

## Contextueel leiderschap



# Contextueel Leiderschap

*Diagnose en ontwikkeling met behulp van de  
Referentiemethode®*

## Contextual Leadership

*Diagnosis and development using the Reference Method*

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor  
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam  
op gezag van de rector magnificus  
Prof.dr. S.W.J. Lamberts  
en volgens besluit van het College voor Promoties

De openbare verdediging zal plaatsvinden op  
donderdag 19 juni 2008 om 11.00 uur

door

Arnoldus Hendrikus Roozendaal

geboren te Groningen



Promotoren:

Prof.dr.ing. T.W. Hardjono

Prof.dr. A.J.J.A. Maas

Overige leden:

Prof.dr. S.J. Magala

Prof.dr. R.J.M. van Tulder

Prof.dr. Th.H. Homan

# Inhoud

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Woord vooraf</b>                                                               | VII |
| <b>1 Probleemstelling en onderzoeksvraag</b>                                      | 1   |
| 1.1 Ontwikkelingen in de context                                                  | 1   |
| 1.2 Consequenties voor organiseren en leiderschapsontwikkeling                    | 4   |
| 1.3 Contextueel leiderschap als antwoord op het omgaan met complexiteit           | 20  |
| 1.4 Naar een methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap | 26  |
| 1.5 Onderzoekskader                                                               | 33  |
| 1.6 Opbouw van deze dissertatie                                                   | 38  |
| <b>2 Theoretisch kader Referentiemethode®</b>                                     | 39  |
| 2.1 Criteria naar aanleiding van maatschappijontwikkeling                         | 40  |
| 2.2 Criteria naar aanleiding van organisatieontwikkeling                          | 54  |
| 2.3 Criteria naar aanleiding van de persoon van de leider                         | 71  |
| 2.4 Theoretische fundatie Referentiemethode®                                      | 97  |
| 2.5 Het gebruik van de Referentiemethode® in de praktijk                          | 113 |
| <b>3 Methodische verantwoording</b>                                               | 141 |
| 3.1 Opzet van het onderzoek                                                       | 142 |
| 3.2 Te verwerken managementtheorieën bij de Referentiemethode®                    | 145 |
| 3.3 Aanpak onderzoek per casestudie                                               | 152 |
| 3.4 Perspectieven van de onderzoeker                                              | 169 |
| 3.5 Reflectie op de gebruikte methodologie                                        | 172 |
| <b>4 De Referentiemethode®, getoetst in de praktijk</b>                           | 174 |
| 4.1 Het organisatieassessment                                                     | 176 |
| 4.2 Verdiepend diagnostisch onderzoek                                             | 190 |
| 4.3 Casestudie regiopolitie                                                       | 195 |
| 4.4 Casestudie gezondheidszorg                                                    | 217 |
| 4.5 Casestudie industrieel productiebedrijf                                       | 236 |

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5 Conclusies</b>                                                                                                     | 256 |
| 5.1 De conclusies op hoofdlijnen                                                                                        | 256 |
| 5.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen                                                                               | 276 |
| 5.3 Handvatten voor het gebruik van de Referentiemethode®<br>in de praktijk                                             | 284 |
| 5.4 Epiloog                                                                                                             | 286 |
| <b>Samenvatting</b>                                                                                                     | 290 |
| <b>Summary</b>                                                                                                          | 295 |
| <b>Literatuur</b>                                                                                                       | 301 |
| <b>Bijlage I:</b> De ontwerpfase van de Referentiemethode® voor diagnose<br>en ontwikkeling van contextueel leiderschap | 308 |
| <b>II:</b> Promoveren in deeltijd                                                                                       | 314 |

# Woord vooraf

In dit boek werk ik uit waarom ik van mening ben dat de ontwikkeling van leiderschap één van de belangrijkste uitdagingen vormt voor de 21<sup>e</sup> eeuw; niet alleen voor continuïteit van organisaties op de korte termijn, maar ook voor de continuïteit van de samenleving als geheel en zelfs voor onze planeet. Ik geloof in het effect dat goede leidinggevers hebben op deze elementen en als afgeleide daarvan, op het inspireren en beïnvloeden van medewerkers. Van leiders mag verwacht worden dat ze het initiatief nemen. Daarvoor is het noodzakelijk dat leidinggevers zich vanuit een visie ontwikkelen, vanzelfsprekend in effectiviteit, maar vooral, en misschien wel in de eerste plaats, als persoon. Daarom is leiderschapsontwikkeling voor veel leidinggevers noodzakelijk als ‘education permanente’. Over de theorie van het leiderschap is zeer veel geschreven. Over de ontwikkeling van leiderschap in de praktijk is veel minder bekend. In dit boek presenteer ik een concrete methode voor leiderschapsontwikkeling die, vanuit een theoretisch kader, in de praktijk in een drietal concrete, verschillende casestudies is toegepast en vanuit reflectie verder is ontwikkeld.

Vraagstukken om te komen tot de diagnose en ontwikkeling van leiderschap zijn niet eenvoudig. Dit impliceert dat de daartoe in dit boek gepresenteerde methode ook niet eenvoudig is. Immers, er bestaan geen eenvoudige oplossingen voor complexe vraagstukken. De toepassing van de gepresenteerde methode is met name niet eenvoudig, omdat er per verdiepingsslag een aantal keuzes en een aantal vertaalslagen gemaakt moeten worden, waarbij wel uitgegaan wordt van een basis referentiekader. Dit geldt zowel voor het ontwerp van de methode als voor de uiteindelijk gepresenteerde toepassing van de methode in de praktijk van leiderschapsontwikkeling. Met andere woorden: het contextspecifiek ontwerpen per casestudie, redenerend vanuit een vast referentiekader, is inherent aan de gepresenteerde methode.

Te vaak is leiderschapsontwikkeling gebaseerd op modellen vanuit een verscheidenheid aan managementtheorieën. Daarbij wordt veelal op reductionisti-

sche wijze gekeken naar oorzaken en gevolg. Mijn ambities gingen verder, want ik wilde samen met betrokkenen meervoudig naar hun organisatie kijken en op zoek gaan naar wat hen persoonlijk drijft en inspireert. Ik wil een nieuwe uitdaging creëren door op een andere manier te kijken naar leiderschapsontwikkeling. Het leiderschap levert daarbij een bijdrage aan een organisatiebenadering die men pleegt aan te duiden met duurzaam ondernemen. Daarvoor heb ik, vanuit mijn ervaring, een referentiemodel ontwikkeld en naderhand toegepast als methode voor de diagnose en ontwikkeling van leiderschap. In dit boek toon ik de werkwijze van de methode in de praktijk aan.

Mijn ambitie is geweest om samen met betrokkenen in de organisatie en het veld te komen tot een methode voor de diagnose en ontwikkeling van leiderschap vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen. Betekenis geven in een specifieke context vormde daarbij mijn 'Leitmotiv'. Daarbij heb ik verschillende keuzes gemaakt die in de methode naar voren komen. Allereerst heb ik, in de ontwerpfase, op basis van praktijkervaring en een training met een pilotgroep leidinggevend een keuze gemaakt voor een zestal elementen die van belang zijn voor leiderschapsontwikkeling, variërend van ontwikkelingen in de maatschappij tot de persoonlijkheid en de waarden van het individu. De elementen zijn te onderscheiden, maar niet te scheiden. Deze elementen vormen aldus in samenhang het referentiemodel.

Per element heb ik vanuit een aanbod uit verschillende wetenschapsdisciplines een keuze gemaakt voor een aantal modellen dat mijns inziens van belang is bij de ontwikkeling van leiderschap en kan bijdragen aan de ontwikkeling van deze zes elementen.

In afzonderlijke organisaties heb ik de modellen met bijbehorende instrumenten in samenhang toegepast. Daarbij heb ik per organisatie een onderzoek en een analyse uitgevoerd op basis van de gekozen modellen, met als doel het genereren van hanteerbare managementinformatie. Immers, bij elke organisatie is het de kunst uit de grote hoeveelheid informatie de relevante managementinformatie te genereren en keuzes te maken. Keuzes die bijvoorbeeld te maken hebben met de vraag of leiderschap een kritieke succesfactor vormt om de strategische ambities van de organisatie op korte en lange termijn waar te maken.

Vervolgens is het aan individuele leidinggevend om antwoorden te vinden op de vraag wat de strategische ambitie voor hen persoonlijk betekent. Daarmee komt de persoon van de leider meer centraal te staan. Een kernvraag daarbij is: wat kan de leider bijdragen aan de realisatie van de strategische ambitie van de organisatie? De vraag die evenzeer van belang is: wat kan de organisatie bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de leider? Om deze aspecten

nader te onderzoeken, heb ik voor alle zes elementen van het referentiemodel, de modellen en de bijbehorende instrumenten nogmaals verbijzonderd naar de contextspecifieke situatie, maar dan nu op individueel niveau. Afhankelijk van deze situatie heb ik aldus de elementen vertaald naar contextspecifieke vragenlijsten en onderzoeksmethodes. Op basis van de resultaten wordt aan de persoon van de leider individueel feedback en betekenis gegeven. Deze resultaten heb ik vervolgens geconsolideerd tot op team- en/of organisatieniveau.

Dit alles betekent dat de gepresenteerde methode niet bestaat uit een universeel toepasbaar model, maar uit een methode om, in samenspraak met betrokkenen, vanuit een aantal perspectieven en via een aantal vertaalslagen steeds meer toe te werken naar de situatie van de individuele leider. Het maken van deze vertaalslagen en het geven van betekenis vergt veel van de professionals die werken met de uitvoering van de methode. Het vraagt vooral ook van hen te reflecteren, meervoudig en methodisch te kijken en te interveniëren.

Mijn ervaringen met de methode heb ik neergeschreven in de vorm van een proefschrift. Het doen van onderzoek en het schrijven van een proefschrift is, naast het hebben van een volledige baan als organisatieadviseur en ondernemer, geen sinecure. Dit vraagt compassie en doorzettingsvermogen. Toch heb ik het volbrengen van wat ik mezelf ten doel heb gesteld als een inspiratieklus ervaren, veel meer dan als een transpiratieklus. Ik heb het als buitengewoon enthousiasmerend ervaren wanneer leiders, op basis van de spiegel die hen wordt voorgehouden, daadwerkelijk keuzes maken en stappen zetten in hun ontwikkeling. Getuige de vele positieve reacties van direct betrokkenen denk ik daarin geslaagd te zijn. In het onderzoek heb ik vanzelfsprekend mijn eigen rollen als ontwerper van de methode, als consultant, als onderzoeker en als persoon zo veel mogelijk gescheiden gehouden.

Voor de totstandkoming van dit proefschrift wil ik graag een aantal mensen bedanken.

In de eerste plaats dank ik alle deelnemers van een groep leidinggevendens waarmee ik voor het INK, tezamen met dr. E.J.P. van Loon, de leiderschapstraining in het kader van het INK-managementmodel heb ontwikkeld en verzorgd. Zij gaven mij de eerste beelden over welke elementen van belang zijn bij leiderschapontwikkeling. Op basis van deze beelden heb ik het referentiemodel ontwikkeld.

In de tweede plaats dank ik de directie en medewerkers van een achttal organisaties waarbij ik in de volgende fase het gebruik van de door mij ontwikkelde

methode in de praktijk mocht toetsen op basis van een organisatiespecifiek onderzoek. Ik denk daarbij specifiek ook aan de directies van de drie organisaties waar ik in een vervolgonderzoek een verdieping mocht uitwerken tot op het individuele niveau van de leidinggevendenden. Dit betreft de drie specifieke casestudies van dit onderzoek, respectievelijk bij de politie, in de gezondheidszorg en in het bedrijfsleven.

Ik wil deze dissertatie dan ook in het bijzonder opdragen aan al degenen, die als leidinggevende en als individueel 'object van onderzoek' binnen de drie afzonderlijke casestudies met mij dit proces hebben doorlopen. Zij deelden hun emoties, hun betrokkenheid, maar ook hun zorgen met mij. Allen hebben ze keuzes gemaakt voor de verdere stappen in hun carrière. Dit betrof soms ingrijpende keuzes, ondanks of dankzij de verwachtingen van hun omgeving.

Als promovendus is het organiseren van feedback een kritieke succesfactor. Mijn dank gaat natuurlijk in de eerste plaats uit naar mijn promotoren, prof. dr. ing. T.W. Hardjono en prof. dr. A.J.J.A. Maas. In zijn dissertatie in 1995 gaf prof. Hardjono als aanbeveling voor verder onderzoek aan het definiëren van een profiel voor leidinggevendenden voor elke fase van het Vierfasenmodel®. Met hem heb ik vele inspirerende en vruchtbare discussies gevoerd over dit onderwerp. Prof. Maas heeft een essentiële bijdrage geleverd aan het methodologische gedeelte om samen met betrokkenen meervoudig te kijken naar 'hun' werkelijkheden. Met ons drieën hebben we boeiende discussies gevoerd over het kijken vanuit verschillende paradigma's.

Ik dank ook degenen die een bijdrage hebben geleverd als meelezer bij de totstandkoming van deze dissertatie, met name mevrouw G.J.M. Wielens, mr. A.H.J. Teunissen, dr. ir. W.J.H. Schins, drs. N.J.J.M. Bakker en dr. E.J.P. van Loon. Zij hebben een eerdere versie van het manuscript van een kritische reflectie voorzien.

Een bijzonder woord van dank ben ik verschuldigd aan dr. E.J.P. van Loon. Hij heeft in mijn tijd in de bakkerijwereld een belangrijke bijdrage geleverd aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Dit traject heeft mij gebracht tot een fundamentele loopbaankeuze, een keuze die onder andere van groot belang is geweest in het proces om te komen tot dit onderzoek. Met hem heb ik samen de training ontwikkeld: Leiderschapsontwikkeling binnen de context van het INK-managementmodel. Gezamenlijk hebben we in vele creatieve sessies gewerkt aan de ontwikkeling van het leiderschapsconcept. Dit betreft de theorie, maar hij heeft vooral ook als consultant en counselor in de praktijk gewerkt met de toepassing van de concepten die ten grondslag liggen aan de

gepresenteerde methode en wel met groepen leidinggevendens wereldwijd. Het feit dat hij werkt met leidinggevendens variërend van operationeel niveau tot leden van de Raad van Bestuur heeft veel waardevolle feedback opgeleverd voor dit onderzoek. Zijn bijdrage is van doorslaggevend betekenis geweest bij de totstandkoming van het referentiemodel, waarop de methode voor leiderschapsontwikkeling is gebaseerd.

Mijn dank gaat ook uit naar de ‘Soeterbeeck-groep’ een groep van collega promovendi die periodiek op Soeterbeeck (een voormalig klooster in Ravenstein) onder leiding van prof. Hardjono bijeenkomt. Daar discussiëren, reflecteren en mediteren we gemeenschappelijk over onze mogelijke bijdrage aan een ‘intellectuele samenleving’.

Voor het doen van onderzoek heb ik gebruikgemaakt van diverse vragenlijsten. Voor de verwerking van de resultaten op individueel, team- en organisatieniveau heb ik gebruikgemaakt van diverse verzamelstaten en grafische voorstellingen van de resultaten. Bij het ontwerpen en uitwerken van de onderzoeksgegevens is de heer R.W.H. Brussen vanuit zijn ervaring met ICT van groot belang geweest. Uiteraard dank ik hem daarvoor.

Bij de uiteindelijke vormgeving van het boek heb ik gebruik mogen maken van de ervaring en het enthousiasme van Louwe Dijkema en Sonja Geurts van Koninklijke van Gorcum. Hun tips en adviezen vanaf het begin waren zeer waardevol. De vormgeving van de omslag is tot stand gekomen in samenwerking met een ontwerper in Oostenrijk, Paul Manche in Gutendorf. Hij wist op grafische wijze weer te geven hetgeen ik wilde vertellen met de omslag van het boek. Alle afbeeldingen zijn gemaakt door Gerard Sluiter van Fundeon. Wil Bogaards, Roos van Loon-Bos en Marion Boon hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de laatste bewerking van het manuscript. De Engelse vertaling van de samenvatting is verzorgd door Peggy Maddrell. Het gehele productieteam van Van Gorcum heeft er uiteindelijk een prachtig boek van gemaakt. Dank voor alle inspiratie bij het voorwerk en de productie.

Ondanks alle steun van buiten is het uiteindelijk wel aan de promovendus om het proces tot het eindresultaat te brengen. Dit was onmogelijk zonder de onvoorwaardelijke steun en het vertrouwen in het eindresultaat van mijn echtgenote Marian en onze kinderen Saskia en Patrick. In de afgelopen periode was ik er vaak niet voor hen. Toch hebben ze mij de kans geboden dit onderzoek tot een afronding te brengen. Aan hen tenslotte ben ik daarom heel veel dank verschuldigd.



# 1

## Probleemstelling en onderzoeksvraag

*Hoe kunnen we nog groeien als we niet meer weten wat we niet weten  
en steeds uitgaan van wat we wel weten?*

Thoreau

In dit hoofdstuk schets ik het kader van mijn onderzoek. Ik begin in paragraaf 1.1 met het schetsen van een aantal belangrijke ontwikkelingen in de context van de samenleving als geheel en organisaties in het bijzonder. Daaruit blijkt dat de complexiteit van de samenleving aan het veranderen is. In paragraaf 1.2 definieer ik leiderschap als kritieke succesfactor om de uitdaging op te pakken en antwoorden te vinden op deze veranderende complexiteit. Daartoe werk ik vervolgens in paragraaf 1.3 het principe van contextueel leiderschap uit. Vervolgens kom ik in paragraaf 1.4 tot een methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het onderzoekskader voor het toetsen van de methode in de praktijk.

### 1.1 Ontwikkelingen in de context

Of het waar is dat de wereld om ons heen steeds complexer wordt, valt moeilijk te bewijzen. Wel lijkt het er op dat men het er over eens is dat de complexiteit van de samenleving aan het veranderen is. Te constateren valt dat er wereldwijd, maar ook binnen de Nederlandse samenleving, veel ontwikkelingen gaande zijn. Uit deze ontwikkelingen wil ik er een paar uitlichten die van belang zijn voor de context van het onderzoek. Immers alle onderzochte organisaties maken deel uit van deze samenleving.

In de eerste plaats hebben we te maken met het feit dat grenzen vervagen. Daarbij ontstaan nieuwe netwerken en nieuwe organisatievormen. Manuel Castells publiceert in 1996 het eerste deel van een trilogie 'The Information Age' (Castells 1996). Hierin behandelt hij de structurele aspecten van het Informatie Tijdperk die de Netwerk Samenleving gevormd hebben. De informatietechnologie maakt de opkomst mogelijk van wereldwijde netwerken waarin individuen, bedrijven en instellingen met elkaar zijn verbonden. Dit leidt ener-

zijds tot een economie, die wereldwijd op zoek is naar nieuwe productie- en consumptiemogelijkheden. De effecten van deze globalisering grijpen overal om zich heen, voor veel organisaties geldt de wereldmarkt als de thuismarkt. Anderzijds leidt deze economie tot een toenemende sociale fragmentarisering, mede afhankelijk van de vraag of men 'on-line' is. Zijn belangrijkste zorg is dat we leven in een periode, waarin we technologisch overontwikkeld, maar sociaal onderontwikkeld zijn (Oosterbaan 1997).

Een volgende belangrijke ontwikkeling die ik wil noemen, is de toename van de vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Kyoto-conferentie in 1997 heeft kennelijk nog niet voldoende mensen wakker geschud. In het protocol van de conferentie hebben de geïndustrialiseerde landen zich verplicht de uitstoot van broeikasgassen in 2010 met gemiddeld 5,2% te verminderen ten opzichte van 1990. De Verenigde Staten zijn afgehaakt in 2001. Zij hebben het protocol uiteindelijk niet geratificeerd omdat de maatregelen de Amerikaanse economie te veel zouden schaden. Wetenschappers zijn het er echter over eens dat op termijn zeker 50% nodig is om de aarde niet te veel te laten opwarmen. Er is nog een lange weg te gaan.

Velen zijn inmiddels tot het inzicht gekomen dat de huidige ontwikkeling mondiaal zo niet door kan gaan, gelet op de uitputting van de energiebronnen op aarde. Al Gore heeft in zijn film 'An Inconvenient Truth' inmiddels velen bewust gemaakt van wat hij 'de klimaatcrisis' noemt. In 2007 ontving hij de Nobelprijs voor de Vrede, tezamen met de ongeveer 2.500 wetenschappers van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), het klimaatpanel van de Verenigde Naties

Veel organisaties zijn zich er dan ook inmiddels van bewust dat ze keuzes moeten maken rondom het thema maatschappelijk en duurzaam ondernemen.

Deze ontwikkelingen gaan uiteraard ook niet voorbij aan de Nederlandse samenleving. Een groot aantal organisaties is op dit moment bezig met fusie-activiteiten, bijvoorbeeld in de bankenwereld en de wereld van de chemie; transacties waarmee miljarden euro's zijn gemoeid, maar waarbij ook vaak zeer veel onzekerheid voor werknemers ontstaat. Financiële middelen komen meer en meer van organisaties die geen binding hebben met de branche, maar die vooral gericht zijn op het halen van financieel gewin bij al hun transacties (hed-gefunds). In veel organisaties spelen thema's als centralisatie en decentralisatie. Dit alles gebeurt in een razend tempo, een tempo dat voor veel mensen niet meer is bij te benen. Dit maakt mensen onzeker.

Een ander thema dat speelt is de demografische samenstelling van de bevolking. De vergrijzing neemt toe binnen de samenleving. Dit leidt enerzijds tot

een afname van de actieve beroepsbevolking, anderzijds tot een toename van de vraag naar zorg. Van mensen wordt verwacht dat ze zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Daar komt nog bij de enorme toename van het aantal eenpersoons- en kleine huishoudens.

Het percentage werknemers dat nog werkzaam is in de sectoren landbouw en industrie neemt zienderogen af. Veel productieactiviteiten, en meer en meer ook dienstverlening, verdwijnen naar het buitenland. De teruglopende instroom van leerlingen voor het beroepsonderwijs baart velen grote zorgen. Wie kiest er nog voor een vak? Het grote tekort aan vakmensen in met name de technische beroepen heeft inmiddels gezorgd voor een grote instroom van beroepskrachten uit het voormalige Oostblok.

Gelet op de toekomstige ontwikkelingen binnen de beroepsbevolking (Nederland kenniseconomie) is de doelstelling dat binnen een aantal jaren circa 50% van de Nederlandse bevolking een hogere beroepsopleiding heeft voltooid. De verwachting is dat het nog zeer moeilijk zal worden deze doelstelling te realiseren. Daarnaast zoeken vele hoogopgeleiden hun heil in het buitenland. Veel organisaties zullen de komende jaren problemen krijgen met de instroom van gekwalificeerde medewerkers. Voor zeer veel organisaties zal het vinden, boeien en binden van medewerkers dan ook een centraal issue worden.

Daarnaast wordt onze samenleving multicultureel en daarmee veel kleurrijker. Binnen de Nederlandse samenleving leven mensen van een zeer groot aantal verschillende nationaliteiten, maar ook met grote verschillen in culturele en religieuze achtergronden. Integratie tussen allochtonen en autochtonen verloopt niet overal even succesvol. De individualisering wordt steeds sterker en de sociale cohesie in de samenleving neemt af. Welke binding is er nog met elkaar? De scheiding tussen grote stedelijke agglomeraties, met hun eigen problematiek en het platteland wordt steeds groter. Tekenend is dat voor veel activiteiten binnen de samenleving steeds minder vrijwilligers zijn te vinden. Niet iedereen is in staat om om te gaan met de individuele vrijheden die burgers hebben verkregen. Het begrip 'kort lontje' valt steeds vaker te beluisteren. Ondanks het beeld<sup>1</sup> dat cijfers aantonen dat de criminaliteit daalt (objectieve veiligheid), wordt de roep om veiligheid steeds sterker (subjectieve veiligheid).

We hebben te maken met een steeds verder terugtrekkende overheid. Verantwoordelijkheden komen meer en meer bij de burgers te liggen. De invloed van de lokale overheid wordt steeds groter. Er wordt veel dichterbij de samen-

1 Dit beeld is afkomstig uit de negen audits bij verschillende korpsen, waarbij ik in het kader van het kwaliteitsstelsel bij de Nederlandse politie in de tweede en derde ronde als externe deskundige betrokken ben geweest.

leving georganiseerd. Wetgeving wordt steeds stringenter rondom thema's als veiligheid, gezondheid en welzijn.

In Nederland is in 2003 de commissie Tabaksblat<sup>2</sup> gekomen met een code voor Corporate Governance en duurzaam ondernemingsbestuur. Daarbij zijn openheid en transparantie kernbegrippen. De keerzijde van de medaille is dat dit leidt tot sterke controlemechanismen binnen organisaties.

## 1.2 Consequenties voor organiseren en leiderschapsontwikkeling

Leiders van organisaties dienen de consequenties te overzien van deze snel veranderende samenleving en zich te realiseren dat de strategie van hun organisaties als het ware continu aan verandering onderhevig is. Het succes van gisteren betekent niet automatisch het succes voor morgen. Dit is altijd zo geweest, maar de ontwikkelingen lijken nu sneller te gaan. Het 'lezen en leren' van de samenleving wordt een belangrijk thema. Het gaat niet meer alleen over het kortetermijnperspectief, maar vooral ook om het langetermijnperspectief. Leiders zijn altijd (bewust of onbewust) bezig geweest met het richten en inrichten van de organisatie en de maatschappij om aan de eisen vanuit de veranderende omgeving te kunnen voldoen. In de loop der tijd hebben we daarbij veranderende paradigma's zien ontstaan met betrekking tot het organiseren en de wijze waarop leiders daarop invloed uit kunnen oefenen. De snelheid van veranderen van dingen en verschijnselen bepaalt mede welke leiderschapsinterventies in een bepaalde situatie effectief blijken te zijn (Van Loon & Roozendaal 2006).

Het is inmiddels een gedeelde opvatting dat er in de omgeving van organisaties *stakeholders* zijn. Dit betreft de traditionele belanghebbenden, zoals aandeelhouders, financiers, klanten, leveranciers, samenwerkingspartners in de keten en de maatschappij (samenleving als geheel), maar ook nieuwe actoren, zoals consumentenbonden, cliëntenraden, ondernemingsraden, visitatiecommissies en zelfsturende teams. Het idee houdt in dat stakeholders in zekere mate invloed uitoefenen op strategische keuzes van een organisatie. Voor leiders van organisaties is het van belang te weten welke stakeholders er zijn, welke invloed ze op de bedrijfsvoering uitoefenen (nu en in de toekomst) en hoe groot de macht is van ieder afzonderlijk. Vanuit dit concept dient de leider<sup>3</sup> van een organisatie rekening te houden met de belangen van deze stakeholders en zijn strategische keuzes mede daarop te baseren. Daarbij gaat het om het balanceren tussen de

2 Bron: Ernst Hijmanslezing: Tabaksblat, Corporate Governance en de samenleving door J.C. Blankert.

3 Waar 'hij' en 'zijn' staat, moet ook steeds 'zij' en 'haar' worden gelezen. De term 'leider' wordt steeds gebruikt als centrale term voor de verschillende leiderschapsrollen.

verschillende eisen van direct betrokkenen. Dit geldt ook als men er voor kiest zich uiteindelijk te richten op één stakeholder.

Blijven voldoen aan deze veranderende eisen betekent ontwikkelen en zo mogelijk onderscheiden, waarbij de belangen van de strategisch meest relevante stakeholders in samenhang worden gediend. Hierdoor wordt niet alleen een substantiële bijdrage geleverd aan de continuïteit van de organisatie, maar ook aan de samenleving als geheel, op zowel de korte als de langere termijn. Organisaties dienen daarom continu bezig te zijn met veranderingsprocessen die helpen antwoorden te vinden op de veranderende complexiteit van de omgeving.

In 1996 heeft er in opdracht van de Europese Commissie een onderzoek plaatsgevonden onder 35 Europese organisaties in de profit, non-profit en publieke sector. De onderzoekers komen tot de conclusie wat deze organisaties met elkaar gemeen hebben:

*'They developed excellent management. They used quality management and even Total Quality Management, as methodologies, not new in most of their elements. However, they also show how the application of these elements in combination may lead to impressive improvements and results. The exact approach varies, but what the organisations have in common is that they go back to basics. They look at their processes with common sense and an open mind, simplify and improve them. They listen to their customers, employees and other stakeholders and respond effectively to their wishes, needs and suggestions.'* (Hardjono et al. 1996, p.6)

Mede gebaseerd op een groot onderzoek in 1999 bij zevenhonderd Europese organisaties komt het Instituut Nederlandse Kwaliteit<sup>4</sup> (INK) tot vijf fundamentele kenmerken van een excellente organisatie (Hardjono 2004):

1. leiderschap met lef;
2. resultaatgerichtheid;
3. continu verbeteren;
4. transparantie;
5. samenwerking.

4 De oorspronkelijke benaming van het INK was het Instituut Nederlandse Kwaliteit, met als oorspronkelijke doelstelling om ondernemend Nederland, maar ook de non-profit organisaties, te doordringen van het grote belang van Totale Kwaliteit. Daarvoor wordt onder andere het INK-managementmodel gehanteerd als ondersteuning bij de bedrijfsvoering. Naderhand is de naam van het instituut gewijzigd in INK. Deze term wordt gehanteerd in deze dissertatie.

Volgens Schins (Schins 2005) hebben leiders de afgelopen decennia vooral besteed aan het werken met de organisatie en is er weinig tijd besteed aan het werken áán de organisatie. Bij het werken met de organisatie zit het onderscheidend vermogen vooral in de processen die gehanteerd worden, in combinatie met de mensen die de processen uitvoeren en de gehanteerde technologie. Mensen worden vooral ingezet als 'productiemiddel'. Bij het werken aan de organisatie gaat het meer om het werken met mensen dan om het werken met dingen. Dit stelt grote eisen aan de sociale intelligentie van leidinggevendenden, waarbij het gaat om het bieden van zingeving, het bieden van ruimte en het bieden van mogelijkheden om om te kunnen gaan met de veranderende complexiteit.

Het toekomstig leidinggeven begint volgens Schins met het ontwikkelen van een visie dóór de leider óver de leider als mens. Wat zijn zijn drijfveren en ambities, wat wil hij bereiken en vanuit welke waarden en normen kan de verbinding worden gemaakt met de context van de organisatie waaraan leiding wordt gegeven en de samenleving als geheel? Dit is een dynamisch proces: de leider verandert als mens en de organisatie als organisatie. Het is daarom van belang dat constant de afweging wordt gemaakt of de 'perfect match' nog aanwezig is.

In de discussienota ter voorbereiding van de Bilderbergconferentie 2006: 'Leiderschap is meesterschap' (Klamer 2005), worden de grote uitdagingen voor bedrijven samengevat als (1) concurreren en vernieuwen, (2) sociaal innoveren, (3) omgaan met grotere diversiteit en (4) vertrouwen scheppen bij stakeholders.

Recentelijk is vastgesteld dat op dit moment in de wereld ruim twee miljard mensen moeten leven van minder dan twee dollar per dag.<sup>5</sup>

Resumerend stel ik dat het gaat om de continuïteit van de samenleving als geheel, het menselijk welzijn, een rechtvaardige verdeling van middelen en duurzame ontwikkeling. Mijn inziens gaat het daarbij om het vinden van een gezonde balans tussen economische, sociale en ecologische doelstellingen. Dit vergt een grote verantwoordelijkheid van leiders op politiek en organisatieniveau.

Vanuit eigen ervaring weet ik dat het in Nederland nogal eens voorkomt dat leidinggevendenden een positie krijgen in een organisatie vanuit een rol als professional of vanuit de traditie van het familiebedrijf. Verder komt het regelmatig voor dat leidinggevendenden worden aangesteld die het vak (de kernactiviteit van de organisatie) niet verstaan en daarbij vaak voor de 'werkvloer' geen herkenbare taal spreken. Deze verschijnselen leiden in een groot aantal gevallen tot onvrede, zowel bij direct betrokkenen, als bij degenen waaraan leiding wordt gegeven.

5 Persbericht Oxfam Novib van 17 oktober 2007.

Leiderschap is een professie, vergt echte keuzes door de leider zelf en dient bij voortduring onderhouden te worden. Leiderschap is niet aan eenieder gegeven. Een mismatch tussen datgene wat de organisatie beoogt of wat noodzakelijk is en het handelen van leidinggevendenden kan tot enorme schade leiden, zowel voor de leider zelf als voor direct betrokkenen voor de organisatie als geheel en zelfs voor de samenleving.

Op dit moment wordt fors geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling. Veelal betreft het echter geen eigen keuze van de leider, maar is men gedwongen omdat de organisatie of omgeving dit verwacht.

Samengevat zijn dit voor mij de belangrijke redenen geweest om een referentiemodel te maken voor de diagnose en ontwikkeling van leiderschap als één van de grote uitdagingen voor de ontwikkelingen in de 21<sup>e</sup> eeuw. Kernbegrippen daarbij zijn contextualiseren, ambiëren, leren en meten. De ontwikkeling van leiderschap wordt hier vanuit een drietal perspectieven beschouwd: (1.) maatschappij, (2.) organisatie en (3.) de persoon van de leider. Deze perspectieven worden eerst afzonderlijk en daarna in hun onderlinge samenhang bekeken. Deze samenhang leidt tot de uitwerking van het begrip contextueel leiderschap, naar mijn mening het antwoord op de veranderende complexiteit van de omgeving.

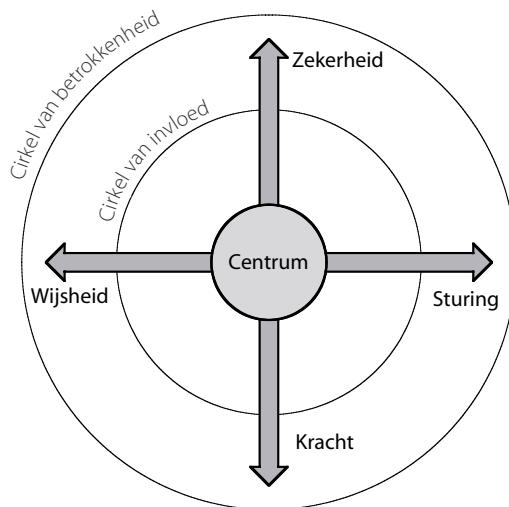
## 1. De maatschappij

De maatschappij vormt een belangrijke stakeholder. Voor het streven naar continuïteit voldoet de definitie van Corporate Social Responsibility (de shareholder approach); *'business enterprises being concerned with CSR only to the extent that it contributes to the aim of business, which is the creation of long-term value for the owners of the business'* (Van Marrewijk 2002).

Naar mijn mening is deze definitie te beperkt. Immers, leiders dienen zich meer en meer te realiseren dat zij niet alleen verantwoordelijk zijn voor de continuïteit van de organisatie waaraan zij leiding geven op korte termijn, maar ook een verantwoordelijkheid hebben voor de samenleving als geheel op lange termijn. Het gaat om de continuïteit van de mensheid op aarde. Dit perspectief met betrekking tot de maatschappij definieer ik als duurzaam ondernemen (Corporate sustainability). Dit betekent volgens Hardjono (Hardjono in Balckenende et al. 2003) een vorm van organiseren waarbij gestreefd wordt naar continuïteit, maar dan één waarbij men zich bewust is dat men onderdeel is van een gemeenschappelijke ruimte, die vooral en in de eerste plaats de randvoorwaarde vormt om te kunnen overleven en als het even kan succesvol te zijn. Duurzaam ondernemen betekent dat mensen in een organisatie zó handelen dat zij bijdragen aan het gehele ecologische, sociale en economische systeem, nu en in de toekomst.

Leiders met een open oog voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, realiseren zich dat organisaties gezamenlijk gebruikmaken van deze gemeenschappelijke ruimte. Zij zijn zich bewust van hun veranderende positie in een steeds complexer wordende mondiale samenleving en houden hiermee rekening bij hun strategische keuzes (Balkenende et al. 2003).

In deze dissertatie speelt het begrip context een belangrijke rol. Om dit begrip nader te definiëren, maak ik gebruik van het begrippenkader van Covey (Covey 2002). Hij geeft dit weer door middel van een aantal concentrische cirkels met daarbinnen het centrum. Het centrum wordt gevormd door bijvoorbeeld een individu, maar het kan ook een organisatie zijn. De eerste concentrische cirkel rondom het centrum betreft de cirkel van invloed. De volgende cirkel definieert hij als de cirkel van betrokkenheid. Het centrum is bij voortduring bezig zijn invloed te vergroten vanuit een viertal mechanismen: zekerheid, sturing, wijsheid en kracht. Het centrum doet dit proactief in de richting van de cirkel van betrokkenheid. Het centrum leeft. Buiten de cirkel van betrokkenheid is nog een aantal cirkels te onderscheiden, met name de maatschappij, het universum en het oneindige (Levinas 1987)(Wilber 1985). Wanneer er in dit onderzoek wordt gesproken over de context, wordt daarmee bedoeld de cirkel van betrokkenheid. Afbeelding 1 geeft een en ander nog eens schematisch weer.



*Afbeelding 1: Het begrip context schematisch weergegeven*

Gebaseerd op Covey 1993, 2002

## 2. De organisatie

### Organisaties en organiseren

Vanaf de 70-er jaren van de vorige eeuw ontstonden in allerlei disciplines inzichten die meer en meer het besef deden ontstaan dat we aan de vooravond staan van een nieuw paradigma op organiseren. Ganzevoort spreekt in zijn inaugurale rede 'Organiseren als menselijk leven' van een beweging van 'een industrieel of machineparadigma van organiseren' naar een 'sociobiologisch paradigma' (Ganzevoort 1999, p. 6). Ontwikkelingen zijn in gang gezet vanuit de sociale wetenschappen (zie ook paragraaf 3.4) en de biologie (theorieën omtrent de autopoïeses en zelfordening (Maturana & Varelo 1989), maar ook vanuit de neurologie (hersenen als hologram) (Pribam 1971) en de natuurkunde (impliciete en expliciete orde, holoflux) (Bohm 1980). Er wordt nagedacht over het raakvlak tussen 'echte wetenschap' (zoals natuurkunde en fysiologie) en 'echte religie' (zoals mystiek en transcendentie) (Wilber 1985). In de samenleving zijn verschijnselen waar te nemen, die duiden op dit veranderend paradigma. De vraag is of en welke betekenis er gegeven moet worden aan deze nieuwe inzichten en welke gevolgen ze hebben voor het organiseren. Daarvoor werk ik eerst het sociobiologisch paradigma uit. Vervolgens ga ik in op het verschil tussen organisaties en organiseren vanuit het toenemend belang van zingevingsprocessen. Daarna ga ik dieper in op de begrippen cultuur en geschiedenis en organisatietyologie. Deze inzichten brengen mij tot de mogelijke bijdrage van de stapsgewijze, gefaseerde organisatieontwikkeling. Deze invalshoeken zijn van belang om leiderschapontwikkeling vanuit het perspectief van de organisatie aan een nader onderzoek te onderwerpen.

#### *Organiseren in sociaal perspectief, naar een sociobiologisch paradigma*

In de literatuur wordt een groot aantal definities voor organisaties en organiseren gehanteerd. Uit al deze definities is een aantal gemeenschappelijke thema's te benoemen. Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over organisaties, spreek ik over sociale constructies met de volgende kenmerken:

1. ze bestaan om een duidelijk gedefinieerd *doel* te dienen, waarbij ze bestaan gedurende de tijd die nodig is om dat doel of bestemming ('purpose') te bereiken;
2. ze zoeken en gebruiken gegevens als basis voor hun acties: *informatie* staat centraal;
3. zingeving speelt een belangrijke rol en dit blijkt uit de wijze waarop omgegaan wordt met objectieve, persoonlijke en interpersoonlijke processen;
4. de wijze waarop voldaan wordt aan de belangen, behoeften en waarden van in- en externe stakeholders bepaalt in hoge mate de continuïteit van de organisaties.

Heel lang heeft men organisaties beschouwd conform het industrieel of het machineparadigma. Organisaties worden daarbij gezien als een zelfstandig 'ding', en een 'object-to-control'. In de sociale wetenschappen duidt men dit verschijnsel aan met de term 'reïficatie'. Daarmee wordt bedoeld dat 'de' werkelijkheid bestaat, los van de sociale context ('buiten het sociale'). Volgens Maas wordt daarmee het reflecteren op het handelen geblokkeerd (Maas 1988). Hij definieert 'de werkelijkheid als een sociale werkelijkheid', die door mensen in doorgaande interacties wordt gemaakt, samengesteld en veranderd. In de oorspronkelijke betekenis van het begrip reïficatie is er alleen sprake van 'ding-achtigheid' of van 'dingdenken', waardoor een procesmatige interpretatie wordt verhinderd. Volgens Van Dijk zijn reïficaties:

*'interpretaties die een werkelijkheid aan actoren doen voorkomen als een in de tijd onveranderbare, objectieve feitelijkheid, waarvan imperatieven voor het organiseren kunnen worden afgeleid.'*

Reïficeren leidt volgens hem tot het 'irreflexief aanvaarden van een bepaalde definitie' waardoor het reflecteren, noodzakelijk voor een doorgaande interactie voor het construeren en herconstrueren van werkelijkheden, sterk belemmerd wordt. Reïficaties maken de 'wereld voor actoren tot een samenhangend geheel' (Van Dijk 1989, p. 160). Daarmee wordt een vereenvoudiging aangebracht met betrekking tot het begrip organisatie, die geen recht doet aan de feitelijke situatie.

Waar tot voor kort voornamelijk gesproken werd van een organisatie als zelfstandig ding met allerlei control mechanismen, ontstaat meer en meer de opvatting organisaties te zien als een levend wezen. Volgens Ganzevoort staan we dan ook aan de vooravond van een nieuw organisatieparadigma (Ganzevoort 1999). Deze opvatting wordt ingegeven door een aantal ontwikkelingen:

- een herverdeling van de macht op micro-, meso- en macroniveau;
- ontwikkelingen vanuit andere disciplines dan de organisatiekunde, met name de natuurkunde, de biologie, de neurofysiologie en aanverwante disciplines (Wilber 1985);
- belangrijke organisatorische ontwikkelingen, zoals de lerende organisatie (Senge 1992) en de complexiteitstheorie als uitwerking van de chaostheorie (Zuijderhoudt 2002).

Deze ontwikkeling betekent een paradigmaverschuiving: van een organisatie als 'ding' naar een organisatie als levend wezen, een systeem met een ziel, karakter en eigen identiteit (Ganzevoort 1999). Hij spreekt van het sociobiologisch paradigma. In feite betekent dit een metaverschuiving, van 'een wereld van dingen' naar een 'wereld van relaties'.

Hij onderscheidt een viertal varianten rondom organisatieontwikkeling:

- 1. de organisatie als ‘ding’ (het bestaande paradigma);
- 2. de organisatie als mens (met een historie en een toekomst, een ziel en een persoonlijkheid, ontwikkelings- en identificatieprocessen, waarden en normen, een behoefte om te overleven, gevoelens en emoties);
- 3. de organisatie als sociale werkelijkheidsconstructie;
- 4. de organisatie als levend lerend systeem.

Ganzevoort beschouwt een organisatie als levend wezen, en daarmee als een levende identiteit. Hieronder verstaat hij open systemen, die zichzelf in wisselwerking met de omgeving in stand houden en aanpassen.

Tabel 1 geeft een aantal kenmerken weer van het oude en het nieuwe, sociobiologisch paradigma.

*Tabel 1: Overzicht van de verschillen tussen het oude en het nieuwe, sociobiologisch paradigma op organiseren. Gebaseerd op Ganzevoort (1999) en eigen onderzoek*

| Oud paradigma ('machine')                                                                     | Nieuw paradigma ('sociobiologisch')                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontwikkelperspectief: continuïteit op de korte termijn, primair vanuit organisatieperspectief | Duurzame ontwikkeling (continuïteit op de lange termijn), vooral vanuit perspectief samenleving als geheel               |
| Scheiding van werken en leven                                                                 | Leven en werken beïnvloeden elkaar interactief                                                                           |
| Organisaties als gesloten systeem                                                             | Co-creatie van context (tevens participant, maken ook de omgeving)                                                       |
| Organisatie als ding/machine                                                                  | Organisatie als sociaal construct                                                                                        |
| Organisatie vormt duidelijke entiteit met duidelijke grenzen, taken en verantwoordelijkheden  | Organisatie is zonder grenzen en onderdeel van netwerk en omvat het organiseren van leerprocessen: organisatie is mensen |
| Organisatie (statisch, mechanistisch en op hiërarchie gebaseerd construct)                    | Organisatie (als levend, zichzelf aanpassend systeem)                                                                    |
| Structuur als onderwerp (continuïteit, stabiliteit, non-dynamiek) en middel voor beheersing   | Structuur als hulpmiddel voor het verbeteren van samenwerking                                                            |
| Scheiding van denken en doen                                                                  | Mensen zijn kenniswerkers; professioneel, knapper dan de baas                                                            |
| Technologie als doel                                                                          | Technologie als middel                                                                                                   |
| Gebaseerd op economische principes                                                            | Gebaseerd op aannames, waarden, geloof                                                                                   |

(vervolg) Tabel 1: Overzicht van de verschillen tussen het oude en het nieuwe, sociobiologisch paradigma op organiseren. Gebaseerd op Ganzevoort (1999) en eigen onderzoek

| Oud paradigma ('machine')                                                                 | Nieuw paradigma ('sociobiologisch')                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitwisselbaarheid van mens en functie                                                     | Mens en functie beïnvloeden elkaar interactief                                                  |
| Gericht op transactie                                                                     | Gericht op relatie                                                                              |
| Kwaliteitsperspectief: Control en Continuous Improvement                                  | Breakthrough en Reaching the Essence                                                            |
| Leren vaak primair bedoeld voor het doorlichten en verbeteren van processen               | Individueel leren vormt de basis voor organiseren en het benutten van collectieve intelligentie |
| Verschillenanalyse tussen huidige en gewenste situatie is uitgangspunt voor veranderingen | Biografie, anamnese is uitgangspunt voor veranderingen                                          |
| Regelen wat kritiek is voor machtsverhoudingen                                            | Regelen wat kritiek is voor waardetoevoeging                                                    |
| Hiërarchie                                                                                | Holarchie                                                                                       |

Een belangrijke omslag in het nieuwe paradigma betreft de omslag van 'doel' naar 'purpose'. Onder 'purpose' verstaat Ganzevoort de bestemming van een organisatie: wat draagt de organisatie bij aan haar omgeving? Welke functie vervult de organisatie voor haar omgeving (impliciete bestemming)? Welke waarde wil zij toevoegen? Wat wil de organisatie zijn en wat wil zij presteren?

Organisatieontwikkeling vindt volgens Ganzevoort binnen het nieuwe paradigma op twee manieren plaats:

1. 'Outside-in' oftewel 'Contextual thinking'. Daarmee wordt bedoeld het organiseren in overeenstemming met de omgeving. Dit vereist kennis van de stakeholders, inclusief hun belangen, behoeften en waarden. Daarbij is de stakeholder *maatschappij* meer en meer in opkomst, hetgeen resulteert in maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen. In de beweging voert de organisatie telkens andere vormen van dialoog met haar omgeving: Passief → Actief → Reactief → Proactief → Interactief.
2. 'Inside-out' oftewel het denken in 'core competences'. Daaronder verstaat Ganzevoort het unieke, nauwelijks te imiteren, intellectuele en culturele vermogen dat de basis biedt voor strategische ontwikkelingen. Core competences zijn nadrukkelijk iets anders dan basiscompetenties in een organisatie, noodzakelijk om de kernactiviteiten uit te voeren.

Het organiseren van een levende organisatie is gericht op het creëren van ruimte in plaats van het formuleren van beperkingen. Dit organiseren betekent dan per definitie een organische ontwikkeling die zichzelf manifesteert in plaats van te worden ontworpen. De processen van zelfordening, zoals verder uitgewerkt in hoofdstuk 2, spelen daarbij een belangrijke rol. Dit betekent een fundamentele verandering in de besturing van de informatie: van managementinformatie (ten behoeve van verantwoording) via stuurinformatie (voor het bijsturen van processen) naar leerinformatie. Om het dynamisch karakter te benadrukken ligt in het sociobiologisch paradigma de nadruk veel meer op het organiseren dan op het begrip organisaties.

Hardjono schetst de ontwikkelingen in het nieuwe paradigma met betrekking tot kwaliteitsmanagement (Hardjono 2005). In het oude paradigma gaat het vooral om Control en Continuous Improvement. In het nieuwe paradigma schetst hij de ontwikkelingen met betrekking tot Breakthrough-management en 'Reaching the Essence'.

Schins (Schins 2005) geeft aan dat organisaties steeds meer gezien worden als zichzelf transformerende systemen. Daarmee verschillen organisaties van alle levende wezens, die het een leven lang doen met een gegeven set DNA. Vanuit het machineparadigma hebben veel organisaties in het verleden een identiteit opgebouwd en in hun collectieve geheugen opgeslagen. Succesvolle ervaringen in het verleden, maar ook de mislukkingen, de inrichting van de organisatie en de omgangsvormen en wijze van leidinggeven bepalen of een organisatie een werkelijk doorbraak kan realiseren in antwoord op de veranderende complexiteit van de omgeving. Dit ontwikkelingsproces resulteert in een veranderend DNA van de organisatie, waarbij het van belang is dat organisaties zich zelf bewust worden van de veranderende identiteit en het veranderend DNA. Wanneer voldoende organisaties dit evolutieproces hebben doorgemaakt, kan het collectieve DNA van organisaties worden ingezet in het proces van duurzaam ondernemen, gericht op de continuïteit van de samenleving als geheel op lange termijn.

#### *De sociale integratiebenadering*

Deze theorie is in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam met als belangrijke vertegenwoordigers Van Dongen, De Laat, Maas, Van Dijk en Voogt (Maas 1988; Van Dijk 1989; Voogt 1990; Van Dongen et al. 1996). Bij de sociale integratietheorie gaat het om het produceren van de werkelijkheid door het integreren van verschillende interactiepatronen van de zich in verschillende sociale contexten organiserende werkelijkheden. Er wordt uitgegaan van de configuratiebenadering (alles bij-

eenkomende), waarbij variabelen en parameters samenhangen in configuraties. De dynamiek van de filosofie ligt niet in het definitieve karakter van systemen, maar in de openheid van de synthese. Daarom ligt de nadruk vooral op het construeren en 'herconstrueren' van de werkelijkheid. Het maken van 'de werkelijkheid' ontvouwt zich daarbij als een sociaal gebeuren en moet daarom gezien worden als 'een sociaal organiseren van werkelijkheden'.

Voegt komt daarbij tot de volgende definitie van organiseren:

*'Organiseren wordt opgevat als een proces, waarbij mensen in meervoudige sociale contexten enerzijds definities van een werkelijkheid afspreken en anderzijds de definities (weer) kunnen veranderen. Het proces van definiëren of construeren en herdefiniëren of herconstrueren van 'de' werkelijkheid vindt continu in organisaties plaats en vereist beheer, hetgeen we aanduiden als 'managen.'* (Voogt 1990, p. 224)

Van Dongen schrijft hierover het volgende:

*'De organisatie als entiteit heeft aldus plaats gemaakt voor het proces van organiseren. Binnen dat proces kan dan de ruimte bestaan voor 'de' organisatie als een mogelijke gezamenlijke definitie of een geconstrueerde betekenis die wordt gebruikt door de deelnemers aan zo'n interactieproces. De uitwisseling en afstemming van betekenissen tussen de betrokkenen bij dit proces blijft daarmee centraal staan.'* (Van Dongen et al. 1996, p. 52)

#### *Overige invalshoeken*

Over de begrippen organisaties en organiseren is zeer veel geschreven. Ik wil nog twee definities geven alvorens ik tot de definitie kom die ik zal hanteren in deze dissertatie. Homan komt tot de conclusie dat:

*'Organisaties niet echt objectieve systemen zijn, maar veel meer verzamelingen van sociale constructies en individuele en collectieve acties, geënt op de constructies.'* (Homan 2006, p. 46)

Een andere bijzondere invalshoek over organiseren wordt uitgewerkt door Van Dinten. Hij verstaat onder organiseren het *'handelen om een omgeving in te richten om invloed op de inrichting uit te oefenen'* (Van Dinten 2002, p. 253). Het handelen gebeurt omdat betekenis wordt verbonden aan verschijnselen. Hij vraagt zich daarbij af hoe er toch ordeningen ontstaan in de realiteit, wanneer er geen doelen zijn die mensen als gemeenschappelijk vertrekpunt nemen. Hij ontwikkelt de theorie van de stadiumgewijze evolutie, de stavolutie.

*‘Stavolutie ontwikkelt, stapelt zich, groeit uit tot steeds complexere ordeningen – niveaus van complexiteit – die in planten, dieren en mensen hoogtepunten bereikt. Stavolutie kan worden beschreven als ‘taxonomie van complexiteit’. Zijn theorie is gebaseerd op het inzicht dat ‘betekenis respecteren, delen, vestigen en scheppen, leidt tot verschillende vormen van organiseren. Doelen scheppen is maar één vorm: het scheppen van betekenis. Organiseren is een vormgeving van betekenisgeving.’ (Van Dinten 2002, p. 9)*

### *Definitie organisatie*

Wanneer ik de begrippen ‘organisatie’ en ‘organiseren’ met elkaar in verband breng, kom ik tot de volgende definitie voor een organisatie, die ik hanteer in dit onderzoek:

*‘Een organisatie is een sociaal construct dat zich manifesteert in de coördinatie van de activiteiten van mensen in meervoudige sociale contexten en dat erop gericht is een expliciet gemeenschappelijke bestemming (‘purpose’) te bereiken door middel van arbeid- en functiesplitsing en een hiërarchie van autoriteit alsmede verantwoording en zingevingscomponenten.’*

Als deze nieuwe inzichten gevolgen hebben voor het organiseren, zullen ze zeker impact hebben op de ontwikkeling van het leiderschap in de 21<sup>e</sup> eeuw. Ik kom dan ook tot de conclusie dat de rol van het leiderschap een kritische succesfactor vormt voor organisaties om antwoorden te kunnen vinden op de toenemende complexiteit van de omgeving en hun strategische ambities waar te maken. Organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling zijn met elkaar verbonden.

Ganzevoort komt, op grond van het sociobiologisch paradigma, tot een aantal nieuwe dimensies voor leiderschap voor de komende tijd (Ganzevoort 2003):

- van doel naar ‘purpose’ (bestemming);
- de co-creatie van de omgeving;
- medewerkers zicht geven op de (collectieve) bestemming;
- het inspireren van de leden van de groep om de bestemming te realiseren;
- het creëren van de condities daarvoor.

### **Cultuur en geschiedenis**

Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur en geschiedenis. Uitgangspunt hierbij vormt ‘het verhaal’ van de organisatie. Een verhaal, dat gaat over mensen die samen op weg zijn, met een gemeenschappelijk, in de toekomst gelegen doel. Volgens Ramondt (Ramondt 2002) gaat het verhaal onder andere over personen die een belangrijke rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling van de organisatie in de zin van groei, aard van producten en diensten en werkwijzen. En die

daarbij, als een soort erfgoed, een gezamenlijk verleden met zich meedragen. In hun verhaal geven deze mensen uiting aan wie zij, als organisatie, zijn, waar zij vandaan komen, wat hun achtergrond, hun referentiekader is en wat hun ambities voor de toekomst zijn. Hun verhaal bevat, als ieder menselijk verhaal, ook littekens, dilemma's, niet verwerkte conflicten en successen, gebeurtenissen waar men trots op is etc. (Van Loon & Wijsbek 2003).

Volgens Roex (Roex 1995) spelen geschiedenis en cultuurelementen een rol die vaak niet wordt erkend door leiders. Zij stelt dat indien leidinggevendenden zich niet bewust zijn van het bestaan van die gewoonten en opvattingen (mind-sets), deze elementen nauwelijks voor verandering vatbaar zijn. Het verhaal van de organisatie maakt een wezenlijk deel uit van de genetische schets van de organisatie. Een goed inzicht in dit verhaal en de onderlinge, deels onbewuste, samenhangen en de rode draad daarin, kan organisaties helpen een scherper beeld te krijgen van hun identiteit, hun mogelijkheden en beperkingen en daarmee ook van hun ambitie(s) en hun toekomstperspectief. Het verhaal van de organisatie vormt de basis voor een genetische analyse van de organisatie.

### Organisatietypologie

Bij het uitvoeren van een genetische analyse van een organisatie kunnen organisatietyologieën een belangrijke rol vervullen. Volgens Ramondt vatten typologieën veel informatie samen rondom de kernpunten van het doen en laten van organisaties:

*'Het zijn sociaal-wetenschappelijke stileringen. Zij beschrijven de organisatie op een 'wat'-niveau. Het domein dat ze beschrijven bestaat uit structuurkenmerken en daarmee samenhangende thema's. Typologieën gebruikt men in de genetische analyse in de zin van een determineermodel. Zij functioneren als de flora en fauna van het rijk der organisaties.'* (Ramondt 2002, p. 77)

De bekendste organisatietyologieën zijn die van Mintzberg (Mintzberg 1994), zoals de machinebureaucratie, de professionele burocratie en de adhocratie. Ramondt maakt vervolgens nog een onderscheid in fasenmodellen en themamodellen. Met name bij fasenmodellen wordt een ontwikkelingsaspect tot uitdrukking gebracht in de typering, met als impliciete vooronderstelling dat de fasen elkaar met een zekere dwangmatigheid opvolgen. Volgens Ramondt *'simuleren fasenmodellen een genetisch element in de ontwikkeling van organisaties'*. Daarmee speelt het element 'tijd' een belangrijke rol. Themamodellen zijn geordend rondom thema's, maar daarentegen neutraal ten aanzien van het ontwikkelingsaspect. Voorbeelden zijn de besturingsfilosofie en de wijze van besluitvorming in organisaties.

### Stapsgewijze, gefaseerde organisatieontwikkeling

Als de complexiteit van de omgeving toeneemt, vraagt dit om een andere inrichting van de organisatie, waarbij zingeving een steeds belangrijker rol speelt, met de daarbij behorende leiderschapsrollen. De theorie van de stapsgewijze, gefaseerde organisatieontwikkeling kan goede diensten bewijzen voor de benodigde bewustwording rondom de huidige en gewenste fase van organisatieontwikkeling en de daarbij behorende leiderschapsrollen.

De groepsdynamica heeft aan de basis gestaan van de theorieën over de veranderingkunde en de organisatieontwikkeling. Een van de pioniers op dit gebied is Kurt Lewin. In 1946 bestudeerde hij kleine leergroepen. De gebruikte technieken hebben de basis gevormd voor de teambuildingstechnieken. In 1950 komt Lewin met zijn theorie over Action Research. Deze ontwikkelingen hebben mede aan de basis gestaan van wat later is gaan heten organisatieontwikkeling. Daaronder wordt verstaan: het gepland veranderen van een organisatie door toepassing van sociaal-wetenschappelijke kennis met als doel de effectiviteit van de organisatie te verbeteren.

Verandermanagement is met name ontwikkeld vanuit de managementtheorie. Hieronder wordt verstaan: het proces van plannen, coördineren en het implementeren van veranderingen in organisaties. Organisationsontwikkeling maakt gebruik van de inzichten uit zowel de veranderingkunde als het verandermanagement. In dat kader maakt Van den Nieuwenhof bij zijn model voor integraal veranderingsmanagement een verschil tussen de ontwerp- en de ontwikkelbenadering (Van den Nieuwenhof 2005).

Met name vanuit de kwaliteitsbeweging en de ontwikkelingspsychologie ontstaan diverse groeimodellen voor organisaties (Greiner en Churchill & Lewis in Ramondt 2002; Adizes 1981; Lievegoed 1993). Groeimodellen gaan er van uit dat organisaties zich geleidelijk ontwikkelen. Daarbij kan er sprake zijn van een in- of externe aanleiding. Een ontwikkelingsfase ontstaat spontaan of onder invloed van de omstandigheden.

Hardjono gaat er van uit dat in elke volgende fase de organisatie beter in staat is te kunnen omgaan met de complexiteit van de omgeving, om daarmee de belangen van de stakeholders beter te kunnen dienen (Hardjono 2004). Dit betekent soms reageren, maar veelal anticiperen en interacteren. Wat in de ene ontwikkelingsfase effectief leiderschap is, kan in een andere fase niet effectief zijn, zelfs contraproductief werken en de noodzakelijke ontwikkeling van de organisatie belemmeren.

Kenmerkend voor ontwikkelingsfasen van organisaties is dat de ene fase niet beter is dan de andere. Wel is het zo dat latere vormen niet alleen anders zijn,

maar ook complexer. Gelet op de ontwikkelingen in de context (organisatie en maatschappij) is het de verantwoordelijkheid van leiders de aanzet te geven voor de doorontwikkeling van organisaties. Het is dan ook aan hen om vervolgens de consequenties te aanvaarden. Een ander niveau van complexiteit vraagt om een ander type leiderschap, waarbij het maar de vraag is of eenieder hiervoor geschikt is. Het INK definieert leiderschap met lef dan ook als volgt:

*‘De leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert, gaat de consequenties – ook voor zichzelf – niet uit de weg, is integer en houdt vol.’*

### **Besturingsfilosofie**

Het INK definieert besturing als elke vorm van doelgerichte beïnvloeding. Zij definieert integraal besturen als:

*‘Het doelgericht beïnvloeden van de prestaties van de organisatie als geheel, op alle niveaus – horizontaal en verticaal – en van alle aspecten van de bedrijfsvoering in samenhang, handelend vanuit zowel de eigen organisatiekracht als vanuit een externe oriëntatie op de omgeving en vanuit de wensen en verwachtingen van belanghebbende.’<sup>6</sup>*

Gelet op het bovenstaande met betrekking tot organisatieparadigma, verschillen tussen organisaties en organiseren, cultuur en geschiedenis en gefaseerde organisatieontwikkeling, is de door de organisatie gekozen besturingsfilosofie van groot belang bij leiderschapsontwikkeling. De leider bepaalt in belangrijke mate de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de gekozen besturingsfilosofie van de organisatie en beïnvloeding in de richting van het gewenste resultaat. Vanzelfsprekend heeft dit uitgangspunt grote consequenties, omdat ze elkaar interactief beïnvloeden.

### **3. De persoon van de leider**

Alvorens een eerste verkenning uit te voeren naar het begrip contextueel leiderschap, waarbij de perspectieven maatschappij, organisatie en persoon van de leider met elkaar in verband worden gebracht, sta ik daarom nog wat uitvoeriger stil bij de persoon van de leider.

Met betrekking tot het begrip leiderschap wordt een groot aantal definities gehanteerd.

Stoker komt tot de volgende definitie van leiderschap:

6 Bron: INK-publicatie Stand van het Land. Integraal besturen in de praktijk (2007)

*‘Leiderschap is het beïnvloeden van het 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.’* (Stoker & Kolk 2003, p.14)

Kernbegrippen daarbij zijn de formele positie van de leider ten opzichte van de medewerkers en het beïnvloeden van deze medewerkers. Met andere woorden: de effectiviteit van de leider in een organisatie met medewerkers staat bij Stoker centraal. Daarmee is deze definitie te eenzijdig. Het gaat om meer dan effectiviteit. Met name de persoon van de leider is onderbelicht.

Van Loon voegt aan de leiderschapsdefinitie de visie van de leider toe en het feit dat leiderschap zich afspeelt binnen een bepaalde context (de organisatie binnen een maatschappelijk krachtenveld). Hij definieert leiderschap als:

*‘Het vanuit een visie van de leider dingen gedaan krijgen voor, door en met mensen in de context van de organisatie binnen de context van een maatschappelijk krachtenveld.’* (Van Loon 2006, p. 4)

Daarbij maakt hij een expliciet onderscheid tussen de effectiviteit en de authenticiteit van de leider.

*Effectiviteit* in leiderschap betekent dat de leider – afhankelijk van wat de organisatieontwikkeling en de organisatiecontext vragen – bewust kan kiezen en wisselt tussen de leiderschapsrollen om effectief te zijn. Hij houdt daarbij nadrukkelijk rekening met de principes van duurzaam ondernemen.

Om dit te kunnen, moet de leider in dialoog treden met zichzelf, de samenleving als geheel en met de organisatie, waaraan hij leiding geeft. Hij is zich zeer bewust van de maatschappelijke en organisatorische context waarin hij acteert en handelt dienovereenkomstig. Hij kiest bewust de rol met het bijbehorend gedrag die bij de situatie past: *situationeel leidinggeven*. Het hier en nu wordt daarbij sterk beïnvloed door de biografie van de organisatie, haar cultuur en haar geschiedenis, en die van de leider als persoon. Elke organisatie heeft te maken met de spanning tussen verleden, heden en toekomst. Het is aan de leider om hier keuzes in te maken en zijn eigen gedrag en ontwikkeling daarop af te stemmen.

De dialoog met de samenleving acht ik een essentieel element voor het leiderschap en de mondiale discussie daarover in de tijd die voor ons ligt.

*Authenticiteit* in leiderschap betekent dat de leider – afhankelijk van wat de organisatieontwikkeling en de context vragen – in staat is om dicht bij zichzelf te blijven en handelt vanuit zijn eigen kracht, waarden en inspiratiebronnen. Met name deze elementen zijn de bronnen van waaruit mensen naar de werkelijkheid kijken, het wereldbeeld of werkelijkheidsbeeld-paradigma. Verstraeten zegt hierover het volgende:

*‘De belangrijkste verandering die mensen kunnen ondergaan, is de verandering van de wijze waarop ze naar de werkelijkheid kijken. We kunnen veranderen van studie, job, buurt, land en zelfs van continent en toch dezelfde blijven. Maar als het fundamentele perspectief verandert, dan verandert alles: onze prioriteiten, onze waarden, onze oordelen, onze doelstellingen.’* (Verstraeten 2003, p. 41)

Zo beschouwd, hangt leiderschap af van:

- de fase van organisatieontwikkeling;
- het vermogen van de leider om in verschillende situaties verschillend gedrag te tonen; het gaat daarbij over het kunnen en willen beoefenen van verschillende leiderschapsrollen zoals ondernemer, manager, coach, strategisch ondernemer, professional en change leader (Van Loon 2006);
- de motivatie van de leider (persoonlijke missie, waarden en inspiratiebronnen), zijn wereldbeeld en hoe deze aansluiten bij de opgave waarvoor de organisatie staat (kernwaarden);
- de persoonlijkheid van de leider: kan hij op een authentieke wijze effectief zijn, zonder zichzelf en anderen geweld aan te doen?

Ik ga daarbij uit van de vooronderstelling dat leiders een visie hebben en/of een doel hebben dat ze willen realiseren met hun organisatie, waarbij de leider sturing geeft aan dit realisatieproces.

Zoals eerder uitgewerkt voegt Ganzevoort vanuit het sociologisch paradigma hier dus nog een dimensie aan toe. Volgens hem hebben *‘geen doel, maar een functionaliteit ten opzichte van het systeem, het grotere geheel waarvan ze deel uitmaken’* (Ganzevoort 1999, p. 29). Daarmee rekt hij het begrip doel verder op tot *‘purpose’*, oftewel de collectieve bestemming van de organisatie.

### **1.3 Contextueel leiderschap als antwoord op het omgaan met complexiteit**

In paragraaf 1.2 is uitgewerkt dat ik leiderschap zie als een belangrijk antwoord op de uitdagingen voor de komende tijd. Ik spits dit toe op het begrip contextueel leiderschap. Daarvoor is het goed eerst kort stil te staan bij de histori-

sche ontwikkeling van leiderschap, alvorens het begrip contextueel leiderschap verder uit te diepen. Vanuit de historie is in de theorie een aantal stromingen herkenbaar:

1. de eendimensionale benaderingen, waarbij de persoon van de leider centraal staat;
2. de meerdimensionale benaderingen vanuit het zogenaamde contingentieperspectief: naast de persoon speelt ook de situatie waarin de leider verkeert een belangrijke rol; te denken valt daarbij aan de relatie met medewerkers, de rollen van de leider, het strategisch perspectief van de organisatie, het type organisatie, de ontwikkelingsfase van de organisatie en de samenstelling van het team waaraan leiding wordt gegeven;
3. de benadering, waarbij nog sterker dan voorheen de persoon van de leider wordt gekoppeld aan de context: men spreekt over 'nieuw' of 'ander' leiderschap; andere benamingen zijn: transformerend leiderschap, dienend leiderschap en coachend leiderschap.

Bij leiderschapsontwikkeling, gebaseerd op een van deze drie benaderingen, staat praktisch altijd de *persoon van de leider* in een formele aanstelling als leidinggevende centraal.

Aan het begin van de negentiger jaren van de vorige eeuw komen Hosking en Morley met een analyse over organisatie- en leiderschapsontwikkeling in de twintigste eeuw (Hosking & Morley 1991). Deze publicatie vormt de basis voor de ontwikkeling van contextueel leiderschap.

De fundamentele kritiek van Hosking en Morley is, dat ze vinden dat er bij theorievorming rondom zowel organisatieontwikkeling als leiderschapsontwikkeling uitgegaan wordt van een distinctie tussen persoon en context (organisatie of externe omgeving), die dan ook te veel worden gezien als onafhankelijke entiteiten (vanuit 'an unitary and physicalist perspective'). Dit wordt het entiteitsdenken genoemd. Daarmee wordt de wederzijdse creatie genegeerd. In hun ogen zijn er op dat moment nog maar weinig theorieën die persoon en context op een bevredigende manier met elkaar verbinden.

Context wordt veelal gezien als een fysieke omgeving of als een variabele binnen de omgeving, zoals bij de contingentietheorieën. Zij benoemen dit als volgt:

*'In sum, the typical treatment of contexts sets them apart from actors and social action. It does so by adopting an unitary and physicalist perspective in which organizational structures, goals and valuations are treated as contextual characteristics which are independent of what we call the cognitive, social, and political processes of organizing.'* (Hosking & Morley 1991, p. 243)

In tegenstelling daarmee definiëren zij context als de sociaal geconstrueerde werkelijkheid (met belangrijke historische dimensies): *‘a pluralistic perspective which emphasizes the processes through which social realities are socially constructed’*.

Bij context gaat het om de persoonsgebonden plaatselijke en tijdelijke omstandigheden van elk individu, die maken dat een individu eigen beelden heeft van de werkelijkheid. Die beelden ontmoeten elkaar in interactie. Zij zijn dan ook van mening, dat voor de verbinding tussen persoon en de context intelligente sociale actie nodig is, zeker wanneer mensen hulp nodig hebben van anderen, alleen of collectief, om hun ‘projecten’ (op tijd) af te maken:

*‘People are viewed as intelligent social actors who attempt to organize their lives by selecting and shaping their social settings in ways which will protect and promote their values and interests. They do so in collaboration, competition and conflict with others.’*

Daarbij is de sociale context niet inherent ordelijk. Er wordt ordening aangebracht wanneer mensen in interactie en dialoog de werkelijkheid construeren en herconstrueren. Zingeven is daarbij eerder het resultaat van een collectief en sociaal proces dan van een solitair proces. ‘Wat’ men leert, en ‘hoe’ men uitdrukking geeft aan het geleerde, wordt erg bepaald door ‘wie’ men ontmoet, ‘waar’ men hen ontmoet, en welke ‘relatie’ men met hen heeft.

Op basis van deze kritiek definiëren Hosking en Morley leiderschap als volgt:

*‘a more or less skilfull process of organizing, achieved through negotiation, to achieve acceptable influence over the description and handling of issues within and between groups.’* (Hosking & Morley 1991, p. 240)

Met andere woorden: relaties staan centraal. Vaardig leiderschap ondersteunt een productieve cultuur. Een productieve cultuur wordt gedefinieerd door relaties. Binnen deze relaties beschouwen mensen de zich voordoende processen als doorzichtig (gereduceerde dubbelzinnigheid), coherent (geïntegreerde structuur) en met een open eind. Sommige of alle deelnemers kunnen hieraan bijdragen en worden in dat geval als leiders beschouwd. Met andere woorden:

hun leiderschapsdefinitie is gebaseerd op relationele processen. Contextueel leiderschap<sup>7</sup> is een proces van bewuste beïnvloeding binnen de zich ontvouwende werkelijkheid. De leider wordt altijd, bewust of onbewust, beïnvloed door invloeden uit andere werelden.

Daarmee is voor genoemde auteurs duidelijk dat er geen scheiding aangebracht kan worden tussen de persoon van de leider, de organisatie en de maatschappij. Daarom ben ik, voortbordurend op het gedachtegoed van Hosking en Morley, voor een definitie van contextueel leiderschap uitgegaan van een aantal vooronderstellingen.

In het kader van deze dissertatie definieer ik contextueel leiderschap als het *resultaat van een proces*, waarbij de leider:

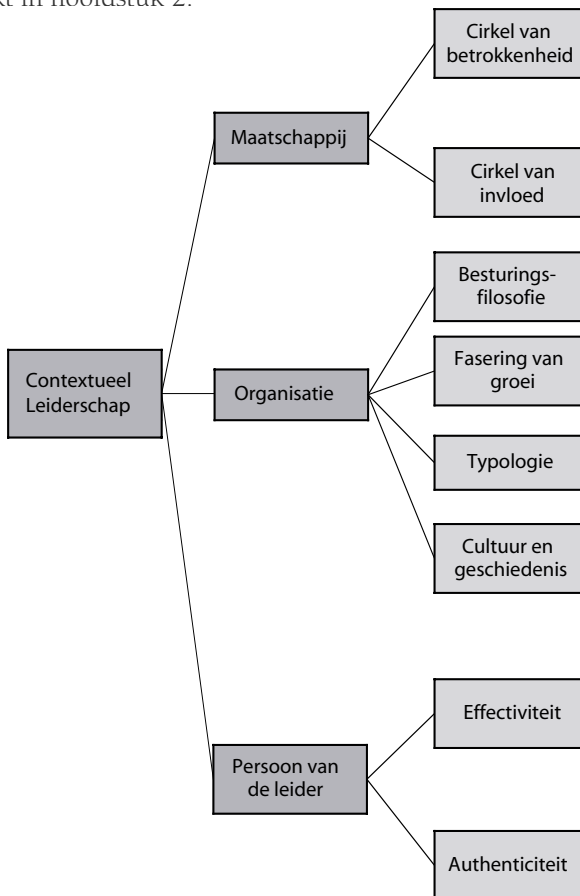
- in *dialog* treedt met de samenleving als geheel, met de organisatie waaraan hij leiding geeft en met zijn eigen motivatie en persoonlijkheid;
- zich bewust is van de turbulentie (groot of klein) van de omgeving en van de maatschappelijke en organisatorische context waarin de organisatie opereert en op grond daarvan zijn strategische ambitie formuleert en keuzes maakt;
- bewust kiest en wisselt van leiderschapsrollen om effectief te zijn, rekening houdend met zijn eigen visie, motivatie en persoonlijkheid;
- zich bewust is van het effect van zijn handelen in de ruimste zin des woords en in het bijzonder binnen de context van duurzaam ondernemen;
- in staat is te reflecteren op zijn gedrag;
- zich niet alleen verantwoordelijk voelt voor de continuïteit van de organisatie op korte termijn, maar ook voor de continuïteit van de samenleving en de maatschappij op lange termijn;
- verantwoording aflegt aan anderen over zijn doen en laten en de daarbij behaalde resultaten ten opzichte van een norm (bijvoorbeeld shareholders,

7 Hosking & Morley gebruiken de term contextueel leiderschap niet expliciet. Voor zover mij bekend, is het begrip verder niet uitgewerkt; wel zijn de onderliggende principes in vervolgpublishaties nader uitgewerkt, bijvoorbeeld in een publicatie van Hosking: 'Leadership processes and leadership development: reflections from a social constructionist paradigm'. Ook in andere publicaties verschijnen soortgelijke termen, bijvoorbeeld in een studie van De Vos (De Vos 2003): 'De mythe van de perfecte leider: op zoek naar de betekenis en toepassing van contextueel leiderschap in de Koninklijke Landmacht vanuit een sociaal-integratief perspectief' en in een studie van Nieuwenbroek, Gieles en Van Mulligen: 'Contextueel leidinggeven in het onderwijs' (Nieuwenbroek et al. 2003). Anantaraman (Anantaraman 1993) gebruikt de term Contextual Leadership onder verwijzing naar een boek van Peter Vail (Vail 1989): 'Contextual leadership focusses on the leadership of the organisation in the context of continuous, chaotic change in its environment'.

stakeholders of waarden/ethiek).

Effectiviteit in leiderschap betekent per definitie contextueel leiderschap. Het gaat er dan wel om vast te stellen welke vormen van leiderschap onder welke omstandigheden met betrekking tot maatschappij, organisatie en persoonlijke ontwikkeling effectief zijn. Daarbij spelen zingeving en het proces van betekenis geven een belangrijke rol. Contextueel leiderschap betreft een bijzondere vorm van leiderschap.

Om tot een nadere definiëring van het begrip te komen, is door mij een schematisch overzicht gemaakt (zie afbeelding 2). De elementen behorende bij respectievelijk maatschappij, organisatie en persoon van de leider worden nader uitgewerkt in hoofdstuk 2.



Afbeelding 2: Elementen behorende bij de diagnose en ontwikkeling van contextueel leider-

*schap*

Contextueel leiderschap gaat dus over de interdependentie tussen de persoon van de leider, de organisatie en de maatschappij. In het contextueel leiderschap ontmoeten deze werelden elkaar. De Vos formuleert het, met een verwijzing naar Hosking, als volgt:

*‘Daarbij gaat het om belangstelling voor en omgaan met de verschillende belevingen van de werkelijkheid (werelden) van jezelf en anderen. Daarbij is het doel de kennis van die werelden te gebruiken om te komen tot optimaal leiderschap bij omstandigheden, die uniek zijn omdat zij alleen plaatselijk en tijdelijk gelden. Een belangrijk verschil met de meer traditionele benaderingen is, dat in dit geval wordt uitgegaan van de gedachte dat invloed van context geen keuze is. De invloed van de context is er altijd, bewust of onbewust.’ (De Vos 2003, p. 49)*

Hosking en Morley definiëren het belang van leiderschap als volgt:

*‘All of this makes leadership of vital importance, not just for a group or organization, but for society. When leaders are given special responsibility for the creation of settings this has major implications for all participants and their experiences of personhood.’ (Hosking & Morley 1991, p. 250)*

De scope van het begrip contextueel leiderschap is veel breder dan alleen medewerkers die formeel aangesteld zijn als leidinggevende. Het zit veel dieper en breder in de organisatie. Zo is bijvoorbeeld de enabler Leiderschap binnen het EFQM-model (EFQM) er op gericht er voor te zorgen dat de medewerkers in de organisatie en de keten binnen het gekozen strategisch perspectief de gehanteerde concepten begrijpen en toepassen en er betekenis aan geven. In de praktijk wordt dit veelal niet zo geïnterpreteerd. Dit geldt ook voor de toepassing van het aandachtsgebied Leiderschap in het INK-managementmodel. In de toepassing van beide modellen beperkt men zich vaak tot leidinggevend die formeel in deze positie zijn aangesteld.

