	Vertrouwen
Betrokkenheid		71	26	31	22	20	
Communicatie			30	41	27		
Hoge frequentie interactie		21					
Persoonlijke betrokkenheid	24	31		22			
Zelfstandig						22	20

Uit Tabel 17 kunnen verschillende opvallende patronen en samenhangen worden afgeleid, die inzicht geven in de dynamiek tussen betrokkenheid en andere thema's binnen de organisatie. Allereerst valt op dat betrokkenheid vaak samen genoemd wordt met communicatie (71 keer), gevolgd door empathie (26 keer), hoge frequente interactie (24 keer), individuele aandacht (31 keer) en vertrouwen (20 keer). Dit wijst op een samenhang tussen betrokkenheid en communicatie, evenals empathie en interacties met een hoge frequentie.

De conclusie is getrokken op basis van de gegevens in Tabel 17, die het aantal keren toont dat twee codes samen zijn toegewezen aan hetzelfde antwoord. Uit de tabel blijkt dat 'Betrokkenheid' vaak samen voorkomt met andere codes, wat wijst op bepaalde samenhangen of patronen in de manier waarop de thema's binnen de organisatie met elkaar worden verbonden. De belangrijkste observaties die leiden tot de conclusie zijn:

- "Betrokkenheid" wordt 71 keer genoemd in combinatie met "Communicatie," wat suggereert dat deze twee thema's sterk met elkaar samenhangen. Dit duidt erop dat, in de context van de interviews, het gevoel van betrokkenheid vaak gepaard gaat met communicatie. Dit suggereert dat betrokkenheid sterk afhankelijk is van de mate en kwaliteit van communicatie, wat logisch is aangezien effectieve communicatie vaak bijdraagt aan een groter gevoel van betrokkenheid.
- Daarnaast wordt "Betrokkenheid" 26 keer genoemd in combinatie met "Empathie," 24 keer met "Hoge frequentie interactie," en 31 keer met "Individuele aandacht." Dit wijst op de aanwezigheid van samenhang tussen betrokkenheid en deze andere thema's.
- De code "Betrokkenheid" komt ook 20 keer voor in combinatie met "Vertrouwen," wat een indicatie is van de relatie tussen betrokkenheid en vertrouwen binnen de organisatie.

Een teamleider van FT 9 IMEC benadrukt het belang van communicatie in de volgende quote: "Door medewerkers altijd te betrekken in de grote vraagstukken die binnen het team spelen. Ik vraag ze om input, neem ze mee naar een overleg met andere partijen en houd ze op de hoogte van de ontwikkelingen." Dit wijst op het belang van betrokkenheid en communicatie voor het versterken van relaties en het vergroten van de teamdynamiek.

De teamleider van KM Invordering voegt hieraan toe dat empathie essentieel is voor betrokkenheid: "Als de medewerkers in mijn team tevreden zijn met mij als leidinggevende en ze het gevoel hebben dat ik begrijp waar ze mee bezig zijn en opkom voor hun belangen. Daarnaast is het belangrijk dat alle leden uit het team een actieve bijdrage leveren aan de uit te voeren werkzaamheden en als dat niet zo is, dat ik ze daarop aanspreek en in coach." Dit benadrukt de waarde van een leidinggevende die zowel betrokken is bij de medewerkers als empathisch handelt.

Communicatie blijkt bovendien een centraal thema te zijn, aangezien het vaak voorkomt in combinatie met andere belangrijke codes, zoals individuele aandacht (41 keer) en persoonlijke

betrokkenheid (31 keer). Het feit dat communicatie zo prominent aanwezig is in relatie tot andere thema's benadrukt het cruciale belang van communicatie voor het versterken van betrokkenheid en het opbouwen van sterke, wederzijdse relaties binnen een organisatie. De teamleider van KM Administratieve Controle zegt: "Ik corrigeer door het gesprek aan te gaan met de medewerker en te kijken of de medewerker dat zelf kan corrigeren en anders kijken wat nodig is om het te corrigeren en te bespreken wat nodig is om het volgende keer te voorkomen." Dit benadrukt het belang van communicatie en feedback om medewerkers te ondersteunen en te begeleiden.

De teamleider van FT 3 IJmuiden voegt daaruit toe: "Door de ruimte te geven om met mij alles te kunnen bespreken, ongeacht goed of fout. Daarbij geef ik wel aan dat als medewerkers een strafbaar feit hebben begaan ik daar melding van moet maken. Medewerkers weten door een aantal zaken van afgelopen jaar dat ze met mij alles kunnen bespreken en ik met ze in gesprek ga zonder direct een mening te hebben of een oordeel te vormen." Dit geeft aan hoe belangrijk het is om een open communicatielijnt te behouden, waar medewerkers zich gehoord en begrepen voelen.

Daarnaast blijkt uit de tabel dat vertrouwen vaak samenvalt met verantwoordelijkheid (20 keer) en zelfstandigheid (22 keer). Dit suggereert dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in het toekennen van verantwoordelijkheid aan medewerkers en het bevorderen van zelfstandigheid in hun werkzaamheden. Teamleider FT 5 Amsterdam benadrukt het belang van vertrouwen: "Door niet te veel op hun huid te zitten en ze veel vrijheid geven en vooral veel informeel contact hebben zodat de drempel laag is. Dit is wat voor mij als TL werkt en de medewerkers geven ook aan dat ze dit een prettige manier van samenwerking vinden."

Verder wordt een sterke relatie zichtbaar tussen persoonlijke betrokkenheid en individuele aandacht, met persoonlijke betrokkenheid die vaak voorkomt in combinatie met individuele aandacht (22 keer). Dit impliceert dat medewerkers zich meer betrokken voelen wanneer leidinggevend hen persoonlijke aandacht schenken, wat de algehele betrokkenheid ten goede komt. De teamleider van FT 9 IMEC stelt: "Door de problemen en de behoeften van mijn teamleden bespreekbaar te maken. Mocht het buiten mijn capaciteit liggen dan kan ik de specialisten inschakelen. Dit kan de bedrijfsarts, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werker, re-integratiemanager of HR-adviseur zijn. Om een probleem goed te begrijpen start ik eerst met de vraag of het aan werk of privéomstandigheden ligt. Dit is uiteindelijk bepalend voor de keuze van de aanpak."

