LEIDERSCHAP OP DE WERKVLOER

Opzet promotieonderzoek

Onderzoeker: Thecla Goossens

Begeleider: Dr. L. Beukema

Promotor: Prof.dr. G.G. Anthonio

Hanzehogeschool Groningen

Lectoraat Duurzaam HRM

Kenniscentrum voor Ondernemerschap Marian van Os

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Leerstoel Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid

Groningen, 17 februari 2017.

Inhoudsopgave

[In het kort 3](#_Toc476067554)

[Over leiders, zingeving en wederkerigheid 3](#_Toc476067555)

[Theorievorming over leiderschap 5](#_Toc476067556)

[Leiderschap 5](#_Toc476067557)

[Theorieën over leiders 6](#_Toc476067558)

[De praktijkvraag 7](#_Toc476067559)

[Het promotieonderzoek 8](#_Toc476067560)

[Oorzaak en maatschappelijk belang 8](#_Toc476067561)

[Doelstelling 8](#_Toc476067562)

[Vraagstelling 9](#_Toc476067563)

[Toelichting 9](#_Toc476067564)

[Ontologische uitgangspunten 10](#_Toc476067565)

[Epistemologische uitgangspunten 10](#_Toc476067566)

[Onderzoeksstrategie 11](#_Toc476067567)

[Cases in de praktijklaag 12](#_Toc476067568)

[Validiteit en betrouwbaarheid 12](#_Toc476067569)

[Organisatorische inbedding 13](#_Toc476067570)

[Lectoraat: Duurzaam HRM 14](#_Toc476067571)

[Leerstoel: Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid 14](#_Toc476067572)

[Bijlage 1 Voorafgaand onderzoek De Zijlen 15](#_Toc476067573)

[Bijlage 2 Voorafgaand onderzoek Van Mesdagkliniek 17](#_Toc476067574)

[Literatuur 21](#_Toc476067575)

# In het kort

*Dit onderzoeksvoorstel gaat over leiderschap op de werkvloer. Onder leiderschap verstaan we zowel het handelen van mensen in een leidinggevende positie, als (persoonlijk) leiderschap van medewerkers en leiderschap in teams.*

*De context van het onderzoek wordt gevormd door organisaties in de zorg. Hiervoor is gekozen om voort te kunnen bouwen op de publicatie van de innovatiewerkplaats Zorgarbeidsinnovatie van het Centre of Expertise Healthy Ageing; Krachtig kantelen in zorg&welzijn (Van Leeuwen & Polstra, 2015).*

*Het onderzoek is een zoektocht naar factoren met betrekking tot leiderschap, die invloed hebben op de transitie die in de zorg plaatsvindt. Deze transitie is in het kort als volgt te omschrijven: van verticaal en aanbod-gestuurd naar horizontaal en vraag-gestuurd, waarbij intensief moet worden samengewerkt door stakeholders binnen en buiten de organisatie. Het doel van deze transitie is kwalitatief goede, toekomstbestendige zorg tegen aanvaardbare kosten.*

*In dit promotievoorstel gaat het om handelingsonderzoek dat samen met medeonderzoekers uit de participerende organisaties wordt uitgevoerd en waarbij medewerkers, adviseurs, leidinggevenden, cliënten en verwanten worden betrokken.*

# Over leiders, zingeving en wederkerigheid

‘Managers die denken dat ze goed functioneren, hebben het vaak mis’ (nu.nl 2011). Een greep uit recente onderzoeken laat zien dat circa twee derde van de werknemers aangeeft ontevreden te zijn over zijn of haar manager (o.a. NationaleVacaturebank.nl, 2011, Stichting De Baak, 2015). De voornaamste reden voor de ontevredenheid is het gebrek aan begeleiding, terwijl anderen juist vinden dat de manager zich teveel met hem of haar bemoeit.

In deze onderzoeken is sprake van ‘de manager’. In de literatuur wordt tegenwoordig een scherp onderscheid gemaakt tussen management en leiderschap. Het managen gaat over het van A naar B komen, over het plannen van de inzet van mensen en middelen om een vastgesteld doel te halen. Leiderschap gaat over de vraag waar B ligt en waarom we naar B willen. Juist op dat laatste vlak ligt een belangrijke behoefte van de medewerker. Die wil gezien en erkend worden en tegelijk een zinvolle bijdrage leveren aan het geheel (o.a. Alma, 2005; Bass, Bass & Avolio, 1994; Boonstra, 2001; Weggeman 2007)

De genoemde onderzoeken worden onder andere bevestigd door Sanders (2015) en Tepper (2007). In deze onderzoeken gaat het om managers die in meer of mindere mate bewust hun ‘ondergeschikten’ (de terminologie is al veelzeggend) slecht behandelen om er zelf beter van te worden. In de 24 jaar dat ik als P&O-adviseur werkzaam was, hebben zulke managers af en toe mijn pad gekruist, maar het overgrote deel werkt hard en probeert een goede leidinggevende te zijn. En dan toch zo’n bedroevend resultaat. Hoe kan dat? Wat gebeurt er, of wat gebeurt er niet, waardoor leiderschapsgedrag en de behoefte aan leiding niet op elkaar aansluiten? Waar ontbreekt het aan in de relatie tussen de organisatie, haar leidinggevenden en haar medewerkers? Of staat iets een goede afstemming in de weg?

Het lijkt erop dat veel organisaties er voor kiezen rigoureus te snijden in het middenkader en/of in de eerstelijns leidinggevenden. Vooral grote overheids-, zorg- en onderwijs-organisaties liggen in de media onder vuur. Ze zijn ‘te duur geworden door uitdijend management’. Onder invloed van bezuinigingen, *lean* werken en een veranderde opvatting over kwaliteit van arbeid worden in veel organisaties zelfsturende of autonome teams gevormd. Teamleiders die 40 tot wel 100 mensen leiden zijn geen uitzondering meer. Hoe geef je in zo’n situatie vorm aan leiderschap? Hoe zorg je dat de medewerker wordt gezien? Wie draagt zorg voor de continuïteit in het werk en in de loopbaan van de medewerker? Bezien vanuit de idee van Plato’s *phármakon* (φάρμακον) komt het bij het toedienen van het medicijn – zelfsturing – aan op een zorgvuldige dosering om te vergiftiging te voorkomen. En de bijwerkingen? Welke offers brengt de organisatie bij het snijden in managementlagen?

Daarnaast zien we een ontwikkeling in de organisatie van de zorg. Om de groei van zorgkosten te remmen werken zorgorganisatie, overheid en onderzoekers al geruime tijd aan innovaties die de kwaliteit van de zorg verbeteren, de (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers in de zorg vergroten en dat alles tegen aanvaardbare kosten. Het Transitieprogramma Langdurige Zorg (Rijksbegroting 2010) is daar een voorbeeld van. Het grote voorbeeld van regelarme zorg is de thuiszorgorganisatie Buurtzorg. In navolging van dit experiment wordt op tal van plaatsen werkt met zelforganiserende of zelfsturende teams en minder managementlagen (Abma, Dauwerse, Van der Borg, Verdonk, 2012).

Met die vragen en ontwikkelingen in het achterhoofd startten we in 2014 in het lectoraat Duurzaam HRM met een onderzoekstraject naar duaal leiderschap in de kliniek van het Forensisch Psychiatrisch Centrum Van Mesdag. In 2015 volgde een onderzoek naar duurzame arbeidsrelaties en leiderschap bij De Zijlen, een organisatie voor zorg, wonen en dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking. Dit promotievoorstel bouwt verder op deze ervaringen.