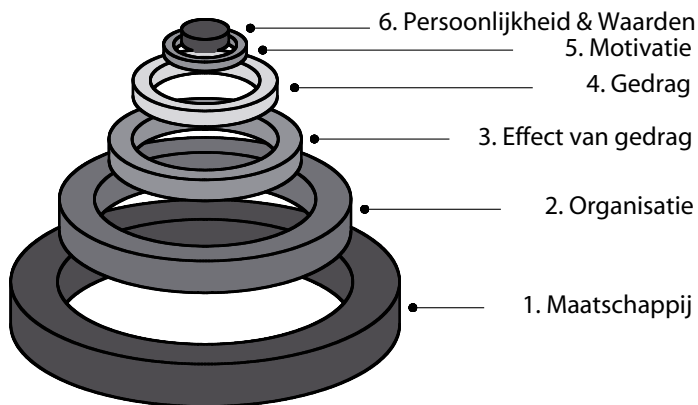
Leiderschap is echter een verantwoordelijkheid van alle medewerkers in een organisatie, waarbij men zich verantwoordelijk voelt voor het gedrag van een ander en elkaar daar op aanspreekt. Het vergt van eenieder in de organisatie persoonlijk meesterschap. Sleutelbegrippen daarbij zijn datgene wat de organisatie nastreeft (doel, richting en de wijze waarop) en welke bijdrage daaraan van eenieder wordt verwacht. De taak van de top van de organisatie bestaat vooral uit het bieden van zingeving en motivatie (Hardjono 2004). Daarmee krijgt het leiderschap zijn invloed in de haarvaten van de organisatie.

#### 1.4 Naar een methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap

In paragraaf 1.3 heb ik laten zien dat contextueel leiderschap het antwoord is op de vraag hoe de leider kan omgaan met de turbulentie van de omgeving en complexiteit, namelijk door het beschouwen van de samenhang tussen de maatschappij, de organisatie en de persoon van de leider. De vraag is vervolgens of en hoe dit contextueel leiderschap is te ontwikkelen. Daarvoor heb ik de Referentiemethode® ontwikkeld, die in deze paragraaf nader wordt uitgewerkt. Na een kort overzicht van de ontstaansgeschiedenis, kom ik tot de beschrijving van de methode en de resultaten die worden beoogd met de toepassing ervan.

##### Het referentiemodel

Om de samenhang tussen de maatschappij, de organisatie en de persoon van de leider op elkaar te kunnen afstemmen, heb ik in eerste instantie het referentiemodel ontwikkeld (zie afbeelding 3). Dit model bestaat uit verschillende niveaus waarop aspecten van leiderschap onderzocht en ontwikkeld kunnen worden. Daarmee worden de verschillende perspectieven aangaande maatschappij-, organisatie- en leiderschapsontwikkeling met elkaar in verband gebracht. In de afbeelding heb ik gekozen voor ringen omdat deze in elkaar te schuiven zijn tot een geheel. Daarmee worden de afzonderlijke elementen onderscheiden, maar niet gescheiden. Ze beïnvloeden elkaar en zijn alle zes in onderlinge samenhang noodzakelijk voor de ontwikkeling van contextueel leiderschap. Daarmee maakt het referentiemodel de interdependentie tussen de maatschappij (niveau 1.), de organisatie (niveau 2.) en de persoon van de leider



(niveaus 3. tot en met 6.) visueel zichtbaar.

*Afbeelding 3: Het referentiemodel ten behoeve van de ontwikkeling van contextueel leiderschap*

### **Leiderschapsontwikkeling**

Het werken in verschillende rollen, variërend van manager tot consultant, aan organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling heeft mij geleerd dat beide ontwikkelingen veelal niet synchroon lopen. Dit leidt tot spanningen en onbalans in organisaties, met als gevolg dat doelstellingen niet of maar beperkt gerealiseerd worden.

In het algemeen wordt herkend en erkend dat leiderschapsontwikkeling een kritieke succesfactor is voor organisatieontwikkeling. Op dit moment wordt er dan ook veel geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling. Programma's voor leiderschapsontwikkeling gaan vaak verder dan het aanleren van andere vaardigheden en gedrag. Soms zijn fundamentele loopbaankeuzes van betrokkenen aan de orde. Leidinggevendens staan stil bij de kernvraag: 'Is datgene wat de organisatie van mij verwacht ook datgene wat daadwerkelijk bij mij past als leidinggevende?' Keuzes die in een oogwenk gemaakt worden, hebben vaak diepe gevolgen. Een zorgvuldige en professionele begeleiding kan een belangrijke bijdrage leveren om deze keuzes voor zowel de organisatie als direct betrokkenen in goede banen te leiden. Naar mijn mening besteden uitgebalanceerde programma's aandacht aan tenminste een viertal elementen:

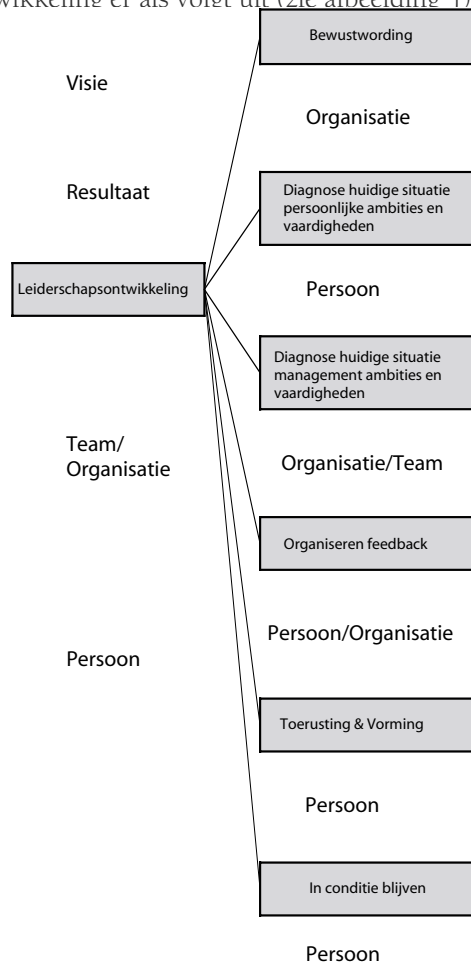
1. het ontwikkelen van een strategische en een persoonlijke missie en visie van de leider;
2. het realiseren van de resultaten;
3. het inrichten en ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers;
4. het ontwikkelen van de leider als persoon.

### **De Referentiemethode®**

In paragraaf 1.1 is uitgewerkt dat de complexiteit van de omgeving aan het veranderen is. Dit vraagt veel van organisaties om hier adequaat mee om te gaan. Daarvoor bieden traditionele, monodisciplinaire benaderingen van organisatievraagstukken met causale relaties van oorzaak en gevolg, onvoldoende soelaas. Gebaseerd op de uitgangspunten van contextueel leiderschap gaat het bij complexiteit om meerdere werkelijkheidsdefinities die naast elkaar bestaan. Aanvaarding van dit principe leidt tot een fundamentele verandering in het denken over organiseren, consequenties voor het leiderschap en een andere inrichting van verandertrajecten.

Gebaseerd op de principes van contextueel leiderschap en uitgaande van de interdependentie tussen de persoon van de leider, de organisatie en de maat-

schappij, heb ik een basisschema ontwikkeld dat gebruikt kan worden voor individuele en teamontwikkeling. Met leiderschapsontwikkeling worden alle activiteiten geduid die een leider bewust of onbewust onderneemt om in het hier en nu en in de toekomst beter te presteren, zonder daarbij anderen en zichzelf geweld aan te doen. Schematisch ziet dit model ten behoeve van leiderschapsontwikkeling er als volgt uit (zie afbeelding 4):



Afbeelding 4: Het 'draaiboek' voor de ontwikkeling van leiderschap binnen de Referentiemethode®

Het schema van afbeelding 4 dient daarbij als ‘draaiboek’ om invulling te kunnen geven aan leiderschapsontwikkeling op basis van het referentiemodel.

Bij leiderschapsontwikkeling gaat het om een interactief proces, waarbij betrokken zijn de persoon van de leider, het team (collega-leidinggevend en de medewerkers, waaraan leiding wordt gegeven), de organisatie waarbinnen leiderschap wordt uitgeoefend en de omgeving, de maatschappij.

Voor leiderschapsontwikkeling is een aantal activiteiten noodzakelijk, met name:

- een bewustwording vanuit zowel de persoonlijke visie/missie als vanuit het beoogd resultaat;
- een diagnose van de huidige en gewenste situatie op individueel en organisatieniveau om op basis daarvan de ambitie te kunnen definiëren;
- het organiseren van feedback vanuit de organisatie en de omgeving om ontwikkelpunten te kunnen benoemen en de ontwikkeling meetbaar te maken;
- de benodigde toerusting en vorming om stappen te kunnen zetten in ontwikkeling;
- activiteiten om in conditie te blijven om op basis van vitaliteit blijvend te kunnen verbeteren en vernieuwen.

In het kader van deze dissertatie definieer ik leiderschapsontwikkeling als:

*‘een interventie waarbij, mede op basis van een gericht onderzoek binnen de context van een organisatie naar gedrag, motivatie, persoonlijkheid en waarden, in samenspraak met een persoonlijkheidspsycholoog (counselor) door de leider keuzes worden gemaakt en vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Het onderzoek doet een appel op de eigen verantwoordelijkheid van de leider. Het is daarom vervolgens aan de leider zelf om de keuzes te formuleren en te effectueren.’*

Daarom wordt in het vervolg niet gesproken over een model, maar over de Referentiemethode®, waarmee vraagstukken vanuit een meervoudig perspectief onderzocht worden, oplossingsrichtingen worden gegenereerd en interventies kunnen worden uitgevoerd. De Referentiemethode® wordt toegepast om:

1. de huidige en de gewenste situatie met betrekking tot organisatie- en leiderschapsontwikkeling op de afzonderlijke niveaus in kaart te brengen;
2. de samenhang tussen de verschillende niveaus te onderzoeken;
3. de interventies voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling in de richting

- van een gewenst resultaat te ontwerpen;
4. een veranderingsproces te ontwerpen om met deze interventies een effectieve bijdrage te leveren aan het vergroten van alle vermogens van de organisatie: het materieel, commercieel, socialisatie- en kennisvermogen (Hardjono 1995). Dit wordt nader toegelicht in hoofdstuk 2;
  5. de voortgang te bewaken inzake het effect van de gepleegde interventies.

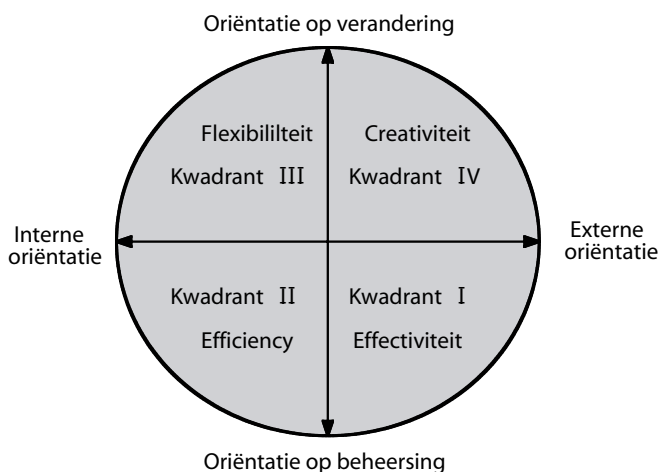
De toepassing is gebaseerd op een aantal aannames:

- de omgeving wordt steeds complexer: organisaties ontwikkelen een antwoord daarop;
- organisaties ontwikkelen zich fasegewijs in antwoord op de toegenomen complexiteit van de omgeving;
- leiderschap is te diagnosticeren (meetbaar en bediscussieerbaar) en te ontwikkelen;
- leiders hebben een visie;
- er bestaat een relatie tussen leiderschap en organisatie- en maatschappijontwikkeling.;
- centraal staat het leiderschapsconcept (Van Loon & Roozendaal 2006): dit vormt het referentiekader voor leiderschapsontwikkeling.

De Referentiemethode® zorgt ervoor dat aan al de aspecten, zoals genoemd in afbeelding 4, aandacht wordt besteed, binnen de context van de organisatie waarin het leiderschap onderzocht en ontwikkeld dient te worden.

Om dit onderzoek op de afzonderlijke elementen van het referentiemodel van afbeelding 3 voor een specifieke casus te kunnen uitvoeren, wordt gebruikgemaakt van een basismodel, dat bestaat uit een assenstelsel met een viertal kwadranten (zie afbeelding 5). Het assenstelsel is gebaseerd op de theorie van Denison (Denison 1990) en is oorspronkelijk ontwikkeld door Quinn en Rohrbaugh (Quinn & Rohrbaugh 1983). Het bestaat uit de dichotomieën 'oriëntatie op beheersing' versus een 'oriëntatie op verandering' op de verticale as, en 'interne oriëntatie' versus 'externe oriëntatie' op de horizontale as. Beide assen delen het vlak in een viertal kwadranten, de kwadranten I t/m IV. Het schema dat vervolgens ontstaat, is weergegeven in afbeelding 5.

Hardjono maakt in zijn dissertatie (Hardjono 1995) gebruik van het assenstelsel van Quinn en Rohrbaugh. In zijn toepassing, het Vierfasenmodel®, gaat het over een viertal verschillende strategische oriëntaties voor het vermeerderen van de vermogens van een organisatie, waarbij worden onderscheiden: het materieel vermogen, het commercieel vermogen, het socialisatievermogen en het denkvermogen. Ook de vier verschillende strategische oriëntaties: effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit, zijn opgenomen in afbeelding 5.



*Afbeelding 5: Voorstelling kwadranten, gebruikt bij de Referentimethode®*

Gebaseerd op Quinn en Rohrbaugh/Hardjono (1995)

De Referentimethode® geeft handvatten voor het ontwerpen, beschrijven en herontwerpen van sociale systemen, zoals maatschappijvormen, organisaties en de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. Het referentiemodel van afbeelding 2 geeft een antwoord op de ‘wat’-vraag: aan welke elementen moet aandacht worden besteed bij de ontwikkeling van contextueel leiderschap?

Op operationeel niveau wordt gebruikgemaakt van een aantal instrumenten, modellen en technieken, waarmee aspecten van leiderschap worden onderzocht. Bijzonder daarbij is dat vragenlijsten, behorende bij een specifiek instrument, op maat gemaakt moeten worden voor de specifieke contexten waarin ze worden toegepast. Dit geldt bijvoorbeeld voor het onderzoek naar de motivatie van de leider en het onderzoek naar gedrag op basis van de 360-graden feedback. Een ander belangrijk aspect is, dat op grond van de toepassing van deze instrumenten aan deelnemers individuele feedback en betekenis wordt gegeven. Daarom spreek ik in het vervolg over ‘leveringsmethodes’ in plaats van instrumenten. Deze zijn concreet gekozen voor elk element vanuit het referentiemodel. Zij leveren ‘betekenis’ en geven binnen de toepassing van de Referentimethode® een antwoord op de wijze waarop een bepaald element wordt toegepast.

De Referentimethode® maakt samenhang zichtbaar, zowel statisch als dynamisch. Vanuit de context van de maatschappij en de organisatie wordt leiderschap onderzocht. Omdat telkens gewerkt wordt vanuit dezelfde basisoriënta-

ties en kwadranten, worden de verschillende leveringsmethodes naast elkaar gebruikt. Dit betekent dat de Referentiemethode® vooral wordt gebruikt als onderzoeksmethode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap, waarbij telkens vanuit een verschillend perspectief (elementen binnen het referentiemodel) naar dezelfde werkelijkheid wordt gekeken.

### **De Referentiemethode® samengevat**

De Referentiemethode® is een meervoudige onderzoeksmethode voor de diagnose en ontwikkeling van leiderschap binnen een bepaalde context. De methode stelt de onderzoeker in staat met betrokkenen naar hun organisatie te kijken. Op een gestructureerde wijze worden alle elementen onderzocht die het leiderschap beïnvloeden in de specifieke context van de organisatie. De methode wordt gehanteerd in een drietal stappen:

In stap 1 wordt op basis van een organisatieassessment (verder uit te werken in hoofdstuk 2.) vastgesteld of binnen de organisatie het leiderschap een kritieke succesfactor is om de strategische ambities van de organisatie te realiseren.

Wanneer dit het geval is, vindt er aansluitend een verdiepend diagnostisch onderzoek plaats op individueel en teamniveau. Dit betreft stap 2. De directe omgeving van de leidinggevendenden wordt actief betrokken doordat collega's en medewerkers op een gestructureerde wijze feedback geven over bijvoorbeeld het gedrag van de leider. Leidinggevendenden ontvangen gestructureerd persoonlijke feedback. Op grond van deze feedback maken leidinggevendenden hun Persoonlijk Ontwikkel Plan en gezamenlijk een Team Ontwikkel Plan. Op basis van deze plannen worden vervolgactiviteiten in gang gezet.

In stap 3. vindt, circa een jaar na de afronding van het verdiepend diagnostisch onderzoek, een vervolgmeting plaats naar de voortgang en het effect van de in gang gezette leiderschapsontwikkeling. Zonodig vindt een aanscherping of bijsturing van het programma plaats.

De methode kenmerkt zich doordat gebruikgemaakt wordt van gevalideerde modellen, onderzoeksmethoden en instrumenten. De instrumenten, en de vragenlijsten die daarop zijn gebaseerd, worden op basis van gericht onderzoek in de organisatorische setting specifiek ontworpen en

toegepast.

### 1.5 Onderzoekskader

De leider worstelt met uitdagingen en vraagstukken in de omgeving, maar ook in de organisatie waaraan hij leiding geeft. Het is immers de leider die de organisatie aanzet tot beweging in de richting van het gewenste resultaat. Voor dit doel heb ik het referentiemodel en de Referentiemethode®, gebaseerd op de toepassing van het referentiemodel, ontworpen en toegepast. De toepassing van de Referentiemethode® is geëvalueerd in een aantal praktijksituaties.

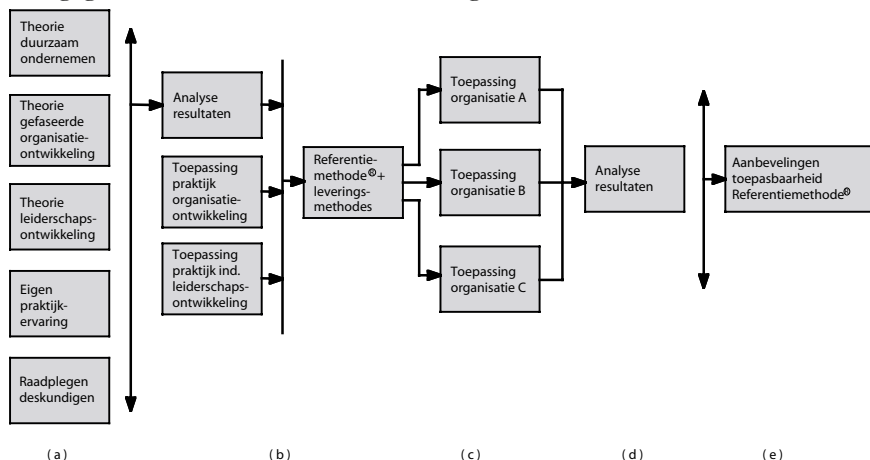
Het referentiemodel is ontstaan op basis van literatuuronderzoek, gesprekken met deskundigen, reflecties van eigen praktijkervaringen en specifiek aanvullend praktijkonderzoek op het gebied van organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Steeds nadrukkelijker ontstond het inzicht dat er een nauwe relatie bestaat tussen organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Beide fenomenen zijn daarom afzonderlijk onderzocht, maar ook in samenhang met elkaar. In bijlage 1 wordt een samenvatting gegeven van het ontwerptraject, waarin de samenhang tot uiting komt die uiteindelijk heeft geleid tot de Referentiemethode®. Het ontwerptraject is opgedeeld in een zestal fasen, met name:

1. reflectie op eigen praktijkervaring en definitie van relevante leiderschapsthema's;
2. het eerste ontwerp van het referentiemodel (zie afbeelding 3) op basis van de resultaten van de leergang 'Leiderschap in de context van het INK-managementmodel';
3. evaluatie resultaten en definitie projectvoorstel voor deze dissertatie;
4. verdiepende literatuurstudie en definitie onderzoeksmodel voor deze dissertatie (zie afbeelding 6);
5. toetsing van het ontwerp van de Referentiemethode® door de uitvoering van zogenaamde organisatieassessments bij een achttal organisaties en aanvullend verdiepend leiderschapsonderzoek bij een drietal organisaties, de casussen A, B en C (het doel van dit onderzoek);
6. het definitief ontwerp van de Referentiemethode® met de bijbehorende leveringsmethodes.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*'het aannemelijk maken van de toepasbaarheid van het referentiemodel met bijbehorende leveringsmethodes (verder te noemen de Referentiemethode®) voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap.'*

Nadat de Referentiemethode® is ontworpen, is het onderzoeksmodel geconcipieerd voor het onderzoek naar de toepasbaarheid van de methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. De onderzoeksopzet is weergegeven in het schema van afbeelding 6.



Afbeelding 6: Schematische weergave onderzoeksopzet dissertatie

Uitgangspunt was een getoetste methode te ontwikkelen, waarbij aandacht wordt besteed aan synchronisatieproblemen tussen maatschappijontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en organisatieontwikkeling. Dit gebeurt door (a) een oriëntatie op de wetenschappelijke literatuur betreffende deze drie perspectieven, gesprekken met ter zake deskundigen en toepassing van deelonderzoeken in de praktijk. Deze oriëntatie leidt tot de Referentiemethode® met bijbehorende leveringsmethodes (b) voor het onderzoeken van contextueel leiderschap en beoordelingscriteria (c) waarmee de toepassing van de methode bij een drietal organisaties wordt geëvalueerd (d). Een vergelijking van de resultaten van deze evaluaties resulteert in de gezochte aanbevelingen (e) voor de toepassing van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap.

Daarbij heeft de volgende *onderzoeksvraag* centraal gestaan:

*Levert de Referentiemethode® een bijdrage aan de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap binnen de context van de politie, de gezondheidszorg en het*

*bedrijfsleven (de casussen A, B en C)?*

Deze vraag is onderzocht met behulp van een 'multiple case study' volgens de methode van de Case Study Research.

Daarin wordt de volgende definitie gegeven van een case study:

*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and content are not clearly evident.*

*The case study copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.' (Yin 2003, p. 13)*

Om het antwoord te kunnen vinden op de centrale onderzoeksvraag heb ik een viertal onderzoeksvragen geformuleerd. Per onderzoeksvraag is vervolgens een aantal deelvragen geformuleerd. In het onderzoek gaat het om het genereren van prescriptieve kennis. Dit betekent dat de deelvragen betrekking hebben op descriptieve, verklarende, voorspellende en evaluerende kennis (Verschuren & Doorewaard 1998).

### **Onderzoeksvraag 1**

Wat zijn de criteria voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap?

Deelvragen:

- i. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over maatschappijontwikkeling? (*descriptieve kennis*)
- ii. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over gefaseerde organisatieontwikkeling? (*descriptieve kennis*)
- iii. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over leiderschapontwikkeling? (*descriptieve kennis*)
- iv. Welk leiderschapsprofiel (gedrag, motivatie en persoonlijkheid) behoort bij een organisatie die zich ontwikkelt in de richting van duurzaam ondernemen? (*descriptieve kennis*)

- v. Welke veranderingen ondergaan deze criteria of welke geheel nieuwe criteria voor contextueel leiderschap kunnen worden geformuleerd als gevolg van een onderlinge confrontatie van de criteria bij i., ii., iii. en iv.?

### Onderzoeksvraag 2

Wat zijn de criteria voor de beoordeling van de toepasbaarheid van de Referentiemethode® met bijbehorende leveringsmethodes?

Deelvragen:

- vi. Bieden de meting en diagnose op basis van de Referentiemethode® een betrouwbare, significante en realistische weergave van de werkelijkheid? (*evaluerende kennis*)
- vii. Welke interventies kan een leider effectief plegen in een specifieke organisatiecontext? (*descriptieve kennis*)
- viii. Welke handvatten biedt de Referentiemethode® voor de diagnose en het ontwikkelen van contextueel leiderschap? (*voorspellende kennis*)

### Onderzoeksvraag 3

Hoe worden de drie onderzochte organisaties beoordeeld in het licht van de gestelde criteria?

Deelvragen:

- ix. Leidt de integrale toepassing van de Referentiemethode® tot het vermeerderen van vermogens bij de deelnemende organisatie (een positieve beweging), met andere woorden: is de beweging effectief? (*evaluerende kennis*)
- x. Is het aannemelijk te maken dat de beweging teweeg wordt gebracht door het gebruik van de Referentiemethode®? (*evaluerende kennis*)
- xi. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten tussen de drie evaluaties van de deelnemende organisaties? (*descriptieve kennis*)
- xii. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen de drie evaluaties van de deelnemende organisaties? (*descriptieve kennis*)
- xiii. Wat kunnen we concluderen uit deze vergelijkingen (xi. en xii.) omtrent kritieke succesfactoren met betrekking tot de toepassing van de Referen-

tiemethode®? (*evaluerende kennis*)

#### Onderzoeksvraag 4

Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten bij de drie organisaties voor het doen van aanbevelingen voor de toepassing van de Referentiemethode® voor diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap?

Deelvraag:

- xiv. Onder welke condities is het gebruik van de Referentiemethode® effectief? (*prescriptieve kennis*)

De toetsing heeft plaatsgevonden door de evaluatie van de resultaten vanuit de casus bij op grond van beargumenteerde beoordelingscriteria. Er is daarbij onder andere gekeken naar de stabiliteit, de interne consistentie en de praktische uitvoerbaarheid van de Referentiemethode®. Er zijn aanbevelingen ontwikkeld voor het gebruik van de methode. Ik heb daarbij onder andere gekeken naar de stabiliteit, de interne consistentie en de praktische uitvoerbaarheid van de methode. Op grond van de resultaten heb ik aanbevelingen ontwikkeld voor het gebruik van de Referentiemethode®, waarbij ik heb gekeken naar de volgende onderzoeksthema's:

1. Is leiderschap te ontwikkelen, en zo ja, hoe?
2. Hoe kan dezelfde leider in de ene context wel succesvol zijn en in de andere niet?
3. Zijn er, vanuit het perspectief van het organiseren door de tijd gezien, grenzen aan de toepassing van de Referentiemethode®?

Het uitgangspunt daarbij is dat een innerlijk consistent model betekent dat dit model geen aanleiding mag geven tot tegenspraken, noch ruimte mag scheppen voor allerlei meervoudige interpretaties (Libbrecht 1983).

Per casus heb ik een deelonderzoek uitgevoerd naar de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap binnen de specifieke context van de casus. Dit onderzoek is gebaseerd op de organiseerkunde (in tegenstelling tot de organisatietheorie). De organiseerkunde betreft de studie van mensen die zich voortdurend organiseren en heeft daarmee een dynamisch karakter. Deze benadering faciliteert het proces van het slechten van obstakels, onvolkomenheden of problemen rondom het organiseren. De organiseerkunde heeft een heuristisch karakter en beoogt het aanbrengen van samenhang tussen het organiseren van kennis en het construeren en herconstrueren van de werkelijkheid. Daarmee speelt het constructivisme een grote rol bij de toepassing van de Referentiemethode®.

## 1.6 Opbouw van deze dissertatie

Deze studie behandelt voornoemde onderzoeksvragen en onderzoekt schematisch de relaties vanuit de onderzoeksopzet, afbeelding 5.

De opbouw van deze dissertatie is verder als volgt. Het eerste hoofdstuk bevat de aanleiding voor het onderzoek, de probleemstelling en de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet in grote lijnen.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader nader uitgewerkt vanuit een drietal perspectieven: maatschappij, organisatie en de persoon van de leider. Deze drie perspectieven komen bij elkaar in het theoretisch concept voor contextueel leiderschap. Dit concept ligt aan de basis van de Referentiemethode®. Daarmee wordt de eerste centrale onderzoeksvraag beantwoord: Wat zijn de criteria voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap?

In hoofdstuk 3 wordt de methodologie van het onderzoek verantwoord. Vanuit de methodologie wordt de methode toegelicht, die is gehanteerd bij de uitvoering van het onderzoek, zowel op het niveau van de dissertatie, als in de deelonderzoeken per casus. Daarmee wordt de tweede onderzoeksvraag beantwoord: Wat zijn de criteria voor de beoordeling van de toepasbaarheid van de Referentiemethode® met bijbehorende leveringsmethodes?

In hoofdstuk 4 worden de meetresultaten en effecten weergegeven van de individuele casus uit het onderzoek. Daarmee levert dit hoofdstuk het antwoord op de derde centrale onderzoeksvraag: Hoe worden de onderzochte organisaties beoordeeld in het licht van de gestelde criteria?

In hoofdstuk 5 worden de conclusies vanuit het totale onderzoek onderbouwd, inclusief aanbevelingen voor het gebruik van de Referentiemethode® in de praktijk. Paragraaf 5.2 levert het antwoord op de vierde centrale onderzoeksvraag, de aanbevelingen voor het gebruik van de Referentiemethode® voor diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. Paragraaf 5.3 geeft een samenvatting van de toepassing van de methode in de praktijk. In de epiloog van paragraaf 5.4 worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

## 2

# Theoretisch kader Referentiemethode®

In dit hoofdstuk wordt het antwoord gegeven op de eerste centrale onderzoeksvraag: wat zijn de criteria voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap? Daarbij wordt gezocht naar de antwoorden op de volgende deelvragen:

- i. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over maatschappijontwikkeling?
- ii. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over gefaseerde organisatieontwikkeling?
- iii. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over leiderschapsontwikkeling?
- iv. Welk leiderschapsprofiel (gedrag, motivatie en persoonlijkheid) behoort bij een organisatie die zich ontwikkelt in de richting van duurzaam ondernemen?
- v. Welke veranderingen ondergaan deze criteria of welke geheel nieuwe criteria voor contextueel leiderschap kunnen worden geformuleerd als gevolg van een onderlinge confrontatie van de criteria bij i., ii., iii. en iv.?

Het antwoord op de vragen i. t/m iii. wordt uitgewerkt in de paragrafen 2.1 t/m 2.3. Het antwoord op de vragen iv. en v. komt aan de orde in paragraaf 2.4. waar de theoretische fundatie voor de Referentiemethode® wordt bepaald. In paragraaf 2.5 kom ik tot handvatten voor het gebruik in de praktijk.

## 2.1 Criteria naar aanleiding van maatschappijontwikkeling

### Maatschappelijke context en waarden

#### Turbulentie van de omgeving

Zoals uitgewerkt in hoofdstuk 1 is de Referentiemethode® gebaseerd op de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap, dat op zijn beurt weer uitgaat van een drietal perspectieven: de maatschappij, de organisatie en de persoon van de leider. Op het eerste niveau (1. de maatschappij) wordt onderzocht welke positie de organisatie binnen de context van de maatschappij inneemt of wil innemen. Het is aan leiders zich beelden te vormen van de maatschappelijke context, de turbulentie van de omgeving en op basis van deze beelden keuzes te maken voor een strategisch perspectief. Daarom wordt dit perspectief als eerste uitgewerkt.

#### Complexiteit

Bij ontwikkelingen in de omgeving gaat het niet alleen om waarneembare elementen, de elementen die meestal bij strategische keuzes aan de orde komen. Deze elementen worden veelal uitgedrukt in kansen en bedreigingen. Met betrekking tot de turbulentie geldt echter nog een andere, meer impliciete dimensie. Voor de ontwikkeling van de Referentiemethode® is uitgegaan van verschuivingen van waardesystemen die voorkomen bij individuen, organisaties en de samenleving als geheel.

Mensen reageren en anticiperen op problemen en uitdagingen waarmee ze in hun directe leefomgeving geconfronteerd worden. Dat gebeurt eerst op individueel niveau: het individu moet zich verdedigen tegen zijn omgeving, met als gevolg dat hij bepaalde waarden ervaart. Men voelt zich ertoe aangetrokken of keert zich er vanaf. Waarden doen een appèl op de wil. Ze komen tot uitdrukking in levenskracht. Vervolgens manifesteren waarden zich in bepaalde situaties op collectief niveau. Ze gaan het gedrag beïnvloeden in bepaalde situaties. Wanneer veel mensen deze levenskracht ervaren en zich als zodanig gaan gedragen, ontstaat een waardesysteem. Deze theorie, in eerste instantie op basis van empirisch onderzoek ontwikkeld door Graves (Graves 1974; Cowan & Todorovic 2005), biedt veel mogelijkheden voor het managen van complexiteit en diversiteit, elementen die nadrukkelijk steeds meer in de belangstelling komen te staan.

Een waardesysteem bestaat uit een consistente set van waarden, overtuigingen en overeenkomstig gedrag en is bijvoorbeeld diep geworteld in de samenleving. In de geschiedenis van de mensheid hebben zich volgens Graves (Graves 2004) steeds nieuwe waardesystemen ontwikkeld in reactie op specifieke uitdagingen en bedreigingen in de omgeving. Elk nieuw waardesysteem ontwikkelt zich uit het voorgaande en voegt daar nieuwe dimensies aan toe. Beck en Cowan (Beck & Cowan 2002) hebben de theorie van Graves doorontwikkeld. Volgens hen hangen leefomstandigheden (en ook die van organisaties) af van 'historic times', 'geographical places' (plaats van handelen), 'existential problems' (problemen van bestaansrecht) en 'societal circumstances' (de maatschappelijke omstandigheden ter plaatse).

Graves onderzocht in eerste instantie de theorie van Maslow. Hij kwam tot de conclusie dat de theorie van Maslow voor velen herkenbaar is, maar geen verklaring kan bieden voor het gedrag van mensen. Hij concludeerde dat er veel vormen van zelfverwezenlijking zijn te onderscheiden, die elk weer leiden tot verschillend gedrag; met andere woorden: dezelfde motivaties leiden tot verschillend gedrag. Dit is de reden dat hij niet het gedrag van mensen als uitgangspunt neemt, maar de omgeving. Niet de behoeften van individuen staan centraal, maar het gedrag van entiteiten. In reactie op problemen en uitdagingen waarmee mensen worden geconfronteerd, zullen nieuwe waardesystemen ontwikkeld worden om de problemen het hoofd te kunnen bieden. Waardesystemen blijken vooral effectief te zijn wanneer ze gebruikt worden voor de aanpak van een 'categorie' van problemen. Dit is de reden dat Graves gebruikmaakt van patroonherkenning.

In de vijftiger jaren van de vorige eeuw concludeerde hij dat de mensheid tot op heden acht waardesystemen heeft ontwikkeld. Hij definieert een waardesysteem als een wijze van concipiëren van de werkelijkheid. Het systeem bestaat uit een consistente set van waarden, overtuigingen en overeenkomstig gedrag. Waardesystemen komen voor bij individuen, organisaties en de samenleving als geheel.

De ontwikkeling gebeurt in een vaste volgorde, waarbij ieder nieuw waardesysteem het voorgaande transcendeert maar ook alle elementen uit voorgaande systemen omvat. We spreken van een holarchie.

Graves introduceerde het concept van 'memetice'. Dit zijn in de psychologische ontwikkeling de aantrekkende en afstotende krachten achter de ontwikkeling van waarden. Dawkins (Dawkins in Beck & Cowan 2002) maakt voor het eerst gebruik van de term memen, naar analogie van de genen als dragers van de DNA-codes. De genen reizen van cel naar cel en liggen aan de basis van fysieke veranderingen van individuen. Memen vormen als het ware het psychosociaal of organisatorisch

DNA. Ze reizen van brein tot brein en genereren ideeën in de wereld van gedachten en opvoedingen. Memen zijn gedachtestelsels die zichzelf verspreiden over de maatschappij. Zij beïnvloeden zowel organisaties als de maatschappij als geheel. Memen vormen aldus de diepere waardesystemen waarop mensen hun oordelen en observaties baseren. Zij vormen aldus de genetisch of culturele code van onze samenleving. Onze persoonlijkheid wordt gevormd door genen en memen.

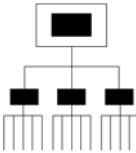
Een waardesysteem ontwikkelt zich dus in reactie op specifieke uitdagingen in de omgeving en bedreigingen. Het systeem ontwikkelt zich of dooft uit, afhankelijk van de historie, plaats van handelen en lokale leef- en maatschappelijke omstandigheden. Als één van deze randvoorwaarden fundamenteel verandert, is het aan entiteiten adequaat te reageren of proactief te acteren. Wanneer de context ingrijpend verandert, heeft dat grote gevolgen voor de wijze waarop mensen de problemen te lijf gaan. Met het veranderen van de context zullen nieuwe waardesystemen blijven ontstaan, waarbij elk waardesysteem beter in staat is om te gaan met de toenemende complexiteit van de omgeving. Beck en Cowan hebben het Graves-waardemodel uitontwikkeld in het model van de Spiral Dynamics (zie afbeelding 1). Zij maken gebruik van een spiraal, omdat nieuwe waardesystemen ontstaan als resultante van twee tegenkrachten die op elkaar inwerken: de problemen/uitdagingen van het bestaan en de mogelijkheid van mensen om hier adequaat mee om te gaan. In de afbeelding is te zien dat elk waardesysteem evolueert vanuit het voorgaande en er nieuwe dimensies aan toevoegt. Centraal daarbij staat *hoe* mensen denken en niet *wat* ze denken. In mensen hebben zich verschillende waardesystemen 'gestapeld' die opgeroepen kunnen worden door verschillende contexten en situaties.



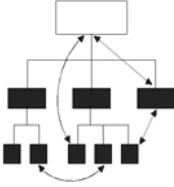
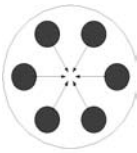
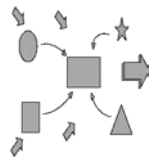
Afbeelding 1: De waardesystemen van Graves, weergegeven in de vorm van een spiraal  
Bron: Graves, Beck & Cowan (1974, 2002)

Beck en Cowan hebben aan de te onderscheiden waardesystemen kleuren toegekend. In onderstaand schema (tabel 1) zijn schematisch de acht door Graves onderscheiden waardesystemen met hun belangrijkste kenmerken weergegeven. Deze tabel is door mij, vanuit verschillende bronnen, gecompriimeerd (Van Marrewijk & Werre 2003; Verlinde & Luijten 2003; Beck & Cowan 2002). De kleuren en de teksten in de linkerkolom refereren aan de spiraal van afbeelding 1.

*Tabel 1: Samenvatting waardesystemen*

| Symbool                                                                                                      | Wat mensen drijft/<br>levenskracht<br>(Graves 1974) | Overtuigings-<br>patroon<br>(Graves 1974)                                                      | Waarde-<br>structuur<br>(Graves 1974)                            | Niveau<br>(Graves 1974)             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <br>Beige (survival)        | Instinctief handelen                                | Zich uitdrukken als een van de dieren volgens de dictaten van de fysiologische behoeften       | Fysiologische behoeften van het moment bepalen wat belangrijk is | Op het niveau van de troep          |
| <br>Paars (Security)        | Hechten                                             | Identificatie door groepslidmaatschap. Zich opofferen om veiligheid                            | Behoren bij, geborgenheid, rituelen en tradities                 | Op het niveau van de stam (groep)   |
| <br>Rood (Energy & Power) | Een plaats veroveren en verdedigen                  | Zich impulsief uitdrukken tegen elke prijs of men lijdt onder schaamte of gezichtsverlies      | Controle, ego-centrisch                                          | Op het niveau van het feodale rijk  |
| <br>Blauw (Order)         | Geloven en zoeken naar de waarheid                  | Zichzelf wegcijferen voor latere beloning door de hogere rechtmatige autoriteit te gehoorzamen | Het grote goed, de ware leer, rechtvaardigheid                   | Op het niveau van structuur en orde |

(vervolg) Tabel 1: Samenvatting waardesystemen

| Symbool                                                                                                                   | Wat mensen drijft/<br>levenskracht<br>(Graves 1974) | Overtuigings-<br>patroon<br>(Graves 1974)                                                                                                                                    | Waarde-<br>structuur<br>(Graves 1974)                                                   | Niveau<br>(Graves 1974)                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|  <p>Oranje (Success)</p>                 | Presteren om de beste te zijn                       | Via controle van de omgeving een zo groot mogelijk stuk van de koek voor zichzelf krijgen                                                                                    | Winnen, de beste zijn, status                                                           | Op het niveau van de strategische onderneming             |
|  <p>Groen (Community)</p>                | Samen beschikbare middelen delen                    | Zichzelf uitdrukken om acceptatie van anderen te krijgen in het hier en nu                                                                                                   | Medemenselijkheid, ondersteuning                                                        | Op het niveau van het sociale netwerk                     |
|  <p>Geel (Synergy)</p>                  | Doorzien, niet-dogmatisch                           | Pragmatische wegen kiezen om synergie te creëren over de eigen grenzen heen, niet ten koste van anderen                                                                      | Begrijpen, gevalideerde kennis, dialoog                                                 | Op het niveau van de systemiek en de pragmatiek           |
|  <p>Turkoois (Holistic lifesystem)</p> | Verbinden met het hele leefsysteem                  | Pragmatische wegen kiezen om synergie te creëren over de eigen grenzen heen, niet ten koste van anderen. Individuele en collectieve behoeften in balans brengen met de aarde | Begrijpen, gevalideerde kennis, dialoog. Bereidheid winst op te geven voor duurzaamheid | Op het niveau van het holisme en het organisch globalisme |

Bron: Graves, Beck &amp; Cowan (1974, 2002)

Een nieuw waardesysteem omvat alle elementen van het voorgaande systeem, maar voegt er nieuwe dimensies aan toe. Het nieuwe waardesysteem evolueert vanuit het voorgaande. Het omvat alle elementen van de voorgaande systemen en voegt er nieuwe dimensies aan toe. Zo ontstaat paars bijvoorbeeld vanuit beige en rood weer vanuit paars. In tabel 1 neemt van boven naar beneden de complexiteit van systemen toe: waardesystemen ontwikkelen van beige naar groen/geel en turkoois. Verticaal geeft de tabel de ontwikkelingslijn van de evolutie aan.

In elk nieuw waardesysteem, hierna genoemd context, krijgen begrippen een nieuwe betekenis.

Een paar voorbeelden: In verschillende context/waardesystemen geven mensen aan verschillende begrippen verschillende betekenissen. Voorbeelden op het niveau van maatschappij zijn: economie, politiek, duurzaam ondernemen, religie, het lot van de mensheid, onderwijs en gezondheidszorg. Voorbeelden op het niveau van de organisatie zijn: leiderschap, kwaliteit, winst, resultaatgericht ondernemen, organiseren, hiërarchie, veranderen, samenwerken en communiceren. Voorbeelden op het niveau van het individu zijn: ambities, drijfveren, motivatie, doelen, resultaten en ethiek.

In een context van een hogere orde en een grotere complexiteit hebben bijvoorbeeld leiderschap en het veranderen van organisaties andere dimensies dan in een context van een lagere orde. Met nadruk wordt er op gewezen dat een hogere orde niet per se moreel of, in instrumentele zin, beter is dan een lagere orde. Daarmee is de volgorde geen waardeoordeel. Het gaat steeds om de best mogelijke afstemming op dat moment tussen enerzijds maatschappelijke ontwikkeling en anderzijds leiderschaps- en organisatieontwikkeling. De uitdaging aan organisaties is om in balans te komen met de context.

Daarbij vormen rood, oranje en geel de zogenaamde individuele waardesystemen en blauw, groen en turkoois de collectieve waardesystemen, door Verlinde en Luyten respectievelijk aangeduid met intern/expressief en extern/opofferend (Verlinde & Luijten 2002). In de ontwikkeling van waardesystemen gaat het steeds om een beweging en een tegenbeweging, waarbij de individuele en collectieve waardesystemen elkaar afwisselen. Het volgende waardesysteem evolueert telkens uit het voorgaande.

Het is de uitdaging aan elk individu en elke organisatie om in balans te komen met de innerlijke en externe omgeving, de context. Daarbij spelen twee begrippen een rol, te weten 'Agency' (1) en 'Communion' (2) (Van Marrewijk & Timmers 2003). Zij hanteren daarbij de volgende definities:

## Ad.1: Agency:

*Iedereen – mens en organisatie – heeft het recht te handelen vanuit zijn of haar intrinsieke motivatie opdat de eigenheid en werkzaamheid (toegevoegde waarde) optimaal tot ontwikkeling kunnen komen.*

## Ad.2: Communion:

*Tegelijkertijd is iedereen verantwoordelijk voor de impact van zijn of haar handelen op anderen en dient dus ontvankelijk te zijn voor invloeden vanuit de omgeving.*

Over de relatie tussen beide begrippen zegt Van Marrewijk het volgende:

*‘The right to be, the right to define its role within a given situation – the manifestation of agency or autonomy – is balanced by the moral obligation to be accountable for its impact on the environment. It is communion that stops freedom when it interferes with the freedom of others. Being an entity within a larger entity (a part in a whole), obliges to adapt to the environment, adjusting it self to changing circumstances and being accountable for one’s impact on others.’*

Voor toepassing van de Referentiemethode® selecteer ik uit tabel 1 in eerste instantie de waardesystemen blauw (orde), oranje (succes), groen (gemeenschapszin) en geel (synergie). Een volgend waardesysteem dat er aan staat te komen is turkoois (holistische integraliteit). Organisaties die turkoois als waardesysteem hebben gedefinieerd, zijn er nog niet. Individuen met een waardesysteem vanuit een turkoois perspectief zijn schaars.

In het algemeen kan men stellen dat binnen de systemen rood tot en met groen gewerkt kan worden met traditionele managementsystemen. Echter, hoe complexer de context (de hogere orde waardesystemen), hoe minder effectief de traditionele managementsystemen zijn. Een belangrijke overgang betreft dan ook de overgang van groen naar geel, en vervolgens naar geel-turkoois. De waardesystemen tot en met groen worden beschouwd als een soort van eind-situatie: het ultieme doel op het gebied van moraal en ethiek. Vanaf geel ontstaat het besef dat de evolutie niet meer stopt. Graves spreekt van ‘second tier thinking’. De ontwikkeling van het menselijk bewustzijn is een doorgaand proces. Het ontstaan van nieuwere, meer complexe contexten is een realiteit. Omdat geel een intern, expressief waardesysteem is en vraagstukken rondom duurzaam ondernemen vooral te maken hebben met het economische, sociale en ecologische systeem, is het onvermijdbaar dat het contextpatroon evolueert van geel naar geel-turkoois. Daarom spreekt men in de waardesystemen van blauw tot en met geel van de 1<sup>e</sup> categorie waardesystemen. Binnen geel vindt de omslag plaats van geel naar geel-turkoois en spreken we van de 2<sup>e</sup> categorie waardesystemen.

Op het eerste niveau (1. maatschappij) van de Referentiemethode® gaat het om de interactie tussen de organisatie en haar omgeving. Organisaties dienen zich bewust te zijn van deze relatie, door zich bij voortduring af te vragen:

1. Wat zien we als de grootste uitdagingen?
2. Vanuit welk wereldbeeld handelen we?
3. Welke waarden hanteren we daarbij?

De antwoorden op deze drie vragen bepalen in samenhang in welke context men opereert. Daarbij geldt ook een tijdsperspectief. De vragen dienen niet alleen in het 'hier en nu', maar ook voor 'daar en later' beantwoord te worden. De uitdaging voor individuen en organisaties bestaat er uit om steeds opnieuw in balans te komen met deze toenemende complexiteit. De hogere waardesystemen kunnen een grotere complexiteit aan. Inherent daaraan hebben dezelfde begrippen in de verschillende contexten verschillende betekenissen. Daarmee gelden binnen elke context andere interventies voor leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Met name de hogere orde waardesystemen vragen erg veel van het leiderschap, zoals ik verderop aan zal tonen. Daarbij gaat het zowel om moreel als positioneel leiderschap. Het is daarom dat bij toepassing van de Referentiemethode® gestart wordt met niveau 1. Maatschappij, omdat vanuit dit perspectief uiteindelijk georganiseerd wordt en ontwikkeling plaatsvindt.

#### *Begripsbepaling: context*

De Referentiemethode® hanteert het begrip 'context'. Daarmee wordt bedoeld in de ruimste zin de cirkel van betrokkenheid, zoals genoemd in afbeelding 1, hoofdstuk 1. Naar analogie van Graves gaat het erom dat individuen vanuit betrokkenheid zich bewust zijn van contextpatronen en waardesystemen in hun omgeving en daarop invloed willen uitoefenen.

Er bestaat een toenemende belangstelling voor duurzaam ondernemen. Daarmee schuift de cirkel van betrokkenheid op in de richting van de maatschappij als geheel. Hardjono duidt de maatschappij als de gemeenschappelijke ruimte, die de randvoorwaarde vormt om te kunnen overleven en, als het even kan, succesvol te zijn. Daarbij wordt van mensen verwacht dat ze bijdragen aan het gehele ecologische, sociale en economische systeem, nu en in de toekomst. Hardjono verwijst daarbij naar Levinas, die stelt dat de vrijheid van het individu of de organisatie ophoudt, daar waar deze die van de ander aantast (Balckenende et al., 2003, p. 151). Dit betekent dat het individu of de organisatie verantwoordelijkheid moet nemen en de bereidheid moet hebben hierover verantwoording af te leggen, niet alleen voor wat betreft het eigen domein, maar zeker ook ten aanzien van de maatschappij als geheel (de samenleving). Zingevingprocessen spelen daarbij een grote rol. Hiervoor zijn al genoemd de

begrippen 'Agency' en 'Communion', zoals gedefinieerd door Van Marrewijk en Timmers. Samengevat wordt de context voor organisaties vergroot, maar ook complexer. Wilber duidt de beweging als volgt:

*'Evolution proceeds irreversibly in the direction of increasing differentiation/ integration, increasing organization and increasing complexity.'* (Wilber in Van Marrewijk 2002, p. 3).

In dit onderzoek hanteer ik daarom als definitie voor de context van een organisatie:

*'de omgeving van de organisatie, waarop de organisatie haar betrokkenheid wil tonen en zo mogelijk invloed wil uitoefenen.'*

#### *Duurzaam ondernemen*

Het fenomeen van de zich ontwikkelende waardesystemen is dan ook van bijzonder belang voor de actualiteit voor de transformatie van het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (Corporate Social Responsibility) naar 'duurzaam ondernemen' (Corporate Sustainability). Meer en meer worden organisaties zich bewust van hun verantwoordelijkheid jegens de samenleving als geheel. Het individu of de organisatie kan men niet meer los zien van de omgeving. De ander, alles wat leeft nu of in de toekomst, heeft belang bij het eigen gedrag van de persoon of organisatie. De omgeving stelt zich op alsof ze 'mede-eigenaar' is van de organisatie. De vrijheid van het individu houdt immers op, daar waar deze die van anderen aantast. Leiderschap transformeert naar *corporate ownership*. (Hardjono in Balkenende et al. 2003, p. 157). In elke andere context krijgt duurzaam ondernemen ook een andere betekenis. Elke organisatie kiest haar eigen ambitieniveau. Echter, zowel het leiderschap als de organisatie moeten er klaar voor zijn dan wel zich in deze richting willen ontwikkelen, waarbij organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling aan elkaar verbonden zijn. Wanneer duurzaamheid wordt beoogd, zijn met name de complexere waardesystemen van groot belang.

Van Marrewijk komt in het kader van het ECS Framework tot zes definities voor Corporate Sustainability CS, zoals weergegeven in het kader (met tussen haakjes de kleuraanduiding van Graves en Beck & Cowan).

1. *Pre-CS (Red)*: At this level there is basically no ambition for CS. However, some steps labelled as CS might be initiated when forced from the outside (e.g. through legislation or a buyers strike). Close monitoring and constant reinforcement will be required.
2. *Compliance-driven CS (Blue)*: CS at this level consists of providing welfare to society, within the limits of regulations from the rightful authorities. In addition, organizations might respond to charity and stewardship considerations. The motivation for CS is that CS is perceived as a duty and obligation, or correct behaviour.
3. *Profit-driven CS (Orange)*: CS at this level consists of the integration of social, ethical and ecological aspects into business operations and decision-making, provided it contributes to the financial bottom line. The motivation for CS is a business case: CS is promoted if profitable, for example because of an improved reputation in various markets (customers/employees/shareholders).
4. *Caring CS (Green)*: CS consists of balancing economic, social and ecological concerns, which are all three important in themselves. CS initiatives go beyond legal compliance and beyond profit considerations. The motivation for CS is that human potential, social responsibility and care for the planet are as such important.
5. *Synergistic CS (Yellow)*: CS consists of a search for well-balanced, functional solutions creating value in the economic, social and ecological realms of corporate performance, in a synergistic, win-together approach with all relevant stakeholders. The motivation for CS is that sustainability is important in itself, especially because it is recognised as being the inevitable direction progress takes.
6. *Holistic CS (Turquoise)*: CS is fully integrated and embedded in every aspect of the organization, aimed at contributing to the quality and continuation of life of every being and entity, now and in the future. The motivation for CS is that sustainability is the only alternative since all beings and phenomena are mutually interdependent. Each person or organization therefore has a universal responsibility towards all other beings.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het vooral om de stakeholdersbenadering: de belangen van individuele belanghebbenden worden in kaart gebracht en bediend door middel van interactie. Bij duurzaam ondernemen gaat het om het belang van het ecologisch systeem als geheel dat op basis van interactie wordt bediend. In het laatste geval gaat het niet alleen om rationele en kwantificeerbare begrippen, maar ook om interpersoonlijke processen. In het nieuwe organisatieparadigma van duurzaam ondernemen gaat het meer en meer om het toekennen van betekenis aan een sociale situatie. De Klein (De Klein 2003) komt in een studie<sup>8</sup> tot het inzicht dat er op dit moment faseverschillen bestaan tussen het individu met een ontwikkeling van geel naar geel/turkoois en organisaties met een ontwikkeling van blauw en oranje naar groen en combinaties van geel.

Binnen de Referentiemethode<sup>®</sup> worden op het niveau 1. Maatschappij betrokkenen uitgedaagd na te denken over hun cirkel van betrokkenheid. Dit geldt op persoonlijk niveau en op organisatieniveau. Daarbij wordt onder andere gebruikgemaakt van de Strategic Sustainability Scan, die in het kader van het ECS Framework is ontwikkeld.

Het nadenken is niet voldoende. Daarbij dienen uiteraard ook keuzes gemaakt te worden.

Ik heb gekozen voor toepassing van het Vierfasenmodel<sup>®</sup> als ondersteuning voor organisaties bij het formuleren van de strategische ambitie en het maken van keuzes. Daarom wordt dit model eerst toegelicht in de volgende paragraaf.

8 De studie is in 2003 verricht voor het ECSF Het European Corporate Sustainability Framework betreft een internationaal initiatief, gecoördineerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam, onder auspiciën van de Europese Unie. De doelstelling was onder meer de ontwikkeling van een nieuwe generatie management framework voor organisaties om hun ambities op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Corporate Responsibility) en duurzaam ondernemen (Corporate Sustainability) te realiseren. Het ECSF heeft daartoe o.a. verschillende instrumenten, werkmethoden en hulpmiddelen ontwikkeld, waaronder de ECSF Strategic Sustainability Scan. Deze scan is toegepast bij de uitvoering van de organisatieassessments in het kader van mijn onderzoek. Meer informatie is te vinden op de website van het European Corporate Sustainability Framework: [www.ecsf.info/scan](http://www.ecsf.info/scan).

## Strategisch perspectief

### Het Vierfasenmodel®

Op niveau 1. Maatschappij van de Referentiemethode® gaat het om het vaststellen van het strategisch perspectief voor een organisatie. Naast het vaststellen van het context- en, inherent daaraan, het waardepatroon op organisatie- en individueel niveau, wordt voor het strategisch perspectief gebruikgemaakt van het Vierfasenmodel® (Hardjono 1995).

Hardjono onderscheidt een viertal verschillende vermogens, met name:

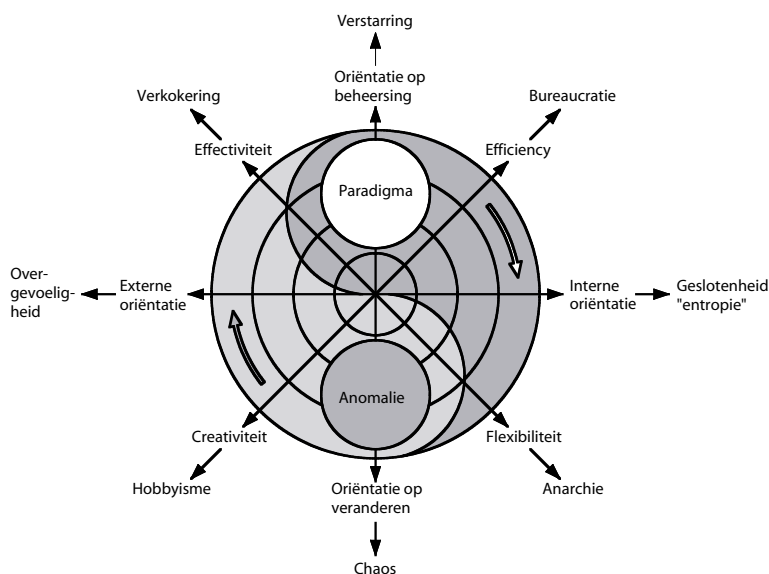
1. het materieel vermogen, dat zowel aan de actieve als aan de passieve zijde van de balans staat;
2. het commercieel vermogen: het hebben van toegang tot markten (afzet-, inkoop-, geld-, personeelsmarkt) en doelgroepen (burgers, patiënten, leden) en het vermogen daarop te kunnen acteren;
3. het socialisatievermogen: het vermogen om te kunnen samenwerken en mensen op te tillen tot een niveau waar ze alleen nooit toe zouden komen;
4. het denkvermogen: het vermogen te leren en het geleerde, de kennis, voor elkaar toegankelijk en inzetbaar te maken.

Daarbij gaat het er om al deze vermogens in balans in te zetten en tegen elkaar uit te ruilen, met als uiteindelijk doel de groei van de organisatie en het zekerstellen van de continuïteit. Het vermogen is nadrukkelijk niet beperkt tot het financieel resultaat. Ook Hardjono maakt gebruik van het assenstelsel van Quinn en Rohrbaugh (Quinn & Rohrbaugh 1983).

Door toepassing van het Vierfasenmodel® kan het vermogen van een organisatie in belangrijke mate worden vergroot. Het model ordent verschillende soorten interventies en organisatorische maatregelen, zodanig dat deze elkaar versterken en gezamenlijk worden gericht op het verhogen van effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit (de dominante strategische oriëntaties). De uitkomst van zijn dissertatieonderzoek is dat er een soort van ideale volgorde is van strategische oriëntaties.

Voor een organisatie is het cruciaal te weten vanuit welk dominant strategisch uitgangspunt zij opereert dan wel zou moeten opereren. Dit bepaalt de aard en de omvang van de strategische interventies. Het Vierfasenmodel® wordt door het management gebruikt om de juiste initiatieven vanuit anderen in de organisatie te kunnen 'herkennen' en 'faciliteren' en minder goede af te remmen. Het kiezen van een strategisch perspectief betekent dat rekening gehouden moet worden met een groot scala aan samenhangende interventies, die in het model op een logische wijze zijn samengebracht. Het Vierfasenmodel® is een twee-

dimensionaal model (zie afbeelding 2) en is gebaseerd op de dichotomieën interne/externe oriëntatie (horizontaal) en een oriëntatie op beheersing versus verandering (verticaal).



Afbeelding 2: Het Vierfasenmodel<sup>®</sup> ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit

Bron: Hardjono (1995)

In de strategische oriëntatie 'effectiviteit' gaat het om de managementoriëntatie 'marktgerichtheid', waarbij de vraag centraal staat op welke wijze de organisatie zorg draagt voor vernieuwing en nieuwe ideeën. Het succesvol zijn in deze oriëntatie draagt bij aan het commercieel vermogen. In de strategische oriëntatie 'efficiency' gaat het om de managementoriëntatie 'productiviteitsverbetering'. Centraal staat de vraag op welke wijze de organisatie er voor zorgt dat doelen worden gerealiseerd. Succes draagt bij aan het materieel vermogen. In de strategische oriëntatie 'flexibiliteit' gaat het om de managementoriëntatie 'lenigheid'. Kernvraag daarbij is hoe de organisatie er voor zorgt dat de kosten dalen. Succes leidt tot vergroting van het socialisatievermogen. In de strategische oriëntatie 'creativiteit' ten slotte gaat het om de managementoriëntatie 'innovativiteit'.

Volgens Hardjono kan niet aan alle managementoriëntaties (kwadranten) gelijktijdig evenveel aandacht worden besteed. Kiezen voor een strategische ambitie met betrekking tot een managementoriëntatie impliceert dat de elementen in de andere kwadranten min of meer 'op hun beloop' worden gelaten. Er wordt in elk geval minder aandacht aan besteed. Mede hierdoor ontstaat dynamiek in het model en gaat het model draaien in een 'natuurlijke' richting. Het draaien leidt tot toename van vermogens in elk der kwadranten door het uitruilen van vermogens met de omgeving.

Wanneer een organisatie een strategische oriëntatie te extreem doorvoert, leidt dit uiteindelijk tot een ongewenst effect. Zo leidt bijvoorbeeld een te eenzijdige focus op efficiency tot bureaucratie en een eenzijdige focus op de externe oriëntatie tot overgevoeligheid van de organisatie (zie afbeelding 2), ook al houdt men alle vermogens van de organisatie in de gaten. Daarom kan er gebruikgemaakt worden van paradigma's en anomalieën om veranderingen te vertragen dan wel in gang te zetten, waardoor het draaien wordt versterkt. Daarbij is een anomalie een onregelmatigheid of afwijking van de regel. Een anomalie ontstaat op een oriëntatierichting, die tot dat moment gekenmerkt wordt door rust en resulteert in een 'wake-up-call'. Het draaien wordt versterkt wanneer enerzijds wordt gezorgd dat anomalieën ontstaan en anderzijds het terugvallen op paradigma's wordt versterkt. Paradigma's vormen een statisch element in een dynamische periode.

In het hier en nu moeten strategische keuzes gemaakt worden op basis van bijvoorbeeld de turbulentie van de omgeving, ontwikkelingen in de markt, de concurrentieverhoudingen en de structuur en cultuur van de organisatie. De Klein spreekt daarom liever van situatiepatronen (De Klein 2003, p. 46). Immers, elk kwadrant geeft het patroon van organiseren aan naar een specifieke context. Hij voegt echter aan het Vierfasenmodel®, dat een tweedimensionaal model is, nog een derde as toe: de as waarin de verschillende contexten worden weergegeven. Zoals reeds in de voorgaande paragraaf is weergegeven, krijgen begrippen in elke andere context een nieuwe betekenis. Hij vermoedt dat er wel een relatie is tussen een context volgens Graves en een voorkeur voor een strategische oriëntatie, met als gevolg dat, afhankelijk van de context, een organisatie de neiging heeft naar een bepaald strategisch uitgangspunt. Uitgangspunt blijft dat mensen in een organisatie zich het best thuis voelen in een situatiepatroon van organiseren dat past bij een bepaald contextpatroon. Een blauwe context doet een organisatie neigen naar een strategische oriëntatie op efficiency waar dan weer de focus vooral gericht is op het realiseren van materieel vermogen. Oranje correleert effectiviteit met de focus op het commercieel vermogen, groen correleert flexibiliteit met de focus op het sociaal vermogen

en geel correleert creativiteit met de focus op het denkvermogen. Dit betekent dat een anomalie op basis van een 'wake-up call' op twee manieren in gang kan worden gezet. Ofwel er wordt vanuit een bestaand strategisch perspectief een nieuw strategisch perspectief geformuleerd, ofwel hetzelfde strategisch perspectief wordt vanuit een nieuwe context geformuleerd, bijvoorbeeld van oranje naar groen. Daarmee wordt opnieuw betekenis gegeven aan dit strategisch perspectief. In paragraaf 2.2 wordt uiteengezet wat dit betekent voor de zogenaamde integrale benadering van organiseren.

## **2.2 Criteria naar aanleiding van organisatieontwikkeling**

### **Inleiding**

In paragraaf 2.1 zijn de contouren geschetst, waarin plaats is voor verschillende waardesystemen en voor de verschillende contexten waarbinnen organisaties hun strategische keuzes maken. Verder is het gebruik van het Vierfasenmodel<sup>®</sup> toegelicht voor de bepaling van de situatiepatronen waarbinnen organisaties hun strategische ambities definiëren. Daarmee is het perspectief van de omgeving/maatschappij geschetst, waarmee rekening wordt gehouden in de Referentiemethode<sup>®</sup>.

Aangegeven is al dat contextueel leiderschap, dat wordt onderzocht met behulp van de Referentiemethode<sup>®</sup>, gebaseerd is op een drietal perspectieven: de maatschappij, de organisatie en de persoon van de leider.

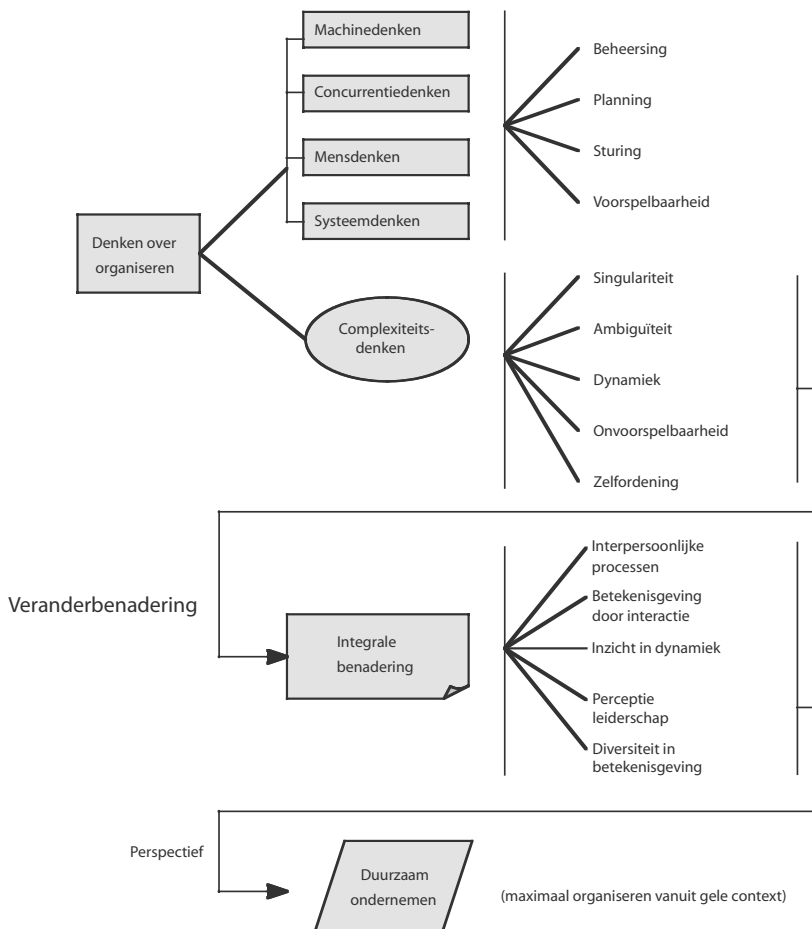
In deze paragraaf wordt verder ingezoomd op het tweede perspectief, de organisatie. Dit betekent het tweede niveau van de Referentiemethode<sup>®</sup> (2. Organisatie). Om tot een definiëring te komen van de begrippen organisatie en organiseren, wordt eerst een beeld geschetst van de ontwikkeling van organisaties en organiseren door de tijd. Dit leidt tot een aantal paradoxen in het hier en nu vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen. In hoofdstuk 1 is geschetst dat modellen voor stapsgewijze, gefaseerde organisatieontwikkeling hulp kunnen bieden bij het inrichten van organisaties en de bedrijfsvoering. Daarbij is gekozen voor het EFQM/INK-managementmodel. Dit perspectief wordt vervolgens uitgewerkt. Voor de ondersteuning van veranderingsprocessen wordt gebruikgemaakt van inzichten uit de chaos- en complexiteitstheorie. Deze komen aan het eind van de volgende paragraaf aan de orde.

### **Het denken over organiseren in de tijd gezien**

Om ontwikkelingen in het hier en nu te kunnen duiden, sta ik in deze paragraaf kort stil bij een aantal verschillende paradigma's omtrent het organiseren in de tijd gezien. Daarbij maak ik gebruik van de historische ontwikkeling, zoals geschetst door Quinn (Quinn et al. 2003) en uitgewerkt door De Klein (De Klein

2003). Het denken over organiseren kan gezien worden als reactie op een contextpatroon dat op dat moment dominant is in de samenleving. De aanname van De Klein daarbij is dat paradigma's op organisatieniveau niet hun geldigheid verliezen. Ze houden hun waarde, echter binnen een bepaalde context.

Ik heb een schema gemaakt (afbeelding 3), waarin de belangrijkste perspectieven worden weergegeven rondom het organiseren in de tijd, gezien in de richting van duurzaam ondernemen. In het historisch overzicht, dat hierna volgt, volg ik het schema. Daarbij maak ik duidelijk dat ik binnen de Referentiemethode® kies voor de integrale benadering.



Afbeelding 3: Perspectieven over organiseren in de tijd gezien in de richting van duurzaam ondernemen

### **Klassieke organisatietheorie**

Aan het begin van de vorige eeuw staat het denken over het organiseren als een machine centraal. Bekende vertegenwoordigers van dit denken zijn Taylor met het Scientific Management en Weber met de machinebureaucratie. Kenmerkende elementen zijn beheersing en voorspelbaarheid. Binnen deze benadering staat op metaniveau het blauwe contextpatroon centraal.

### **Concurrentie- en mensdenken**

Vanuit het midden van de vorige eeuw ontstaat een tweetal benaderingen, die respectievelijk geduid kunnen worden met de 'survival of the fittest', waarin het concurrentiedenken centraal staat en de 'survival of the fitting', waarin het mensdenken centraal staat. De eerste benadering is gebaseerd op de 'population ecology' van Darwin (Darwin in De Klein 2003), waarin het recht van de sterkste geldt. Daarmee wordt bedoeld degene die zich het best kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Dit betekent voor organisaties het zich verwerven van een positie ten opzichte van de concurrentie. Relevante organisatietheorieën zijn het rationeel doelmodel en het management by objectives. Veranderingen vinden plaats vanuit het structuurdenken. Vanuit de structuur tracht men, via middelen en procedures, het gedrag van mensen te beïnvloeden. Op metaniveau staat het groene contextpatroon centraal.

De benadering van het mensdenken is gebaseerd op de systeemhiërarchie ('organisation ecology') van Boulding (Boulding 1974). Hij heeft getracht een algemene systeemtheorie te ontwikkelen waarin in totaal negen systeemsoorten<sup>9</sup> worden gerangschikt naar complexiteit. Elk hoger niveau omvat steeds de elementen van de voorgaande niveaus en voegt er elementen aan toe. In het mensdenken staat de mens centraal. Centraal staat de gedachte dat door het veranderen van gedrag de organisatie te veranderen is. Met andere woorden: het veranderen begint bij de mensen die via de toewijzing van middelen en procedures, de organisatie veranderen. Representanten van deze stroming zijn Mayo, Herzberg, Maslov, Schein en Weick. Op metaniveau staat het groene contextpatroon centraal.

### **Ontwikkelingen binnen de organisatietheorie 1970-1980**

In de periode 1970-1980 ontstaan twee ontwikkelingen die het denken over organiseren beheersen (De Laat 1984; Hosking & Morley 1991):

1. Het structuurdenken (of entiteitsdenken). Deze benadering gaat uit van vaste punten van waaruit men de werkelijkheid beschouwt.
2. Het procesdenken. Daarbij staat centraal het proces waarlangs de werkelijkheid wordt geconstrueerd en geherconstrueerd.

<sup>9</sup> Hij maakt daarbij een onderscheid in de navolgende complexiteitsniveaus: 1. Framework, 2. Clockwork, 3. Control, 4. Open (living), 5. Genetic, 6. Animal, 7. Human, 8. Social organization en 9. Transcendental.

### *Ad.1 Het structuurdenken*

Een van de belangrijkste exponenten van het structuurdenken is Mintzberg (Mintzberg 1994). Voor Mintzberg is de essentie van structuur: de noodzaak tot werkverdeling, met daarbij tegelijkertijd de noodzaak om toch de samenstelling en de coördinatie in het geheel tot stand te brengen, met name direct toezicht, standaardisatie van het werk, standaardisatie van vaardigheden, standaardisatie van de output en onderlinge aanpassing. Vervolgens komt hij tot een verdeling van een organisatie in vijf parten, die ieder een eigen betekenis en vaak ook eigen belangen hebben, met name de strategische top, het lijnmanagement onder de top, de operationele kern, de technestructuur en de ondersteunende diensten. De verhouding tussen deze onderdelen is zeer complex en varieert met het soort organisatie. Uiteindelijk komt hij tot een vijftal configuraties of basistypes van organisaties:

1. de pioniers- of de ondernemersorganisatie ('simple structure');
2. de machine-organisatie ('machine bureaucracy');
3. de professionele organisatie ('professional bureaucracy');
4. de divisie-organisatie ('divisional structure');
5. de innovatieve organisatie ('adhocracy').

Later voegt hij er nog een zesde configuratie aan toe, de missionaire organisatie, met als nieuw coördinatiemechanisme cultuur of ideologie.

Tot slot komt hij tot een aantal ontwerpparameters voor de inrichting van organisaties. Zijn uitgangspunt daarbij is dat structurele en situatiefactoren elkaar over en weer beïnvloeden en gezamenlijk de configuratie van een organisatie bepalen.

### *Klassiek systeemdenken*

In de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw ontstaat door het werk van de bioloog Von Bertalanffy (in Morgan 1986, 1992 p. 42) de systeembenadering. Deze benadering gaat er van uit dat organisaties, net als organismen, open moeten staan voor hun omgeving om te kunnen overleven. Dit betekent dat levende entiteiten – open systemen – zichzelf in wisselwerking met de omgeving aanpassen en in stand houden. Volgens Morgan zijn de essentiële processen in deze vormen van organiseren: politieke aanpassing, het creatief oplossen van problemen, innovatie en het management van verandering. In het open systeemdenken komen beide voorgaande benaderingen, het concurrentie- en het mensdenken, weer bij elkaar. Het intern perspectief wordt gevormd door het mensdenken en het extern perspectief door het concurrentiedenken. Relevante stromingen binnen dit paradigma zijn contingentietheorieën, kwaliteits- en innovatiemanagement en netwerkmanagement. Belangrijke representanten van deze stromingen zijn Hammer, Pascale, Peters & Waterman en Senge.

Belangrijke managementmodellen in deze traditie zijn het Vierfasenmodel<sup>®</sup> (Hardjono 1995), het EFQM Excellence Model (EFQM, 1999) en het INK-managementmodel (Hardjono 2004).

Aan het eind van de jaren zeventig komt Luhman (Van Dinten 2002; Lammers et al. 2001) met een nieuw perspectief op de systeemtheorie vanuit waarnemen en evolutie. Volgens zijn opvatting zijn systemen complex en autopoietisch en geven ze zin vanuit zichzelf. De termen autopoïese en zelforganisatie zijn afkomstig vanuit de biologie. Er wordt onder verstaan dat, wanneer onder de juiste omstandigheden alle componenten van een systeem aanwezig zijn, dat biologische systeem vanzelf wordt gevormd en zichzelf in stand kan houden. Luhman komt tot de conclusie dat hetgeen wordt waargenomen maar een van de vele mogelijkheden is die inherent in een systeem aanwezig zijn. Volgens hem kan er veel tot stand komen zonder doelen te stellen en plannen te maken om de doelen te realiseren. Spontaan ontstaan er ordeningen. Dit gedachtegoed vormt de basis voor de chaostheorie. Daarmee wordt voor het eerst de paradox zichtbaar tussen organiseren als beheersbaar en organiseren als onbeheersbaar proces. Stacey geeft aan dat in het chaosdenken kleine oorzaken grote gevolgen kunnen hebben. Dit noemt men de sensitieve afhankelijkheid van de begintoestand. Daarmee gedragen systemen zich onregelmatig en onvoorspelbaar. Dit betekent dat systemen, die in principe deterministisch zijn, in de praktijk fundamenteel onvoorspelbaar zijn omdat de begintoestand nooit exact kan worden vastgesteld. Homan (Homan 2006) definieert zelfordening als *'een ordening die van binnenuit een systeem en zonder vooropgezet plan, maar wel binnen de mogelijkheden van het systeem en de randvoorwaarden ontstaat'*. Ook het Vierfasenmodel<sup>®</sup> voldoet aan deze uitgangspunten.

De leer van de chaos en de zelfordening wordt samengevat als de synergetica. Binnen deze benadering staat op metaniveau het gele contextpatroon centraal.

De bovengenoemde benaderingen rondom het systeemdenken zijn samen te vatten als de zogenaamde reductionistische benaderingen, waarbij organiseren en veranderen gebaseerd zijn op een rationele en deterministische grondslag. Zij passen binnen een evolutionair systemisch perspectief, vooral ingegeven door de biologische ontwikkeling van systemen.

Dit betekent dat er steeds een benaderingswijze dominant is, gebaseerd op een dominant waardesysteem of contextpatroon. Er wordt uitgegaan van een werkelijkheid en dus een oplossing voor een vraagstuk. In de ethiek heet dit een 'monistische' benadering (De Klein 2003).

### *Ad. 2 Het procesdenken*

Een geheel andere benadering van het organisatieverschijnsel wordt gebracht door Weick (Weick 1979). In zijn opvatting kan men 'een organisatie' alleen begrijpen in termen van de processen die daar gaande zijn of van de organiserende activiteiten. Daarbij tracht hij het dynamisch karakter van processen te doorgronden, waarbij hij de interactie tussen mensen op de voorgrond plaatst. De organisatie wordt beschouwd als een sociale constructie. Deze constructie is het resultaat van zingevingsprocessen, die zich tussen mensen (actoren) voltrekken. De interactie kent zowel een inhoudelijke als een sociale component. Betrokken actoren hanteren eigen werkelijkheidsdefinities, gebaseerd op interpretaties van handelingen en gebeurtenissen die zich in organisaties afspelen. Dit leidt tot verschillende opvattingen over 'de werkelijkheid', door Weick dubbelzinnigheid genoemd. De interactie moet er toe leiden dat deze dubbelzinnigheid wordt verwijderd of tenminste hanteerbaar wordt gemaakt. Daarbij is de werkelijkheid intersubjectief: het ontwikkelen van kennis over en de interpretatie van 'de werkelijkheid' is iets wat plaatsvindt tussen betrokken actoren. Volgens Weick is er binnen interactie sprake van 'gekoppelde gedragscycli' (door Weick *interlocked behaviours* genoemd), die de sociale component vormen van het organiserenproces. Een gedragscyclus bestaat uit (Van Dijk 1989):

- 'act': een handeling van een actor;
- 'interact': de respons van een tweede actor hierop;
- 'dubbelinteract': de aanpassing van de oorspronkelijke 'act' door de eerste actor aan de respons van de tweede actor.

Daarnaast komt Weick nog met een aantal assemblageregels (door Weick *consensually validated grammar* genoemd), die de methodische component vormen van het organiserenproces.

De theorie van Weick moet gezien worden als een metatheorie.

### *Ad. 3 Holistisch systeemdenken vanuit een sociobiologische benadering*

Tegenover reductionistische systemen ontstaan holistische systemen (Wilber 1995; Heylighen in de Schipper 2004; Wilber 2002). Het holisme is gebaseerd op het idee dat het geheel meer is dan de som der delen. Het gedrag van het geheel kan niet louter verklaard worden op basis van wetmatigheden die voor de afzonderlijke onderdelen opgaan. Vanuit dit perspectief moeten organisaties beschouwd worden als een holarchie van levende systemen. Een holarchie kenmerkt zich door emergente eigenschappen. Dit zijn eigenschappen van een geheel die niet herleidbaar of reduceerbaar zijn tot eigenschappen van de delen.