Tot slot komt hoge frequente interactie regelmatig voor samen met communicatie en betrokkenheid, wat suggereert dat regelmatige en frequente interacties een belangrijke factor zijn in het versterken van deze thema's. Teamleider KM Vergunningbeheer benadrukt dit door te zeggen: "Ik probeer zoveel mogelijk op de werkvloer aanwezig te zijn waarbij ik veel in gesprek ben met de medewerkers uit het team. Ook probeer ik zoveel mogelijk bij alle cluster overleggen aanwezig te zijn zodat ik weet welke problemen er binnen elk cluster spelen, in mijn ogen toont dat betrokken bij elk proces binnen het team. Als laatste probeer ik door informele gesprekken met medewerkers het vertrouwen te vergroten, dit probeer ik te bereiken door zo laagdrempelig mogelijk te zijn."

Samenvattend toont de analyse in de tabel dat communicatie in de vorm van informeren, feedback, coachen, betrekken van medewerkers bij vraagstukken, oordeelvrij zijn en open staan voor het gesprek een centrale rol speelt in het bevorderen van betrokkenheid, vertrouwen, en persoonlijke aandacht binnen de organisatie. Dit onderstreept het belang van open en frequente communicatie voor het versterken van relaties en het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid binnen een organisatie.

4.3.2 Co-document analyse

In de co-document analyse werd dus duidelijk hoe vaak een code in de verschillende interviews voorkwam. In figuur 24 wordt het aantal keer dat een code is gebruikt per interview weergegeven.

Tabel 18

Aantal keer dat een code voorkwam in een interview

	KM Vergunningbeheer	KM Invordering	KM Administratieve controle	FT 9 IMEC	FT 5 Amsterdam	FT 3 IJmuiden
Betrokkenheid	13	20	10	20	5	12
Communicatie	21	23	18	22	11	20
Empathie	2	9	2	8	2	4
Hoge frequentie interactie	4	3	7	2	1	4
Individuele aandacht	5	12	2	13	4	9
Persoonlijke betrokkenheid	7	9	1	8	3	8
Relatie	6	5	8	5	3	4
Verantwoordelijkheid	10	7	2	3	4	3
Vertrouwen	3	4	4	4	19	2
Zelfstandig	7	5	2	3	6	3

De frequentie van het gebruik van een code is een indicator van de aandacht die aan dat thema is besteed, maar zegt niet noodzakelijk iets over de objectieve belangrijkheid van dat thema. De betekenis van de frequentie moet altijd in samenhang met de context en andere factoren worden geïnterpreteerd.

Uit de tabel kunnen verschillende opvallende bevindingen worden afgeleid met betrekking tot de verschillende teams en de frequentie van diverse thema's zoals betrokkenheid, communicatie, empathie, en verantwoordelijkheid. Allereerst valt op dat communicatie in alle teams de hoogste frequentie van interactie heeft. Team KM Invordering heeft de hoogste score met 23, gevolgd door FT 9 IMEC (22) en KM Vergunningbeheer (21). Dit duidt op een sterke nadruk op communicatie binnen alle teams, wat suggereert dat communicatie een cruciale component is in het functioneren van deze teams.

Wat betreft betrokkenheid blijkt deze het hoogst in FT 9 IMEC (20) en KM Invordering (20), terwijl het in FT 5 Amsterdam (5) duidelijk lager ligt. Dit kan erop wijzen dat de teamleiders van FT 9 IMEC en KM Invordering zich sterker verbonden voelen met hun werk, of dat hier meer inspanning wordt geleverd om betrokkenheid te stimuleren. De volgende citaten van teamleiders ondersteunen deze bevinding:

- “Vertrouwen bouw ik ook op door medewerkers altijd te betrekken in de grote vraagstukken die binnen het team spelen. Ik vraag ze om input, neem ze mee naar een overleg met andere partijen en houd ze op de hoogte van de ontwikkelingen.”
- “Dat probeer ik door het goede voorbeeld te geven, door regelmatig aanwezig te zijn op kantoor, mijn afspraken na te komen en collega's aan te spreken op gedrag dat niet wenselijk is. Daarnaast ook juist complimenten geven wanneer zaken wel goed gaan en mensen daarbij de 'eer' geven die ze toekomt.”

De frequentie van empathie varieert aanzienlijk tussen de teams. KM Invordering scoort het hoogste met 9, terwijl teams zoals FT 5 Amsterdam en KM Administratieve controle een lagere score hebben (2). Dit verschil kan wijzen op verschillende niveaus van empathie in de werkomgeving of op een variatie in de benadering van leidinggevenden binnen de teams.

Opvallend is dat vertrouwen een bijzonder hoge frequentie vertoont in FT 5 Amsterdam (19), terwijl het in andere teams zoals FT 3 IJmuiden en KM Vergunningbeheer aanzienlijk lager is. Dit suggereert dat in team FT 5 Amsterdam een sterkere vertrouwensbasis aanwezig is, wat mogelijk bijdraagt aan de teamdynamiek en de manier waarop verantwoordelijkheden worden gedeeld. De volgende citaten ondersteunen deze bevinding:

- “Fouten worden overal gemaakt, het is juist de bedoeling om te kijken hoe met deze fouten wordt omgegaan en hoe we hier als organisatie of als persoon van kunnen leren.”
- “Ik verwacht van medewerkers dat ze zo autonoom mogelijk te werk gaan en problemen vaak zelf kunnen oplossen. Mocht hierna het probleem alsnog bestaan, dan help ik de medewerker met zijn werkzaamheden om het op te lossen.”

De teamleider van FT 5 Amsterdam heeft op veel punten een aanzienlijk lagere score dan de andere teamleiders, maar scoort bij vertrouwen aanzienlijk hoger dan de rest. Vanuit de medewerkers komt het beeld naar voren dat hij laag scoort op transformationeel leiderschap, maar hoog op medewerkersbetrokkenheid. Dit benadrukt het belang van vertrouwen en autonomie in het team.

Wat betreft individuele aandacht, blijkt deze het meest voor te komen in FT 9 IMEC (13) en KM Invordering (12). Deze teamleiders lijken meer nadruk te leggen op persoonlijke begeleiding, wat kan bijdragen aan een hogere betrokkenheid en empathie binnen deze groepen.