De vraag hoe sturing kan worden gegeven aan zelfsturing, hoe leiderschap in teams vorm krijgt en hoe persoonlijke leiderschap kan worden ontwikkeld in de context van zorgorganisaties is actueel en relevant. Er moeten veranderingen worden doorgevoerd, de effectiviteit moet omhoog bij gelijke of lagere kosten en dat alles graag duurzaam, zodat niet alleen de organisatie maar ook de medewerkers, de klanten en de omgeving nu en in de toekomst hun doelen kunnen blijven verwezenlijken. Dit veronderstelt dat in het veranderingsproces de verschillende stakeholders zich bewust zijn van hun eigen en van elkaars belangen en posities. Dit bewustzijn vatten we in de term ‘wederkerigheid’. In dit continue proces van veranderen wordt een groot beroep gedaan op leiderschap. Het onderzoeksvoorstel verbindt het vraagstuk van het ontwikkelen van teams aan dat van het ontwikkelen van leiderschap.

Een belangrijk vertrekpunt van het onderzoek is betekenisgeving en zingeving. Bij het interpreteren van de onderzoeksdata zal gebruikt worden gemaakt van verschillende filosofische invalshoeken (o.a. Alma, Nussbaum, Kiel, Foucault, Sennet). Andere inhoudelijke bouwstenen worden gevormd door de structuratietheorie van Giddens (1979, 1984). Methodologisch is het voorstel gebaseerd op handelingsonderzoek, case study research en responsieve en reflexieve methodologie (o.a. Adma, 2006, Brohm&Jansen, 2012; Lewin, 1947; Yin, 2003). En uiteraard wordt er veel theorie op het gebied van leiderschap gebruikt.

In het navolgende wordt eerst de ontwikkeling van theorievorming rond leiderschap kort samengevat, gebruikmakend van de masterthesis van de auteur van deze aanvraag (Goossens, 2012). Welke ontwikkeling heeft ons denken over leiders en leiderschap doorlopen? Welke invalshoeken hebben onderzoekers gekozen bij het bestuderen van leiderschap? En waar staan we nu?

Vervolgens wordt de doelstelling en opzet van het promotieonderzoek uiteengezet. Na de voorlopige vraagstelling en toelichting van de kernbegrippen wordt aangegeven met welke theorie en methodologie het onderzoek wordt opgezet. Als bijlagen bij dit voorstel zijn samenvattingen van voorafgaand en lopend onderzoek opgenomen.

# Theorievorming over leiderschap

## Leiderschap

Voordat de ontwikkeling in het denken over leiderschap uiteen wordt gezet willen we helder maken wat we onder leiderschap verstaan. De meest simpele definitie luidt: “Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag” (Stoker, 1999). Hoewel we de schoonheid van een eenvoudige definitie kunnen waarderen is deze definitie voor onderzoek te breed. In het volgende voorbeeld wordt duidelijk waarom. Toen de onderzoeker op de fiets op weg was naar een bespreking pakten donkere wolken zich boven Groningen samen. Ze ging harder fietsen, want ze wilde voor de bui op de afgesproken locatie zijn. De donkere lucht beïnvloedde haar gedrag, maar we zullen die bui geen leiderschap toe willen dichten. Er moet sprake zijn van een bewuste intentie om een bepaald doel te bereiken, en een wolk streeft helemaal geen doelen na. Een bewaker in een gevangenis heeft zo’n doel wel: het bewaren van de rust en de veiligheid. Daartoe zal hij bewust het gedrag van de gedetineerden beïnvloeden en hij heeft daar de nodige middelen voor. Toch zeggen we van een bewaker in deze situatie niet dat hij een leider is. Macht, autoriteit of dwang maken nog geen leider. Wat ontbreekt is de intentie van de volger. Het is niet de keuze van een gedetineerde om de aanwijzingen van de bewaker te volgen, hij heeft geen andere optie. Er is pas sprake van leiderschap als de volger *wil* volgen. De omschrijving van Haslam (Haslam, Reicher en Platow, 2011, p. ix) bevat deze elementen:

 “Leadership, for us, is not simply about getting people to do things. It is about getting people to *want* to do things. Leadership, then, is about shaping beliefs, desires and priorities. It is about achieving influence, not securing compliance. Leadership therefore needs to be distinguished from such things as management, decision-making and authority.” (originele cursivering)

In deze definitie onderscheidt leiderschap zich wezenlijk van het aandachtsgebied dat lang in het bedrijfsleven dominant is geweest: het managen. Als vervolg op het *scientific management* van Frederick Taylor was de aandacht lange tijd gericht op het verhogen van de arbeidsproductiviteit en het zo efficiënt mogelijk runnen van een bedrijf. Het ging om POSDCORB: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting en Budgeting (Mintzberg 1973 geciteerd in: Stoker en Korte 2000). Maar om anno nu blijvend succesvol te zijn is het niet meer voldoende om alleen hier heel goed in te zijn. De aandacht is verschoven naar leiderschap. In onderzoek en literatuur zien we dat terug. Stoker heeft haar definitie van leiderschap dan ook toegespitst op de context van bedrijven en organisaties (Stoker en Kolk, 2003, p. 14):

 “Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag van (een groep) medewerkers, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven en door het uitvoeren van verschillende activiteiten.”

Op deze manier kunnen we nog een aantal verschillende definities naast elkaar zetten, maar de elementen daarvan zijn al aanwezig in de twee definities hier geciteerd: er is de persoon van de leider, er is een (groep) volger(s), er is een relatie tussen die twee, er is een doel, er zijn motieven om dat doel te bereiken, en tot slot is er gedrag van alle betrokkenen. Deze elementen, personen, relatie, doel, motieven en gedrag, zijn voortdurend in beweging en in ontwikkeling. Het geheel vormt een dynamisch proces.

Wat bij nadere beschouwing opvalt in deze definities is dat sprake is van een doel van de *organisatie*, ook als dat een ‘gezamenlijk doel’ wordt genoemd. Waar meestal aan voorbij wordt gegaan is dat er verschillende doelen zijn. Naast de organisatiedoelen zijn er de doelen van een team, van een groep en van ieder afzonderlijk individu. In dit promotieonderzoek zullen aan de definitie van leiderschap vermoedelijk nieuwe facetten worden toegevoegd.

## Theorieën over leiders

De literatuur over leiders en leiderschap kan in drie groepen worden ingedeeld. Om te beginnen zijn er studies waarin de leider als persoon centraal staat. De oudste literatuur over leiders in onze westerse samenleving valt hieronder, bijvoorbeeld *De Staat* van Plato en *De Prins* van Machiavelli. Maar ook in deze tijd zien we boeken over de persoon van de leider, zoals *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* van Covey (2010), *Authentiek leiderschap* van Blekkingh (2013), *De schaduwkant van leiderschap* van De Haan, Kasozi en (2014), of *De natuurlijke leider* van Van der Vugt en Ahuja (2011).

Een tweede groep werken over leiderschap gaat over wat de leider doet. Het gedrag van de leider staat hierin centraal. Hieronder vallen onder andere het werk over situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard (2001) en de managementrollen in het concurrerend waardenmodel van Quinn (2011, 2015). In de eerste helft van de vorige eeuw is dit gedrag vooral te definiëren als het managen van de ruilrelatie: het transactionele leiderschap. Vanaf het midden van de jaren ’70 zien we een verschuiving naar het transformationele leiderschap, dat meer op de intrinsieke motivatie werkt, zoals beschreven door Burns (1978), Bass en Avolio (1994), maar ook door bijvoorbeeld Stoker (2000). Het transformationeel leiderschap is gericht op het intrinsiek motiveren van de medewerker. De (persoonlijke) ontwikkeling is daarbij van groot belang. En om te beginnen heeft de leider charisma nodig: de volger wil deze persoon graag volgen.

De laatste decennia zien we een derde beweging, die van het horizontaal leiderschap. Hieronder valt het werk van Bekman (2006, 2009), Weggeman (2007) en Kolind&Bøtter (2014). In de titels als ‘*Unboss* en *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*!’ lijkt bijna sprake van anti-leiderschap, maar dat is het niet. Leiderschap wordt hier ontdaan van de hiërarchische machtscomponent. Het accent ligt op het motiveren en betrekken van anderen door hen aan te spreken op hun kennis, kunde en ervaring op op gedeelde idealen. Leiderschap wordt bestudeerd als proces, niet als eigenschap of vaardigheid.