In tabel 2 heb ik een samenvatting gemaakt van de voornaamste verschillen tussen het traditionele organiseren (de waardesystemen blauw, oranje, groen of groen-geel) en het organiseren vanuit de waardesystemen geel of geel-turkoois.

*Tabel 2: Belangrijke verschillen tussen het traditioneel organiseren en het organiseren vanuit een geel en geel-turkoois waardesysteem*

| Traditioneel organiseren<br>(vanuit een blauw, oranje, groen of groen/geel waardesysteem) | Organiseren<br>(vanuit een geel of geel-turkoois waardesysteem)                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hiërarchie                                                                                | Holarchie van levende systemen                                                                                                                                                                                               |
| Machinedenken                                                                             | Complexiteitsdenken:                                                                                                                                                                                                         |
| Concurrentiedenken                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamiek</li> <li>• Onvoorspelbaarheid</li> <li>• Zelfordening</li> <li>• Continuïteit eigen organiseren</li> <li>• Continuïteit gemeenschappelijke leef-omgeving</li> </ul>        |
| Mensdenken                                                                                |                                                                                                                                                                                                                              |
| Systeendenken                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
| 1 <sup>e</sup> orde (inclusief chaosbenadering)                                           | 2 <sup>e</sup> orde                                                                                                                                                                                                          |
| Oorzaak → Gevolg                                                                          | Interactie, beweging, zelfordening (alles heeft met alles te maken, maar wel op niet-lineaire wijze)                                                                                                                         |
| Statische kwaliteit                                                                       | Dynamische kwaliteit                                                                                                                                                                                                         |
| Borging van processen                                                                     | Borging van verandering in concept van organiseren                                                                                                                                                                           |
|                                                                                           | Agency and Communion                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                           | Noodzaak van patroonherkenning:                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectief: relaties/interacties + ontwikkeling daarvan</li> <li>• Individueel: opleving aandacht spiritualiteit</li> <li>• Nieuwe invulling sociaal- ecologisch systeem</li> </ul> |

De Referentiemethode® en de daaronder liggende modellen, zoals het Vierfasenmodel® en het EFQM-model, moeten gerekend worden tot de traditie van het systeendenken en gaan over de overgangen in de waardesystemen volgens Graves van groen naar groen-geel. Dit betekent dat de Referentiemethode® vooralsnog gepositioneerd moet worden in de linkerkolom van Tabel 2. Het

is te verwachten dat de Referentiemethode® ook bruikbaar zal zijn in de vloeiende overgangen naar geel en geel-turkoois.

In paragraaf 2.1 is reeds uitgewerkt dat de uitwerking naar vraagstukken rondom duurzaam ondernemen vraagt om de overgang naar een vorm van organiseren die meer complexiteit aankan. Daarmee kan duurzaam ondernemen worden beschouwd als het nieuwe paradigma op organiseren. Dit betekent een overgang van een geel naar een geel-turkoois waardesysteem, hetgeen een paradigmashift inhoudt. Dit geel-turkoois waardesysteem omvat alle voorgaande waardesystemen, te weten blauw, oranje en groen. Volgens De Klein (De Klein 2003) betekent dit een verandering in het denken over organiseren, consequenties voor leiderschap en een andere inrichting van veranderingstrajecten. Het gaat daarbij om een holistische en synergetische benadering van de werkelijkheid, die organisaties in staat stelt om te gaan met meerdere werkelijkheidsdefinities (ambigüiteit). Kenmerk van een dergelijke benadering is niet meer het traditionele of/of-denken, maar veeleer het en/en-denken, oftewel singulair denken. Singulariteit betekent dat meerdere, soms zelfs ogenschijnlijk tegenstrijdige werkelijkheidsdefinities, naast elkaar mogelijk zijn. Zo hangt bijvoorbeeld betekenis af van het referentiekader van iemand die betekenis geeft. In tegenstelling tot de monistische benadering kan men hierbij spreken van waardepluralisme. Op basis van waarden wordt betekenis gegeven aan het organiseren, waarbij men op basis van singulariteit in staat is zich in te leven in de verschillende waarden van een ambigue context en daar naar te handelen. Dit betekent dat patroonherkenning en inzichten in paradoxale fenomenen belangrijke elementen worden. Daarvoor zullen verderop de consequenties voor het leiderschap nader uitgewerkt worden.

Vanuit deze visie is in de loop van de tijd het complexiteitsdenken ontstaan. De emergente kwaliteit van gedrag in combinatie met de principes van zelforganisatie vormt de basis voor theorieën die organisaties beschrijven als Complex Adaptieve Systemen, een van de denkrichtingen binnen het complexiteitsdenken waarvan de grondslag wordt gevormd door de evolutionaire biologie, de computerwetenschappen en de sociale organisatie-theorie. Zij definiëren een Complex Adaptief Systeem als:

*‘een netwerk van agenten, ofwel actoren, die met elkaar in relatie staan en die volgens bepaalde, relatief eenvoudige regels gezamenlijk invloed uitoefenen op zowel hun micro-omgeving (bijvoorbeeld de afdeling waartoe iemand behoort) als op hun macro-omgeving (bijvoorbeeld de organisatie in haar totaliteit’.* (Van Eijnatten et al. 2002, p. 39)

Kenmerken van een Complex Adaptief Systeem zijn emergent gedrag, zelfregulering of zelforganisatie, acteren in relatie en invloed op de micro- en macro-omgeving. Het blijkt dat de complexiteitstheorie goed toepasbaar is op sociale systemen. Het is met name Pascale in De Klein (De Klein 2003) die aangeeft dat Complex Adaptieve Systemen de eerste wetenschappelijke invulling zou kunnen zijn van het organiseren dat behoort bij een geel-turkooise context, met andere woorden: de paradigmashift op organiseren.

De Klein komt tot de navolgende analyse met betrekking tot duurzaam ondernemen:

*‘Duurzaam ondernemen in termen van complexiteit is een nieuw paradigma op organiseren dat mensen in organisaties in staat stelt de betekenis van het eigen organiseren bewust te kennen en sensibel te zijn voor alle betekenissen die aan hetzelfde organiseren gegeven worden door alle mogelijke belanghebbenden, nu en in de toekomst, vanuit de betreffende context en situatie. Duurzaam ondernemen in termen van complexiteit geeft invulling aan de pluralistische ethische benadering van maatschappelijke verantwoordelijkheid.’ (De Klein 2003, p. 34)*

### **Veranderbenaderingen op basis van het complexiteitsdenken**

De ontwikkeling van een organisatie naar het denken en handelen vanuit een contextpatroon met een hogere complexiteit gaat meestal niet vanzelf. Daarvoor is meestal een veranderingstraject noodzakelijk, omdat het denken vanuit bestaande contextpatronen (meestal blauw of oranje) doorbroken moet worden. Met name in de ontwikkeling naar de contexten groen-geel, geel en geel-turkoois kan de chaostheorie uitkomst bieden.

De chaostheorie gaat er van uit dat zich in een proces, dat normaal verloopt, regulier fluctuaties voordoen, zonder dat de voortgang van processen daarvoor wordt gehinderd. Op een gegeven moment krijgen deze fluctuaties een zodanige omvang dat ze optreden als storingen in een proces. Het stabiliserend mechanisme in het proces krijgt hier geen vat op. Het proces dreigt daarmee onbeheersbaar te worden. Het proces wordt instabiel.

Daarnaast kunnen zogenaamde storingen zich manifesteren als voorkeursfluctuaties. Dit kan resulteren in een krachtige impuls voor het veranderen, wanneer deze voorkeursfluctuaties gesignaleerd worden door de zogenaamde vernieuwingszoekers. Op basis van deze voorkeursfluctuaties kan een aantal zaken ontstaan. Het kan zijn dat de spanning wegvalt en het proces zich herstelt in de oude orde. Een andere mogelijkheid is dat vanuit de voorkeursfluctuatie een kiem ontstaat voor nieuwe vormen van organiseren. Er vormen zich coa-

lities rondom de vernieuwingszoekers. Dit betreft dan meestal het vinden van nieuwe, intelligente vormen van organiseren (het intellectueel vermogen). Er is sprake van een evolutionaire 'zelfordening'. Daarmee herstelt het proces zich en kan het waarschijnlijk een grotere complexiteit aan. Dit is over het algemeen de gewenste toestand. In het Vierfasenmodel® zorgen deze vernieuwingszoekers vaak voor de 'wake-up call' en de anomalie, waardoor de dynamiek ontstaat. Nog een andere mogelijkheid is dat er regressie optreedt. Het proces valt terug naar de vorige orde, of desintegreert. Een laatste mogelijkheid is die van verstarring, waarbij het proces blijft hangen in de instabiele fase. Verstarring uit zich in chaos, frustraties en gedragingen in het informele circuit. De kans op het ontstaan van zogenaamde virussen is groot. Managementtools werken in deze fase vaak averechts. Deze toestand is over het algemeen ongewenst, want ze belemmert de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Op basis van het complexiteitsdenken wordt voor het veranderen in de richting van duurzaam ondernemen een tweetal veranderbenaderingen onderscheiden (Beck & Cowan 2002):

1. De Integrale benadering. Daarbij is sprake van een lage veranderingsbereidheid. Het formuleren van een 'doorbreker' (Zuijderhoudt et al. 2002) genereert een verandering. Beck en Cowan definiëren deze verandering als een revolutionaire verandering.
2. De Evolutionaire benadering. Deze is gebaseerd op de principes van zelfordening. Deze veranderbenadering gaat uit van de erkenning van de noodzaak, een hoge veranderbereidheid, actoren die het hele veld kunnen overzien van een geel of turkoois contextpatroon en een lange 'stabieldynamische' fase.

In het algemeen moet gesteld worden dat organiseren vanuit een gele of geel-turkooise context niet of maar nauwelijks voorkomt. Daarom wordt vooralsnog niet gekozen voor een pure benadering gebaseerd op de complexiteitstheorie, maar een die gebaseerd is op het herkaderen van de bestaande contexten (blauw, oranje, groen en groen-geel). Dit betekent dat voor ons doel, organisatieverandering in de richting van duurzaam ondernemen en de daarbij behorende consequenties voor leiderschap, gekozen wordt voor de Integrale benadering.

De Integrale benadering houdt in dat er een zogenaamde 'doorbreker' wordt geformuleerd om de verstarring te doorbreken. Beoogd wordt dat er kiemen ontstaan voor nieuwe ontwikkeling (Zuijderhoudt et al. 2002). Een 'doorbreker' betreft meestal een interventie, die door een externe wordt geformuleerd. Daarbij gelden een drietal expliciete criteria:

1. de 'druk' en de spanning in de organisatie moeten voelbaar zijn, waardoor processen niet meer verlopen als gewenst;
2. er moet een besef zijn dat de spanning niet langer gehandhaafd kan blijven, het besef van 'onacceptabel';
3. er worden uitspraken gedaan over hoe het anders zou kunnen: 'suggesties voor nieuw'.

De 'doorbreker' gaat op zoek naar synergie. Het management moet dit durven loslaten en laten gebeuren.

Bij het hanteren van een 'doorbreker' geldt voor de externe interventie het navolgende plan van aanpak (Zuijderhoudt et al. 2002):

1. het uitvoeren van een onderzoek naar de aard van verandering en de daarbij optredende verstarring;
2. het werken aan bewustwording bij direct betrokkenen over datgene wat niet klopt;
3. het formuleren en hanteren van de 'doorbreker';
4. het bieden van enige begeleiding bij het tot stand komen van de doorbraak waarbij vooral ook ruimte geboden moet worden aan de principes van zelf-ordening.

Van de Integrale benadering wordt verderop gebruikgemaakt bij de toepassing van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap.

## Resumé

Resumerend heeft ondernemen in de richting van duurzaam ondernemen te maken met het begrijpen van de dynamiek, de interactie tussen actoren en paradoxen in het organiseren.

Het is aan leidinggevers om in samenwerking met uitvoerenden richting te geven aan belangen en inzichten op basis van interactie en dialoog.

De uitdaging voor leidinggevers is om om te gaan met de complexiteitspuzzel.

De Referentiemethode® en de daaronder liggende modellen, zoals het Vierfasenmodel® en het EFQM-model kunnen gerekend worden tot de traditie van het systeemdenken, maar ze houden al rekening met het complexiteitsdenken. Ze kunnen handvatten bieden aan de overgangen in contexten van groen naar groen-geel volgens Graves, waarbij de Integrale benadering toegepast kan wor-

den. Te verwachten valt dat de Referentiemethode® bruikbaar zal zijn in de overgang naar geel en geel-turkoois. Echter op dit moment zijn er praktisch nog geen casussen waarbij het organiseren plaatsvindt vanuit een turkooizen context.

### **Het EFQM/INK-managementmodel**

Het formuleren van een strategische ambitie met bijbehorende doelstellingen is één, het waarmaken ervaren is een ander verhaal. Veelal betekent dit dat organisaties een proces van bewuste organisatieontwikkeling in gang moeten zetten. Daarbij wordt veelal gebruikgemaakt van managementmodellen om haar visie/missie, uitgewerkt in een strategische ambitie met bijbehorende doelstellingen, te realiseren. Het EFQM/INK-managementmodel, zoals verder uitgewerkt in deze paragraaf, is een model dat in de tachtiger jaren van de vorige eeuw ontwikkeld is op basis van ervaringen van een groot aantal excellente organisaties in Europa (Hardjono et al. 1996).

Reeds eerder is gesteld dat het vernieuwen of innoveren van organisaties meer en meer noodzakelijk wordt, niet alleen voor het voortbestaan van organisaties (Moonen et al. 2002), maar ook vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen betekent dat mensen in een organisatie zo handelen dat zij bijdragen aan het gehele ecologische, sociale en economische systeem, nu en in de toekomst. Innovatie betreft dan niet alleen producten, diensten en activiteiten maar bijvoorbeeld ook organisatie-inrichting, systemen, besturingsfilosofie en werkmethoden. Veel organisaties hebben echter grote moeite om leiders in voldoende mate mee te krijgen met de noodzakelijke vernieuwingsprocessen. Uit eigen ervaring weet ik dat medewerkers vaak wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden door oncapabele leiders zonder visie of met een primaire focus op geld verdienen op korte termijn.

Veel organisaties sturen vooral op basis van rationele methoden en systemen, de zogenaamde objectieve aspecten van de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld productiemiddelen, systemen en financiële resultaten. Uit onderzoek (Moonen et al. 2002) blijkt dat gerichte aandacht van het management voor subjectieve (innerlijke persoonskenmerken, -gevoelens en -kwaliteiten) en intersubjectieve aspecten (impliciete en expliciete kenmerken van het sociale systeem, interacties tussen mensen, alsmede cultuurkenmerken) een kritische succesfactor is voor de noodzakelijke organisatievernieuwing (Vinkenburg 1995). Meer en meer blijken zingeving en betekenis kritische succesfactoren te zijn voor het ondernemen.

Organisaties worstelen veelal met een groot aantal uitdagingen en problemen, zowel vanuit de externe (bijvoorbeeld klanteisen, eisen vanuit wet- en regelgeving en eisen vanwege maatschappelijk verantwoord ondernemen) als de interne omgeving (bijvoorbeeld efficiency, zingeving, normen en waarden en het gewenste ontwikkelingsperspectief van medewerkers). De optelsom van deze vraagstukken maakt zowel het inrichtingsvraagstuk als het managementvraagstuk complex en ambigue. Het ontbreekt vaak aan samenhang en transparantie. Volberda komt tot de conclusie dat flexibiliteit steeds belangrijker wordt:

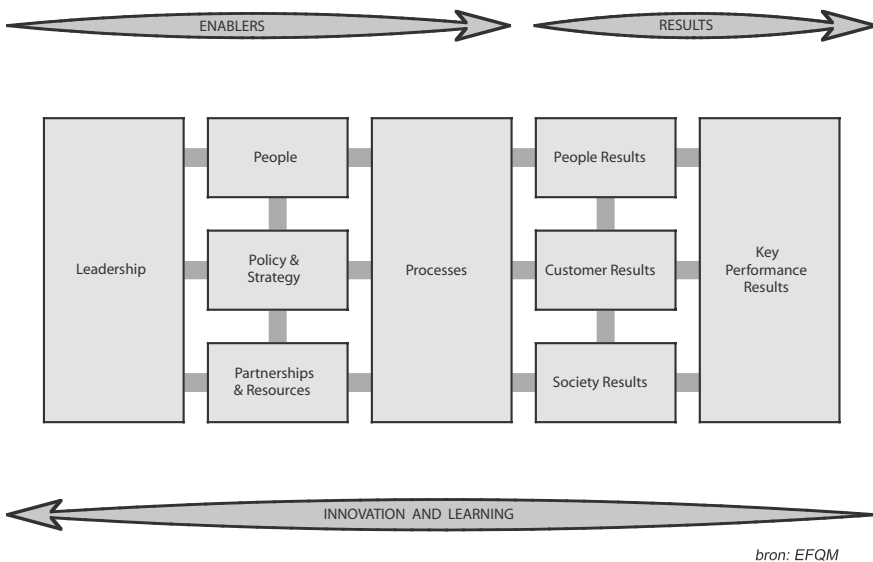
*'Now, flexibility is a necessary complement to efficiency and quality. Managers in a broad array of industries agree that achieving low cost and high quality is no longer enough to guarantee success. In the face of fierce, low-cost competitors and an army of high quality suppliers are increasingly concentrating on flexibility as a way to achieve new forms of competitive advantage.'* (Volberda 1998 p. 12)

Volgens Hardjono neemt, gelet op ontwikkelingen in de omgeving, de draaisnelheid binnen het Vierfasenmodel<sup>®</sup> toe; met andere woorden: de omschakeling van bijvoorbeeld een strategische oriëntatie op efficiency naar een strategische oriëntatie op flexibiliteit komt steeds vaker voor en voor veel organisaties ook steeds dichterbij. Dit betekent dat o.a. flexibiliteit en leervermogen gerekend moeten worden tot belangrijke kerncompetenties van veel organisaties.

De vraag is hoe we de interne en externe omgeving in beeld krijgen, hoe er verbinding gemaakt kan worden tussen deze twee werelden en tot welke hanterbare managementvraagstukken dit leidt. Wanneer organisaties wensen te komen tot een managementsysteem, dat niet uitgaat van commitment en control, maar dat gebaseerd is op het managen van diversiteit in belangen en werkelijkheden, zijn er volgens Moonen drie vraagstukken van belang (Moonen 2002):

1. Hoe is leiderschap vorm te geven en te ontwikkelen?
2. Hoe kan men samenwerking en communicatie in werkprocessen verbeteren?
3. Hoe kan organisatieontwikkeling en het leren vormgegeven worden?

Bij de beantwoording van deze vraagstukken kan goed gebruikgemaakt worden van daarvoor ontwikkelde modellen. Voor de Referentiemethode<sup>®</sup> is gebruikgemaakt van het EFQM Excellence Model en het daarvan afgeleide INK-managementmodel. Het EFQM Excellence Model is weergegeven in afbeelding 4:



Afbeelding 4: Het EFQM Excellence Model

De doelstelling voor de toepassing van het model is als volgt verwoord:

*'The EFQM Excellence Model is a non-prescriptive framework based on nine criteria. Five of these are 'Enablers' and four are 'Results'. The 'Enabler' criteria cover what an organisation does. The 'Results' criteria cover what an organisation achieves. 'Results' are caused by 'Enablers'. The Model, which recognises there are many approaches to achieving sustainable excellence in all aspects of performance, is based on the premise that:*

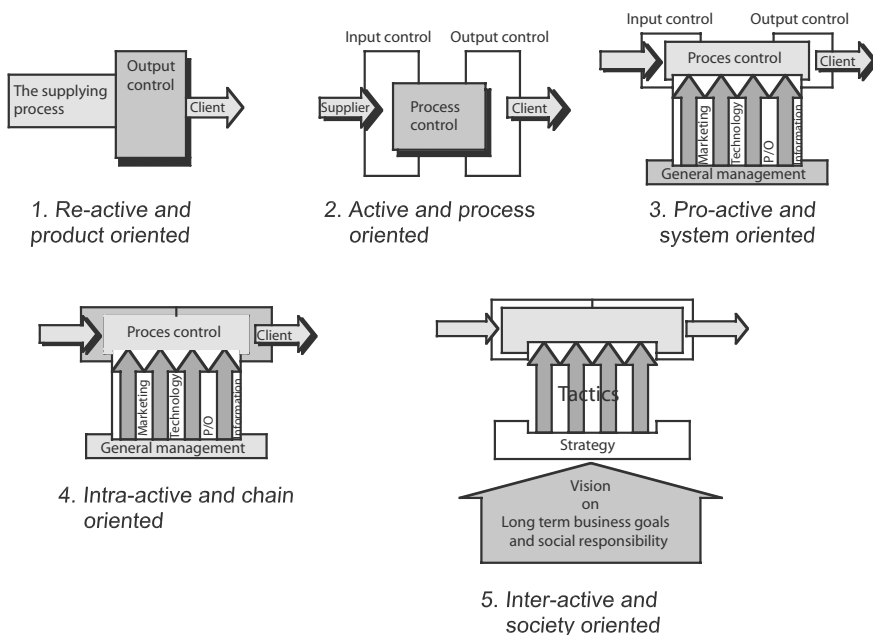
*Excellence results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources, and Processes.'* (EFQM 1999)

Om een antwoord te vinden op de veranderende complexiteit van de omgeving moeten veel organisaties een stapsgewijze, *gefaseerde ontwikkeling* doormaken. Het INK-managementmodel is afgeleid van het EFQM Excellence Model, maar voegt hier een vijftal ontwikkelingsfasen aan toe, met name:

- Fase I: Activiteit georiënteerd: heeft als focus de kwaliteit van producten en diensten;

- Fase II: Proces georiënteerd: heeft als focus de kwaliteit in de eigen primaire processen;
- Fase III: Systeem georiënteerd: heeft als focus de kwaliteit van de eigen organisatie;
- Fase IV: Keten georiënteerd: heeft als focus de kwaliteit in de samenwerking met externe ketenpartners;
- Fase V: Transformatie georiënteerd: heeft als focus de kwaliteit in het tijdig veranderen en vernieuwen en de focus op de maatschappij.

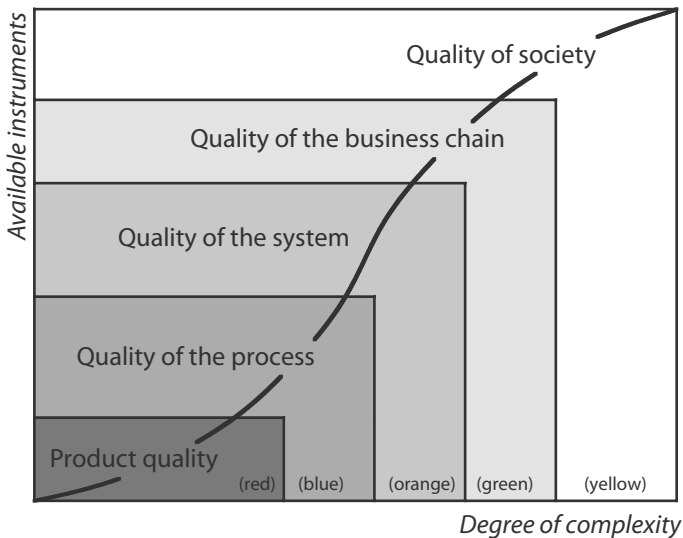
In afbeelding 5 zijn de organisatietyologieën weergegeven bij de verschillende fasen van het INK-managementmodel. Daaraan is per fase een korte cultuurtypering toegevoegd. Zo kent Fase 1 vooral een reactieve en product georiënteerde benadering en Fase 3 bij voorbeeld een proactieve en systeem georiënteerde benadering.



Afbeelding 5: Organisatietyologieën, behorende bij de verschillende INK-fasen

Bron: ECS Framework

Belangrijk is dat in elk der afzonderlijke fasen het kwaliteitsbegrip een andere dimensie krijgt. Elke nieuwe fase omvat elk der voorgaande fasen. Dit wordt door Hardjono schematisch weergegeven in afbeelding 6:



Afbeelding 6: Diverse regimes in kwaliteitsmanagement

Bron: Hardjono (2005)

Op de horizontale as staan kleuren weergegeven van de contextpatronen die in belangrijke mate correleren met de ambitieniveaus rondom kwaliteitsmanagement. Zo correleert een blauw contextpatroon met een organisatie waarin de primaire aandacht vanuit kwaliteitsmanagement is gericht op de beschrijving en beheersing van de eigen primaire processen (Quality of the process). Uit de afbeelding blijkt, dat hoe complexer de omgeving is, hoe geavanceerder het kwaliteitsmanagementsysteem dient te zijn. Voor complexere systemen is inmiddels een groot aantal methoden en technieken beschikbaar.

In elke volgende fase is de organisatie effectiever in staat om te gaan met de toenemende complexiteit van de omgeving, om daarmee de belangen van de stakeholders beter te kunnen dienen.

Kenmerkend voor de ontwikkelingsfasen van organisaties is dat de ene fase in morele zin niet beter of effectiever is dan de andere. Wel is het zo dat latere fasen niet alleen anders, maar ook complexer zijn, omdat de focus anders is.

Het is mede afhankelijk van het strategisch ambitieniveau van het leiderschap in een organisatie of een organisatie zich *wil* en *kan* doorontwikkelen naar een volgend niveau om beter om te kunnen gaan met de complexiteit van de omgeving, tenzij de belangen van anderen door het handelen van de organisatie worden geschaad. Als een organisatie bijvoorbeeld uitsluitend het korte termijn perspectief voor ogen heeft en daarbij duurzame schade aanricht aan het milieu voor de korte en lange termijn door haar wijze van werken, is ingrijpen noodzakelijk.

De uitdaging voor het management vorm het balanceren tussen de belangen van de diverse stakeholders en het formuleren van de strategische ambitie. Daarbij gaat het over de wijze waarop de verschillende vermogens van de organisatie worden ingezet, met als uiteindelijke doel het vergroten van alle vermogens. Nadat de strategische ambitie is bepaald, dient de organisatie te worden ingericht, inclusief de bijbehorende besturingscyclus. In afbeelding 7 is de samenhang in beeld gebracht.



Afbeelding 7: Het INK-managementmodel als besturingsmodel

Bron: Hardjono (college september 2003)

In het bovenste kader gaat het om het formuleren van de strategische ambitie op basis van het Vierfasenmodel®. Zo valt te verwachten dat een ambitie die

verschuift van effectief naar efficiënt resulteert in meer materieel vermogen. Uit het onderste gedeelte van de afbeelding blijkt wat deze strategische ambitie betekent voor de inrichting van de organisatie op hoofdlijnen, het procesmanagement en het werken aan de belangen en behoeften van stakeholders. De inrichting van de organisatie resulteert in de besturingsfilosofie met bijbehorende meetsystemen. Voor de inrichting van de organisatie en de bijbehorende bedrijfsvoering kan gebruikgemaakt worden van het EFQM-model en/of het INK-managementmodel met bijbehorende fasen. Daarbij wordt vaak gebruikgemaakt van de Business Balanced Scorecard, zoals ontworpen door Kaplan en Norton (Kaplan & Norton 2005).

Resumerend leidt een andere strategische ambitie ook weer tot een andere inrichting van de organisatie.

In de praktijk blijkt dat de overgangen tussen fasen en de daarbij behorende veranderingsprocessen niet lineair verlopen (Bakker & Tempelaars 2005). Vaak blijkt het leiderschap daarin een kritieke succesfactor te zijn (Van Loon & Roozendaal 2006).

## **2.3 Criteria naar aanleiding van de persoon van de leider**

### **Inleiding**

Voor de toepassing van organisatieontwikkeling op basis van het EFQM/INK-managementmodel is leiderschap een van de belangrijkste aandachtsgebieden. In de praktijk blijkt dat organisaties die zich willen ontwikkelen meestal moeten investeren in leiderschapsontwikkeling. Uit mijn eigen praktijkervaring weet ik dat leiderschap meestal een kritieke succesfactor is.

In deze paragraaf geef ik eerst een overzicht van de gebruikte theorie over leiderschapsontwikkeling. Daarna vat ik de conclusies vanuit de theorie voor het gebruik van de Referentiemethode® samen. Daarbij heb ik gekozen voor een historisch overzicht. Evenals dat bij organisaties en organiseren het geval is, ontwikkelt het leiderschap zich in verschillende tijdsperspectieven en ontstaan er nieuwe paradigma's. Het is steeds de uitdaging aan leiders om daar antwoorden op te vinden. Ganzevoort geeft aan dat met het ontstaan van het sociobiologisch paradigma (Ganzevoort 1999, p.34) er weer nieuwe uitdagingen ontstaan voor de ontwikkeling van het leiderschap van de toekomst. Contextueel leiderschap, zoals dat verder uitgewerkt zal worden in paragraaf 2.4, beschouw ik als een mogelijk antwoord op de invulling van het leiderschap binnen dat paradigma.

Leiderschap is altijd belangrijk geweest in de geschiedenis van de mensheid, maar er ontstaat pas in de dertiger jaren van de vorige eeuw serieus belangstel-

ling het fenomeen systematisch te onderzoeken. Tot dat moment werden organisaties als bijna vanzelfsprekend ingericht naar het traditionele model van de militaire hiërarchie. Kenmerkend daarbij is dat alle individuen te maken hebben met één leidinggevende. In de loop der tijd nam echter de complexiteit van de omgeving toe. Er ontstonden allerlei afhankelijkheden tussen verschillende delen van industriële organisaties, waardoor het organisatiemodel, gebaseerd op de militaire hiërarchie, zijn kracht verloor. De theorievorming rondom mens-, organisatie- en leiderschapsontwikkeling kan dan ook gezien worden als een poging om de gerezen moeilijkheden te analyseren, te verklaren en het hoofd te bieden (Starren 1997). Daarbij verwijs ik naar de veranderende complexiteit van de omgeving, zoals uitgewerkt in paragraaf 2.1 en het veranderend denken over organisaties en organiseren, zoals uitgewerkt in paragraaf 2.2.

Gebaseerd op onderzoek van Bryman heeft Hoving een overzicht gemaakt van de belangrijkste trends in de leiderschapstheorie (Bryman in Hoving 2002, p. 90)(zie tabel 3):

*Tabel 3: Overzicht belangrijkste stromingen in leiderschapsontwikkeling*

Bron: Hoving (2002)

| Periode                       | Benadering                 | Kernthema                                                             |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Tot eind 40-er jaren          | Persoonlijkheidstrekken    | Leiderschap is aangeboren                                             |
| De jaren '40 tot de jaren '70 | Leiderschapsstijlen        | Leiderschapseffectiviteit wordt bepaald door het gedrag van de leider |
| De jaren '70 tot de jaren '80 | Contingentie               | Het hangt af van de situatie of leiderschap effectief is              |
| Vanaf de 80-er jaren          | Transformerend leiderschap | De leider heeft ook een visie nodig en die valt te ontwikkelen        |

In de theorie is een aantal stromingen herkenbaar:

1. De eendimensionale benaderingen, waarbij de *persoon* van de leider centraal staat. In tabel 3 gaat het daarbij om de benadering rondom persoonlijkheidstrekken, de 'traits'-benaderingen, en de benadering van de leiderschapsstijlen.
2. De meerdimensionale benaderingen vanuit het zogenaamde contingentieperspectief: naast de persoon speelt ook de *situatie* waarin de leider verkeert een belangrijke rol. Te denken valt daarbij aan de relatie met medewerkers,

de rollen van de leider, het strategisch perspectief van de organisatie, het type organisatie, de ontwikkelingsfase van de organisatie en de samenstelling van het team, waaraan leiding wordt gegeven. In de tabel betreft dit de benadering rondom contingentie.

3. De benadering waarbij nog sterker dan voorheen de persoon van de leider wordt gekoppeld aan de *context*: men spreekt over ‘nieuw’ of ‘ander’ leiderschap. Andere benamingen zijn o.a. transformerend leiderschap, dienend leiderschap en coachend leiderschap. *Contextueel leiderschap*, de leiderschapsbenadering binnen de Referentiemethode®, moet gerekend worden tot deze benadering.

Hierna werk ik vanuit alle drie benaderingen een aantal elementen uit die van belang zijn voor de Referentiemethode®.

Bass komt in 1990 tot de conclusie dat het onderzoek tot de negentiger jaren zich vooral concentreert op de relatie tussen leiders en volgers en veelal voorbijgaat aan het type organisatie en de cultuur waarin leiders functioneren, evenals aan de relatie tussen leiders en hun superieuren, de externe omstandigheden, de relatie met collega-leidinggevenden en het soort product of dienst dat door de organisatie van de leider voortgebracht wordt (House & Aditya 1997, p. 409). De leiderschapsliteratuur is veelal gebaseerd op het westerse denken en de westerse cultuur. Het EFQM Excellence Model in de uitleg van Hardjono gaat uit van leiderschap in de zin van je verantwoordelijk voelen voor de ander, ongeacht de hiërarchische positie.

In paragraaf 2.4 wordt een vorm van ‘nieuw leiderschap’ behandeld, contextueel leiderschap.

## 1. De eendimensionale leiderschapsbenaderingen

### De ‘traits’-benadering

In de ‘traits’-benadering (Callens 2003, p. 20) wordt vooral gekeken naar de persoonlijkheidskenmerken en karaktertrekken van leiders. De basis wordt in de eerste helft van de twintigste eeuw gevormd door de ‘great man theory’. Daarin wordt uitgegaan dat natuurlijke leiders worden geboren. Deze leiders konden op grond van hun persoonlijkheid anderen tot grote prestaties brengen, waarbij de anderen hun leiders vaak slaafs volgden. Dit leiderschap is niet aan te leren, maar is aan mensen gegeven.

### De traditionele, vroege 'traits'-benadering

Tussen plusminus 1930 en 1950 is er met name in de Verenigde Staten veel onderzoek gedaan naar mogelijke *persoonlijkheidskenmerken* die leiders van niet-leiders onderscheiden (Gibb, Jenkins & Stogdill in Bass 1990). Omdat de resultaten uit onderzoek niet reproduceerbaar bleken, kwam men destijds tot de conclusie dat er geen of slechts weinig kenmerken zijn die leiden tot effectief leiderschap. De belangstelling is toen sterk afgenomen. Achteraf is gebleken dat het onderzoek gebaseerd was op een te beperkt theoretisch kader en dat de meetinstrumenten en -methoden veelal gebrekkig waren.

Het centrale thema in de 'traits'-benadering is charisma. Op basis van hun charisma spelen leiders in op de gevoelens van hun aanhangers en weten ze hen zo tot prestaties te brengen. De aanhangers volgen hun leider veelal blindelings. In de 'traits'-benadering spelen de zogenaamde attributieprocessen een grote rol (Callens 2003). De leider krijgt door zijn aanhanger kwaliteiten toegedicht waarover hij niet noodzakelijkerwijze beschikt. Vaak krijgen leiders de heldenstatus toegemeten. Er ontstaat een soort dynamische balans in afhankelijkheid tussen leiders en volgers. Daarmee zijn leiders vooral ook wat anderen van hen vinden. Voor de Tweede Wereldoorlog ontstaat interesse in wetenschappelijk onderzoek naar wat goede leiders zijn en over welke eigenschappen ze dienen te beschikken. Er wordt meer gericht gekeken naar de persoonlijkheidskenmerken van leiders en er wordt gezocht naar kenmerken waarmee goede leiders zich onderscheiden. Het idee dat leiderschap aangeboren is, verliest dan langzamerhand terrein.

### Recente 'traits'-benaderingen

Aan het eind van de zeventiger jaren komt er plotseling weer een opleving omdat er meer bekend wordt over de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en gedragingen. Sindsdien is er weer grote vooruitgang geboekt. House komt tot slot tot een drietal conclusies met betrekking tot de stand van zaken rondom de 'traits'-benadering (House & Aditya 1997, p. 418):

1. er is een aantal persoonskenmerken dat leiders onderscheidt van anderen;
2. het effect van persoonlijkheidskenmerken op leiderschapsgedrag en de effectiviteit van de leider wordt voor een groot gedeelte bepaald door de situatie waarin de leider functioneert, de context;
3. persoonlijkheidskenmerken hebben een sterke invloed op het gedrag van de leider, echter alleen wanneer de situatie toestaat dat dit gedrag vertoond wordt.

Er moet nog veel onderzoek gedaan worden, temeer daar bovenstaande conclusies voornamelijk zijn gebaseerd op onderzoek bij Amerikaanse mannen. Het is

niet ondenkbaar dat bijvoorbeeld voor vrouwen en voor leiderschap in andere culturen andere persoonlijkheidskenmerken gelden. Duidelijk is in ieder geval dat de 'traits'-benadering op dit moment nog volop in beweging is.

## 2. De meerdimensionale leiderschapsbenaderingen

In deze theorie staat het idee centraal dat leiderschapskwaliteiten niet van nature gegeven zijn, maar dat ze in termen van gedrag wel kunnen worden aangeleerd (Callens 2003, p. 21). Men duidt deze benadering als de theorie van de sociaal-psychologische modellen. Het inzicht is ontstaan dat gedrag afhankelijk is van de situatie: omgeving, tijd en ruimte. Het dominante wereldbeeld waarin deze theorieën zijn ontwikkeld, is dat van de maakbaarheid van organisaties, waarbij leiders worden gezien als 'change agent' die om moeten gaan met weerstand tegen verandering en die met stijlen van leidinggeven besluitvormingsprocessen moeten bevorderen.

### *Empirische studies naar leiderschap*

Na de Tweede Wereldoorlog wordt een aantal grote studies verricht naar het gedrag van leiders. We spreken van het Leader Behaviour Paradigm (House & Aditya 1997, p. 419).

Lewin, Lippith en White (Lewin, Lippith en White in Callens 2003, p. 22) komen in de zestiger jaren tot een drietal leiderschapsstijlen: democratisch, autocratisch en laissez-faire leiderschap. Het centrale thema is besluitvorming. Democratische leiders geven ondergeschikten invloed in het besluitvormingsproces. Autocratische leiders nemen de besluiten bij voorkeur zelf en laissez-faire leiders laten het aan het toeval over, hun leiderschapsstijl is vooral besluiteloos. Er wordt een link gelegd naar de ontwikkeling van menselijk potentieel en meer en meer naar het faciliteren van leerprocessen.

Vanuit deze studies kwam men tot het inzicht dat er twee soorten leiderschapsgedrag dominant waren: 'consideration' (aandacht voor de werknemers) en 'initiating structure' (eisen stellen). Aanhangers van 'consideration' toonden respect voor mensen en hun gevoelens. Ze toonden aandacht voor hun ideeën en gaven aan hen vertrouwen. Leidinggevendenden die werkten vanuit de 'initiating structure' stuurden vooral op inhoud. Gelet op het feit dat veel mannen in de Verenigde Staten vanuit hun militaire dienst gewend waren aan de militaire hiërarchie, bleek deze leiderschapsstijl in veel gevallen effectiever dan een leiderschapsstijl die vooral gebaseerd was op aandacht voor de werknemers. Deze studies hebben aan de basis gestaan van het onderscheid tussen taakgericht en relatie(mens)gericht leiderschap. Daarin wordt het onderscheid tussen 'consideration' (relatiegericht) en 'initiating structure' (taakgericht) nader uit-

gewerkt. In de praktijk bleek al snel dat leiders meestal in bepaalde mate over beide stijlen beschikken. Op basis van dit inzicht hebben Blake en Mouton (Blake & Mouton 1964) hun 'managerial grid' ontworpen. In een matrix met op de horizontale as de zorg voor productie (taakgericht) en op de verticale as de zorg voor mensen (relatiegericht) komen ze tot een vijftal leiderschapsstijlen: het 'Country Club' leiderschap, het Coöperatief leiderschap, het Inhoudsloos leiderschap, het Autoritair-disciplinair leiderschap en de Functionele stijl. Zij besteden echter geen aandacht aan de situatie, waarin de leider zich bevindt. In de 'managerial grid' ligt echter wel de basis voor de contingentietheorieën, waarbij de gewenste leiderschapsstijl nadrukkelijk wel in een situatie wordt geplaatst.

Ook het onderzoek binnen het Leader Behavior Paradigm kent zijn beperkingen. Het onderzoek was vrijwel geheel gebaseerd op waarnemingen op het niveau van managementrollen op een lager niveau in organisaties of in onderzoekscentra. Veel minder is gekeken naar leidinggevendendie eindverantwoordelijk waren voor gehele organisaties. Daarbij ontbrak het vaak aan een theoretische basis en waren de meetinstrumenten beperkt. Veelal bleef het onderzoek beperkt tot hetzij waarneming van het gedrag van leiders in actie, dan wel het invullen van vragenlijsten door medewerkers over hun direct leidinggevendendie. Er werd echter geen aandacht besteed aan de context en de specifieke omstandigheden waarin leiders functioneerden. De Referentiemethode® houdt heel nadrukkelijk wel rekening met deze context en wordt toegepast op alle niveaus van het strategisch, tactisch en operationeel niveau van leiderschapsontwikkeling.

### **De contingentietheorieën**

Aan het begin van de zeventiger jaren van de vorige eeuw verschuift de aandacht van 'traits'-benadering naar de contingentietheorieën. Men kwam tot het inzicht dat zowel de omgeving van de organisatie als de organisatie zelf van wezenlijk belang waren voor gedragspatronen en het succes van het leiderschap. Zowel de persoonskenmerken als de situatie zijn van belang om een beter begrip te krijgen van het begrip leiderschap. Dit inzicht heeft geleid tot de contingentietheorieën. Binnen deze theorie is een vijftal stromingen te onderscheiden (House & Aditya 1997, p. 421):

1. Fiedler's Contingency Theory;
2. Path-goal Theory;
3. Life Cycle Theory;
4. Cognitive Resource Theory;
5. Decision Process Theory.

*Ad. 1 Fiedler's Contingency Theory*

Fiedler (Fiedler 1967; Fiedler 1971) komt tot het inzicht dat het een kerntaak is van leiders ervoor te zorgen dat hun mensen 'passen' in de context waarin ze opereren. Dit is in tegenstelling met andere onderzoekers, die de nadruk leggen op de ontwikkeling van de persoon om het beste met de situatie om te kunnen gaan. Met andere woorden: Fiedler zoekt een situatie bij de persoon, anderen daarentegen ontwikkelen de persoon teneinde om te kunnen gaan met de situatie. De Referentiemethode® gaat met name uit van de interdependentie tussen de persoon van de leider en de situatie (organisatorische context binnen een maatschappelijk krachtenveld).

*Ad. 2 Path-goal Theory*

Deze theorie is ontwikkeld in het begin van de zeventiger jaren met als doel een aantal tegenstrijdige onderzoeksresultaten naar taakgericht- en persoonsgericht leiderschapsgedrag met elkaar te verzoenen. De theorie benoemde een aantal specifieke verschillen tussen taak- en persoonsgericht leiderschap en het effect op de uiteindelijk behaalde resultaten. Op basis van een groot aantal onderzoeken is uiteindelijk de conclusie getrokken dat de oorspronkelijke theorie met de bijbehorende onderzoekshypothesen moet worden afgewezen. De ontwikkelingen hebben echter niet stilgestaan. In 1996 is door House een nieuwe versie ontwikkeld na uitgebreid onderzoek door Yukl (Yukl 1993) in zowel laboratoriumsituaties als in de praktijk. Daar waar de originele theorie vooral de diadische relatie onderzocht tussen de leider en medewerkers, wordt in de versie van 1996 vooral de relatie onderzocht tussen de leider en de effectiviteit van de eenheid waaraan leiding wordt gegeven. Dit onderzoek heeft aan de basis gestaan van de Value Based Leadership Theory.

*Ad. 3 Life Cycle Theory*

Op basis van de Life Cycle Theory komen Hersey en Blanchard met het begrip Situationeel Leiderschap. Dit leiderschap is gebaseerd op de combinatie van relationeel en taakgericht gedrag. De oorspronkelijke versie werd ontwikkeld in 1969. Het model is gebaseerd op een viertal leiderschapsstijlen: instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren. De leider gebruikt een leiderschapsstijl die past bij het ontwikkelingsniveau van een desbetreffende medewerker in ieder ontwikkelingsstadium van een specifieke taak of specifiek doel. Essentieel is dat, naarmate het ontwikkelingsniveau van de medewerker verandert, de leiderschapsstijl daarop wordt aangepast en dus overeenkomstig verandert. Het model is veelvuldig in de praktijk gebruikt. Na bevinding dat sommige elementen in het model niet valide waren, is in 1992 een nieuwe versie verschenen: Situationeel Leiderschap II (SL II) (Hersey 1992). Voor de Referentiemethode® is de theorie van Situationeel Leiderschap te beperkt, omdat deze zich vooral richt op

maar één situationele variabele, namelijk het ontwikkelingsniveau van mensen bij een bepaalde taak of bepaald doel. Daarbij bestaat het ontwikkelingsniveau uit een combinatie van twee factoren: competentie en betrokkenheid of inzet.

#### *Ad. 4 Cognitive Resource Theory*

Ook deze theorie is door Fiedler ontwikkeld (1987). Het betreft een persoon-versus-situatietheorie met als uitgangspunt de leiderschapsvariabelen 'intelligentie' en 'ervaring'. De situatieafhankelijke variabele is stress, zoals deze ervaren wordt door leiders en hun volgers. Deze theorie helpt een antwoord te vinden op een van de kernvragen in de leiderschapsliteratuur: wanneer is push-gedrag van de leider adequaat (directief sturen) en wanneer is het beter om te kiezen voor een participatieve leiderschapsstijl (pull)?

#### *Ad. 5 Decision Process Theory*

Deze theorie is bedoeld om managers te helpen kwalitatief hoogwaardige en economische besluiten te nemen en oplossingen te genereren die acceptabel zijn voor medewerkers, indien de acceptatie van oplossingen van belang is voor een effectieve implementatie (House & Aditya 1997). De theorie is geoperationaliseerd als een prescriptief model en in 1988 geherformuleerd. In de praktijk blijkt dat het model erg complex is en nog onvoldoende getest is. Verder blijkt dat belangrijke variabelen (stress, intelligentie en ervaring), waarvan de relatie is onderzocht in de Cognitive Research Theory, niet meegenomen zijn in het model.

House komt tot de conclusie (House & Aditya 1997, p. 429) dat de belangstelling voor de contingentietheorieën is afgenomen, temeer daar voor interessante theorieën en modellen de bewijslast ontbreekt. Een andere kanttekening daarbij is dat iedere cultuur andere behoeftes kent en daardoor het belang van taak- en/of persoonsgericht leiderschap anders waardeert.

### **Effectief leiderschap**

In 1989 verschijnt het boek van Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (Covey 2002), in het Nederlands bekend als 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap'. Het boek is geschreven op basis van een groot aantal inzichten dat in de zestiger en zeventiger jaren door een groot aantal auteurs en onderzoekers is ontwikkeld. De effectiviteit van leiderschap staat centraal, waarbij vooral wordt geredeneerd vanuit het ik-perspectief van de leider. Dit in tegenstelling tot de contingentietheorieën, waarbij met name wordt geredeneerd vanuit het perspectief van de omgeving. De methode van Covey is heel praktisch van opzet. Echter, er wordt ook meer dan eens verwezen naar dieperliggende waarden. Alhoewel het boek wereldwijd een bestseller is, zijn de conclusies niet onderbouwd op basis van wetenschappelijk onderzoek. Zo

wordt er in toonaangevende leiderschapsliteratuur niet of nauwelijks naar verwezen. Voor zover mij bekend, heeft Covey tot op heden niet gepubliceerd over de resultaten van empirisch onderzoek naar aanleiding van de door hem gehanteerde methode.

Een soortgelijk boek met een concreet stappenplan voor leiderschapsontwikkeling, is van Bennis: *On Becoming a leader* (Bennis 1989). Klaarblijkelijk bestaat er een grote behoefte aan literatuur waarin leidinggevendenden praktische handvatten krijgen voor welke stappen ze hebben te zetten om een 'goede' leider te worden. Dit soort literatuur wordt veelal ondersteund door intensieve trainings- en coachingsprogramma's. Ik acht het aannemelijk dat het succes van dergelijke programma's niet in de eerste plaats wordt bepaald door het stappenplan, maar door de aandacht die aan leidinggevendenden wordt gegeven, gecombineerd met een stuk persoonlijke begeleiding door professionele ondersteuners.

Vanuit de door Covey gepresenteerde methode voor leiderschapsontwikkeling wordt een aantal elementen toegepast in de op grond van deze dissertatie te valideren Referentiemethode®.

### 3. Het 'nieuw leiderschap' (transformationeel en waardegedreven)

Ook de theorie die in de tweede helft van de twintigste eeuw is ontwikkeld op basis van de sociaal-psychologische modellen, biedt volgens Callens (Callens 2003, p. 26) onvoldoende soelaas om om te gaan met de (grote of kleine) turbulentie van het tijdsframe waarin we ons momenteel bevinden. Volgens hem gaat het nog steeds om '*variaties op het thema eigenschappen en stijlen die een leider moet hebben, al dan niet toegespitst op de situatie waarin men zich bevindt*'. De huidige tijd vraagt zijns inziens om een nieuwe leiderschapstheorie. Hij vat deze theorieën samen als 'nieuw leiderschap', waarin waarden centraal staan.

#### *Transformationeel leiderschap*

In het midden van de zeventiger jaren ontstond een paradigmashift in het denken over leiderschap. Sindsdien zijn verschillende nieuwe theorieën ontwikkeld waarin het thema charisma een centrale rol speelt. Bryman (Bryman 1993) vat deze theorieën samen als '*the New Leadership theories*'. Ze hebben een viertal gemeenschappelijke kenmerken (House & Aditya 1997, p. 439):

1. zij verklaren op welke wijze leiders in staat zijn met hun organisaties buitengewone prestaties neer te zetten, ondanks hevige competitie en tegenstand;
2. zij verklaren op welke wijze leiders bij medewerkers een hoge motivatie, bewondering, respect, vertrouwen, toewijding, loyaliteit en performance realiseren;
3. zij benadrukken de voorbeeldfunctie van de leider in termen van visie, symbolen, gedrag en omgevingssensitiviteit, alsmede de ontwikkeling van medewerkers in termen van empowerment en intellectuele ontwikkeling;

4. zij benadrukken het effect dat het leiderschapsgedrag heeft op de ontwikkeling van medewerkers in termen van eigenwaarde en emotionele ontwikkeling en de identificatie met de visie van de leider, waarden en het collectief, alsmede de traditionele variabelen vanuit eerdere leiderschapstheorieën: medewerkertevredenheid en performance.

In 1978 komt Burns (Burns 1978) in dit kader voor het eerst met het begrip transformatieel leiderschap. Hij definieert leiderschap als:

*‘a stream of evolving relationships in which leaders are continuously evoking motivational responses from followers and modifying their behaviour as they meet responsiveness or resistance, in a ceaseless process of flow and counter flow.’*

Daarbij maakt hij een onderscheid tussen transactioneel en transformatieel leiderschap. Hij ziet vooral de situationele theorieën als transactioneel, waarbij het gaat om de ruilrelatie tussen de leider en de volger vanuit het principe: ‘voor wat hoort wat’. De transactionele leider verwacht een bijdrage van zijn ondergeschikten door: (1) duidelijk te maken wat er van hen wordt verwacht, (2) uit te leggen op welke wijze de verwachtingen bereikt dienen te worden, (3) de criteria te formuleren op welke wijze de performance wordt gemeten, (4) het geven van feedback over de individuele of de groepsresultaten, (5) het geven van een adequate beloning in lijn met de gerealiseerde resultaten. De transactionele leider maakt gebruik van waarden, maar deze hebben vooral betrekking op de ruilrelatie (eerlijkheid, oprechtheid, verantwoordelijkheid en wederkerigheid). Bij transactioneel leiderschap gaat het vooral om het managementkarakter, het iets van een ander gedaan krijgen.

Oorspronkelijk werden transactioneel en transformatieel leiderschap door Burns onderscheiden als de twee uiteinden op een continuüm. Aan het ene einde staat de transactionele leider die weet wat er gedaan moet worden en daarover een ‘overeenkomst’ aangaat met de volger. Als de prestaties worden behaald, staat daar een concrete beloning tegenover. Aan het andere einde bevindt zich de transformatieele leider, die er voor zorgt dat medewerkers buitengewone prestaties gaan leveren.

De transformatieele leider daarentegen stelt vanuit een waardegebonden bewustzijn de betekenisgeving ter discussie. Volgens Callens (Callens 2003) gaat het bij transformatieel leiderschap om het vermogen van de leider om de situatie te herdefiniëren en de waardeoriëntatie van medewerkers te transformeren in de richting van de gewenste vernieuwing van de organisatie. Dit betekent dat transformatieel leiderschap gezien moet worden als een proces waarin een leider mensen uitdaagt een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de groep, waarbij het belang van het geheel groter is dan dat van de indi-

viduen. De leider tracht mensen te motiveren en doet een appèl op bewustzijn en moreel commitment vanuit hogere idealen. Het gaat er om dat mensen zich bewust worden van datgene wat werkelijk belangrijk is en dat overstijgt meestal de behoeften van dat moment. Transformationeel leiderschap moet daarbij gezien worden als een gedragsmatig proces dat geleerd en gemanaged kan worden. Burns definieert transformationeel leiderschap als:

*‘a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation.’*

Callens definieert dit als volgt (Callens 2003, p. 27):

*‘Transformationeel leiderschap resulteert in wederzijdse ‘verheffing’: het maakt voormalige ‘volgers’ tot leiders, en leiders tot ‘hoeders van de moraal’.*

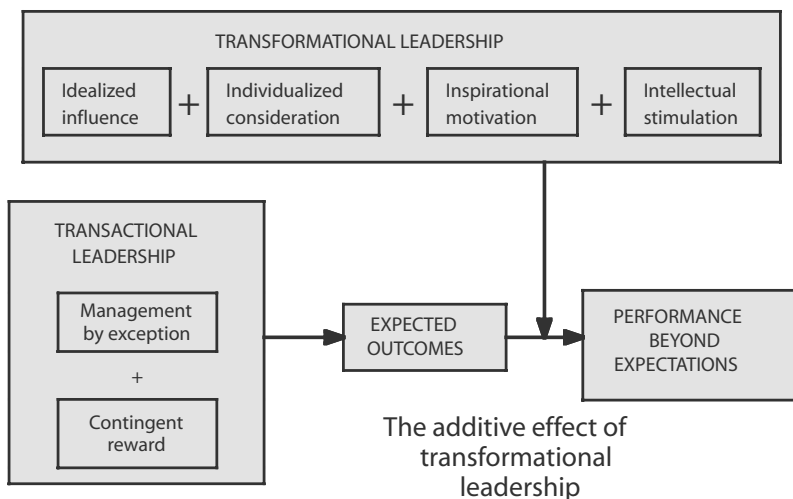
Transformationeel leiderschap moet volgens Schein (Schein 2001) gezien worden als een nieuw leiderschapsparadigma, waarbij het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap duidelijk aangebracht kan worden. Het begrip transformationeel leiderschap heeft vele synoniemen, zoals charismatisch leiderschap, visionair leiderschap of inspirerend leiderschap. Dit is met name verwarrend rondom het begrip charismatisch leiderschap. Ik volg in deze de opvatting van Bass (Bass 1990), die charisma ziet als een noodzakelijk ingrediënt van transformationeel leiderschap. Charisma is op zichzelf niet voldoende om het proces van transformationeel leiderschap in stand te houden.

Bass definieert vier aspecten die van belang zijn voor transformationeel leiderschap (Bass in Hoving 2000, p. 36):

1. Charisma: het proces waarbij een leider invloed uitoefent op zijn ondergeschikten door het expliciteren van zijn doelen en ideeën en waarvoor de ondergeschikten al psychologisch zijn geprepareerd. De volgers hebben een absoluut geloof in de leider. Hun vertrouwen staat niet ter discussie en ze zijn gecommitteerd en toegewijd om de taak uit te voeren.
2. Inspiratie: de leider weet ondergeschikten te inspireren door hoge verwachtingen te communiceren en daarbij de doelen op eenvoudige wijze te communiceren. Hij stelt de middelen beschikbaar om de doelen te realiseren. De leider vervult duidelijk een voorbeeldfunctie.
3. Individuele aandacht: de leider toont belangstelling voor iedere ondergeschikte en heeft belangstelling voor de ontwikkeling van het individu en het team waar deze deel van uitmaakt. De leider neemt zijn verantwoording als coach en als mentor.

4. Intellectuele stimulans: de leider maakt deel uit van een interactief en creatief proces tezamen met de ondergeschikten en daagt volgers uit om over bestaande organisatorische problemen op een nieuwe wijze na te denken. De leider verwacht zelfstandigheid en onafhankelijkheid van zijn ondergeschikten.

Bass definieert transformationeel leiderschap vooral in termen van het effect op de volgers. Genoemde elementen vormen belangrijke componenten van het transformerend leiderschap en vormen een toevoeging op het transactioneel leiderschap. Transformationele leiders beïnvloeden enerzijds hun volgers op basis van emotie en een sterke identificatie met de leider. Anderzijds transformeren ze volgers door hun functioneren als coach, leraar en mentor. Bass maakt een duidelijk onderscheid in transformationeel en transactioneel leiderschap, maar erkent ook dat een en dezelfde leider op verschillende momenten en in verschillende situaties beide types leiderschap gebruikt (Van Hooijdonk 2001). Hij definieert transactioneel en transformationeel leiderschap niet als de uiteinden van een continuüm, maar als aparte dimensies van het gedrag van leiders. Kanttekening daarbij is dat transformationele leiders, als type, wel transactioneel gedrag moeten vertonen, maar transactionele leiders, als type, kunnen geen transformationeel gedrag vertonen (Hoving 2000, p. 35). Afbeelding 8 geeft de belangrijkste verschillen weer.



Afbeelding 8: Toegevoegde waarde transformationeel leiderschap ten opzichte van transactioneel leiderschap

Bron: Bass & Avolio in Van Kemenade & Pupius (2002)

### Waardegedreven leiderschap

Als de voorloper van het waardegedreven/ waardegebonden leiderschap kan beschouwd worden Robert K. Greenleaf (Greenleaf 1970). Centraal staat datgene wat leiderschap van toegevoegde waarde kan zijn voor anderen en de gemeenschap als geheel. De nadruk bij zijn leiderschap ligt op een spirituele benadering van missie en visie, dienstverlening aan anderen, het bevorderen van gemeenschapszin en van samenzijn en op het delen van verantwoording en macht bij beslissingen. In 1970 verwoordde hij dit als volgt:

*‘The servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. He or she is sharply different from the person who is leader first, perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions.’<sup>10</sup>*

Centraal staat dus de toenemende dienstbaarheid aan anderen en inzet voor de groei van mensen, die op hun beurt ook weer dienen maar tevens verantwoordelijk worden over hun eigen leven. Daarmee is het een holistisch-ecologische benadering. Zijn hele aanpak is gebaseerd op waarden, de principes die nodig zijn om in de omgeving het juiste te doen. Kernbegrippen daarbij zijn: overtuiging, verantwoordelijkheid voor de consequenties van het handelen en integriteit. Respect voor de omgeving resulteert in respect en vertrouwen voor eigen mensen. Het gedachtegoed van Servant Leadership is geen methode die men toepast, maar een levenshouding die men zich eigen kan maken.

Reeds in 1971 komt Boerwinkel met zijn theorie over ‘inclusief denken’. De ondertitel van zijn boek luidt: ‘een andere tijd vraagt om een ander denken’. Hij duidt dit denken als volgt:

*‘Een nieuw, inclusief denken. Een denken, dat er principieel van uitgaat dat mijn welzijn niet verkregen kan worden ten koste van de ander, maar dat het alleen verkregen kan worden als ik de ander de kans geef om tot zijn recht en bestemming, tot zijn welzijn te komen.’ (Boerwinkel 1971, p. 27)*

De theorie van Graves is gebaseerd op waardesystemen en contextpatronen. De theorie wordt toegepast op het niveau van maatschappij, maar ook op individueel niveau. Op individueel niveau wordt gesproken van waardegedreven leiderschap. Gebaseerd op de theorie van Graves veronderstelt Kinds met betrekking tot waardegedreven leiderschap de bereidheid om (Kinds & Kinds-Hoendervoogt 2004, p. 23):

<sup>10</sup> <http://servantleadership.blogs.com>

*‘De weg naar binnen te gaan: je eigen gevoelens serieus te nemen om zo inzicht in je eigen missie, overtuigingen en waarden met betrekking tot je werk te krijgen. De weg naar buiten te gaan: zelf de verantwoordelijkheid nemen voor je keuzes met betrekking tot de uitdagingen en problemen die zich in een situatie voordoen en daarvoor in het contact met anderen ook durven te staan.’*

### **Leiderschap versus management en operationeel leiderschap**

In 1977 bracht Zaleznik (Zaleznik 1977) voor het eerst het verschil naar voren tussen leiderschap en management. In 1985 formuleerden Bennis en Nanus (Bennis & Nanus 1985) het verschil tussen managers (‘de dingen juist doen’) versus leiders (‘de juiste dingen doen’). Zij stellen vast dat empirisch onderzoek in de zeventiger jaren vooral gebaseerd is op het operationeel en middle-management niveau en dan vooral gericht op de wijze waarop direct ondergeschikten worden aangestuurd (command & control). Ook uit het GLOBE leiderschap research project blijkt dat onder leiderschap en management verschillende activiteiten worden verstaan. Leiderschap wordt over het algemeen gezien als de articulatie van een visie op organisatieontwikkeling, het doorvoeren van grote reorganisaties, het inspireren van medewerkers en de omgang met de complexe omgeving van de organisatie. Management daarentegen wordt gezien als de implementatie van de visie van de leider, de bijbehorende organisatieveranderingen en het onderhoud en het beheer van de administratieve infrastructuur.

In 1994 beschrijft Yukl het verschil scherp. Hij schrijft (Yukl 1994, p. 4):

*‘...the essence of the argument seems to be that managers are oriented toward stability and leaders are oriented toward innovation; managers get people to do things more efficiently, whereas leaders get people to agree about what things should be done.’*

Dit betekent volgens Yukl dat het verschil tussen leiderschap en management zinvol is. Anderzijds is het goed om onderscheid te maken tussen strategisch en operationeel leiderschap.

House brengt daarbij nog het volgende onderscheid aan (House & Aditya 1997, p. 445):

*‘Strategic leadership is directed toward giving purpose, meaning and guidance to organizations. This is accomplished by the provision of a vision of the organization which has inspirational appeal to members of the organization and to external constituencies, on which it is dependent’. ‘Supervisory leadership is defined as behaviour intended to provide guidance, support, and corrective feedback for the day-to-day activities of work unit members. Supervisory leadership consists essentially of the task- and person-oriented leader behaviours specified in the leader behaviour paradigm. In contrast to*

*leadership, we define management as the behaviour of a person in a position of formal authority, intended to obtain compliance of organizational members with their normal role or position requirements.'*

Daarmee is het duidelijk dat het vooral gaat om verschillende rollen. Naar zijn mening is vooral strategisch leiderschap onvoldoende onderzocht en zijn verschillende andere aspecten van leiderschap onderbelicht gebleven.

### **Leiderschap en leiderschapsontwikkeling**

Er bestaat veel conceptuele verwarring over het verschil tussen de leider en leiderschapsontwikkeling. In de traditionele benadering gaat het vooral om de ontwikkeling van de persoon van de leider.

Osborn, Hunt en Jauch komen tot de conclusie dat voor de theorie en praktijk van leiderschapsontwikkeling aanvullend onderzoek noodzakelijk is (Osborn et al. 2002):

*'We propose moving leadership theory and research to another level – one that recognizes that current leadership scholarship is not invalid but incomplete. Such scholarship needs to be looked at in different ways and with various approaches relevant for different circumstances. Macro views need increasing recognition, but to supplement rather than replace currently emphasized meso/micro perspectives.'*

Zij komen tot de conclusie dat de effectiviteit van leiderschap in hoge mate afhankelijk is van de context. Zij werken daartoe een viertal verschillende contexten uit:

1. een stabiele omgeving;
2. een context waarbij de organisatie in crisis verkeert.;
3. een context waarbij de organisatie een dynamisch evenwicht heeft gecreëerd met zijn omgeving;
4. een context door hen aangeduid met 'the edge of chaos', waarbij veel continu in beweging is en waarbij traditionele managementmethodes niet meer voldoen.

Zij komen tot de conclusie dat voor de eerste twee contexten de traditionele benadering van leiderschap nog wel voldoet. Daarbij gaat het voornamelijk om de relatie tussen de persoon van de leider en de relatie tussen de leiders en degenen waaraan leiding wordt gegeven.

In de derde en vierde context voldoet de traditionele benadering van leiderschap naar hun mening niet meer (Osborn et al. 2002):

*'Leadership changes as the context changes. Our notion of contextual leadership is not limited to the simple imposition of influence from the top down. The more dynamic the context, the more likely researchers will find active dialog and discussion up and across levels to isolate what is important.'*

In met name de derde en de vierde context komt meer en meer de nadruk te liggen bij patroonherkenning en de vaardigheden van het netwerken.

Ook Day maakt een essentieel onderscheid tussen de ontwikkeling van de leider en de ontwikkeling van leiderschap (Day 2000).

Bij de ontwikkeling van de leider ligt de focus vooral op individuele kennis en vaardigheden, van belang voor de uitoefening van de formele leiderschapsrollen. In die zin ligt de nadruk vooral op de ontwikkeling van het zelf en de intrapersonlijke competenties. Deze aannames zijn gebaseerd op de traditionele leiderschapsbenaderingen met een sterke nadruk op de distinctie tussen de leider en volgers. Day noemt als kernwoorden *'self-awareness'*, *'self-regulation'* en *'self-motivation'*. De ontwikkeling van de leider is gebaseerd op de onderliggende aanname dat effectiever leiderschap ontstaat door de ontwikkeling van effectieve leiders. De aanname is ook dat leiderschap iets is dat toegevoegd kan worden aan organisaties om de sociale en operationele effectiviteit van organisaties te vergroten.

Bij leiderschapsontwikkeling ligt de nadruk op de netwerkcapaciteit en het ontwikkelen van relaties en netwerken met als doel het vergroten van het sociale kapitaal van de organisatie. De nadruk ligt op de interpersoonlijke vaardigheden van de leider. Day ziet leiderschapsontwikkeling niet als een proces dat plaatsvindt op basis van speciaal ontworpen programma's die uitgevoerd worden op speciale locaties, maar als een continu proces dat overal plaatsvindt. De nadruk ligt op het feit dat mensen leren op en van hun werk, in plaats van mensen af te zonderen van het werk om te leren. Dottlich en Noel formuleren het als volgt: (Dottlich & Noel 1998):

*'State-of-the-art leadership development is occurring in the context of ongoing work initiatives that are tied to strategic business imperatives.'*

Deze benadering gaat uit van de aanname dat leiderschap het resultaat vormt van een proces, gebaseerd op relaties tussen individuen. Leiderschap evolueert vanuit de ontwikkeling van een sociaal systeem, in plaats van dat het iets is wat toegevoegd wordt aan bestaande systemen. De kernbegrippen zijn betekenisgeving en waardecreatie. Vanuit deze benadering is de kernvraag niet: Hoe kan ik een effectieve leider zijn?, maar: Op welke wijze kan ik een productieve bijdrage leveren aan het leiderschapsproces?

In tabel 4 zijn de belangrijkste verschillen tussen de ontwikkeling van de persoon van de leider en leiderschap nog eens samengevat.

Tabel 4: Belangrijke verschillen tussen de ontwikkeling van de persoon van de leider en leiderschap

| Development Target   |                        |                     |
|----------------------|------------------------|---------------------|
| Comparison Dimension | Leader                 | Leadership          |
| Capital Type         | Human                  | Social              |
| Leadership Model     | Individual             | Relational          |
|                      | Personal power         | Commitments         |
|                      | Knowledge              | Mutual respect      |
|                      | Trustworthiness        | Trust               |
| Competence Base      | Intrapersonal          | Interpersonal       |
| Skills               | Self-awareness         | Social awareness    |
|                      | Emotional awareness    | Empathy             |
|                      | Self-confidence        | Service orientation |
|                      | Accurate self-image    | Political awareness |
|                      | Self-regulation        | Social skills       |
|                      | Self-control           | Building bonds      |
|                      | Trustworthiness        | Team orientation    |
|                      | Personal responsibilty | Change catalyst     |
|                      | Adaptability           | Conflict management |
|                      | Self-motivation        |                     |
|                      | Initiative             |                     |
|                      | Commitment             |                     |
|                      | Optimisim              |                     |

Bron: Day (2000)

Samengevat gaat het bij de ontwikkeling van de persoon van de leider om de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Bij leiderschapsontwikkeling gaat het primair om de ontwikkeling van het organisatorisch kapitaal. Uiteraard betreft het hier geen of/of-benadering. Beide benaderingen zijn op zichzelf incompleet, maar kunnen elkaar versterken.

Bij het ontwerp van de Referentiemethode® voeg ik nog een derde dimensie toe. Het gaat bij leiderschapontwikkeling niet alleen om het creëren van menselijk en sociaal kapitaal, maar ook om het creëren van het maatschappelijk kapitaal. Daarmee wordt bedoeld om vanuit leiderschapontwikkeling vooral ook te kijken naar de ontwikkeling van de maatschappij vanuit ecologisch perspectief.

### Nieuwe inzichten

Aan het eind van de tachtiger jaren komt men meer en meer tot het inzicht dat de tweedimensionale modellen, zoals dat van Blake en Mouton en Hersey en Blanchard, niet meer voldoen in een tijd waarin de omgeving van organisaties steeds complexer en turbulenter wordt en waarin nieuwe organisatievormen, netwerkorganisaties en organisatienetwerken ontstaan (Dansen et al. 2000).

Zo zet ook Jaworski in de tachtiger jaren van de vorige eeuw grote vraagtekens bij wat hij noemt de Amerikaanse leider (Jaworski 2002, p. 125).

Volgens Callens (Callens 2003, p. 26) blinken leiderschapsstudies niet uit in academische degelijkheid en bieden ze weinig vernieuwing. Op basis van een uitvoerige historische analyse is hij van mening dat de theorievorming hapert rondom het zoeken naar nieuw leiderschap. Hij onderkent echter wel dat er vele ontwikkelingen gaande zijn die het nieuwe leiderschap kunnen voeden. Naar zijn mening hebben we te maken met verschuivingen van dominante maatschappelijke thema's, veranderende opvattingen over de aard van organisaties en organiseren en de behoefte aan leiderschap. Hij definieert organisaties als levende, lerende systemen, waarbij de verbinding wordt gelegd met het sociobiologisch paradigma (Ganzevoort 1999). Hij komt daarbij tot de navolgende samenvatting omtrent de contouren van de behoefte aan nieuw leiderschap (zie kader):

#### De contouren van de behoefte aan nieuw leiderschap

- resultaatgerichtheid vanuit *omgevingsbewustzijn*;
- naast aandacht voor 'doing' ook aandacht voor 'being';
- een verdiept besef van wat uitstraling betekent, niet het 'oude' charisma-idee, maar de energie die vanuit bovenstaande verbinding tussen 'being' en 'doing' ontstaat;
- waardegedreven ('value-based'/'value-driven');
- het besef van *uniciteit* van ieder levend wezen, dit waarderen en belonen in de organisatie;

- energetisch, in contact met het continu ervaren: awareness en 'flow';
- bereid tot persoonlijke *diepgaande verandering*: innerlijk pad volgen naar persoonlijk leiderschap, inclusief proces van betekenisgeving en zingeving;
- bescheiden en gedreven: *passie* voor waar je echt in gelooft;
- dienend leiderschap: *servant leadership*;
- het eigen, *persoonlijk leiderschap* opnemen wat leidt tot participerend leiderschap;
- resultaten door *emotionele intelligentie*: EQ;
- aandacht voor *processen van interacties* die toegevoegde waarde moeten leveren, ondersteund door communicatie in plaats van bovenmatige aandacht voor structuren;
- mensen en processen *verbinden* in teams, leernetwerken of 'communities of practise';
- kennisontwikkeling en resultaten behalen door de aanwezige kennis te genereren en individueel en collectief *leervermogen*, *verander vermogen* te verhogen;
- succes door vernieuwing mogelijk maken: 'renewal';
- *autonomie en onderlinge afhankelijkheid* beseffen;
- *ecologisch bewustzijn*: bewustzijn deel te zijn van grotere gehelen, de 'purpose' vaststellen, dat wil zeggen de toegevoegde waarde of betekenis voor het grotere geheel;
- *dialectische denkbeweging* via tegendelen, die het 'en-en' ontstijgt, en tot iets nieuws voert: (verzoenen): transformationeel leiderschap
- *dialogoog*: een interactie waarvan je de uitkomst op voorhand nog niet weet;
- levende *leernetwerken* creëren;
- *diversiteit honoreren en verbinden* in daartoe te creëren contexten, door levende interactiesystemen, voor zover ze al niet door pure zelforganisatie tot stand komen;
- *variëteit* aan interacties tot leven brengen die een mate van complexiteit kunnen doorstaan zodat deze interactiesystemen overleven;
- *masculiene en feminiene kwaliteiten* verenigen: met name de balans tussen resultaatgerichtheid en interpersoonlijke sensitiviteit ('people management').

### Good to Great

Het belang om structureel te werken aan leiderschapsontwikkeling wordt nog eens onderstreept door een groot onderzoek door Collins. Hij onderzocht hoe een goed bedrijf naar een groots bedrijf kan transformeren. Hij zocht daartoe gedurende lange tijd organisaties die een spectaculaire groei in resultaten wisten te realiseren en die de opgaande lijn tenminste vijftien jaar hebben weten vast te houden. Hij startte met 1.435 bedrijven en via zeer strenge criteria definieerde hij uiteindelijk elf organisaties als excellent. Hij kwam uiteindelijk tot een zevental eigenschappen voor deze excellente organisaties, waarvan de eerste gaat over de zo door hem genoemde Level 5 leiders. Hij definieert als de kenmerken van een Level 5 Executive: *'Builds enduring greatness through a paradoxical blend of personal humility and professional will'* (Collins 2001).

### De ontwikkeling van het begrip 'relatie'

In recente leiderschapsliteratuur komt het begrip 'relatie' steeds vaker voor. Onder relaties wordt wat anders verstaan dan autoriteit, superioriteit of dominantie. Uhl-Bien komt in dat kader met de Relational Leadership Theory (Uhl-Bien 2006).

Vanuit het traditionele entiteitsdenken (zie ook paragraaf 1.3) legt deze theorie de nadruk op:

*'...individuals (e.g., leaders and followers) and their perceptions, intentions, behaviours, personalities, expectations, and evaluations relative to their relationships with one another. Social relations are enacted by subjects to achieve knowledge about, and influence over, other people and groups.'* (p. 655)

Zij stelt tegenover het entiteitsdenken een relationele benadering, een benadering die kennis ziet als:

*'...socially constructed and socially distributed, not as 'mind stuff' constructed or accumulated and stored by individuals. Taking a relational orientation means recognizing that organizational phenomena exist in interdependent relationships and intersubjective meaning.'* (p. 655)

Beide benaderingen kunnen elkaar versterken, maar de implicaties voor onderzoek en ontwikkeling zijn geheel verschillend. In de tweede benadering gaat het nadrukkelijk om het construeren en herconstrueren van werkelijkheden in een doorgaande interactie tussen alle betrokkenen. Volgens haar krijgt vooral deze tweede benadering nog maar weinig aandacht in de literatuur. Zij komt dan ook tot de conclusie dat (Uhl-Bien 2006, p. 672):

*'We need to move beyond a focus on the manager – subordinate dyad or a measure of relationship quality to address the question of, what are the relational dynamics by which leadership is developed throughout the workplace? Such an approach opens up the possibility for relational leadership as moving to a more post-industrial model of leadership – one that is not hierarchical, can address various forms of relationships (not just dyadic and not just leader-follower leaderships), focuses on relational dynamics (rather than a more static state of relational quality with antecedents and outcomes), and allows us to consider leadership as a process of structuring.'*

### **Review van het begrip 'context' in de leiderschapsliteratuur**

Uit de literatuur blijkt de noodzaak om meer aandacht te geven aan de context als een belangrijke factor bij de beïnvloeding van leiderschap. Porter en McLaughlin hebben in 2006 een onderzoek uitgevoerd over de periode 1990-2005 bij 21 vooraanstaande tijdschriften naar de mate waarin en de wijze waarop de context het gedrag van leiders (en hun effectiviteit) beïnvloedt (Porter & McLaughlin 2006). Zij komen tot de conclusie dat onderzoekers:

*'...tend to talk somewhat more about the importance of context for affecting leadership than they do in actually collecting empirical data on the subject.'* (p. 562)

Verder komen ze tot de conclusie dat het vooral gaat om de wijze waarop de context invloed uitoefent op het leiderschap. Er is echter sprake van een wederzijdse relatie: de leider beïnvloedt ook de context. Dit aspect komt in de literatuur niet of nauwelijks aan de orde.

Porter en McLaughlin analyseren op basis van de literatuur zeven belangrijke contextvariabelen: cultuur, doelstellingen, personeelsopbouw, processen, vitaliteit, structuur en de volwassenheid van de organisatie.

Dan komen ze nog tot een opmerkelijke conclusie, namelijk dat het belang van de context bij empirische studies pas achteraf wordt onderkend, in plaats van vooraf:

*'Very seldom was there an intentional assessment of the impact of any part of the organizational context on the leadership phenomenon under consideration.'* (p. 573)

Tot slot wijzen Porter en McLaughlin op het dynamische karakter van leiderschapsontwikkeling in relatie tot de organisatorische context. Vooral in de context kunnen binnen korte tijd grote veranderingen optreden. Daarom past het in hun ogen dan ook niet om bij onderzoek uit te gaan van een momentopname maar dient het leiderschapsontwikkelingsproces gedurende langere tijd gevolgd te worden.

## Conclusies voor de Referentiemethode®

### SWOT-analyse

Op grond van het voorgaande kom ik tot een SWOT-analyse met betrekking tot leiderschapsontwikkeling:

#### *Kansen:*

- De veranderende diversiteit en complexiteit van de samenleving benadrukken meer en meer het belang van leiderschapsontwikkeling.
- De belangstelling voor de relatie tussen leiderschap en context neemt meer en meer toe (Hunt 2006, 2007).
- Er bestaat een toenemende belangstelling voor maatschappelijk en duurzaam ondernemen, waarbij leidinggevers de dialoog aangaan met de omgeving.
- De zogenaamde relationele leiderschapsbenaderingen zullen de komende jaren meer en meer in de belangstelling komen te staan (Uhl-Bien 2006).
- Meer en meer ontstaat de bewustwording over de noodzaak tot leiderschapsontwikkeling.
- Er bestaat een grote behoefte aan leiderschapsontwikkeling op basis van een integrale benadering ter vergroting van menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en maatschappelijk kapitaal (Day 2000).
- Leiderschap wordt meer en meer gezien als een belangrijk thema voor het vinden, boeien en binden van mensen, een factor die van groot belang is in een krappe arbeidsmarkt.
- Eén van de kernthema's bij leiderschapsonderzoek de komende jaren zal zijn de implicatie voor leiderschap en leiderschapsontwikkeling van de complexiteitsbenadering bij een beschouwing van organisaties als complexe adaptieve systemen (Marion & Uhl-Bien 2001; Schneider & Somers 2006).