- “Ik vind het belangrijk om inzicht te hebben in wat er privé speelt en op het werk. Op deze manier kan ik tijdig ingrijpen of hulp bieden.”
- “Door medewerkers direct aan te spreken indien zij iets doen dat niet de bedoeling is, of met ze in gesprek te gaan over hoe ze hun werk ervaren en op welke manier ik ze kan helpen met waar ze tegenaan lopen. Daarbij ben ik altijd zo eerlijk en transparant mogelijk in wat ik wel en niet voor ze kan betekenen.”

In termen van verantwoordelijkheid scoort KM Vergunningbeheer het hoogst (10), gevolgd door KM Invordering (7). Dit suggereert dat in deze teams medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen toebedeeld, wat mogelijk gepaard gaat met een behoefte aan vertrouwen en zelfstandigheid.

Zelfstandigheid wordt relatief hoog gewaardeerd in KM Vergunningbeheer (7) en FT 5 Amsterdam (6), wat wijst op een cultuur waarin werknemers worden aangemoedigd om zelfstandig te werken en beslissingen te nemen.

De bevindingen uit de tabel wijzen op aanzienlijke verschillen in de nadruk die teams leggen op thema's zoals communicatie, betrokkenheid, vertrouwen en zelfstandigheid. Team FT 5 Amsterdam springt er specifiek uit door de hoge frequentie van vertrouwen binnen het team. Dit vertrouwen blijkt een cruciale factor te zijn die niet alleen bijdraagt aan een sterkere teamdynamiek, maar ook aan een grotere verantwoordelijkheid onder medewerkers.

Hoewel het team relatief laag scoorde op aspecten van transformationeel leiderschap, lijkt het erop dat vertrouwen en autonomie in dit geval de belangrijkste drijfveren zijn achter medewerkersbetrokkenheid. Dit sluit aan bij de bredere literatuur in de masterthesis, waar wordt benadrukt dat mentale nabijheid – door middel van frequent contact, het erkennen van bijdragen, het creëren van een veilige werkomgeving en het opbouwen van vertrouwen – van fundamenteel belang is voor betrokkenheid, zelfs wanneer transformationeel leiderschap of fysieke nabijheid minder prominent aanwezig is.

De analyse suggereert dat vertrouwen een fundament vormt voor effectief leiderschap en teamwerking, en dat dit vertrouwen een substituuat kan zijn voor andere leiderschapskwaliteiten in specifieke contexten.

5 Discussie

De resultaten over de invloed van transformationeel leiderschap en fysieke en mentale nabijheid bieden inzichten die deels overeenkomen met en deels afwijken van het theoretische kader. Het theoretisch kader stelde dat transformationeel leiderschap en een geringe afstand tot de werkvloer belangrijke factoren zijn voor het verhogen van medewerkersbetrokkenheid. Het onderzoek toont echter aan dat deze factoren niet als noodzakelijk worden beschouwd, wat enkele relevante implicaties en nuances aan het licht brengt.

Transformationeel leiderschap wordt in de literatuur vaak geassocieerd met het inspireren en motiveren van medewerkers door een visie, uitdaging en persoonlijke aandacht (Breevaart & Bakker, 2018; Hayati et al., 2014). In lijn met deze theorie bevestigt het onderzoek dat transformationeel leiderschap effectief kan zijn voor het bevorderen van betrokkenheid, vooral wanneer het hoge niveaus van empathie en communicatie omvat. Dit betekent dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft, maar andere factoren, zoals de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties, zijn ook cruciaal.

Op basis van de theorie (Antonakis & Atwater, 2002; Sulistyan et al., 2024) werd verondersteld dat fysieke nabijheid tussen leidinggevenden en medewerkers betrokkenheid zou versterken door directer toezicht en makkelijkere communicatie maar ook dat het overbrugd kan worden door transformationeel leiderschap en mentale nabijheid. De onderzoeksresultaten tonen aan dat fysieke afstand minder bepalend is dan mentale nabijheid, die door consistente communicatie en een vertrouwensrelatie kan worden opgebouwd. Dit wijst op het groeiende belang van mentale nabijheid, vooral in hybride en gedistribueerde werkomgevingen, waar fysieke afstand niet eenvoudig te overbruggen is. Deze bevindingen benadrukken dat technologie en communicatietechnieken cruciaal zijn om een gevoel van nabijheid te behouden, wat het belang van empathie en regelmatige interactie vanuit leiderschap versterkt (Antonakis & Atwater, 2002; Avolio et al., 2014; Sulistyan et al., 2024).

De resultaten laten zien dat mentale nabijheid een essentiële component is voor effectieve leiderschapsdynamiek. De onderzoeksbevindingen suggereren dat contact maken, erkennen van bijdragen, creëren van een veilige werkomgeving en een sterk vertrouwensniveau belangrijk zijn om medewerkers te verbinden aan de organisatie, onafhankelijk van de fysieke afstand of specifieke leiderschapsstijl. Dit impliceert dat organisaties meer aandacht zouden moeten besteden aan de frequentie en kwaliteit van interacties tussen leidinggevenden en medewerkers om betrokkenheid te bevorderen, en meer nadruk zouden moeten leggen op mentale nabijheid (via verbeterde communicatie en emotionele ondersteuning) in hybride of gedistribueerde werkomgevingen, vooral wanneer fysieke aanwezigheid niet altijd mogelijk is. Deze ontdekking zou organisaties kunnen helpen heroverwegen hoe ze betrokkenheid bevorderen en sterkere relaties opbouwen in minder traditionele werkomgevingen.

De resultaten dragen bij aan het begrip dat transformationeel leiderschap en fysieke nabijheid op zichzelf geen onmisbare voorwaarden zijn voor betrokkenheid. De bevindingen suggereren dat organisaties in plaats daarvan hun leiders zouden moeten ondersteunen in het ontwikkelen van sterke communicatieve en empathische vaardigheden om mentale nabijheid te waarborgen.

Een van de meest cruciale factoren is regelmatig contact tussen leidinggevenden en medewerkers. Frequent en consistent contact, zowel formeel als informeel, zorgt ervoor dat medewerkers zich verbonden en ondersteund voelen. Dit sluit aan bij de literatuur van Tóth-Király et al (2023) waarin wordt gesteld dat hoge frequentie interacties bijdragen aan het opbouwen van mentale nabijheid en betrokkenheid.