De ontwikkeling in het denken over leiderschap is in het kort als volgt:

* Traditioneel gaat leiderschap over de persoon van de leider.
* Transactioneel leiderschap gaat uit van een rationeel mensbeeld en is gericht op het optimaliseren van de ruilrelatie tussen leider en volger.
* Transformationeel leiderschap wordt gezien als een ontwikkelingsproces gericht op de motivatie om gezamenlijke doelen te halen. Dit doet de leider door charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht.
* De laatste decennia is het perspectief verschoven naar leiderschap als proces en naar de leider-volgerrelatie: *leadership is a we-thing.* In deze opvatting heeft elk mens in een organisatie deel aan het leiderschap.

# De praktijkvraag

En nu? Hoewel er dus al veel is nagedacht en geschreven over leiderschap vindt twee derde van de ondervraagde werkenden dat de leidinggevende er weinig van bakt. Dit leidt tot minder welzijn (o.a. lage arbeidssatisfactie, ziekte, burn-out, ‘psychologisch ontslag’), vermindering van kwaliteit van producten en diensten voor klanten en minder welvaart (kosten door verzuim, productiviteitsverlies, hoog verloop). Het ontbreekt aan kennis hoe leiderschap dan wel moet worden ingevuld.

De vertaling van visies op leiderschap naar de werkvloer blijkt moeilijk en de eerstelijns managers hebben hierbij de lastigste positie (Weggeman, 2007). Er is veel op papier gezet over leiderschap, ook over onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap, over het binden en boeien van medewerkers, over moreel leiderschap en betekenisgeving. Een manager kan zich een bibliotheek aan (zelfhulp)boeken aanschaffen over dit thema. Hierin zal hij of zij echter geen antwoord vinden op de vraag wat het beste past bij hem of haar zelf, bij de medewerkers en binnen de kaders en grondpatronen van de eigen organisatie.

Bij veel leiderschapsonderzoek is sprake van experimenten met proefpersonen, veelal studenten (Hoogenvorst 2012, Sanders 2015), of van vragenlijsten waarbij gedrag eerst is gecategoriseerd en vervolgens de uitkomsten geüniversaliseerd (Burns, 1978; Bass & Avolio 1994, Stoker 2000, 2003). Dit betekent dat deze onderzoeken voorbijgaan aan, of minder oog hebben voor de (organisatie)context waarin het leiderschapsgedrag tot uitdrukking komt. Responsief onderzoek gaat ervan uit dat de betekenis die stakeholders geven aan situaties en gebeurtenissen mede wordt bepaald door de context. Bovendien kan in een dergelijke opzet niet worden gekeken naar duurzame (arbeids)relaties en naar de processen waarin betekenisgeving of zingeving in het werk tot ontwikkeling komt.

Een andere lacune wordt gevormd door het eenzijdige accent op de belangen van de organisatie. Het gaat er – ook bij het transformationeel leiderschap – uiteindelijk om de medewerker optimaal te benutten teneinde de organisatiedoelen te halen. Leiderschap kan wellicht effectiever zijn wanneer er ook aandacht is voor het geheel aan doelen en belangen van de medewerker rond loopbaan en levensloop. Leiderschap wordt in dit onderzoek gezien als tweerichtingsverkeer.

Wanneer we naar een groter maatschappelijk geheel kijken komt er nog een aspect in beeld bij dat tot nu toe weinig aandacht heeft gekregen. Het spanningsveld tussen de doelen van de organisatie en de loopbaan van de medewerker vragen een langetermijnvisie en een blik die de eigen organisatie overstijgt. Dit vraagt omgevingsbewustheid en oog voor continuïteit. De belangen houden niet op bij de poort van de organisatie en ook niet bij de evaluatie van “strategische vijfjarenplannen”. De vraag in de praktijk luidt dan: Hoe kan in organisaties vorm worden gegeven aan leiderschap vanuit het toekomstig en maatschappelijk belang van duurzame arbeidsrelaties? Welk handelingsrepertoire kunnen de eerstelijns leidinggevenden hiervoor inzetten, welke taak en verantwoordelijkheid ligt er bij de medewerker en op welke wijze kan het het hogere managent hen hierbij faciliteren? Aan de hand van deze vragen is dit promotievoorstel uitgewerkt.

# Het promotieonderzoek

De beschrijving van het promotieonderzoek is opgezet aan de hand van de volgende vier vragen (naar Van den Bersselaar, 2003, p. 17)

* Waar komt het leiderschapsprobleem vandaan en wat is het belang van de oplossing ervan? (sociaal-filosofische en ethische vraag)
* Wat is de aard van het onderzoeksobject (ontologische vraag)
* Op welke wijze kunnen de onderzoekers kennis verkrijgen over het onderzoeksobject? (epistemologische vraag)
* En wat betekent dat voor de aanpak (methodologische vraag)

## Oorzaak en maatschappelijk belang

We bakenen het probleem af tot leiderschap in arbeidsorganisaties. Of anders geformuleerd: de wens van arbeidsorganisaties om het leiderschap te ontwikkelen. We zullen in kaart moeten brengen hoe leiderschap vorm krijgt en welke knelpunten er zijn, wat daar de oorzaken van kunnen zijn en welke mogelijkheden er zijn voor verbetering. De organisaties die in dit onderzoek participeren leveren (langdurige) zorg aan mensen met een psychische stoornis of verstandelijke beperking.

De gevolgen van ondermaats leiderschap zijn reeds genoemd: vermindering van welzijn (o.a. lage arbeidssatisfactie, ziekte, burn-out, ‘psychologisch ontslag’), vermindering van kwaliteit van producten en diensten en vermindering van welvaart (kosten door verzuim, productiviteitsverlies, hoog verloop).

De organisaties waarmee wordt samengewerkt willen hun leiderschap verbeteren. Ze worstelen onder andere met een balans tussen autonomie en sturing, met verbinding en zingeving. Verbetering van leiderschap draagt niet alleen bij aan de continuïteit en kwaliteit van de organisatie en dienstverlening, maar ook aan de continuïteit van de loopbanen van medewerkers. Het is een gegeven dat organisaties steeds in verandering zijn, door een verandering in de vraag, in de maatschappelijk opdracht, technologie, demografie of door een combinatie van factoren. Dat brengt met zich mee het werk inhoudelijk verandert en dat baanzekerheid beperkt is. En continue loopbaan is geen vanzelfsprekendheid. Dit doet een extra beroep op leiderschap.

De directe uitkomsten van het onderzoek komen te goede aan de mee-onderzoekende organisaties. Daarnaast zullen door een cross-case analyse patronen in kaart worden gebracht die tot theorievorming leiden die ook andere organisaties handvatten of inspiratie kan bieden bij de ontwikkeling van leiderschap. Ten derde levert het kennis op over het uitvoeren van handelingsonderzoek bij leiderschapsontwikkeling.

Vandaar uit komen we tot de volgende doelstelling en vraagstelling:

### Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is inzicht krijgen in factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van leiderschap in organisaties, zodat het leiderschap kan gaan bijdragen aan wederkerigheid tussen medewerker en organisatie en aan de continuïteit voor medewerker en organisatie, rekening houdend met de maatschappelijke omgeving. Het onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van de betrokken mensen en organisaties in de praktijk. Daarnaast wordt door dit onderzoek kennis over de ontwikkeling van leiderschap op de werkvloer vergroot.