#### *Bedreigingen:*

- Op dit moment is er relatief weinig belangstelling voor kwalitatief onderzoek. Dit is een paradox, omdat kwalitatief onderzoek juist de methode zou moeten zijn voor onderzoek dat contextueel zo rijk is als leiderschap (Osborn et al. 2002).
- Geld, status en (vermeende) macht zijn nog altijd grote vervuilers van leiderschap. Een carrière van medewerker naar leidinggevende wordt nog altijd hoger gewaardeerd dan een verdieping als professional (Roozendaal 2006 c).
- Veel programma's voor leiderschapsontwikkeling worden opgelegd aan leidinggevers.

- Het inzicht dat bij een bepaalde fase van organisatieontwikkeling een dominante leiderschapsstijl hoort, ontbreekt veelal (Hardjono 2004).

*Sterktes:*

- Leiderschap wordt meer en meer gezien als kritieke succesfactor voor organisatieontwikkeling.
- Er wordt op dit moment door organisaties zeer veel geïnvesteerd in leiderschapontwikkeling.
- Leiderschap wordt meer en meer gezien als een professie.
- Er bestaat een behoefte aan andere methoden en technieken om invulling te kunnen geven aan de begrippen 'context' en 'relatie'.

*Zwaktes:*

- Leiderschapontwikkeling is veelal gebaseerd op complexe modellen met een nog steeds toenemend aantal variabelen.
- Leiderschapontwikkeling wordt veelal gezien als een programma dat buiten de setting van het werk plaats kan vinden in een externe locatie (Day 2000).
- Veel ontwikkeling en onderzoek is nog steeds gericht op de persoon van de leider. Daarbij wordt onvoldoende rekening gehouden met de context.
- Leiderschapontwikkeling evenals onderzoek naar leiderschap beperkt zich veelal tot positioneel leidinggeven.
- Veel leiderschapsliteratuur is gebaseerd op het mechanisme van de relatie tussen leiders en volgers. Zo wordt ook relationeel leiderschap vanuit het entiteitsdenken veelal nog gezien als de relatie tussen de leider en de volger (Uhl-Bien 2006).
- Veel literatuur over leiderschap heeft zijn oorsprong in onderzoek, uitgevoerd binnen de Amerikaanse cultuur.
- Veel onderzoek naar leiderschap is uitgevoerd binnen laboratoriumsettings.
- Bij empirisch onderzoek wordt het belang van de context veelal pas achteraf onderkend (Porter & MacLaughlin 2006).
- Onderzoek naar strategisch leiderschap vindt nog maar in beperkte mate plaats. Het leiderschapsonderzoek tot op heden heeft zich eigenlijk beperkt tot twee aspecten van leiderschap: (1) het operationeel leiderschap zoals dit uitgewerkt is in de 'traits'-benadering en (2) de sociaal psychologische modellen (waaronder de contingentietheorieën) (House & Aditya 1997).
- Ook bij charismatisch en transformationeel leiderschap, waarnaar in de jaren negentig van de vorige eeuw veel onderzoek is gedaan en over is gepubliceerd, gaat het vooral over de persoon van de leider en de relatie met volgers als een afhankelijke variabele (Conger & Kanungo 1987, Conger 1999, Shamir & Howell 1999).

Generiek kan gesteld worden dat leiderschapsontwikkeling op dit moment een kernthema vormt voor de ontwikkeling van individuen, organisaties en de maatschappij als geheel. Het onderwerp staat dan ook volop in de belangstelling. De teneur is in de literatuur duidelijk aanwezig, echter op dit moment ontbreekt het vooral aan resultaten van empirisch onderzoek in het kader van 'het nieuwe leiderschap'. Lastig daarbij is uiteraard het feit dat de effectiviteit van leiderschap altijd contextueel bepaald is. Dit wordt door Osborn, Hunt en Jauch als volgt verwoord:

*'Leadership and its effectiveness, in large part, is dependent upon the context. Change the context and leadership changes as does what is sought and whether specific leadership patterns are considered effective. While this sounds very familiar, we propose an entirely different interpretation of context, leadership and effectiveness than currently dominates the literature. It is not that leader's behaviours emanating from the individual interact with setting conditions to alter the criterion chosen by the researcher. We argue that leadership is embedded in the context. It is socially constructed in and from a context where patterns over time must be considered and where history matters. Leadership is not the incremental influence of a boss toward subordinates, but most important it is the collective incremental influence of leaders in and around the system.'* (Osborn et al, 2002, p.797). Hence, 'leadership' is an emerging social construction embedded in a unique organization – it is contextual leadership' (p. 832).

Vooraf het hier gestelde maakt kwantitatief onderzoek lastig.

Een ander punt dat van belang is, is dat leiderschapsontwikkeling niet langer beperkt is tot formeel leidinggevendend op strategisch, tactisch en operationeel niveau, maar zich uitstrekt tot alle direct betrokkenen, binnen en buiten de organisatie. Daarmee vervagen de grenzen van de doelgroep, hetgeen empirisch onderzoek bemoeilijkt.

Binnen de Referentiemethode® wordt op een aantal niveaus naar leiderschap gekeken (zie ook afbeelding 3, hoofdstuk 1). Vanuit de eendimensionale benaderingen worden vooral de niveaus 4. gedrag en 6. persoonlijkheid belicht. Voor de Referentiemethode® is vooral de tweede conclusie van House van belang: de context bepaalt in belangrijke mate het effect tussen enerzijds persoonlijkheidskenmerken en leiderschapsgedrag en anderzijds de effectiviteit van de leider.

Bij de meerdimensionale benaderingen speelt naast de persoon ook de *situatie* waarin de leider verkeert een belangrijke rol. De Referentiemethode® houdt rekening met dit inzicht. Volgens Callens (Callens 2003, p. 29) levert Covey

met zijn principes en eigenschappen van de leider, inclusief de '8th Habit', bruikbare bouwstenen, maar deze zijn onvoldoende om om te gaan met de turbulentie en complexiteit van de tijd waarin we ons op dit moment bevinden. Immers, beïnvloeding door de leider kan niet uitsluitend plaatsvinden vanuit het ik-perspectief. Het is om die reden, dat binnen de Referentiemethode® leiderschapsontwikkeling heel bewust plaatsvindt binnen de context van de organisatie in een maatschappelijk krachtenveld.

De inzichten vanuit het 'nieuw leiderschap' (transformationeel en waardegedreven) zijn tenslotte ook van belang voor de Referentiemethode®. De toepassing is, mede vanuit het perspectief op duurzaam ondernemen, gebaseerd op de principes van het waardegedreven leiderschap. Op basis van de Referentiemethode® is het voor een leider mogelijk om de weg 'naar binnen' te gaan: vanuit een context en waardepatroon en betrokkenheid met de omgeving, via het effect van gedrag binnen de context van de organisatie, naar gedrag en motivatie om tenslotte uit te komen bij de persoonlijkheid en de waarden. De weg naar buiten wordt uiteraard andersom doorlopen.

De Referentiemethode® is gebaseerd op de vier uitgangspunten, zoals door Bass verwoord (Bass in Hoving 2000, p. 36): charisma, inspiratie, individuele aandacht en intellectuele stimulans. Een van de belangrijkste elementen van transformationeel leiderschap is het inspireren met een visie (Hoving 2000) (Van Loon 2006). De Referentiemethode® gaat er dan ook van uit dat leiders een visie hebben en deze zonodig verder willen ontwikkelen.

Het overzicht van Callens vormt een goede samenvatting van het ambitieniveau, waarop de Referentiemethode® is gebaseerd.

### **Ontwerpcriteria voor de nieuwe methode**

De SWOT-analyse op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met deskundigen hebben uiteindelijk geleid tot de navolgende ontwerpcriteria voor de nieuwe methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap:

- De methode is gebaseerd op een referentiemodel waarbinnen een zestal verschillende elementen van leiderschapsontwikkeling eerst afzonderlijk en vervolgens in samenhang worden beschouwd. Daarmee is de methode gebaseerd op een classificatie van aandachtsgebieden voor maatschappij-, organisatie- en persoonlijke ontwikkeling.

- Voor de toepassing van de elementen wordt gebruikgemaakt van modellen en technieken (de leveringsmethodes), die alle afzonderlijk zoveel mogelijk wetenschappelijk gefundeerd zijn. Toepassing maakt een aantal gedragsvergelijkingen mogelijk.
- Het verdiepend diagnostisch onderzoek wordt voorafgegaan door een initieel assessment (het organisatieassessment), waarbij het belang van de context en de relatie met het leiderschapsthema in beeld worden gebracht. Bij het organisatieassessment worden tenminste de zeven contextvariabelen, zoals genoemd door Porter en McLaughlin (Porter & MacLaughlin 2006) in beschouwing genomen (cultuur, doelstellingen, personeelsopbouw, processen, vitaliteit, structuur en de volwassenheid van de organisatie).
- De kracht van de methode zit niet in de modellen en technieken, maar in degenen die op basis van de onderzoeksresultaten aan direct betrokkenen persoonlijke feedback geven.
- De toepassing van de methode heeft de potentie voor loopbaankeuzes en/of bewuste trajecten van leiderschapsontwikkeling.
- De methode kan uitsluitend toegepast worden binnen de context van een specifieke organisatie.
- Een essentieel onderdeel van de methode vormt een constructivistisch onderzoek in samenspraak met direct betrokken actoren om het gewenste leiderschapsprofiel voor de specifieke context vast te stellen.
- Gebaseerd op het gewenste leiderschapsprofiel worden contextspecifieke vragenlijsten en onderzoeksmethodes ontworpen voor het kwantitatief en kwalitatief onderzoek, behorende bij de methode.
- Het programma voor leiderschapsontwikkeling is altijd op maat gemaakt, gebaseerd op het gewenste leiderschapsprofiel voor de desbetreffende setting.
- Direct betrokkenen hebben de bereidheid om het programma daadwerkelijk te ondergaan, waarbij ze open staan voor feedback door direct betrokken collega's, hun leidinggevers en derden.
- Het programma wordt uitgevoerd door een team, bestaande uit een externe consultant, een counselor (extern) en een interne programmamanager. Gezamenlijk brengen zij de kennis, kunde en ervaring in van een groot aantal theorieën over individuele ontwikkeling, organisatieontwikkeling en maatschappijontwikkeling.
- Het team heeft de kennis en ervaring om tezamen met betrokkenen belangrijke ontwikkelingen in de context te duiden. Het is vervolgens aan direct betrokkenen om aan deze ontwikkelingen betekenis te geven.
- Toepassing van de methode is gebaseerd op participerende observatie.
- Om het dynamische karakter van de relatie tussen de leider en de organisatie en de maatschappelijke context te kunnen beschouwen, is het nood-

zakelijk de ontwikkeling van het leiderschap te volgen als een ‘film’ (meerdere waarnemingen in de loop der tijd) in plaats van als een ‘snapshot’.

In de volgende paragraaf zal ik de nieuwe methode, door mij de Referentiemethode® genoemd, theoretisch onderbouwen. In paragraaf 2.5 ga ik dan in op het gebruik van de methode in de praktijk.

## **2.4 Theoretische fundatie Referentiemethode®**

### **Inleiding**

Vaak worden mensen als vaste identiteiten behandeld die, onafhankelijk van de context waarin ze werken en leven, kunnen worden beschreven. Contexten worden eveneens als vaste identiteiten behandeld en beschreven, zonder de mensen die er in bezig zijn erin te betrekken. Er zijn nog maar weinig theorieën die een systematische analyse maken van de aard van sociale interactie, waarbij mensen contexten en contexten mensen maken. Mensen zijn immers intelligente sociale actoren.

Door de traditionele scheiding tussen persoon en context in veel leiderschapsliteratuur wordt leiderschap vaak beschouwd als middel tot ‘manipulatie’. Deze scheiding komt vooral naar voren in de focus op de persoonlijke eigenschappen van leiders (altijd managers). Macht, gedrag, stijl en kennis worden gezien als persoonlijke input. Deze input wordt vanuit een autoriteitspositie en dus door macht verschaft. In de klassieke benaderingen (zie paragraaf 2.2) is lang het onderscheid gemaakt tussen leiders en volgers. Daarbij werden volgers gezien als personen met begrepsd begrip en als geïsoleerde ‘a-sociale’ wezens. Leiders moeten daarom voorzien in het ontbrekende organiseren en beheren. Daarom moeten zij taken splitsen, beslissingen weglaten bij de productie, standaardiseren waar mogelijk en activiteiten en besluitvorming structureren door een stabiele hiërarchie van autoriteit.

In de mensbenadering (de ‘human relations’-benadering) werd het begrip financiële behoefte vervangen door sociale behoefte, echter de impliciete scheiding tussen leider en volger werd maar door weinigen betwijfeld. De veranderingen die ontstonden vanuit deze beweging, vonden nog steeds plaats in een hiërarchische setting.

In de systeembenadering worden organisaties gezien als systemen, die meer of minder ontstaan naar de omgeving. Relaties tussen variabelen als structuur, technologie en maat worden bestudeerd. In toenemende mate worden de relaties tussen deze karakteristieken en de karakteristieken van de omgeving bestudeerd. Echter, persoon en context worden nog steeds gezien als onafhan-

kelijke entiteiten. Door organisaties te vergelijken met biologische systemen werden biologische behoeften vervangen door behoeften om te overleven of de behoefte aan homeostase. Echter, de onderliggende aanname is nog steeds de functionele eenheid van het systeem. Hosking en Morley zijn van mening dat de analogie met organische systemen te ver is doorgevoerd. Er wordt teveel uitgegaan van eenheid (in plaats van pluralisme) en er wordt een scheiding aangebracht tussen persoon en context. Zij gebruiken de metafoor van de Russische Matroesjka-poppen. Er zijn nu drie verschillende poppen: personen, organisatie en omgeving; met andere woorden: mensen binnen een organisatie en de organisatie binnen de omgeving. Echter, personen worden veelal gezien als onafhankelijk van de organisatie en de organisatie als onafhankelijk van de omgeving (Hosking & Morley 1991, p. 54).

In paragraaf 2.3.3 is een toelichting gegeven op de ontwikkelingen binnen het nieuwe leiderschap: charismatisch en transformationeel leiderschap. Volgens Hosking en Morley zijn deze echter ook gebaseerd op het entiteitsdenken. Daarin verwijzen ze naar een studie van Fiedler en House:

*'These theories describe leaders in terms of articulating a vision and mission, and creating and maintaining a positive image in the mind of followers and superior. ... They primarily address the actions of leaders that cause subordinates to change their values, goals, needs and aspiration.'* (Fiedler & House 1988, pp. 78-79)

Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 1 definiëren Hosking en Morley leiderschap als:

*'a more or less skilfull proces of organizing, achieved through negotiation, to achieve acceptable influence over the description and handling of issues within and between groups.'* (Hosking & Morley 1991, p. 240)

Hun leiderschapsdefinitie is gebaseerd op relationele processen. Contextueel leiderschap is een proces van bewuste beïnvloeding binnen de zich ontvouwende werkelijkheid.

Het aandachtsgebied Leiderschap omvat veel meer dan de medewerkers, die formeel aangesteld zijn als leidinggevende. Het zit veel dieper in de organisatie. Zo is bijvoorbeeld de enabler Leiderschap binnen het EFQM-model er op gericht er voor te zorgen dat de medewerkers in de organisatie en de keten binnen het gekozen strategisch perspectief de gehanteerde concepten begrijpen en toepassen en er betekenis aan geven. Daarmee zit het leiderschap in de haarvaten van de organisatie. Contextueel leiderschap bestaat uit een synthese van verschillende leiderschapstijlen, -bronnen en -rollen (Van Loon 2006).

Een combinatie is uitsluitend effectief binnen een bepaalde historie en cultuur. Effectiviteit in het hier en nu is uitsluitend lokaal bepaald.

Hosking en Morley noemen de navolgende fundamenteën, waarop relationele processen zijn gebaseerd:

1. Sociale relaties zijn gebaseerd op helpen.
2. De focus ligt op sociale, cognitieve en politieke processen. Door vooral te focussen op de benodigde vaardigheden voor de realisatie van processen doen vragen over vaardigheid zich los voor van de inhoud. Dit is belangrijk, want inhoud varieert per context.
3. De relaties tussen persoon en context bestaat uit een wederzijdse creatie. 'Wie' een persoon is, wordt in zekere zin bepaald door 'met wie' hij daar is en 'waarom' ze daar zijn.

Leiderschap is daarbij van wezenlijk belang. Alle deelnemers nemen in meer of mindere mate verantwoordelijkheid voor het proces. Netwerken, onderhandelen op basis van dialoog en 'enabling' zijn de middelen om leiderschap te vervullen. Zij definiëren organiseren daarom als een proces van onderhandeling, ruil en beïnvloeding, waarin sociale orde wordt geschapen door cognitieve, sociale en politieke processen. Hosking en Morley zeggen hierover:

*'It is only through dialogue, through what we have called conversations for action, that interdependent actors can negotiate descriptions and lines of action which they find agreeable, at least for a time.'* (Hosking & Morley 1991, p. 249)

Actoren beïnvloeden hun context, maar worden er ook door beïnvloed. Echter, doordat actoren verschillen in hun relatie met de context, verschillen ze ook in hun mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Organiseren kan men niet zelfstandig doen, maar gebeurt door meerdere actoren, die meervoudige identiteiten produceren en reproduceren door de relaties met elkaar. Ze hebben *elkaar* nodig, en daarvoor is de aanwezigheid van een formele structuur of een geformaliseerde verantwoordelijkheidsverdeling niet vereist.

Dit betekent dat leiderschap wordt uitgeoefend in de context van een ander. Processen van zingeving en betekenisgeving zijn belangrijker dan de entiteit van de leider. Iemand kan daarbij als leider worden aangemerkt, wanneer anderen dit leiderschap ervaren (Implicit Leadership Theory) (House & Aditya 1997).

Effectief leiderschap betekent altijd effectief leiderschap in een sociaal-symbolische configuratie en is daarmee contextueel bepaald (Maas 1988, p. 113). Daarom spreek ik in het vervolg van contextueel leiderschap. Bij leiderschap

gaat het niet om te zoeken naar wat leiderschap is, maar veeleer om de vraag hoe we naar leiderschap kunnen kijken. Dit vraagt om methodische antwoorden (Hosking 1999) (De Vos 2003). Contextueel leiderschap bestaat uit een synthese van verschillende leiderschapstypologieën. Een combinatie is uitsluitend effectief binnen een bepaalde historie en cultuur. Effectiviteit in het hier en nu is uitsluitend lokaal bepaald.

Vooral deze inzichten hebben grote consequenties voor het ontwerp en de toepassing van de Referentiemethode®.

### **Definitie en uitgangspunten**

Contextueel leiderschap is het resultaat van een proces van voortdurende interactie, waarin zingeving een belangrijke rol speelt. Contextueel leiderschap betreft daarmee geen inhoudstheorie, maar een procestheorie. Het is gebaseerd op de principes van de organiseerkunde, waarin op basis van doorgaande interactie kennis wordt georganiseerd en werkelijkheden worden geconstrueerd en geherconstrueerd. De interactie gaat door zolang er geen ethische principes worden geschaad.

Contextueel leiderschap omvat alle activiteiten om vanuit een visie dingen gedaan te krijgen *met* (vanuit respect en waardering), *voor* (randvoorwaarden en condities creëren) en *door* (waarde toevoegen aan zowel organisatie- als individuele ontwikkeling) binnen de context van de organisatie, binnen de context van de maatschappij (Van Loon 2006). Ik ga daarbij uit van de vooronderstelling dat leiders een visie hebben die ze willen realiseren met hun organisatie, waarbij de leider sturing geeft aan dit realisatieproces. Onder leiderschap versta ik in het kader van dit onderzoek alle sturings-, beïnvloedings- en coördinatieactiviteiten die noodzakelijk zijn om het expliciet gemeenschappelijke doel of de bestemming: ‘purpose’ (Ganzevoort 1999; Ganzevoort 2003) van de organisatie te realiseren.

Leiderschapsontwikkeling ontstaat vanuit een dialogische verhouding met de werkelijkheid. Daarmee is leiderschap relationeel van aard. De mens wordt niet gezien als een geïsoleerd individu, maar als mens-in-relatie. (Hardjono & Klammer 2005, p. 20). Daarmee stelt contextueel leiderschap bijzondere eisen aan de ‘response-ability’ van de leider.

### **Aanleiding voor ontwikkeling**

Om een antwoord te kunnen vinden op vraagstukken in het ‘hier en nu’ voor ‘daar en later’ moeten leiders om kunnen gaan met vraagstukken van com-

plexiteit, ambiguïteit, onzekerheid, paradoxen en waardepluralisme (De Klein 2003). Deze thema's hebben te maken met het complexiteitsdenken (zie ook paragraaf 2.2.4).

Ook Ganzevoort komt vanuit zijn visie op het sociobiologisch paradigma met een aantal uitdagingen waaraan het leiderschap voor de komende jaren moet voldoen (Ganzevoort 2003). Volgens hem gaat het meer en meer om de ontwikkeling van de *zijnskwaliteit* van de leidinggevende. Kessels definieert leiderschap als de uiterlijke vorm van meesterschap (Kessels et al. 2002).

De aanleiding voor het gebruik van contextueel leiderschap is gelegen in het (moeten) omgaan met deze thema's en het genereren van betrokkenheid van degenen waaraan leiding wordt gegeven (Conger 1999).

Hosking en Morley definiëren dit als volgt:

*'All of this makes leadership of vital importance, not just for a group or organization, but voor society. When leaders are given special responsibility for the creation of settings this has major implications for all participants and their experiences of personhood.'*  
(Hosking & Morley 1991, p. 250)

Daarmee vormt contextueel leiderschap een vitaal element binnen de Referentiemethode®.

## Ontwikkeling van contextueel leiderschap

Specifieke elementen met betrekking tot de ontwikkeling van contextueel leiderschap.

Zoals hiervoor uitgewerkt zien Hosking en Morley (Hosking & Morley 1991) leiderschap als een min of meer vakkundig proces van organiseren, tot stand gebracht door onderhandelen, om een acceptabele invloed te verwerven over de beschrijving en de behandeling van kwesties die spelen binnen en tussen groepen. In het kader van dit onderzoek volg ik deze definitie voor de ontwikkeling van contextueel leiderschap. Dit vraagt om methodische antwoorden voor ontwikkeling. De aanpak wordt in hoofdstuk 3 verder toegelicht.

Als belangrijkste uitgangspunt geldt dat leiderschap het resultaat vormt van een proces van doorgaande interactie. Hosking geeft daarbij de volgende toelichting:

*'The processes of which we have spoken make and remake social constructions as realities. These realities are everything we know including what we know as 'self', what and who we know as 'other', and relations between these. The way someone can be and can be known is relational – constructed in relation to particular text-context (act-supplement)*

*relations. Furthermore, any particular self-other 'location' is reflected in what appears to be 'the way the world is' - self is part of construction of other. This being the case, multiple realities – multiple worlds – are 'the order of the day.'* (Hosking 1999, p.6)

Dit uitgangspunt heeft grote consequenties met betrekking tot de ontwikkeling van leiderschap, en meer specifiek ten aanzien van de deelnemers, de definiëring van de inhoud van het programma en de inhoud zelf.

Volgens Hosking (Hosking 1999) gaat een groot deel van de huidige programma's voor leiderschapsontwikkeling uit van:

1. deelnemers met een formele aanstelling als leidinggevende;
2. een voorgeprogrammeerde inhoud van het programma;
3. training in vaardigheden en gedrag, rationele technieken, en 'power-over' (in plaats van 'power on');
4. toegesneden programma's, op maat gemaakt en gebaseerd op specifieke casuïstiek voor de doelgroep.

Met betrekking tot deze aspecten geldt een aantal bijzondere aspecten voor de ontwikkeling van contextueel leiderschap (Hosking 1999) op basis van de Referentiemethode®:

#### *Ad.1 De deelnemers*

Het verdient aanbeveling, zeker bij de voorbereiding van het programma, een grotere doelgroep te betrekken bij programma's voor leiderschapsontwikkeling. Zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3.4 is leiderschap niet beperkt tot diegenen met een formele aanstelling als leidinggevende. Het gaat dan om andere stakeholders als medewerkers, klanten, referentiegroepen vanuit de maatschappij, leveranciers, ketenpartners en samenwerkingspartners.

#### *Ad. 2 De definitie van het programma*

Veelal wordt de inhoud van een programma bepaald op basis van specifieke leiderschapstheorieën en -modellen. De vraag is of deze aanpak aansluit bij datgene wat van belang is in de gegeven lokale setting. Het is om die reden dat bij toepassing van de Referentiemethode® het verdiepend diagnostisch onderzoek voorafgegaan wordt door een organisatieassessment en een constructivistisch onderzoek naar de 'claims, concerns en issues' van relevante stakeholders. Voor de concrete uitwerking, zie hoofdstuk 3. Daarnaast is de Referentiemethode® gebaseerd op een groot aantal leveringsmethodes. Deze worden situatiegebonden ingezet. De samenstelling van het programma gebeurt in samenspraak tussen de onderzoeker, de programmamanager en de counselor, echter op basis van de resultaten van wederom het organisatieassessment en het constructivistisch onderzoek naar 'claims, concerns en issues'.

*Ad. 3 De inhoud van het programma*

Vaak bestaan programma's voor leiderschapsonwikkeling uit een viertal elementen (Conger in Hosking 1999): persoonlijke groei, de ontwikkeling van vaardigheden, conceptuele ontwikkeling en feedback. Echter, deze elementen zijn van weinig waarde wanneer ze in de praktijk niet toegepast worden c.q. kunnen worden. Ook hier geldt dat leiderschap verder gaat dan degenen die formeel aangesteld zijn in een positie als leidinggevende. Programma's voor leiderschapsonwikkeling moeten gebaseerd zijn op basis van de dialoog met een groot aantal stakeholders. De Referentiemethode® is gebaseerd op een groot aantal leveringsmethodes om deze dialoog te faciliteren. Het juist hanteren van de leveringsmethodes benadrukt de interdependentie tussen de zes verschillende niveaus van de Referentiemethode®. Welke leveringsmethodes worden ingezet, wordt contextueel bepaald op basis van onderzoek ter plaatse. Daarmee wordt de distinctie subject-object opgeheven en ontstaat een situatie van 'power-on' in plaats van 'power-to'.

*Ad. 4 Maatwerk*

Hier ligt een belangrijke rol voor al diegenen die betrokken zijn bij de voorbereiding van het programma. Het gaat er om dat zij zich verdiepen in thema's die lokaal spelen binnen de context en cultuur van de specifieke casus. Dit stelt hoge eisen aan de persoonlijkheid, de vaardigheden en het conceptueel vermogen van de uitvoerders van het programma. Het is aan hen om, in dialoog met diverse stakeholders, te komen tot een synthese van lokale werkelijkheidsconstructies. Daarvoor is het noodzakelijk dat zij actief participeren binnen de onderzoekssetting gedurende de voorbereiding en uitvoering van het programma.

Hosking geeft de volgende mogelijkheden om uit de de subject-object distinctie te blijven (Hosking 1999, p. 9):

- 'Embrace inclusive relations and locally generated realities (rather than outsider expertise).
- Leave aside practices that rely on the notion of a singular 'real' reality (e.g. rational analysis and influence to create consensus).
- Enable multiple rationalities (as local cultures and not individual subjectivities).
- Construct 'power to' in relations of interdependence (rather than 'power over' in relations of control)'.

Dit betekent dat bij de bepaling van maatwerk op basis van de Referentiemethode® rekening wordt gehouden met 'inclusive participation', 'generating locally grown content' in 'multi-logical processes'.

### Ontwikkeling van de persoon van de leider

Leiderschapsontwikkeling dient gebaseerd te zijn op een conceptueel model voor de ontwikkeling voor leiderschap. Zoals beschreven in hoofdstuk 1, met een verwijzing naar Covey in De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (Covey 2002), heeft de individuele leider te maken met een cirkel van invloed en een cirkel van betrokkenheid.

Vanuit persoonlijk leiderschap maakt de leider bewust, vanuit zijn zelfbewustzijn, keuzes. Hij doet dit in de vrije ruimte tussen stimulus en respons (Kessels et al. 2002). De ruimte wordt niet alleen gebruikt in het hier en nu, maar ook als schakel tussen het verleden en de toekomst. Door een sterk zelfbewustzijn gaat men de ruimte waarderen: niet alleen om wat iemand is, maar vooral om wat men kan worden. Volgens Covey vereist deze eenheid de ontwikkeling van een geïntegreerde persoonlijkheid en een leven van dienstbaarheid en liefde. Covey spreekt over de 'freedom to choose' met betrekking tot 'self-awareness' (heart from a need to love), 'imagination' (mind from a need to learn), 'conscience' (spirit from a need to leave a legacy) en 'independent will' (body from a need to live).

Van een leider mag verwacht worden dat hij uiteindelijk in een organisatie interventies pleegt. Effectieve eigenschappen zijn daarbij gebaseerd op gedragspatronen en geïnternaliseerde principes. Te onderscheiden daarbij zijn:

1. kennis (wat, waarom): het denken;
2. vaardigheden (hoe): het doen;
3. streven (waarden, persoonlijkheid, inspiratiebronnen, drijfveren en motivatie): het zijn.

De ontwikkeling van de persoon van de leider binnen de Referentiemethode® is gebaseerd op het basisschema van Covey (Covey 2002). Hij onderscheidt in eerste instantie een zevental eigenschappen van effectief leiderschap, door hem 'habits' genoemd, verdeeld in een drietal hoofdgroepen.

De eerste groep staat in het teken van de persoonlijke groei van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid.

Deze groep bestaat uit drie thema's:

1. wees proactief;
2. begin met het einde voor ogen (ontwikkel visie);
3. stel prioriteiten.

De nadruk in dit eerste cluster voor de leidinggevende ligt op het eerst begrijpen en verinnerlijken van de materie. Op basis van het begrip ontstaat vrije ruimte en worden keuzes gemaakt. De leider neemt zelf de regie in handen

voor zijn eigen ontwikkeling. Zelfsturing speelt een belangrijke rol. Dit cluster levert een wezenlijke bijdrage aan de authenticiteit van de leider.

De tweede groep betreft de benodigde eigenschappen om van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid te komen. Het gaat over de positie van de leider tegenover de ander.

De thema's in deze groep betreffen:

4. win-win strategieën;
5. probeer eerst te begrijpen, en dan begrepen te worden;
6. werk synergetisch.

De nadruk ligt op het laten blijken door de leidinggevende aan de ander van datgene wat iemand begrijpt en verinnerlijkt heeft. Interventies op anderen zijn gericht op anders doen, anders denken, anders voelen, anders zijn.

De derde groep bestaat eigenlijk maar uit een thema, maar wel een essentiële. Covey spreekt over het scherp houden van de zaag. Het thema luidt:

7. Vernieuwing, ofwel in conditie blijven.

Al hetgeen bij de voorgaande eigenschappen is verworven moet onderhouden worden. Als dat niet gebeurt, leidt het uiteindelijk tot niets. Covey onderscheidt daarbij vier vaardigheden:

- lichamelijke (conditietraining, voeding en stresscontrole);
- geestelijke (lezen, visualiseren en schrijven);
- spirituele (streven naar duidelijke waarden, toewijding, studie en meditatie);
- sociaal emotionele (dienstbaarheid, empathie, synergie en innerlijke zekerheid).

In 2004 komt Covey in zekere zin met een aanvulling en verdieping op zijn eerdere werk, *The 8th Habit* (Covey 2004). Daarin geeft hij als boodschap mee: 'Find your voice, and inspire others to find their voice'. Daarin werkt hij uit dat beïnvloeding van anderen onvoldoende plaatsvindt, wanneer de leider zelf niet geïnspireerd is.

### **Leiderschapsontwikkeling binnen de context van de organisatie**

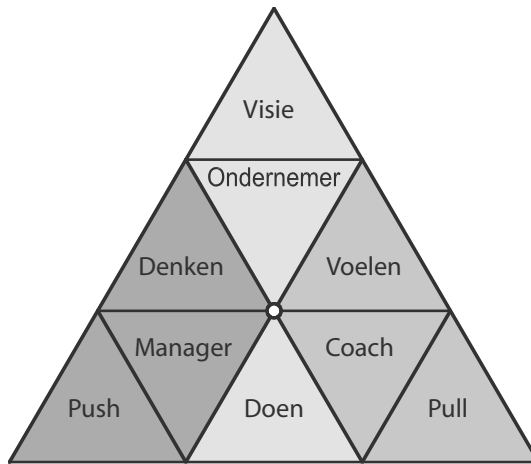
De Referentiemethode® is gebaseerd op het leiderschapsconcept, zoals dit ontwikkeld is door Van Loon (Van Loon 2006; Van Loon & Roozendaal 2006). Het model borduurt voort op de basisprincipes, zoals deze door Covey zijn ontwikkeld voor de persoon van de leider. Reeds hiervoor is aangegeven dat Covey sterk redeneert vanuit het 'ik-perspectief'. Het leiderschapsconcept van Van Loon houdt veel meer rekening met ontwikkeling van leiderschap binnen

de context van de organisatie in een maatschappelijk krachtenveld. Het model is gebaseerd op een drietal invalshoeken, van waaruit de leider zorgdraagt voor bewuste beïnvloeding van de context. Anderzijds beïnvloedt de context ook de ontwikkeling van de leider. Immers, feedback vanuit de omgeving geeft voor een leider belangrijke input voor de innerlijke dialoog. De te onderscheiden invalshoeken zijn de stijlen, de bronnen en de rollen.

Bij stijlen gaat het om de balans tussen visie, push en pull. Vanuit zijn persoonlijke visie weet de leider wat hij wil realiseren en waarom. Daarbij brengt een push-leider vanuit eigen autonomie en kracht mensen in beweging, om van daaruit invloed op de omgeving uit te oefenen. De pull-leider tracht, vanuit betrokkenheid bij de organisatie, mensen in beweging te krijgen om juist van daaruit invloed op de organisatie en de omgeving uit te oefenen. Het gaat er om dat de leider steeds kiest voor een leiderschapsstijl, die op dat moment adequaat is. In bijna alle gevallen gaat het om het vinden van de balans tussen push en pull.

De tweede invalshoek wordt gevormd door de bronnen van beïnvloeding, die een leider hanteert. Als primaire bronnen worden onderscheiden: denken, voelen en doen. Vanuit het denken kiest een leider voor rationele oplossingen. Daarbij gaat het om het resultaat en de wijze waarop dat resultaat gerealiseerd dient te worden. De leider hanteert daarbij vaak conceptuele modellen en faciliteert besluitvormingsprocessen. Vanuit het voelen daarentegen werkt de leider primair met gevoelens, emoties en intuïtie. Vanuit het gevoel weet de leider mensen te raken. Veelal genereert dat betrokkenheid. De valkuil is hier echter dat de leider losraakt van de rationele werkelijkheid en de doelen die gerealiseerd dienen te worden. Vanuit het 'zijn' manifesteert een leider zich op basis van zijn kracht en lichamelijke uitstraling. Deze leiders maken non-verbaal veel indruk.

De primaire rollen van de leider zijn die van ondernemer, manager en coach. Deze worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 5, paragraaf 5.1. Op dit moment wordt volstaan met het benoemen ervan. De stijlen, bronnen en rollen zijn samengebracht in afbeelding 9.



*Afbeelding 9: Stijlen, bronnen en rollen samengebracht in conceptueel model voor leiderschap*  
Bron: Van Loon & Roozendaal (2006)

De essentie van goed leiderschap is dat een leider op flexibele, effectieve en authentieke wijze gebruikmaakt van de verschillende stijlen, bronnen en rollen. De linkerzijde van de afbeelding duidt op een meer rationele benadering, de rechterzijde op een meer emotionele benadering. Wat in een bepaalde situatie effectief is, hangt af van de situatie op dat moment, het hier en nu.

In het algemeen gaat het om de beweging vanuit de persoon van de leider naar zijn omgeving; van binnen naar buiten. Als iemand echt luistert, stelt men zich open voor invloed. En dat is de manier om invloed te verkrijgen. Luisteren betekent in dit geval de dialoog aangaan: de dialoog met je zelf, de dialoog met de organisatie en de dialoog met de maatschappij; kortom, de elementen waarop de Referentiemethode® is gebaseerd. Leiderschapsontwikkeling binnen de Referentiemethode® is gebaseerd op het concept van de Dialogical Leader® (Van Loon & Wijsbek 2003), als exponent van het persoonlijk leiderschap: de leider die zowel effectief als authentiek is in de organisatie of het organisatieonderdeel, waaraan hij leidinggeeft. Hij geeft vanuit zijn drive en ambitie sturing aan de noodzakelijke veranderingsprocessen om uiteindelijk de organisatie haar bestemming te laten realiseren.

Het concept van de Dialogical Leader® vormt een uitwerking van de Dialogical Self (Hermans et al. 1992) en omvat de volgende elementen:

- de dialogical leader voert een heldere dialoog tussen de missie van de organisatie en zijn visie en ambitie in de spanning tussen verleden, heden en toekomst;
- *de dialogical leader kent de fase van ontwikkeling van de eigen organisatie en stemt zijn leiderschapsrol daarop af.*

Om te bepalen wat nodig is op zeker moment, is het dus van belang dat de leider voortdurend in dialoog blijft met zijn omgeving (organisatie en maatschappelijke context). Gelijktijdig is echter van belang dat hij de innerlijke dialoog voert. Met name deze dialoog zorgt dat hij kan blijven werken aan zijn eigen authenticiteit. Voor leiders gaat het altijd om het vinden van de balans tussen effectiviteit en authenticiteit (Van Loon & Hoving 2001).

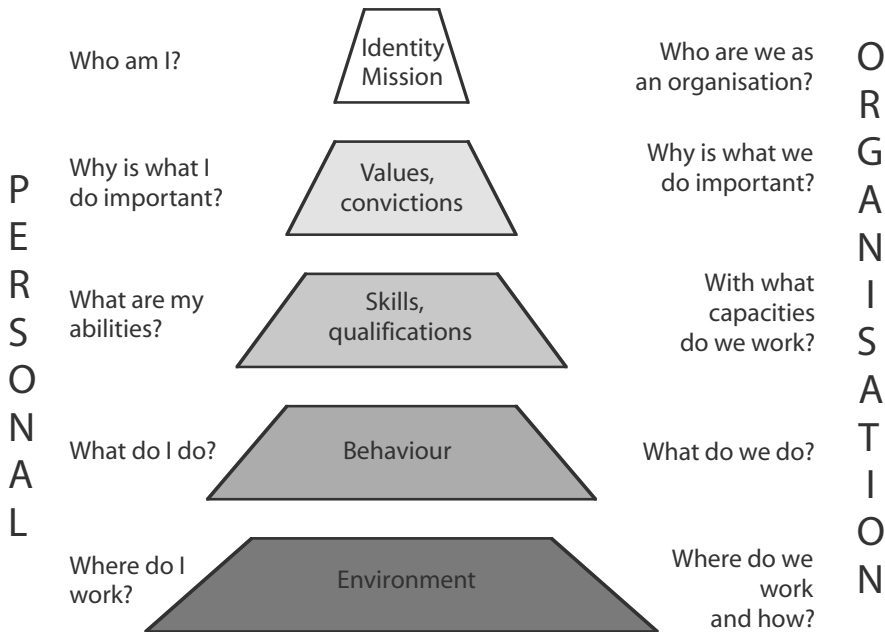
### **Gebruik van het Logical Level Model**

Zoals gezegd vormt de persoon van de leider een belangrijk element voor verandering. Om hier nader onderzoek naar te kunnen doen is, ten behoeve van de Referentiemethode®, gebruikgemaakt van het Logical Level Model van Robert Dilts (Dilts & Epstein 1991; Dilts 1996). Dit model is gebaseerd op het werk van Bateson (Bateson 1972) die in 1972 verschillende niveaus heeft gedefinieerd voor leren en verandering.

In dit model, dat ook aan de basis heeft gestaan van het Neuro Linguïstisch Programmeren, worden individuen en organisaties vanuit hetzelfde perspectief bekeken. Het model bestaat uit zes niveaus of aandachtsgebieden:

1. missie;
2. identiteit;
3. waarden;
4. vaardigheden;
5. gedrag;
6. de directe werkomgeving.

Bij verandering spelen alle niveaus een rol. Het verwaarlozen van één of meerdere niveaus leidt er toe dat veranderingen minder succesvol verlopen. De veranderingen op de hogere niveaus sturen altijd de veranderingen op de lagere niveaus; met andere woorden: het veranderen van identiteit heeft bijvoorbeeld een directe impact op het veranderen van gedrag. Dit geldt zowel op individueel als op collectief niveau. In afbeelding 10 (Van Kemenade & Pupius 2002) is de samenhang weergegeven tussen enerzijds de verschillende niveaus en anderzijds de relatie tussen het individu leider en de organisatie waaraan leiding wordt gegeven. Op elk niveau zijn relevante subvragen weergegeven.



Afbeelding 10: Het Logical Level Model  
Bron: Dilts (1996)

Dit model heeft aan de basis gestaan voor het definiëren van de binnenste vier elementen van het referentiemodel (zie hoofdstuk 1, afbeelding 3), met name:

- niveau 3: effect van gedrag;
- niveau 4: gedrag;
- niveau 5: motivatie;
- niveau 6: persoonlijkheid en waarden.

Op basis van onderzoek binnen deze vier niveaus, de interdependentie daartussen en toepassing van het leiderschapsconcept, zoals hiervoor besproken, is het mogelijk om voldoende handen en voeten te geven aan de innerlijke dialoog rondom leiderschap en leiderschapsontwikkeling binnen de toepassing van de Referentiemethode®.

### Toepassing in de Taal der Verandering

Leiderschapsontwikkeling betreft vooral ook een veranderingsproces. Van den Nieuwenhof heeft een benadering uitgewerkt, waarbij het bij veranderingen niet gaat om het bieden van algemene oplossingen, maar om het inrichten van

een gemeenschappelijk proces. Hij maakt daarbij gebruik van een procesmodel, door hem de Taal der Verandering genoemd. Dit procesmodel dient als een *sensitizing device*, waarmee veranderingsprocessen als een talig of discursief proces kunnen worden ingericht. (Van den Nieuwenhof 2005 a; Van den Nieuwenhof 2005 b). Naar zijn mening worden op dit moment nog in een groot aantal veranderingsprocessen contextspecifieke, maar ook persoonsgebonden afwegingen en daarmee impliciete kennis (*tacit knowledge*), van de onderzoeksarena uitgesloten.

Contextueel leiderschap is gebaseerd op het feit dat mensen in relatie met en binnen deze context werkelijkheden construeren en herconstrueren. Ook volgens Van den Nieuwenhof kunnen complexe en dynamische benaderingen niet los gezien worden van de specifieke omstandigheden waaronder ze plaatsvinden. Van den Nieuwenhof spreekt over een intersubjectieve werkelijkheidsconstructie in een specifieke context. Omdat deze veranderingen dus zeer contextgevoelig zijn, vergen ze *subtiële contingentie*. Door in dit proces van construeren en herconstrueren in de taal verschillende werkelijkheidsconstructies met elkaar te confronteren, ontstaat mogelijk ruimte voor andere werkelijkheidsconstructies en kan, in dat geval, een voldoende rijke benadering voor het te onderzoeken vraagstuk zich ontplooiën in een proces van co-creatie. Hij gebruikt het begrip ‘complexe dynamische dialoog’, noodzakelijk om in een wirwar van interacties een (onderliggend) patroon te herkennen en van betekenis te voorzien.

Van den Nieuwenhof werkt de techniek van de ‘productieve spanning’ uit. Volgens hem kan deze spanning worden opgewekt door in de dialoog de aandacht te richten op tegengestelde of ontbrekende werkelijkheidsdefinities. Volgens hem zal daarbij de complexiteit van het veranderingsproces zich tonen en kunnen nieuwe werkelijkheidsconstructies van een hogere orde zich ontfouten. De spanning is productief wanneer deze inderdaad leidt tot een verhoging van de kwaliteit van de veranderaanpak voor dat ene geval. Hieronder bedoelt hij die ene specifieke onderzoekscasus. Hij vat dit als volgt samen:

*‘De productieve spanning is gericht op de deconstructie van het idioom om de complexiteit van het ene geval tot uitdrukking te laten komen, zodat in een proces van co-creatie een rijkere, subtiel contingente gemeenschappelijke benadering kan worden verkregen.’*  
(Van den Nieuwenhof 2005 a, p. 8)

Toepassing van de Referentiemethode® leidt er toe om het impliciete expliciet te maken: door middel van gevoelens wordt verankering gebracht met taal. Taal van buiten (bijvoorbeeld organisatie of maatschappij) wordt ingebracht

in het taalsysteem van de leider – het individu. Hierdoor wordt metataal gegeneerd en kan verandering tot stand komen. Daarmee wordt een bewustzijn gecreëerd dat uitgaat boven de dagelijkse realiteit (vgl Lievegoed: metabewustzijn) (Lievegoed 2002).

Voor hem is het van wezenlijk belang dat deelnemers aan dit veranderingsproces zich bewust zijn van hun eigen idioom, aangezien deze taal andere mentale kaders en daarmee andere werkelijkheidsconstructies uitsluit. Naar mijn mening geldt dit ook voor alle betrokken actoren bij een proces van leiderschapsontwikkeling.

De kracht van de toepassing van de Referentiemethode® hangt af van het referentiekader van iemand die betekenis geeft. Daarbij geldt het principe van singulariteit: meerdere werkelijkheidsdefinities die naast elkaar kunnen bestaan. In hoofdstuk 5 zal het bewustzijn van eigen mentale modellen en idioom verder uitgewerkt worden als een van de ontwerpeisen voor het gebruik van de Referentiemethode®.

### Samenvatting en conclusies

Na de theoretische inleiding in voorgaande paragrafen kan nu de eerste centrale onderzoeksvraag beantwoord worden: Wat zijn de criteria voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap? Daarbij is gezocht naar de antwoorden op de volgende deelvragen:

- i. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over maatschappijontwikkeling? (*descriptieve kennis*)
- ii. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over gefaseerde organisatieontwikkeling? (*descriptieve kennis*)
- iii. Welke criteria kunnen we ontlelen aan de theorieën over leiderschapsontwikkeling? (*descriptieve kennis*)
- iv. Welk leiderschapsprofiel (gedrag, motivatie en persoonlijkheid) behoort bij een organisatie die zich ontwikkelt in de richting van duurzaam ondernemen? (*descriptieve kennis*)
- v. Welke veranderingen ondergaan deze criteria of welke geheel nieuwe criteria voor contextueel leiderschap kunnen worden geformuleerd als gevolg van een onderlinge confrontatie van de criteria bij i., ii., iii. en iv.?

Het literatuuronderzoek, gesprekken met deskundigen en mijn eigen praktijkervaring brengen mij tot de navolgende aannames, waarmee, in combinatie met de ontwerpcriteria voor de nieuwe methode, genoemd in paragraaf 2.3, een antwoord wordt gegeven op de vijfde deelvraag:

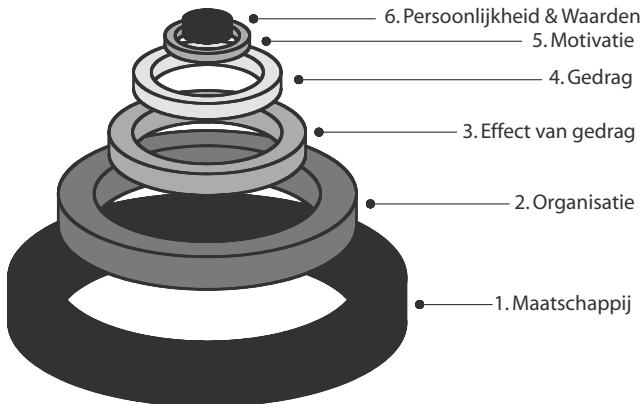
- De complexiteit van de omgeving is aan verandering onderhevig. Organisaties ontwikkelen in reactie daarop een antwoord (Beck & Cowan 2002).
- Organisaties ontwikkelen zich fasegewijs in antwoord op de toegenomen complexiteit van de omgeving (Hardjono 2004).
- Er bestaat een relatie tussen leiderschap en organisatie- en maatschappijontwikkeling.
- Er is sprake van een aantal verschillende contexten, zoals bijvoorbeeld de maatschappelijke omgeving, de organisatie, actoren, team, het veranderingsproces, maar ook de innerlijke context. In de postmoderne methodologie worden de contexten opgezocht, hetgeen leidt tot bijzondere ontmoetingen.
- Effectief leiderschap betekent per definitie contextueel leiderschap.
- Leiderschap is te diagnosticeren en te ontwikkelen, waarbij de ontwikkeling meetbaar is te maken.
- Leiders hebben een visie en geven betekenis.
- Excellente leiders hebben de bereidheid om de dialoog met zichzelf aan te gaan om beweegredenen en gedrag te onderzoeken.
- Ik onderzoek in eerste instantie leidinggevers die een formele positie hebben binnen een organisatie (positioneel leiderschap).
- Centraal voor ontwikkeling staat het leiderschapsconcept, gebaseerd op stijlen, bronnen en rollen (Van Loon 2006; Van Loon & Roozendaal 2006).
- De kwaliteit van de interactie en dialoog tussen leidinggevende enerzijds en collega's en medewerkers anderzijds, bepaalt de kwaliteit van de relatie en de wijze waarop invloed wordt uitgeoefend op en door de ander.
- In de vrije ruimte tussen input (stimulus) en output (respons) vindt ontwikkeling plaats (Kessels et al. 2002).
- Leiderschapsontwikkeling is gebaseerd op zowel de cognitieve als de narratieve psychologie (Van Loon & Wijsbek 2003).
- De Referentiemethode<sup>®</sup> creëert mogelijkheden van bewuste beïnvloeding om een beoogd effect te realiseren binnen een zich ontvouwende werkelijkheid (energie vrijmaken voor verandering en keuzes maken).
- De methode om leiderschap te diagnosticeren en te ontwikkelen moet in zich hebben de mogelijkheden van reflectie, meervoudig en methodisch kijken en interveniëren, in samenspraak met betrokkenen en in het veld (McAuley et al. 2007).

Bij het ontwerp van de Referentiemethode®, en daarvan afgeleid het onderzoek per casus zoals dit uitgewerkt wordt in hoofdstuk 3, ben ik uitgegaan van deze aannames.

## 2.5 Het gebruik van de Referentiemethode® in de praktijk

### Inleiding

In hoofdstuk 1 is het referentiemodel toegelicht dat de basis vormt voor de Referentiemethode®. Het referentiemodel bestaat uit een zestal concentrische ringen of niveaus. Op elk niveau worden aspecten van leiderschap onderzocht. Daarbij wordt vanuit de context van de maatschappij en de organisatie leiderschap onderzocht (zie afbeelding 11).



Afbeelding 11: Het referentiemodel voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap

Voor onderzoek van elk onderscheiden niveau van het referentiemodel is gekozen voor gevalideerde onderzoeksmethoden met bijbehorend instrumentarium. In hoofdstuk 1 heb ik deze geduid als leveringsmethodes. De per niveau te onderscheiden leveringsmethodes zijn als volgt:

#### Niveau 1: Maatschappij

- ECSF Strategic Sustainability Scan
- Vragenlijst Turbulentie van de Omgeving
- Strategische Oriëntatie op basis van het Vierfasenmodel® (Hardjono 1995)

### Niveau 2: Organisatie

- Organisatie Quick Scan op basis van het INK-managementmodel (Hardjono 2004)
- Vragenlijst Organisatie als Verhaal (Wijsbek 2002; Van Loon & Wijsbek 2003)
- Genetische schets (Ramondt 2002)
- Cultuur Quick Scan op basis van het Concurrend Waarden Kader (Quinn et al. 2003; Quinn & Cameron 2003)

### Niveau 3 en 4: Gedrag en effect van gedrag

- 360-graden feedback (Edwards & Ewen 1996)

### Niveau 5: Motivatie

- Startnotitie Leiderschap
- Motivector® Leadership (Van Loon & Wijsbek 2003)

### Niveau 6: Persoonlijkheid en Waarden

- Big Five Persoonlijkheidsonderzoek (Wiggins 1996) (Costa & McCrae 1992)
- Onderzoek individuele waarden en teamwaarden (Kinds & Kinds-Hoendervoogt 2004)

*Tabel 5: De gekozen leveringsmethodes per niveau van het referentiemodel*

| Niveau referentiemodel |              | Onderzoeksthema               | Methode                                              | Theoretisch kader      |
|------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------|
| Niveau 1.              | Maatschappij | Maatschappelijke context      | ECSF-scan                                            | (Beck & Cowan 2002)    |
|                        |              | Strategisch Perspectief       | Vragenlijst Turbulentie van de Omgeving              | Eigen ontwerp          |
|                        |              |                               | Strategische Oriëntatie Vierfasen-model <sup>o</sup> | (Hardjono 1995)        |
| Niveau 2.              | Organisatie  | Fase organisatie-ontwikkeling | Organisatie Quick Scan OQS                           | (Hardjono 2004)        |
|                        |              | Cultuur en Geschiedenis       | Vragenlijst Organisatie als Verhaal                  | (Wijsbek 2002)         |
|                        |              |                               | Genetische schets                                    | (Ramondt 2002)         |
|                        |              |                               | Cultuur Quick Scan CQS                               | (Quinn & Cameron 2003) |

(vervolg) Tabel 5: De gekozen leveringsmethodes per niveau van het referentiemodel

| Niveau referentiemodel |                          | Onderzoeksthema             | Methode                                                      | Theoretisch kader                                          |
|------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Niveau 3. en 4.        | De persoon van de leider | Gedrag en effect van gedrag | 360-graden feedback + individuele feedback                   | (Edwards & Ewen 1996)                                      |
| Niveau 5.              |                          | Motivatie                   | Motivector® + individuele feedback; Startnotitie Leiderschap | (Van Loon 2002; Hermans & Hermans-Jansen 2002)             |
| Niveau 6.              |                          | Persoonlijkheid             | Big Five Persoonlijkheidsonderzoek + individuele feedback    | (Wiggins 1996; Costa & McCrae 1992)                        |
|                        |                          | Waardenanalyse              | Onderzoek individuele waarden en teamwaarden                 | (Versnel & Koppenol 2003; Kinds & Kinds-Hoendervoegt 2004) |

In tabel 5 geef ik een overzicht van de leveringsmethodes die ik heb gekozen per niveau van het referentiemodel.

Ik werk nu eerst de theoretische achtergronden uit bij de gehanteerde leveringsmethodes voor de verschillende niveaus van het referentiemodel. Daarna kom ik tot de toepassing van de leveringsmethodes bij de Referentiemethode®.

## Leveringsmethodes Niveau 1. Maatschappij

### Onderzoek niveau 1. Maatschappelijke context

Voor de maatschappelijke context wordt gebruikgemaakt van de ECSF Strategic Sustainability Scan.<sup>11</sup> Verder wordt gebruikgemaakt van de vragenlijst Turbulentie van de Omgeving.<sup>12</sup>

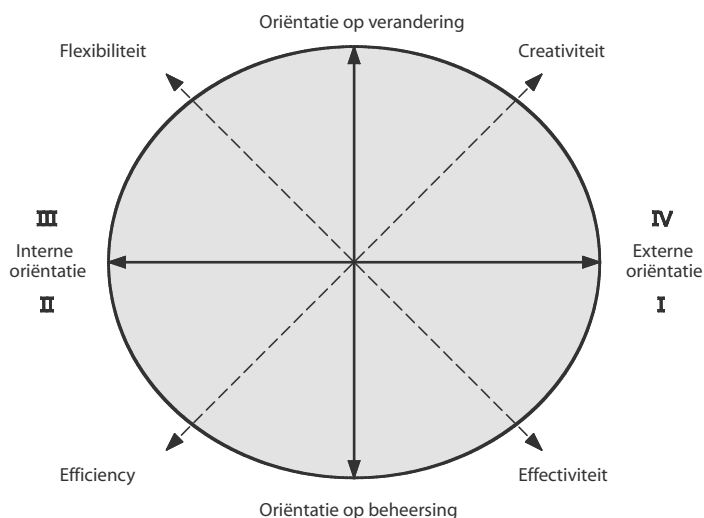
### Onderzoek niveau 1. Strategisch perspectief

Voor het strategisch perspectief wordt gebruikgemaakt van het Vierfasenmodel® (Hardjono 1995), zoals beschreven in paragraaf 2.2 (zie ook afbeelding 1).

11 Deze scan is ontworpen binnen het ECS Framework. Voor nadere informatie, zie: [www.ecsf.info](http://www.ecsf.info).

12 Al het gebruikte materiaal, inclusief de vragenlijsten die zijn gebaseerd op de gekozen modellen, is in digitale vorm beschikbaar bij de onderzoeker.

Voor het gebruik van de Referentiemethode® is het essentieel dat de bevindingen uit de onderzoeken op de verschillende niveaus over elkaar gelegd kunnen worden. Voor wat betreft het Vierfasenmodel® betekent dit dat er gekozen is voor een toepassing die 180° gedraaid is ten opzichte van de oorspronkelijke versie. De draairichting in verband met het vergroten van vermogens blijft uiteraard hetzelfde. De wijze waarop het Vierfasenmodel® wordt gebruikt in het organisatieassessment is weergegeven in onderstaande afbeelding (afbeelding 12).



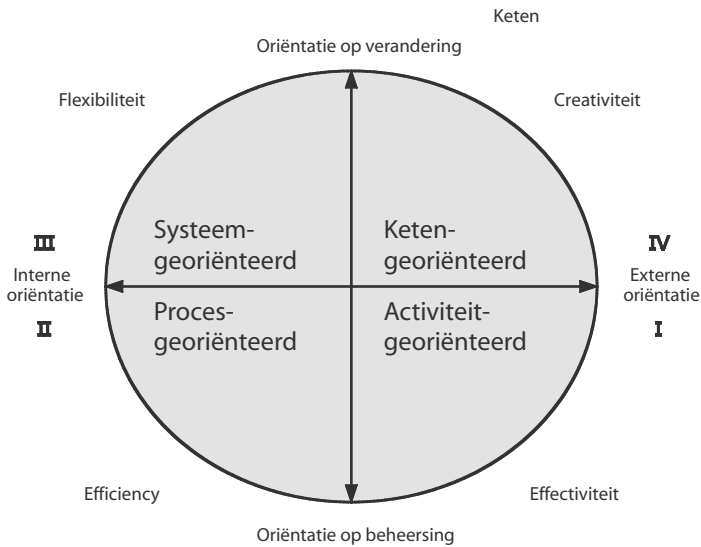
bron: Van Loon/Roozendaal

Afbeelding 12: Vierfasenmodel® (aangepast voor het gebruik binnen het referentiemodel)

## Leveringsmethodes Niveau 2. Organisatie

### Onderzoek niveau 2. Fase organisatieontwikkeling

Ik gebruik het INK-managementmodel, zoals ook beschreven is in paragraaf 2.2, voor een onderzoek naar de fase van ontwikkeling van de organisatie, niveau 2 van het referentiemodel. Tevens dient dit als referentiepunt om te bepalen of de leiderschapsstijl daarop voldoende is afgestemd. Het gaat hier om de beschreven rollen, die in het boek van Van Loon zijn samengebracht in zijn diagnose- en ontwikkelingsmodel (Van Loon 2006) ( zie ook afbeelding 9, paragraaf 2.3).



Afbeelding 13: INK-ontwikkelingsfasen, gepositioneerd binnen de diverse kwadranten

Bron: Van Loon & Roozendaal (2006)

In afbeelding 13 wordt een samenhang verondersteld tussen de strategische perspectieven vanuit het Vierfasenmodel® en de ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel. Ik kom op basis van het navolgende tot dit uitgangspunt. Het model van Quinn en Rohrbaugh (Quinn & Rohrbaugh 1983) (zie ook afbeelding 4, hoofdstuk 1) is een *statisch* model met twee assen en vier kwadranten. Hardjono (Hardjono 1995) werkt in het Vierfasenmodel® weliswaar vanuit hetzelfde assenstelsel, maar benadrukt de *dynamiek*.

Organisaties ontwikkelen in principe rechtsom van het ene naar het andere kwadrant ter vergroting van de vermogens van de organisatie (materieel, commercieel, socialisatie en kennis). Een aantal ontwikkelingen vormt de aanleiding tot vier strategische perspectieven: *effectiviteit* in het eerste kwadrant, *efficiency* in het tweede kwadrant, *flexibiliteit* in het derde kwadrant en *creativiteit* in het vierde. Vervolgens heb ik de link gelegd met de ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel (Hardjono 2004; Van Loon & Roozendaal 2006).

In het eerste kwadrant (effectiviteit) bestaat een voorkeursrelatie met een *activiteitgerichte organisatie*, met de nadruk op de kwaliteit van producten en diensten.

In het tweede kwadrant (efficiency) gaat het om een relatie met een *procesgerichte organisatie* met een focus op de kwaliteit van processen.

In het derde kwadrant (flexibiliteit) gaat het om een *systeemgerichte organisatie* met de nadruk op de kwaliteit van de organisatie.

In het vierde kwadrant (creativiteit) staat de kwaliteit van de gehele waardeketen centraal, met een sterke voorkeur voor een *ketengerichte organisatie*.

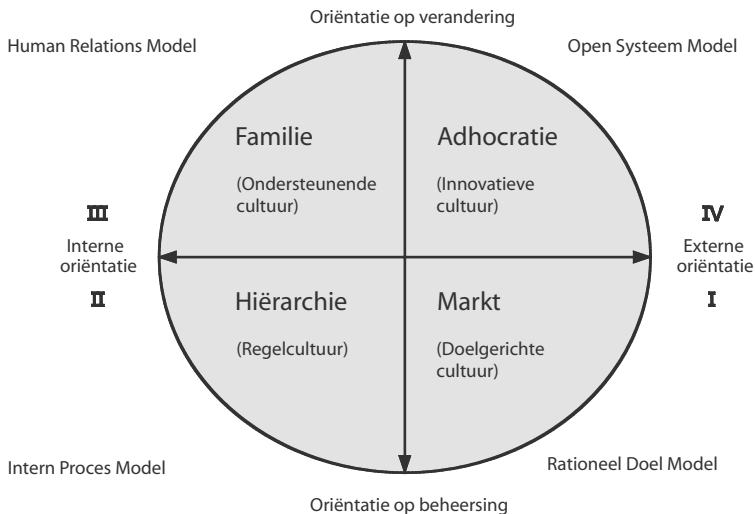
Op deze manier zijn alle kwadranten in een *dynamisch ontwikkelingsproces* met elkaar verbonden. Afhankelijk van het strategisch perspectief worden wel per kwadrant ideaaltypisch andere accenten gelegd op het ontwikkelingsperspectief, met gevolgen voor de dominante leiderschapstijl.

De aanname van de voorkeursrelaties tussen enerzijds de strategische perspectieven vanuit het Vierfasenmodel<sup>9</sup> en anderzijds de INK-ontwikkelingsfasen dient nader onderzocht te worden. In paragraaf 5.4 worden hiervoor aanzetten gegeven.

## Onderzoek niveau 2. Cultuur en geschiedenis

Voor het in beeld brengen van Cultuur en Geschiedenis wordt gebruikgemaakt van de analysemethode van het Concurrerende Waarden Kader en organisatiecultuur van Quinn en Cameron (Quinn et al. 2003). Quinn onderzocht vier managementbenaderingen die in de 20<sup>e</sup> eeuw van belang waren in het denken over organisaties. Hij noemde deze benaderingen het rationeel doelmodel, het interne procesmodel, het human relations model en het open systeemmodel. Omdat geen van de modellen een bevredigend antwoord gaf op de behoeften van de organisatie in een complexe en snel veranderende wereld voegde hij ze samen binnen een raamwerk, het zogenaamde Concurrerend Waarden Kader. Met behulp van dit raamwerk wordt de organisatiecultuur van de deelnemende organisaties onderzocht.

Schematisch is het Concurrerend Waarden Kader weergegeven in afbeelding 14, waarbij de verschillende cultuurtypologieën zijn gepositioneerd binnen de kwadranten.



*Afbeelding 14: Cultuurtypologieën van Quinn, gepositioneerd in de diverse kwadranten*

Bron: Van Loon & Roozendaal (2006)

Daarnaast wordt er een genetische schets gemaakt van de organisatie (Ramondt 2002). De genetische schets omvat de biografie van de organisatie en omvat meer dan alleen geschiedschrijving. Zij bestaat uit:

- het ‘verhaal’ van de organisatie;
- kritische incidenten;
- een positionering binnen een organisatietynologie.

In de genetische schets wordt ‘het verhaal’ van de organisatie in beeld gebracht. Een verhaal dat gaat over mensen die samen op weg zijn, met een gemeenschappelijk in de toekomst gelegen, doel. En die daarbij, als een soort erfgoed, een gezamenlijk verleden met zich meedragen. In hun verhaal geven deze mensen uiting aan wie zij, als organisatie, zijn, waar zij vandaan komen, wat hun achtergrond en referentiekader is, en wat hun ambities voor de toekomst zijn. Hun verhaal bevat, als ieder menselijk verhaal, ook littekens, dilemma’s, niet verwerkte conflicten en successen, gebeurtenissen waar men trots op is etc. Een goed inzicht in dit verhaal en de onderlinge, deels onbewuste, samenhangen, de rode draad daarin, kan organisaties helpen een scherper beeld te krijgen van hun identiteit, hun mogelijkheden en beperkingen en daarmee ook van hun ambitie(s) en hun toekomstperspectief. Het verhaal biedt de mogelijkheden om hierover met elkaar de dialoog aan te gaan, om in het heden, met het respect

voor het verleden, te kunnen handelen naar de toekomst (Wijsbek 2002) (Van Loon & Wijsbek 2003).

### **Leveringsmethodes niveaus 3. t/m 6. De persoon van de leider**

De beïnvloeding door leiders vindt, zoals gezegd, plaats binnen een bepaalde *context*: die van de organisatie en de organisatiecultuur. Immers, een leider probeert vanuit een bepaalde visie iets gedaan te krijgen met, voor en door andere mensen in een context, gebruikmakend van verschillende *rollen* (ondernemer, manager, coach, change leader, professional), *bronnen* (verstand, emotie/intuïtie, lichaam) en *stijlen* (visie, push, pull) (Van Loon 2006).

De context wordt bepaald door de complexiteit van de omgeving, de organisatie en haar cultuur, maar ook door de eigen persoonlijke waarden van de leider. Het proces van beïnvloeding vindt plaats in de spanning tussen de waarden van de organisatie en de persoonlijke waarden van de leider.

Zo krijgen we dus voor de leider een dubbele spanningsrelatie in het proces van beïnvloeding:

- *naar binnen* in de omgang met de eigen voorkeursstijlen en persoonlijkheid (authenticiteit);
- *naar buiten* in de relatie met de organisatie (effectiviteit).

Om dit zichtbaar te maken, gebruik ik wederom het INK-managementmodel met verschillende dominante leiderschapsrollen per ontwikkelingsfase (Van Loon & Roozendaal 2006). Daarbij is telkens uitgegaan van een strategisch perspectief uit het Vierfasenmodel<sup>®</sup>, waarbij een voorkeursrelatie wordt verondersteld met een fase van organisatieontwikkeling. In paragraaf 2.4 zijn de kwadranten geduid als situatiepatronen. In overeenstemming met het Vierfasenmodel<sup>®</sup> ontwikkelen organisaties rechtsom, teneinde te kunnen anticiperen c.q. te reageren op de toenemende complexiteit van de omgeving.

De situatie is nog complexer omdat elk situatiepatroon zich af kan spelen binnen een waardesysteem of contextpatroon. Echter, ook hier bestaan er voorkeursrelaties tussen het contextpatroon en het bijbehorend situatiepatroon. Hardjono spreekt in deze over een sterke resonantie (Hardjono & De Klein 2005). In de navolgende verdeling in strategische perspectieven wordt dan ook het contextpatroon genoemd, dat het meest correleert met het situatiepatroon c.q. kwadrant.

*Effectiviteit*

Kwadrant I wordt gekenmerkt door de combinatie van een externe oriëntatie en een focus op beheersing; kernwoorden zijn *richten* van de organisatie, activiteit- en productgeoriënteerd, externe daadkracht, marktgeoriënteerd (Van Loon & Roozendaal 2006). De *ondernemer* staat centraal. In de rol van ondernemer kent een leider zijn omgeving en zijn klanten. Hij heeft toegang tot markten en doelgroepen en heeft het vermogen daarop te reageren. Hij geeft richting aan de organisatie of het onderdeel, waaraan hij leiding geeft. Hardjono spreekt van aanwijzend leiderschap (Hardjono & De Klein 2005).

Meestal is er sprake van een oranje, individueel georiënteerd waardesysteem met als belangrijk element een oriëntatie op successen en resultaten, zonder dat er interesse bestaat voor de weg waarlangs de resultaten bereikt worden. De communicatielijnen zijn praktisch en informeel. Het excelleren gebeurt op de werkplek, in het eigen vak. Er is ruimte en waardering voor topkwaliteiten van medewerkers en er worden kansen geboden. Goed werkgeverschap betekent: resultaat, ondernemend en pragmatisch (Van Marrewijk & Timmers 2003).

De overgang van het eerste naar het tweede kwadrant is een vrij natuurlijke, en veelal mogelijk door gerichte ontwikkeling op managementvaardigheden. Veelal geeft het toepassen van stap voor stap verbeteren het gewenste resultaat. Het is een geleidelijke weg waarbij vaak in korte tijd veel veranderingen plaatsvinden.

*Efficiency*

Kwadrant II wordt gekenmerkt door de combinatie van interne oriëntatie en een focus op beheersing. Centrale termen zijn het *inrichten* van de organisatie, procesgeoriënteerd, hiërarchisch georiënteerd en interne daadkracht. De rol van *manager* staat centraal. In de rol van manager stuurt een leider op doelen en resultaten vanuit een degelijke planning & control cyclus. Zijn focus is gericht op de structuur en inrichting van de organisatie in hiërarchie, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en processen.

Hij reageert efficiënt op een situatie *in* de organisatie; excelleren vindt plaats in het eigen proces, vaak ook binnen het eigen vak. In deze procesgeoriënteerde fase treedt de leider op als een soort spelverdeler (Tempelaars 2001). Het spel is het proces, de manier waarop de resultaten tot stand komen. De leider als manager is direct in de organisatie aanwezig en stelt op basis van directe waarnemingen het proces bij. Voor de leider betekent deze procesgeoriënteerde fase dat hij onderdeel uitmaakt van een groter proces dat moet leiden tot het bedrijfsresultaat. Er ontstaat een zekere afstand tussen het primaire proces en de leider. Hardjono spreekt van onderhandelend leiderschap (Hardjono & De Klein 2005).

Dit situatiepatroon correleert sterk met het blauwe collectief georiënteerde waardesysteem: orde. Kernelementen daarbij zijn: duidelijkheid voor iedereen, ordelijkheid, regels en procedures, logica en stap voor stap ontwikkeling. De zaak staat centraal en niet de persoon. Goed werkgeverschap betekent: duidelijkheid en planmatig (Van Marrewijk & Timmers 2003).

In de eerste twee fasen van ontwikkeling van een organisatie staat de *daadkracht* centraal. Beïnvloeding geschiedt direct.

### *Flexibiliteit*

Kwadrant III wordt gekenmerkt door de combinatie van een interne oriëntatie en een focus op verandering. Het centrale begrip is *verrichten*, de focus verschuift van de processen naar de mensen, de blik op de omgeving is niet meer reactief maar wordt nu proactief (gericht op het leveren van toegevoegde waarde), meer georiënteerd op de relaties tussen mensen in de organisatie; georiënteerd op teams en hoe mensen samenwerken, hoe kennis en vaardigheden verankerd zijn in de organisatie. De rol van *coach* staat centraal. In de rol van coach geeft een leider richting en sturing aan mensen. De leider zorgt ervoor dat anderen in de organisatie in staat zijn de dingen op het juiste niveau te doen, passend bij de organisatiedoelstellingen en het ontwikkelingsniveau van de medewerkers. In de rol van coach brengt de leider anderen verder dan ze zelf zouden komen en zorgt daarbij voor de randvoorwaarden om een goed resultaat neer te zetten. Deze randvoorwaarden zijn: het hebben en uitdragen van een heldere visie, medewerkers bewust inzetten en ontwikkelen op potentiële sterkten, ontwikkelen van een teamgeest, transparant en doelgericht communiceren. In de rol van coach durft de leider te delegeren en hij laat medewerkers of het team zelf de beslissingen nemen. Hij zorgt ervoor dat iedereen beschikt over de juiste middelen, kennis en vaardigheden om zelfstandig verantwoordelijk te kunnen zijn voor de processen en resultaten. De medewerker wordt meer als professional aangestuurd, afhankelijk van het soort organisatie en product- of dienstverlening, met een bepaalde mate van vrijheid en creativiteit (Van Loon & Roozendaal 2006). Excelleren vindt plaats in de gehele organisatie. Hardjono spreekt in deze fase van participierend leiderschap (Hardjono & De Klein 2005).

Dit situatiepatroon correleert sterk met het groene, collectief georiënteerde waardesysteem: gemeenschapszin. Centrale elementen zijn de groepsbinding, de zorg voor elkaar en het bereiken van consensus. Er is sprake van tolerantie en er bestaat een acceptatie van verschillen. Men relateert op economische principes. Excellent werkgeverschap betekent: samenwerken, zorg en mensgericht (Van Marrewijk & Timmers 2003).

*Creativiteit*

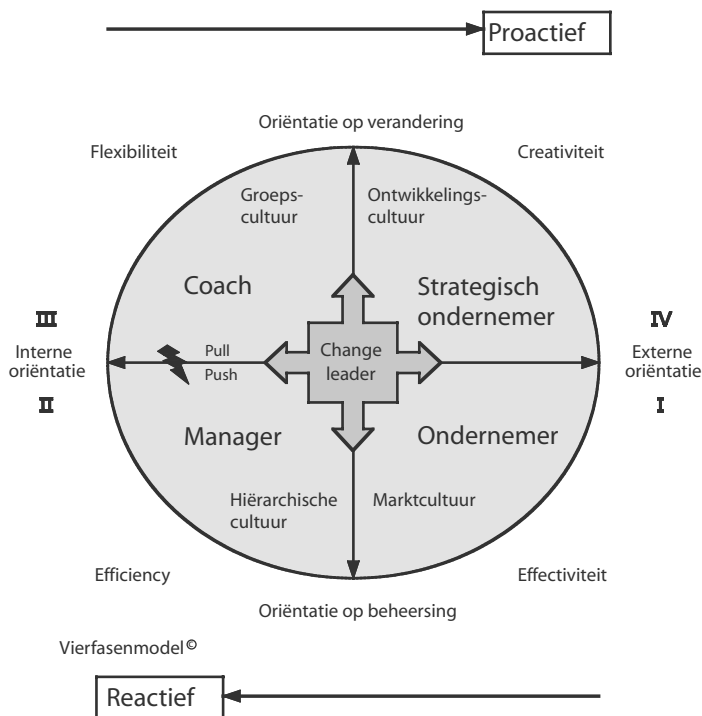
Kwadrant IV wordt gekenmerkt door de combinatie van een externe oriëntatie en een focus op verandering. Integrale samenhang en flexibele ontwikkeling spelen daarbij een belangrijke rol. Kernwoorden zijn *belichten en het opnieuw richten* (Van Loon & Roozendaal 2006). In de rol *strategisch ondernemer* en inspirator is de focus van de leider voornamelijk extern gericht, naar de totale organisatie als onderdeel van een keten met externe partners, meer georiënteerd op de relaties tussen organisaties. De leider denkt en handelt ontwikkelingsgericht. Hij ziet de organisatie als een open systeem. Hij stuurt nieuwe ontwikkelingen proactief aan en integreert deze in de bedrijfsvoering. Excelleren vindt plaats met externe partners. Hardjono spreekt in deze fase van coachend leiderschap (Hardjono & De Klein 2005).

Het waardesysteem dat het meest correleert met deze fase is geel: synergie. In het gele, individueel georiënteerde waardesysteem zijn de kernelementen zelfontplooiing, daarbij echter wel rekening houdend met de omgeving, en overzicht hebben en bieden. Er wordt gebruikgemaakt van alle aanwezige kwaliteiten, waarbij het geheel wel meer is dan de som der delen. Er is sprake van een sterk, visionair leiderschap, echter zonder dominantie. Excellent werkgeverschap betekent: visie, ontplooiën en systemisch werken (Van Marrewijk & Timmers 2003).

De overgang van de coach naar de *strategisch ondernemer* is een belangrijke, maar minder kritieke dan de vorige. Integraal management is intussen verankerd in de organisatie en de omslag naar een echte externe oriëntatie wordt gemaakt. Afhankelijkheden en onzekerheden nemen toe, maar het vermogen bij medewerkers en de organisatie als geheel om hiermee om te gaan neemt ook toe. Men raakt steeds meer gewend aan het effectief omgaan met onzekerheden. Leiderschap wordt meer een proactief omgaan met onzekerheden. In dit proces van ontwikkeling transformeert de leider zichzelf, laat de organisatie dat ook doen en brengt het ondernemerschap in de organisatie op een hoger niveau (Van Loon & Roozendaal 2006).

Naast de genoemde leiderschapsrollen is er nog een vijfde rol, de *change leader*. In de rol van change leader integreert de leider alle hierboven beschreven bronnen, stijlen en rollen, waarbij hij in staat is op basis daarvan zijn manier van beïnvloeden aan te passen, afhankelijk van de situatie en de persoon. Hij voegt er een dimensie aan toe: het effectief kunnen implementeren van veranderingen. Het handelen staat niet op zich, maar vindt altijd plaats in een bepaalde (organisatorische en maatschappelijke) context. Hij zorgt ervoor dat de organisatie het vermogen heeft te leren en het geleerde, de kennis, voor elkaar toegankelijk en inzetbaar te maken. Ook bij ingrijpende veranderingsprocessen houden medewerkers greep op de situatie.

In afbeelding 15 staan de verschillende leiderschapsrollen nog eens weergegeven, gepositioneerd in de verschillende kwadranten.



Afbeelding 15: Leiderschapsrollen gepositioneerd binnen de kwadranten

Bron: Van Loon & Roozendaal (2006)

### Van reactief naar proactief

De overgang van *reactief* naar *proactief* is een kantelingsproces, waarbij een verschuiving plaatsvindt van de nadruk op de interne naar de externe organisatie; van gerichtheid op resultaten op korte termijn naar de langere termijn voor de klant en de eigen organisatie; van afzonderlijke processen binnen afdelingen naar een integraal stelsel van processen en faciliterende stafdiensten; van een hiërarchische naar een coachende en participatieve stijl van leidinggeven; van sturing op individuen naar het team en het grotere geheel van de organisatie; met zelfsturing en proceseigenaren met expliciete aandacht voor de wijze van samenwerking (Van Loon & Roozendaal 2006).