Daarnaast speelt erkenning van de bijdragen van medewerkers een sleutelrol. Het waarderen en erkennen van prestaties versterkt niet alleen het gevoel van waarde, maar motiveert medewerkers ook om actief bij te dragen aan teamprestaties. Bass en Riggio (2006) benadrukken het belang van erkenning binnen transformationeel leiderschap. Het geven van erkenning bevordert niet alleen de tevredenheid van medewerkers, maar stimuleert ook een positieve werkcultuur.

Het creëren van een ondersteunende omgeving is een ander cruciaal aspect. Een veilige en open omgeving, waarin medewerkers zich vrij voelen om hun ideeën en zorgen te delen, versterkt de betrokkenheid aanzienlijk. Graen en Uhl-Bien (1995) beschrijven in de Leader-Member Exchange (LMX) theorie dat een ondersteunende werkcultuur essentieel is voor het opbouwen van sterke relaties tussen leiders en medewerkers. Het bieden van een oordeelvrije ruimte helpt medewerkers om hun problemen en ideeën zonder terughoudendheid bespreekbaar te maken.

Tot slot is het opbouwen van vertrouwen van fundamenteel belang voor effectieve samenwerking en betrokkenheid. Vertrouwen wordt versterkt door consistent leiderschapsgedrag, zoals het nakomen van afspraken en het bieden van autonomie aan medewerkers. Schaufeli en Bakker (2004) benadrukken dat vertrouwen een kerncomponent is voor het versterken van bevoegdheid en betrokkenheid. Vertrouwen draagt daarnaast bij aan verantwoordelijkheidsgevoel en zelfstandigheid binnen teams, wat cruciaal is voor het stimuleren van proactief gedrag.

Uit de NCA-analyse blijkt dat zowel transformationeel leiderschap als fysieke en mentale nabijheid geen noodzakelijke voorwaarden zijn voor medewerkersbetrokkenheid. Echter, mentale nabijheid blijkt wel een cruciale factor te zijn. Deze bevinding komt ook naar voren uit de kwalitatieve analyse van de interviews met teamleiders. In de interviews wordt mentale nabijheid herhaaldelijk genoemd als een belangrijke factor voor het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid.

Mentale nabijheid kan worden gecreëerd door het contact maken met medewerkers, het erkennen van hun bijdragen, het creëren van een veilige werkomgeving en het opbouwen van een sterk vertrouwensniveau. Deze componenten zijn essentieel voor het versterken van mentale nabijheid en, daarmee, voor het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid. Interessant is dat deze componenten overeenkomen met de elementen die kenmerkend zijn voor transformationeel leiderschap, zoals het bieden van persoonlijke aandacht, het motiveren van medewerkers en het creëren van een gezamenlijke visie.

Dit betekent dat mentale nabijheid kan worden bereikt door het toepassen van transformationeel leiderschap, maar het is belangrijk te benadrukken dat dit niet de enige methode is. Er zijn andere manieren om mentale nabijheid te creëren, die ook bijdragen aan medewerkersbetrokkenheid, onafhankelijk van de leiderschapsstijl. Het is dus niet noodzakelijk om uitsluitend op transformationeel leiderschap te vertrouwen om betrokkenheid te bevorderen; andere benaderingen kunnen even effectief zijn, mits ze zich richten op het versterken van de mentale nabijheid tussen leiders en medewerkers.

6 Conclusie

In deze masterthesis is de centrale vraag onderzocht of transformationeel leiderschap en een geringe afstand tot de werkvloer noodzakelijke voorwaarden zijn voor het versterken van medewerkersbetrokkenheid binnen de Douane-organisatie. Deze studie is uitgevoerd na de coronapandemie toen bleek dat de effectiviteit van leiderschap door gedistribueerde locaties en hybride werken onder druk kwam te staan.

Hoofdvraag en Onderzoeksresultaten

Op basis van de resultaten uit de Necessary Condition Analysis (NCA) en de aanvullende kwalitatieve interviews kan worden geconcludeerd dat zowel transformationeel leiderschap als fysieke nabijheid geen noodzakelijke voorwaarden zijn voor medewerkersbetrokkenheid. Hoewel deze factoren ondersteunend kunnen zijn, blijkt uit de analyse dat medewerkersbetrokkenheid in hoge mate afhankelijk is van andere elementen, zoals de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties tussen leidinggevenden en medewerkers. Dit sluit aan bij de literatuur over leiderschap (Breevaart & Bakker, 2018; Sulistyan et al., 2024), waarin de nadruk ligt op het belang van empathie, communicatie en vertrouwen in de relatie tussen leiders en teamleden.

Een opvallende bevinding uit het onderzoek is dat fysieke nabijheid geen noodzakelijke voorwaarde is voor medewerkersbetrokkenheid. Terwijl men zou verwachten dat fysieke nabijheid tussen leidinggevende en medewerkers de betrokkenheid zou versterken, toont het onderzoek aan dat medewerkers zich ook betrokken kunnen voelen vanuit een hybride of gedistribueerde werkomgeving. Dit benadrukt de rol van technologie en effectieve communicatiemiddelen, die medewerkers in staat stellen om verbonden te blijven, ongeacht hun fysieke locatie.

Daarnaast werd vastgesteld dat mentale nabijheid niet een noodzakelijke maar wel een belangrijke rol speelt in de betrokkenheid van medewerkers. Mentale nabijheid kan worden gecreëerd door contact te maken met medewerkers, hun bijdragen te erkennen, een veilige werkomgeving te creëren en een sterk vertrouwensniveau op te bouwen. Deze componenten zijn essentieel voor het versterken van mentale nabijheid en, daarmee, voor het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid. Interessant is dat deze elementen ook kenmerken zijn van transformationeel leiderschap, wat suggereert dat mentale nabijheid inderdaad kan worden bereikt door het toepassen van deze leiderschapsstijl. Echter, het is belangrijk te benadrukken dat dit niet de enige methode is om mentale nabijheid te realiseren. Er zijn andere manieren om betrokkenheid te stimuleren, afhankelijk van de context en de gebruikte leiderschapsstijl.