### Vraagstelling

De voorlopige vraagstelling van het promotieonderzoek luidt:

*Welke factoren hebben invloed op de ontwikkeling van leiderschap op de werkvloer, van leidinggevenden en medewerkers?*

### Toelichting

*Voorlopig*

Naar de aard van het onderzoek kan de onderzoeksvraag in de loop het traject verder uitkristalliseren. De werkelijkheid staat niet stil. We weten niet wat we gedurende het onderzoek onderweg tegenkomen.

*Factoren*

De mogelijk werkzame bestanddelen worden niet vooraf door de onderzoeker bepaald maar ontstaan door analyse van de dialogen en observaties van (en met) stakeholders in de organisatie.

*Leidinggevenden*

Indit onderzoek ligt de focus op de eerstelijns leidinggevenden. Het hogere kader speelt uiteraard ook een rol, maar uiteindelijk gebeurt het op de werkvloer. In de literatuur worden overigens de mensen die leidinggeven aan de werkvloer zowel met met ‘middenkader’ als met ‘eerstelijns leidinggevenden’ aangeduid. Die laatste term zal gehanteerd worden, omdat over de interpretatie daarvan geen misverstand kan ontstaan.

*Medewerkers*

De medewerkers in dit onderzoek zijn werkenden in de organisatie. Het kunnen ook flexibele krachten of vrijwilligers zijn. Vanuit de opvatting dat volgers net als leiders deelhebben aan het leiderschap in de organisatie is hun rol van groot belang. Het gaat om alle medewerkers, ongeacht opleidingsniveau, omvang of type arbeidsovereenkomst.

*Wederkerigheid*

Onder wederkerigheid verstaan we het volgende:

“Wederkerigheid in algemene zin betekent dat er een bepaalde balans is in de verschillende relaties waarin beide partijen oog hebben voor hun eigen positie en deze positie zien in verbinding met de positie van de ander.” (Beukema, 2013, p.34)

Het eerstelijnskader heeft daarbij een belangrijke rol. Het vormt een schakel tussen de medewerker en de rest van de organisatie. Deze teamleiders, chefs of coördinatoren hebben daarnaast een belangrijke rol in het vormen van groepen medewerkers tot samenwerkende teams op een zodanige wijze dat de verrichte arbeid betekenisvol wordt, voor de medewerker èn voor de organisatie en haar klanten. Deze benadering gaat uit van wederkerigheid.

*Arbeidsorganisatie*

Het onderzoek wordt uitgevoerd met leidinggevenden en medewerkers uit arbeidsorganisaties in de zorg; organisaties die de rol van werkgever hebben ten opzichte van werknemers. Er is sprake van een organisatiedoel en structuren en processen om die doelen te behalen. Aan de relatie organisatie-medewerker liggen afspraken en contracten ten grondslag.

## Ontologische uitgangspunten

**Wat is de aard van leiderschap**

In dit onderzoek wordt leiderschap gezien als een proces tussen een leider en volger(s). Het omvat dus gedrag van zowel de leider als de volger. Dit leiderschap gaat om het richten en afstemmen van gedrag zodat de verrichte arbeid betekenisvol wordt, voor de medewerker, voor de organisatie en voor haar klanten, waarbij waarden en normen worden gerealiseerd in beroep, bedrijf en maatschappij. Leiderschap wordt dus niet gedefinieerd als een karaktereigenschap of vaardigheid.

Gedrag in organisaties, en dus ook leiderschap, vindt plaats binnen een sociale structuur. Er is een wisselwerking tussen het handelen van de individuen en de structuren van organisatie in die zin dat medewerkers met hun handelen de structuur vormgeven, en dat tegelijkertijd de structuur de de kaders aangeeft waarbinnen een individu kan kiezen uit de verschillende handelingsopties. De ‘gegeven’ structuur is niet onveranderlijk: door nieuw gedrag kunnen er nieuwe structuren gecreëerd worden. Structuur en individu maken deel uit van hetzelfde systeem; er is geen sprake van dichotomie, maar van dualiteit in een permanente wisselwerking. Dit is de kern van de *structuratietheorie* van Giddens (1979, 1984). Hij beschouwt de handelingsprakijken vanuit drie begrippen:

a) betekenisgeving (welke betekenis geven actoren aan het handelen);

b) hulpbronnen (vanuit welke positie en met welke middelen vindt het handelen plaats) en

c) waarden en normen (wat zijn achterliggende motieven en intenties). Wanneer het handelen is ingesleten in routines spreken we van ‘*grondpatronen’*, generieke subjectiviteit of ‘gestolde interactie’. (Weick, 1995).

De wisselwerking tussen het individu en de structuur wordt gecreëerd in sociale praktijken; de alledaagse handelingen die mensen uitvoeren. Door deze praktijken te onderzoeken worden grondpatronen inzichtelijk en dus ook waar deze hulpbron zijn voor verandering en waar ze verandering in de weg staan.

Nu heeft niet iedere actor in de organisatie evenveel mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de sociale structuren en grondpatronen: leidinggevenden uit het midden en hogere kader hebben meer invloed dan medewerkers op de werkvloer. Bij veranderingen hebben ze dus ook een grotere rol. Aangezien het doel van dit onderzoek is het leiderschap in organisaties te verbeteren moet er ruimte komen voor (experimenten met) ander leiderschapsgedrag. Dat vraag inzicht in en aanpassing van bestaande patronen. Dit promotieonderzoek wordt daarom geënt op deze structuratietheorie en aanverwante theorieën op het gebied van grondpatronen, betekenisgeving en handelingspraktijken.

## Epistemologische uitgangspunten

**Hoe kunnen we kennis over leiderschap verkrijgen**

Hoe krijgen we kennis over leiderschap, terwijl het, net als de organisatie zelf, steeds in verandering is? Tot op zekere hoogte kan er empirische data worden verzameld, maar in dit onderzoek ligt het zwaartepunt op de interpretatie en de betekenis die betrokkenen eraan geven. Dit sluit aan bij een constructivistische opvatting van kennis en het interpretatieve onderzoeksparadigma.

In dit onderzoek zal daarom sprake zijn van van een methodemix als het gaat om data verzamelen. Hiermee bedoelen we een mix van o.a. observaties (fly-on-the-wall en participatief), interviews, narratieve data en empirische data.

Naast kennis over leiderschap, organisaties en betekenisgeving zal er gaandeweg ook kennis uit andere domeinen nodig zijn bij de analyses en interpretaties, zoals kennis over leerprocessen en verandering en over duurzame inzetbaarheid, maar deze staat niet centraal en wordt betrokken als daar in het onderzoek aanleiding toe is.

Door meerdere perspectieven en verschillende kennisvormen (ervarings-, praktijk- en wetenschappelijke kennis) te combineren ontstaat een rijk beeld van de onderzochte werkelijkheid. Dit wordt ook wel ‘epistemologische rechtvaardigheid’ genoemd. (Abma, 2006)

## Onderzoeksstrategie

**De methodologische aanpak**

Het onderzoek wordt opgezet als handelingsonderzoek, zoals onder andere ontwikkeld door Lewin (1948, 1951), Coenen (1987; 2012) en Boog (o.a. 2003). Bij handelingsonderzoek werkt de onderzoeker […] in samenwerking met een groep mensen om een situatie in een bepaalde setting te verbeteren (Brohm&Jansen, 2012, pp.67). Het onderzoek is daarmee intensief, participatief en interactief. Voor de medeonderzoekers is het onderzoek ook een leertraject: “[Handelingsonderzoek] kunnen we inzetten als leerstrategie waarmee mensen in de praktijk hun handelingsruimte kunnen vergroten en actief kunnen werken aan vernieuwing of verbetering.” (Van Staveren, 2012, p. 39). Aangezien in deze organisatie zowel de leidinggevenden, de werkvloer als de staf- en ondersteunende afdelingen een rol spelen (multi-actorbenadering), is het onderzoeksontwerp dat van een multi-embedded case research (Yin, 2003).