In de praktijk blijkt dat met name deze overgang voor heel veel leiders een lastige is, die niet zomaar te maken is. Het gaat daarbij vooral om het denken in termen van buiten naar binnen en in termen van toegevoegde waarde. Met betrekking tot leidinggeven is in de eerste twee kwadranten vooral een push stijl van belang. In het derde kwadrant draait het veel meer om het aansluiten bij de belangen, behoeften en waarden van de medewerkers waaraan leiding wordt gegeven (pull). Er moeten echter nog steeds resultaten worden behaald. Dit betekent veel voor de leiderschapsstijl met bijbehorende vaardigheden en de bronnen van waaruit iemand handelt en vooral het geven van vertrouwen aan medewerkers, die meer en meer erkend worden als autonome professionals. Een dergelijke leiderschapsstijl dient gebaseerd te zijn op een visie. In de praktijk blijkt dat veel leidinggevendenden deze omslag in denken en handelen niet zomaar maken, dan wel helemaal niet kunnen maken. Dit vraagt veel energie en leidt niet zelden tot grote spanning bij leidinggevendenden, met alle gevolgen van dien. Met name in deze fase komt het teamleren veel meer centraal te staan. Dit proces wordt versterkt door het gericht geven en ontvangen van feedback binnen teams, maar ook door degenen aan wie leiding wordt gegeven. Daarmee vervult deze laatste categorie ook een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het leiderschap.

Leidinggeven in een Fase III organisatie betekent vooral het sturing geven aan een veranderingsproces. Dit veranderingsproces om een en ander voor elkaar te krijgen, verloopt zeker niet lineair, maar discontinu (Bakker & Tempelaars 2005).

### **Onderzoek niveau 3. en 4. Gedrag en effect van gedrag**

Voor het onderzoek naar gedrag en het effect van gedrag is gewerkt met de 360-graden feedback op basis van competenties. Onder een competentie wordt verstaan een algemene persoonlijke kwaliteit welke bepalend is voor excellent presteren en welke observeerbaar en meetbaar is in gedrag en performance. Een competentie wordt zichtbaar in het functioneren (het gedrag) van het individu; persoonlijke kwaliteiten zoals kennis, verstandelijke capaciteiten, persoonlijkheid en motivatie liggen ten grondslag aan de competentie.<sup>13</sup>

De methode van de 360-graden feedback is er op gebaseerd dat mensen in de omgeving van de kandidaat feedback geven over het gedrag van iemand (Edwards & Ewen 1996). Daarvoor worden per competentie gedragsindicatoren vastgesteld (meestal een tiental per competentie). Feedback wordt gegeven per gedragsindicator, meestal op een vijfpuntsschaal, door de direct leidinggevende, een aantal collega's op hetzelfde niveau in de organisatie en een

13 Bron: ADC, brochure competentie management

aantal medewerkers. Dit betreft de zogenaamde Ander-scores. Daarnaast vult de kandidaat zijn eigen scores in. Het onderzoek resulteert in een rapportage per kandidaat, die individueel met hem besproken wordt door een daartoe gekwalificeerde counselor. In dialoog wordt vervolgens betekenis gegeven aan de scores en worden ontwikkelpunten benoemd.

Day komt in een artikel over leadershipdevelopment met een aantal interessante stellingen over 360-graden feedback en de coaching, die daarop meestal volgt (Day 2000):

- *'The use of 360-degree or Multi-source feedback is associated with the development of human capital (i.e. intrapersonal competence) in organisations.*
- *The effectiveness of 360-degree feedback for the development of social capital development depends on the extent that it is linked to follow-up coaching.*
- *Coaching effectiveness is enhanced to the degree that individuals are carefully selected for coaching, matched with a compatible coach, and are willing to change.*
- *The quality of an individual relationship with an organization is positively associated with the effectiveness of coaching for development of that individual.*
- *The use of implementation intentions as part of coaching increases the amount and extent of behavioural change observed'.*

### Onderzoek niveau 5. Motivatie

De Motivector® is gebaseerd op het idee dat een organisatie kan worden beschouwd als een levend wezen, met een eigen historie en een toekomst, met een ziel en een persoonlijkheid, en dat de mens 'auteur' is van zijn eigen leven en loopbaan, en vormt daarmee een deel van de narratieve psychologie (Ganzevoort 1999). De theorie achter de Motivector®, neergelegd in onder andere de waarderingstheorie, de zelfconfrontatiemethode en het concept van de Dialogical Self is ontwikkeld door professor Hermans, hoogleraar persoonlijkheidspsychologie aan de Universiteit van Nijmegen (Hermans et al. 1992; Hermans & Hermans-Jansen 1995; Hermans & Hermans-Jansen 2002).

De Motivector® wordt gebruikt in aanvulling op het competentie management en zegt iets over de waarden en drijfveren achter de competenties. Op basis van de vragen uit de Motivector®, de zogenaamde ontlokkers, beschrijft een individu zichzelf in een verhaal dat zicht biedt op de achterliggende drijfveren. In zijn eigen taal geeft de leider in persoonlijke uitspraken weer hoe hij denkt over aspecten van zijn leiderschap: strategie, structuur, cultuur, persoonlijke missie, ondernemerschap, coachschap (Van Loon & Hoving 2001).

In het concept van de Motivector® raken de persoonlijkheidspsychologie en de organisatieel elkaar.

De vragenlijsten voor de Motivector® worden gemaakt op basis van de specifieke context per casus (zie bijlage 7).

De kandidaat vult de vragenlijst in en dit resulteert in het unieke verhaal van de kandidaat. Evenals bij de 360-graden feedback worden de scores individueel besproken met een daartoe gekwalificeerde counselor. Ook hier wordt in dialoog betekenis gegeven aan de scores (Van Loon 2002).

### **Onderzoek niveau 6. Persoonlijkheid**

Er zijn diverse onderzoeksmogelijkheden voor persoonlijkheid. Gekozen is voor de Big Five (Judge & Bono 2000) (Costa & McCrae 1992). Deze meting gaat uit van een vijftal persoonlijkheidskenmerken. Deze kenmerken worden als dichotomieën weergegeven. De vijf kenmerken zijn:

1. negatieve emotionaliteit: de mate waarin men zich snel zorgen maakt, pessimistisch is en tegenslagen moeilijk verwerkt;
2. extraversie: de mate waarin men behoefte heeft aan stimulatie, onder meer door andere mensen;
3. openstaan: de mate waarin men openstaat voor nieuwe ervaringen;
4. altruïsme: de mate van vriendelijkheid, respect en vertrouwen voor andere mensen;
5. consciëntieusheid: de mate waarin men hoge prestatienormen heeft, doorzet en moreel integer is.

Een score op de verschillende persoonlijkheidskenmerken geeft een indicatie voor het voorkeursgedrag dat iemand zal vertonen in een bepaalde situatie. Echter, omdat gedrag duidelijk een contextafhankelijke component heeft, betreft de score slechts een indicatie. Dit betekent dat ook bij dit onderzoek aan de scores duidelijk in dialoog betekenis dient te worden gegeven door gekwalificeerde counselors.

### **Onderzoek niveau 6. Waardeanalyse**

Om na te gaan in hoeverre het behalen van resultaten past bij de persoonlijke drijfveren van mensen, wordt een waardescan uitgevoerd op individueel en teamniveau. Bij toepassing van de Referentiemethode® wordt gebruikgemaakt van het waardeprofiel, gebaseerd op de theorie van Spiral Dynamics en geoperationaliseerd door Core Commit.

Per deelnemer aan het verdiepend diagnostisch onderzoek wordt een individueel waardeprofiel opgesteld en besproken.

Van alle deelnemers worden de drie meest dominante positieve waardedrives bepaald (de waardedrives die energie geven) en de waardedrives die energie kosten.

Vervolgens wordt er een teamwaardeprofiel opgesteld voor de hele groep en per organisatie besproken op collectief niveau.

### **Toepassing van de Referentiemethode®**

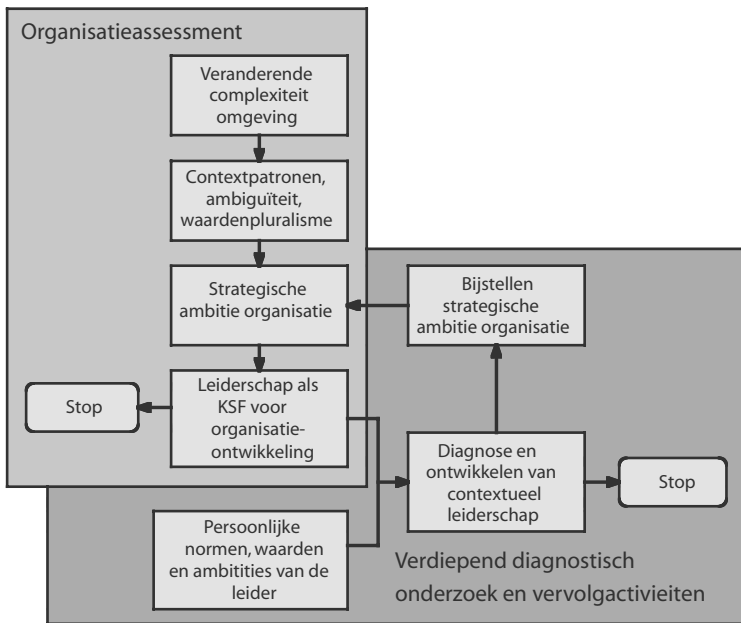
Het referentiemodel met voor elk niveau de bijbehorende leveringsmethoden ligt aan de basis van de Referentiemethode®. De toepassing van de Referentiemethode® is met name op contextueel leiderschap gebaseerd, omdat daarin nadrukkelijk rekening wordt gehouden met de strategische ambitie, de organisatie, de cultuur en de interpersoonlijke processen tussen leiders, volgers etc.

In afbeelding 16 heb ik een schematisch overzicht gemaakt van de volledige toepassing van de Referentiemethode®. Deze bestaat uit:

1. Een organisatieassessment met als doel het in kaart brengen van de strategische ambitie, de organisatorische context en de noodzaak voor leiderschapsontwikkeling.
2. Het verdiepend diagnostisch onderzoek, waarin de ontwikkeling van de persoon van de leider centraal staat binnen de context van de organisatie. Het verdiepend diagnostisch onderzoek leidt tot een Persoonlijk Ontwikkel Plan per individu en eventueel tot een Team Ontwikkel Plan.
3. Het evaluerend onderzoek<sup>14</sup>, waarin na verloop van tijd een bewuste toetsing plaatsvindt van het bereikte effect en eventueel vervolgstappen worden afgesproken.

Doel van het organisatieassessment is om vast te stellen of binnen een specifieke context het leiderschap de kritieke succesfactor vormt om haar ambitie waar te maken. Immers, nieuwe tijden resulteren in nieuwe contextpatronen en waardesystemen. Organisaties krijgen onder andere te maken met ambigüiteit en waardepluralisme. Het is aan organisaties om op basis daarvan haar strategische ambitie te formuleren en de organisatie verder te ontwikkelen. Daarbij kan goed gebruik worden gemaakt van de theorie van de gefaseerde organisatieontwikkeling. Binnen het organisatieassessment wordt vastgesteld of het leiderschap een kritieke succesfactor vormt om de strategische ambitie waar te maken.

14 In de casestudies heb ik dit onderzoek het evaluerend onderzoek genoemd. Bij de generieke toepassing van de Referentiemethode® noem ik deze stap de vervolgmeting.



Afbeelding 16: Schematische opzet volledige toepassing van de Referentiemethode®

Wanneer besloten wordt tot de ontwikkeling van leiderschap vindt er in stap 2 een confrontatie plaats met de persoonlijke normen, waarden en ambities van de leider. Daarvoor vindt er een verdiepend diagnostisch onderzoek plaats met de leidinggevendenden, zowel op individueel als op teamniveau. Daarbij wordt uitgegaan van de principes van het contextueel leiderschap, waarbij de samenhang wordt aangebracht tussen de persoon van de leider, de organisatie en de maatschappij. Op basis van de resultaten van het verdiepend diagnostisch onderzoek wordt besloten tot hetzij vervolgactiviteiten met betrekking tot leiderschapsontwikkeling, hetzij het bijstellen van de strategische ambitie van de organisatie.

In stap 3 vindt er vervolgens na zekere tijd (bijvoorbeeld een jaar) een vervolgmeting plaats om de voortgang vast te stellen met betrekking tot het in gang gezette traject. Zonodig vindt er een bijsturing van het programma plaats.

Er worden daarbij twee onderzoekslijnen gevolgd. In eerste instantie verloopt het onderzoek via de lijn outside-in: wat betekenen externe ontwikkelingen en de geformuleerde strategisch ambitie voor de ontwikkeling van de organisatie en het daarbij behorend leiderschap? Deze vraag staat centraal in het organisatieassessment van stap 1.

Leiders hebben echter vaak hun oriëntatiepunt extern, maar missen daarbij vaak hun interne oriëntatie. Daarom vormt ook de inside-out-beweging een belangrijke onderzoekslijn: vanuit de authenticiteit van het individu en vanuit het niveau van het gedrag en het effect van gedrag focussen op organisatie-doelen, waarbij elke faseovergang binnen organisatieontwikkelingsmodellen uitdagingen, leer- en keuzemomenten biedt. Deze vraag staat centraal in het verdiepend diagnostisch onderzoek van stap 2.

In de dialoog ontmoeten beide bewegingen elkaar. Contextueel leiderschap houdt dan ook rekening met beide bewegingen. Dit thema komt dan ook uitgebreid aan de orde in de bespreking van de resultaten bij stap 2 en de vervolgmeting bij stap 3.

### Stap 1: Het organisatieassessment

#### Inleiding

Het kader voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap door het ECS framework. In tabel 6 wordt de samenhang weergegeven tussen de verschillende niveaus uit de Referentiemethode®, de onderzoeksthema's, de gehanteerde leveringsmethode en het daarbij behorend theoretisch kader.

*Tabel 6: Samenvatting leveringsmethodes organisatieassessment*

| Niveau<br>Referentiemethode® |              | Onderzoeksthema               | Methode                                      | Theoretisch kader      |
|------------------------------|--------------|-------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
| Niveau 1.                    | Maatschappij | Maatschappelijke context      | ECSF-scan                                    | (Beck & Cowan 2002)    |
|                              |              | Strategisch perspectief       | Vragenlijst Turbulentie van de Omgeving EQS; | Eigen ontwerp          |
|                              |              |                               | Strategische Oriëntatie Vierfasen-model®     | (Hardjono 1995)        |
| Niveau 2.                    | Organisatie  | Fase organisatie-ontwikkeling | Organisatie Quick Scan OQS                   | (Hardjono 2004)        |
|                              |              | Cultuur en Geschiedenis       | Vragenlijst Organisatie als Verhaal          | (Wijsbek 2002)         |
|                              |              |                               | Genetische schets                            | (Ramondt 2002)         |
|                              |              |                               | Cultuur Quick Scan CQS                       | (Quinn & Cameron 2003) |

## Het proces

Door middel van een organisatieassessment wordt het management van deelnemende organisaties uitgedaagd de toenemende complexiteit van de omgeving en de daarbij behorende interne complexiteit te reduceren en te herdefiniëren tot voor hen hanteerbare managementvraagstukken. Daarbij wordt een eerste beeld geschetst van zowel de noodzaak als het verander- en vernieuwingspotentieel van de organisaties: het problematiseren van de managementvraagstukken.

Voorafgaand aan het onderzoek wordt relevante documentatie bestudeerd en vindt een bedrijfsbezoek plaats. Er wordt een aantal interviews uitgevoerd met keyfunctionarissen (individueel en groepsgewijs) om betekenis te kunnen geven aan de vragenlijsten Turbulentie van de Omgeving en Organisatie als Verhaal.

Het organisatieassessment wordt uitgevoerd vanuit de navolgende invalshoeken:

Op niveau 1. Maatschappij worden onderzocht:

1. de maatschappelijke context;
2. het strategisch perspectief.

Op niveau 2. Organisatie worden onderzocht:

3. de fase van organisatieontwikkeling;
4. cultuur en geschiedenis.

Daarbij wordt, gebaseerd op het ECS Framework, gewerkt met een drietal verschillende basismodellen, waarbij een aantal variabelen in samenhang wordt onderzocht (Van Marrewijk & Hardjono 2002):

1. Spiral Dynamics voor het positioneren van de context en het dominante waardesysteem. De contexten worden geduid in kleurencodes (blauw (order), oranje (success), groen (community), geel (synergy) en turkoois (holistic lifesystem) (zie afbeelding 1, hoofdstuk 2).
2. Het Vierfasenmodel® voor het bepalen van de strategische oriëntatie (zie afbeelding 2, hoofdstuk 2).
3. Het INK-managementmodel, een variant op het EFQM-Excellence model met een vijftal niveaus van complexiteit: product (re-active and product oriented), proces (active and process oriented), systeem (pro-active and system oriented), keten (intra-active and chain oriented) en maatschappij (inter-active and society oriented) (zie afbeelding 5, hoofdstuk 2) voor het bepalen van de fase van organisatieontwikkeling.

Er wordt gewerkt met gestandaardiseerde vragenlijsten, welke door alle deelnemers individueel worden ingevuld. Met betrekking tot de onderwerpen fase van organisatieontwikkeling en cultuur worden zowel de huidige als de gewenste situatie in kaart gebracht.

Het organisatieassessment wordt aangevuld met een onderzoek naar de turbulentie van de omgeving en de organisatie als verhaal op basis van specifiek daarvoor ontworpen vragenlijsten. Er wordt een genetische schets gemaakt van de organisatie (Ramondt 2002). Tenslotte wordt een onderzoek uitgevoerd naar de dominante cultuurtypologie (Quinn & Cameron 2003).

### **Verwerking van de resultaten**

In tabel 7 is een overzicht weergegeven van de elementen die bij een organisatieassessment aan de orde komen. Dit schema dient als basis voor de terugrapportage aan de groep. Op de horizontale as zijn weergegeven de niveaus die worden onderzocht, namelijk 1. Maatschappij en 2. Organisatie. In de linkerkolom staan de vier verschillende kwadranten, behorende bij de verschillende modellen. De tussenfasen refereren aan de tussenfasen, zoals door Hardjono geformuleerd in het Vierfasenmodel<sup>®</sup>. Ze duiden op de noodzakelijk stappen in organisatieontwikkeling om van het ene naar het andere strategisch perspectief over te stappen.

Op de tweede rij staan de verschillende elementen die onderzocht worden bij het organisatieassessment, respectievelijk de turbulentie van de omgeving, het dominant waardesysteem, het strategisch perspectief, de fase van organisatieontwikkeling, de organisatie als verhaal en de dominante cultuurtypologie. Per rij kan afgelezen worden welke elementen vanuit de theorie met elkaar dienen te correleren. Wanneer deze elementen met elkaar in balans zijn, wordt een bijdrage geleverd aan het vergroten van het vermogen, zoals genoemd in de rechterkolom. Zo correleert bijvoorbeeld het kwadrant 'flexibiliteit' met als strategisch perspectief 'lenigheid' met een 'groen waardesysteem', een 'systeemgerichte organisatie' en een 'familiecultuur'. Wanneer deze elementen met elkaar in balans zijn, resulteert dat in meer socialisatievermogen.

Tabel 7 : Samenhang tussen de elementen uit het organisatieassessment

|                 | Niveau 1: Maatschappij  |                                |                                     | Niveau 2: Organisatie        |                         |                                       |                               |
|-----------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Kwa-<br>drant   | Turb.<br>van de<br>Omg. | Dominant<br>waarde-<br>systeem | Strategisch<br>perspectief          | Organisatie-<br>ontwikkeling | Org.<br>als<br>Verhaal  | Dominante<br>cultuur-<br>typologie    | Resultierend<br>vermogen      |
| IV              | Pofielschets            | Geel                           | Creativiteit →<br>Innovativiteit    | Ketengericht                 | Verhalende beschrijving | Adhocratie:<br>Open Systeem<br>Model  | +<br>Kenniss<br>vermogen      |
| Tussen-<br>fase |                         |                                |                                     |                              |                         |                                       |                               |
| III             |                         | Groen                          | Flexibiliteit →<br>Lenigheid        | Systeem-<br>gericht          |                         | Familie:<br>Human Relations<br>Model  | +<br>Socialisatie<br>vermogen |
| Tussen-<br>fase |                         |                                |                                     |                              |                         |                                       |                               |
| II              |                         | Blauw                          | Efficiency →<br>Productiviteit      | Proces-<br>gericht           |                         | Hiërarchie:<br>Intern Proces<br>Model | +<br>Materieel<br>vermogen    |
| Tussen-<br>fase |                         |                                |                                     |                              |                         |                                       |                               |
| I               |                         | Oranje                         | Effectiviteit →<br>Marktgerichtheid | Activiteit-<br>gericht       |                         | Markt:<br>Rationeel Doel<br>Model     | Commerieel<br>vermogen        |

Het doel van het uitvoeren van een organisatieassessment is om leiderschapsvraagstukken te duiden in relatie met de strategische ambitie van de organisatie. De toets is om na te gaan of de elementen uit tabel 5 met elkaar in balans of in onbalans zijn. De individuele scores worden verwerkt tot teamscores en collectief besproken. Aan overeenkomsten en verschillen wordt in dialoog met de groep betekenis gegeven. Gezamenlijk worden mogelijke vervolgstappen besproken.

Op basis van de conclusies ontstaat een beeld voor de noodzaak en bij leidinggevenden het urgentiebesef om een leiderschapsontwikkelingstraject in gang te zetten. Het organisatieassessment gaat dus vooraf aan het verdiepend diagnostisch onderzoek, waarbij met name het leiderschap nader wordt onderzocht. Dit onderzoek wordt uitgewerkt in de volgende paragraaf.

## Stap 2. Het verdiepend diagnostisch onderzoek

### Inleiding

Het verdiepend diagnostisch onderzoek gaat er van uit dat er een urgentiebesef is voor leiderschapontwikkeling en dat leidinggevendenden de bereidheid hebben een ontwikkelingstraject op individueel en collectief niveau aan te gaan. Daarbij mag van iedere leidinggevende verwacht worden dat hij in staat is een antwoord te geven op de navolgende vragen:

Kernvragen met betrekking tot authenticiteit:

- Wie ben ik?
- Wat drijft mij?
- Vanuit welke inspiratiebronnen leef en werk ik?
- Wat wil ik uiteindelijk realiseren?

Kernvragen met betrekking tot effectiviteit:

- Wat kan ik effectueren?
- Wat verwacht mijn omgeving van mij?
- Binnen welke context wil ik mijn missie/visie realiseren?

Doel van de toepassing van de Referentiemethode® is leidinggevendenden te ondersteunen bij hun ontwikkeling vanuit het perspectief van de strategische ambitie van de organisatie.

In de individuele gesprekken met leidinggevendenden, zowel bij het verdiepend diagnostisch onderzoek als bij het evaluerend onderzoek (zie ook stap 3) speelt de beantwoording van bovenstaande vragen dan ook een grote rol.

Gebruikmakend van het overige onderzoeksmateriaal, zoals bijvoorbeeld de resultaten van het organisatieassessment, wordt aan deelnemers gevraagd betekenis te geven aan de onderzoeksresultaten op individueel en collectief niveau. Op grond van deze betekenis wordt hen gevraagd keuzes te maken, passend bij hun drijfveren en ambities.

Het bewustwordingsproces voor leiders van deelnemende organisaties wordt in gang gezet op basis van een toegesneden programma. Aan dit programma wordt deelgenomen door de leden van het managementteam van de deelnemende organisaties. Het programma bestaat uit een collectief gedeelte, een participerende observatie, een dialoog op basis van de constructivistische methodologie, aangevuld met individueel onderzoek op basis van instrumenten en is in detail uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Bij de uitvoering van het verdiepend diagnostisch praktijkonderzoek wordt gebruikgemaakt van de leveringsmethodes, zoals weergegeven in onderstaande tabel:

*Tabel 8: Samenvatting leveringsmethodes verdiepend diagnostisch onderzoek*

| Niveau Referentiemethode® |                          | Onderzoeksthema             | Methode                                                      | Theoretisch kader                                          |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Niveau 3. en 4.           | De persoon van de leider | Gedrag en effect van gedrag | 360-graden feedback + individuele feedback                   | (Edwards & Ewen 1996)                                      |
| Niveau 5.                 |                          | Motivatie                   | Motivector® + individuele feedback; Startnotitie Leiderschap | (Van Loon 2002 en Hermans & Hermans-Jansen 2002)           |
| Niveau 6.                 |                          | Persoonlijkheid             | Big Five Persoonlijkheidsonderzoek + individuele feedback    | (Wiggins 1996; Costa & MacCrae 1992)                       |
| Niveau 6.                 |                          | Waardeanalyse               | Onderzoek individuele waarden en teamwaarden                 | (Kinds & Kinds-Hoendervoogt 2004; Versnel & Koppenol 2003) |

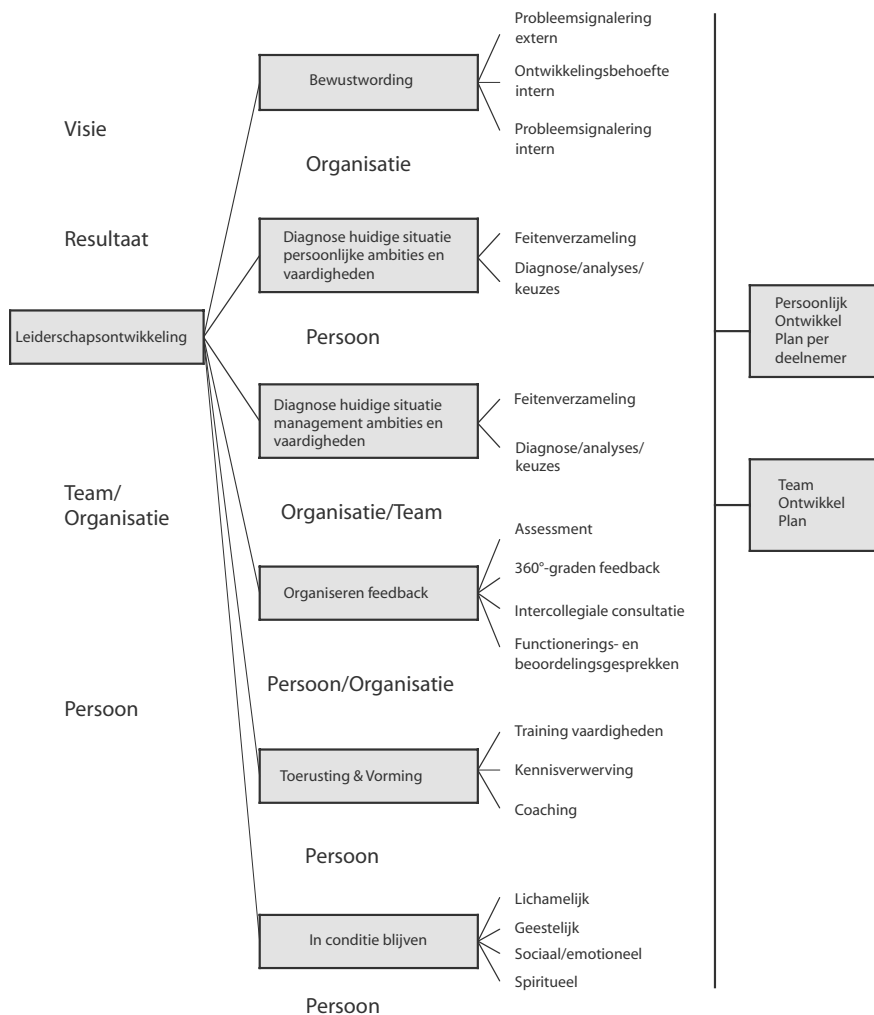
Om de ontwikkeling binnen de afzonderlijke niveaus van de Referentiemethode® en ten opzichte van elkaar te kunnen duiden, wordt wederom gebruikgemaakt van het basis assenstelsel en de vier kwadranten, zoals weergegeven in afbeelding 5, hoofdstuk 1. Deze indeling wordt nu ook voortgezet voor de niveaus 3. tot en met 6., de niveaus die benodigd zijn voor het verdiepend onderzoek naar leiderschap.

### Het proces

In het verdiepend diagnostisch praktijkonderzoek worden per casus allereerst de specifieke maatschappelijke en organisatiecontext gedetailleerd, op basis van het organisatieassessment, in beeld gebracht (voor een toelichting zie stap 1).

Per casus worden vervolgens de leiderschapsprofielen ontworpen en vastgesteld met de bijbehorende competenties. Op basis van de strategische ambitie, de profielen en de organisatorische context worden vervolgens de vragenlijsten voor het uitvoeren van de 360-graden feedback en de Motivector® Leiderschap contextspecifiek ontworpen.

Zoals uitgewerkt in hoofdstuk 1 verloopt leiderschapsontwikkeling volgens de Referentiemethode® zoals weergegeven in het schema van afbeelding 17.



Afbeelding 17: Het 'draaiboek' voor de ontwikkeling van contextueel leiderschap bij het verdiepend diagnostisch onderzoek

Met betrekking tot de toepassing van de Referentiemethode® ben ik uitgegaan van de vooronderstelling dat leiderschapsontwikkeling:

*‘een interventie betreft, waarbij, mede op basis van een gericht onderzoek naar gedrag, motivatie, persoonlijkheid en waarden, in samenspraak met een persoonlijkheidspsycholoog door de leider keuzes worden gemaakt en vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Het onderzoek doet een appèl op de eigen verantwoordelijkheid van de leider. Het is daarom vervolgens aan de leider zelf om de keuzes te effectueren.’*

Bij het organisatieassessment is reeds aandacht besteed aan de elementen ‘Bewustwording’ en de ‘Diagnose huidige situatie management ambities en vaardigheden’ vanuit het schema van afbeelding 17. De voorbereiding voor het diagnostisch onderzoek betreffen vooral de elementen ‘Diagnose huidige situatie persoonlijke ambities en vaardigheden’ en ‘Organiseren feedback’.

Vervolgens doorlopen de leidinggevend een individueel leiderschapstraject met feedback op individueel niveau, maar ook op teamniveau. De onderwerpen die in deze gesprekken aan de orde komen betreffen effect van gedrag, gedrag en competenties, motivatie en persoonlijkheid. De resultaten vloeien voort uit het onderzoek op basis van de vragenlijsten 360-graden feedback, de Motivector® Leiderschap en het Big Five Persoonlijkheidsonderzoek.

De resultaten worden steeds in samenhang besproken, waarbij steeds de relatie wordt gelegd met de resultaten vanuit het organisatieassessment en de fase van organisatieontwikkeling. Aan leidinggevend wordt individueel de vraag gesteld wat de door de organisatie gemaakte strategische keuzes betekenen voor hun eigen ambitie en drive en hun individuele ontwikkeling. De centrale vraag luidt steeds: wat betekenen het door de organisatie gekozen strategisch perspectief en de strategische ambitie voor de leider persoonlijk? In deze individuele gesprekken worden ontwikkelingsthema's geduid, waarbij het aan de leiders zelf is om keuzes te maken. Aldus worden leiderschapsthema's in de specifieke organisatiecontext onderzocht, gebruikmakend van een combinatie van een constructivistische en positivistische onderzoeksmethode.

Op basis van de resultaten van de individuele onderzoeken worden vervolgens teamprofielen gemaakt. Deze worden op teamniveau besproken en opnieuw in verband gebracht met het strategisch perspectief, de strategische ambitie en de fase van organisatieontwikkeling.

Dit model is nu op twee manieren te lezen. In de eerste plaats geeft het aan wat er zoal nodig is voor leiderschapsontwikkeling. Van leiders mag verwacht worden dat ze, rekening houdend met het scala aan mogelijkheden, beschikken over een Persoonlijk Ontwikkel Plan, en zo mogelijk een Team Ontwikkel Plan. Het model wordt dan gelezen van links naar rechts.

Het model is ook te lezen van boven naar beneden en vice versa. Vanuit bewustwording vindt er een diagnose plaats op individueel en organisatieniveau (binnen de context van strategische en maatschappelijke ontwikkelingen). Van daaruit wordt feedback georganiseerd. Deze feedback resulteert zo nodig in aanvullende toerusting en vorming en activiteiten om in conditie te blijven. Op basis van de in- en externe dialoog wordt voortdurend gereflecteerd op het effect en vindt zo nodig bijsturing plaats.

### **Verwerking van de resultaten**

Om de resultaten vanuit het verdiepend diagnostisch onderzoek te kunnen analyseren maak ik gebruik van het overzichtsschema (zie tabel 9). Dit overzicht is gebaseerd op het schema van tabel 5, echter aan de elementen zoals genoemd in het organisatieassessment zijn nu de dominante leiderschapsrollen toegevoegd die worden onderzocht in de niveaus 3. tot en met 6. De tabel geeft de samenhang weer tussen de elementen uit het organisatieassessment en de dominante leiderschapsrollen in de verschillende kwadranten. Dit betreft de leiderschapsrollen Ondernemer, Manager, Coach en Strategisch ondernemer. Dit betekent bijvoorbeeld dat bij het kwadrant 'flexibiliteit' met als strategisch perspectief 'lenigheid' met een 'groen waardesysteem', een 'systeemgerichte organisatie' en een 'familiecultuur' dominant de Coachrol hoort. Dit betreft in hoofdzaak een participerende leiderschapsstijl.

Op basis van de collectieve bespreking van de resultaten wordt invulling gegeven aan de elementen 'Toerusting en Vorming' en 'In conditie blijven' van afbeelding 17. De leiders formuleren een Persoonlijk Ontwikkel Plan en gezamenlijk wordt er een Team Ontwikkel Plan opgesteld. Gezamenlijk wordt nagedacht over de randvoorwaarden om binnen de organisatie de ontwikkeling succesvol te laten verlopen. Er worden concrete besluiten genomen voor vervolgvacaties op individueel niveau en teamniveau, zoals bijvoorbeeld de training van vaardigheden, kennisverwerving en individuele en teamcoaching.

Tabel 9: Samenhang elementen uit het organisatieassessment met de dominante leiderschapsrollen

|                 | Niveau 1: Maatschappij  |                                 |                                     | Niveau 2: Organisatie        |                            |                                       | Niveau 3 t/m 6:<br>De persoon van de leider            |                               |
|-----------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Kwa-<br>drant   | Turb.<br>van de<br>omg. | Dominant<br>waarden-<br>systeem | Strategisch<br>perspectief          | Organisatie-<br>ontwikkeling | Org.<br>als<br>verhaal     | Dominante<br>cultuur-<br>typologie    | Dominante<br>leiderschapsrol                           | Resultierend<br>vermogen      |
| IV              | Pofiel-<br>schets       | Geel                            | Creativiteit →<br>Innovativiteit    | Ketengericht                 | Verhalende<br>beschrijving | Adhocratie:<br>Open Systeem<br>Model  | Strategisch<br>Ondernemer<br>(coachend<br>leiderschap) | +<br>Kennis<br>vermogen       |
| Tussen-<br>fase |                         |                                 |                                     |                              |                            |                                       |                                                        |                               |
| III             |                         | Groen                           | Flexibiliteit →<br>Lenigheid        | Systeem-<br>gericht          |                            | Familie:<br>Human Relations<br>Model  | Coach<br>(participierend<br>leiderschap)               | +<br>Socialisatie<br>vermogen |
| Tussen-<br>fase |                         |                                 |                                     |                              |                            |                                       |                                                        |                               |
| II              |                         | Blauw                           | Efficiency →<br>Productiviteit      | Proces-<br>gericht           |                            | Hiërarchie:<br>Intern Proces<br>Model | Manager<br>(onderhandelend<br>leiderschap)             | +<br>Materieel<br>vermogen    |
| Tussen-<br>fase |                         |                                 |                                     |                              |                            |                                       |                                                        |                               |
| I               |                         | Oranje                          | Effectiviteit →<br>Marktgerichtheid | Activiteit-<br>gericht       |                            | Markt:<br>Rationeel Doel<br>Model     | Ondernemer<br>(aanwijzend<br>leiderschap)              | Commerieel<br>vermogen        |

Stap 3. Evaluerend onderzoek

Inleiding

Doelstelling van de toepassing van de Referentiemethode® is dat er op basis van het organisatieassessment en eventueel het verdiepend diagnostisch onderzoek door de organisatie en de leidinggevendenden concrete vervolgstappen worden gezet. Voorbeelden daarvan zijn gedragsgerichte training op individueel en groepsniveau, intercollegiale consultatie en individuele coaching. Om na te gaan of het beoogde effect wordt bereikt, vindt er in het kader van de Referentiemethode® na zekere tijd (bijvoorbeeld een jaar) een vervolgmeting plaats.

Tabel 10 geeft een overzicht van de leveringsmethodes, die gehanteerd zijn bij het evaluerend onderzoek.

*Tabel 10: Samenvatting leveringsmethodes vervolgmeting*

| Niveau Referentiemethode® |                          | Onderzoeks-thema              | Methode                                    | Theoretisch kader      |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|
| Niveau 2.                 | Organisatie              | Fase organisatie-ontwikkeling | Organisatie Quick Scan OQS                 | (Hardjono 2004)        |
|                           |                          |                               | Cultuur Quick Scan CQS                     | (Quinn & Cameron 2003) |
| Niveau 3. en 4.           | De persoon van de leider | Gedrag en effect van gedrag   | 360-graden feedback + individuele feedback | (Edwards & Ewen 1996)  |

### Het proces

Bij deze vervolgmeting vindt er op basis van interviews en documentenonderzoek een eerste analyse plaats van de stand van zaken en de daarbij behorende managementthema's. Om de voortgang van de ontwikkeling van individuen te kunnen duiden, vindt er een herhaling plaats van een aantal onderzoeken uit het verdiepend diagnostisch onderzoek op basis van dezelfde instrumenten. Dit betekent een herhaling van de Organisatie Quick Scan, de Cultuur Quick Scan en de 360-graden feedback. Waar mogelijk wordt bij de 360-graden feedback gebruikgemaakt van dezelfde respondenten als bij het verdiepend diagnostisch onderzoek. De resultaten worden individueel besproken met alle leidinggevendenden. Tevens wordt in dat gesprek nagegaan welke voortgang zij hebben geboekt bij hun leiderschapsontwikkeling. Met andere woorden: wat is er terechtgekomen van de doelstellingen die individuen hebben geformuleerd in hun Persoonlijk Ontwikkel Plan. In de gesprekken wordt tevens nagegaan, welke randvoorwaarden de organisatie heeft gecreëerd om leiderschapsontwikkeling mogelijk te maken. Welke faciliteiten zijn ter beschikking gesteld en wat was daarvan het effect? Op basis van alle gesprekken wordt wederom een afrondende bijeenkomst georganiseerd, waar de overall thema's nogmaals gezamenlijk worden besproken. De afrondende bijeenkomst resulteert in een afrondende rapportage die, na goedkeuring van alle deelnemers, tenslotte wordt besproken met het management van de desbetreffende organisatie.

### 3

## Methodische verantwoording

Het ontwerptraject dat uiteindelijk heeft geleid tot de Referentiemethode® is opgedeeld in een zestal fasen, met name:

1. reflectie op eigen praktijkervaring en definitie van relevante leiderschapsthema's;
2. het eerste ontwerp van het referentiemodel op basis van de resultaten van de leergang 'Leiderschap in de context van het INK-managementmodel';
3. evaluatie van de resultaten en definitie van het projectvoorstel voor deze dissertatie;
4. verdiepende literatuurstudie en definitie van het onderzoeksmodel voor deze dissertatie (zie afbeelding 1);
5. toetsing van het ontwerp van de Referentiemethode® door de uitvoering van zogenaamde organisatieassessments bij een achttal organisaties, aanvullend verdiepend leiderschapsonderzoek en een evaluerend onderzoek bij een drietal organisaties, de casussen A, B en C, alsmede een effectmeting door de analyse van de resultaten van de drie casestudies (het doel van dit onderzoek);
6. het definitief ontwerp van de Referentiemethode® met de bijbehorende leveringsmethodes.

In dit hoofdstuk werk ik de methode uit waarop het onderzoek naar de toetsing van de Referentiemethode® heeft plaatsgevonden (het doel van deze dissertatie). Dit komt in paragraaf 3.1 aan de orde.

In paragraaf 3.2 ga ik nader in op de gebruikte managementtheorieën en de positionering van de Referentiemethode® binnen de sociale wetenschappen.

Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 de methode uitgewerkt waarop de toepassing en toetsing van de Referentiemethode® binnen de afzonderlijke casestudies heeft plaatsgevonden, alsmede de wijze waarop de effectmeting is uitgevoerd. Dit betreft de concrete uitwerking van fase 5. In paragraaf 3.4 ga ik dan in op de verschillende perspectieven van waaruit ik als onderzoeker heb gekeken naar het onderzoeksmateriaal. In paragraaf 3.5 tenslotte geef ik een reflectie op de gebruikte methodologie.

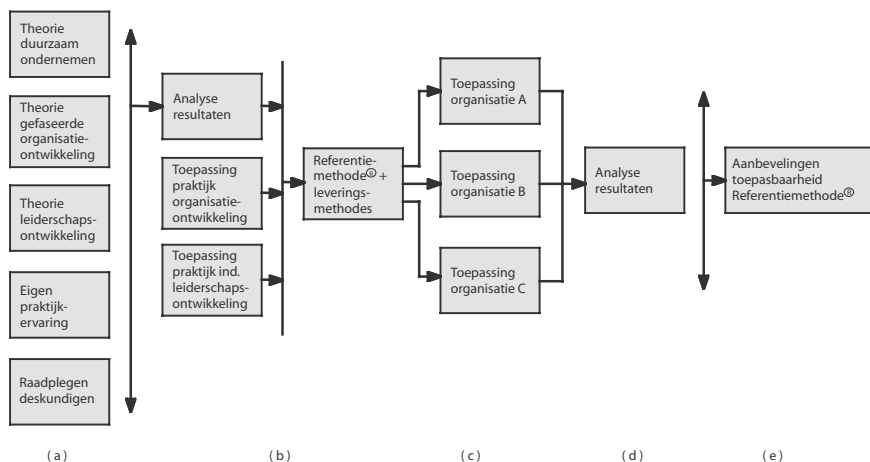
### 3.1 Opzet van het onderzoek

#### Inleiding

De doelstelling van deze dissertatie luidt als volgt:

*Het aannemelijk maken van de toepasbaarheid van het referentiemodel met bijbehorende leveringsmethodes (verder te noemen de Referentiemethode®) voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap.*

Nadat de Referentiemethode® is ontworpen, is het onderzoeksmodel geconcipeerd voor het onderzoek naar de toepasbaarheid van deze methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. De onderzoeksopzet is weergegeven in onderstaand schema (afbeelding 1):



Afbeelding 1: Schematische weergave onderzoeksopzet dissertatie

De Referentiemethode® is ontstaan op basis van reflecties van eigen praktijk-ervaringen en specifiek aanvullend praktijkonderzoek op het gebied van organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Steeds meer ontstond het inzicht dat er een relatie bestaat tussen beide fenomenen. Beide fenomenen zijn daarom afzonderlijk onderzocht, maar ook in samenhang met elkaar. Bijlage 1 geeft een historisch overzicht van de uitgevoerde activiteiten in het kader van dit onderzoek, inclusief de aan het onderzoek voorafgaande fase van het ontwerp van het referentiemodel.

Het onderzoek bestaat uit een tweetal onderzoeksfasen:

1. de toetsing van het ontwerp;
2. de effectmeting op basis van een evaluerend onderzoek per casus.

#### *Ad.1 Toetsing van het ontwerp*

De Referentiemethode® is ontworpen op basis van vraagstukken in de praktijk en toetsing van oplossingsrichtingen op deelaspecten. Om de afzonderlijke niveaus binnen de Referentiemethode® nader te kunnen definiëren, is er een aanvullend praktijkonderzoek uitgevoerd.

De toetsing heeft plaatsgevonden door het uitvoeren van een achttal organisatie-assessments en vervolgens het uitvoeren bij een drietal organisaties (casus) van een verdiepend diagnostisch onderzoek. Het programma had als doel de mogelijkheden van diverse leveringsmethodes te onderzoeken om op basis daarvan te komen tot een zinvolle en generieke methode voor het diagnosticeren en ontwikkelen van contextueel leiderschap. Dit programma is bij leiders van deelnemende organisaties in gang gezet op basis van een voor hen toegesneden programma. Daarom is er na een jaar een evaluerend onderzoek uitgevoerd per casus. Daarbij is per casus gezocht naar antwoorden op de vragen: Wat is er in de deelnemende organisaties gerealiseerd? Welke beweging is er ontstaan? De werkwijze bij deze drie casestudies, deelonderzoeken, is uitgewerkt in paragraaf 3.3. De resultaten van de analyse per casussen zijn weergegeven in hoofdstuk 4. Daarmee wordt invulling gegeven aan fase d. van het onderzoeksvoorstel (zie afbeelding 1.). Het onderzoek per casus is uitgevoerd op basis van de constructivistische methodologie, met daarbij de nadruk op het evalueren en reflecteren in een concrete praktijksituatie.

#### *Ad. 2 Effectmeting*

Bij dit onderzoek staat de aantoonbaarheid van de werkzaamheid van de Referentiemethode® in de praktijk centraal. De resultaten van de onderzoeken binnen de drie afzonderlijke casussen hebben de input geleverd voor de vergelijkende analyse over alle afzonderlijke casus. Er is gezocht naar verklaringen voor de overeenkomsten en verschillen tussen de afzonderlijk onderzochte organisaties. Op basis van deze analyse zijn kritieke succesfactoren gedefinieerd met betrekking tot het gebruik van de Referentiemethode® en zijn de condities bepaald, waaronder het gebruik van de methode effectief is. De resultaten zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5. Daarin worden conclusies getrokken over het definitief ontwerp van de Referentiemethode®. Tevens worden de omstandigheden en condities uitgewerkt, waaronder de Referentiemethode® toepasbaar is. In paragraaf 5.4 tenslotte worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

Gedurende het onderzoek is voor elke deelvraag een overzicht gemaakt van de objecten van onderzoek met de bijbehorende informatiebronnen en de wijze waarop deze bronnen zijn ontsloten. Het evaluerend onderzoek per casus is uitgevoerd op basis van een verscheidenheid aan bronnen. Vanwege de meer-voudige waarneming is er sprake van triangulatie.

### Selectiecriteria casestudies

In paragraaf 1.5 is verwezen naar het uitvoeren van onderzoek volgens de case-studymethode van Yin. Om uiteindelijk algemene conclusies te kunnen trekken voor de toepassing van de Referentiemethode®, zijn bij de selectie van de casussen de navolgende selectiecriteria gehanteerd (Van Tulder 2007):

- er worden tenminste drie onafhankelijke casestudies uitgevoerd;
- de strategische ambitie van de organisatie is helder geformuleerd;
- de organisatie verkeert niet in een crisissituatie, maar streeft er naar haar ontwikkeling in een dynamisch evenwicht met de omgeving tot stand te brengen;
- leiderschapsontwikkeling is als kritieke succesfactor gedefinieerd in antwoord op de veranderende complexiteit van de omgeving;
- direct betrokken leidinggevendenden hebben de bereidheid het programma daadwerkelijk te ondergaan;
- de uitvoering van de casestudies gebeurt op locatie van de te onderzoeken organisatie binnen de context van de reguliere bedrijfsvoering;
- voor de toepassing van leiderschapsontwikkeling wordt uitgegaan van hetzelfde framework (het referentiemodel);
- elke casestudie is voorafgegaan door een organisatieassessment om de relatie te duiden tussen leiderschapsontwikkeling, de organisatorische en maatschappelijke context en de strategische ambitie van de organisatie;
- de ontwikkeling van de gewenste leiderschapsprofielen vindt, vanuit het referentiemodel, in samenspraak met betrokkenen plaats binnen de context van de organisatie;
- de ontwikkeling van de specifieke onderzoeksinstrumenten, behorende bij de elementen van het referentiemodel, worden contextueel ontwikkeld op basis van een constructivistisch onderzoek binnen de setting van de organisatie;
- er is gekozen voor de uitvoering van een casestudie op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

### 3.2 Te verwerken managementtheorieën bij de Referentiemethode®

#### Centrale achtergrondgedachten

Een van de centrale vraagstellingen binnen de onderzoeksopzet van deze dissertatie luidt: Wat betekent het door de organisatie gekozen strategisch perspectief voor leiderschapsontwikkeling en organisatieontwikkeling? Wat is de samenhang tussen leiderschapsontwikkeling en organisatieontwikkeling?

Eerder, in hoofdstuk 2, heb ik een theoretische onderbouwing gegeven van centrale achtergrondgedachten bij deze vraagstelling. In samenvatting hebben deze gedachten betrekking op de volgende elementen van bedrijfsvoering:

- de stakeholderbenadering;
- de gefaseerde organisatieontwikkeling;
- ontwikkelingsrichtingen en managementoriëntaties;
- van maatschappelijk verantwoord naar duurzaam ondernemen;
- veranderende paradigma op organiseren en de complexiteitsbenadering;
- diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap.

De thesis van dit onderzoek luidt of er, en zo ja welke relatie bestaat tussen het leiderschap en de organisatie of het organisatieonderdeel waaraan leiding wordt gegeven. De organisatie bevindt zich in de context van de maatschappij, het maatschappelijk krachtenveld. Veranderingen in de context maken dat ook organisaties moeten veranderen. De Referentiemethode® is om die reden dan ook expliciet gebaseerd op dynamische modellen, waaronder ECLET (Emerging Cyclical Levels of Existence Theory), het Vierfasenmodel® en het INK-managementmodel.

In deze paragraaf wordt hier nog een dimensie aan toegevoegd: de positionering van de Referentiemethode® binnen de sociale wetenschappen. Daarbij wordt aangesloten bij de benadering van Burrell en Morgan, zoals deze is uitgewerkt door Maas (Maas 1988). De werkwijze is gebaseerd op de methodologie van de fenomenologie als belangrijke kenleer in de filosofie en het symbolisch interactionisme, als belangrijke stroming in de filosofie (Wester 1984). Een en ander wordt hierna verder uitgewerkt.

#### **Referentiemethode® en methodologie: fenomenologie, symbolisch interactionisme en ethnomethodologie**

De Referentiemethode® werkt met ervaringen van mensen, levert derhalve beelden van de subjectieve werkelijkheid en bouwt voort op enkele metho-

dologische positioneringen in de sociale wetenschappen in het bijzonder. De methode vormt geen objectieve beschrijving van de werkelijkheid, maar is door toepassing in de praktijk opgeschoven in de richting van intersubjectiviteit, waarbij gezocht is naar wetmatigheden binnen zowel leiderschaps- als organisatieontwikkeling.

Voor het onderzoek is van belang op welke wijze tegen het begrip van ‘de’ werkelijkheid wordt aangekeken. De ontologie, een traditioneel onderdeel van de filosofie, houdt zich bezig met de vraag over de werkelijkheid van het bestaan en het bestaan van een werkelijkheid.

We onderscheiden daarbij in grote lijnen de volgende denkvormen (of systematisch geformuleerde opvattingen) (Van Dongen et al. 1996):

- werkelijkheid als objectief gegeven;
- werkelijkheid als subjectief gegeven;
- werkelijkheid als intersubjectief gegeven;
- werkelijkheid als proces van sociaal construeren.

In het kader hierna worden de belangrijkste kenmerken van elk van deze opvattingen samengevat.

### **Vier zienswijzen voor het beschouwen van de werkelijkheid**

#### *De werkelijkheid als objectief gegeven*

De werkelijkheid opgevat als *objectief gegeven* is een gebeuren dat zich daarbuiten afspeelt als een onafhankelijk gegeven, dat we ook van buitenaf kunnen bestuderen. Men kijkt naar mensen en organisaties alsof ze objecten zijn die los bestaan van de waarnemers. Bestudering geschiedt op dezelfde wijze als bij natuurverschijnselen. Er bestaat een lineaire oorzaak – gevolg relatie tussen waarnemer (subject) en het waargenomen (object). Men noemt dit ook wel het entiteitsdenken, uitgaande van de veronderstelling dat er vaste punten zijn, van waaruit men de werkelijkheid beschouwt. De spelregels, waarbinnen men kennis verwerft en ontwikkelt, zijn als het ware ‘vooraf vastgelegd’, hetgeen reflecteren uitsluit.

Deze invalshoek vormt de basis voor de organisatietheorieën op basis van de structuralistische traditie.

*De werkelijkheid als subjectief gegeven*

De werkelijkheid als *subjectief gegeven* bestaat alleen voor zover een waarnemer daar zijn aandacht op richt (fenomenologie). De werkelijkheid is alleen kenbaar als subjectief verschijnsel. Deze zienswijze ontstaat aan het begin van de twintigste eeuw. Meer en meer ontstaat belangstelling voor het proces, waarop de werkelijkheid wordt geproduceerd.

Ieder subject of individu hanteert een eigen invalshoek of definitie om de situatie te bestuderen. Het subject definieert het waargenomene: het object is de resultante van zijn selectieve perceptie: de mens is een wezen dat waarneming en bewustzijn produceert en brengt daarbij zijn eigen wetmatigheden en beperkingen met zich mee. De interdependente relatie tussen subject en object staat centraal. Een keuze voor 'zien' houdt een keuze voor 'niet zien' in. Om de 'sociale werkelijkheid' te kunnen bevatten, moet er aandacht zijn voor een groot aantal aspecten, waaronder interactie, symbool, intentionaliteit (symbolisch interactionisten en fenomenologen).

Deze invalshoek vormt de basis voor de organisatietheorieën op basis van de fenomenologische traditie: de social action benadering.

*De werkelijkheid als intersubjectief gegeven*

De werkelijkheid, opgevat als *intersubjectief gegeven*, staat voor een gedeelde symbolische wereld (symbolisch interactionisme). De mens is een symbolisch opererend wezen, maar is voor zijn betekenisverlening afhankelijk van anderen.

Op basis van interactie worden werkelijkheden uitgewisseld en trachten mensen tot een gemeenschappelijke werkelijkheid te komen, die dan als uitgangspunt dient voor verdere acties. De werkelijkheid is geen objectieve kennis in de klassieke zin, meer een afgesproken of sociale realiteit. Sociale processen staan op de voorgrond. De werkelijkheid wordt in sociaal verband geconstrueerd en gereconstrueerd (fenomenologen en ethnomethodologen). Elementen krijgen alleen betekenis binnen sociale processen en veranderingen ontstaan alleen op basis van relaties. Organisaties bestaan alleen als gedeelde werkelijkheid. O.a. Weick heeft aan de basis gestaan van deze benadering, waarbij de werkelijkheid dus wordt gevormd als resultante van interactie. Hij introduceert het begrip partiële inclusie: het deelnemen van individuen aan meerdere groepen. Er wordt ook wel gesproken van de evoluerende systeemtheorie.

*De werkelijkheid als proces van sociaal construeren*

De werkelijkheid opgevat als *sociaal constructieproces* bestaat voorzover zij geconstrueerd wordt binnen processen van betekenisverlening en onderhandeling, welke steeds door blijven gaan (sociaal constructivisme).

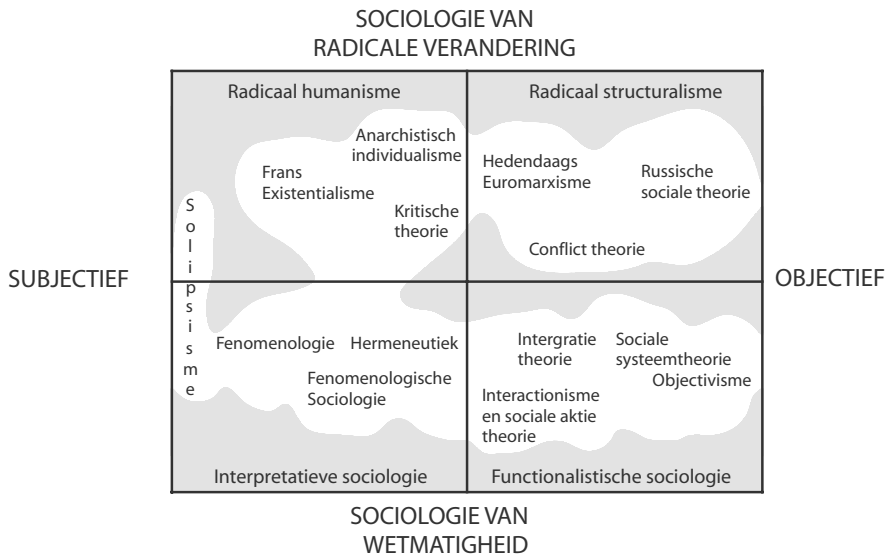
Door middel van derden (personen) wordt de werkelijkheid niet alleen geconstrueerd, maar ook geherconstrueerd. Veranderen en herconstrueren staan centraal. Voor elk individu geldt dat deze geïncludeerd (multiple inclusie) is in meerdere (sociaal-cognitieve) contexten. Er is sprake van sociaal-inhoudelijke 'Gestalts'.

De benaderingen van de werkelijkheid als intersubjectief gebeuren en als proces van sociaal construeren vormen de basis voor de organiseertheorieën (de theorie van het Sociaal Integreren).

Bronnen: (Van Dongen et al. 1996; Maas 1988; Voogt 1990)

Burrell en Morgan hebben een ordening gemaakt van sociologische paradigma's, zoals deze in de tijd zijn ontstaan en hebben vervolgens getracht de theorieën over organiseren hierin te positioneren (zie afbeelding 2). Zij gaan daarbij uit van een tweetal dichotomieën, met name:

- van subjectief naar objectief (horizontaal);
- van verandering naar orde/regulering (verticaal).

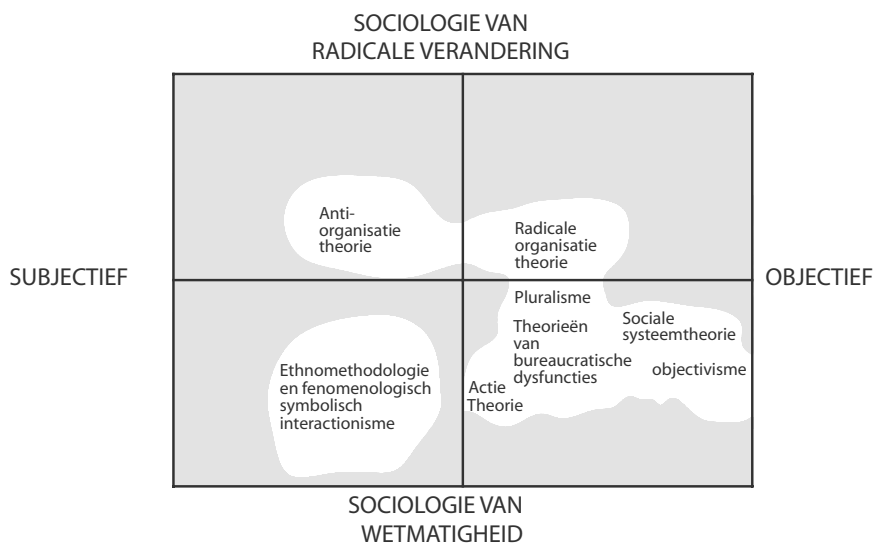


*Afbeelding 2: De vier sociologische paradigma's*  
Bron: Burrell & Morgan in Maas (1988)

Burrell en Morgan hebben op basis van dit schema een viertal paradigma's voor de sociologie benoemd, die elkaar uitsluiten, met name:

- het functionalistisch paradigma;
- het radicaal structuralistische paradigma;
- het interpretatieve paradigma;
- het radicaal-humanistisch paradigma.

In het verlengde van deze paradigma's voor de sociologie komen zij tot het volgende overzicht voor 'de' organisatietheorie in het bijzonder (zie afbeelding 3):



*Afbeelding 3: De belangrijkste scholen van organisatieanalyse*

Bron: Burrell & Morgan in Maas (1988)

De toepassing van de Referentiemethode® is gebaseerd op de eerder genoemde intersubjectiviteit en de zoektocht naar wetmatigheden. Kijkend naar het voorgaande schema hoort de Referentiemethode® thuis in het kwadrant, dat wordt gekarakteriseerd door: subjectieve kennis als wetenschapsfilosofische grondslag en geregleerde verandering als mogelijkheid voor verandering. Organiseren is in dit kwadrant in eerste instantie gebaseerd op het gedachtegoed van het fenomenologisch-symbolische interactionisme en de ethnomethodologie.

In de benadering van 'hoe de werkelijkheid wordt gemaakt', baseert het symbolisch interactionisme zich op de volgende uitgangspunten (Maas 1988, p. 54):

- 'De' werkelijkheid spant zich op in interacties tussen mensen. Door deze wederkerige sociale acties, die voortdurend plaatsvinden, worden sociale structuren ingevuld. 'De' werkelijkheid is daarmee eveneens een symbolisch construct dat actief door mensen wordt geconstrueerd.
- Het sociale leven wordt, gegeven deze voorstelling, door hen gezien als een sociaal proces.
- Definities van mensen worden geleerd, veranderd, getransformeerd en vervangen in interactie.

- Samenleven wil zeggen dat mensen in interactie zijn, communiceren en een gemeenschappelijk gedeelde 'definitie' ontwikkelen. Mensen zijn niet zozeer een product van deze samenleving, als wel actief betrokken bij de ontwikkeling ervan.

De fenomenologie gaat uit van de veronderstelling dat er niet zoiets is als een 'wereld' buiten onze waarneming om, die we steeds weer moeten 'ontdekken'. Betekenissen kunnen voor de fenomenologen nooit een a priori karakter hebben. Voor Husserl, grondlegger van de fenomenologie, is er niet zoiets als een werkelijkheid buiten het sociale om. Centraal staat dat niet 'de' werkelijkheid ons is gegeven, maar alleen de verschijnselen of fenomenen, zoals wij die beleven en ervaren (Maas 1988, p. 61).

Karakteristiek voor de benadering van de ethnomethodologen is de sterk empirische oriëntatie: zij zijn vooral geïnteresseerd in de perspectieven van mensen: hoe zien zij de wereld en hoe handelen zij in de wereld, zoals zij die zien. De karakteristieken van de werkelijkheid zijn een product van het interpretatieproces. Dit interpreteren heeft derhalve als functie de 'constructie' en 'reconstructie' van de werkelijkheid (Maas 1988, p. 62).

### Onderzoeksopzet

Gebaseerd op de methodologie van de fenomenologie en het symbolisch interactionisme heb ik op hoofdlijnen gekozen voor de volgende onderzoeksopzet:

1. Gegevensverzameling door middel van participerende observatie: 'role taking', met als doel het leren kennen van het perspectief van de deelnemers op de wereld, van waaruit zij die wereld via hun handelen vorm geven.

Kernelementen daarbij zijn:

- Wat is er aan de hand vanuit het gezichtspunt van de onderzochten?
- Wat zijn hun concrete ervaringen?

De belangrijkste procedures betreffen:

- de vergelijking van de essentiële kenmerken en de relaties tussen deze kenmerken;
- het zich eigen maken van een 'Insiders view' van de onderzoeker;
- 'direct examination of the empirical world';
- het hanteren van een sensitizing concept, in dit geval de Referentiemethode®;
- de triangulatie van onderzoeksgegevens, door te kijken vanuit verschillende invalshoeken en daarmee naar meerdere niveaus binnen de Referentiemethode®.

2. De verwerking van het onderzoeksmateriaal (Wester 1984, p. 59). Daarbij wordt gebruikgemaakt van:
  - observatiegegevens, het uitschrijven van de gebeurtenissen;
  - theoretische notities: het op basis van de theorie betekenis geven aan de observatiegegevens;
  - methodologische aantekeningen, voor een verantwoording van de besluiten, die de onderzoeker heeft genomen gedurende het onderzoek (actoren, plaats, bestede tijd en tijdstip, contacten etc).
3. De analyse van de gegevens (Wester 1984, p. 63):
  - het vergelijken van alle gebeurtenissen binnen een voorlopige ordening met elkaar;
  - het integreren van categorieën en hun eigenschappen;
  - de afbakening van de theorie;
  - spaarzaamheid van variabelen;
  - overzicht (scope) in toepasbaarheid in een breed veld van situaties;
  - het uitschrijven van de theorie.
4. De controle op geldigheid en betrouwbaarheid:
  - casuïstiek/gevalsstudie.
5. De Referentiemethode® wordt definitief en generiek toepasbaar.

## Samenvatting

Het onderzoek als onderwerp van deze dissertatie speelt zich in termen van de sociale wetenschappen af in het kwadrant van het interpretatieve paradigma, zoals door Burrell en Morgan beschreven, waarin de werkelijkheid wordt opgevat als intersubjectief gebeuren. In dit kwadrant vormen de inzichten vanuit de theorie van het sociaal constructivisme (Van Dongen et al. 1996) zoals deze is ontwikkeld in het laatste decennium van de twintigste eeuw, het lonkend perspectief. De definitie voor organisatie die ik hanteer in dit onderzoek (zie paragraaf 2.2) is dan ook gebaseerd op deze theorie.

### 3.3 Aanpak onderzoek per casestudie

#### Inleiding

In deze paragraaf ga ik nader in op de onderzoeksstrategie die is gehanteerd bij de toepassing van de Referentiemethode® voor de afzonderlijke casus. De toepassing van de Referentiemethode® per casus betreft in feite een deelonderzoek

binnen het onderzoek van deze dissertatie. Op grond van de resultaten van deze deelonderzoeken wordt uiteindelijk de vierde centrale onderzoeksvraag beantwoord: Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten bij de drie organisaties voor het doen van aanbevelingen voor de toepassing van de Referentiemethode® voor diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap?

Daarbij is voor het verdiepend diagnostisch onderzoek een wezenlijk andere onderzoeksstrategie gevolgd dan voor het organisatieassessment. Vanwege de definities voor contextueel leiderschap, waarbij werkelijkheden in interactie wordt geconstrueerd en geherconstrueerd, is gekozen voor een 'naturalistic inquiry' (Erlandson et al. 1993) op basis van de principes, zoals beschreven door Guba en Lincoln in 'The Fourth Generation Evaluation' (Guba & Lincoln 1989). De probleemdefinitie in een constructivistisch onderzoek betreft geen vraag of zelfs een onderwerp maar een uiting van een dilemma of situatie, welke bekeken dient te worden met als doelen begrip en richtingbepaling. Het doel van het onderzoek betreft niet zozeer het ontwikkelen van een 'body of knowledge' in de vorm van generalisaties, welke vrij zijn van tijd en/of context. Het gaat er vooral om om gemeenschappelijke werkelijkheidsdefinities te ontwikkelen, welke een bepaalde context er uit lichten en werkhypotheses leveren voor de bestudering van andere. Doel van het onderzoek is het oplossen van vraagstukken door kennis- en informatievermeerdering en in relatie met verschillende stakeholders in de sociale context een werkelijkheidsdefinitie van hogere orde te construeren, gericht op de oplossing van dat vraagstuk.

Zoals blijkt uit het onderzoeksschema (afbeelding 1) heb ik met inachtneming van het bovenstaande drie verschillende contexten onderzocht rondom de uitdagingen en dilemma's voor leiderschapsontwikkeling. Het uitgangspunt daarbij vormt de derde centrale onderzoeksvraag: Hoe worden de drie onderzochte organisaties beoordeeld in het licht van de gestelde criteria? Om een antwoord te vinden op deze centrale onderzoeksvraag, maak ik gebruik van een drietal afzonderlijke casestudies (Yin 2003). Naar analogie met Yin heb ik de centrale onderzoeksvraag als volgt toegespijt:

*'Waarom' en 'hoe' levert de Referentiemethode® (integrale aanpak) een bijdrage aan de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap (casus) binnen de context van de politie, de gezondheidszorg en in de bouw (unit of analysis, different perspective of different actors), allemaal organisaties die zich bevinden in de overgang van een Fase II naar een Fase III organisatie op basis van het INK-managementmodel.*

Zoals zal blijken in hoofdstuk 5 biedt de Referentiemethode® handvatten voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap binnen de afzonderlijke casus, maar er is ook een aantal werkhypotheses te benoemen voor de toepassing binnen andere contexten.

Voor het uitvoeren van de afzonderlijke casestudies heb ik gekozen voor de methode van de Fourth Generation Evaluation, zoals uitgewerkt door Guba & Lincoln (Guba & Lincoln 1989). Na een theoretische inleiding beschrijf ik de concrete uitwerking van het onderzoek in een stappenplan en geef ik de praktische uitwerking per stap.

### **De responsieve constructivistische methodologie (Guba & Lincoln)**

Fourth Generation Evaluation, zoals ontwikkeld door Guba en Lincoln (Guba & Lincoln 1989), behandelt een nieuwe methode om onderzoek uit te voeren, het responsief constructivistisch onderzoek. De onderzoeksmethode is gebaseerd op twee basiselementen:

1. 'responsive focussing', hetgeen inhoudt dat de vragen die gesteld gaan worden en de informatie die verzameld wordt, bepaald worden op basis van de input van stakeholders (en dus niet alleen van de primaire opdrachtgever);
2. de constructivistische methodologie.

Fourth Generation Evaluation gaat uit van de constructivistische methodologie, die gebaseerd is op het constructivistisch paradigma. Hierin:

- bestaat 'de waarheid', maar bestaat deze uit meerdere werkelijkheidsdefinities binnen een sociale context. Er zijn net zo veel werkelijkheidsdefinities als er individuen zijn, maar natuurlijk worden er vele gedeeld;
- hebben 'feiten' geen betekenis, anders dan binnen een bepaald waardesysteem;
- bestaan 'oorzaak' en 'gevolg' niet, behalve door dit verband te veronderstellen;
- kunnen fenomenen uitsluitend worden bestudeerd binnen de context waarin ze worden bestudeerd;
- zijn interventies niet stabiel omdat ze minstens zoveel door de context worden beïnvloed als zij de context beïnvloeden.

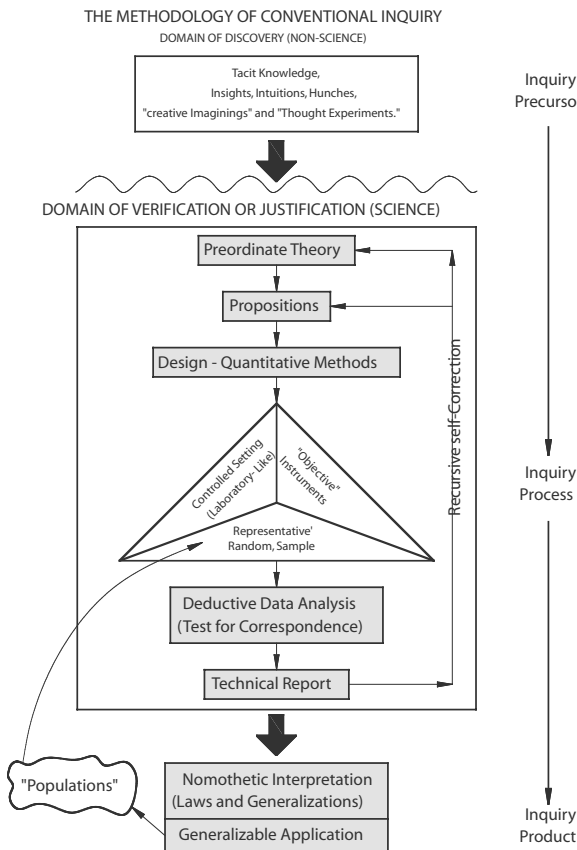
Binnen de constructivistische methodologie worden door Guba en Lincoln drie brede groepen van belanghebbenden, of stakeholders onderscheiden:

1. de 'agents': degenen die betrokken zijn bij het produceren, gebruiken en implementeren van het onderwerp en de resultaten van onderzoek;
2. de 'beneficiaries': degenen die op de een of andere manier profiteren van het gebruik van de resultaten van het onderzoek;

3. de 'victims' (slachtoffers): degenen die negatief getroffen worden door het gebruik van de resultaten van het onderzoek.

### Verschillen tussen de positivistische (klassieke) en de constructivistische methodologie

Het positivisme omvat een werkelijkheidsbenadering, die er van uitgaat dat de mens via rationeel, analyserend, reducerend en logisch redeneren en experimenteren inzicht kan verwerven in de werkelijkheid. En dat niet alleen: met behulp van instrumenten is de werkelijkheid te maken, te manipuleren, te sturen en te beheersen. Op deze principes zijn alle klassieke onderzoeksbenaderingen gebaseerd. Afbeelding 4 geeft een overzicht van een onderzoek in de positivistische traditie.

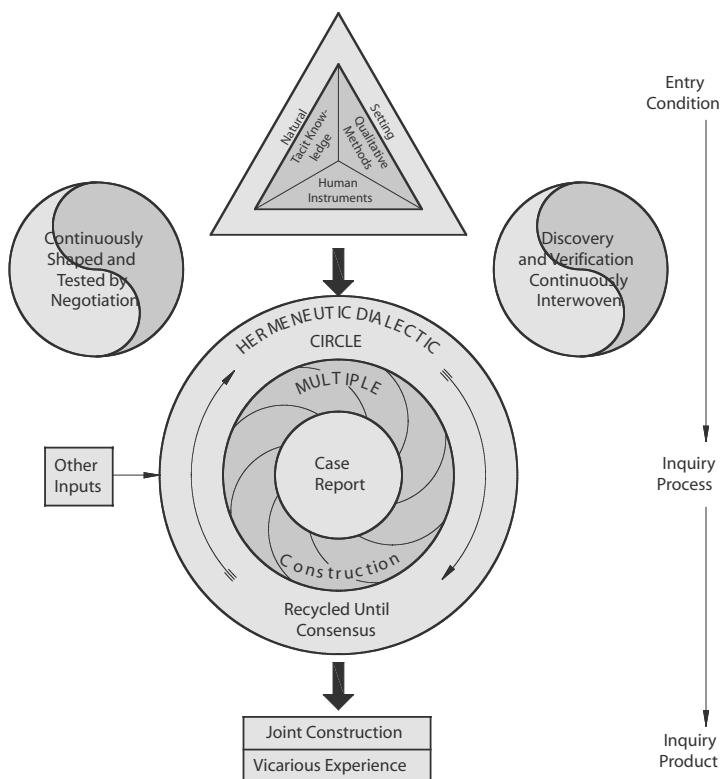


Afbeelding 4: Schema onderzoek binnen de positivistische traditie

Bron: Guba & Lincoln (1989)

Het constructivisme gaat er van uit dat de werkelijkheid niet kenbaar is, maar door mensen (stakeholders) telkens in interactie wordt geconstrueerd en gecreëerd. Daarmee omvat het constructivisme een andere manier van kijken naar de wereld op paradigmatische niveau vanuit een neutrale waarnemer: de werkelijkheid bestaat uit een interactieve, multiple sociale constructie, die pas bestudeerd kan worden door eerst te onderzoeken, leren en ervaren wat stakeholders belangrijk vinden. Daarmee is het constructivisme een methodische instructie met een lege inhoud en slechts één randvoorwaarde: mensen in een sociaal vacuüm bestaan niet.

Onder gegevensverzameling op constructivistische wijze verstaat Erlandson het interactieve proces van gegevens verzamelen en -analyse, uiteindelijk resulterend in een wel akkoord 'Gestalt' bij de beëindiging van het onderzoek. Dit betreft een doorgaand proces en niet een 'one-time-event'; dit in tegenstelling tot een traditioneel, positivistisch onderzoek, waarbij het verzamelen van gegevens en de analyse daarvan gescheiden zijn. Afbeelding 5 geeft een schematisch overzicht van een onderzoek binnen de constructivistische traditie.



Afbeelding 5: Schema onderzoek binnen de constructivistische traditie

Bron: Guba & Lincoln (1989)

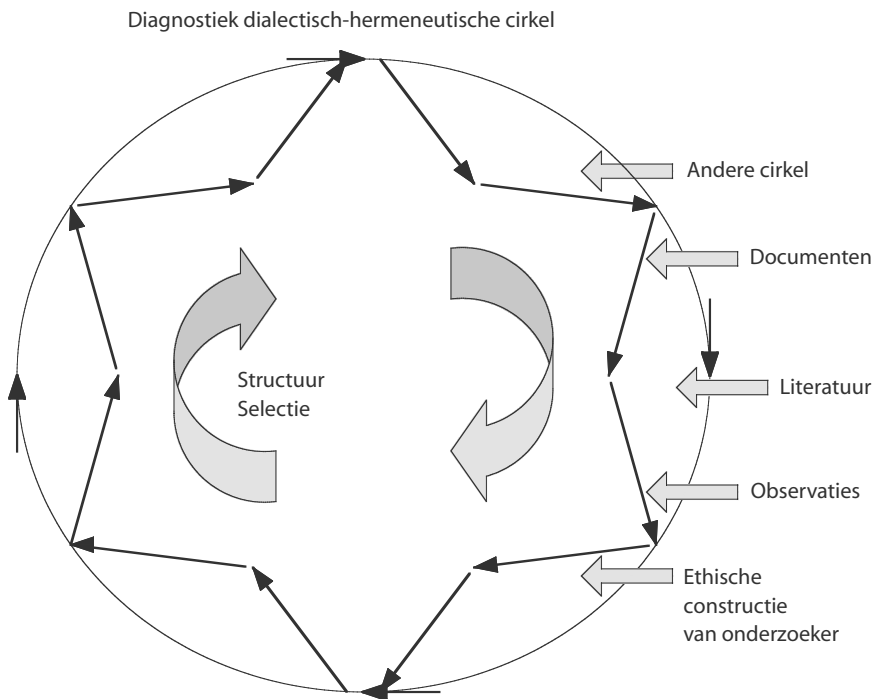
Het hart van het onderzoek vormt de manier van gegevensverzameling. Guba en Lincoln gebruiken hiervoor de dialectisch-hermeneutische cirkel. Dialectiek is een filosofische methode, oorspronkelijk ontwikkeld door Socrates en Plato om in een tweegesprek (dialoog) tot kennis van iets te komen. Het begrip schrijdt voort van these via antithese en voert tot synthese. Het overgaan van iets in zijn tegendeel is een dialectisch moment. Onder een hermeneutisch-dialectisch proces wordt een proces verstaan waarin verschillende constructies (werkelijkheidsdefinities) in elkaar gevlochten worden om in een Hegeliaanse cirkel (kurkentrekkerbeweging) een synthese van hogere orde te bereiken. In een constructivistisch onderzoek werkt de methode als volgt (Guba & Lincoln 1989, p. 152):

- de onderzoeker start met een respondent uit de doelgroep en onderzoekt met hem zijn werkelijkheidsdefinitie;
- aan het eind van het interview vraagt de onderzoeker naar andere stakeholders, die anders naar de werkelijkheid kijken;
- voorafgaand aan het tweede interview verwerkt de onderzoeker de aantekeningen en observaties vanuit het eerste interview en bereidt op basis hiervan het tweede gesprek voor;
- in het tweede interview begint de onderzoeker op dezelfde wijze maar wanneer geen nieuwe informatie meer vrijkomt, introduceert de onderzoeker thema's vanuit het eerste interview en vraagt de respondent daarop te reageren;
- tenslotte wordt dit interview afgesloten met een verzoek een derde respondent te noemen.

Doel van de eerste ronde is om zo veel mogelijk werkelijkheidsdefinities boven tafel te krijgen en om zo veel mogelijk stakeholders de kans te geven een bijdrage te leveren. Dit proces gaat door totdat meerdere werkelijkheidsdefinities over elkaar passen. Vervolgens vindt er nog een tweede ronde plaats met dezelfde of soortgelijke respondenten. Ook in deze ronde krijgen respondenten de kans om te reageren op werkelijkheidsdefinities van anderen uit de eerste ronde, waarbij normaliter hun eigen werkelijkheidsdefinities rijker worden door het interactieve proces. Tenslotte worden nog andere informatiebronnen ingebracht, wederom met als doel de afzonderlijke werkelijkheidsdefinities te verrijken.