Samenvattend antwoordt dit onderzoek de vraag of transformationeel leiderschap en een geringe fysieke en mentale afstand noodzakelijke voorwaarden zijn voor medewerkersbetrokkenheid met een genuanceerd ja en nee: hoewel transformationeel leiderschap en fysieke nabijheid kunnen bijdragen aan betrokkenheid, is mentale nabijheid een belangrijkere factor. Het creëren van mentale nabijheid blijkt een effectievere benadering om betrokkenheid te versterken, ongeacht de fysieke afstand.

Implicaties voor de Praktijk

De bevindingen van dit onderzoek bieden waardevolle inzichten voor de Nederlandse Douane-organisatie en vergelijkbare organisaties met hybride werkomgevingen. Hoewel transformationeel leiderschap en fysieke nabijheid geen noodzakelijke voorwaarden blijken voor medewerkersbetrokkenheid, benadrukken de resultaten het belang van mentale nabijheid, consistente communicatie en het opbouwen van vertrouwensrelaties. Dit vraagt om gerichte interventies in leiderschapsonwikkeling, personeelsbeleid en werkwijzen binnen hybride en gedistribueerde teams.

Versterken van mentale nabijheid en communicatieve vaardigheden

Mentale nabijheid, gekenmerkt door frequente en kwalitatieve interacties, blijkt belangrijker dan fysieke nabijheid. Daarom is het essentieel dat leidinggevendenden investeren in effectieve communicatie en het onderhouden van sterke relaties met medewerkers. Dit kan door:

- **Één-op-één gesprekken:** Plan structureel korte gesprekken (10-15 minuten) om werkvoortgang, werkbeleving en welzijn te bespreken. Deze vaste contactmomenten bevorderen de verbinding en signaleren tijdig eventuele knelpunten.
- **Digitale koffiemomenten:** Stimuleer informele contactmomenten, ook in hybride omgevingen, om het sociale contact te behouden. Dit draagt bij aan een gevoel van nabijheid, ook zonder fysieke aanwezigheid.
- **Teamupdates en 'stand-ups':** Start de werkweek met korte gezamenlijke sessies waarin doelen, prioriteiten en successen worden besproken. Dit vergroot de betrokkenheid en afstemming binnen het team.

Waarderen en erkennen van bijdragen

Het onderzoek laat zien dat het zichtbaar erkennen van de bijdragen van medewerkers essentieel is voor hun gevoel van betrokkenheid. Dit vraagt om een cultuur waarin waardering structureel en concreet wordt gemaakt. Praktische interventies zijn:

- **Directe en persoonlijke waardering:** Spreek waardering uit tijdens of direct na een prestatie.
- **Successen delen in teamoverleggen:** Benoem behaalde resultaten en licht de individuele of teamprestaties uit tijdens periodieke bijeenkomsten.
- **'Medewerker van de maand'-initiatief:** Introduceer een maandelijkse of kwartaalprijs om bijzondere bijdragen te erkennen en de motivatie te verhogen.
- **Persoonlijke bedankjes:** Stuur een korte, persoonlijke e-mail of een handgeschreven kaartje om waardering te tonen bij bijzondere inspanningen.

Creëren van een veilige werkomgeving

Een veilige werkomgeving, waarin medewerkers zich gehoord en gesteund voelen, is een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid. Dit vraagt om een werksfeer die openheid en inclusiviteit bevordert. Concrete maatregelen zijn:

- **Teamgesprekken over werkdruk en welzijn:** Organiseer periodieke gesprekken waarin medewerkers open hun ervaringen en zorgen kunnen delen. Dit bevordert een cultuur van psychologische veiligheid.
- **Anonieme feedbackrondes:** Voer elk kwartaal korte, anonieme enquêtes uit om de werksfeer en de kwaliteit van leiderschap te monitoren.
- **Open foutencultuur:** Bespreek gezamenlijk lessen uit fouten en geef zelf het goede voorbeeld door eigen uitdagingen en leerervaringen te delen.
- **Vertrouwenspersonen aanwijzen:** Zorg dat medewerkers laagdrempelig toegang hebben tot een vertrouwenspersoon voor gevoelige onderwerpen.

Opbouwen van vertrouwen door consistentie en betrokkenheid

Het onderzoek benadrukt dat vertrouwen tussen leidinggevendenden en medewerkers een kritische factor is voor betrokkenheid. Vertrouwen ontstaat door consistentie, openheid en het tonen van oprechte betrokkenheid. Leidinggevendenden kunnen dit versterken door:

- **Afspraak is afspraak:** Kom beloftes na en communiceer transparant wanneer iets niet mogelijk is. Dit versterkt voorspelbaarheid en betrouwbaarheid.

- Transparant communiceren: Licht uit hoe besluiten tot stand komen en betrek medewerkers bij de besluitvorming. Bijvoorbeeld door gezamenlijk doelen te formuleren en voortgang te delen.
- Autonomie stimuleren: Geef medewerkers de ruimte om hun werk zelfstandig in te richten en zelf keuzes te maken binnen hun taken.
- Actief om input vragen: Betrek medewerkers structureel bij beleidswijzigingen en laat zien hoe hun feedback is verwerkt. Dit vergroot het gevoel van eigenaarschap en participatie.

Beleidsontwikkeling voor hybride en gedistribueerd werken

De resultaten ondersteunen dat fysieke nabijheid niet noodzakelijk is voor betrokkenheid wanneer mentale nabijheid voldoende wordt gefaciliteerd. Daarom is het belangrijk dat de Douane beleidsmatig aandacht besteedt aan hybride werken door:

- Richtlijnen voor hybride en gedistribueerd werken: Ontwikkel best practices voor hybride werkvormen, zoals het standaardiseren van wekelijkse check-ins en maandelijkse fysieke teambijeenkomsten.
- Faciliteren van ontmoetingsmomenten: Organiseer minimaal tweemaal per jaar fysieke teamdagen om de sociale cohesie te versterken.
- Bevorderen van digitale interactie: Stimuleer het gebruik van digitale platforms voor zowel formele als informele communicatie.