Theorievorming vindt hierbij in de praktijk plaats, waarbij de theoretische kennis van onderzoeker en praktische kennis van mede-onderzoekers bij elkaar komen. Samen met de leidinggevenden wordt geëxperimenteerd, gereflecteerd en geanalyseerd hoe bestaande patronen werken en hoe ze veranderd kunnen worden. De verschillende stakeholders in de samenwerkende organisatie zijn dus medeonderzoeker. Het onderzoek is reflexief proces waarin sprake is van co-creatie, multidisciplinair samenwerken en het verbinden van theorie en praktijk.

Dit betekent dat het onderzoek uit twee lagen is opgebouwd: een praktijklaag waarin in verschillende pilots (de cases) in een organisatie onderzoek wordt verricht naar de handelingspraktijk van leiderschap. Door vervolgens een cross-caseanalyse (secundaire analyse) uit te voeren wordt generieke kennis ontwikkeld over leiderschap, in dit geval leiderschap van van medewerkers en eerstelijns leidinggevenden in organisaties. Hierbij wordt gebruik gemaakt van wetenschappelijke kennis uit relevante literatuur. Interventies en analyses wisselen elkaar af. Het is een iteratief proces waarbij er in de cases gebruik kan worden gemaakt van gemaakt eerdere leerervaringen.



*figuur 1: Onderzoeksopzet – gebaseerd op Andriessen (2005)*

Bij het voorafgaande onderzoek (zie bijlage 1) is *appreciative inquiry*, het waarderend onderzoeken in gezet. Zowel bij het data verzamelen als in de analyse was het vertrek punt: wat gaat er goed, wat willen we behouden, welke gemeenschappelijke wensen en waarden koesteren we, en hoe kunnen we een stap in die richting zetten. Bij deze aanpak baseren we ons op het werk van David Cooperrider (Cooperrider, 1986; Coopperrider& Srivastva, 1987) en Masselink, Van den Nieuwenhof (2008).

AI sluit bijzonder goed aan op handelingsonderzoek en kan in de nieuwe cases ook een rol spelen. Dit is echter geen vooropgesteld doel. AI gaat uit van het constructivistische principe; actoren construeren samen een organisatie. Deze vormt geen objectieve werkelijkheid, maar is het resultaat van een proces van gezamenlijke betekenisgeving. Het tweede principe van AI sluit hier direct op aan: het poëtische principe. Een organisatie krijgt betekenis in de verhalen die we vertellen. Niet voor niets staat storytelling momenteel zo in de belangstelling. Het simultaniteitsprincipe is voor handelingsonderzoek en AI identiek: het onderzoek is zelf een interventie, en leren gaat hand in hand met vernieuwen/verbeteren. Net als AI heeft handelingsonderzoek een doel, een ‘affirmative topic’ of een gewenste toekomst. Dit noemt Cooperrider het anticipatoire principe. Het vijfde en laatste AI-principe is het positieve: uitgaan van de kracht van wat er al is. Hoewel dit geen voorwaarde is voor handelingsonderzoek is het wel heel vruchtbaar gebleken om energie en interesse op te wekken voor onderzoek en verandering. De basisvragen van Barrett (2010) zullen bij het verzamelen van data een rol spelen: “Welke elementen hebben ervoor gezorgd dat we staan waar we nu staan? Welke factoren hebben dat mogelijk gemaakt? Wat is het unieke DNA van dit systeem waardoor we tot groei en ontwikkeling in staat zijn? Welke mogelijkheden bestaan er om het in de toekomst nog beter te doen?” (Tjepkema&Verheijen, 2012, p. 81).

## Cases in de praktijklaag

Het onderzoek zal in eerste instantie worden uitgevoerd in De Zijlen, een organisatie voor wonen, werk en dagbesteding voor ca. 1400 mensen met een verstandelijke beperking, met een relatief complexe zorg nodig hebben (zorgzwaartepakket 5 tot 8). Bij de organisatie werken zo’n 1180 (ca. 800 f.t.e.) mensen op 41 locaties.

Binnen De Zijlen zijn vijf onderzoekspilots geformuleerd, die als vijf losse cases worden gezien, met als overeenkomst dat de generieke organisatiecontext identiek is. Op deze vijf plaatsen in de organisatie gaat de onderzoeker samen met een HR-adviseur en de betrokken leidinggevende en medewerkers het leiderschap op de werkvloer in kaart brengen en experimenteren met nieuwe werkwijzen. De vijf pilots zijn:

1. Kennisdelen tussen eerstelijns leidinggevenden
2. Twee teams die met de methodiek van triple-C werken
3. Een team dat in dienst is van een ouderinitiatief
4. Drie teams die werken met Regie op Locatie en het besturingsinstrument Betekeniskaart
5. Een zelforganiserend team van het onderdeel jeugd (FLINQ)

Het is mogelijk dat in de loop van het onderzoek andere organisaties worden betrokken om resultaten te vergelijken dan wel in een andere context toe te passen. Organisaties die daarvoor in in beeld zijn, zijn de Van Mesdagkliniek, waar de onderzoeker een eerder leiderschapsonderzoek heeft uitgevoerd en Cosis, waarmee op dit moment verkennende gesprekken worden gevoerd.

## Validiteit en betrouwbaarheid

Op handelingsonderzoek is een aantal kwaliteitscriteria van toepassing. Het onderzoek streeft geen onafhankelijke objectieve eenduidigheid na, maar een gedeeld en geloofwaardig inzicht in de bestaande structuren en hoe deze kunnen veranderen. De subjecten zijn mede-onderzoekers en in dialoog wordt betekenis gegeven aan observaties en analyses. Het onderzoek is niet herhaalbaar, aangezien het onderzoek een interventie pleegt in dat wat onderzocht wordt. Het is niet mogelijk van voren af aan hetzelfde nogmaals te doen. Als dat wel mogelijk zou zijn is het onderzoek mislukt.

Hoe wordt de kwaliteit van dit onderzoek gewaarborgd? Er is sprake van theoretische, methodische, data- en onderzoekerstriangulatie. Om te beginnen vindt dataverzameling op verschillende manieren plaats; open en semigestructureerde interviews in combinatie met participatieve en fly-on-the-wall observaties en workshops. Hiervan worden rijke beschrijvingen gemaakt tot er geen nieuwe details meer bijkomen (Tromp 2004). De verzamelde data worden vastgelegd en met de mede-onderzoekers geanalyseerd. Dit zijn in eerste instantie de HR-adviseurs van De Zijlen. De analyse vraagt afwisselend heel precies kijken en afstand nemen om grotere patronen in beeld te krijgen (categoriseren, systematiseren, structureren). Bij deze analyse worden verschillende theorieën en methoden gebruikt, zoals IPA (interpretative phemenological analysis) en discoursanalyse. De bevindingen worden steeds weer voorgelegd aan de betrokken leidinggevenden en medewerkers, ter controle en aanvulling.

De betrokkenheid en kennis van de mede-onderzoekers maakt dat in het proces met verstand van zaken kan worden doorgevraagd, geselecteerd en geïnterpreteerd. De onderzoeker heeft meer afstand tot de organisatie en kan daardoor tot op zekere hoogte voorkomen dat zijzelf en mede-onderzoekers subjectief te werk gaan of bevooroordeeld zijn bij het interpreteren en analyseren. De kans hierop zal verder worden verkleind door een drietal groepen te vormen die kritisch meelezen, dan wel in intervisiebijeenkomsten het proces kritisch volgen. De eerste groep wordt gevormd door de collega’s binnen het lectoraat Duurzaam HRM en de tweede groep zijn de mede-onderzoekers in de onderzoeksgroep van de leerstoel Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid. In deze groepen is onderzoekskennis ruim aanwezig. De derde groep wordt gevormd door leiders uit verschillende organisaties, die belangstelling hebben voor het onderzoek maar er zelf niet direct betrokken zijn. Met dit drievoudig klankbord houdt de onderzoeker zichzelf bij de les als het om de onbevooroordeelde, onbevangen kritische en open blik gaat. Van het gehele onderzoeksproces wordt een uitgebreid en gestructureerd logboek bijgehouden.