Daarbij is de betrokkenheid van alle deelnemers een van de belangrijkste uitgangspunten voor een constructivistische studie. Iedere individuele werkelijkheidsdefinitie wordt openlijk gehonoreerd en biedt toegang tot het proces om te komen tot gedeelde werkelijkheidsdefinities.

Afbeelding 6 geeft een schematisch overzicht van de werkwijze voor het verzamelen en analyseren van gegevens met behulp van een hermeneutisch-dialectische cirkel.



*Afbeelding 6: Gegevensverzameling binnen de constructivistische traditie*

Bron: Guba & Lincoln bewerkt door Maas (1989)

## Methode en stappenplan

Na deze theoretische inleiding kom ik nu tot de praktische toepassing. De onderzoeksmethode heb ik toegepast binnen elke afzonderlijke casestudie (politie, gezondheidszorg en het bouwbedrijf). Een volledig constructivistisch onderzoek bestaat uit een aantal stappen, zoals omschreven door Guba en Lincoln (Guba & Lincoln 1989, p. 185). Ik noem ze eerst in samenhang, waarna ze achtereenvolgens worden toegelicht.

1. het opstellen van het contract;
2. het ontwerp en de organisatie van het onderzoek;
3. het identificeren van de stakeholders;
4. de ontwikkeling in een hermeneutisch-dialectisch proces van gezamenlijke constructen c.q. werkelijkheidsdefinities binnen elke stakeholdersgroep;
5. het testen en verbreden van alle stakeholderconstructen en het creëren van een consensus van een hogere orde;
6. het uitsorteren van opgeloste claims, concerns en issues (belangen, opvattingen en probleemdefinities);
7. het vaststellen van een prioriteit van de onopgeloste items;
8. het verzamelen van aanvullende informatie over deze items, wederom met als doel om consensus van een hogere orde te bereiken;
9. de voorbereiding van de agenda voor de onderhandeling;
10. het uitvoeren van de onderhandeling;
11. het rapporteren;
12. recyclen: het opnieuw doorlopen van de stappen zo vaak als nodig en mogelijk binnen de gegeven randvoorwaarden.

Bij elke casestudie is het proces grotendeels tweemaal doorlopen, eenmaal gedurende het initiële verdiepend diagnostisch onderzoek, waarbij de stappen zijn doorlopen tot en met stap 7. Gedurende het evaluerend onderzoek<sup>15</sup> is het gehele proces nog eens doorlopen van stap 4. tot en met stap 11. De concrete stappen per casestudie zijn nogmaals gedetailleerd beschreven in hoofdstuk 4, maar dan toegespitst op de specifieke werkwijze per casestudie.

### **Het verdiepend diagnostisch onderzoek binnen de Referentiemethode®**

#### **Stap 1: Het opstellen van het contract**

In deze fase gaat het om de ontwikkeling van en de onderhandeling over de entreevoorwaarden. Met de drie deelnemende organisaties is een overeenkomst gemaakt op basis van onder andere de resultaten van het organisatieassessment. In het contract is onder andere geregeld de initiële groep van deelnemers, de ambitie van het onderzoek, de vertrouwelijkheid en anonimiteit van de onderzoeksgegevens, de toegang tot documenten en gegevens, de te volgen werkwijze, een tijdschema, het budget en een overzicht van vermoedelijke 'producten'. Per casestudie is een interne programmamanager benoemd als linking pin tussen de opdrachtgever (en impliciet daarmee de verbinding met de strategie van de organisatie), de initiële doelgroep (de groep leidinggevend in kwestie) en de onderzoeker.

<sup>15</sup> Binnen de Referentiemethode® noem ik stap 3. de vervolgmeting. In het kader van de individuele casestudies spreek ik van een evaluerend onderzoek.

## **Stap 2: Het ontwerp en de organisatie van het onderzoek**

Hierbij zijn de grenzen van de onderzoeksarena vastgesteld, mede gelet op de vraagstelling vanuit het organisatieassessment. Er is uitvoerig stilgestaan bij de 'wie', 'wat', 'waar', 'waarom' en 'hoe'-vraag. Alle onderzoeken hebben plaatsgevonden binnen de locatie en sociale setting van de opdrachtgever.

Per casestudie bestond het onderzoeksteam uit de onderzoeker<sup>16</sup>, de counselor, en de programmamanager. Ik heb als onderzoeker het gehele programma ontworpen, gecoördineerd en begeleid. De rol van de programmamanager is toegelicht bij stap 1. De counselors hebben gezorgd voor de individuele feedback naar de deelnemers op basis van de resultaten van het gebruikte instrumentarium.

Verder is uitvoerig stilgestaan bij de werkhypotheses. Dit betreft een aantal aannames en vooronderstellingen waarop het onderzoek is gebaseerd. De criteria zijn weergegeven in hoofdstuk 2, paragraaf 2.4. Zij hebben gediend als een soort leidraad en zijn verder aangescherpt in het onderzoek.

Interventies zijn gebaseerd op het bewustzijn of bewust worden van de context en het gebruikmaken van de context.

Bij het ontwerp van het onderzoek zijn de navolgende onderwerpen de revue gepasseerd (Erlandson et al., 1993 p. 69):

- het plan om doelgericht te bepalen welke stakeholders als initiële respondenten van belang zijn. De interne programmamanager maakt deel uit van deze stakeholders;
- het plan voor de gegevensverzameling;
- het plan voor de analyse van de gegevens;
- het plan om de kwaliteit van het onderzoek te borgen;
- het plan voor de verspreiding van de onderzoeksresultaten;
- het plan voor momenten van reflectie op het oorspronkelijk ontwerp.

Bijzondere aandacht is besteed aan het inbouwen van gedragsnormen in het onderzoeksproces. Daarbij gaat het om termen als privacy, vertrouwelijkheid en toestemming van het gebruik van gegevens voor onderzoeksdoeleinden.

16 Op basis van de resultaten van het onderzoek noem ik de rol van 'onderzoeker' in de conclusies van hoofdstuk 5 de consultant. Binnen de casestudies heb ik nadrukkelijk als onderzoeker geacteerd en ben ik niet betrokken geweest bij het definiëren van de interventies naar aanleiding van het verdiepend diagnostisch onderzoek.

### **Stap 3: Het identificeren van de stakeholders**

Per casestudie is een bijeenkomst georganiseerd waarbij de initiële stakeholders zijn uitgenodigd. Dit betrof tenminste de initiële groep van leidinggevendenden, de interne programmamanager, het management van de desbetreffende organisatie, de eerstverantwoordelijke voor HRM en een afvaardiging van het medezeggenschapsorgaan.

### **Stap 4: De ontwikkeling in een hermeneutisch-dialectisch proces van gezamenlijke constructen c.q. werkelijkheidsdefinities binnen elke stakeholdersgroep**

Het belangrijkste doel is om gegevens te verzamelen op een zodanige wijze dat werkelijkheden geconstrueerd en inzichtelijk gemaakt kunnen worden, welke consistent en compatibel zijn met die van de belangrijkste stakeholders in de setting. Bij voorkeur geven de resulterende werkelijkheidsdefinities een volledige weergave van de sociale en culturele dimensies in een specifieke context. Met name in deze fase gaat het om het blootleggen van heterogene problemen en patronen in de specifieke context in directe relatie met het onderzoeksonderwerp.

Er is gebruikgemaakt van een tweetal categorieën van gegevensbronnen: interviews en observaties (dynamisch) en documenten en voorwerpen (statisch). Interviews hebben niet louter het karakter van gegevensverzameling, maar meer de vorm van dialoog en interactie, waarbij veel tijd wordt ingeruimd voor zowel de interviewer als de respondent (stakeholder) om achterwaarts en voorwaarts in de tijd te bewegen, het verleden te reconstrueren, het heden te interpreteren en de toekomst te projecteren. Ter voorbereiding van de interviews met de onderzoeker, hebben alle deelnemers een individuele startnotitie<sup>17</sup> gemaakt en de Vragenlijst Organisatie als Verhaal ingevuld. In het kader staan de elementen vermeld die bij de persoonlijke startnotitie aan de orde komen.

#### **Persoonlijke startnotitie leiderschapsontwikkeling**

Leiders vullen een algemeen gedeelte in met kenmerken van de organisatie waarin ze werken. Ze beantwoorden vragen over de wijze van invloed uitoefenen en geven antwoord op de navolgende zeven specifieke vragen:

17 Het format van de startnotitie is op te vragen bij de onderzoeker.

1. Wat is jouw persoonlijke missie als leider?
2. Wat zou je willen bereiken over vijf jaar?
3. Wat draagt de organisatie waarin je werkzaam bent bij aan jouw persoonlijke ontwikkeling?
4. Wat draag je bij aan de realisering van de missie van de organisatie waarin je werkzaam bent?
5. In welke fase van organisatieontwikkeling verkeert de organisatie waarin je werkzaam bent?
6. Wat kom je halen, wat kom je brengen?
7. Hoe typeer je jezelf als leider?

Onder observaties worden verstaan de systematische beschrijving van gebeurtenissen, het gedrag en voorwerpen in de sociale setting van de onderzoeksarena (locatie ter plaatse), daarbij gebruikmakend van verschillende zintuigen (horen, zien, voelen). Observaties vinden zowel gestructureerd als ongestructureerd plaats. Onder documenten wordt verstaan al het materiaal dat reeds aanwezig is voor of tijdens het onderzoek, echter niet beperkt tot tekst. Voorwerpen geven met name een beeld van de gebruikte technologie in de onderzoeksarena, de sociale interactie en de fysieke omgeving. Dit betreft technologische equipment, kunstwerken, ICT-apparatuur etc.

Binnen de onderzochte casus is het hermeneutisch-dialectisch proces toegepast om het leiderschapsprofiel te bepalen in de specifieke onderzoeksarena. Input daarvoor wordt gevormd door de gegevens uit het organisatieassessment, maar ook door de gegevens vanuit dit onderzoeksproces. Gesprekken zijn gevoerd met alle initiële stakeholders (onder andere op basis van hun startnotities en de ingevulde vragenlijst Organisatie als Verhaal), maar ook met diverse andere stakeholders. Op basis van het leiderschapsprofiel zijn de competenties bepaald, resulterend in de vragenlijsten voor het uitzetten van de 360-graden feedback. Het is duidelijk dat de gehanteerde competenties verschillen per onderzoeksarena. Deelnemers aan het programma hebben vervolgens zelf hun respondenten bepaald voor de gegevensverzameling 360-graden feedback. Tenminste moest feedback gevraagd worden aan de direct leidinggevende, één of meerdere collega's binnen hetzelfde leidinggevend niveau in de organisatie en een aantal medewerkers. Over het algemeen is feedback gevraagd aan circa zes respondenten. Daarnaast heeft de input vanuit het hermeneutisch-dialectisch proces geleid tot het bepalen van de ontlokkers<sup>18</sup> in de vragenlijst Motivector® Leiderschap.

18 Deze zogenaamde ontlokkers zijn specifiek ontworpen per casestudie en zijn opgenomen per casus in hoofdstuk 4.

Naast de uitvoering van het onderzoek naar de 360-graden feedback hebben leidinggevendenden, ter voorbereiding op het individuele gesprek met een counselor, de vragenlijst *Motivector*® Leiderschap ingevuld, alsmede de Big Five-vragenlijst persoonlijkheid (Costa & McCrae 1992; Wiggins 1996). In dit gesprek heeft de counselor de resultaten teruggekoppeld naar de leidinggevende. In interactie en dialoog is betekenis gegeven aan de onderzoeksresultaten. Het is vervolgens aan de leidinggevende om op basis van de resultaten adequate vervolgstappen te ondernemen.

### **Stap 5: Het testen en verbreden van alle stakeholdersconstructen en het creëren van een consensus van een hogere orde**

Aan het eind van elk interview heb ik in een persoonlijk logboek een reflectie geschreven, waarin met betrekking tot het onderzoeksonderwerp de volgende vragen zijn behandeld:

- Wat heb ik geleerd van deze respondent dat van invloed kan zijn op vragen die gesteld worden aan de volgende respondent?
- Welke hypothesen zijn boven water gekomen, die aanleiding geven tot aanvullende vragen, aanvullende respondenten of eventueel een vervolginterview met dezelfde respondent?
- Welke zijn de belangrijke werkhypothesen, die voortvloeien uit mijn waarnemingen?
- Welke gegevens heb ik opgepakt die deze waarneming ondersteunen?

Daarnaast heb ik als onderzoeker voortdurend stilgestaan bij de vragen:

- Hoe kan ik mijn observatietechniek verbeteren om te komen tot nog betere werkhypothesen?
- Hoe kan ik als onderzoeker nog effectiever en efficiënter zijn in de verzameling en analyse van gegevens?

Door middel van de consequente beantwoording van deze vragen, heb ik een eerste beeld gevormd van de werkhypothesen over het toepassen van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap binnen respectievelijk de politie, de gezondheidszorg en in de bouw.

### **Stap 6: Het uitsorteren van opgeloste claims, concerns en issues (belangen, opvattingen en probleemdefinities)**

Zowel bij het verdiepend diagnostisch onderzoek als bij het evaluerend onderzoek (een jaar na het eerste onderzoek) is in samenspraak met de counselor en de programmamanager een samenvatting gemaakt van de belangrijkste trends en thema's op organisatieniveau. Deze zijn op groepsniveau teruggekoppeld en besproken.

**Stap 7: Het vaststellen van een prioriteit van de onopgeloste items**

Ter voorbereiding van de bespreking op groepsniveau is een lijst samengesteld met onopgeloste concerns, claims en issues, wederom in samenspraak met de counselor en de programmamanager. Deze items zijn in de vorm van stellingen van tevoren naar de respondenten verstuurd, met het verzoek hierover na te denken ter voorbereiding op de gezamenlijke bijeenkomst.

**Stap 8: Het verzamelen van aanvullende informatie over deze items, wederom met als doel om consensus van een hogere orde te bereiken**

Eveneens ter voorbereiding op de gezamenlijke bijeenkomst is aanvullende informatie verzameld, met name over de te verwachten ontwikkelingen binnen respectievelijk de politie, de gezondheidszorg en de bouw. Daarbij zijn diverse bronnen geraadpleegd, waaronder literatuurstudie, gesprekken met het management van de desbetreffende organisaties en gesprekken met externe deskundigen.

**Stap 9: De voorbereiding van de agenda voor de onderhandeling**

De informatie vanuit de stappen 5. tot en met 8. heeft geleid tot de agenda voor een gezamenlijke workshop met alle deelnemers aan het leiderschapsprogramma, inclusief de programmamanager en de counselor.

**Stap 10: Het uitvoeren van de onderhandeling**

In de afrondende bijeenkomst van het verdiepend diagnostisch onderzoek zijn de overall resultaten besproken en bediscussieerd. Deze bijeenkomst is per casestudie uitgevoerd. Gezamenlijk is nagedacht over de volgende drie vragen:

1. Wat zou er binnen de organisatie moeten gebeuren (noodzaak)?
2. Wat zou er aan vervolgactiviteiten kunnen gebeuren:
  - tijd
  - geld
  - prioriteit?
3. Wat zijn de randvoorwaarden:
  - procesregie
  - dankzij of ondanks de organisatie
  - samenhang met andere lopende thema's binnen de organisatie?

Nadrukkelijk is gesteld dat het vervolgens aan individuen en de organisatie zelf is om concrete vervolgstappen te ondernemen. Wel is alvast de voorankondiging gedaan voor het evaluerend onderzoek, een jaar na het verdiepend diagnostisch onderzoek.

### **Stap 11: Het rapporteren**

De volgende documenten zijn gehanteerd als rapportage van het verdiepend diagnostisch onderzoek:

- De rapportage van het organisatieassessment.
- De groepsrapportages van de collectieve bijeenkomsten (presentaties en besprekingsverslagen).
- De individuele rapportages van de individuele feedbacksessies. Deze bestaan uit de resultaten van de onderzoeken 360-graden feedback, de Motivector® Leiderschap en het Big Five persoonlijkheidsonderzoek. Bijzonder in deze is dat de counselor van elk afzonderlijk feedbackgesprek, naar aanleiding van de bespreking van de resultaten, aan de leider een handgeschreven brief heeft gestuurd, waarin de belangrijkste ontwikkelthema's voor hem worden geded. De rapportages van de individuele feedbackgesprekken zijn voor de onderzoeker niet ter inzage.

Alle leidinggeevenden hebben naar aanleiding van het verdiepend diagnostisch onderzoek een Persoonlijk Ontwikkel Plan opgesteld, alsmede een logboek met procesaantekeningen.

### **Evaluerend onderzoek**

Het evaluerend onderzoek is uitgevoerd per casestudie, een jaar na het verdiepend diagnostisch onderzoek. Alhoewel qua opzet in grote lijnen dezelfde volgorde is doorlopen (stap 4. tot en met stap 11.), volgt hierna nog een aantal bijzonderheden. Belangrijk bij het onderzoek was om vast te stellen op welke wijze de toepassing van de Referentiemethode® leiderschapsontwikkeling per casestudie daadwerkelijk heeft beïnvloed en tot welke resultaten dat heeft geleid.

Ter voorbereiding van deze meting hebben per casestudie alle respondenten de 360-graden feedback herhaald, uiteraard gebaseerd op dezelfde competenties, en, voor zover mogelijk, met dezelfde respondenten. In aanvulling op het verdiepend diagnostisch onderzoek hebben ze allen meegedaan aan een waarde-onderzoek (Kinds & Kinds-Hoendervoogt 2004). Daarbij zijn per deelnemer de individuele waarden en de organisatiewaarden in beeld gebracht. Tot slot zijn de Organisatie Quick Scan en de Cultuur Quick Scan opnieuw uitgevoerd.

Mede op basis van de eerder geformuleerde werkhypotheses en de conclusies uit de afrondende workshop is per casestudie een vragenlijst gemaakt als handvat voor de individuele interviews bij het evaluerend onderzoek. Mede op basis van deze vragenlijsten is het hermeneutisch-dialectisch proces opnieuw doorlopen. Dit proces heb ik als onderzoeker gedaan.

Dit proces heeft wederom geleid tot de voorbereiding en uitvoering van een afrondende workshop, waarbij de belangrijkste conclusies per casestudie met alle betrokkenen zijn besproken.

Tot slot is per casestudie een uitvoerige eindrapportage<sup>19</sup> gemaakt en besproken met alle direct betrokkenen (Roozendaal 2005; Roozendaal 2006a; Roozendaal 2006b). In deze rapportage staat een weergave van het doorlopen proces (van organisatieassessment, via het verdiepend diagnostisch onderzoek tot en met het evaluerend onderzoek) en de belangrijkste inhoudelijke conclusies.

Een belangrijke uitkomst van het onderzoek per casestudie is een overeengekomen verhaal over wat er is gebeurd en waarom. Dit verhaal levert de verbindende schakels tussen het heden, datgene wat er in het verleden is gebeurd en in de toekomst zal gebeuren.

De rapportage is zo geschreven, dat het de organisatie en de lezer uitdaagt eigen conclusies te trekken en toe te passen binnen de eigen organisatie. Na goedkeuring door de groep direct betrokkenen is de eindrapportage aangeboden aan het eerstverantwoordelijk management van de desbetreffende organisatie. Daarmee is het onderzoek per casestudie formeel beëindigd.

### Borgingscriteria

Een van de belangrijkste kwaliteitscriteria bij constructivistisch onderzoek is de kwaliteit van de onderzoeker. Erlandson formuleert dit als volgt (Erlandson et al. 1993): *'While the researcher may use a variety of instruments to gather data, the primary research instrument is the researcher.'* Van de onderzoeker mogen daarbij de volgende vaardigheden en grondhouding verwacht worden:

- de kunst van het luisteren;
- het aanbrengen van verdieping;
- het verlangen naar het vinden van oplossingen en het kunnen verdragen van onopgeloste zaken;
- vertrouwen geven;
- betrouwbaar zijn.

Bij het uitvoeren van een constructivistisch onderzoek geldt uiteraard een aantal borgingscriteria voor de geloofwaardigheid van de onderzoeksresultaten. Mijn onderzoek is bedoeld om zowel een bijdrage te leveren aan een overall 'body of knowledge' (toepassing van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap) als de oplossing van een specifiek vraagstuk (leiderschapsontwikkeling om de strategische ambities van de orga-

19 De rapportages van de afzonderlijke casestudies zijn bij de onderzoeker beschikbaar.

nisatie per casestudie te realiseren). Dit betekent dat mijn methode moet garanderen dat:

- implementatie van de resultaten mogelijk is door de beoogde doelgroep;
- de doelgroep in staat moet zijn de resultaten te checken.

Erlandson werkt voor het principe van betrouwbaarheid de volgende aspecten uit (Erlandson et al. 1993):

- *Geloofwaardigheid*: het vertrouwen in het 'waarheidsgehalte' van de resultaten van het onderzoek voor de deelnemers met wie het onderzoek heeft plaatsgevonden en de context waarin dit gebeurd is.
- *Overdraagbaarheid*: de mogelijkheid waarmee de resultaten van het onderzoek kunnen worden toegepast in andere contexten of met andere respondenten. Het gaat hierbij om het toepasbaarheids criterium.
- *Afhankelijkheid*: het leveren van het bewijs dat als het onderzoek wordt herhaald met dezelfde of soortgelijke respondenten, of in een soortgelijke context, het onderzoek zal leiden tot dezelfde resultaten. Het gaat hierbij om het criterium van consistentie.
- *Confirmatie*: het onderzoek wordt beoordeeld naar de mate waarin de resultaten het product zijn van het doel van het onderzoek en niet van de vooringenomenheid van de onderzoeker. Het betreft hier het neutraliteitscriterium.

Verder noemt hij een aantal constructivistisch technieken voor het borgen van de geloofwaardigheidsprincipes (Erlandson et al. 1993, p. 161):

#### *Aanhoudend engagement*

De onderzoeker leert de cultuur van de organisatie kennen en is daarmee bedacht op verstoringen door bijzondere gebeurtenissen. Ik ben gedurende langere tijd betrokken geweest bij de drie afzonderlijke organisaties: de politie, de gezondheidszorg en de bouw: van organisatieassessment, via het verdiepend diagnostisch onderzoek tot en met het evaluerend onderzoek, echter met nadruk niet in de periode tussen het verdiepend diagnostisch onderzoek en het evaluerend onderzoek. Daarnaast werk ik vanuit mijn eigen adviesbureau regelmatig voor collega-organisaties binnen dezelfde sectoren en branches.

#### *Persistentie observatie*

Bij voortdurend het onderzoek uit te voeren binnen de setting van de organisatie draagt bij aan zowel de diepte van het onderzoek als de toegang tot gegevensbronnen, passend bij het voortschrijdend ontwerp van het onderzoek.

*Triangulatie*

Ik heb gebruikgemaakt van de ‘derde persoon’ in de vorm van een groot aantal verschillende gegevensbronnen, methodes, onderzoeken en theorieën. Om ontwikkeling meetbaar te maken heb ik, naast constructivistische methoden, gebruikgemaakt van een breed scala aan gevalideerde instrumenten. Verder heb ik in hoge mate gebruikgemaakt van referentiemateriaal, literatuur en gesprekken met deskundigen om ontwikkelingen in het vak en binnen de context van de desbetreffende organisaties te kunnen duiden.

*Intercollegiale toetsing*

Ik heb gebruikgemaakt van intercollegiale toetsing per casestudie met de programmamanager en de counselor, maar ook daarbuiten met de promotoren en andere deskundigen, met wie ik de afgelopen jaren heb gewerkt aan de ontwikkeling van het leiderschapsconcept. Bij deze toetsing is niet alleen het concept inhoudelijk onderwerp van gesprek geweest, maar telkens ook het methodologisch ontwerp van het onderzoek.

*Toetsing*

Ik heb veel aandacht besteed aan de toetsing van de onderzoeksgegevens, zowel formeel als informeel:

- aan het eind van de interviews bij zowel het verdiepend diagnostisch onderzoek als bij het evaluerend onderzoek door het maken van een samenvatting, met het verzoek aan de respondent om te reageren;
- gedurende interviews door de verificatie van de interpretaties en gegevens, verzameld in eerdere interviews;
- gedurende informele gesprekken met andere leden van de organisatie;
- door de distributie van (tussen)rapportages aan de verschillende stakeholders binnen de onderzoeksarena met het verzoek om commentaar, mondeling of schriftelijk;
- door de eindrapportages aan te bieden aan en te bediscussiëren met de groep leidinggevend en andere key-functionarissen binnen de organisatie, alvorens de rapportage aan te bieden aan het eindverantwoordelijke management.

*Logboek*

Per onderzoekscasestudie heb ik een logboek bijgehouden, met daarin mijn persoonlijke observaties, bevindingen, analyses, emoties en reflecties. Met name de logboeken hebben een belangrijke rol gespeeld bij het komen tot en het aanscherpen van de werkhypotheses.

### 3.4 Perspectieven van de onderzoeker

Om het onderzoeksmateriaal te kunnen analyseren is het belangrijk om na te gaan vanuit welke rol ik als onderzoeker naar het onderzoeksmateriaal heb gekeken. Mijn inspiratie en leidraad om de verschillende rollen van de leider met elkaar in contact te kunnen brengen, zowel theoretisch als methodisch, worden gevoed door het concept van de 'Dialogical Self' (Hermans et al. 1992; Hermans & Kempen 1993). Toegepast op dit onderzoek wordt het 'de onderzoeker in dialoog met zijn omgeving en met zichzelf'. Dit concept is mede ontleend aan de persoonlijkheidspsycholoog Hermans. Hij beschrijft de 'Dialogical Self' als 'een dynamische veelheid van relatief onafhankelijke ik-posities in een denkbeeldig landschap. Het 'ik' heeft de mogelijkheid om van de ene naar de andere positie te gaan, afhankelijk van veranderingen in de loop van de tijd in de omgeving. Daarbij kunnen dialogische relaties worden gelegd tussen de verschillende rollen. Iedere rol heeft een stem en een eigen verhaal. Het is dus belangrijk dat de verschillende rollen van een onderzoeker met *elkaar* in gesprek komen. In een aantal gevallen kan men tot de conclusie komen dat bepaalde rollen *niet passen* in de manier waarop een onderzoeker over zichzelf denkt. De rollen worden als het ware geïsoleerd en komen niet tot hun recht.

De verschillende rollen impliceren telkens een verschillende betrokkenheid met het onderwerp van onderzoek. Daarmee is betrokkenheid een dynamisch begrip geworden. Kijkend telkens vanuit een andere rol levert steeds weer nieuwe invalshoeken en andere onderzoeksvragen op. Uiteindelijk heb ik vanuit een viertal verschillende invalshoeken naar het onderzoeksmateriaal gekeken:

1. mijn rol als methodoloog/onderzoeker;
2. mijn rol als ontwerper van de methode;
3. mijn rol als consultant/veranderaar;
4. mijn rol als persoon.

#### Mijn rol als methodoloog/onderzoeker

In mijn onderzoek ben ik op zoek gegaan naar de claims, concerns en issues van de belanghebbenden binnen de context van de ontwikkeling van de organisatie (Guba & Lincoln 1989).

Na elk interview gedurende het evaluerende onderzoek heb ik stilgestaan bij de geformuleerde vragen van stap 5. uit de voorgaande paragraaf. Alle reflecties zijn verwerkt in een persoonlijk logboek.

### **Mijn rol als ontwerper van de Referentiemethode®**

De Referentiemethode® is gebaseerd op een aantal aannames. Deze zijn voor dit onderzoek geformuleerd als initiële werkhypotheses in paragraaf 2.4 van hoofdstuk 2. Bij de toepassing van de Referentiemethode® kijkt de onderzoeker vanuit verschillende rollen (ik-posities) naar:

- Organisaties binnen een maatschappelijk krachtenveld:
  - o het waardesysteem in de omgeving/het maatschappelijk bestel;
  - o de turbulentie van de omgeving;
  - o het strategisch perspectief;
  - o de verandernoodzaak;
  - o de fase van ontwikkeling van de organisatie;
  - o de cultuur;
  - o de genetische schets van de organisatie.
- Leidinggevend:
  - o waardesysteem/drijfveren direct leidinggevend en direct onder- en bovengeschieden;
  - o ervaring van gedrag van leidinggevend door direct onder- en bovengeschieden;
  - o de leider zelf met zijn persoonlijke drijfveren, persoonlijkheid en motivatie;
  - o de dialoog.

Verder gelden voor mij als ontwerper van de methode de onderzoeksvragen, zoals weergegeven in hoofdstuk 1.

### **Mijn rol als consultant/veranderaar**

De Referentiemethode® creëert mogelijkheden van bewuste beïnvloeding om een beoogd effect te realiseren binnen een zich ontvouwende werkelijkheid. Interventies zijn gebaseerd op het bewustzijn/bewust worden van de context en gebruikmakend van de context. Dit betekent dat de diagnose en analyse van de context een belangrijke rol speelt bij het ontwerp van de interventie.

Daarbij spelen de navolgende kernvragen bij de diagnose op basis van zowel het organisatieassessment als het verdiepend diagnostisch onderzoek een rol (Otto & De Leeuw 2000, p. 194):

- Hoe ziet het inhoudelijke vraagstuk er uit?
- Wat is de context waarin dit speelt?
- In welke richting zou er iets moeten veranderen om de problematiek tot een oplossing te brengen?

- Hoe is de veranderbaarheid?
- Hoe liggen de machtsverhoudingen in dit verband?
- Wat is een haalbare eindtoestand?
- Wat is mijn positie als adviseur?
- Wat zijn, gegeven mijn bekwaamheden en positie, invloedsmogelijkheden?

Bij de uitvoering van de diagnose gelden de navolgende drie randvoorwaarden:

1. de noodzakelijke diepgang;
2. de betrouwbaarheid van methoden en instrumenten;
3. de procedurele zorgvuldigheid.

Het resultaat van de diagnosefase is een scherpe probleemstelling en een idee over de oplossingsrichting. Bij het ontwerp van de oplossingsrichting en de daarbij behorende interventies hanteer ik de navolgende invalshoeken (Otto & De Leeuw 2000, p. 154):

- de oriëntatie op de verandering;
- de diagnose ten behoeve van de verandering;
- de diagnose van de verandering;
- de keuze van de veranderingsstrategie;
- de inrichting van de veranderingsorganisatie.

Tenslotte wil ik hier de nadruk leggen op de belangrijkste relationele vaardigheden om goede interventies te kunnen doen. Dit betreft de navolgende vaardigheden:

- waarnemen
- presence
- contact maken
- teweegbrengen.

Vanuit mijn professie ben ik gewend consequent te reflecteren op mijn handelen. Dit doe ik onder andere door het structureel toepassen van klantevaluaties maar ook door het structureel uitdiepen van casuïstiek op basis van intervisie.

### **Mijn rol als persoon**

Mijn ambitie is om als onderzoeker interventies te doen om organisaties met als doel leiders, teams en medewerkers op een hoger plan te brengen, zo mogelijk als antwoord op de toenemende complexiteit van de omgeving. Als persoon

ben ik bij voorkeur bezig met de vraag hoe ik anderen kan helpen succesvol te worden en te laten blijven in hun werk.

Naar anderen toe ben ik daartoe bezig met de vragen:

- Wat drijft en beweegt mensen?
- Vanuit welke inspiratiebronnen leven en werken zij?

Ik ben vanzelfsprekend ook met mijn eigen ontwikkeling bezig als persoon. Daarbij sta ik stil bij mijn eigen waardesystemen, drijfveren en inspiratiebronnen en mijn vaardigheden vanuit mijn professie. Kortom: ik ben als persoon ook voortdurend op zoek naar een goede balans tussen effectiviteit en authenticiteit.

### 3.5 Reflectie op de gebruikte methodologie

Dit onderzoek ambieert verschillende methodologische principes. Wanneer ik goed kijk naar de gehanteerde onderzoeksmethodes, dan is er in feite gewerkt vanuit een tweetal verschillende paradigma's. In de casestudies is er sprake van constructivistisch onderzoek, zoals uitgebreid weergegeven in paragraaf 3.3, resulterend in betekenisgeving en nieuwe werkelijkheidsconstructies. Echter, om de ontwikkeling op een groot aantal deelaspecten van leiderschap hanteerbaar en meetbaar te maken, is eveneens gebruikgemaakt van een gevalideerd instrumentarium. In feite wordt daarbij gebruikgemaakt van het positivistisch paradigma.

Strikt filosofisch moeten daarom bij de gehanteerde methode kanttekeningen worden geplaatst.

Essers zegt hierover het volgende (Essers 2007, p. 24), onder verwijzing naar Kuhn:

*'But paradigms differ in more than substance, for they are directed not only to nature but also back upon the science that produce them. They are the source of the methods, problem field, and standards of solutions accepted by any mature scientific community at any given time. As a result, the reception of a new paradigm often necessitates a redefinition of the corresponding science. Some old problems may be relegated to another science or declared entirely unscientific. Others that were previously non-existent or trivial may, with a new paradigm, become the very archetypes of significant achievement. And as the problems change, so, often, does the standard that distinguishes a real scientific solution from a metaphysical speculation, word game, or mathematical plan.'*

Volgens Essers betekent dit dat Kuhn incompatibiliteit reserveert voor de inhoudelijke strijdigheid van paradigma's, terwijl ze pas incommensurabel worden, als ze ook van elkaar verschillen in de te stellen kwaliteitseisen aan de wetenschappelijke onderzoekspraktijk. In zijn ogen omvat een paradigma dus meer dan een theorie, maar ze omvat ook de praktijk van de op het paradigma gebaseerde praktijk van wetenschapsbeoefening, waarlangs theorieën worden geproduceerd en op de waarden waardoor die praktijk wordt aangestuurd.

Kijkend vanuit verschillende paradigma's betekent anders kijken naar dezelfde werkelijkheid. Volgens Essers betekent dit dat, wanneer onderzoekers vanuit verschillende paradigma's naar dezelfde werkelijkheid kijken, ze inderdaad iets anders zien. Dit komt, naar zijn mening, omdat hun waarneming anders 'theoretisch is voorgestructureerd'.

In mijn geval heb ik elementen vanuit de positivistische en constructivistische onderzoekspraktijk in het verlengde van elkaar gebruikt. Ik ben me daar zeer van bewust. Onderzoek vanuit het constructivistisch paradigma was nodig voor het genereren van zingeving en betekenisgeving binnen de onderzoeksarena. Echter, betrokken leidinggevendenden hadden ook behoefte aan houvast om concrete ontwikkeldoelstellingen te formuleren binnen de context van de organisatie en vervolgens de voortgang meetbaar te maken. Bij de analyse van de meetresultaten heb ik de waarnemingen vanuit de verschillende paradigma's zoveel mogelijk uit elkaar gehouden. Met name bij het evaluerend onderzoek heb ik gekeken welke ontwikkeling meetbaar was, onder andere in termen van gedrag, maar ik heb vooral ook gekeken wat het hele traject met mensen heeft gedaan in de zin van zingeving en welbevinden. Overigens is het zeer gebruikelijk dat binnen de bedrijfskunde mensen bij voortduring met verschillende paradigma's worden geconfronteerd.

## 4

# De Referentiemethode<sup>®</sup>, getoetst in de praktijk

*De weg is wijzer dan de wegwijzer*

(Libbrecht 1995, p.5)

In dit hoofdstuk geef ik een overzicht van het praktijkonderzoek dat ik heb uitgevoerd voor de toetsing van de Referentiemethode<sup>®</sup>. In paragraaf 4.1 ga ik in op de organisatieassessments die ik bij een achttal verschillende organisaties heb uitgevoerd. Paragraaf 4.2 beschrijft de gang van zaken bij een drietal organisaties waarbij, als vervolg op het organisatieassessment een verdiepend diagnostisch onderzoek en een evaluerend onderzoek is uitgevoerd. De paragrafen 4.3 tot en met 4.5 beschrijven de casestudies in detail voor wat betreft de activiteiten en de resultaten.

De toetsing van het ontwerp van de Referentiemethode<sup>®</sup> is op twee verschillende manieren uitgevoerd. Een eerste toetsing heeft plaatsgevonden door het uitvoeren van een organisatieassessment. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in 2003 in samenwerking met studenten aan de Masteropleiding van de Major Innovatie van de Erasmus Universiteit bij een achttal organisaties. Daarbij is de positie van deelnemende organisaties in hun context in kaart gebracht. De resultaten zijn weergegeven in paragraaf 4.1.

Vanuit het organisatieassessment is bij een tweetal organisaties vastgesteld dat leiderschapsontwikkeling een kritieke succesfactor vormt om haar strategische ambitie waar te maken. Zij hebben dan ook besloten door te gaan met het verdiepend diagnostisch onderzoek. Dit betreft het District Noord van de Regio-politie IJsselland en het Verpleeghuis De Die. Op een andere wijze meldde de Waal Groep (bouw) zich voor een leiderschapsontwikkeltraject op strategisch niveau. Ik heb dit traject ook opgepakt volgens de Referentiemethode<sup>®</sup>, waarbij gelijktijdig ook het organisatieassessment is uitgevoerd.

Dit betekent dat ik als tweede toetsing het verdiepend diagnostisch leiderschapsonderzoek uitgevoerd heb in de jaren 2004 en 2005 bij deze drie organi-

saties, in samenwerking met het adviesbureau Right Management<sup>20</sup>. Tussen de startdata van de drie casestudies zat telkens een half jaar. Daarmee is een longitudinaal onderzoek uitgevoerd, waardoor de leerervaringen vanuit de eerste casestudie met betrekking tot de randvoorwaarden ingebracht zijn in de tweede studie, enzovoort. Het leiderschapsprogramma sec is bij alle drie organisaties op dezelfde wijze uitgevoerd. Na een jaar is per casus een evaluerend onderzoek uitgevoerd. Daarmee is voor alle drie casestudies de Referentiemethode® in zijn geheel toegepast. Op hoofdlijnen zijn de aanpak en de resultaten weergegeven in paragraaf 4.2. In de paragrafen 4.3, 4.4 en 4.5 ga ik nader in op de details en de resultaten van de afzonderlijke casestudies, respectievelijk de politie, de gezondheidszorg en het bedrijfsleven.

In het praktijkonderzoek heb ik onderzocht ‘waarom’ en ‘hoe’ de Referentiemethode® een bijdrage levert aan de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap (case) binnen de context van de politie, de gezondheidszorg en een industrieel productiebedrijf.

Deze vraag is onderzocht met behulp van een ‘multiple case study’ volgens de methode van de Case Study Research (Yin 2003), zoals weergegeven in hoofdstuk 1.

Per casus heb ik in eerste instantie gezocht naar het antwoord op de derde centrale onderzoeksvraag: hoe worden de onderzochte organisaties beoordeeld in het licht van de gestelde criteria?

Daarbij is gekeken naar de antwoorden op de volgende deelvragen:

- ix. Leidt de integrale toepassing van de Referentiemethode® tot het vermeerderen van vermogens bij de deelnemende organisatie (een positieve beweging); met andere woorden: is de beweging effectief?
- x. Is het aannemelijk te maken dat de beweging teweeg wordt gebracht door het gebruik van de Referentiemethode®?

Vervolgens zijn de resultaten van de drie casestudies naast elkaar gezet en geanalyseerd. Daarmee heb ik de input verkregen voor het doen van de effectmeting, die een belangrijk onderdeel vormt voor deze dissertatie. Bij de effectmeting heeft de vierde centrale onderzoeksvraag centraal gestaan: wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten bij de drie organisaties voor het doen

20 Ten tijde van het onderzoek was de naam van dit bureau Right ADC.

van aanbevelingen voor de toepassing van de Referentiemethode® voor diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap?

Voor de effectmeting is gezocht naar de antwoorden op de volgende deelvragen:

- vi. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten tussen de drie evaluaties van de deelnemende organisaties? (*descriptieve kennis*)
- vii. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen de drie evaluaties van de deelnemende organisaties? (*descriptieve kennis*)
- viii. Wat kunnen we concluderen uit deze vergelijkingen (xi. en xii.) omtrent kritieke succesfactoren met betrekking tot de toepassing van de Referentiemethode®? (*evaluerende kennis*)
- ix. Onder welke condities is het gebruik van de Referentiemethode® effectief? (*prescriptieve kennis*)

Op basis van de resultaten van de effectmeting van het praktijkonderzoek heb ik conclusies en aanbevelingen getrokken voor het gebruik van de Referentiemethode® in zijn algemeenheid. Deze zijn verwoord in hoofdstuk 5.

#### 4.1 Het organisatieassessment

Bij het organisatieassessment heb ik gebruikgemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- bestudering documentatie (waaronder jaarverslagen);
- gestructureerde vragenlijsten;
- interviews met key-functionarissen;
- een aantal bedrijfsbezoeken.

Voor de details verwijs ik naar tabel 5 vanuit hoofdstuk 2.

Het organisatieassessment, zoals uitgevoerd bij een achttal organisaties, is uitgevoerd op basis van de Quick Scan Methode. Bij deze methode hoort een aantal kanttekeningen. Verschillende Quick Scans binnen één organisatie geven gezamenlijk:

- in beperkte tijd en met een beperkte inspanning een bruikbaar eerste beeld;
- op basis van de scores een analyse van de verschillen (gap-analyses);

- thema's aan en een zoekrichting aan;
- een eerste analyse, bijvoorbeeld over het strategisch perspectief, de noodzaak en bereidheid tot veranderen en het feit of leiderschapontwikkeling daarbij een kritieke succesfactor vormt.

## Deelnemers

Aan het organisatieassessment hebben de volgende organisaties deelgenomen:

- Invista™ Dordrecht (voorheen DuPont) (elastische garens)
- Fontijne Grotnes Vlaardingen (machinefabriek)
- MY Cartons Hoogerheide (vouwcartonnage)
- Reinier de Graaf Ziekenhuis, Delft
- Verpleeghuis De Die, Amsterdam
- Regiopolitie IJsselland, district Noord
- Regiopolitie Friesland, district Heerenveen
- Het Nederlandse Rode Kruis, Den Haag.

Voor alle deelnemende organisaties is door de studenten een rapportage gemaakt en besproken met het management van de deelnemende organisaties. Daarnaast heb ik op basis van een second opinion de onderzoeksgegevens nogmaals geanalyseerd. Ik heb een separate rapportage gemaakt en ook deze besproken met het management van de deelnemende organisaties.<sup>21</sup>

## Resultaten

De resultaten van het organisatieassessment zijn in detail per organisatie weergegeven in tabel 1.

Op hoofdlijnen heb ik ook een analyse gemaakt van wat er is bereikt met de organisatieassessments in de acht verschillende organisaties. Deze analyse levert het volgende beeld op:

- In korte doorlooptijd en met beperkte tijdsinvestering is een indringend inzicht verkregen in de stand van zaken binnen een organisatie: wat betekent het door de organisatie gekozen strategisch perspectief voor leiderschaps- en/of organisatieontwikkeling?

21 Alle rapportages van de afzonderlijke organisaties, zowel de rapportages gemaakt door de studenten als de eindrapportages voor het management zijn op te vragen bij de onderzoeker.

- Er is meer inzicht verkregen in de stand van zaken in de organisatie met betrekking tot de ontwikkelingsfase van de organisatie; de huidige en gewenste leiderschapsstijl worden hieraan gerelateerd.
- Er is meer inzicht verkregen in het 'verhaal' (cultuur en geschiedenis) van de organisatie.
- Er is een indicatie verkregen voor de veranderingsbereidheid en veranderingscapaciteit van de organisatie.
- De resultaten kunnen worden gebruikt voor het geven van duidelijke en transparante feedback aan de organisatie als totaal (en op basis van vervolgonderzoek aan individuele leiders en/of teams). Daarmee vormen de resultaten belangrijke managementinformatie.
- De mogelijkheid is verkregen om de strategische ambitie te toetsen aan het huidige leiderschapsprofiel.
- De mogelijkheid is ontstaan om na afloop van het organisatieassessment de resultaten te benchmarken met de resultaten uit andere branches of sectoren.

|                | Deelnemende organisatie                          | Regiopolitie IJsselland, district Noord                                                                                         | Regiopolitie Fryslân, district Heerenveen                                                                                       | Fontijne Grotnes, Vlaardingen                                                                                                                                                                         | MY Cartons, Hoogerheide                                                                                                                                                               |
|----------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                  |                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                       |
|                | <i>Sector</i>                                    | Overheid                                                                                                                        | Overheid                                                                                                                        | Bedrijfsleven                                                                                                                                                                                         | Bedrijfsleven                                                                                                                                                                         |
|                | <i>Kernactiviteiten</i>                          | Leveren van bijdrage aan vergroting van leefbaarheid en veiligheid en terugdringen criminaliteit binnen haar verzorgingsgebied. | Leveren van bijdrage aan vergroting van leefbaarheid en veiligheid en terugdringen criminaliteit binnen haar verzorgingsgebied. | Machinelbouw voor de productie van autobandvelgen en wiggoedondertdelen.                                                                                                                              | Vouwkartonnage: produceren en bedrukken van gevouwen verpakkingsmaterialen voor de Pan-Europese voedingsmiddelenindustrie, met twee vestigingen (Hoogerheide en Londerzeel, België).  |
|                | <i>Gebruik managementmodellen</i>                | Bewust INK-managementmodel, als onderdeel van kwaliteitsstelsel Nederlandse politie.                                            | Bewust INK-managementmodel, als onderdeel van kwaliteitsstelsel Nederlandse politie.                                            | Sinds 1996 bewust INK-managementmodel (Periodekeuze positie bepaling en verbeteractiviteiten).                                                                                                        | Strak regiem met betrekking tot planning en control, geen gebruik management modellen.                                                                                                |
|                | <i>Gebruik kwaliteitssysteem</i>                 | Procesmanagement                                                                                                                | Procesmanagement                                                                                                                | ISO 9001, gecertificeerd 1999                                                                                                                                                                         | ISO 9002, gecertificeerd 1993 en ISO 9001, gecertificeerd 1998                                                                                                                        |
|                | <i>Bewust programma organisatie-ontwikkeling</i> | Bewust met behulp van kwaliteitskringen en verbetersteams.                                                                      | Impliciet, wel verbeterprojecten.                                                                                               | Bewust, bestaande uit groot aantal verbeterprojecten.                                                                                                                                                 | Impliciet, wel verbeterprojecten.                                                                                                                                                     |
|                | <i>Genetische schets</i>                         | Midden 90-er jaren ontstaan vanuit samengaan Gemeente- en Rijkspolitie.                                                         | Midden 90-er jaren ontstaan vanuit samengaan Gemeente- en Rijkspolitie.                                                         | Begin 20 <sup>e</sup> eeuw ontstaan als bedrijf voor onderhouden, repareren en installeren van motoren in schepen. Sinds 1964 gestart met huidige kernactiviteiten op basis van licentieovereenkomst. | Ontstaan in 1964 als eenmansorganisatie en diverse keren overgenomen. Afgebrand in 1990, daarna volledig nieuwbouw. De overnames in 1998 door Bow & Lonar PLC en MY holdings in 2000. |
|                | <i>Juridische positie</i>                        | Zelfstandige organisatie, opererend binnen de context van de Nederlandse politie.                                               | Zelfstandige organisatie, opererend binnen de context van de Nederlandse politie.                                               | Zelfstandige Nederlandse organisatie, met vestigingen in Nederland, de Verenigde Staten en Japan.                                                                                                     | Zelfstandige organisatie binnen MY holdings groep, een key-speler in de top van de Europese vouwkartonnage markt.                                                                     |
| Uitgangspunten |                                                  |                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                       |

| Onderzoek  | Deelnemende organisatie               | Regiopolitie IJssel, district Noord                                                               | Regiopolitie Fryslân, district Heerenveen                                                     | Fontijn Grotnes, Vlaardingen                                                                       | MY Cartons, Hoogerheide                                                                            |
|------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Organisatieassessment                 | september – november 2004                                                                         | september – november 2004                                                                     | september – november 2003                                                                          | september – november 2003                                                                          |
| Onderzoek  | Verdiepend diagnostisch onderzoek     | september – november 2004                                                                         | nee                                                                                           | nee                                                                                                | nee                                                                                                |
|            | Effect meting                         | juni 2005                                                                                         | nee                                                                                           | nee                                                                                                | nee                                                                                                |
| Resultaten | Turbulentie omgeving                  | Hoog                                                                                              | Gemiddeld tot hoog                                                                            | Gemiddeld                                                                                          | Gemiddeld tot hoog                                                                                 |
|            | Strategisch perspectief               | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 15,3<br>Efficiency: 4<br>Flexibiliteit: 9,7<br>Creativiteit: 11      | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 12<br>Efficiency: 11<br>Flexibiliteit: 12<br>Creativiteit: 5     | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 18,4<br>Efficiency: 8,2<br>Flexibiliteit: 6,4<br>Creativiteit: 7      | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 12,8<br>Efficiency: 14,5<br>Flexibiliteit: 9,5<br>Creativiteit: 3,2   |
|            | Dominant waardesysteem                | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 4,7<br>Blauw/order: 12<br>Groen/community: 10,3<br>Geel/synergy: 13 | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 3<br>Blauw/order: 11<br>Groen/community: 10<br>Geel/synergy: 16 | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 8<br>Blauw/order: 5,6<br>Groen/community: 10,2<br>Geel/synergy: 16,2 | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 12,5<br>Blauw/order: 10,2<br>Groen/community: 8,2<br>Geel/synergy: 9 |
|            | Cultuur Quick Scan huidige situatie:  | Markt: 2,88<br>Hiërarchie: 2,28<br>Familie: 2,70<br>Adhocratie: 2,11                              | Markt: 2,11<br>Hiërarchie: 2,66<br>Familie: 3,34<br>Adhocratie: 1,89                          | Markt: 2,75<br>Hiërarchie: 2,46<br>Familie: 2,17<br>Adhocratie: 2,61                               | Markt: 4,11<br>Hiërarchie: 2,67<br>Familie: 1,56<br>Adhocratie: 1,65                               |
|            | Cultuur Quick Scan gewenste situatie: | Markt: 1,93<br>Hiërarchie: 2,08<br>Familie: 3,64<br>Adhocratie: 2,48                              | Markt: 1,60<br>Hiërarchie: 1,91<br>Familie: 3,82<br>Adhocratie: 2,66                          | Markt: 2,75<br>Hiërarchie: 1,78<br>Familie: 2,31<br>Adhocratie: 3,16                               | Markt: 2,88<br>Hiërarchie: 2,56<br>Familie: 2,32<br>Adhocratie: 2,25                               |

| Deelnemende organisatie                     | Regiopolitie IJsselland, district Noord                                                                                                                                                 | Regiopolitie Fryslân, district Heerenveen                                                                   | Fontijn Grotnes, Vlaardingen                                                                                                                         | MY Cartons, Hoogerheide                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overall conclusions organisation assessment | Een sterke oriëntatie op de buitenwereld met als strategisch perspectief een oriëntatie op effectiviteit en creativiteit. Dit is ook noodzakelijk vanuit de turbulentie in de omgeving. | Procesbeheersing (fase II) en procesmanagement zullen de komende jaren belangrijke ontwikkelthema's vormen. | Het strategisch perspectief wordt momenteel gedomineerd door effectiviteit, waarbij de turbulentie van de omgeving als gemiddeld wordt gekenschetst. | Het strategisch perspectief wordt momenteel gedomineerd door efficiency, waarbij de turbulentie van de omgeving als gemiddeld tot hoog wordt gekenschetst. |
|                                             | Hoge scores in de kwadranten effectiviteit en creativiteit van het Vierfasenmodel <sup>6)</sup> ; met andere woorden: sterk extern gericht.                                             |                                                                                                             | Hoge scores op het effectiviteitskwadrant; met andere woorden: sterk gericht op markgerichtheid ter versterking van het commercieel vermogen.        | Hoge scores op de kwadranten effectiviteit en efficiency in het Vierfasenmodel <sup>6)</sup> ; met andere woorden: sterk gericht op beheersing.            |
|                                             | De combinatie van creativiteit en effectiviteit is belangrijk: een sterke focus op de goede dingen doen.                                                                                |                                                                                                             | De huidige combinatie van effectiviteit en efficiency is belangrijk: een sterke focus op de goede dingen goed doen.                                  | De huidige combinatie van effectiviteit en efficiency is belangrijk: een sterke focus op de goede dingen goed doen.                                        |
|                                             | Zij streeft naar synergy (geel) als haar dominant waardesysteem.                                                                                                                        | Zij streeft naar synergy (geel) als haar dominant waardesysteem.                                            |                                                                                                                                                      | Zij streeft naar succes (oranje) als haar dominant waardesysteem.                                                                                          |

|  | Deelnemende organisatie | Regiopolitie IJsselland,<br>district Noord                                                                                                                                                                                                  | Regiopolitie Fryslân,<br>district Heerenveen | Fontijne Grotnes,<br>Vlaardingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | MY Cartons, Hoogerheide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                         | <p>Zij streeft naar een open, ketengerichte organisatie: van buiten naar binnen organiseren.</p> <p>Qua cultuur wil ze meer de nadruk leggen op de familiecultuur en de adhocratie, waarin de oriëntatie op medewerkers centraal staat.</p> |                                              | <p>De focus voor de komende jaren zal waarschijnlijk liggen op maatregelen ter verbetering van de flexibiliteit, leidend tot een mix van productiviteit, lenigheid en innovativiteit. Dit betekent: het naar rechts doordraaien in het Vierfasenmodel<sup>®</sup> met als voorlopige prioriteit de versterking van het materieel vermogen (o.a. door kostenbeheersing). Daarna zijn de versterking van het socialisatie- en kennisvermogen aan de beurt.</p> <p>Wanneer door verschillende brillen wordt gekeken naar de organisatie (ECSF, INK, Cultuur en Leiderschap), verschillen de accenten nogal. Mogelijk leidt dit tot spanning.</p> | <p>Zowel de scores in de ECSF-scan als in de Cultuurscan duiden mogelijkerwijze op een verschuiving in het Vierfasenmodel<sup>®</sup> in de richting van het flexibiliteitskwadrant, ter vergroting van productiviteit en lenigheid en op termijn innovativiteit. Daarmee wordt beoogd een versterking van het socialisatievermogen (naast het materieel en commercieel vermogen). Mogelijke interventies zijn: het herontwerpen van processen, gericht op de keten, een 'calmdown' op beheersing en een 'wake-up call' op de noodzaak voor verandering.</p> |
|  |                         |                                                                                                                                                                                                                                             |                                              | <p>Qua leiderschap en cultuur wordt in ieder geval gepleit voor versterking van de flexibiliteit van de organisatie.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Deelnemende organisatie                          | Invista™, Dordrecht                                                                                                  | Reinier de Graaf Ziekenhuis, Delft                                                                                                                     | Verpleeghuis De Die, Amsterdam                                                                                           | Nederlandse Rode Kruis, Den Haag                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                                    |
| <i>Sector</i>                                    | Bedrijfsleven                                                                                                        | Gezondheidszorg                                                                                                                                        | Gezondheidszorg                                                                                                          | Vrijwilligersorganisatie met landelijke aansturing                                                                                 |
| <i>Kernactiviteiten</i>                          | Procesindustrie: het produceren van elastische garens (Lycra®).                                                      | Algemeen ziekenhuis, deel uitmakend van de STZ., een groep van 19 samenwerkende topklinische opleidingsziekenhuizen.                                   | Wonen en welzijn met Zorg: sluitende zorgcirkuits voor mensen met complexe vragen.                                       | Het Nederlandse Rode Kruis is een hulpverlenende partner van en voor mensen in zeer kwetsbare situaties, wereldwijd en om de hoek. |
| <i>Gebruik management-modellen</i>               | Intensief gebruik van o.a. veel managementsystemen vanuit de DuPont-traditie, b.v. het High Performance Work System. | Gebruik t.b.v. het maken van jaarplannen. Gebruik Balanced Scorecard om alle horizontale en verticale projecten te kunnen beoordelen op effectiviteit. | MIK-V (branchemodel).                                                                                                    | INK-positiebepaling (1998).                                                                                                        |
| <i>Gebruik kwaliteitssysteem</i>                 | ISO 9002, gecertificeerd<br>ISO 14001, gecertificeerd<br>EMAS.                                                       | Invoering kwaliteitssysteem NIAZ.                                                                                                                      | Handelingsprotocollen. Sinds 1999 jaarlijks een Kwaliteitsweek binnen De Die, onder supervisie van Stuurgroep Kwaliteit. | Onbekend.                                                                                                                          |
| <i>Bewust programma organisatie-ontwikkeling</i> | Veel bewuste activiteiten in de richting van World Class Manufacturing.                                              | Sinds 2002: verbeterprogramma Pursuing Perfection.                                                                                                     | Sinds 2002: Strategisch programma Leven op mijn Manier; ontwikkeling organisatie veel minder expliciet.                  | Zwaar verandertraject gebaseerd op de nota NRK 2000, met externe begeleiding.                                                      |

Uitgangspunten

| Deelnemende organisatie   | Invista™, Dordrecht                                                                                                                                                                                                                                                                               | Reinier de Graaf Ziekenhuis, Delft                                                                                                                                                                                                         | Verpleeghuis De Die, Amsterdam                                                  | Nederlandse Rode Kruis, Den Haag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Genetische schets</i>  | Ontstaan als onderdeel van DuPont (opgericht in 1802 als buskruitfabriek). DuPont is uitgegroeid tot wereldwijd chemieconcern met 70.000 werknemers, actief in meer dan 50 landen. Vanaf 2002 vindt verzelstandiging plaats tot DuPont Textiles & Intérieurs, waaruit naderhand Invista ontstaat. | Oudste ziekenhuis van ons land, ontstaan in 1252, en nu in 1982 ontstaan uit fusie van drie Delftse ziekenhuizen. Na nog een fusie in 1998 volgt een grondige reorganisatie. Men bereidt zich voor op de nieuwbouw, te realiseren in 2010. | Ontstaan vanuit fusies binnen VA, opnieuw in een fusieproces tot Regio Cordaan. | De organisatie, opgericht in 1867, heeft een zeer goede naam, daar waar het gaat om hulpverlening op kleine en op grote schaal (internationale rampenbestrijding). Intern meestal fricties tussen de vereniging (vrijwilligers) en de beroepsorganisatie.<br>In 1995 strategische nota Zorg voor Elkaar, in 2002 gevolgd door Nota Gerichte Hulp. |
| <i>Juridische positie</i> | Zie genetische schets. Het hoofdkantoor zetelt in de Verenigde Staten, met verkoopkantoren in de hele wereld. Dordrecht is één van de Europese productievestigingen.                                                                                                                              | Reinier de Graaf Groep met vestigingen in Delft, Voorburg, Naaldwijk en Ypenburg                                                                                                                                                           | Sinds april 2006 deel uitmakend van de Regio Noord Cordaan.                     | De organisatie heeft 720.000 leden en donateurs. Ongeveer 34.000 mensen zijn als vrijwilliger actief. De vereniging heeft 400 plaatselijke afdelingen, die samenwerken binnen 75 districten. Het landelijk bureau in Den Haag coördineert de taken met circa 300 beroepskrachten.                                                                 |

| Onderzoek  | Deelnemende organisatie           | Invista™, Dordrecht                                                                                                                       | Reinier de Graaf Ziekenhuis, Delft                                                               | Verpleeghuis De Die, Amsterdam                                                                     | Nederlandse Rode Kruis, Den Haag                                                                  |
|------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Organisatieassessment             | september – november 2003                                                                                                                 | september – november 2003                                                                        | september – november 2003                                                                          | september – november 2003                                                                         |
| Onderzoek  | Verdiepend diagnostisch onderzoek | nee                                                                                                                                       | nee                                                                                              | juli – december 2004                                                                               | nee                                                                                               |
|            | Effect meting                     | nee                                                                                                                                       | nee                                                                                              | december 2005                                                                                      | nee                                                                                               |
|            | Turbulentie omgeving              | Gemiddeld turbulent, waarbij het onderscheidend vermogen meer en meer wordt bepaald door het leveren van toegevoegde waarde voor klanten. | Gemiddeld turbulent                                                                              | Gemiddeld turbulent                                                                                | Gemiddeld turbulent                                                                               |
| Resultaten | Strategisch perspectief           | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 13<br>Efficiency: 6<br>Flexibiliteit: 11,5<br>Creativiteit: 9,5                                              | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 18<br>Efficiency: 6,5<br>Flexibiliteit: 8<br>Creativiteit: 7        | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 14,3<br>Efficiency: 8<br>Flexibiliteit: 7,2<br>Creativiteit: 10,5     | ECSF-scan:<br>Effectiviteit: 14,8<br>Efficiency: 6<br>Flexibiliteit: 5<br>Creativiteit: 14,2      |
|            | Dominant waardesysteem            | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 10,5<br>Blauw/order: 6<br>Groen/community: 11<br>Geel/synergy: 12,5                                         | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 6,5<br>Blauw/order: 8<br>Groen/community: 13,5<br>Geel/synergy: 12 | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 6<br>Blauw/order: 7,8<br>Groen/community: 11,7<br>Geel/synergy: 14,5 | ECSF-scan:<br>Oranje/success: 3,4<br>Blauw/order: 8,8<br>Groen/community: 19<br>Geel/synergy: 8,8 |
|            |                                   |                                                                                                                                           |                                                                                                  |                                                                                                    |                                                                                                   |

|  | Deelnemende organisatie                         | Invista™, Dordrecht                                                                                                                                                                                 | Reinier de Graaf Ziekenhuis, Delft                                                                                                         | Verpleeghuis De Die, Amsterdam                                                                                                             | Nederlandse Rode Kruis, Den Haag                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <i>Cultuur Quick Scan huidige situatie</i>      | Markt: 3,50<br>Hiërarchie: 2,01<br>Familie: 2,09<br>Adhocratie: 2,39                                                                                                                                | Markt: 2,93<br>Hiërarchie: 2,51<br>Familie: 1,95<br>Adhocratie: 2,61                                                                       | Markt: 2,00<br>Hiërarchie: 2,25<br>Familie: 3,54<br>Adhocratie: 2,21                                                                       | Markt: 1,79<br>Hiërarchie: 3,17<br>Familie: 3,38<br>Adhocratie: 1,65                                                                                                                           |
|  | <i>Cultuur Quick Scan gewenste situatie</i>     | Markt: 3,17<br>Hiërarchie: 1,80<br>Familie: 2,31<br>Adhocratie: 2,72                                                                                                                                | Markt: 2,28<br>Hiërarchie: 1,84<br>Familie: 3,05<br>Adhocratie: 2,83                                                                       | Markt: 1,79<br>Hiërarchie: 2,11<br>Familie: 3,29<br>Adhocratie: 2,82                                                                       | Markt: 1,91<br>Hiërarchie: 2,54<br>Familie: 3,43<br>Adhocratie: 0,47                                                                                                                           |
|  | <i>Overall conclusies organisatieassessment</i> | Is momenteel sterk georiënteerd op de buitenwereld met als strategisch perspectief een oriëntatie op effectiviteit en flexibiliteit. Dit is ook noodzakelijk vanuit de turbulentie van de omgeving. | Het strategisch perspectief wordt gedomineerd door effectiviteit, waarbij de turbulentie van de omgeving als gemiddeld wordt gekenschetst. | Het strategisch perspectief wordt gedomineerd door effectiviteit, waarbij de turbulentie van de omgeving als gemiddeld wordt gekenschetst. | Het strategisch perspectief is gericht op de buitenwereld met als oriëntatierichtingen effectiviteit en creativiteit, waarbij de turbulentie van de omgeving als gemiddeld wordt gekenschetst. |
|  |                                                 | De huidige combinatie van creativiteit en effectiviteit is belangrijk: een sterke focus op de goede dingen doen.                                                                                    | De combinatie van creativiteit en effectiviteit is belangrijk: een sterke focus op de goede dingen doen.                                   |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
|  |                                                 | Zij streeft naar synergie (geel) als haar dominant waardesysteem.                                                                                                                                   | Er wordt gestreefd naar community (groen) als haar dominant waardesysteem.                                                                 | Er wordt gestreefd naar synergie (geel) als haar dominante waardesysteem.                                                                  | Er wordt gestreefd naar community (groen) als haar dominant waardesysteem.                                                                                                                     |

| Deelnemende organisatie | Invista™,<br>Dordrecht                                                                                                                                                                                                                   | Reinier de Graaf<br>Ziekenhuis, Delft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verpleeghuis De Die,<br>Amsterdam                                                                                                                                                                    | Nederlandse Rode Kruis,<br>Den Haag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>Zij streeft naar een open, ketengerichte organisatie: van buiten naar binnen organiseren.</p> <p>Qua cultuur wil ze meer de nadruk leggen op de familiecultuur en de adhocratie, waarin de oriëntatie op medewerkers cruciaal is.</p> | <p>De focus dient gericht te zijn op het verbeteren van de marktgerichtheid (effectiviteit) en productiviteit (efficiency).</p> <p>Met een toenemende vraag naar efficiëncymaatregelen, steeds kritischer wordende klanten en beperkte middelen zullen keuzes gemaakt moeten worden: de juiste dingen doen, maar ook de dingen juist doen. Dit duidt op een verschuiving in het Vierfasenmodel® in de richting van het efficiëncykwadrant.</p> <p>Intern zijn aanzetten gegeven op basis van het INK-managementmodel en de Balanced Scorecard.</p> | <p>Er zullen keuzes gemaakt moeten worden: de juiste dingen doen, maar ook de dingen juist doen. Dit duidt op een verschuiving in het Vierfasenmodel® in de richting van het efficiëncykwadrant.</p> | <p>Er zullen keuzes gemaakt moeten worden: de juiste dingen doen, maar ook de dingen juist doen. Dit duidt op een verschuiving in het Vierfasenmodel® in de richting van het efficiëncykwadrant. Daarbij gaat het primair om versterking van zowel het commercieel als het materieel vermogen. Essentieel daarbij is dat de primaire processen worden ontworpen en op orde worden gebracht (Fase II).</p> |

| Deelnemende organisatie | Invista™,<br>Dordrecht                                                                                                                                                         | Reinier de Graaf<br>Ziekenhuis, Delft                                                                                                                                                                                                      | Verpleeghuis De Die,<br>Amsterdam                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Nederlandse Rode Kruis,<br>Den Haag                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Qua leiderschap streeft ze naar versterking van alle rollen in balans: de rollen van ondernemer, manager, coach en strategisch ondernemer: Value Based Leadership Development. | Wanneer men door verschillende brillen naar de organisatie kijkt in haar context, zijn er aanzienlijke verschillen in oriëntatie qua fase van organisatieontwikkeling, cultuur en leiderschap. Dit leidt mogelijkere wijze tot spanningen. | Wanneer men door verschillende brillen naar de organisatie kijkt in haar context, zijn er aanzienlijke verschillen in oriëntatie qua fase van organisatieontwikkeling, cultuur en leiderschap. Dit leidt mogelijkere wijze tot spanningen, ook tot mogelijke spanningen tussen de beroeps- en de vrijwilligersorganisatie. | Wanneer men door verschillende brillen naar de organisatie kijkt in haar context, zijn er aanzienlijke verschillen in oriëntatie qua fase van organisatieontwikkeling, cultuur en leiderschap. Dit leidt mogelijkere wijze tot spanningen, ook tot mogelijke spanningen tussen de beroeps- en de vrijwilligersorganisatie. |
|                         |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Het lonkend perspectief wordt gevormd door een Fase III-organisatie waarmee de organisatie in lijn komt met het groene waardesysteem. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het socialiseren (het ontwikkelen van langdurige relaties).                                                                                  |

## **Van organisatieassessment naar verdiepend diagnostisch onderzoek**

Het is niet zomaar vanzelfsprekend dat een organisatieassessment resulteert in een verdiepend diagnostisch onderzoek, ook al definieert de groep die het organisatieassessment heeft ondergaan leiderschapsontwikkeling als kritieke succesfactor.

Onderstaand overzicht geeft een opsomming van aanleidingen die maken dat een besluit genomen moet worden om niet door te gaan met leiderschapsontwikkeling en daarbij een verdiepend diagnostisch onderzoek.

Mogelijke belemmeringen op het niveau van de organisatie:

- het programma past (nog) niet binnen de ambitie van de organisatie;
- het programma past niet binnen de cultuur van de organisatie;
- er zijn op dat moment andere, meestal korte termijn prioriteiten;
- de faciliteiten ontbreken in termen van tijd, geld en middelen;
- het ontwikkelingsniveau van de organisatie is (nog) niet op voldoende niveau;
- het politiek bestuurlijke klimaat laat ontwikkeling van de organisatie niet toe;
- de continuïteit in het leiderschap is niet gewaarborgd;
- er is geen programmamanager beschikbaar.

Mogelijke belemmeringen op het niveau van het leiderschap:

- het commitment van de topleiding is niet aanwezig;
- leidinggevend en voelen dat het programma hen door de topleiding wordt opgedrongen;
- het programma wordt als bedreigend ervaren;
- de bereidheid tot persoonlijke ontwikkeling is niet aanwezig;
- de samenwerking binnen het team is niet optimaal;
- er zijn mutaties te verwachten van functionarissen op sleutelposities binnen de organisatie;
- de benodigde tijdsinvesteringen voor leidinggevend en;
- weerstand tot veranderen bij leidinggevend en;
- het ontbreken van consensus over het nut en de noodzaak van een vervolgtraject.

De analyse van de deelnemende organisaties aan het organisatieassessment heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat twee organisaties uit de groep van acht besloten hebben door te gaan met een verdiepend diagnostisch onderzoek. Bij elk van de organisaties die uiteindelijk besloten hebben om niet door te

gaan, waren één of meerdere van genoemde aspecten aan de orde. Uiteindelijk zijn doorgegaan het district Noord van de Regiopolitie IJsselland en het mid-den kader van het verpleeghuis De Die. De casestudies worden respectievelijk besproken in de paragrafen 4.3 en 4.4.

Andersom gereedeneerd levert dit overzicht belangrijke criteria op voor de toepassing van de Referentiemethode® in de praktijk. Deze komen dan ook in hoofdstuk 5 aan de orde.

## 4.2 Verdiepend diagnostisch onderzoek

In dit onderzoek zijn veel uitvoeriger en gedetailleerder dan bij het organisatieassessment alle niveaus van de Referentiemethode® onderzocht, waarbij de nadruk heeft gelegen op de niveaus 3. tot en met 6.

### Deelnemers

Bij een drietal organisaties heeft het verdiepend diagnostisch onderzoek plaatsgevonden, met name:

- Regiopolitie IJsselland, met als doelgroep leidinggevend, primair op tactisch niveau (voor vijftien deelnemers);
- Verpleeghuis De Die<sup>22</sup>, met als doelgroep leidinggevend op operationeel niveau (voor vijftien deelnemers);
- de Waal Groep (bouw)<sup>23</sup>, met als doelgroep leidinggevend op strategisch niveau (voor zes deelnemers).

Gelet op de ontwikkelingen in de context geldt voor alle drie onderzoeksorganisaties dat ze zich door willen ontwikkelen naar tenminste een organisatie in het derde kwadrant (strategisch perspectief flexibiliteit met de kenmerken van een Fase III organisatie volgens het INK-managementmodel) (zie ook afbeelding 15 van hoofdstuk 2). Daarbij wordt een aantal ontwikkelingsstadia (niveaus van complexiteit) onderscheiden:

1. Een organisatie die voornamelijk intern gericht is, voornamelijk aanbodgestuurd (te vergelijken met de Fasen I en II van het INK-managementmodel): het doen staat centraal.

22 Per 1 januari 2005 vervult de locatie De Die de verpleeghuiszorg binnen de Regio Cordaan Noord. De organisatie Cordaan vormt de overkoepelende organisatie van de fusie tussen de Verenigde Amstelhuizen, waartoe De Die behoorde en IJlanden (verstandelijk gehandicapten).

23 Van der Waal Groep is op 1 oktober 2006 van naam veranderd en heet nu Waal Groep.

2. Een organisatie met de kenmerken van een netwerkorganisatie<sup>24</sup> (Dansen et al. 2000), voornamelijk vraaggericht acterend. Hierbij worden in samenwerking met externen prioriteiten bepaald en capaciteit toegedeeld (te vergelijken met een Fase III-organisatie volgens het INK-managementmodel): het denken en van daaruit het handelen staan centraal.
3. Een organisatie als partner in de organisatieketen, waarbij in interactie met externen proactief en interactief verantwoordelijkheden worden verdeeld over ketenpartners en prioriteiten worden gesteld. We spreken van een organisatienetwerk<sup>25</sup> (Dansen et al. 2000) (te vergelijken met een Fase IV-organisatie volgens het INK-managementmodel). Er wordt voornamelijk vraaggestuurd gewerkt. De strategie ontstaat en wordt gerealiseerd in interactie met de ketenpartners.

Voor alle drie organisaties geldt dat, gelet op haar strategische ambitie, minimaal ingestoken dient te worden op 'the Quality of the (organisational) system' met als perspectief 'the Quality of the business chain' (zie afbeelding 6 hoofdstuk 2).

Bij de uitvoering van het onderzoek is een aantal aannames gehanteerd, met name:

- Alle organisaties maken deel uit van de Nederlandse samenleving met zijn cultuur en geschiedenis en het economisch politiek klimaat. Een aantal belangrijke ontwikkelingen in het kader van dit onderzoek is geschetst in hoofdstuk 1.
- Gelet op de turbulentie van de omgeving en het strategisch perspectief is voor alle drie organisaties leiderschapsontwikkeling noodzakelijk.
- Binnen alle drie organisaties is door het management leiderschapsontwikkeling als kritieke succesfactor benoemd om de gewenste organisatiedoelen te realiseren.
- Alle drie de organisaties krijgen te maken met en hebben de ambitie uitgesproken voor een fundamenteel andere organisatie-inrichting, waarbij de organisatie wordt gekanteld langs de processen.
- Alle organisaties hebben te maken met grootschalige veranderingsprocessen, waarbij de ontwikkeling van het leiderschap er maar één is.

24 De netwerkorganisatie is een organisatie, bestaande uit een netwerk van met elkaar verbonden semi-autonome bedrijfsonderdelen. Bron: Dansen et al. (2000) Managers in organisatienetwerken, een kwalitatief onderzoek naar succesvol leiderschap, p. 4

25 Een organisatienetwerk is een netwerk bestaande uit autonome, maar door semi-stabiele relaties verbonden organisaties. Centraal staat de inter-organisatiele samenwerking. Bron: Dansen et al. (2000) Managers in organisatienetwerken, een kwalitatief onderzoek naar succesvol leiderschap, p. 43.

- Ik heb als actor deel uitgemaakt van het onderzoek en daarbij dezelfde methode gevolgd (de Referentiemethode<sup>®</sup>) en gebruikgemaakt van dezelfde methodologie (zie hoofdstuk 3).
- Elk onderzoek heeft bestaan uit een organisatieassessment gevolgd door een verdiepend diagnostisch onderzoek. Een jaar na afronding van het verdiepend diagnostisch onderzoek is een evaluerend onderzoek uitgevoerd.
- Er is een selectie gemaakt van onderzoek op de drie kenmerkende niveaus van leiderschap, te weten het strategisch, tactisch en operationeel niveau.

### **Uitgangspunten en resultaten op hoofdlijnen**

In tabel 1 zijn de overeenkomsten en verschillen in uitgangspunten van de drie onderzochte organisaties samengevat weergegeven. Verder zijn daarbij de resultaten voor het praktijkonderzoek op hoofdlijnen vermeld. De details zijn weergegeven in de besprekingen van de casus in de paragrafen 4.3 tot en met 4.5.

| Thema's en perspectieven                | Regiopolitie IJsselland                                                                                                        | De Die                                                                            | Waal Groep                                                                         |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Kernactiviteiten                        | Leveren van bijdrage aan vergroting van leefbaarheid en veiligheid en terugdringen criminaliteit binnen haar verzorgingsgebied | Wonen en welzijn met Zorg; sluitende zorgcirkuits voor mensen met complexe vragen | Ontwikkeling, realisatie en onderhoud van utiliteits- en woningbouw in de Randstad |
|                                         |                                                                                                                                |                                                                                   |                                                                                    |
|                                         | Ontwikkelingen context                                                                                                         | Zie paragraaf 4.2.2                                                               | Zie paragraaf 4.4.2                                                                |
|                                         | Turbulente omgeving                                                                                                            | Hoog                                                                              | Hoog                                                                               |
|                                         | Strategisch perspectief                                                                                                        | Flexibiliteit                                                                     | Creativiteit                                                                       |
|                                         | Gebruik managementmodellen                                                                                                     | Bewust INK-managementmodel                                                        | Bewust ASVB (= INK-managementmodel)                                                |
|                                         | Besluitvormingsproces/ strategieformulering                                                                                    | Gedocumenteerde P&C-cyclus                                                        | Gedocumenteerde P&C-cyclus                                                         |
|                                         | Gebruik kwaliteitssysteem                                                                                                      | Procesmanagement                                                                  | Certificering ISO-VCA                                                              |
|                                         | Veranderaanpak                                                                                                                 | Expliciet met behulp van kwaliteitskringen en verbeterteams                       | Impliciet                                                                          |
|                                         | Structureel verbeteren PDCA                                                                                                    | Bewust met behulp van kwaliteitskringen en verbeterteams                          | Impliciet                                                                          |
|                                         | Faciliteiten t.b.v. vervolg                                                                                                    | Beschikbaar                                                                       | Beschikbaar                                                                        |
|                                         | Interventieniveau leiderschapsontwikkeling                                                                                     | Strategisch, tactisch en operationeel                                             | Strategisch                                                                        |
| Cultuur/geschiedenis/gene-tische schets | Midden 90-er jaren ontstaan vanuit samengaan Gemeente- en Rijkspolitie                                                         | Ontstaan vanuit fusies binnen VA, opnieuw in een fusieproces tot Regio Cordaan    | Stabiel, doorgesart vanuit faillissement midden 80-er jaren                        |
|                                         | Juridische positie                                                                                                             | Zelfstandige organisatie, opererend binnen de context van de Nederlandse politie  | Zelfstandige organisatie, deel uitmakend van de ASVB-groep                         |

Uitgangspunten

| Thema's en perspectieven | Regiopolitie IJssel                                              | De Die                                                                                                                                                                          | Waal Groep                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                  |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                               |
| Onderzoek                | Organisatieassessment                                            | september – november 2003                                                                                                                                                       | juni 2004                                                                                                                                                                                                     |
|                          | Verdiepend diagnostisch onderzoek                                | september – december 2004                                                                                                                                                       | december 2004 – april 2005                                                                                                                                                                                    |
|                          | Evaluerend onderzoek                                             | juni 2005                                                                                                                                                                       | juni 2006                                                                                                                                                                                                     |
| Resultaten               | Diagnosefase<br>(organisatie als geheel of organisatieonderdeel) | 1. OQS <sup>26</sup> ; verscherpte bewustwording.<br>2. CQS <sup>27</sup> ; afname markt- en hiërarchische kwadrant; toename in familie- en adhocratiekwadrant.                 | 1. OQS; verscherpte bewustwording.<br>2. CQS; toename adhocratiekwadrant, afname markt- kwadrant.                                                                                                             |
|                          | Na de diagnosefase op individueel niveau                         | 1. Invulling POP in samenhang met OGP (ontwikkelgericht personeelsbeleid).                                                                                                      | Invulling POP, voornamelijk bottom-up.                                                                                                                                                                        |
|                          | Na de diagnosefase op teamniveau                                 | 1. Bewuste evaluaties op initiatief districtsleiding.<br>2. Aanscherpen korpsvisie leiderschap inclusief bijbehorende instrumenten.<br>3. Ontwikkelen model teamdifferentiatie. | 1. Geen regie op team- en/of individuele ontwikkeling.<br>2. Formeel herontwerp organisatie: Waal Groep en drie complementaire bedrijven met eigen directies.<br>3. Toerusting en installatie Verandeream VT. |
|                          | Na de evaluatiefase op individueel niveau                        | 1. Aanscherpen POP met ondersteuning door faciliteiten NLO, gebruikmakend van instrumentarium.                                                                                  | 1. Aanscherpen POP.<br>2. Individuele coaching.                                                                                                                                                               |
|                          | Na de evaluatiefase op teamniveau                                | 1. Onderdeelsevaluatie.<br>2. Positiebepaling Gebiedsgelonden werken op basis van de Standaard.<br>3. Teamontwikkelplan.                                                        | 1. Individuele coaching<br>2. Intervisie<br>3. HRM traject m.b.t. organisatieontwikkeling.                                                                                                                    |

Tabel 1: Overzicht uitgangspunten en beknopte resultaten decijnende organisaties verdiepend diagnostisch onderzoek

26 OQS staat voor Organisatie Quick Scan

27 CQS staat voor Cultuur Quick Scan

### 4.3 Casestudie regiopolitie

#### Kenschets van de organisatie

Het regiokorps IJsselland is het politiekorps voor het noord-westelijk deel van Overijssel. Het korps bestaat uit drie districten (Noord, Midden en Zuid), de divisie Centrale Recherche en Ondersteunende Diensten en de Bovenregionale Recherche. Het bestuursorgaan wordt gevormd door het Regionaal College. Er worden elf gemeenten bediend.