Monitoring en evaluatie van medewerkersbetrokkenheid

Om de impact van bovenstaande maatregelen te waarborgen, is continue monitoring van medewerkersbetrokkenheid essentieel. De volgende acties dragen hieraan bij:

- Periodieke medewerkerstevredenheidsonderzoeken: Meet structureel de betrokkenheid en het effect van leiderschapsinterventies.
- Kwartaalgesprekken met medewerkers: Voer individuele of groeps gesprekken om kwalitatieve feedback op te halen over de werksfeer en leiderschapstijl.
- Reflectie- en evaluatiemomenten voor leidinggevend: Organiseer jaarlijkse sessies waarin leiders reflecteren op hun communicatiepraktijken en de kwaliteit van hun relaties met medewerkers.

Deze interventies sluiten aan bij de kernbevindingen van dit onderzoek, namelijk dat mentale nabijheid, consistente communicatie en het opbouwen van vertrouwen cruciaal zijn voor medewerkersbetrokkenheid, ongeacht fysieke afstand. Door deze concrete acties te implementeren, kan de Douane een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich gehoord, gewaardeerd en betrokken voelen. Bovendien bieden deze aanbevelingen praktische handvatten om leiderschapsontwikkeling en beleid effectief af te stemmen op de behoeften van medewerkers in een hybride en gedistribueerd werkomgeving.

Aanbevelingen voor Verder Onderzoek

Hoewel deze thesis belangrijke inzichten biedt, zijn er ook verschillende gebieden die verder onderzoek vereisen. Toekomstige studies zouden kunnen onderzoeken hoe verschillende leiderschapstijlen in combinatie met specifieke contexten de medewerkersbetrokkenheid beïnvloeden. Uit dit onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap geen noodzakelijke voorwaarde is voor betrokkenheid, wat suggereert dat andere stijlen, zoals transactioneel, coachend of dienend leiderschap, mogelijk ook effectief zijn. Een longitudinaal onderzoek naar de effectiviteit van deze leiderschapstijlen binnen hybride teams kan waardevolle inzichten opleveren. Ook experimentele studies waarin verschillende leiderschapsinterventies worden toegepast en gemeten,

kunnen de effectiviteit per stijl verduidelijken. De kwalitatieve bevindingen uit dit onderzoek laten immers zien dat relationele aspecten, zoals communicatie en persoonlijke aandacht, vaak belangrijker zijn dan de leiderschapsstijl zelf.

Daarnaast kan het waardevol zijn om de impact van culturele factoren binnen organisaties te onderzoeken, vooral in diverse teams waar verschillende leiderschapsstijlen en communicatievoorkeuren aanwezig zijn. De interviews in dit onderzoek suggereren dat medewerkers met uiteenlopende culturele achtergronden verschillende verwachtingen hebben van feedback, erkenning en leiderschapsstijlen. Een multiculturele case study binnen verschillende Douane-regio's kan blootleggen hoe cultuurverschillen de effectiviteit van leiderschapsstijlen beïnvloeden. Ook kan een survey-onderzoek over de impact van culturele achtergrond op communicatievoorkeuren aanvullende inzichten geven.

Verder is het essentieel om de effecten van technologie en hybride werkstructuren op de relatie tussen leiderschap en betrokkenheid te blijven volgen, gezien de voortdurende veranderingen in de manier waarop organisaties functioneren. Uit dit onderzoek blijkt dat fysieke nabijheid geen noodzakelijke voorwaarde is, maar dat mentale nabijheid, versterkt door consistente communicatie, cruciaal is. Een experiment waarin verschillende digitale communicatiemiddelen (zoals videobellen, chatgroepen en sociale platforms) worden vergeleken op hun effectiviteit in het bevorderen van mentale nabijheid kan waardevolle inzichten opleveren. Daarnaast kan een kwalitatieve studie naar ervaringen met digitale leiderschapsinterventies inzicht geven in de rol van technologie bij het versterken van mentale nabijheid.

Een andere waardevolle onderzoekslijn is het bestuderen van de langetermijneffecten van mentale nabijheid op medewerkersbetrokkenheid. Hoewel dit onderzoek laat zien dat mentale nabijheid belangrijker is dan fysieke nabijheid, zijn de effecten op de lange termijn nog onvoldoende onderzocht. Een longitudinaal onderzoek, waarbij bijvoorbeeld jaarlijks metingen worden verricht via de UWES-vragenlijst, kan inzicht geven in hoe mentale nabijheid de betrokkenheid beïnvloedt over een langere periode. De kwalitatieve resultaten in dit onderzoek suggereren dat teams die langdurig consistent communiceren, een stabielere betrokkenheid behouden, wat duidt op een mogelijk cumulatief effect.

Tot slot kan toekomstig onderzoek zich richten op de relatie tussen waargenomen organisatorische steun (POS) en medewerkersbetrokkenheid. De interviews met teamleiders in dit onderzoek wijzen erop dat medewerkers zich meer betrokken voelen wanneer zij ervaren dat de organisatie hun inzet waardeert. Een survey-onderzoek binnen de Douane over de relatie tussen POS en betrokkenheid kan verduidelijken hoe belangrijk bredere organisatorische steun is. Daarnaast kan een experiment worden opgezet waarin POS wordt verhoogd door initiatieven zoals beloningsprogramma's of welzijnsmaatregelen, om te meten welke impact dit heeft op de betrokkenheid van medewerkers.

Dit zal niet alleen bijdragen aan de academische literatuur, maar ook aan de praktische implementatie van leiderschapsstrategieën in de toekomst. De genoemde onderzoekslijnen bouwen voort op de inzichten uit dit onderzoek en bieden concrete richtingen om het begrip van leiderschap, mentale nabijheid en betrokkenheid verder te verdiepen.

Beperkingen

De beperkingen van dit onderzoek kunnen als volgt worden geformuleerd:

Beperkingen in de steekproef: Het onderzoek is uitgevoerd binnen een specifieke organisatie, de Douane, en is gericht op een select aantal teams. Hierdoor kunnen de resultaten mogelijk niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere organisaties of sectoren, zeker wanneer de organisatiecultuur of werkstructuur sterk afwijkt.

Een beperkte steekproef, zoals in dit onderzoek met slechts zes teams, kan leiden tot een lagere statistische kracht (power) van de NCA. Dit betekent dat de analyse mogelijk niet gevoelig genoeg is om een verband te detecteren tussen de variabelen, zelfs als dat verband er wel is. Bij een kleine steekproef is de kans ook groter dat de resultaten worden beïnvloed door toeval of specifieke kenmerken van de steekproef, zoals teamcultuur of specifieke werkcontexten, in plaats van algemene trends.