# Organisatorische inbedding

Deze promotie wordt voorbereid en uitgevoerd vanuit het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool Groningen en de leerstoel Sociologie van Leiderschap, Organisatie en Duurzaamheid van de Rijksuniversiteit Groningen.

Het lectoraat is onderdeel van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen. In dit kenniscentrum werkt de Hanzehogeschool Groningen aan het vergroten en delen van kennis over ondernemen, werken en organiseren in de meest brede zin.

De leerstoel omvat een kenniskring/onderzoeksgroep met ca. 10 promovendi die onderdeel uitmaken van de Graduate School of Behavioural and Social Sciences.

**De kernthema’s uit dit promotieonderzoek zijn:** Leiderschap, Zingeving, Ontwikkeling, Wederkerigheid, Duurzaamheid, Continuïteit en Omgevingsbewustheid.

De thema’s uit dit onderzoeksvoorstel sluiten naadloos aan op de opdracht van zowel het lectoraat als de leerstoel. Dit komt mede doordat de opdrachten van het lectoraat en de leerstoel in hoge mate overlappen c.q in elkaars verlengde liggen. In die hieronder geciteerde teksten zijn de overeenkomstige doelen/thema’s gecursiveerd.

## Lectoraat: Duurzaam HRM

Het lectoraat DHRM werkt vanuit het WOC-model: *Wederkerigheid, Omgevingsbewustheid en Continuïteit.*

Mooi werk, mooi leven. Met dit motto het lectoraat duidelijk maken waar het voor staat. Mooi werk, omdat het voor mensen belangrijk is om *zinvol werk* te doen waar zij hun talenten in kwijt kunnen en deze *talenten ook verder kunnen ontwikkelen*. Mooi werk, omdat het voor de organisatie belangrijk is dat mensen goed werk afleveren en daarmee hun toegevoegde waarde leveren. Mooi werk, omdat HRM zich niet uitsluitend richt op banen, op het vaste contract, maar op arbeidsrelaties in alle soorten en maten.

## Leerstoel: Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid

De leeropdracht richt zich op *leiderschap*. Leiderschap gaat over *invloed uitoefenen op de omgeving, maar ook omgekeerd*. De omgeving bepaalt mede of iemand als leider wordt gezien. In toenemende mate ervaren medewerkers verandermoeheid op hun werk. Hierbij is sprake van verregaande vervreemding van deze medewerkers ten opzichte van hun organisatie en het management in het bijzonder. Deze negatieve beleving van medewerkers werkt door naar klanten of patiënten, maar ook naar de *netwerken en samenwerkingsverbanden* van de organisatie. Leiderschap, en dan met name van het management in organisaties krijgt hierdoor een negatieve klank. Hoe kunnen leiders de verandermoeheid en *vervreemding van hun medewerkers* ten opzichte van de organisatie en het management *doorbreken en vooral voorkomen*? Positief geformuleerd is de vraag hoe leiders *veranderingen in organisaties op een duurzame wijze* kunnen doorvoeren.

# Bijlage 1 Voorafgaand onderzoek De Zijlen

In het HRM beleid “Mooi werk/betekenisvol werk” (2015) worden de ontwikkelingen in en rondom de zorg gepresenteerd. De verschuiving van regie naar de gemeenten in een participatiemaatschappij is daar één van. De ontwikkelingen zijn van invloed op het veranderende zorgproces en het werk van de zorgprofessional bij De Zijlen. Zorginnovaties leiden tot arbeidsinnovatie en omgekeerd; zonder veranderingen in het werk en gedrag van medewerkers is een verandering in de zorg een illusie.

**Doelstelling**

Gegeven de vijf HR-thema’s inzicht krijgen in en vorm geven aan HRM en leiderschap (vanuit afdeling P&O en locatiehoofden/diensthoofden) die arbeidsinnovatie tot stand kunnen brengen die passend zijn bij een toekomstbestendige ontwikkeling van het primair proces binnen De Zijlen.

**Vraagstelling**

Op welke manier kan arbeidsinnovatie in de richting van wederkerige, volwassen arbeidsrelaties in De Zijlen worden ontwikkeld, welke rol kan HRM (P&O-afdeling en locatiehoofden/ diensthoofden) innemen om deze kanteling te ondersteunen en wat betekent die nieuwe rol voor mensen van de P&O-afdeling en leidinggevenden?

**Uitgangspunten**

Tijdens eerdere gesprekken over de inhoud van het samenwerkingstraject zijn de inmiddels bekende uitgangspunten al verwoord. Wederkerigheid speelt in de vormgeving van de inhoud en het proces een belangrijke rol. In onze laatste bijeenkomst hebben we daarnaast nadrukkelijk gesproken over omgevingsbewustzijn. Deze begrippen lichten we hieronder toe.

*Wederkerigheid*

De medewerkers zijn cruciaal voor het realiseren van die missie. HRM en leiderschap zijn er dan op gericht een evenwichtige samenhang te realiseren tussen de doelstellingen van De Zijlen enerzijds en de drijfveren en ontwikkelbehoeften van medewerkers anderzijds. Denk aan de aandacht die we hebben besteed aan het zgn. badkuip- en kampeertentmodel.

Door het individu verandert de organisatie, maar het omgekeerde is ook het geval. Mensen maken de organisatie, en de organisatie is ook bepalend voor hoe mensen met elkaar omgaan. Daarmee is (een deel van) het begrip wederkerigheid geïntroduceerd: in de relatie tussen individu en organisatie hebben invloed op elkaar.

De structuur van systemen (zie figuur op volgende pagina) maakt ook dat individuen onbedoeld en onbewust het systeem reproduceren waarin ze werken. Dit systeem kan taai en complex zijn en daarmee moeilijk te veranderen. Krachtig kantelen betekent doorzettingsvermogen en geduld. Om grondpatronen in het systeem (van organisatie en haar leden) te verkennen en te analyseren en aangrijpingspunten te zoeken voor beweging en voor het doorbreken van het systeem. Kort gezegd komt het erop neer dat mensen door hun acties en interacties elk moment structuren reproduceren zoals ze die kennen. Dat wil zeggen dat mensen de situatie in stand houden zoals deze is.

*Structuur van systemen*

Als we streven naar wederkerigheid, dan gaat het hier om de vraag over de “dikte” van de pijl van de organisatie naar individu enerzijds en de “dikte” van de pijl van individu naar de organisatie anderzijds.

*Omgevingsbewust*

Omgevingsbewust is wat ons betreft van belang bij de toenemende aandacht voor dat wat buiten de organisatie gebeurt en in de netwerken van een multistakeholderomgeving waarin organisaties zich bevinden. Dat vereist een open en oprechte dialoog met alle interne en externe stakeholders (Van Leeuwen & Polstra, 2015).

Veranderingen in de zorg worden vooral van buiten de sector opgelegd en zijn vaak kosten gedreven. Dat maakt het moeilijk om innovatie, met energie en gevoel voor eigenaarschap, van binnenuit te organiseren.

Maar De Zijlen heeft met haar visie ook een eigen ontwikkelagenda en geeft daarmee een krachtig signaal af. Naast de extern gedreven noodzakelijke verandering, richt De Zijlen zich op het creëren van mooi en betekenisvol werk. Dat mooie werk komt, zo blijkt uit de toon en inhoud van het HRM beleid, bij voorkeur op een wederkerige manier tot stand.

In de aanpak sluiten we zo veel mogelijk aan bij die ontwikkelingen richting mooi en betekenisvol werk die al in gang zijn gezet. De Zijlen vertrekt niet vanaf nul. Te denken valt aan de activiteiten rond Regie Op Locatie (ROL), de betekeniskaart, Triple C, Pynter en LACCS. De voorgestelde aanpak is in dit geval ondersteunend aan de huidige organisatieontwikkeling, met als doel de beweging cq kanteling extra kracht bij te zetten.