De kerntaak van de politie is de veiligheid en leefbaarheid in de samenleving te vergroten en de criminaliteit terug te dringen. Gevraagd en ongevraagd geeft men advies, informatie of anderszins ondersteuning in lokale veiligheid. Daarbij maakt men onder meer gebruik van gebiedsscans die deel uitmaken van lokale criminaliteits- en veiligheidsbeelden, opgesteld door daartoe professioneel opgeleide wijkagenten.

De korpsvisie 2003 -2006 is gebaseerd op vier pijlers:

1. herkenbaar en servicegericht;
2. koploper in gemeenschappelijke veiligheid;
3. verbetert zich voortdurend;
4. aanspreekbaar op resultaat.

Binnen de Nederlandse politie zijn de ontwikkelingen in de context legio. De volgende paragraaf geeft een overzicht van de belangrijkste.

Omdat het merendeel van de politiemensen in Nederland werkt in de basis-politiezorg, heeft het korps zeer sterk ingestoken op gebiedsgebonden werken. Een geografisch ingebed team probeert daarbij zo goed mogelijk te voldoen aan de verwachtingen van de omgeving.

Op basis van de Politiewet heeft elk korps in Nederland te maken met het kwaliteitsstelsel voor de Nederlandse politie, gebaseerd op het INK-management-model. Het stelsel is gebaseerd op cycli van telkens vier jaar waarin het korps een aantal activiteiten onderneemt. De cyclus begint met een Zelfevaluatie op basis van de Handleiding Positiebepaling. Vervolgens wordt de rapportage van deze evaluatie, Korpsbeschrijving genaamd, via het landelijk georganiseerde Kwaliteitsbureau Politie aangeboden aan een externe auditcommissie. Op basis van een intercollegiale toetsing wordt een terugrapportage gemaakt en aangeboden aan de korpsbeheerder. Het korps maakt vervolgens een verbeterplan, dat na circa een jaar getoetst wordt door een externe visitatiecommissie. Het korps is vervolgens weer bezig met implementatie en de cyclus begint opnieuw.

In INK-termen is op basis van de audit van 2002 vastgesteld dat het korps IJsselland zich bevindt in de overgang van een Fase II naar een Fase III-organisatie. In 2003 heeft de organisatie een INK-Verbetercertificaat ontvangen. Op basis van de audit is de afgelopen jaren extra aandacht besteed aan de ambities met betrekking tot:

- het verbeteren van de kwaliteit van het gebiedsgebonden politiewerk;
- het invoeren van het ontwikkelingsgericht personeelsbeleid (OGP);
- het doorontwikkelen van procesgericht werken;
- het invoeren van informatie gestuurd politiewerk (IGP);
- het verhogen van de klanttevredenheid.

In een korpsbreed verbetertraject is een 'Standaard voor kwaliteit van het gebiedsgebonden team' ontwikkeld. De standaard geeft de context weer waarbinnen de teams zich de komende jaren kunnen ontwikkelen en verbeteren. De standaard, gebaseerd op de aandachtsgebieden van het INK-management-model, laat ruimte voor lokale prioriteiten en geeft hiervoor slechts globale kaders (over het 'hoe' en niet over het 'wat' moet gebeuren). Voor teams is het belangrijk dat hun eigen identiteit, gerelateerd aan hun omgeving, behouden blijft.

Als kritieke succesfactoren voor de uitvoering van gebiedsgebonden politiezorg zijn benoemd het Leiderschap en het Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid. Leiderschap krijgt een cruciale rol toegemeten in de vertaling van de korpsvisie naar het concrete en operationele politiewerk. Immers, politiewerk speelt zich dicht bij de burger af met de blik naar buiten gericht. De samenleving verwacht een herkenbare en servicegerichte politie en een professionele, betrouwbare en betrokken partner. Daar waar het leiderschap zorgt voor het richten, inrichten en verrichten van de teams, draagt Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid bij aan de ontwikkeling van medewerkers tot autonome vakbekwame professionals (Van Duijn & Roozendaal 2002).

Het korps IJsselland wil zich doorontwikkelen naar een Fase IV-organisatie, de ketenoriëntatie. Het is om die reden dat de korpsleiding heeft besloten tot een pilot in district Noord met betrekking tot leiderschapsontwikkeling. Doel van de pilot is het vinden van een antwoord op de vraag welke leiders het korps nodig heeft voor de ketengeoriënteerde ontwikkelingsfase en op welke wijze dat kan worden bereikt (Van den Hazel 2004).

District Noord bestaat uit een drietal gebiedsgebonden teams, de ondersteuning en de districtelijke recherche. De leiding van een team bestaat uit een teamchef en twee taakveldchefs: een taakveldchef Opsporing (aangiften, recherchewerk

en jeugd) en een taakveldchef Toezicht en Handhaving (verkeer, milieu en jeugd). Het district telt circa honderdtachtig fte's.

## **Samenvatting ontwikkelingen in de context**

### **Externe ontwikkelingen politieel gebied**

Allereerst volgt een samenvatting van de belangrijkste externe ontwikkelingen op politieel gebied ten tijde van het onderzoek (2003-2005).

- De samenleving roept om hard, duidelijk, consequent en stevig optreden. Hierin ligt een belangrijke ontwikkeldoelstelling voor de politie besloten.
- De roep om veiligheid klinkt overal door in de samenleving. Ofschoon veiligheid een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is van een groot aantal partners (waaronder gemeentes en burgers), wordt van de politie uiteraard wel een belangrijke bijdrage verwacht. De uitdaging voor de politie is om de verantwoordelijkheid voor veiligheid daar te leggen waar deze hoort, in relatie tot de kerntakendiscussie.
- De samenleving krijgt te maken met steeds actievere vormen van terreur. Dit betekent dat de politie tijd en aandacht moet besteden aan diverse vormen van terreurbestrijding.
- De internationale criminaliteit neemt toe. Criminaliteit houdt niet op bij onze landsgrenzen. Steeds vaker wordt de politie geconfronteerd met criminaliteit uit landen van het voormalige Oostblok, maar ook met bijvoorbeeld alle mogelijke vormen van cybercrime.
- Het publiek leiderschap wordt steeds belangrijker. De ketenoriëntatie wordt steeds sterker. Meer en meer worden convenanten en samenwerkingsafspraken gesloten met ketenpartners. Voor de politieleiding op strategisch, tactisch en operationeel niveau vraagt dit om een positionering in een veranderende omgeving. Publiek leiderschap betekent ook zichtbaar gedrag. Op dit gebied gebeurt er op dit moment nog te weinig aan proactieve communicatie (niet alleen 'hoe' en 'wat', maar ook 'wie' en 'wanneer').
- Alle korpsen hebben op dit moment te maken met de dominantie van de prestatiecontracten. Daarbij zijn resultaatsturing, verantwoording afleggen en toename van transparantie kernthema's. Dit geeft voeding aan de discussie bedrijfsvoering/technocratie versus 'oude categorie', met liefde voor het vak. Verder komt bij voortduring de discussie weer boven water over een zorggestuurde of regelgestuurde politie.
- Informatiegestuurde politie (IGP) vormt een van de belangrijkste uitdagingen voor de komende jaren. Dit betekent dat een belangrijk deel van de bedrijfsvoering en de daarbij te kiezen prioriteiten uiteindelijk op basis van feiten plaats zal vinden. Daarbij kan men bijvoorbeeld denken aan criminaliteitsbeeldanalyses. IGP is gebaseerd op geautomatiseerde informatiever-

werking. Op basis van IGP worden feiten omgezet in informatie ten behoeve van beheersings-, beheers-, besturings- en leerinformatie.

- De structuur van de Nederlandse politie staat regelmatig ter discussie. Actuele thema's in 2005 waren de besteldiscussie (commissie Leemhuis), en het ontstaan van Shared Services/concernwerking; groei naar interregionale en landelijke samenwerking. Met name dit laatste aspect krijgt steeds meer handen en voeten.
- In 2005 is door de Raad van Hoofdcommissarissen het zogenaamde Visiedocument Welten vastgesteld. Dit document (genaamd PIO, Politie In Ontwikkeling) is voor elk korps van groot belang voor het maken van strategische keuzes.
- Een belangrijke valkuil voor de politie is dat men regelmatig achter politieke hypes moet aanlopen. Daarnaast is voor kleinere korpsen het gevaar latent aanwezig dat de korpsleiding noodgedwongen en voortdurend achter de feiten aanloopt door de veelheid aan externe bewegingen waarover een positie ingenomen moet worden.
- Een laatste belangrijke ontwikkeling vormt de notitie van de Raad voor Hoofdcommissarissen met betrekking tot de totstandkoming van ontwikkelgericht personeelsbeleid (OGP).

### **Ontwikkelingen binnen het district Noord (interne ontwikkelingen)**

Ook binnen het district is een aantal ontwikkelingen van belang, met name:

- Er is een versterkte ontwikkeling ingezet op korpsniveau in de richting van ontwikkelgericht personeelsbeleid (OGP). Daarnaast is op korpsniveau een traject Leiderschapsontwikkeling ingezet. Dit traject is gestart met het vaststellen van een korpsbrede visie op leiderschap.
- Zoals in bijna elke organisatie loopt ook hier de discussie 'centraal versus decentraal'. Dit geldt vooral ten aanzien van de ondersteunende diensten: wat wordt binnen het district georganiseerd en wat binnen het korps?
- Een interessante ontwikkeling die in gang gezet is binnen district Noord, betreft teamdifferentiatie en matching. Verderop in deze casusbeschrijving komt dit onderwerp nog uitvoerig aan de orde.
- Er vindt een doorgroei plaats naar processturing. Dit betekent dat de focus niet zozeer ligt op de beheersing van processen, als wel op de resultaten die met de processen worden behaald. Sturing op cijfers vindt op centraal niveau plaats op basis van de Business Balanced Score Card. Als resultaat daarvan is er nu sprake van transparantie in prestaties. De resultaten zijn nu helder, maar op dit moment vindt er nog weinig aansturing plaats op de resultaatgebieden klanten en medewerkers.

## **Uitdagingen**

In een gesprek met de Directeur Bedrijfsvoering, lid van de korpsleiding, zijn de volgende uitdagingen geformuleerd:

- De politie is nu vooral aanbodgestuurd en uitstekend in reageren. De uitdaging ligt er in om de politie te positioneren in een veranderende omgeving (passend bij het criminaliteitsbeeld van dat moment). Dit betekent derhalve in de toekomst meer en meer vraaggericht en vraaggestuurd werken.
- Een van de nieuwe kerntaken van de politie zal worden het mobiliseren van de samenleving om gezamenlijk de veiligheidsproblematiek aan te pakken. Dit zal resulteren in meer cohesie binnen de samenleving.
- In spannende omstandigheden iets voor een ander kunnen betekenen.
- De korpsleiding moet een goede balans kunnen vinden qua tijd en ruimte voor zowel externe als interne ontwikkelingen.
- Naast de politie zouden ook de brandweer, de GGD en het publiek verantwoording af moeten leggen.
- Thema's bij leiderschapsontwikkeling zouden moeten zijn:
  - o mensen mentaal weerbaar maken;
  - o een open mind;
  - o het kwetsbaar op durven stellen;
  - o de kracht in hen zelf te laten vinden;
  - o de aandacht moet niet alleen uitgaan naar de resultaten van leidinggeven, maar vooral ook naar de persoon van de 'leidinggevenen'.
- Voor alles geldt dat mensen zich serieus genomen moeten voelen.

## **Activiteiten met betrekking tot ontwikkeling leiderschap district Noord**

### **Verdiepend diagnostisch onderzoek**

De korpsleiding heeft medio 2003 besloten tot een verdiepend diagnostisch onderzoek voor alle leidinggevenen binnen het district Noord met als gewenst resultaat voor elke deelnemer voor 2004 een Persoonlijk Ontwikkel Plan en een advies voor vervolgactiviteiten op groepsniveau. Dit vanuit de visie van de korpsleiding op de cruciale rol voor de leider binnen gebiedsgebonden politiezorg.

Alle deelnemers hebben eind 2003 deelgenomen aan dit individueel onderzoek. Ze hebben daartoe een persoonlijke startnotitie opgesteld, die individueel met hen is besproken met betrekking tot persoonlijke ambities, leerdoelen en verwachtingen over het traject. Vervolgens hebben ze feedback gekregen op basis van een 360-graden onderzoek, motivatie en persoonlijkheid. Het motivatieonderzoek is uitgevoerd op basis van de Motivector® Leiderschap, waar-

voor specifiek voor de context van dit district de vragen zijn ontworpen. De vragen zijn weergegeven in het kader.

***Motivector® vragen Regiopolitie IJsselland, district Noord***

1. De missie van het korps IJsselland luidt 'Wij staan voor veiligheid' (herkenbaar, servicegericht, koploper in maatschappelijke veiligheid, verbetert voortdurend, aanspreekbaar op resultaat).
2. Wat verbindt u met deze missie?
3. Wat is uw persoonlijke missie als leider/leidinggevende?
4. Waar ligt de verbinding, c.q. gebrek aan verbinding, tussen de missie van uw korps en uw eigen persoonlijke missie als leider/leidinggevende?
5. Hoe stuurt u uw medewerkers aan op resultaatverantwoordelijkheid, met name wanneer deze in het gedrang komt?
6. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u niet voldoende adequaat hebt kunnen reageren op gevolgen van een fout, bedrijfsongeval, geweldsdelict.
7. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u als leider/leidinggevende optimaal uit de verf kwam en goed heeft gepresteerd.
8. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u als leider/leidinggevende niet goed uit de verf kwam en niet voldoende heeft kunnen presteren.
9. Hoe typeert u zichzelf als leider?
10. Wat inspireert en beweegt u te doen zoals u doet (in de rol van leider/leidinggevende)?
11. Wat verhindert u de leider te zijn, zoals u die zou willen zijn?
12. Hoe voel ik mij de laatste tijd in het algemeen binnen mijn huidige functie?
13. Denkend aan mezelf in de rol van coach voel ik . . . . .
14. Denkend aan mezelf in de rol van manager voel ik . . . . .
15. Denkend aan mezelf in de rol van ondernemer voel ik . . . .
16. Denkend aan mezelf in de rol van professional voel ik . . . .
17. Hoe voel ik me de laatste tijd in het algemeen binnen het korps IJsselland (district Noord)?
18. Hoe voel ik me de laatste tijd in het algemeen bij de organisatie van de politie Nederland?
19. Hoe voel ik me de laatste tijd in het algemeen buiten mijn werk?
20. Hoe zou ik me graag willen voelen binnen mijn werk?

De resultaten zijn op groepsniveau met de leidinggevendenden besproken. Tenslotte hebben alle deelnemers in samenspraak met hun leidinggevende een Persoonlijk Ontwikkel Plan opgesteld. Aan het eind van de diagnosefase heeft een terugkoppeling naar de districtsleiding plaatsgevonden.

Gelijktijdig zijn tezamen met een externe consultant en in samenwerking met medewerkers uit het korps competentieprofielen opgesteld voor de meest voorkomende functies binnen het korps.<sup>28</sup> De volgende profielen zijn gebruikt voor de 360-graden feedback:

- strategisch leiderschap t.b.v. districtschef en plaatsvervangend districtschef;
- tactisch leiderschap t.b.v. teamchef en chef divisionele recherche;
- operationeel leiderschap t.b.v. de taakveldchef.

### **Organisatieassessment**

Gelijktijdig is in de tweede helft van 2004 een organisatieassessment uitgevoerd. Er zijn Quick Scans gemaakt van de organisatie, de cultuur en de stijl van leidinggeven. Tevens is in beeld gebracht de turbulentie van de omgeving. Tenslotte is er een zogenaamde genetische schets van de organisatie opgesteld<sup>29</sup>.

### **Evaluerend onderzoek**

Om de PDCA cirkel met betrekking tot leiderschapsontwikkeling district Noord te sluiten is er medio 2005 een evaluerend onderzoek uitgevoerd. Daarbij zijn de scan met betrekking tot de organisatie en de cultuur voor de tweede maal uitgevoerd en is het onderzoek per deelnemer op basis van de 360-graden feedback herhaald. In het bijzonder op basis van de 360-graden feedback kon vastgesteld worden in welke mate er sprake was van een gedragsverandering in leiderschapsgedrag. De 360-graden feedback is ingevuld door de direct leidinggevende van de deelnemer, meerdere collega's en meerdere medewerkers. Ter voorbereiding van de terugkombijeenkomst is een interviewronde gehouden. De vragenlijst die daarbij is gehanteerd, is weergegeven in het kader. Om zicht te krijgen op de individuele drijfveren van deelnemers en van de groep als geheel, is er aanvullend een analyse gemaakt van de individuele waarden van deelnemers en van de teamwaarden. Opnieuw zijn de resultaten individueel met de deelnemers, in groepsverband en met de districtschef besproken. De

28 De specifiek ontworpen vragenlijsten voor het onderzoek 360-graden feedback met de gedragsindicatoren per gedefinieerde competentie zijn op te vragen bij de onderzoeker.

29 Ook hier geldt dat alle gebruikte vragenlijsten en de onderzoeksresultaten zijn op te vragen bij de onderzoeker.

bevindingen zijn vastgelegd in een afrondende rapportage (Roozendaal 2005)<sup>30</sup>. Een afrondend gesprek heeft plaatsgevonden met de Directeur Bedrijfsvoering van het korps IJsselland.

### ***Regiopolitie IJsselland***

#### **Interviewvragen evaluerend onderzoek**

##### *Eigen ontwikkeling*

1. Welke activiteiten heeft het district ondernomen met betrekking tot leiderschapsontwikkeling?
2. Welke activiteiten heb je zelf ondernomen?

##### *Algemeen*

3. De missie van het korps politie IJsselland luidt 'Wij staan voor veiligheid' (herkenbaar, servicegericht, koploper in maatschappelijke veiligheid, verbetert voortdurend, aanspreekbaar op resultaat). Wat verbindt jou met deze missie?
4. Wat is je persoonlijke missie als leider/leidinggevende?
5. Waar ligt de verbinding, c.q. gebrek aan verbinding, tussen de missie van het district en je eigen persoonlijke missie als leider/leidinggevende?

##### *Specifiek voor het strategische niveau van leiderschap*

6. Hoe maak je als lid van het RMT je visie duidelijk aan de medewerkers aan wie je leiding geeft? Je kunt hier een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je visie *wel (of niet)* transparant wordt en duidelijk wordt overgebracht aan de medewerkers. Besteed vooral aandacht aan wat je eigen bijdrage is. (*binnen/district*)
7. Hoe stuur je je medewerkers aan als het korps wordt geconfronteerd met een prestatiecontract, waarin doelen staan geformuleerd die onhaalbaar lijken te zijn? (*binnen/korps*)

30 Deze rapportage is op te vragen bij de onderzoeker.

8. Hoe stuur je je medewerkers aan als het korps wordt geconfronteerd met maatschappelijke onrust? *(buiten/klant)*
9. Geef een voorbeeld van een kritieke taaksituatie waarin je niet voldoende adequaat hebt kunnen reageren op gevoelens van onrust in het district. *(binnen/district)*
10. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als strategisch leider optimaal uit de verf kwam en goed hebt gepresteerd (best practice). *(binnen/district)*
11. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als strategisch leider niet goed uit de verf kwam en niet voldoende hebt kunnen presteren (worst practice). *(binnen/district)*
12. Wat is in jouw ogen een goede leider en waarom?
  - districtsniveau
  - korpsniveau
  - maatschappij

*Specifiek voor het tactische niveau van leiderschap*

1. Hoe leg en houd je verbinding met het lokaal bestuur als jij en jouw mensen dominant in het nieuws komen? *(buiten/omgeving)*
2. Hoe stuur je jouw medewerkers aan als het korps wordt geconfronteerd met een op handen zijnde organisatieverandering? *(binnen)*
3. Geef een voorbeeld van een kritieke taaksituatie waarin je niet voldoende adequaat hebt kunnen reageren op gevoelens van onrust in het district. *(binnen/district)*
4. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als tactisch leider optimaal uit de verf kwam en goed hebt gepresteerd (best practice). *(binnen/team)*
5. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als tactisch leider niet goed uit de verf kwam en niet voldoende hebt kunnen presteren (worst practice). *(binnen/team)*
6. Wat is in jouw ogen een goede leider en waarom?
  - districtsniveau
  - korpsniveau
  - maatschappij

*Specifiek voor het operationele niveau van leiderschap*

1. Hoe zorg je ervoor dat jij voeling houdt met wat jouw medewerkers doen, zonder dat je zelf overal bij hoeft te zijn? Illustreer dit aan de hand van een voorbeeld.

2. Hoe geef je feedback aan jouw medewerkers? Illustreer dit aan de hand van een voorbeeld, waarin je laat zien hoe jij resultaten terugkoppelt en iemand aanspreekt op het niet behalen van het gewenste resultaat.
3. Wat doe je als jouw team de opgelegde prestatienorm niet haalt? Illustreer dit aan de hand van een voorbeeld.
4. Hoe zorg je ervoor commitment te krijgen van de organisatie, van de mensen in jouw team, bij een prestatiecontract dat je krijgt opgelegd?
5. Geef een voorbeeld van een kritieke taaksituatie waarin je als leider bent opgetreden bij een groot incident/calamiteit. Beschrijf jouw gedrag. Wat moet je doen? Wat absoluut niet. Wees zo concreet mogelijk. (*buiten/klant*)
6. Geef een voorbeeld van een situatie waarin jij als operationeel leider optimaal uit de verf kwam en goed hebt gepresteerd (best practice). (*binnen/team*)
7. Geef een voorbeeld van een situatie waarin jij als operationeel leider niet goed uit de verf kwam en niet voldoende hebt kunnen presteren (worst practice). (*binnen/team*)
8. Wat is in jouw ogen een goede leider en waarom?
  - districtsniveau
  - korpsniveau
  - maatschappij.

#### *Specifiek m.b.t. 360-graden feedback*

1. Wat valt op, kijkend naar de onderzoeksresultaten?
2. Merk je het afgelopen jaar gedragsverandering bij je leidinggevende?
3. Merk je het afgelopen jaar gedragsveranderingen bij degenen, waarvan je leiding geeft?

#### *Specifiek m.b.t. feedback waardeprofiel*

1. Wat valt op, kijkend naar de onderzoeksresultaten?

#### *Hoe verder*

1. Welke suggesties wil je meegeven voor het vervolg?
2. Wat zijn je verwachtingen van de workshop op 9 juni a.s.?
3. Heb je behoefte aan aanvullend onderzoek voor wat betreft het leerperspectief?

## Resultaten verdiepend diagnostisch onderzoek

### 1. Gedrag

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de 360-graden feedback en de daarbij behorende persoonlijke feedback. De volgende resultaten zijn groepsgewijs besproken:

#### *Reflectie op proces:*

- Het niveau van de competentie is bepalend voor datgene wat waargenomen wordt; de verdeling van de competenties over de niveaus strategisch, tactisch en operationeel klopt in een aantal gevallen niet en vertekent dus de waarneming. Wat betekent dit?
- Bij een aantal mensen is niet goed aangegeven wie collega en medewerkers zijn. Wat zegt dit over de duidelijkheid in de lijn?
- Er komen drie categorieën voor bij de 360-graden feedback: overschatters, reële inschatting van het effect van het eigen gedrag en onderschatters. Ze komen allemaal voor.

Deze vragen zijn aan de orde geweest in de collectieve terugkoppeling naar de groep. Op basis van de discussie zijn conclusies getrokken voor het vervolgtraject binnen de politie, maar ook voor het verdiepend diagnostisch onderzoek bij de andere twee organisaties.

#### *Inhoudelijke conclusies en suggesties voor het vervolg, zoals besproken in de collectieve terugkoppeling:*

- 360-Graden feedback helpt deelnemers aan het programma om op een systematische wijze het effect van het gedrag te monitoren en te verbeteren.
- Datgene wat zich bij deelnemers afspeelt op het niveau van intentie, is niet altijd goed zichtbaar in het gedrag (o.a. de competenties integriteit, veerkracht).
- Per team is het zinvol om de resultaten met elkaar te delen en er conclusies uit te trekken voor de toekomst; de waarde van competenties is gelegen in het feit dat het gaat over waarneembaar gedrag (en geen oordelen over de persoon).

### 2. Motivatie

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de Motivector® Leiderschap en de daarbij behorende persoonlijke feedback. De volgende resultaten zijn groepsgewijs besproken:

*Inhoudelijke conclusies:*

- Er bestaat spanning tussen de externe gerichtheid (politieke prestatiegerichtheid, koploper in maatschappelijke veiligheid, mooie uitspraken) en interne (medewerker)gerichtheid (vertalen naar de werkvloer, draagvlak voor de missie creëren, doen, communicatie); missie is nog teveel een papieren zaak.
- Een (te) grote betrokkenheid kan een valkuil zijn, (te) veel rekening houden; (te) afhankelijk opstellen.
- Er bestaat spanning tussen dominantie/zelfprofilering en empathie/betrokkenheid.
- In het algemeen scoren de meesten hoog op zelfprofilering en betrokkenheid, zoals leiders normaliter doen.
- In het algemeen voelen de meesten zich goed op het werk, in het werk, in het team en binnen de organisatie.
- Velen zitten dicht tegen de praktijk aan. Sommigen zitten aan hun plafond. De overstap van operationeel/tactisch naar strategisch niveau is groot en niet zomaar realiseerbaar.
- Velen voelen zich het best in de rol van coach.
- De langetermijnvisie staat onder druk (door politiek, door eigen inbreng); de beïnvloedbaarheid is een punt van aandacht. In hoeverre is hier iets aan te doen?
- De hoge ambities van het korps komen niet altijd op de werkvloer terecht. Er bestaat spanning tussen de bewegingen bottom-up en top-down.

*Suggesties voor het vervolg:*

- Communicatie is een wisselwerking tussen zenden en ontvangen. Deelnemers dienen te checken of de boodschap overkomt (de intentie en innerlijke motivatie van de leidinggevende als zender versus het effect van (waarneembaar) gedrag bij direct betrokkenen, de ontvangers).
- Deelnemers dienen ervoor te zorgen dat de wijze van oordeelsvorming transparant is in processen van oordeelsvorming en besluitvorming.
- Deelnemers dienen het moment van de meta-communicatie te leren gebruiken: door van perspectief te wisselen en boven de materie te gaan staan (push en pull vanuit een visie) is het mogelijk bewust te sturen (creativiteit, visie).
- Deelnemers dienen bewust te wisselen tussen push- en pullgedrag, afhankelijk van datgene wat de situatie vraagt en de visie die ze willen realiseren.
- Het is zinvol dat deelnemers zich als leidinggevende voldoende profileren om de boodschap over te laten komen. Het is een valkuil wanneer men daarbij te afhankelijk is van anderen.

### 3. Persoonlijkheid

Het persoonlijkheidsonderzoek is bepalend voor de mogelijke ontwikkeling als leider. Daarbij is gekeken naar vijf persoonlijkheidsdimensies: stabiliteit, extraversie, openstaan, respect en werkinstelling. De volgende resultaten zijn groepsgewijs besproken:

*Inhoudelijke conclusies:*

- in het algemeen is er sprake van een goed leiderschapsprofiel;
- extraversie scoort voldoende hoog, werkinstelling scoort voldoende hoog en negatieve emotionaliteit scoort voldoende laag;
- respect scoort wisselend: soms meer uitdagen en minder aanpassen;
- de ontwikkelbaarheid is in het algemeen goed.

### Resultaten evaluerend onderzoek

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste activiteiten die sinds het verdiepend diagnostisch onderzoek zijn uitgevoerd, de resultaten die daarmee zijn behaald en de activiteiten die uiteindelijk zijn gepland op basis van het evaluerend onderzoek.

Ik behandel deze als volgt:

1. evaluaties op initiatief van de organisatie;
2. door het korps uitgevoerde interventies op organisatie-, team- en individueel niveau;
3. bereikte resultaten;
4. ambities voor het vervolg.

#### 1. Evaluaties op initiatief van de organisatie

In deze paragraaf worden alleen de resultaten opgenomen van de evaluaties die uitgevoerd zijn op initiatief van de organisatie naar aanleiding van de resultaten van hetzij het organisatieassessment, hetzij het verdiepend diagnostisch onderzoek.

#### Evaluatie door derden

Uit de evaluatie<sup>31</sup>, gehouden in de eerste helft van 2004, komen de volgende resultaten naar voren:

31 De externe evaluatie is uitgevoerd door H.W.W. Wilde Welage met als titel: Evaluatieonderzoek pilot leiderschapsontwikkeling district Noord (april 2004).

- het onderwerp 'leiderschapsontwikkeling' is een tastbaar begrip geworden;
- een verhoogde persoonlijke effectiviteit bij leidinggevendend;
- de essentiële gegevens voor het opstellen en de toepassing van het POP zijn beschikbaar gekomen;
- er is een geïntensiveerd samenwerkings- en leerproces binnen de teams ontstaan;
- er is een verbeterde werkhouding ontstaan van teamcollega's;
- de positie van het team naar de omgeving is ontstaan, ondersteunend aan de ketengeoriënteerde visie;
- er is sprake van een toegenomen collegialiteit en openheid onder elkaar;
- er is een positieve impuls gegeven aan de verwezenlijking van complementair leiderschap.

### **Interne evaluatie door de districtsleiding**

Uit de evaluatie, gehouden door de districtsleiding (Van den Hazel 2004) in de tweede helft van 2004, komen de volgende resultaten naar voren:

- er is een tastbaar en concreet inzicht ontstaan in het eigen persoonlijk leiderschapsprofiel;
- leiders zijn zich meer bewust geworden van het effect van het eigen gedrag op anderen;
- er is sprake van een verhoogde persoonlijke effectiviteit van leidinggevendend;
- het gemiddeld bruto ziekteverzuim is gedaald naar minder dan 4%;
- er is een intensivering ontstaan van het proces van samenwerking en leren binnen de teams;
- de prestatie-indicatoren op team- en districtsniveau worden ruimschoots behaald;
- versterking van de ketenoriëntatie op basis van Fase IV van het INK-managementmodel;
- er is een goede basis gelegd voor de POP-gesprekken.

## **2. Door het korps uitgevoerde interventies op organisatie, team- en individueel niveau**

In deze paragraaf worden alleen die interventies genoemd die aantoonbaar door het korps in gang zijn gezet in nauwe relatie met de resultaten van hetzij het organisatieassessment, hetzij het verdiepend diagnostisch onderzoek.

### Ontwikkeling korpsbrede visie op leiderschap

Medio 2004 is op initiatief van de Directeur Bedrijfsvoering van het korps IJsselland een traject in gang gezet tot een korpsbrede visie op leiderschapsontwikkeling. Daartoe is een korpsbrede werkgroep aan de slag geweest, waarbij de volgende uitgangspunten zijn gehanteerd (plan van aanpak 25 juni 2004):

- Het korps ontwikkelt zich in de richting van proces- en ketengerichtheid. Dat vergt een type leider dat die ontwikkeling op een adequate wijze vorm en inhoud kan geven. De relatie met de omgeving is van groot belang, het van buiten naar binnen kunnen kijken, terwijl daarnaast het kunnen sturen op mensen (tot ontplooiing brengen van medewerkers) en resultaten (neerzetten van prestaties) noodzaak en hoofdzaak is. Ondernemerschap is een kernbegrip.
- Leiders in de organisatie moeten zich kunnen ontwikkelen, op individueel niveau, en er dient een goede balans te zijn met organisatieontwikkeling en organisatieassessment.
- Leidinggevend en op verschillende niveaus in het korps beschikken over verschillende vaardigheden en kwaliteiten: de competenties zijn vastgelegd in de functiebeschrijvingen.
- De instrumenten waarover het OGP beschikt, staan ten dienste van leiderschapsontwikkeling in het korps.
- Leiderschapsontwikkeling is een korpsbrede aangelegenheid en de wijze waarop dat in taken en bevoegdheden op alle niveaus en binnen de verschillende betrokken afdelingen ingevuld wordt, is in het plan beschreven.

De leiderschapsvisie is vastgesteld in de notitie 'Leiderschapsontwikkeling in de politieregio IJsselland'. De visie is vastgesteld met de perceptie dat het accent van politiewerk zal gaan verschuiven en dat leidinggevend en dragers van nieuwe ontwikkelingen moeten zijn. De nieuwe visie luidt:

*'De leider in IJsselland is zichzelf, is beziel, is respectvol en straalt vertrouwen uit; maakt verbinding met mensen binnen en buiten, opereert krachtig en kan zich kwetsbaar opstellen, is enerzijds richtinggevend en anderzijds voortdurend op zoek naar verbeteringen.'*

Naast centralisatie is binnen het korps een beweging gaande waarbij het initiatief in de veiligheidszorg van de korps- en districtsleiding verschuift naar de gebiedsgerichte teamchefs. Tevens gaat de teamchef in toenemende mate bepalen wat het producten- en dienstenpakket wordt van de ondersteunende

diensten. Van ondersteunende diensten wordt hierbij een interne klanten-oriëntatie verwacht.<sup>32</sup>

De leiderschapsvisie is uitgewerkt in competenties en competentieprofielen. Deze profielen worden gebruikt binnen een vastgestelde gesprekkencyclus en conform een vastgestelde methodiek binnen OGP (Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid). Er is een Netwerk voor Loopbaan en Ontwikkeling (NLO) geïnstalleerd. Binnen het NLO worden intervisie, supervisie en loopbaan-coaching georganiseerd en aangeboden. In 2006 wordt gestart met een ontwikkelprogramma voor leidinggevendenden, met als onderdelen trainingen rondom OGP, gespreksvaardigheden, maar ook coaching on the job.

### **Teamdifferentiatie**

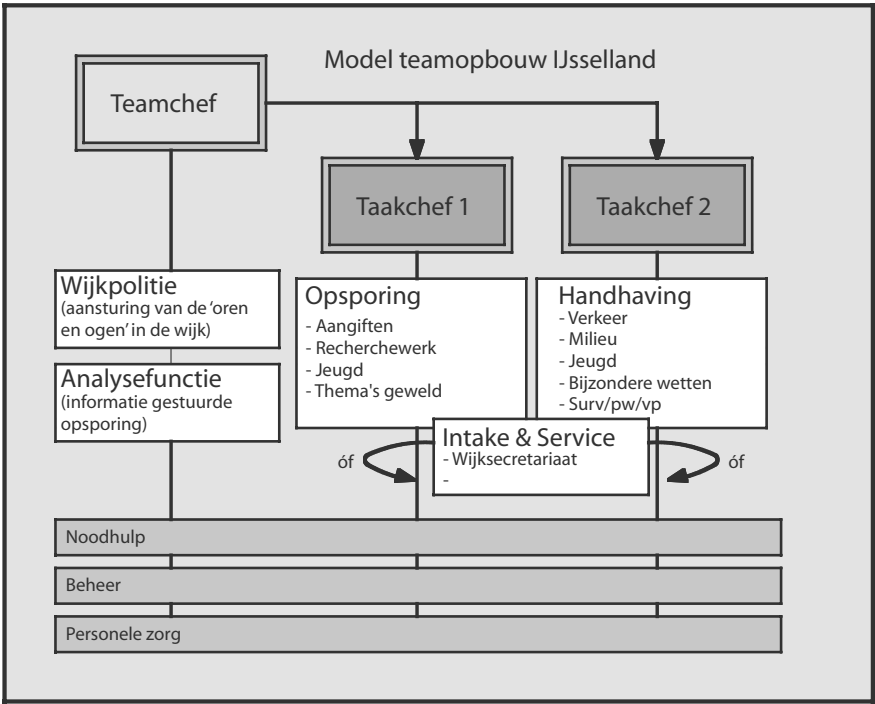
Binnen het team Kampen van district Noord is een beweging in gang gezet in de richting van een nieuwe teamstructuur. Hierover heeft op 13 april 2004 een presentatie plaatsgevonden in het RMT-plus<sup>33</sup>. Binnen de regio is de beweging overgenomen als 'teamdifferentiatie'. De korpsvisie op teamstructuur is gebaseerd op de volgende vier uitgangspunten:

1. vraag van buiten, vertaald naar activiteiten, is bepalend voor de samenstelling van het team;
2. organisatie op hoofdprocessen, daarbinnen taakvelden benoemen;
3. ieder teamlid heeft een taakaccent;
4. afspraken over vaste taken in verband met benchmarking teams.

Het basismodel voor de teamopbouw ziet er uit, zoals weergegeven in afbeelding 1:

32 Bron: korpsbeschrijving 2006 Regiopolitie IJsselland

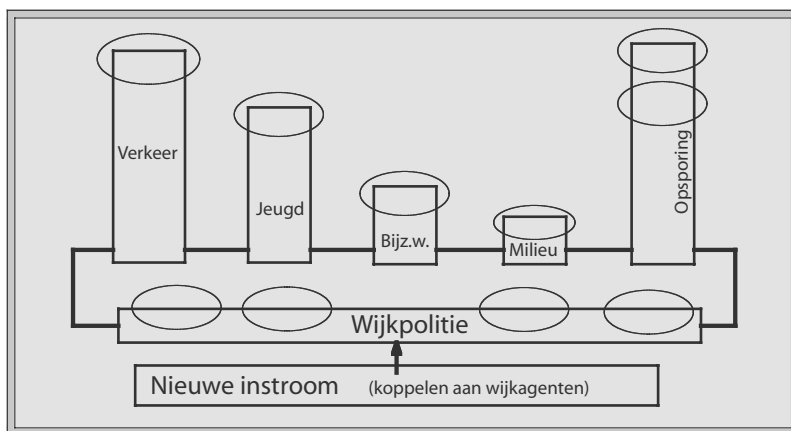
33 De afbeeldingen zijn afkomstig uit een interne notitie Differentiatie in teams: teamarrangement Kampen (2004), opgesteld door E. de Jonge, teamchef. RMT staat voor Regionaal Management Team.



Afbeelding 1: Model Gebiedsgebonden Politiezorg, Regiopolitie IJsselland  
Bron: Politie IJsselland

Voor het team Kampen is een en ander concreet uitgewerkt, zoals weergegeven in afbeelding 2:

## Teamopbouw Kampen (44,6 fte)



Afbeelding 2: Voorbeeld teamopbouw gebiedsgebonden team Regiopolitie IJsselland:  
Basisseenheid BPZ team Kampen, district Noord

Vanuit een stuurgroep en diverse verbetergroepen wordt op dit moment invulling gegeven aan de diverse aspecten van teamdifferentiatie. Vanzelfsprekend speelt het leiderschapsthema daarin een belangrijke rol. Immers, anders organiseren vraagt om andere vormen van leiderschap.

Het concept van teamdifferentiatie biedt in potentie een aantal grote voordelen ten opzichte van de huidige organisatie-inrichting:

- een organisatieontwerp dat snel en flexibel aan te passen is bij de eisen vanuit de omgeving;
- de inrichting van een team als optimale match tussen de eisen vanuit de omgeving en de kennis, kunde en ambities van de teamleden (matching);
- een verbeterde capaciteitsplanning;
- de verhoging van de kwaliteit van de arbeid;
- het bieden van loopbaanperspectief aan medewerkers op basis van het teamarrangement;
- de mogelijkheden voor gerichte ontwikkeling passend bij eenieders mogelijkheden en ambities;

- het vergroten van het leervermogen;
- de mogelijkheden voor het opstellen en monitoren van teamontwikkeling;
- de mogelijkheden voor coachend leiderschap.

Het concept heeft ook een aantal duidelijke kritieke succesfactoren:

- andere leiderschapstijlen;
- andere functieprofielen met bijbehorende elementen van functiewaardering;
- een herdefinitie van het vakmanschap met bijbehorende taakaccenten.

### **3. Bereikte resultaten (gegevens evaluerend onderzoek 2005)**

#### **Conclusies**

De belangrijkste conclusies luiden:

1. De inrichting van de organisatie (structuur, cultuur en bemensing) is nog onvoldoende afgestemd op de toenemende complexiteit van de omgeving. Dit betreft met name de criteria flexibiliteit, leervermogen en vraaggericht werken. Het concept van teamdifferentiatie biedt hiervoor goede kansen.
2. De relatie tussen de benodigde organisatieontwikkeling, ingegeven vanuit de context, en de benodigde leiderschapontwikkeling is onvoldoende duidelijk.
3. Politieleiderschap wordt onvoldoende geassocieerd met creativiteit en ondernemerschap. Bij operationeel leidinggevend is ook de managersrol minder goed ontwikkeld.
4. Presteren op basis van doelen (managersrol) sluit onvoldoende aan bij de drijfveren en waardesystemen van de leidinggevend.
5. In termen van competenties (de Anderscores) heeft in district Noord een positieve ontwikkeling plaatsgevonden op de competenties Openheid en Betrouwbaarheid, Organisatie Commitment, Integriteit en Authenticiteit. Stilstand daarentegen is geconstateerd op de resultaatgerichte competenties, zoals Resultaatgerichtheid, Taakgericht teamleiderschap en Beïnvloeden. Dit geldt voor zowel het tactisch als het operationeel niveau. Opvallend is dat de Zelfscores en de Anderscores bij de meeste leidinggevend praktisch gelijk zijn. Dit kan duiden op een goed zelfinzicht.

### Gegevens monitor gebiedsgebonden werken

In 2005 is een monitor uitgevoerd over de behaalde resultaten rondom het thema gebiedsgebonden werken.<sup>34</sup> In het verslag is de navolgende passage te lezen:

*‘De teamchef stuurt op resultaat en capaciteit. De taakchef stuurt op de manier van werken en kwaliteit. In Zuid kijkt de teamchef incidenteel vooruit en bepaalt dan de koers. Dat gebeurt in Midden meer en meer structureel. In Noord kijken de teamchefs vooruit, bepalen de koers en coachen de teamleden op de vooraf overeengekomen doelstellingen. De teamchef kent zijn netwerkpartners, hun werkwijze en plannen. Hij heeft contacten buiten zijn werkgebied. De externe oriëntatie van de teamchef wordt door teamleden in Zuid minder herkend. In Noord zijn de teamchefs sterk gericht op samenwerking.’*

## 4. Ambities voor het vervolg

### Context: districtsniveau

- Men ontwikkelt naar een ander organisatieconcept (local for local): de Basiseenheid BPZ komt centraal te staan.
- Onbewust gebeurt er inmiddels al veel (zowel op organisatie- als op individueel niveau).
- Het ambitieniveau op districtsniveau is hoog (veelal impliciet). Input wordt gevormd door context, Korpsvisie Leiderschap en Monitor GGPZ (Gebieds Gebonden Politie Zorg).
- De belangrijke leiderschapsrollen:
  - o Centraal staat de rol van de teamchef: Hij is/wordt primair de ondernemer in zijn eigen gebied. Voor communicatie naar buiten acteert de korpschef, de teamchef en de wijkagent.
  - o De context wordt gevormd door de lokale driehoek (local for local).
  - o De rol van districtschef is vooral die van visionair en coach: hij zet de lijnen uit en coacht daarbij vooral de teamchefs.
  - o De districtschef heeft de voortgangsbewaking op de resultaten.
  - o De plaatsvervangend districtschef heeft vooral de voortgangsbewaking op de kwaliteitstrajecten.
  - o De rol van teamchef is vooral die van ondernemer en changeleader:
    - managen context: lokale driehoek (local for local) en netwerken;
    - op operationeel niveau vooral manager en coach naar de taakveldchefs;
    - het creëren van regelruimte voor medewerkers.

De ‘wat’-lijn loopt van korpschef – districtschef – teamchef – uitvoerder.

34 Bron: korpsbeschrijving 2006 Regiopolitie IJsselland

De 'hoe'-lijn loopt van directeur politiediensten – plaatsvervangend districts-chef – taakveldchef – uitvoerder.

### **Gewenst resultaat vervolgprogramma**

- Gewenst resultaat is een teamontwikkelingsplan binnen een Fase-IV-context: ketenoriëntatie.
- Eind 2005 heeft elk team een positiebepaling Gebiedsgebonden Werken uitgevoerd (op basis van de monitor).
- Op DMT-niveau is teamontwikkeling noodzakelijk: vanuit een gemeenschappelijke ambitie gebruikmaken van de erkenning van de verschillen.
- Ontwikkeling dient plaats te vinden op het 'ik' (persoon), het 'wij' (team) en het 'het'-niveau (organisatie).
- Per team (teamchef en taakchefs) is nog een verdiepingsslag noodzakelijk: vanuit de match tussen teamambitie en individuele ambities maken individuen keuzes:
  - o go/no go (mijn commitment aan de visie en ambitie): kies voor jezelf en durf soms ook een stapje opzij te doen;
  - o mijn persoonlijke bijdrage daarin;
  - o mijn persoonlijk ontwikkelplan.
- Een kritieke randvoorwaarde vormt de inrichting van de P&O-functie.

### **Reflectie en conclusies**

Om uiteindelijk conclusies te kunnen trekken over het gebruik en het effect van de Referentiemethode® is een aantal evaluaties uitgevoerd. De resultaten van de evaluaties zijn hierna weergegeven.

### **Resultaten externe evaluatie**

Vanuit de externe evaluatie worden de volgende elementen genoemd:

*Bevorderend bij de pilot:*

- Management van de pilot:
  - o visie en commitment districtsleiding;
  - o klimaat van veiligheid;
  - o verbinding met elkaar, het belang van de pilot wordt gedeeld;
  - o het streven naar complementair teamleiderschap.
- Functionele randvoorwaarden:
  - o kleinschaligheid van het district;
  - o prioriteit voor de pilot was gegarandeerd.
- Borgen van de pilot:

- o relatie met het P&O-instrumentarium;
- o Ontwikkel Gericht Beoordelen;
- o belang van leiderschapsontwikkeling is uitgedragen.

*Belemmerend bij de pilot:*

- Strategie:
  - o onvoldoende inzicht in het INK-managementmodel;
  - o geen heldere centrale beleidsvisie leiderschap;
  - o belang van de koppeling leiderschapsontwikkeling met organisatieontwikkeling nog onhelder;
  - o facultatieve deelname.
- Resultaten van de pilot:
  - o resultaten worden nog niet gedeeld;
- Functionele randvoorwaarden:
  - o tijdsbeslag onderzoek van tevoren onbekend.
- Borging van de pilot:
  - o uitblijven vervolg;
  - o onduidelijke, reactieve rol van P&O.

Daarnaast is nog een drietal opmerkingen gemaakt ten aanzien van de gebruikte instrumenten:

- Het organisatieassessment, onder andere bestaande uit de Organisatie Quick Scan en de Cultuur Quick Scan, sprak minder aan en er werden geen concrete resultaten aan verbonden.
- De persoonlijke instrumenten (360-graden feedback, Motivector® en persoonlijkheid Big Five) zijn bepalend voor de positieve resultaten van de pilot.
- Op individueel niveau is de inbreng van de onderzoekers zeer waardevol geweest.

### **Resultaten vanuit evaluatie door districtleiding**

Vanuit de evaluatie door de districtleiding zijn de volgende randvoorwaarden geformuleerd (Van den Hazel 2004):

- duidelijkheid over leiderschap en organisatieontwikkeling en de koppeling tussen deze beide dimensies (goed leiderschap is altijd afhankelijk van de persoon en de context);
- inzicht in het INK-managementmodel;
- commitment en draagvlak bij de leidinggevenden;
- een klimaat van onderlinge veiligheid, openheid en vertrouwen;
- verbinding met elkaar om succes te delen en van elkaar te leren;

- het streven naar complementair leiderschap;
- het integreren met de andere ontwikkelingen in het korps.

### **Elementen vanuit de interviews in het kader van het evaluerend onderzoek**

In de interviews behorende bij het evaluerend onderzoek 2005 is gevraagd naar bevorderende en belemmerende factoren voor leiderschapsontwikkeling.

Samengevat bevorderen de volgende factoren leiderschapsontwikkeling in positieve zin:

- de wil om te ontwikkelen is aanwezig;
- de bereidheid tot zelfreflectie is aanwezig;
- de bereidheid om feedback te vragen is aanwezig;
- de bereidheid om met de resultaten iets te doen is aanwezig;
- het programma wordt gezien als kans voor loopbaanontwikkeling/promotie;
- het programma is gericht op het beter worden;
- het programma is pragmatisch;
- het geleerde heeft aansluiting met de praktijk;
- het geheel is meer dan de som der delen (zowel individuele als teamontwikkeling).

Als belemmerend wordt gezien:

- het programma wordt gezien als een bedreiging;
- het programma heeft mogelijk individueel rechtspositionele consequenties;
- het programma leidt er toe dat men moet vertrekken uit een vertrouwde omgeving.

## **4.4 Casestudie gezondheidszorg**

### **Kenschets van de organisatie**

De Die is een verpleeg- en verzorgingshuis. De kernactiviteiten bestaan uit het bieden van ondersteuning aan ouderen en aan iedereen die professionele hulp of zorg nodig heeft op lichamelijke, psychische of psychogeriatrische gronden. Daarnaast worden diverse voorzieningen en activiteiten geboden die het leven vergemakkelijken en veraangenamen. De organisatie is ontstaan in 1970 en in 1993 verhuisd naar de huidige locatie in Amsterdam. Sinds 2000 maakt de organisatie, na een aantal fusies, deel uit van de Verenigde Amstelhuizen. Per 1 januari 2005 heeft een fusie plaatsgevonden tussen de Verenigde Amstel-

huizen (verpleeghuiszorg) en IJlanden (verstandelijk gehandicapten), in een overkoepelende organisatie Cordaan.

Binnen de Nederlandse gezondheidszorg zijn vele ontwikkelingen gaande, met als de belangrijkste, het op gang komen van het denken vanuit marktwerking. Daardoor worden instellingen als het ware 'gedwongen' tot samenwerking, om in de concurrentiedruk stand te kunnen houden. Dit komt onder andere ook tot uiting in een tendens tot schaalvergroting en het vormen van netwerkorganisaties. Een netwerkorganisatie wordt daarbij gedefinieerd als een gestructureerde en geformaliseerde samenwerking tussen zorgaanbieders in de regio (ziekenhuis, GGZ, thuiszorg, eerstelijns e.d.), als ook met welzijnsorganisaties, woningcorporaties en overige (maatschappelijke) dienstverleningsorganisaties. Daarbij wordt een totaalpakket van op elkaar afgestemde welzijns- en zorgvoorzieningen geïntegreerd in de (aangepaste) woonvoorzieningen of thuis aangeboden met als doel de leefstijl en de zelfstandigheid van cliënten zoveel mogelijk te continueren. Daarnaast krijgen instellingen te maken met toezicht door externe instanties en inspectie, onder meer op basis van externe audits. Dat betekent dat ze zich moeten voorbereiden op transparantie in processen en systemen, niet alleen intern, maar ook extern. Binnen de gezondheidszorg nemen vrijwilligers een aparte (en onmisbare) plaats in. Daarbij moeten instellingen de gewenste inzet van vrijwilligers afzetten tegen de beschikbaarheid daarvan, hen toerusten en zich daarvoor ook kunnen verantwoorden. Al dit soort ontwikkelingen bepaalt en beperkt strategische keuzes en het ontwikkelingsperspectief van de organisatie. Zo ook voor De Die.

Op grond van bovengenoemde ontwikkelingen heeft de organisatie van De Die een aantal strategische keuzes gemaakt. De primaire focus is gericht op *Wonen en Welzijn met Zorg*.

In 2001 is een ambitieus programma van start gegaan met deze focus. Uitgangspunt daarbij vormt de gedachte dat de behoefte van zorgbehoevende cliënten om zelf de regie over hun leven te voeren, gecombineerd kan worden met welzijn, goed wonen en goede zorg. Dit ambitieuze programma heeft als titel meegekregen: *Leven Op Mijn Manier*. Voor de organisatie als geheel betekende dit een radicale omslag van een aanbodgerichte, aanbodgestuurde wijze van werken naar een vraaggerichte en vraaggestuurde benadering van de cliënten. De aandacht verschuift van instellingsgerichte zorg (aanbodgestuurde) naar vraaggerichte zorg aan huis. Vraaggerichte zorg impliceert dat voor allerlei type vragen naar passende, doelmatige combinaties tussen AWBZ-zorgfuncties wordt gezocht, waar nodig in relatie met andere (ook minder traditionele) voorzieningen en met bedrijven. De klassieke indeling in thuiszorg, verzorgingshuis en

verpleeghuis wordt verlaten. Van oudsher boden verpleeg- en verzorgingshuizen namelijk een groot aanbod aan voorzieningen voor cliënten met de nadruk op zorg en verblijf. Meer en meer heeft de cliënt de keuze van de plaats waar men de zorg wenst te ontvangen. Voor de cliënt betekent dit maatwerk als antwoord op complexe vragen.

Dit betekent veel voor de organisatie in termen van flexibiliteit, het opzetten van ketenzorg en netwerkontwikkeling. De organisatie heeft gekozen voor een proces van geleidelijke transformatie om te komen tot het samenvoegen van organisaties en het gezamenlijk in de regio vormen van ketens en zorgprogramma's. De nieuwe organisatie wordt geleidelijk aan ontwikkeld.

Ondertussen gaat het fusieproces onverminderd verder. De fusie met Cordaan betrof in eerste instantie een bestuurlijke fusie, maar gaandeweg 2005 is in het fusieproces een aantal stappen gezet om te komen tot een volledig integratieproces voor beide organisaties.

Daarbij worden drie fasen onderscheiden. In de eerste fase worden de bedrijfs-ondersteunende afdelingen geïntegreerd in de overkoepelende organisatie Cordaan. Vervolgens wordt in de tweede fase een regio gevormd. In de laatste fase wordt het ontwerp van het primaire proces geïntegreerd. Daaronder vallen alle werkzaamheden die gericht zijn op het direct of indirect bieden van ondersteuning, zorg en dienstverlening aan de cliënten van Cordaan.

Medewerkers van De Die, deel uitmakend van de Verenigde Amstelhuizen Regio Noord en de regio IJ-oever van IJlanden, hebben gezamenlijk geparticipeerd in de projectgroep Pilot Cordaan Noord. Grofweg zijn in 2005 de eerste twee fasen van de integratie uitgevoerd. Inmiddels (2006) is de Regio Cordaan Noord gevormd. De locatie De Die vervult de V&V-tak binnen de Regio Cordaan Noord.

### **Organisatieontwikkeling op basis van het INK-managementmodel**

In INK-termen maakt de organisatie van de locatie De Die een ontwikkeling door van een Fase II naar een Fase III organisatie. Op strategisch niveau is niet bewust besloten voor een ontwikkeling op basis van het INK-managementmodel, maar het proces heeft wel een aantal belangrijke kenmerken van een dergelijke ontwikkeling. De overgang van een Fase II naar een Fase III gaat zeker niet vanzelf en blijkt in de praktijk erg lastig te zijn. De focus van een Fase III organisatie is veel meer extern gericht. De oriëntatie van de organisatie wijzigt van reactief naar proactief en interactief. In deze fase van organisatie wordt *samen* met externe stakeholders gekeken naar de wijze waarop de organisatie waarde kan toevoegen voor deze stakeholders. Daarmee wordt het belang van de dialoog onderstreept.

Met betrekking tot de besturing van de organisatie wordt in een Fase II organisatie vooral stilgestaan bij de vraag of de resultaten zijn behaald, waarbij de oriëntatie vooral intern gericht is. In een Fase III organisatie vindt besturing plaats op basis van de kennis van alle stakeholders. Bij De Die wordt bijvoorbeeld gestreefd naar een meer gebiedsgerichte werkwijze, waarbij de buurt of wijk waarin bewoners leven centraal staat. Kennis van de sociale kaart van de omgeving en de bijdrage daarin van alle instanties wordt steeds belangrijker. De voorzieningen die in de regio worden aangeboden, moeten een bijdrage leveren aan de maatschappelijke rol in de buurt. Het aanbod aan diensten moet integraal zijn, ongeacht de vorm van verzekering of betaling.

De inrichting van de organisatie verandert meestal fundamenteel, omdat deze in een Fase III organisatie primair gebeurt vanuit het klantperspectief. Het accent van de inrichting verandert daarmee van een traditionele en verticale, hiërarchische structuur met vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar een procesgerichte organisatie-inrichting, met als doel om maximale toegevoegde waarde te kunnen leveren voor alle stakeholders. De organisatie kiest voor een procesinrichting om vanuit haar strategie haar integrale stelsel van primaire processen te kunnen beheersen, besturen, verbeteren en innoveren om haar vastgestelde doelen te realiseren. De ondersteunende en besturingsprocessen worden zo veel mogelijk geïntegreerd in het primaire proces. Dit geldt bijvoorbeeld voor de P&O-processen. Met betrekking tot taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden kiest men voor de principes van zelfsturing en proceseigenaren. Veel meer dan in een Fase II organisatie gaat men op zoek naar de balans tussen processen en professionaliteit.

Om op grond van het organisatieontwerp, ingericht op basis van processen, te kunnen sturen, dient monitoring in een dergelijk type organisatie vooral plaats te vinden op de zogenaamde interfaces tussen de verschillende processtappen. Wat er in de diverse processen gebeurt, wordt bepaald door de professionaliteit van degenen die de zorg verlenen.

De noodzakelijke veranderingen hebben ook intern een grote invloed op het gedrag van medewerkers. Deze organisatieverandering impliceert dan ook een verandering in het gedrag van alle betrokkenen. Als van hen andere dingen worden verwacht, geldt dit ook voor het leiderschap. De stijl van leidinggeven verandert van directief naar participatief. Meer en meer gaat de leidinggevende zich afvragen: ken ik mijn opdracht, op welke wijze kan ik deze opdracht realiseren en hoe schakel ik mijn medewerkers daarbij in? Samenwerking met aandacht voor teams en individuen wordt steeds belangrijker. Individuele en

teamontwikkeling hebben een hoge prioriteit op de managementagenda. Het geven en ontvangen van feedback wordt steeds belangrijker. Leidinggeven in een Fase III organisatie betekent vooral het sturing geven aan een veranderingsproces. Dit veranderingsproces verloopt zeker niet lineair, maar discontinu.

Voor leidinggevendenden betekent de doorontwikkeling naar een Fase III organisatie vooral een wisseling van stijl en accenten: niet primair hetzelfde anders doen, maar andere dingen doen.

### **De ontwikkelingen specifiek voor het middenkader van De Die**

In de praktijk van De Die blijkt het voor het middenkader lastig te zijn om de vertaalslag te maken van de strategie van de organisatie naar de praktijk van het dagelijks handelen.

In een fase II organisatie staat het denken in processen centraal. Ook in de praktijk van De Die is gebleken dat dit al lastig genoeg is. Leidinggevendenden en professionals denken primair in termen van handelingsprotocollen, onder meer bedoeld voor borging van het vakmanschap. Het denken in termen van functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is nog dominant. Om echter de activiteiten zorgvuldig af te stemmen op datgene wat er vanuit de omgeving wordt verwacht, is het denken in processen en toegevoegde waarde noodzakelijk.

## **Samenvatting ontwikkelingen in de context**

### **Externe ontwikkelingen gezondheidszorg**

Binnen de context van de gezondheidszorg speelt een aantal ontwikkelingen, die voor de casus ten tijde van het onderzoek (2004-2005) van belang zijn, met name:

- De komende vergrijzing van de Nederlandse bevolking gaat een zwaar beslag leggen op de gezondheidszorg in het algemeen en inherent daaraan ook op de verpleeghuiszorg.
- Voor de gezondheidszorg zal meer en meer een beroep gedaan worden op vrijwilligers. Echter, deze zijn steeds moeilijker te vinden, dan wel verwachten voor hun activiteiten een financiële vergoeding.
- Het denken vanuit marktwerking over het product 'welzijn en zorg' wordt steeds manifester. Organisaties krijgen meer en meer te maken met vormen van concurrentie. De vraag is of instellingen in deze sector hier op dit moment al voldoende adequaat voor zijn ingericht.
- Organisaties in de gezondheidszorg worden meer en meer 'gedwongen tot samenwerking'. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om instellingen, actief op

heel uiteenlopende terreinen binnen de samenleving, zoals bijvoorbeeld verpleeghuiszorg met woningcorporaties.

- In de gezondheidszorg is er onmiskenbaar een tendens tot schaalvergroting. Fusies vinden bij voortduring plaats.
- Ook wet en regelgeving is aan verandering onderhevig. Daarbij valt te denken aan wetgeving op het gebied van arbeid, veiligheid en welzijn. Een andere belangrijke wetswijziging is de WMO, met consequenties voor gemeenten, eerstelijnsinstellingen zorg en welzijn, en uiteraard de burger.
- Een belangrijke ontwikkeling betreft de veranderende financiering op basis van de functionele indicatiestelling. Per 2006 is de bekostiging gewijzigd. Waar voorheen financiering plaatsvond op basis van het aantal bedden per klant, wordt dit gewijzigd in een financiering op basis van de 'aandoening' per klant. Dit heeft grote consequenties voor de bedrijfsvoering, want de normbezetting van afdelingen wordt flexibel, afhankelijk van de 'zwaarte' van de cliënten.
- Het toezicht vanuit externe instanties en de inspectie wordt verscherpt. Het toezicht vindt meer en meer plaats op basis van externe audits.
- Vanaf 2007 wordt van organisaties in de gezondheidszorg verwacht dat ze gecertificeerd zijn volgens de HKZ-normen. Dit heeft grote consequenties voor de beheersing en borging van alle processen binnen een organisatie. Het model HKZ en het huidige MIK-V-model worden gecombineerd tot één model.

### Ontwikkelingen binnen De Die

In relatie tot de in paragraaf 4.1.3 genoemde ontwikkelingen binnen de samenleving en de hierboven geschetste ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg heeft het management van De Die besloten tot een aantal strategische uitgangspunten die directe consequenties hebben voor het middenkader:

- Het gedachtegoed, zoals verwoord in het 'LOMM'-programma (Leven Op Mijn Manier), wordt versterkt doorgezet. Dit betekent dat door het management meer druk op het programma wordt gelegd en er meer prioriteit aan wordt toegekend.
- Meer en meer wordt de nadruk gelegd op het vraaggericht en vraaggestuurd werken, hetgeen automatisch ook betekent het omgaan met concurrentie.
- Het fusieproces met IJlanden tot Cordaan heeft grote consequenties voor de inrichting van zowel het primair proces als de bestuurlijke processen en ondersteunende diensten. Een groot aantal mensen krijgt een nieuwe functie c.q. verhuist fysiek naar een andere locatie. Fusieprocessen brengen altijd veel onzekerheden met zich mee.
- De integratie tussen V&V (verpleeghuiszorg), VGZ (gehandicaptenzorg) en GGZ (geestelijke gezondheidszorg) krijgt meer en meer zijn beslag. Er moet een aanbod gecreëerd worden voor de 'dementerende oudere verstandelijk

gehandicapte'. Dit betekent vanuit de verschillende branches het tonen van respect voor elkaar, de erkenning van de verschillen, maar vooral het leren spreken van elkaars taal.

### **Ontwikkelingen binnen De Die (middenkader)**

De ontwikkelingen binnen De Die hebben direct consequenties voor het middenkader:

- Leidinggevenden krijgen door de functionele indicatiestelling te maken met een flexibele normbezetting op hun afdeling, afhankelijk van de zwaarte van de cliënten. Dit resulteert weer in het flexibel af moeten stemmen van de staf en ondersteuning op de bezetting.
- De resultaatgerichtheid binnen de bedrijfsvoering krijgt een zwaarder accent. Van leidinggevenden wordt verwacht dat ze sturen op basis van doelen en verantwoording afleggen over de resultaten op het gebied van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de zorg.
- Het borgen van de kwaliteit van de zorg wordt een steeds belangrijker thema. Daarbij gaat het niet alleen om handelingsprotocollen, maar veel meer om de borging van de ondersteunende en primaire processen waarin op basis van deze handelingsprotocollen wordt gewerkt.
- Mede gelet op het feit dat er meer vraaggericht gewerkt wordt, is kennis van het sociale netwerk in de directe omgeving van groot belang. Dit wordt nog versterkt door de beweging om mensen zolang mogelijk in hun thuissituatie te laten functioneren. Kennis van het sociale netwerk is daarvoor van belang om te weten wie welke zorg en aandacht aan cliënten kan besteden.
- Een van de belangrijkste thema's voor de komende jaren betreft het vinden, boeien en binden van professionele medewerkers. Op dit moment is de vraag hoog en het aanbod gering. De zorg heeft lang te maken gehad met een imago van relatief laagbetaald werk. Dit is overigens inmiddels verbeterd. Een extra complicatie is dat veel mensen in de zorg graag in deeltijd willen werken.
- Het Kennis en Behandel Centrum (KBC) wordt opnieuw ingericht. Het KBC bestaat uit een grote groep professionals die diensten verleent aan het primaire proces. Deze diensten worden nu centraal georganiseerd, waarbij er een klant-leveranciersrelatie ontstaat tussen het KBC en het primair proces. Dit betekent voor het KBC vraaggericht en vraaggestuurd werken en de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten. Dit heeft echter ook consequenties voor degenen die de diensten afnemen.
- De ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt, betekent een groot veranderingsproces. Dat betekent dat van leidinggevenden vaardigheden verwacht worden, die te maken hebben met het managen van deze veranderingsprocessen en inherent daaraan de daarbij behorende cultuurverandering.

### **Ontwikkelingen binnen De Die (medewerkers)**

Tot slot wordt nog een aantal ontwikkelingen geschetst, die direct voor alle medewerkers binnen De Die van belang zijn:

- Meer en meer werken mensen op locaties buiten De Die. Het extramuraal werken vraagt van medewerkers andere vaardigheden en een andere houding dan het werken intern. Dit heeft consequenties voor het organiseren van de zorg en de dienstverlening.
- Alle medewerkers krijgen te maken met meer administratieve werkzaamheden, kortom: meer registreren (in plaats van doen).
- In lijn daarmee vindt er een verzakelijking plaats binnen nagenoeg alle functies. Medewerkers hebben niet alleen een inspanningsverplichting, maar ook een resultaatverplichting. Ze worden aangesproken op de resultaten en voor velen voelt dat dan ook als een functieverzwaring.

### **Activiteiten met betrekking tot ontwikkeling middenkader**

#### **Organisatieassessment**

Al in 2003 heeft het management onderkend dat ontwikkeling van het middenkader een kritieke succesfactor vormt om de beoogde doelen te realiseren. Daarom is eind 2003 een organisatieassessment uitgevoerd. Door zowel het MT als het middenkader is een Quick Scan gemaakt van de organisatie, de cultuur en de stijl van leidinggeven.

Gelijktijdig is op initiatief van de Verenigde Amstelhuizen een traject competentie management gestart. Voor het middenkader zijn een drietal kerncompetenties en een viertal middenkadercompetenties vastgesteld.

#### **Verdiepend diagnostisch onderzoek**

Vanuit het adagium dat ontwikkeling pas begint na bewustwording, is op grond van de bevindingen van het organisatieassessment en de wensen op het gebied van competentie management besloten tot een verdiepend diagnostisch onderzoek voor alle leden van het middenkader, met als gewenst resultaat voor elke deelnemer voor 2005 een Persoonlijk Ontwikkel Plan en een advies voor vervolgv activiteiten op groepsniveau.

Alle deelnemers hebben in de tweede helft van 2004 deelgenomen aan dit individueel onderzoek. Ze hebben daartoe een persoonlijke startnotitie opgesteld, die individueel met hen is besproken met betrekking tot persoonlijke ambities, leerdoelen en verwachtingen over het traject. Tevens hebben ze de Organisatie Quick Scan, de Cultuur Quick San, de zelftest Veranderen (De Caluwé 1999, pp. 263-270) en de vragenlijst Organisatie als Verhaal ingevuld. Vervolgens

hebben ze feedback hebben gekregen op basis van een 360-graden onderzoek, motivatie en persoonlijkheid. De vragen die gebruikt zijn voor het motivatie-onderzoek zijn opgenomen in het kader.

### **Motivector® vragen middenkader De Die**

1. Geef door middel van een voorbeeld aan hoe u een bijdrage levert aan de sfeer binnen uw afdeling. Beschrijf uw gedrag, wees zo concreet mogelijk. Denk ook aan het resultaat.
2. Geef een voorbeeld van een situatie, waarin u te maken had met een conflict met iemand in de organisatie. Beschrijf uw gedrag, wees zo concreet mogelijk.
3. Geef aan hoe u de strategie en doelstellingen van uw afdeling realiseert. U doet dit bij voorkeur aan de hand van een concreet voorbeeld. Beschrijf uw gedrag en wees zo concreet mogelijk.
4. Geef aan hoe u leidinggeeft aan uw afdeling. U doet dit bij voorkeur door middel van een voorbeeld en een situatie, waarin u leidinggeeft. U kunt hierbij denken aan hoe u de koers bepaalt, hoe u die vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en hoe u deze, afhankelijk van de omstandigheden, vernieuwt of aanpast. Beschrijf uw gedrag, wees zo concreet mogelijk.
5. Geef door middel van een voorbeeld aan hoe u uw medewerkers stimuleert tot taakvolwassenheid en verantwoordelijkheid. Beschrijf uw gedrag, wees zo concreet mogelijk. Denk ook aan het resultaat.
6. Geef door middel van een voorbeeld aan hoe u ieders bijdrage aan de resultaten zichtbaar maakt. Beschrijf uw gedrag, wees zo concreet mogelijk en denk ook aan het resultaat.
7. Geef een voorbeeld van een situatie, waarin u een ander heeft overtuigd van een bepaald standpunt en instemming hebt verkregen met bepaalde plannen, ideeën of werkwijzen. Beschrijf uw gedrag zo concreet mogelijk.
8. Geef een voorbeeld van een situatie waarin het u niet gelukt is om een ander enthousiast te krijgen voor een standpunt of idee. Beschrijf daarbij uw gedrag zo concreet mogelijk.
9. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u, in verband met veranderende omstandigheden, uw aanpak van een bepaald probleem of knelpunt plotseling moest wijzigen. Beschrijf daarbij uw gedrag zo concreet mogelijk. Denk ook aan het resultaat.

10. Geef een voorbeeld van een situatie waarin u een hoge prioriteit gegeven heeft aan het oplossen van een probleem met één van uw klanten, denk dan aan zowel cliënten/bewoners, collega's, mantelzorgers of leveranciers. Beschrijf uw gedrag zo concreet mogelijk. Denk ook aan het resultaat.
11. Denkend aan mezelf in de rol van coach, voel ik .....
12. Denkend aan mezelf in de rol van manager, voel ik .....
13. Denkend aan mezelf in de rol van ondernemer, voel ik ....
14. Hoe voel ik mij de laatste tijd in het algemeen binnen mijn team/afdeling?
15. Hoe voel ik mij de laatste tijd in het algemeen binnen de organisatie (De Die)?
16. Hoe voel ik mij de laatste tijd in het algemeen buiten het werk?
17. Hoe zou ik me willen voelen binnen mijn team/afdeling?
18. Hoe zou ik me willen voelen binnen de organisatie (De Die)?

De resultaten zijn op groepsniveau met het middenkader besproken. Ten slotte hebben alle deelnemers in samenspraak met hun leidinggevende een Persoonlijk Ontwikkel Plan opgesteld. Aan het eind van de diagnosefase heeft een terugkoppeling naar de opdrachtgever, zijnde het kern-MT plaatsgevonden.

### Evaluerend onderzoek

Om de PDCA-cirkel met betrekking tot leiderschapsontwikkeling middenkader te sluiten, is eind 2005 een evaluerend onderzoek uitgevoerd. Daarbij zijn de scans met betrekking tot de organisatie en de cultuur voor de tweede maal uitgevoerd en is het onderzoek per deelnemer op basis van de 360-graden feedback herhaald. In het bijzonder op basis van de 360-graden feedback kon vastgesteld worden in welke mate er sprake was van een verandering in leiderschapsgedrag. De 360-graden feedback is ingevuld door de direct leidinggevende van de deelnemer, meerdere collega's en meerdere medewerkers. Om zicht te krijgen op de individuele drijfveren van deelnemers en van het team als geheel, heb ik een analyse gemaakt van de individuele waarden van deelnemers en die van de teamwaarden.

Ter voorbereiding van de terugkombijeenkomst is een interviewronde gehouden. De vragen die daarbij zijn gehanteerd staan vermeld in het kader. Opnieuw zijn de resultaten individueel met de deelnemers, in teamverband en samen met het kern-MT besproken. Centrale thema's die daar naar voren kwamen waren: ontwikkelingen in de context (resultaatgerichte bedrijfsvoering), programma Leven Op Mijn Manier (vraaggericht en vraaggestuurd werken) en regiovorming Cordaan (herontwerp organisatie). De resultaten zijn vastgelegd

in een eindrapportage die is besproken met en vastgesteld door de deelnemers (Roozendaal 2006a) en vervolgens het kern-MT van De Die.

### *Middenkader De Die*

#### **Interviewvragen evaluerend onderzoek**

##### *Eigen ontwikkeling*

1. Welke activiteiten heeft De Die ondernomen met betrekking tot leiderschapsontwikkeling?
2. Welke activiteiten heb je zelf ondernomen?
3. Waarmee worstel je als leider?
4. Hoe kijk je aan tegen alle ontwikkelingen die momenteel gaande zijn bij De Die?

|                                                                     |                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instellingsgerichte zorg →                                          | Vraaggerichte zorg aan huis                                                                                                                        |
| Zorgvoorzieningen (verpleeg- en verzorgingshuizen) →                | Programma's en persoonlijke arrangementen                                                                                                          |
| Zorg met verblijf →                                                 | Keuze van plaats waar men zorg wil ontvangen                                                                                                       |
| Dienstverlening vanuit zorg (verpleging, verzorging, behandeling) → | Ondersteuning van mensen met langdurige stoornissen en beperkingen (zorg & support)<br>↓<br>Sluitende zorgcircuits voor mensen met complexe vragen |

##### *Algemeen*

5. De missie van De Die luidt 'Leven op mijn manier, Wonen en Welzijn met Zorg'. Wat verbindt jou met deze missie?
6. Wat is je persoonlijke missie als leider/leidinggevende?
7. Waar ligt de verbinding c.q. gebrek aan verbinding, tussen de missie van De Die en je eigen persoonlijke missie als leider/leidinggevende?

*Specifiek voor het operationele niveau van leiderschap*

8. Hoe zorg je ervoor dat jij voeling houdt met wat jouw medewerkers doen, zonder dat je zelf overal bij hoeft te zijn? Illustreer dit aan de hand van een voorbeeld.
9. Hoe geef je feedback aan jouw medewerkers? Illustreer dit aan de hand van een voorbeeld, waarin je laat zien hoe jij resultaten terugkoppelt en iemand aanspreekt op het niet behalen van het gewenste resultaat.
10. Hoe zorg je ervoor commitment te krijgen van de organisatie, van de mensen in jouw team, bij doelstellingen die je krijgt opgelegd?
11. Geef een voorbeeld van een kritieke taaksituatie waarin je als leider in het afgelopen jaar bent opgetreden. Beschrijf jouw gedrag. Wat moet je doen? Wat absoluut niet? Wees zo concreet mogelijk. (*buiten/klant*)
12. Geef een voorbeeld van een situatie in het afgelopen jaar waarin jij als lid van het middenkader optimaal uit de verf kwam en goed hebt gepresteerd (*best practice*). (*binnen/team*)
13. Geef een voorbeeld van een situatie waarin jij als lid van het middenkader niet goed uit de verf kwam en niet voldoende hebt kunnen presteren (*worst practice*). (*binnen/ team*)
14. Wat zijn kenmerken van een goede leider en waarom?
15. Wat is in jouw ogen een goede leider en waarom?
  - De Die
  - Maatschappij

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er geen sprake is van één groep, maar dat de groep managers van het middenkader opgedeeld moet worden in twee subgroepen: de *zorgmanagers* en *leidinggevendenden voor de overige ondersteunende diensten*. Hierbij gaat het om het hoofd P&O, leidinggevendenden in het activiteitscentrum en bij de dagbehandeling en het hoofd financiën. Zorgmanagers hebben vooral te maken met de overgang van professional naar manager en coach binnen de bestaande organisatorische context. Het middenkader overige ondersteuning heeft vooral te maken met het leidinggeven aan de herontworpen ondersteunende processen. Dit betreft de overgang van professional naar manager in een nieuwe organisatorische setting (met andere medewerkers). Op basis van dialoog tussen het middenkader en het MT hebben individuele leidinggevendenden gefundeerde keuzes kunnen maken voor hun functioneren en loopbaan in het algemeen. Op grond hiervan zijn door de organisatie vervolgactiviteiten op individueel en collectief niveau in gang gezet.

## Resultaten verdiepend diagnostisch onderzoek

Aan het eind van het verdiepend diagnostisch onderzoek is er een afrondende rapportage gemaakt voor het kern-MT waarin de belangrijkste observaties op groeps- en individueel niveau nog eens zijn samengevat.

### 1. Gedrag

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de 360-graden feedback en de daarbij behorende persoonlijke feedback. De volgende resultaten zijn groepsgewijs besproken:

- Medewerkers zijn tevreden over hun middenkader.
- Leidinggevenden zijn minder tevreden.
- Er bestaan grote verschillen op elementen, deels verklaarbaar door de organisatie en door de pluriformiteit van de groep.
- Er bestaan conflicten tussen de zorgmanagers onderling:
  - o er bestaat geen consensus over een eenduidige werkwijze;
  - o het huidige overleg voegt weinig toe;
  - o de samenwerking op dit niveau is een probleem.
- Er is behoefte aan ondersteuning in coachend leidinggeven:
  - o stijlflexibiliteit;
  - o omgaan met weerstanden;
  - o directief sturen;
  - o feedback geven.

### 2. Motivatie

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de Motivector® Leiderschap en de daarbij behorende persoonlijke feedback. De volgende resultaten zijn groepsgewijs besproken:

- Er bestaan verschillen tussen leidinggevenden die gewend zijn met zelfreflectie te werken en zij die deze ervaring niet hebben.
- Het conceptueel niveau is divers: de meeste leidinggevenden zitten goed in hun vel voor hun huidige rol.
- De meeste medewerkers hebben het naar hun zin binnen De Die/hun rol.
- Er bestaan verschillen tussen hoe 'de rol' wordt ervaren versus hoe het bijbehorende gedrag (competenties) wordt ervaren.