Beperkingen in de meetinstrumenten: De gebruikte vragenlijsten, zoals de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), en de Leader-Member Exchange (LMX) vragenlijsten, zijn gestandaardiseerde instrumenten die niet altijd perfect aansluiten bij de specifieke context van de Douane of de gedetailleerde dynamieken binnen de onderzochte teams. Dit kan de validiteit van de bevindingen beperken, aangezien de instrumenten mogelijk niet alle relevante aspecten van leiderschap en medewerkersbetrokkenheid binnen deze context vastleggen.

Beperkingen door zelfrapportage: De gegevens zijn verzameld via zelfrapportage door de teamleiders en medewerkers, wat kan leiden tot sociale wenselijkheid bias. Dit betekent dat respondenten mogelijk geneigd zijn om antwoorden te geven die zij als sociaal acceptabel beschouwen, in plaats van hun werkelijke gevoelens of gedragingen te rapporteren. Dit kan de objectiviteit van de gegevens beïnvloeden.

Beperkingen door de afwezigheid van longitudinale data: Dit onderzoek heeft gebruikgemaakt van cross-sectionele data, wat betekent dat de bevindingen slechts op een bepaald moment in de tijd zijn verzameld. Er is geen informatie over de veranderingen in medewerkersbetrokkenheid over tijd, wat het moeilijk maakt om causale verbanden te trekken tussen de geïdentificeerde variabelen.

Beperkingen door de focus op fysieke en mentale afstand: Dit onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op de fysieke en mentale afstand tussen leidinggevenden en medewerkers, terwijl andere mogelijke factoren die de betrokkenheid beïnvloeden, zoals werkdruk, organisatiecultuur, en andere persoonlijke of externe omstandigheden, niet zijn onderzocht. Dit kan de volledigheid van de bevindingen beperken.

Beperkingen door dichotomisering van gegevens: Er wordt gebruik gemaakt van binaire variabelen ("hoog" of "laag"), wat complexiteit en nuances in de data kan verminderen. Waarden die dicht bij de drempel liggen, maken de interpretatie van de resultaten minder robuust. Het is moeilijker om met zekerheid te stellen of een waargenomen effect daadwerkelijk significant is of een artefact van de drempelwaarde. Respondenten met vergelijkbare scores worden mogelijk verschillend geclassificeerd als "hoog" of "laag" puur op basis van een minimale afwijking rond de drempel, wat inconsistenties in de resultaten kan veroorzaken.

Deze beperkingen wijzen erop dat de conclusies van het onderzoek in de context van de onderzochte organisatie en omstandigheden moeten worden geïnterpreteerd, en dat verder onderzoek nodig is om de bevindingen te bevestigen of te verkennen in andere omgevingen.

7 Referenties

- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673–704.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. In *MLQ*.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4).
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Baart, A. (2007). *Een theorie van de presentie*. <http://www.herstelondersteunendezorg.nl/>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research. In *Mind Garden*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ: multifactor leadership questionnaire. *Multifactor Leadership Questionnaire, 2nd ed.*
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.
- Dul, J. (2020). *Conducting Necessary Condition Analysis*.
- Effactory. (2021). *MO Breed DAM FT*.
- Fatima, H., Javaid, Z. K., Arshad, Z., Ashraf, M., & Batool, H. (2024). A Systematic Review on the Impact of Remote Work on Employee Engagement. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 117–126.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub>
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. Z. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *SpringerPlus*, 3(1), 1–7.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694.

- Kahn. (1990). *PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK.: EBSCOhost.*
- Kampen, J. (2011). *Interventies in verwaarloosde organisaties.*
- Kampen, J. (2017). *LEREN INTERVENIËREN VERWAARLOOSDE ORGANISATIES. lessen uit de geleefde werkelijkheid.*
- Khair, H., Annisa, N., Pratiwi, R., & Rozak, A. (2024). Leader-Member Exchange, Perceived Organisational Support and Job Satisfaction: Mediating Role of Employee Engagement. *Journal Management, 28*(1), 64-87.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis.*
- Maas, R. H. L., & R.H.L. (2017). *Betrokkenheid en identificatie met de organisatie.*
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2007). *The Meaning of Employee Engagement.*
- Mariah, W., Hardjo, S., & Effendy, S. (2023). Transformational leadership and work engagement in Muslim workers: The moderating role of gender. *INSPIRA: Indonesian Journal of Psychological Research, 4*(1), 97-110.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT.*
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, 25*(2).
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (n.d.). *Antecedents and consequences of employee engagement.*
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
- Smeets, M. (2013). *De invloed van afstand tot de leidinggevende en de rol van persoonlijkheid van de werknemer op de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende en op arbeidstevredenheid.*
- Sulistyan, R. B., Safii, A. A., & Murtini. (2024). THE ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT IN BRIDGING THE ROLE OF LEADERSHIP TO WORK DISCIPLINE. *Bulletin of Management and Business, 5*(1), 82–96.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology, 5*(1), 2–24.
- Tóth-Király, I., Gillet, N., Inhaber, J., Houle, S. A., Vandenberghe, C., & Morin, A. J. S. (2023). Job engagement trajectories: Their associations with leader–member exchange and their implications for employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 96*(3), 545–574.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (n.d.). *How can leaders achieve high employee engagement?*

8 Bijlagen

Bijlage I: Vragenlijst Transformationeel leiderschap, betrokkenheid en afstand

Transformationeel Leiderschap

Vraag 1 Ik heb volledig vertrouwen in mijn leidinggevende.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 2 Voor mij is mijn leidinggevende een symbool van succes en bekwaamheid.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 3 In woord en daad toont mijn leidinggevende zich bekwaam.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 4 Mijn leidinggevende fungeert voor mij als een voorbeeld.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 5 Mijn leidinggevende maakt dat ik er trots op ben met hem/ haar samen te werken.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 6 Mijn leidinggevende toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 7 Mijn leidinggevende vestigt de aandacht op onregelmatigheden, uitzonderingen en afwijkingen van wat van mij verwacht wordt.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 8 Mijn leidinggevende houdt fouten goed in de gaten.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 9 Mijn leidinggevende let op fouten in de uitvoering die correctie behoeven.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 10 Mijn leidinggevende maakt duidelijk wat het me zal opleveren als ik doe wat vereist wordt. Mijn leidinggevende vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 11 Zolang het werk beantwoordt aan minimale eisen, weerhoudt mijn leidinggevende zich van pogingen tot verbeteringen.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Betrokkenheid