Krachtig kantelen betekent dan een appel doen en aansluiten op de belevingswereld van betrokkenen op verschillend niveau en aansluiten op de huidige beweging. Over wat bepalend is voor de kwaliteit van de zorg, over de noodzakelijkheid van verandering, over dat wat nodig is om in partnerschap vorm te geven aan volwassen arbeidsrelaties en uitvoering te geven aan de cliëntvraag.

**Resultaten**

Het onderzoek heeft verschillende resultaten opgeleverd. Om te beginnen een gedeeld inzicht in de kernwaarden van het HR-beleid: Duurzaamheid, Omgevingsbewustheid, Inclusiviteit, Wederkerigheid en Continuïteit. Daarnaast heeft het naast de bestaande mensvisie en zorgvisie een gedeelde visie op de duurzame arbeidsrelaties opgeleverd en een visie op de organisatie.

Aan de hand van dit eerste verkennende onderzoek is de oorspronkelijke vraag verschoven: minder op HR en meer op leiderschap gericht. Op basis van deze eerste uitkomsten zijn de vijf pilots geformuleerd.

# Bijlage 2 Voorafgaand onderzoek Van Mesdagkliniek

In de jaren 2010 en 2013 werd in een middelgrote organisatie in Groningen een werkvermogensmonitor afgenomen. Ook hier scoorde het management niet geweldig: de meerderheid van de medewerkers vindt de eigen leidinggevende niet inspirerend, met name op de punten ‘motiveren’ en het ‘geven van feedback’ geven ze hem of haar een onvoldoende. Dit werd bevestigd in twee onderzoeken van studenten van de Hanzehogeschool Groningen (Kuijpers 2015; Lanting, 2015).

Het traject 'wederkerig leiderschap' richt zich op de unitcoördinatoren (UC's) en behandelcoördinatoren (BC's) van deze organisatie. Dezen vormen duo's in de aansturing van de verschillende socio-therapeutische teams, een BC heeft één team onder haar of zijn hoede, voor een UC zijn dat er twee of drie. De invulling van dit duaal leiderschap is verschillend en de vraag voor het traject is *hoe de coördinatoren dit duaal leiderschap vanuit wederkerigheid vorm kunnen geven.*

In het traject speelt wederkerig leiderschap op verschillende niveaus:

* in de verhouding tussen coördinatoren en medewerkers,
* in de verhouding tussen de beide bij een unit betrokken coördinatoren en
* in de verhouding tussen unit en organisatie als geheel.

Wederkerigheid in algemene zin betekent dat er een bepaalde balans is in de verschillende relaties waarin beide partijen oog hebben voor hun eigen positie en deze positie zien in verbinding met de positie van de ander (Beukema, 2013, p.34). De concretisering van deze algemene betekenis voor de situatie in deze organisatie (zowel wat betreft visie als wat betreft dagelijks handelen) is onderwerp van onderzoek in dit traject.

Opzet en werkwijze

Het traject is opgezet als handelingsonderzoek, waarbij het gaat om partnership van de verschillende actoren: in dit geval leidinggevenden, mensen van de afdeling HRM en van het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool. In dit partnership wordt wederkerigheid als uitgangspunt van de relaties genomen, omdat elk de eigen kennis in het traject inbrengt. Daarmee zijn inhoud en methode aan elkaar verbonden en kon een community of practice ontstaan.

In handelingsonderzoek richt de focus zich op het handelen van mensen en op de manier waarop mensen in dat dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vormgeven (grondpatronen in de interactie). Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen etc. die dat individueel handelen mede sturen. Dat impliceert wederkerigheid in de relatie tussen individu en organisatie, dat wil zeggen dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen.



*figuur 1: Wederkerigheid individu - organisatie*

Het traject is opgezet als onderzoeksleerproces: kennisoverdracht is gekoppeld aan reflectie op de dagelijkse ervaringen van de coördinatoren waardoor theorie en praktijk op elkaar betrokken worden.

Elementen van het traject zijn:

* Kennisoverdracht: bijdragen van diverse specialisten vanuit de Hanzehogeschool Groningen
* Intervisie: Kennis vertalen naar de dagelijkse praktijk van UC's en BC's
* Analyse: op basis van bovenstaande de situatie rond wederkerig leiderschap bij de organisatie in het algemeen en aanknopingspunten voor versterking van de samenwerking tussen UC's en BC's in kaart brengen. Deze analyse is het resultaat van het gesprek tussen onderzoekers en deelnemers aan het traject, die daarmee als mede-onderzoekers optreden.

*Het verloop van het traject op hoofdlijnen is als volgt:*

Voorbereidende fase:

Op basis van een analyse in de voorbereidingsgroep van het UC-BC-traject en een zevental interviews met operationeel leidinggevenden zijn de thema's 'verbinding', 'aansturing' en 'werkdruk' als centrale thema's vastgesteld in een tweetal startbijeenkomsten met UC's en BC's.

Thema Verbinding

Op het thema 'verbinding' heeft kennisoverdracht plaatsgevonden in workshops, die nader ingaan op socio-technische uitgangspunten voor inrichting van de organisatie. Aansluitend zijn intervisiebijeenkomsten gehouden. Op de invulling hiervan zijn van twee kanten vragen gesteld, waaruit blijkt dat de rode draad in het traject niet altijd voor iedereen duidelijk is. Daarop is een eerste tussenbalans geschreven die is besproken met de UC's en BC's en op basis daarvan aangevuld.

Thema Aansturing

Over het thema aansturing zijn twee workshops. Hierin zijn verschillende invalshoeken van aansturing en leiderschap verkend. Aan de hand van het concurrerend waardenmodel van Quinn is een analyse uitgevoerd en er is geëxperimenteerd met nieuwe vormen van (leiderschaps-) gesprekken. Aansluitend vonden weer intervisies plaats.

Thema Werkdruk

Het derde en laatste thema in dit traject is 'werkdruk', verzorgd door Leni Beukema. In de workshop zijn drie invalshoeken belicht:

* werkdruk vanuit de systeemtheorie (organisatie/sociologisch);
* de werkvermogensmonitor (beleving/psychologisch)
* vliegwielmodel (interactie/handelingstheorie).

Het laatste model is vervolgens uitgediept, onder andere met behulp van de leercyclus en -stijlen van Kolb. Ook hier zijn aansluitend intervisiemoment geweest.

Parallel aan de bijeenkomsten met UC's en BC's hebben twee studenten onderzoek gedaan onder medewerkers van de afdeling Sociotherapie, met als thema resp. duaal leiderschap en werkdruk. De managementsamenvattingen van deze onderzoeken zijn voor de zomer verspreid.

Gedurende het traject hebben we steeds gezocht naar mogelijkheden om wederkerig leiderschap bij De Mesdag nader in te vullen en te versterken. Daarbij hebben we de methode van *Appreciative Inquiry* (AI, waarderend onderzoeken) ingezet *als “een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek, die zich kenmerkt door een focus op sterktes en kracht, oftewel: 'what gives life to a system' “* (Tjepkema & Verheijen, 2012). Met name in de intervisies is van deze methode gebruik gemaakt, evenals in de voorbereidende opdracht voor de intervisies.

Overzicht traject in gecombineerd model

*Figuur 2: Samenhang in de gebruikte modellen*

Per afzonderlijk thema zijn de resultaten opgenomen drie afzonderlijke documenten: de *Tussenbalansen 1, 2 en 3*. In de eindnotitie richten we ons op de overstijgende thema's in de grondpatronen zoals we die hebben gevonden gedurende het traject. Daarin zijn we we eerst ingaan op de context van de organisatie, omdat die sterk beïnvloed is vanuit wet- en regelgeving, wat kleuring geeft aan het primaire proces en waardoor de speelruimte in het handelen van medewerkers van de organisatie beperkt wordt. Na het weergeven van de gevonden thema's in grondpatronen zijn een aantal 'helpende kaders' benoemd, die in het traject zijn gevonden. Tot slot formuleren we aanbevelingen om wederkerig leiderschap te bevorderen. Waar we de gevonden thema's en kaders opvatten als resultaat van een gezamenlijk onderzoeksleerproces zijn de aanbevelingen voor rekening van de onderzoekers.

In vervolg op dit onderzoek maakt de organisatie nu een plan van aanpak voor de organisatieverandering. In de volgende fase van het onderzoek kan het leren van/in de verandering centraal staan.

# Literatuur

**Met betrekking tot onderzoeksmethodiek:**

Abma, T. (2007). Working with Stories Narrative and Dialogue as Methods for Learning, Understanding and Practice Improvement. In: Jaap Boonstra and Léon de Caluwé. Intervening and Changing: Looking forMeaning in Interactions. John Wiley & Sons, Ltd. Ch 4, p. 65- 78.

Abma, T. & Widdershoven, G. (2006). Responsieve methodologie. Interactief onderzoek in de praktijk. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

Almekinders, C., Beukema, L.M., Tromp, C., (2009). *Research in action theories and practices for innovation and social change.*

Andriessen, D en T. van Weert (2005). *Onderzoeken door te verbeteren. Overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk in hbo-onderzoek*. Beschikbaar op: <http://www.scienceguide.nl/pdf/OnderzoekenDoorTeVerbeteren.pdf>

Bersselaar, V. v. d. (2003). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud : Fundamenten voor onderzoek en professioneel handelen* (2e, herz. dr.). Bussum: Coutinho.

Brohm, R., Jansen, W. (2012). *Kwalitatief onderzoeken: Praktische kennis voor de onderzoekende professional*. Sentia Academic Publishers, Oosterhout.

Tromp, J. C. (2004). *Breedbeeld wetenschap: Een kritisch-reflexief onderzoeksmodel gebaseerd op een breed rationaliteitsbegrip = wide-angle science: A critical-reflexive research model based on a broad concept of rationality*. Van Arkel.

Yin, R. K., (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA [etc.]: Sage.

**Met betrekking tot leiderschap:**

Baak, de, Winkelman Van Hessen (2015). *Nationaal Leiderschapsonderzoek 2016*. De Baak, Driebergen

Bass, Bernard Morris, Avolio,Bruce J.,. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA [etc.]: Sage Publications.

Bekman, A. A. M., (2006). *Kernkwaliteiten van leidinggeven: Het horizontale perspectief*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Bekman, A. A. M. (2009). *Horizontaal leiderschap: Onderzoek naar leiderschap in organisaties: Verhalen, praktijkgevallen, aandachtspunten*. Assen; [Leeuwarden]: Koninklijke Van Gorcum; Stenden University, Kenniskring Mens en Organisatie.

Blekkingh, Bas W. (2013). *Authentiek leiderschap: Ontdek en leef je missie*. Den Haag: Academic Service.

Camps, Th.W.A., Stoker, J., Jurgens,B.J.H., (2008). *Managers zijn struisvogels: Over vluchtgedrag van leidinggevenden*. Maarssen; Utrecht: Reed Business; Berenschot.

Covey, Stephen R. Walsmit, Vanja,. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam [etc.]: Business Contact.

Haan, Erik de., Kasozi, Anthony, Bamsey, Richard. (2014). *De schaduwkant van leiderschap : Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Hersey, Paul., Blanchard, Kenneth H., Johnson, Dewey E. (2001). *Management of organizational behavior : Leading human resources*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Lewin, Kurt,,Cartwright, Dorwin. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York [etc.]: Harper and Row.

Quinn, Robert E., Faerman, Sue R., Thompson, Michael P., Mcgrath, Michael R., Bright, David S., Lierop,Fred van.,. (2015). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Quinn, R. E. (2011). *Becoming a master manager: A competing values approach*. Hoboken, NJ: Wiley.

Sanders, Stacey, Knippenberg-Wisse, Barbara Marta van, Rijksuniversiteit Groningen, Kurt Lewin Instituut.,. (2015). Unearthing the moral emotive compass : Exploring the paths to (un)ethical leadership. Rijksuniversiteit Groningen).

Stoker, Janka, Kolk, Nanja J., Donders,M.M.E. (2003). *Grip op leiderschap: Toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer; Zaltbommel: Kluwer; INK.

Stoker, Janka, Korte,A.W.de. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.

Tepper, Bennett J., Moss, Sherry E., Lockhart, Daniel E., Carr,Jon C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Acadmanaj the Academy of Management Journal, 50*(5), 1169-1180.

Vugt, Mark van,, Ahuja, Anjana.,Popken, Henk.,. (2011). *De natuurlijke leider*. Utrecht: LeV.

Whitener, E. M., S. E. Brodt, M.A. Korsgaard, & J.M. Werner (1998). Managers as Initiators of Trust:

An Exchange Relationship Framework for Understanding. Managerial Trustworthy Behavior. The Academy of Management Review, 23: 513-530.

<http://www.nationalevacaturebank.nl/informatie/kandidaten/persberichten/63-procent-van-de-werknemers-ontevreden-over-manager> geraadpleegd op 11 december 2015.

**Met betrekking tot (organiseren in) de zorg**

Abma, T.A. , Dauwerse, L.M, van der Borg W.E., & Verdonk, P. (2012). *De Herontdekking van de zorg. Het belang van vertrouwen, ruimte en verbinding in de ouderenzorg. Responsieve evaluatie van transitieprogramma 'Van Harnas naar Zomerjurk'. Eindrapport.* VUmc, afd. Metamedica. <http://hdl.handle.net/1871/48094>

Gastelaars, M., & Brinkman, F. (2006). *Excuses voor het ongemak : De vele gevolgen van klantgericht organiseren.* Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Heijst, A. v. (2005). *Menslievende zorg: Een ethische kijk op professionaliteit.* Kampen: Klement.

Leeuwen, N. v., Polstra, L., & Eefting, L. (2015). *Krachtig kantelen in zorg & welzijn* (1e druk.). Amsterdam: Boom.

The, A.-M. (2005). *In de wachtkamer van de dood : Leven en sterven met dementie in een verkleurende samenleving.* Amsterdam: Thoeris.

Transitieprogramma in de Langdurige zorg. Rijksbeleid (2010) [http://www.rijksbegroting.nl/2010/voorbereiding/begroting,kst132834b\_6.html](http://www.rijksbegroting.nl/2010/voorbereiding/begroting%2Ckst132834b_6.html)

Wouwe, H. v., & Weerd, D. v. d. (2015). *Het gewone leven ervaren : Triple-C in theorie en praktijk.* Sliedrecht: ASVZ.

**Filosofisch - Sociologisch:**

Alma, H. A. (2005). *'De parabel van de blinden': Psychologie en het verlangen naar zin.* Amsterdam: Humanistics University Press.

Beukema, L. (2013). *Human resource maatwerk, over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge; Oxford: Polity Press; Blackwell.

Klink, van der J.J.L. e.a. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van ZonMw. Den Haag.

Lewin, Kurt, Lewin,Gertrud Weiss. (1948, 1973). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. London: Souvenir Press (Educational & Academic).

Masselink, R., Nieuwenhof, R. van den, Ahaus, C.T.B. (2008). *Waarderend organiseren, appreciative inquiry: Co-creatie van duurzame verandering*. Nieuwerkerk aan den IJssel; Amsterdam: Gelling Publishing; Reed Business [distr.].

Scharmer, C.O. (2010). *Theorie U: Leiden vanuit de toekomst die zich aandient: De social technologie van presencing*. Zeist: Christofoor.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA [etc.]: Sage Publications.