Vraag 12 Op mijn werk barst ik van de energie.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 13 Ik vind het werk dat ik doe vol betekenis en doel.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 14 De tijd vliegt voorbij wanneer ik aan het werk ben.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 15 Op mijn baan voel ik me sterk en energiek.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 16 Ik ben enthousiast over mijn baan.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 17 Als ik aan het werk ben, vergeet ik alles om me heen.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 18 Mijn baan inspireert me.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 19 Als ik 's ochtends opsta, heb ik zin om naar mijn werk te gaan.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 20 Ik voel me gelukkig wanneer ik intensief aan het werk ben.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 21 Ik ben trots op het werk dat ik verricht.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 22 Ik ben volledig opgaan in mijn werk.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 23 Ik kan gedurende zeer lange periodes blijven werken.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 24 Voor mij is mijn baan uitdagend.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 25 Ik laat me meeslepen als ik aan het werk ben.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 26 Op mijn werk ben ik mentaal zeer veerkrachtig.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Afstand

Vraag 27 Hoe vaak initieert u gesprekken (face-to-face) met uw leidinggevende?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Altijd (5)

Vraag 28 Hoe vaak heeft u gesprekken (face-to-face) met uw leidinggevende, geïnitieerd door uw leidinggevende

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Altijd (5)

Vraag 29 Hoe vaak zendt u een e-mail naar uw leidinggevende?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Altijd (5)

Vraag 30 Hoe vaak ontvangt u een e-mail van uw leidinggevende?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Altijd (5)

Vraag 31 Hoe vaak belt u uw leidinggevende op?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Altijd (5)

Vraag 32 Hoe vaak belt uw leidinggevende u op?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Altijd (5)

Vraag 33 Mijn leidinggevende zal zich inzetten om problemen te verhelpen als die zich voordoen bij mijn werkzaamheden.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 34 Ik heb een effectieve werkrelatie met mijn leidinggevende.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 35 Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende, zodat ik zijn of haar beslissingen zal verdedigen als hij of zij afwezig is.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 36 Als ik ideeën heb voor veranderingen in mijn werk, luistert mijn leidinggevende daar goed naar.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 37 Mijn leidinggevende en ik passen op gebied van werk goed bijeen.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 38 Mijn leidinggevend kent mijn problemen en mijn behoeften op het werk goed.

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Vraag 39 Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn capaciteiten

- Geheel eens (1)
- Eens (2)
- Neutraal (3)
- Oneens (4)
- Geheel oneens (5)

Bijlage II: Interviewvragen teamleiders DAM

Naam TL:

Naam team:

Douane organisatie:

Werksituatie Medewerkers (thuiswerken/ op straat/ op kantoor):

Demografische gegevens:

Geslacht:

Leeftijd:

Opleidingsniveau:

Opleidingsrichting:

Werksituatie (fulltime enz.):

Leiderschapsstijl:

1. Hoe bouwt u vertrouwen op tussen uzelf en uw teamleden als leidinggevende?
2. Hoe definieert u succes en bekwaamheid in uw rol als leidinggevende?
3. Kunt u voorbeelden geven van hoe u bekwaamheid in zowel woord als daad toont in uw werk?
4. Op welke manieren fungeert u als een voorbeeld voor uw team?
5. Hoe zorgt u ervoor dat uw team trots is om met u samen te werken?
6. Kunt u specifieke situaties delen waarin u buitengewone bekwaamheid hebt laten zien in uw leidinggevende functie?
7. Hoe gaat u om met onregelmatigheden, uitzonderingen en afwijkingen van wat van uw team wordt verwacht?
8. Hoe bewaakt u fouten binnen uw team en hoe gaat u ermee om?
9. Op welke manier identificeert en corrigeert u fouten in de uitvoering van taken?
10. Hoe communiceert u de voordelen van het voldoen aan de verwachtingen en beloningen voor de inspanningen van uw teamleden?

11. Kunt u uitleggen hoe u stimuleert om verder te gaan dan minimale vereisten in het werk?
Ook vind ik dat dit hoort bij het werk. Je merkt steeds meer dat medewerkers hier terughoudender in zijn uitzonderingen nagelaten. Toch probeer ik te benoemen dat dit toch hoort bij de functie binnen de Douane.

Interactiefrequentie:

1. Kunt u beschrijven hoe vaak u initiatief neemt voor face-to-face gesprekken met uw teamleden?
2. Hoe vaak heeft u face-to-face gesprekken met uw teamleden geïnitieerd in het verleden, en welke aanleidingen waren daarvoor?
3. Hoe frequent communiceert u via e-mail met uw teamleden, en kunt u voorbeelden geven van situaties waarin dit nodig was?
4. Hoe vaak ontvangt u e-mails van uw teamleden, en kunt u enkele voorbeelden geven van de aard van deze communicatie?
5. Kunt u vertellen over uw telefoongesprekken met teamleden en hoe vaak u deze initieert?
6. Hoe vaak heeft u telefoongesprekken gevoerd met uw teamleden op hun initiatief?
Zelden tot nooit.

LMX 7 vragenlijst:

1. Hoe gaat u om met problemen die zich voordoen bij de werkzaamheden van uw teamleden en hoe zet u zich in om deze problemen op te lossen?
2. Kunt u beschrijven hoe u een effectieve werkrelatie met uw teamleden opbouwt en onderhoudt?
3. Hoe bouwt u vertrouwen op bij uw teamleden, zodat ze uw beslissingen zouden verdedigen als u afwezig bent?
4. Hoe reageert u op ideeën voor veranderingen in het werk die worden voorgesteld door uw teamleden.
5. Hoe bevordert u open communicatie?
6. Op welke manieren zorgt u ervoor dat u en uw teamleden goed op elkaar afgestemd zijn als het gaat om werk?
7. Hoe zorgt u ervoor dat u de problemen en behoeften van uw teamleden op het werk begrijpt en kunt aanpakken?
8. Kunt u uitleggen hoe u vertrouwen hebt in de capaciteiten van uw teamleden en hoe u dit vertrouwen toont en ondersteunt?