### 3. Persoonlijkheid

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van het Big Five persoonlijkheidsonderzoek. De belangrijkste conclusie die groepsgewijs is besproken, luidt:

- De persoonlijkheidsprofielen verlammen elkaar.

#### 4. Algemene observaties

Op groepsniveau zijn de volgende conclusies getrokken:

- Er bestaat verwarring over wat er van het middenkader wordt verwacht.
- Er is sprake van een spagaat in organisatieontwikkeling: op strategisch niveau wil men een kwadrant vooruit ontwikkelen in de richting van het flexibiliteitskwadrant en het creativiteitskwadrant conform het Vierfasen-model®, operationeel dient men minimaal een kwadrant terug te draaien naar het efficiencykwadrant, aangezien het bedrijfsmatig werken nog niet op orde is.
- De groep is (nog) geen groep.
- De groep is zeer betrokken en werkt nauwgezet.
- Deelnemers willen het gewoon goed doen (vanuit het belang van de cliënten). Ze staan open voor feedback en de drijfveren vanuit hun wil.
- Het kern-MT en het middenkader zitten in een gezamenlijk zoekproces (op individueel en collectief niveau).

Op individueel niveau zijn de volgende conclusies getrokken:

- De instrumenten die gebruikt worden voor professionalisering dienen getoetst te worden op effectiviteit:
  - o overlegvormen;
  - o vormen van intervisie.
- Er bestaat behoefte aan ondersteuning op managementvaardigheden (resultaatgerichte bedrijfsvoering):
  - o Ontwikkelingsmogelijkheden zijn beperkt qua persoonlijkheid (zelf vormgeven aan de Planning & Controlcyclus), dus de systemen moeten kloppen (practice what you preach).
  - o Er moet duidelijkheid en helderheid komen over wat het MT verwacht van het middenkader.
  - o Er dienen criteria gedefinieerd te worden voor het toekomstig middenkader (en vastgelegd te worden in een profiel).
  - o De inrichting van een zogenaamde Performance Management Cyclus kan belangrijke toegevoegde waarde hebben voor de ontwikkeling van managementvaardigheden.

#### Resultaten evaluerend onderzoek

In deze paragraaf wordt ook voor deze casus een overzicht gegeven van de belangrijkste activiteiten die sinds het verdiepend diagnostisch onderzoek zijn uitgevoerd, de resultaten die daarmee zijn behaald en de activiteiten die uiteindelijk zijn gepland op basis van het evaluerend onderzoek.

Ik behandel deze wederom als volgt:

1. evaluaties op initiatief van de organisatie;
2. door De Die uitgevoerde interventies op organisatie-, team- en individueel niveau;
3. bereikte resultaten;
4. ambities voor het vervolg.

### **1. Evaluaties op initiatief van de organisatie**

Evaluaties op initiatief van de organisatie naar aanleiding van de resultaten van hetzij het organisatieassessment, hetzij het verdiepend diagnostisch onderzoek, zijn niet uitgevoerd.

In 2005 is van bijzondere betekenis geweest de fusie tussen de Verenigde Amstelhuizen (verpleeghuiszorg) en IJlanden (verstandelijk gehandicapten), samen vormend de organisatie Cordaan per 1 januari 2005.

In eerste instantie betrof dit een bestuurlijke fusie.<sup>35</sup> Gaandeweg 2005 is in het fusieproces een aantal stappen gezet om te komen tot een integratieproces voor beide organisaties.

Daarbij worden drie fasen onderscheiden:

1. de integratie van de bedrijfsondersteunende afdelingen;
2. de regiovorming Cordaan;
3. het ontwerp van het primaire proces, waaronder alle werkzaamheden vallen die gericht zijn op het direct of indirect bieden van ondersteuning, zorg en dienstverlening aan de cliënten van Cordaan.

De Die (deel uitmakend van de VA Regio Noord) en de Regio IJ-oever van IJlanden participeren gezamenlijk in de pilotorganisatie Regio Noord. Grofweg zijn in 2005 de eerste twee fasen uitgevoerd. Naar verwachting vindt in 2006 de aanstelling plaats van de functionarissen binnen de nieuwe structuur. Alle deelnemers aan het verdiepend diagnostisch onderzoek in het cluster Ondersteunende Diensten zijn in min of meerdere mate betrokken geweest bij pilotprojecten rondom de fusie. Voor het merendeel zal hun plaats in de organisatie de komende jaren wijzigen. Als hier al sprake was van een groep, dan zal dat de komende tijd veel minder het geval zijn.

<sup>35</sup> Bron: concept adviesaanvraag Organisatieontwerp Pilot Cordaan Noord d.d. 20 oktober 2005

De zorgmanagers zijn direct betrokken bij het primaire proces. De fase van herontwerp start begin 2006. Wat de fusie voor hen betekent, zal in dat jaar duidelijk worden. Te verwachten valt dat hier veel meer sprake zal zijn van een groep leidinggevend en met soortgelijke functieprofielen, waarbij de inhoud van dit profiel nog wel zal wijzigen.

## **2. Door De Die uitgevoerde interventies op organisatie- team- en individueel niveau**

Bewuste interventies op groepsniveau, op initiatief van de organisatie naar aanleiding van de resultaten van hetzij het organisatieassessment, hetzij het verdiepend diagnostisch onderzoek, zijn niet uitgevoerd, met uitzondering van een tweetal afstemmingsbijeenkomsten tussen de middenkadergroep en het kern-MT.

De deelnemers zijn voornamelijk betrokken geweest bij het fusieproces, lees: herontwerpproces, van de organisatie. Over het algemeen was voor hen onduidelijk wat er van hen verwacht wordt, nu of in de toekomst. Omdat het managementteam voor de Regio Cordaan Noord opnieuw is geformeerd, was voor de meeste deelnemers aan het programma ook niet bekend wie hun nieuwe leidinggevende werd.

## **3. Bereikte resultaten (gegevens evaluerend onderzoek)**

### **Conclusies**

De belangrijkste conclusies luiden:

1. Het momentum voor ontwikkeling, zoals dat er was eind 2004, is door de organisatie niet benut.
2. Er is door het kern-MT geen duidelijke visie geformuleerd op de leiderschapsontwikkeling voor het middenkader.
3. Namens de organisatie is er geen bewuste activiteit in gang gezet voor leiderschapsontwikkeling middenkader: tijd en aandacht voor de fusie, alsmede externe ontwikkelingen zijn hier mede debet aan.
4. De meeste leidinggevend en hebben, vooral op eigen initiatief, een begin gemaakt met hun POP en/of aanvullende training/coaching. Dit proces heeft vooral bottom-up plaats gevonden. De meeste POP's zijn niet af, niet in de

laatste plaats omdat mensen nog zoekende zijn naar hun toekomstige rol. Alignement (de verbinding tussen de strategische keuzes van de organisatie en de operationele activiteiten) speelt daarin een belangrijke rol.

5. Er bestaat een kloof tussen het kern-MT en het middenkader. Deze kloof is het afgelopen jaar zeker niet kleiner geworden: 'Men spreekt elkaar, maar hoort elkaar onvoldoende'. De dialoog met de organisatorische context waarbinnen door het middenkader leiding wordt gegeven, is onvoldoende tot stand gekomen.
6. Kijkend naar competenties heeft er maar een beperkte ontwikkeling plaatsgevonden, met name bij de Zorgmanagers. Er wordt weinig geïnvesteerd in het collectief, zowel bottom-up als top-down. Dit geldt zowel voor de hele groep, als de groepen Zorgmanagers en Overige ondersteuning afzonderlijk. In beide categorieën zijn de scores relatief laag. Dit geldt zowel voor de managementcompetenties als de samenwerkingscompetenties.
7. Presteren op basis van doelen (managersrol) sluit onvoldoende aan bij de drijfveren van het middenkader (en meer specifiek de Zorgmanagers). Een aantal leidinggevendenden worstelt met de kritieke overgang van professional naar de managersrol.
8. Resultaatgericht ondernemen wordt vooral geïnterpreteerd op basis van productie, veel minder wordt gekeken naar de belangen van de overige stakeholders (klanten, leveranciers, medewerkers en maatschappij).

#### **4. Ambities voor het vervolg**

##### **Teamwaardenprofiel MT Regio Noord Cordaan**

Voor de Regio Noord Cordaan is een nieuw MT geïnstalleerd. In aanvulling op conclusie 5 van het evaluerend onderzoek is ook door het nieuwe MT vastgesteld dat de verbinding tussen de strategische ambitie van de organisatie en de wijze waarop daar op operationeel niveau invulling aan wordt gegeven mogelijk problemen oplevert. We spreken over alignement, voor het middenkader de vertaling van strategische ambities naar de praktijk van alledag. Van leidinggevendenden op operationeel niveau mag verwacht worden dat ze deze vertaalslag kunnen maken. De praktijk blijkt weerbarstiger te zijn. Toch is deze vertaalslag van eminent belang voor het maken van een goede POP. Wat betekenen de ontwikkelingen in de context en de strategische ambitie van de organisatie voor iedere leidinggevende persoonlijk?

In aansluiting op het evaluerend onderzoek heeft ook het MT het teamwaardenprofiel vastgesteld. Daarbij is gebleken dat het nieuwe MT primair handelt vanuit het oranje en gele perspectief: niet verwonderlijk gezien de uitgezette koers van de organisatie. Uit het teamwaardenprofiel van de Zorgmanagers blijkt dat ze primair acteren vanuit het groene perspectief. Met andere woorden: hier zit een spanningsveld.

Het is nu aan het MT om met de zorgmanagers de dialoog aan te gaan met betrekking tot de navolgende drie kernvragen:

1. Wat is het perspectief voor de zorgmanagers, wat wordt er nu en in de toekomst verwacht (going concern en vanuit het perspectief van veranderen)?
2. Hoe kan er meer *oranje* ontwikkeld worden?
3. Wat betekent dit voor de aansturing van het team waaraan de zorgmanagers leidinggeven?

Op basis van de resultaten van de dialoog benoemen zorgmanagers hun leerdoelen, scherpen ze hun POP aan en maken eventueel loopbaankeuzes.

### **Herontwerptraject zorgmanagers**

Het herontwerpproces voor het primair proces bij de Regio Noord Cordaan is in 2006 uitgevoerd. De organisatie wordt opnieuw vormgegeven, waarbij de kans niet denkbeeldig is dat er in de nieuwe organisatie plaats is voor minder zorgmanagers. Elke zorgmanager-nieuwe-stijl zal ondersteund worden door een tweetal zorgcoördinatoren, van wie het profiel zwaarder zal worden dan tot op heden. Dit betekent dat het profiel voor de zorgmanager ingrijpend zal wijzigen. De meeste zorgmanagers zijn begonnen als groepswerker. Gelet op de ontwikkelingen in de context, is te verwachten dat zorgmanagers de volgende ontwikkeling zullen doorlopen:

1. groepswerker;
2. managersrol: dossiers op orde en sturen op resultaten;
3. coachrol naar medewerkers: vinden, boeien en binden, gecombineerd met resultaatgerichte bedrijfsvoering;
4. management van het veranderingsproces;
5. makelaar in zorg;
6. ondernemersrol.

Op basis van de uiteindelijke keuze voor de organisatie, benoeming van de zorgmanagers en zorgcoördinatoren, zullen interventies ontworpen worden op individueel en collectief niveau.

### **Vervolgactiviteiten overige ondersteuning**

De organisatie waarin de middenkaderfunctionarissen uit de overige ondersteuning werken, is nagenoeg bekend. De processen (zijnde de ondersteunende processen voor het primair proces) zijn ontworpen. De nieuwe leidinggevenden zijn bekend. De functionarissen doorlopen het plaatsingstraject en benoemen leerdoelen voor de 'nieuwe' functie binnen de nieuwe context. Ze toetsen hun POP met de 'nieuwe' leidinggevende.

### **Reflectie en conclusies**

#### **Reflectie**

De context van de organisatie waarbinnen het leiderschap van het middenkader tot ontwikkeling moet worden gebracht, is bepalend voor het succes. Investeren in de groep zonder investering in de context (geldt zowel voor de direct leidinggevenden als voor medewerkers aan wie leiding wordt gegeven), leidt niet tot het gewenste resultaat. Als van het middenkader een meer coachende stijl van leidinggeven wordt verwacht, betekent dit onherroepelijk dat van medewerkers meer verwacht moet worden met betrekking tot zelfsturing en professionaliteit.

Uit de evaluatie van het proces kan een aantal conclusies worden getrokken:

- Bewustwording voor leidinggevenden dat het anders kan en moet, duurt langer dan gepland. De uitvoering van het evaluerend onderzoek, een jaar na het verdiepend diagnostisch onderzoek, bracht een moment van reflectie, maar fungeerde tevens als een versneller voor het proces waarin de leidinggevenden terecht waren gekomen. Bij De Die is de noodzaak tot veranderen voor iedereen duidelijk. Echter, de vertaling naar wat dit betekent voor ieder afzonderlijk en voor het gehele team, is voor veel deelnemers pas duidelijk geworden bij het evaluerend onderzoek. Door de toevoeging van dit onderzoek, een jaar na het verdiepend diagnostisch onderzoek, wordt de PDCA-cirkel van Plan Do Check en Adapt gesloten. De laatste stap betreft de bijsturing van de resultaten op grond van de resultaten van een meting. Deze stap, waarin met medewerkers nog eens de dialoog wordt aangegaan over betekenis en zingeving, wordt vaak overgeslagen.
- Het faciliteren van de persoonlijke reflectie is een belangrijk onderdeel van het veranderingsproces. De instrumenten om organisatie, cultuur en gedrag te meten, vormen daarbij vooral hulpmiddelen. De persoonlijke aandacht voor leidinggevenden in persoonlijke gesprekken, zowel door de onderzoeker als de direct leidinggevende, bleek een belangrijke factor voor bewustwording en verandering. Bij De Die bleek bijvoorbeeld pas in de persoonlijke gesprekken wat mensen echt drijft en waar hun hart ligt. Mensen geven

zelf zin en betekenis, maken echte keuzes en komen dan in actie vanuit een innerlijke overtuiging.

- Interventies op het niveau van het team zijn noodzakelijk om de gewenste verandering in de organisatie te bewerkstelligen. Doordat de teamleden inzicht krijgen in de verschillen en complementariteit van individuele eigenschappen kan er synergie en meerwaarde ontstaan, vooral omdat de verschillen tussen mensen onderling als zinvol en waardetoevoegend worden erkend. Door bij De Die de groep op te splitsen in twee afzonderlijke groepen (Zorgmanagers en Overige ondersteuning) ontstonden twee min of meer homogene groepen met een gemeenschappelijke Gewenst-Resultaat-definitie. De twee afzonderlijk groepen bestonden uit individuen met eigen belangen, behoeftes en waarden. Uit de discussie binnen de groepen over de verschillen bleek op welke wijze men elkaar zou kunnen versterken en werd het groepsontwikkelingsproces op basis van teamleren in gang gezet.

#### 4.5 Casestudie industrieel productiebedrijf

##### Kenschets van de organisatie

De Waal Groep bestaat uit een aantal samenwerkende bedrijven, actief op het gebied van ontwikkeling, realisatie en onderhoud ten behoeve van de huisvesting van utiliteits- en woningbouw. Binnen de Waal Groep, en in samenwerking met derden, is de organisatie in staat om alle producten en diensten gedurende de levensloop van het huisvestingsproces aangaande utiliteits- en woningbouw aan te bieden.

De ambitie is altijd om de verwachtingen van de klant te overtreffen. De groep maakt deel uit van de ASVB-groep (Aan de Stegge Verenigde Bouwbedrijven). ASVB heeft voor al haar bedrijven de navolgende uitgangspunten gedefinieerd:

1. klantgericht ondernemerschap;
2. taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren;
3. procesmanagement;
4. samenwerking;
5. kennis en vaardigheden benutten.

De bouw heeft als sector een aantal bijzondere kenmerken. Er wordt een groot aantal partijen betrokken bij de realisatie van één bouwproject, hetgeen de kans op het maken van fouten of het ontstaan van misverstanden vergroot. Daarbij is het zeer ingewikkeld om alle disciplines in een project te coördineren vanuit hun verschillende denk- en werkwijzen en de soms tegenstrijdige belangen.

Klanteisen veranderen continu, zonder dat dit wordt gecommuniceerd naar het hele projectteam. De focus heeft altijd veel meer gelegen op het 'product' (het gebouw) en veel minder op het 'proces' dat wordt doorlopen om het gebouw te realiseren. Besluiten in het voortraject hebben soms grote gevolgen voor de uitvoeringsfase en voor de onderhoudskosten in de exploitatiefase.

De bouw in zijn algemeenheid kenmerkt zich al jaren door een hoog foutpercentage met als gevolg 'mismatches' en kostbare aanpassingen en vertragingen in de verschillende fasen van projecten. Dit resulteert weer in meerwerk en eventuele vertragingen bij de oplevering. Dit zijn faalkosten. Faalkosten kunnen ontstaan door<sup>36</sup>:

- de fragmentatie van de markt;
- een slechte coördinatie en communicatie tussen en binnen de partijen (eilandencultuur);
- ongeïnteresseerdheid en een laag inlevingsvermogen in de belangen van anderen partijen;
- informele en ongestructureerde leerprocessen;
- minimale inspanningen op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (R&D);
- tegenstrijdige contractuele relaties;
- het ontbreken van interesse in bouwpartners en de klanten.

Daarom is het belangrijk om zo vroeg mogelijk in het bouwproces alle zaken zo goed mogelijk te regelen: goed gecoördineerd en op een beheerste manier.

Het is met name om die reden dat de Waal Groep de strategische keuze heeft gemaakt zo vroeg mogelijk in te stappen in het bouwproces (het ontwikkelen naar 'voren'). Vanuit het strategisch perspectief<sup>37</sup> komt de nadruk dus meer en meer te liggen bij het ontwikkelend bouwbedrijf. Centraal staat de doorontwikkeling van de organisatie van een traditioneel *productie*bedrijf naar een *ontwikkel*bedrijf, acterend als Full Service Provider. De organisatie wil meer zijn dan een traditionele aannemer en heeft op basis van haar visie/missie daartoe besloten, maar worstelt nog met de vraag van het *hoe*. In termen van een metafoor: de organisatie gaat een ander spel spelen met andere spelers, andere spelregels en op een ander speelveld. Van iedereen in de organisatie vraagt dit een andere *manier van denken*, andere vaardigheden en ander gedrag. De centrale rol van de leiders in de organisatie betekent dat de verandering primair door hen moet worden ingevuld in *houding, woord en gedrag*. Dit is een fundamentele verandering die inspanning zal vragen van alle betrokkenen. De rollen in de organisatie zullen anders verdeeld worden. Daarnaast wordt er op dit moment te weinig voor eigen risico gebouwd en ontwikkeld.

36 Bron: interne publicatie ASVB procesprotocol

37 Bron: strategienota Waal Groep 2005-2007

De organisatie gaat bestaan uit drie complementaire bedrijven onder een gemeenschappelijke groep, de Waal Groep.

Formeel en juridisch heeft de opsplitsing in drie afzonderlijke bedrijven (Waal Bouw, Waal Onderhoud en Renovatie en Waal Ontwikkeling) plaatsgevonden op 1 januari 2006: in de praktijk wordt al langer zo gewerkt.

Zoals gezegd is de realisatie van bouwprojecten een ingewikkeld gebeuren waaraan vele externe partners een bijdrage leveren. Binnen de gehele ASVB-groep is in de praktijk en in samenwerking met derden een bouwprocesmodel ontwikkeld onder de naam HOTPLANS. Op basis van dit model wordt controle gehouden over alle bouwfasen. Kenmerkend voor HOTPLANS is een gedegen voorbereiding van het gehele bouwtraject, gebaseerd op heldere en inzichtelijke procedures en een eenduidige communicatie met alle betrokken partijen. Daarbij wordt gebruikgemaakt van moderne ICT-toepassingen voor bijvoorbeeld document- en workflowmanagement en 3D-calculeren. Kennismanagement is van groot belang. In een groot aantal databases is veel kennis opgeslagen. Over de verschillende aspecten van de toepassing van HOTPLANS vindt kennis- en ervaringsuitwisseling plaats binnen een groot aantal vakgroepen. Aan deze vakgroepen nemen key-functionarissen deel vanuit een groot aantal ASVB-bedrijven. In onderstaand overzicht staat een opsomming van de elementen waarop, binnen ASVB, kennis- en ervaringsuitwisseling plaatsvindt.

Bedrijfsniveau:

- ASVB-managementmodel (synoniem aan INK-managementmodel);
- competentie management;
- partnering.

Projectniveau:

- risicomanagement
- procesmanagement
- projectmanagement
- projectsamenwerking

Operationeel niveau:

- kennismanagement
- inkoop
- IT- strategie en ontwikkeling

Bron: presentatie Bouwtaak architectuur d.d. 7 december 2004

Een en ander leidt tot een goede bewaking van alle bouwfasen. In een later stadium is de scope nog uitgebreid. Er wordt nu gesproken van het Proces Protocol. In dit perspectief wordt de totale levenscyclus van de ontwikkeling van een project van initiatief tot en met gebruik beschreven. Het Proces Protocol is een algemene verzameling van processen, taken, resultaten, begrippen en voorbeelden. Het is onder meer bedoeld voor samenwerking en dialoog met alle betrokkenen bij de realisatie van bouwprojecten in alle stadia van ontwikkeling. Daarom beoogt het Proces Protocol het Integraal Huisvestings Management. Daarbij wordt de fase-indeling gehanteerd, zoals weergegeven in onderstaand kader.

### **Ontwikkeling** **neoHOTPLANS**

- o noodzaak: *inventariseren van de behoefte, marktanalyses*
- o eisen: *eisen vaststellen*
- o opties: *mogelijke opties bepalen*
- o Haalbaarheid: *haalbaarheid van de opties bepalen*

### **Ontwerp** **neoHOTPLANS**

- o Ontwerp: *Schets Ontwerp SO, Voorlopig Ontwerp VO en Definitief Ontwerp DO opstellen*
- o Toetsing: *bouwaanvraagstukken opstellen*

### **Uitvoering** **neoHOTPLANS**

- o Planuitwerking: *plannen uitwerken voor uitvoering*
- o Logistiek en inkoop: *inkopen voor assemblagefase*
- o Assemblage: *realisatie van het project*

### **Gebruik** **neoHOTPLANS**

- o Normaal gebruik: *gebruik van de gebouwen*
- o Sloop: *sloop van de gebouwen*

Afgekort vormen deze fasen het acroniem 'neoHOTPLANS'. Binnen de fasen van neoHOTPLANS worden verschillende processen en taken uitgewerkt door Taakgebieden, waarin verschillende (in- en externe) disciplines samenwerken. Het Proces Protocol wordt beheerst door gebruik te maken van fase-evaluaties. Het Proces Protocol biedt een basis voor samenwerking en kent zowel een proces- als een projectbenadering. De generieke systematiek is algemeen toepasbaar.

Door integrale toepassing van het Proces Protocol wil de Waal Groep graag de regisseursrol vervullen bij de realisatie van bouwprojecten. Functionarissen van Waal vervullen als procesmanager een belangrijke rol bij de coördinatie van alle activiteiten rondom Integraal Huisvestings Management. De rol van procesmanager gaat verder dan die van projectmanager.

Concluderend: met de introductie van het Proces Protocol ontstaat voor de Waal Groep een ander type organisatie. Toepassing van het Proces Protocol biedt handvatten voor het omgaan met de complexiteit van de keten waarin ze zich bevindt, c.q. wil bewegen. Zij beoogt concurrentievoordeel te behalen door integrale toepassing van neoHOTPLANS, projectoverschrijdend samen te werken met partners en kennis te exploiteren door vroeg in te stappen. In termen van het INK-managementmodel zal de organisatie doorontwikkelen naar een Fase III- en op termijn een Fase IV-organisatie. Deze beoogde ontwikkeling heeft grote consequenties voor haar leiderschap en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de noodzakelijke veranderingsprocessen.

## **Samenvatting ontwikkelingen in de context**

### **Externe ontwikkelingen in de bouw**

In aanvulling op de ontwikkelingen, zoals hiervoor genoemd, gelden voor de bouw ten tijde van het onderzoek (2005-2006) onder meer de navolgende ontwikkelingen binnen de context:

- Professionele opdrachtgevers vragen steeds meer om partners met kennis en kunde dan om aannemers als het gaat om de kwaliteit van het product en de efficiency van het proces. Daarbij zal innoveren gaan betekenen: het samen met klanten en partners innoveren in ontwikkeling, samenwerken, het aansturen van processen, techniek, logistiek en financiering.
- De branche wordt verkoop/marketing gestuurd, daarom zal een omslag plaatsvinden van aanbodgericht denken en werken naar vraaggericht en vraaggestuurd werken. Zo bestaat er grote behoefte aan conceptdenken (b.v. starterswoningen en woningen voor kapitaalkrachtige senioren met een zorgbehoefte).

- De branche wordt nog primair gedomineerd door het denken in oplossingen in plaats van het aansluiten bij de behoefte, waarbij echter vooral het denken vanuit de bestaande techniek nog steeds overheerst.
- Het bouwproduct zal zich technologisch verder ontwikkelen. In het traditionele bouwproces zal meer en meer gebruikgemaakt worden van technologische hulpmiddelen gebaseerd op de ICT-technologie.
- Er bestaat een grote behoefte aan nieuwe contractvormen. Te verwachten valt een toename van contracten in de Design- en Constructiesfeer op Europees niveau. Daarnaast wordt de samenleving steeds juridischer, hetgeen weer resulteert in andere contractvormen. Dit heeft onder andere weer consequenties voor de kopersbegeleiding.
- Er wordt meer gewerkt met kant-en-klaar en prefab-constructies. Dit betekent meer aansturing van de logistieke processen voor de hoofdaannemer.
- De bereidheid om kennis te delen binnen de branche is nog gering. Dit geldt ook binnen de ASVB-bedrijven.
- Er is een tendens dat jongeren, veelal technisch hoger opgeleiden, (te) snel willen doorstromen.
- De consequenties van de bouwfraude werken nog steeds door.

### **Ontwikkelingen op de bouwplaats**

Ook op de bouwplaats is een aantal ontwikkelingen gaande, die van belang zijn voor de context van het onderzoek:

- Veiligheid wordt een steeds belangrijker thema. Vroeger bestond de bezetting op de bouwplaats voor het merendeel uit eigen medewerkers. Nu betreft dit voor het overgrote deel personeel van onderaannemers. Statistisch gezien betekent dit dat de kans op ongevallen bij dit personeel van onderaannemers toeneemt, hetgeen grote consequenties heeft voor de aansprakelijkheid.
- De inrichting van de bouwplaats en de daarbij behorende bouwplaatslogistiek zal, mede door het werken met onderaannemers en prefab-constructies en nieuwe technische, middelen drastisch veranderen.
- De samenstelling van het bouwplaatspersoneel verandert enorm snel. Er wordt meer en meer gebruikgemaakt van buitenlanders. Deze zijn veelal meer opgeleid als allrounder, terwijl in Nederland men veelal vakman is op een bepaald terrein.
- De instroom in de bouw wordt dramatisch minder. Dit leidt er toe dat de gemiddelde leeftijd veelal hoog is. Daar komt bij dat het ouderenbeleid (UTA + bouwplaats) voor veel organisaties in de bouw een groot probleem is. Ouderen voelen zich steeds minder gewaardeerd. De uitdaging is om hen op een zinvolle wijze zo lang mogelijk in het arbeidsproces in te zetten. De bouw-CAO is erg instabiel. Bij elke nieuwe CAO komen geheel nieuwe thema's om de hoek kijken.

### **Ontwikkelingen binnen de Waal Groep**

Ook binnen de Waal Groep is een aantal ontwikkelingen gaande, die van belang zijn voor de context van het onderzoek.

- De formele opsplitsing in drie afzonderlijke bedrijven, Waal Ontwikkeling, Waal Bouw en Waal Onderhoud & Renovatie. Deze drie bedrijven krijgen autonome directies, met daarnaast voor de Waal Groep een nieuwe rol met betrekking tot de strategische koers, de acquisitie van nieuwe bedrijven en de coaching van directies van de drie afzonderlijke bedrijven.
- De doorontwikkeling naar ontwikkelend bouwbedrijf en het nog dominant in de markt zetten van Waal Ontwikkeling. Kenmerk van een dergelijk bedrijf is projectontwikkeling voor eigen rekening en risico en van daaruit de verkoop en realisatie van projecten. Dit betekent wel het kapitaalintensiever worden van het ontwikkelend bouwbedrijf, omdat meer geïnvesteerd moet worden in de ontwikkeling en het voortraject en de aankoop van grond.
- Extern wordt de oriëntatie versterkt naar vraaggericht en vraaggestuurd werken, het omgaan met minder, maar grotere concurrenten en de samenwerking met anderen op basis van strategische allianties.
- Het vinden, boeien en binden van medewerkers vormt een belangrijk thema. Dit geldt voor medewerkers op alle niveaus, maar vooral op het niveau van UTA-personeel en projectontwikkelaars. Dit betekent de intrede van medewerkers met andere competenties in het ontwikkelend bouwbedrijf omdat totaaloplossingen geboden moeten worden.
- Intern bestaat de noodzaak voor het doelmatig en doeltreffend bouwen door de toenemende prijsconcurrentie. Dit betekent de verdere implementatie van het Proces Protocol.

### **Activiteiten met betrekking tot ontwikkeling strategisch management**

#### **Organisatieassessment**

In de strategienota 2005 – 2007 van de Waal Groep heeft de directie haar ambities met betrekking tot leiderschap als volgt gedefinieerd:

- het ondernemerschap stimuleren en daarmee uitbreiding van de dienstverlening en autonome groei bewerkstelligen;
- samenwerking en vertrouwen stimuleren van de directies en managers van de bedrijven afzonderlijk en de bedrijven onderling;
- samenwerking stimuleren van de bedrijven met de overige (bouw)partners;
- het promoten van de Waal Groep zodat de naamsbekendheid en het imago van de bedrijven en de Waal Groep verbetert;
- er op toezien dat de activiteiten waarin de Waal Groep haar klanten stimuleert ook daadwerkelijk worden toegepast en uitgevoerd;

- controleren van de afzonderlijke bedrijven in het realiseren van hun doelstellingen;
- adviseren van haar ondernemers binnen de bedrijven indien dit nodig is.

Daarom is medio 2004 een organisatieassessment uitgevoerd. Door zowel het MT als het UTA-personeel is een Quick Scan gemaakt van de organisatie, de cultuur en de stijl van leidinggeven. Daarbij is de volgende analyse gemaakt:

- Er wordt nog onvoldoende blijkt gegeven van klantgericht ondernemerschap.
- Er wordt nog te weinig gewerkt op basis van de PDCA-cyclus: men is druk met plannen maken en het uitvoeren daarvan, maar vergeet te toetsen, bij te sturen en komt daarom te weinig toe aan het leren op basis van meten = weten.
- De verantwoording voor het verbeteren wordt nog door een te kleine groep in de organisatie gevoeld. Veelal ontbreekt het nog aan vaardigheden om te verbeteren.
- Projecten worden weliswaar geëvalueerd, maar er wordt te weinig van geleerd.
- Kennisdeling komt moeilijk tot stand.
- Daar waar met HOTPLANS een procesoriëntatie wordt beoogd, leidt dit hier en daar juist tot 'schuttingen' tussen afdelingen: 'hier houdt mijn verantwoording op en is het jouw pakkie an'.

Deze analyse heeft geleid tot de volgende zes vraagstukken voor het MT<sup>38</sup>:

1. Hoe kunnen we toegroeien naar klantgericht ondernemerschap op alle niveaus in de organisatie?
2. Hoe zorgen we als MT voor begeleiding op maat voor wat betreft de implementatie van de Strategienota (op dit moment uitgewerkt in de bedrijfsplannen voor de afdelingen Bouw en Onderhoud)?
3. Welke betekenis heeft de uitgezette koers voor ons als individueel MT-lid?
4. Hoe begeleiden we als MT en als individuele MT-leden het proces van integrale organisatievernieuwing?
5. Hoe krijgen we verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie?
6. Hoe communiceren we naar de rest van de organisatie?

38 Het MT van de Waal Groep bestaat uit de directeur van de Waal Groep, de financial controller en de directieleden van de afzonderlijke bedrijven, behorend tot de groep: Waal Bouw, Waal Onderhoud & Renovatie en Waal Ontwikkeling.

Gelijktijdig wordt vanuit ASVB de ontwikkeling van competentie management gestimuleerd. Daarbij zijn van de belangrijkste functies profielen vastgelegd op basis van competenties. Op basis van de uitgevoerde Quick Scans kan gesteld worden dat de organisatie zich bevindt op fase II niveau in het kader van het INK-managementmodel<sup>39</sup>.

### **Verdiepend diagnostisch onderzoek**

Concluderend is het MT tot het inzicht gekomen dat de organisatie aan de vooravond staat van een traject van integrale organisatie vernieuwing. Om dit organisatieontwikkelingstraject zorgvuldig uit te voeren, is besloten tot een verdiepend diagnostisch onderzoek met betrekking tot leiderschap ontwikkeling. Het project kent de navolgende doelstelling:

*‘Het verdiepend diagnostisch onderzoek behelst een individueel onderzoekstraject voor alle deelnemers van het strategisch management (de toekomstige directies van de bedrijven resulterend onder de Waal Groep) met inzet van instrumenten voor individuele en collectieve feedback (360-graden feedback en Motivector®) en de formulering van een POP voor elke deelnemer waarvoor de acties in 2005 worden ingezet.’*

Het betreft het leiderschap ontwikkelingstraject van de individuele MT-leden, het MT als geheel en de inhoudelijke coaching van het MT.

In het projectplan wordt leiderschap gedefinieerd als: het vanuit een persoonlijke visie van de leider dingen gedaan krijgen met, voor en door mensen, binnen de context van de organisatie, binnen de context van de maatschappij. Om dit leiderschap te ontwikkelen, zijn voor dit project de volgende projectdoelstellingen geformuleerd:

- het ontwikkelen van leiderschapsprofielen, gebaseerd op resultaatgebieden, competenties en gedragsindicatoren voor strategisch, tactisch en operationeel leiderschap bij de Waal Groep;
- het ontwikkelen van een instrumentarium om dit leiderschap te diagnosticeren op individueel en teamniveau;
- het diagnosticeren voor elk teamlid afzonderlijk en het verzorgen van individuele feedback op gedrags-, motivatie- en persoonlijkheidsniveau en de relaties daartussen;
- het opstellen van een teamprofiel;
- het initiëren van vervolgactiviteiten op individueel en/of teamniveau in de context van de geformuleerde ambitie en de daarbij beoogde organisatieontwikkeling.

39 Binnen ASVB wordt dit model gehanteerd als het ASVB-managementmodel.

Voor leidinggevendens gaat het om het vinden van een gezonde balans tussen authenticiteit (willen en jezelf zijn) en effectiviteit (kunnen en iets voor anderen betekenen).

Verder is door het MT besloten het voorliggende programma op te hangen aan de implementatie van het Proces Protocol. Deze aanpak heeft de volgende mogelijkheden in zich:

- a. vastleggen structuur in functies, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en processen;
- b. procesbeheersing en procesborging;
- c. doorlichten en verbeteren processen;
- d. procesvernieuwing en organisatievernieuwing op basis van een ketenoriëntatie, waarbij HOTPLANS wordt opgerekt tot neoHOTPLANS.

Het traject is uitgevoerd in de eerste helft van 2005. De resultaten zijn weergegeven in de afzonderlijke bijlagen.

Alle deelnemers hebben eind 2004 deelgenomen aan dit individueel onderzoek. Ze hebben daartoe de persoonlijke startnotitie opgesteld, die individueel met hen is besproken met betrekking tot persoonlijke ambities, leerdoelen en verwachtingen over het traject. Tevens hebben ze de zelftest Veranderen en de vragenlijst Organisatie als Verhaal ingevuld. De vragen die zijn gehanteerd bij het motivatie-onderzoek staan weer vermeld in het kader. Vervolgens hebben ze feedback gekregen op basis van een 360-graden onderzoek, motivatie en persoonlijkheid. De resultaten zijn op teamniveau met het voltallige MT besproken. Daarbij is afgesproken dat alle deelnemers in samenspraak met hun direct leidinggevende een Persoonlijk Ontwikkel Plan zouden opstellen.

### ***Motivector® vragen Strategisch Management Waal Groep***

1. In de strategienota van de Waal Groep staat dat de Waal Groep bestaat uit een aantal samenwerkende bedrijven. Uitgangspunt is dat de waardecreatie van deze samenwerking groter is dan die van de som van de afzonderlijke bedrijven. Geef kort aan wat deze samenwerking voor jou persoonlijk betekent.
2. Tussen de beide verantwoordelijkheden, die voor het groepsresultaat en die voor de aparte onderdelen van de groep, bestaat een zekere spanning. Geef in één zin aan hoe jij deze spanning ervaart.

3. Ik draag verantwoordelijkheid voor het succes van het onderdeel (bouw, ontwikkeling, onderhoud en renovatie). Geef aan de hand van een voorbeeld aan op welke wijze je in deze verantwoordelijkheid succes hebt behaald.
4. Ik draag verantwoordelijkheid voor het succes van het onderdeel (bouw, ontwikkeling, onderhoud en renovatie). Geef aan de hand van een voorbeeld aan op welke wijze je belemmerd bent geweest om je verantwoordelijkheid hiervoor te dragen.
5. Geef aan hoe je de strategie en doelstellingen van de afdeling (groep) realiseert. Doe dit aan de hand van een concreet voorbeeld.
6. Geef aan de hand van een concreet voorbeeld aan op welke wijze je erin geslaagd bent om je medewerkers te stimuleren hieraan een bijdrage te leveren.
7. Soms moet een leider zijn ambities naar beneden bijstellen. Geef een concreet voorbeeld waarbij jij je plannen of ideeën hebt moeten bijstellen.
8. Onder de '**coach-rol**' verstaan wij de manier waarop je je als leider persoonlijk inspant om de organisatie te verbeteren en hoe je hierbij je medewerkers stimuleert en betreft. Denkend aan de rol van coach, voel ik....
9. Onder de '**managers-rol**' verstaan wij de manier waarop je als leider de inrichting van de groep (zoals de werkwijze en de procedures) op de organisatiedoelen afstemt. Denkend aan mezelf in de rol van manager, voel ik....
10. Onder de '**ondernemers-rol**' verstaan wij de manier waarop je als leider koers zet en kijkt naar de lange termijn. Denkend aan mezelf als ondernemer, voel ik....
11. Onder de rol van '**change-leader**' verstaan wij de wijze waarop de leider leiding geeft aan veranderingsprocessen. Denkend aan mezelf als change-leader, voel ik.....
12. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als leider goed hebt gepresteerd.
13. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als leider niet goed uit de verf kwam.
14. Denkend aan de toekomst bij de Waal Groep, voel ik....
15. Beschrijf aan de hand van een concreet voorbeeld wat het werken onder tijdsdruk voor jou persoonlijk betekent.
16. Hoe voel ik mij als lid van het MT van de Waal Groep?
17. Hoe zou ik mij willen voelen als lid van het MT van de Waal Groep?

18. Hoe voel ik mij als leider van de groep (ontwikkel, bouw, onderhoud en renovatie)?
19. Hoe zou ik mij willen voelen als leider van de groep (ontwikkel, bouw, onderhoud en renovatie)?
20. Hoe voel ik mij de laatste tijd in het algemeen binnen de Waal Groep?
21. Hoe zou ik mij willen voelen binnen de Waal Groep?
22. Hoe voel ik mij de laatste tijd in het algemeen buiten mijn werk?
23. Hoe zou ik mij willen voelen buiten mijn werk?

### **Evaluerend onderzoek**

Om de PDCA-cirkel met betrekking tot leiderschapsontwikkeling van het MT (strategisch niveau) te sluiten, is er medio 2006 een evaluerend onderzoek uitgevoerd. Daarbij zijn de Quick Scans met betrekking tot de organisatie en de cultuur voor de tweede maal uitgevoerd en is het onderzoek per deelnemer op basis van de 360-graden feedback herhaald. In het bijzonder op basis van de 360-graden feedback kon vastgesteld worden in welke mate er sprake was van een gedragsverandering in leiderschapsgedrag. De 360-graden feedback is ingevuld door de direct leidinggevende van de deelnemer, meerdere collega's en meerdere medewerkers. Om zicht te krijgen op de individuele drijfveren van deelnemers en van het team als geheel is een analyse gemaakt van de individuele waarden van deelnemers en die van de teamwaarden. Opnieuw zijn de resultaten individueel met de deelnemers en in teamverband samen met het MT besproken.

#### ***Strategisch Management Waal Groep***

Interviewvragen evaluerend onderzoek

##### *Eigen ontwikkeling*

1. Welke activiteiten heeft de organisatie ondernomen met betrekking tot leiderschapsontwikkeling?
2. Welke activiteiten heb je zelf ondernomen?

##### *Algemeen*

3. De missie van de Waal Groep luidt 'Klantgericht ondernemerschap met de focus op meetbare waardecreatie op alle niveaus binnen de Waal Groep'. Wat verbindt jou met deze missie?

4. Wat is je persoonlijke missie als leider/leidinggevende?
5. Waar ligt de verbinding, c.q. gebrek aan verbinding, tussen de missie van het bedrijf en je eigen persoonlijke missie als leider/leidinggevende?

*Specifiek voor het strategische niveau van leiderschap*

6. Hoe maak je als lid van het MT je visie duidelijk aan de medewerkers, aan wie je leiding geeft? Je kunt hier een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je visie *wel (of niet)* transparant wordt en duidelijk wordt overgebracht aan de medewerkers. Besteed vooral aandacht aan wat je eigen bijdrage is.
7. Geef een voorbeeld van een kritieke taaksituatie waarin je niet voldoende adequaat hebt kunnen reageren op gevoelens van onrust binnen de organisatie.
8. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als strategisch leider optimaal uit de verf kwam en goed hebt gepresteerd (best practice).
9. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je als strategisch leider niet goed uit de verf kwam en niet voldoende hebt kunnen presteren (worst practice).
10. Wat is in jouw ogen een goede leider en waarom?
  - Waal Groep
  - ASVB
  - Maatschappij

Op basis van de resultaten van het evaluerend onderzoek hebben individuele MT-leden hun Persoonlijk Ontwikkel Plan nogmaals aangescherpt en zijn ontwikkeldoelen geformuleerd. Op grond hiervan zijn vervolgactiviteiten op individueel en collectief niveau in gang gezet. De resultaten en de ontwikkelactiviteiten zijn vastgelegd in de eindrapportage die door het MT is vastgesteld (Roozendaal 2006b).

## **Resultaten verdiepend diagnostisch onderzoek**

### **1. Gedrag**

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de 360-graden feedback en de daarbij behorende persoonlijke feedback.

Over het algemeen hebben de deelnemers goed gescoord op een groot aantal competenties. Met name de competenties in de kwadranten I en II zijn goed uit de verf gekomen (resultaatgerichtheid, delegeren, ondernemerschap

en samenwerken). De scores zijn vooral bepaald in het licht van de huidige situatie. Immers, de Anderscores door medewerkers, collega's en klanten zijn voornamelijk door prestaties in het hier en nu. Veel minder is gekeken naar de gewenste situatie: een organisatie die zich ontwikkeld heeft naar de kwadranten III en IV. Opvallend is dat de direct leidinggevende in de meeste gevallen en over de hele linie lage scores heeft gegeven; dit komt omdat hij wel gekeken heeft naar de toekomstige vereisten.

Ontwikkeling is vooral nodig bij de competenties coachen en flexibel gedrag. Bij de competentie coachen valt op dat ook in de huidige situatie een te beperkt gedragsrepertoire wordt ervaren door de omgeving. Ook de deelnemers zelf ervaren tekortkomingen op dit terrein. Het is natuurlijk branche eigen om op een directieve en resultaatgerichte manier concrete aanwijzingen te geven. Dit past goed bij de kernprocessen in de bouwsector en er is in feite weinig aanleiding en noodzaak om het gedragsrepertoire op het gebied van coachen uit te breiden. Er is weinig tijd voor andere zaken en er is daardoor weinig ervaring met het begeleiden en ontwikkelen van medewerkers.

## **2. Motivatie**

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de Motivector® Leiderschap en de daarbij behorende persoonlijke feedback.

De groep voelt een hoge mate van betrokkenheid bij het werk en bij de Waal Groep. Alle deelnemers zijn bovendien sterk gericht op het behalen van resultaten en het zichzelf profileren (iets bereiken). Men kent weinig zorgen en heeft positieve gevoelens ten aanzien van de toekomst van de Waal Groep. De deelnemers kunnen worden omschreven als optimistische doeners die weinig beren op de weg zien.

## **3. Persoonlijkheidsonderzoek**

Uit de hoge scores, behaald op de schaal extraversie, blijkt dat de deelnemers in hoge mate stressbestendig zijn. Dit betekent dat ze gemakkelijk contacten leggen met anderen en zich sterk als leider profileren. Voor wat betreft de schaal 'open staan' zijn de scores wisselend. Sommige deelnemers staan zeer open voor vernieuwingen, anderen komen meer tot hun recht in een bekende omgeving. Kijkend naar de groep is er genoeg 'nieuwsgierigheid' aanwezig om te zorgen voor nieuwe ideeën en voorstellen voor het bedrijf. Qua werkinstelling komt bij de meeste deelnemers het resultaatgerichte en doelgerichte terug. Men heeft een hoge ambitie om tot goede resultaten te komen en werkt op een systematische en gestructureerde manier.

Voor wat betreft de gerichtheid op anderen vallen de scores onder het gemiddelde uit. Dit betekent dat de leden van het team zich meer richten op eigen doelen en dat zij minder bekommerd zijn om het persoonlijke wel en wee van anderen. Dit is in lijn met de scores op de competentie coachen. Daarmee wordt

nog eens de nadruk gelegd op de noodzaak om aan dit mensgerichte aspect van leidinggeven serieus aandacht te besteden. In de waan van de dag is de neiging van de groep groot om aan dit aspect onvoldoende aandacht te besteden.

#### **4. Algemene observaties op groepsniveau**

Aan het eind van het verdiepend diagnostisch onderzoek is er een afrondende rapportage gemaakt voor het MT en met hen besproken, waarin de belangrijkste observaties op groepsniveau nog eens zijn samengevat:

- Kijkend naar de groep kan gezegd worden dat de groep ambitieus en assertief is, veel energie heeft en veel gedrevenheid toont. Voor ondernemers belangrijke eigenschappen, die er voor zorgen dat zaken ook daadwerkelijk van de grond komen. Zeker als dit gekoppeld is aan een bovengemiddelde mate van stressbestendigheid.
- De groep is bovengemiddeld gedreven en ambitieus. Zij kunnen daardoor voor de troepen uit gaan lopen en de noodzakelijke betrokkenheid met de omgeving missen.
- Door alle gedrevenheid en ambitie bestaat er een mogelijk risico dat men onvoldoende stilstaat en voorbereid is op mogelijke tegenslagen: er bestaat gevaar dat men te snel wil gaan en te lang door blijft duwen (push) om het gewenste resultaat te bereiken, zonder de tijd te nemen zaken te onderzoeken en te analyseren om vervolgens tijdig te kunnen schakelen en koers te wijzigen om alsnog het gewenste doel te kunnen bereiken.
- De groep loopt het risico te snel over weerstand heen te stappen, zodat deze 'ondergronds' gaat en schade berokkent aan het organisatieontwikkelproces, zonder dat dit tijdig wordt opgemerkt.
- Om een lerende organisatie te worden, is het van belang dat medewerkers worden geholpen zich zelfstandig te ontwikkelen om invulling te kunnen geven aan de eisen die in een Fase III-organisatie gevraagd worden. Dit geldt dan niet alleen voor de leiders, maar ook voor het overige personeel.

#### **Resultaten evaluerend onderzoek**

In deze paragraaf wordt ook voor deze casus een overzicht gegeven van de belangrijkste activiteiten die sinds het verdiepend diagnostisch onderzoek zijn uitgevoerd, de resultaten die daarmee zijn behaald en de activiteiten die uiteindelijk zijn gepland op basis van het evaluerend onderzoek.

Ik behandel deze wederom als volgt:

1. evaluaties op initiatief van de organisatie;
2. door de Waal Groep uitgevoerde interventies op organisatie-, team- en individueel niveau;
3. bereikte resultaten;
4. ambities voor het vervolg.

## 1. Evaluaties op initiatief van de organisatie

Evaluaties, op initiatief van de organisatie, naar aanleiding van de resultaten van het verdiepend diagnostisch onderzoek zijn niet uitgevoerd.

## 2. Door de Waal Groep uitgevoerde interventies op organisatie team- en individueel niveau

In deze paragraaf worden alleen die interventies genoemd waarvan aantoonbaar is dat ze door de organisatie in gang zijn gezet in nauwe relatie met de resultaten van hetzij het organisatieassessment, hetzij het verdiepend diagnostisch onderzoek. Gelet op de complexiteit van de omgeving heeft het MT van de Waal Groep de ambitie uitgesproken zich door te ontwikkelen tot een Fase III-/IV-organisatie. Daartoe is een Veranderteam VT toegerust en geïnstalleerd.

### Veranderteam

Elke moderne organisatie ontkomt er niet aan om voortdurend met verandering en vernieuwing bezig te zijn. Immers, de samenleving verandert, de omgeving verandert, klanten hebben andere eisen en verwachtingen. Dit laatste geldt ook voor medewerkers.

De aanleiding voor verandering is verwoord in de Bouwtaak filosofie:

- klantvriendelijker bouwen, meerwaarde creëren;
- faalkosten verminderen;
- informatie op één centrale plek;
- samenwerking levert efficiency voordeel en meerwaarde;
- werkklimaat verbeteren;
- bouwproces beheersen;
- kennis ontwikkelen, hergebruiken en behouden om continu te verbeteren.

Om de gewenste veranderingen in goede banen te leiden, maakt men bij de Waal Groep gebruik van de kennis en kunde die in de organisatie aanwezig is. Veel gebeurt er reeds, maar veel mogelijkheden blijven ook nog onbenut.

In het bedrijfsplan 2005 van Waal Bouw<sup>40</sup> staat de volgende omschrijving van het Veranderteam:

*‘Het Veranderteam zal het management adviseren in welke mate en hoe het bedrijf zich kan verbeteren teneinde de strategie operationeel in te vullen. Vanuit dit advies zal het Veranderteam plannen opstellen en deze gaan implementeren in de organisatie.’*

40 Bron: Bedrijfsplan Waal Bouw, p.10

De leden worden tezamen met andere medewerkers uit de organisatie, op projectbasis ingezet voor het realiseren van kleine en grootschalige veranderings-trajecten.

Zij opereren de ene keer als projecttrekker, de andere keer als deelnemer aan een verandertraject en soms even niet in een project (afhankelijk van prioriteit en mogelijkheden op dat moment). Dit kunnen projecten zijn binnen één van de complementaire bedrijven, maar vooral ook projecten in samenwerking tussen de complementaire bedrijven en met derden.

Onder de klanten van het Veranderteam worden verstaan alle medewerkers van de Waal Groep. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in de volgende klantgroepen (in willekeurige volgorde):

- directie van de Waal Groep;
- directies van Waal Bouw/Onderhoud & Renovatie/Ontwikkeling;
- primaire processen (CAO-personeel, uitvoering, projectleiding, werkvoorbereiding en kopersbegleiding);
- ondersteunende processen (Automatisering (ICT en systeembeheer), PSA (P&O/HRM), KAM (KVGWM), Administratie).

Rondom het Veranderteam is vanzelfsprekend afstemming met de omgeving en coördinatie nodig. Er is gekozen voor een dagelijks bestuur, het DB, bestaande uit een voorzitter en een secretaris.

Binnen de organisatie blijft het Veranderteam gedurende langere tijd bestaan, zoals blijkt uit onderstaand overzicht. Het Veranderteam wordt opgeheven, wanneer er geen toegevoegde waarde meer geleverd kan worden aan de ontwikkeling van de organisatie van de Waal Groep. Om haar taken uit te voeren werkt ze projectmatig. Daarmee heeft het Veranderteam alle kenmerken van een intern adviesbureau en kenniscentrum op het gebied van organisatieverandering. Het Veranderteam functioneert als projectorganisatie.

### **3. Bereikte resultaten (gegevens evaluerend onderzoek)**

#### **Conclusies**

De belangrijkste conclusies luiden:

1. Uit de resultaten van zowel de Organisatie als de Cultuur Quick Scan blijkt dat de ambities onverminderd hoog zijn: ontwikkeling naar een fase III/ IV-organisatie met als strategisch perspectief flexibiliteit en creativiteit.

2. Met betrekking tot organisatieontwikkeling in termen van het ASVB-managementmodel op basis van de Organisatie Quick Scan is de situatie vrijwel stabiel sinds 2004. De groei heeft met name plaatsgevonden op het gebied van bewustwording.
3. De belangrijkste uitdaging ligt in een cultuurverandering. Dit wordt onderschreven door zowel het MT (scores 2006) als het Veranderteam (scores 2005).
4. Namens de organisatie is geen bewuste ontwikkeling in gang gezet voor wat betreft leiderschapontwikkeling. Er zijn wel afspraken gemaakt, maar deze zijn met name voor wat betreft het collectieve gedeelte onvoldoende opgevolgd.
5. Op initiatief van de direct leidinggevende zijn geen ontwikkelplannen gemaakt. Dit is opmerkelijk, gezien het strategisch plan voor de Waal Groep. Eén functionaris heeft op eigen initiatief een POP gemaakt. Twee functionarissen hebben individuele coaching gezocht.
6. De kwaliteit van degene die feedback geeft in het persoonlijke gedeelte van het verdiepend diagnostisch onderzoek bepaalt in belangrijke mate de uitdaging om concrete vervolgactiviteiten in gang te zetten.
7. Kijkend naar competenties heeft een behoorlijke ontwikkeling plaatsgevonden voor wat betreft de absolute scores, met als kanttekening dat de spreiding erg groot is.
8. De ontwikkeling op competenties, behorende bij een Fase III-organisatie (coachen, flexibel gedrag en leervermogen), blijft met betrekking tot de Zelfscores enigszins achter.
9. De Zelf- en Anderscores komen behoorlijk met elkaar overeen; dit getuigt van een goede zelfkennis.
10. Voor wat betreft het waardeprofiel is er voor het gehele MT sprake van een mooi uitgebalanceerd profiel. De vraag blijft wat het waardeprofiel is van de groep waaraan leiding wordt gegeven (voornamelijk UTA-personeel).

#### 4. Ambities voor het vervolg

Bij de eindpresentatie is een discussie gevoerd over een mogelijk vervolgtraject. Daarbij zijn de volgende mogelijkheden besproken:

1. vervolg individuele ontwikkeling;
2. vervolg teamontwikkeling;
3. vaststellen teamwaardenprofiel UTA-personeel;
4. vervolg organisatieontwikkeling.

Besloten is dat de activiteiten rondom de punten 1. en 2. worden voortgezet, zoals afgesproken in april 2005. In concreto betreft dit de navolgende activiteiten met betrekking tot de afronding van het POP en vervolgstappen teamontwikkeling. De doelstellingen rondom de punten 3. en 4. worden gecombineerd tot een vervolgtraject met betrekking tot HRM op MT-niveau. Hierna komen de thema's nog eens afzonderlijk aan de orde.

##### **Individuele ontwikkeling**

###### *Aanscherpen individuele POP*

Alle MT-leden schrijven, op basis van het individuele materiaal zoals teruggekoppeld in het programma, het format 'Persoonlijk Ontwikkel Plan' en de resultaten van het evaluerend onderzoek, hun POP en bespreken dit met de directeur van de Waal Groep. Gezamenlijk worden ontwikkelthema's benoemd en vervolgd. Het individuele MT-lid kan daarbij gebruikmaken van een individuele coach, door hem zelf te zoeken.

###### *Gedragsgerichte training op het gebied van coachend leidinggeven*

Hoe krijg ik de medewerker zo ver om zijn of haar gedrag te verbeteren? Wat is een goede aanpak en hoe gedraag ik mij als leider/coach? Er wordt een maatwerkprogramma op individueel niveau ontwikkeld en uitgevoerd.

###### *Persoonlijke Coaching/Sparring*

Aangezien leiderschap ook sterk te maken heeft met persoonlijke ontwikkeling, is het belangrijk om te zorgen voor begeleiding die verder gaat dan het oefenen van gewenst gedrag. Wat betekent leiderschap voor mij persoonlijk, was een belangrijke vraag in het programma. Deze vraag blijft actueel. Het is belangrijk om met behulp van een coach periodiek stil te staan bij de leiderschapsontwikkeling en de persoonlijke dilemma's waar men voor komt te staan.

##### **Teamontwikkeling**

###### *Gedragsgerichte training op het gebied van coachend leidinggeven.*

Er wordt een maatwerkprogramma ontwikkeld op teamniveau en uitgevoerd.

### *Intervisie*

Leren van elkaar is een belangrijk aspect in een Fase III-organisatie. Voorgesteld wordt dat de groep periodiek bij elkaar komt voor intervisie. Begeleiding vindt plaats om deze intervisiesessies een goede start te geven. Aan de hand van een beproefde methode wordt voor de noodzakelijke continuïteit gezorgd.

### **Aanpak organisatieontwikkeling**

Besloten is tot een aanpak met betrekking tot HRM op organisatieniveau. Sinds begin 2006 is er een HRM-functionaris aangesteld. Zij werkt in hoofdzaak voor Waal Bouw maar verricht ook werkzaamheden met betrekking tot personeels-administratie en beheer voor Waal Onderhoud & Renovatie. In overleg met deze functionaris wordt een concept Masterplan opgesteld en geïmplementeerd om HRM op het niveau te brengen dat past bij een Fase III-organisatie. In het kader van dit programma wordt een teamwaardeprofiel bepaald van zowel het UTA/personeel als het Veranderteam.

### **Reflectie en Conclusies**

#### **Reflectie**

Reflecterend specifiek over de casus bij de Waal Groep komen er geen andere punten naar voren als die welke reeds benoemd zijn bij de casestudies van de politie en de gezondheidszorg. Doordat de casestudie later is uitgevoerd dan de casestudies bij de Regio IJsselland en De Die zijn de bevindingen vanuit de eerste twee onderzoeken op basis van voortschrijdend inzicht reeds verwerkt in het derde onderzoek. Opmerkelijk is wel dat de bouw niet bepaald bekend staat als een bedrijfstak waar dit soort leiderschapstrajecten wordt uitgevoerd. Het pleit voor de directie van de Waal Groep dat ze dit traject ingegaan zijn. Het geeft aan dat het bedrijf in die zin ook een zeer vooruitstrevend bedrijf is.

## 5

# Conclusies

*Het is dan ook geen wonder dat een aandachtige en gevoelige wandelaar te eniger tijd een 'aha-erlebnis' ondergaat, doordat hij plots de eigen 'kleine levensfilosofie' ziet opduiken uit het hart van een 'comparatief wijsgerig model', dat zich met vallen en opstaan in zijn geest heeft gevormd tijdens zijn vele wandelingen in dit geestelijk zo rijke 'mondiale landschap' door de tijd en van oost naar west.*

(Libbrecht 1995, p.13)

In dit hoofdstuk kom ik tot de conclusies voor de toepassing van de Referentiemethode® in de praktijk. Vanuit de hoofdconclusie behandel ik in paragraaf 5.2 een viertal invalshoeken voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. In paragraaf 5.3 volgt dan het antwoord op de centrale onderzoeksvragen met bijbehorende deelvragen, voor zover dat nog niet in de eerdere hoofdstukken is gebeurd. In paragraaf 5.4 tenslotte geef ik in een stappenplan, bestaande uit zes concrete stappen, aan hoe de methode in de praktijk toegepast kan worden.

### 5.1 De conclusies op hoofdlijnen

#### **Referentiemethode® versnelt en verdiept**

De hoofdconclusie van het onderzoek luidt dat de Referentiemethode® zorgt voor een versnelling en verdieping van leiderschapsontwikkeling.

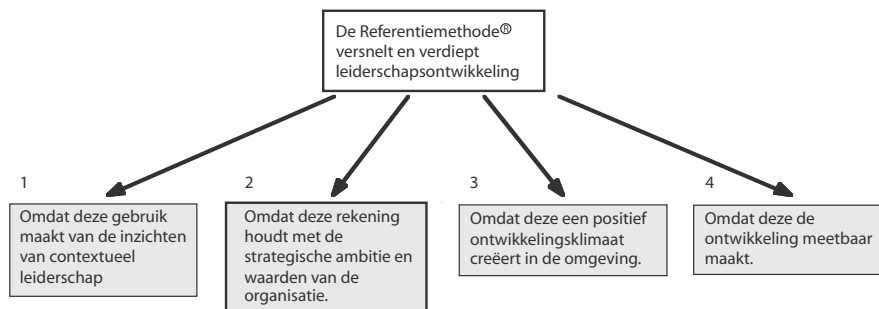
Toepassing van deze wijze van werken vergt een samenspel van drie professionals: de consultant, de programmamanager en de counselor.

De consultant draagt zorg voor de match tussen de strategische ambitie van de organisatie enerzijds en de doelstellingen van het leiderschapsprogramma anderzijds. De programmamanager zorgt voor de verbinding tussen de organisatorische context en het leiderschapsprogramma. De counselor faciliteert het proces van betekenisgeving voor de individuele deelnemers aan het programma. De drie rollen worden onafhankelijk van elkaar benoemd en vervuld. Ze beïnvloeden en versterken elkaar wel. Ze vormen in die zin een kritieke succesfactor.

De contexten kunnen getypeerd worden als organisaties in de overgang van een Fase II naar een Fase III ontwikkeling in termen van het INK-management-model, binnen respectievelijk de regiopolitie, de gezondheidszorg (verpleeghuis) en de industrie (bouwnijverheid). Voor organisaties met een dergelijk ontwikkelingsniveau betekent dit vaak een paradigmashift op leiderschapsontwikkeling als kritische stap voor verdere organisatieontwikkeling. Daarbij mogen van leidinggevendenden andere leiderschapsrollen worden verwacht, rollen waartoe niet iedereen in staat blijkt te zijn. De *versnelling* treedt op doordat leidinggevendenden (loopbaan)keuzes maken op basis van een bewustwordings-traject. Het effect van het programma wordt vergroot wanneer leiderschapsontwikkeling wordt gericht op een team van leidinggevendenden op een gelijksoortig niveau binnen een organisatie (strategisch, tactisch of operationeel). Het feit dat direct betrokkenen in de context van de deelnemers (collega's en medewerkers) concreet bij het leiderschapsprogramma worden betrokken voor het geven van feedback, geeft een versnelling aan de ontwikkeling van de deelnemers en het teamleren. De *verdieping* treedt op doordat niet uitsluitend wordt gekeken naar competenties, maar op een dieper niveau naar waarden, persoonlijkheid en motivatie.

De noodzaak tot leiderschapsontwikkeling is uitgewerkt in hoofdstuk 1. Juran vat dit samen als 'The prove of the need' (Juran & Godfrey 1999). Er wordt veel gevraagd van leiders en de toepassing van de Referentiemethode® is zeker niet vrijblijvend. De methode is er dan ook niet op gericht om iedereen 'binnen' te houden. Deelnemers moeten keuzes maken waarmee ze verder kunnen in het functioneren, al dan niet binnen de huidige functie.

Afbeelding 1 geeft schematisch de hoofdconclusie weer vanuit het onderzoek.



Afbeelding 1: De hoofdconclusies van het onderzoek

De hoofdconclusie is opgebouwd vanuit een viertal invalshoeken. Ik geef ze hier eerst op hoofdlijnen en werk ze daarna afzonderlijk uit. Om de beoogde resultaten door de toepassing van de Referentiemethode® te bereiken, is een viertal basisprincipes van belang, samengevat in de werkwoorden contextualiseren, ambiëren, leren en meten. Dit betreft dus de vier invalshoeken waarop de methode is gebaseerd. De vier invalshoeken zijn weer te onderscheiden, maar niet te scheiden. Aan alle invalshoeken moet in samenhang voldaan worden.

De Referentiemethode® werkt omdat:

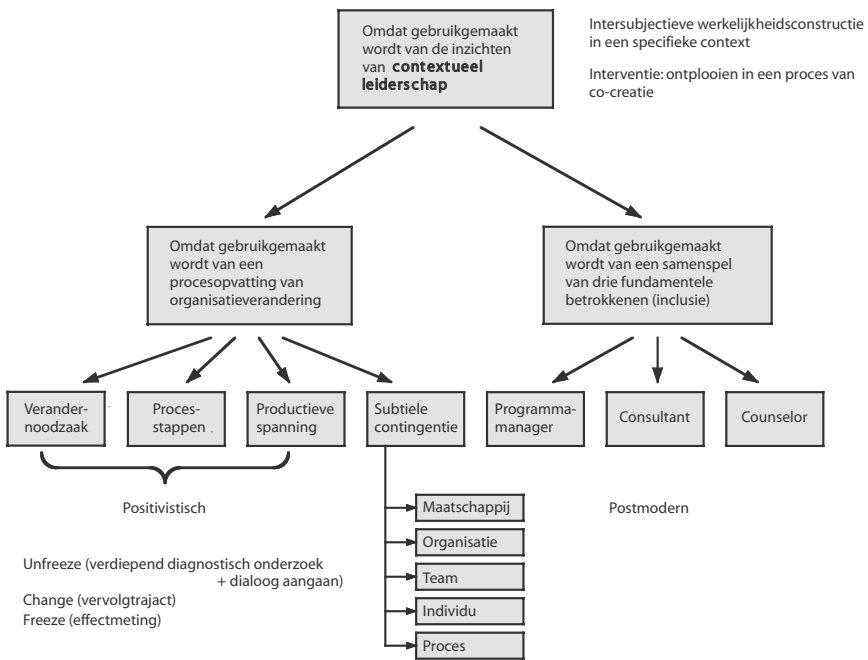
1. gebruik wordt gemaakt van de inzichten van contextueel leiderschap, waarbij een verbinding wordt gelegd tussen de maatschappij, de organisatie en de persoon van de leider: het *contextualiseren*;
2. rekening wordt gehouden met de strategische ambities en de waarden van de organisatie: het *ambièren*;
3. de methode een positief ontwikkelingsklimaat creëert in de omgeving van de leidinggevende: het *leren*;
4. de methode de ontwikkeling meetbaar maakt: het *meten*.

### **Contextualiseren voorwaarde voor contextueel leiderschap**

Afbeelding 2 geeft een schematisch overzicht van de eerste invalshoek, het contextualiseren. De afzonderlijke elementen worden hierna verder uitgewerkt.

### **Een procesopvatting van organisatieverandering**

Het interactieproces is in paragraaf 2.4 gedefinieerd als een proces in de Taal der Verandering, resulterend in *subtiële contingentie voor dat ene geval* (leiderschap binnen een specifiek gedefinieerde context). Vanuit het proces van construeren en herconstrueren van werkelijkheden (inhoudelijk en sociaal) ontvouwt zich in een proces van co-creatie een nieuwe werkelijkheid van een hogere orde. Dit betreft de subtiële contingentie met betrekking tot maatschappij, organisatie, team, individu en proces van het construeren en herconstrueren van werkelijkheden. Wanneer in dat proces van het construeren en herconstrueren van werkelijkheden een *productieve spanning* ontstaat, wordt daarmee impliciet of expliciet een appèl gedaan op de verandernoodzaak. Hierdoor ontstaat beweging. Daarmee vormt de procesopvatting één van de kenmerken van contextueel leiderschap.



Afbeelding 2: Contextualiseren als invalshoek voor de toepassing van de Referentiemethode®

In paragraaf 2.4 is leiderschapsontwikkeling vergeleken met een veranderingsproces. Van den Nieuwenhof (Van den Nieuwenhof 2005b) maakt onder verwijzing naar Lewin een onderscheid in een drietal fasen, met name:

1. de 'unfreeze-fase', waarin het gaat om het ontwerp van het programma, maar ook om gemeenschappelijke betekenisvorming;
2. de 'change-fase', waarbij het enerzijds gaat om concrete stappen, maar anderzijds ook om sociale processen;
3. de consolidatiefase ('freeze'), met enerzijds de borging van de verandering, maar anderzijds ook het ontstaan van voortdurende leerprocessen met een meer open eind karakter.

In de positivistische traditie verlopen deze drie fasen min of meer sequentieel. In de postmoderne traditie is de scheiding tussen de drie fasen niet zo scherp.

Het veranderingsproces verloopt op basis van constructivistisch onderzoek. Uit de toepassing van de Referentiemethode® binnen de drie casussen is gebleken dat met name de eerste fase (unfreeze) wordt gerealiseerd door de combinatie van het organisatieassessment en het verdiepend diagnostisch onderzoek. Met name het verdiepend diagnostisch onderzoek wordt uitgevoerd op basis van de constructivistische methodologie.

De tweede fase (change) blijkt vooral uit de vervolgvacativiteiten die direct betrokkenen binnen de casus ontplooiën.

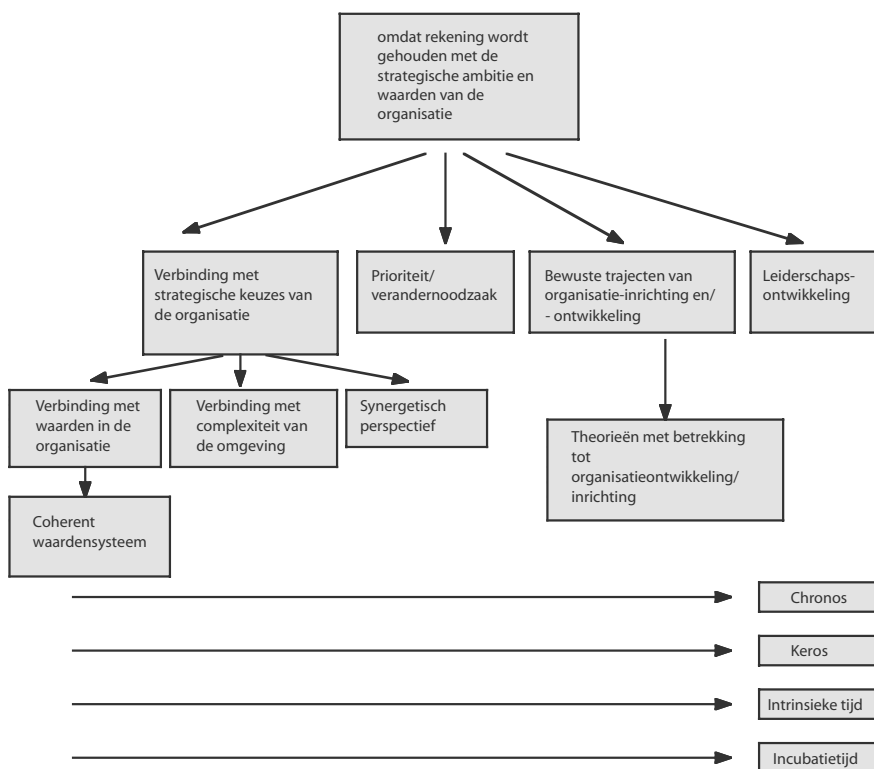
Een aanzet voor de derde fase (freeze) wordt gegeven gedurende het evaluerend onderzoek. Dit onderzoek, een jaar na uitvoering van het verdiepend diagnostisch onderzoek, was oorspronkelijk bedoeld om te meten tot welke resultaten het oorspronkelijk onderzoek per casestudie heeft geleid en het toetsen van de aannames en werkhypothesen van deze dissertatie. De meting is nu op grond van de onderzoeksresultaten gedefinieerd als een wezenlijke stap in een proces van leiderschapsontwikkeling. Ik noem deze stap de vervolgmeting.

### **Een samenspel van drie fundamentele rollen**

Om handen en voeten te kunnen geven aan leiderschapsontwikkeling is voor de opzet van het onderzoek gekozen voor een drietal fundamentele rollen: de programmamanager (intern), de consultant (extern) en de counselor (extern). Uit het onderzoek is gebleken dat deze drie rollen fundamenteel verschillen, qua activiteiten, maar ook qua persoonlijkheid. Ik kom tot de conclusie dat de invulling van alle drie de rollen essentiële randvoorwaarde vormt voor de toepassing van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. Om processen van zingeving en betekenisgeving te kunnen faciliteren, moeten zij enerzijds zelf ook de balans gevonden hebben tussen authenticiteit en effectiviteit, maar anderzijds ook beschikken over voldoende conceptueel vermogen om ontwikkelingen te kunnen duiden en daadwerkelijk vanuit hun verantwoordelijkheid keuzes maken. In paragraaf 2.2 zijn deze elementen gedefinieerd als patroonherkenning en het kunnen formuleren van een zogenaamde 'doorbreker', van waaruit kiemen kunnen ontstaan voor nieuwe ontwikkeling. Dit vergt een subtiel samenspel vanuit de drie verschillende rollen. Deze rollen staan niet los van de onderzoekscasus, maar maken er deel van uit. Vanuit de theorie van het sociaal integreren vervullen ze de rol van de 'derde persoon' (zie paragraaf 3.2). Vanuit al deze overwegingen dient de toevoeging begrepen te worden uit de hoofdconclusie van het onderzoek: 'mits in handen van professionals'. Daarom zal ik verderop de rollen verder uitwerken.

## Het rekening houden met de strategische ambities en waarden van de organisatie

Afbeelding 3 geeft een schematisch overzicht van de tweede invalshoek, het ambiëren. De afzonderlijke elementen worden hierna verder uitgewerkt.



Afbeelding 3: Ambitiëren als invalshoek voor de toepassing van de Referentimethode®

### Verbinding met strategische keuzes van de organisatie

Vanuit de praktijk is gebleken dat veel organisaties onvoldoende aandacht besteden aan het afstemmen van leiderschapsontwikkelingsprogramma's op de strategie van de organisatie. Veel leidinggevers worstelen met de vraag van de vertaling van missie, visie, beleid en strategie naar de praktijk van alledag. Als deze vertaling niet of onvoldoende te maken is, heeft dat gevolgen voor de veranderbereidheid van leidinggevers en hun commitment aan het pro-

gramma. Voor deelnemers moet echt duidelijk zijn waarom en wat in de toekomst anders moet.

Om keuzes te maken, dient er vanzelfsprekend eerst sprake te zijn van een bewustwordingsproces. Dit speelt zich af op het niveau van maatschappij, organisatie en persoon van de leider. Keuzes hebben niet alleen te maken met het 'wat' maar vooral ook met betrekking tot het 'hoe'. Bij keuzes vanuit de 'hoe'-kant spelen waarden een belangrijke rol. In hoofdstuk 2 is het fenomeen uitgewerkt van de verschillende contextpatronen met de bijbehorende waardesystemen. Ook binnen de organisatie heeft men te maken met organisatiewaarden en daarbinnen weer met persoonlijke waarden. Binnen de organisatie is er mogelijk sprake van verschillende waardesystemen op respectievelijk strategisch, tactisch en operationeel niveau. De vraag is hoe deze waardesystemen zich met elkaar verhouden en verbinden. De uitdaging voor elke organisatie is te komen tot een coherent en samenhangend waardesysteem.

Daarbij is het van belang dat een organisatie zich bewust is van haar kernwaarden en van daaruit gaat organiseren en ontwikkelen. Dit betekent dus nadrukkelijk vanuit een synergetisch perspectief een beweging van binnen naar buiten (in plaats van het redeneren vanuit de werkelijkheid). Dit brengt organisaties onder meer bij ambities en vraagstukken met betrekking tot duurzaam ondernemen.

Het is om deze reden dat bij toepassing van de Referentiemethode® uitvoerig wordt stilgestaan bij de waardesystemen op context-, organisatie- en individueel niveau. Gebleken is dat binnen één en dezelfde organisatie op verschillende niveaus gedacht en gehandeld wordt vanuit verschillende waardesystemen. In de dialoog ontmoeten deze verschillende waardesystemen elkaar. Wanneer bijvoorbeeld het strategisch management redeneert vanuit een dominant *geel* waardesysteem en operationeel leidinggevend vanuit een dominant *groen* waardesysteem, is het gevaar latent aanwezig dat men elkaar wel spreekt maar niet 'hoort'. Dit heeft belangrijke consequenties voor leiderschapsontwikkeling.

### **Prioriteit/verandernoodzaak**

Goede leiders staan in voortdurende dialoog met hun omgeving en organiseren bewust feedback. De organisatie maakt niet alleen strategische keuzes, maar heeft ook te maken met haar cultuur en geschiedenis en inherent daaraan met een dominant waardepatroon, zoals hierboven geschetst. Met name de cultuur blijkt uit het 'verhaal' van de organisatie: het verhaal van mensen die gezamenlijk onderweg zijn, maar ook het verhaal van alles wat ze op die weg meemaken of in het verleden meegemaakt hebben, met gevoelens van

trots, maar ook van teleurstelling. Naast inhoudelijke elementen zijn het met name ook deze elementen die maken dat mensen verschillende werkelijkheids-definities hanteren.

Elke organisatie heeft in het hier en nu te maken met het spanningsveld tussen haar strategische ambitie en haar cultuur en geschiedenis. In het heden wordt vanuit het verleden de toekomst bepaald. In het bijzonder dit verhaal kleurt de context waarbinnen leiderschapsontwikkeling zich afspeelt.

### **Bewuste trajecten organisatie-inrichting en -ontwikkeling**

Voor trajecten van organisatie-inrichting en -ontwikkeling wordt gebruikgemaakt van het geheel aan theorieën en modellen vanuit het ECS Framework. Gebleken is dat dit framework binnen organisaties voldoende handvatten biedt om patronen te herkennen en erkennen en ontwikkeling te duiden.

Op organisatieniveau is het noodzakelijk om veel aandacht te besteden aan de context waarbinnen de leidinggevendenden opereren. Wanneer het centrale thema bijvoorbeeld het ontwikkelen van een coachende leiderschapstijl betreft, heeft dit grote gevolgen voor degenen die leiding ontvangen. Van hen wordt bijvoorbeeld meer zelfsturing verwacht. Werken aan het operationele middenkader heeft niet zoveel zin, wanneer niet tegelijkertijd wordt gewerkt aan leidinggevendenden die dit middenkader aansturen. Mijn ervaring is dat het vinden van de juiste balans tussen de doelgroep en de context nogal eens over het hoofd wordt gezien. Te allen tijde dient voorkomen te worden dat leiderschapsontwikkeling verwordt tot een 'laboratoriumexperiment' in een mooi conferentieoord, los van de realiteit van alledag.

Een belangrijk neveneffect van leiderschapsontwikkeling binnen de context van de organisatie is, dat medewerkers uit de directe omgeving van leidinggevendenden direct of indirect betrokken worden bij de ontwikkeling. In de voorbereidingsfase worden ze bij het constructivistisch onderzoek onder meer betrokken bij de definitie van de concerns, claims en issues, de definitie van het noodzakelijk leiderschapsprofiel binnen de context van de desbetreffende organisatie en het geven van feedback, bijvoorbeeld in het kader van de 360-graden feedback. Dit schept bij hen enerzijds verwachtingen, maar maakt ze tegelijkertijd ook deelgenoot van het programma. Zij zijn partieel geïncludeerd en maken deel uit van de sociaal-symbolische configuratie. Vastgesteld is dat met name dit effect een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van leidinggevendenden en het teamleren, maar ook aan de ontwikkeling van de consultant, de programmamanager en de counselor. Immers, zij zijn direct en intensief bij het programma betrokken.

### Leiderschapsontwikkeling in de tijd gezien

Bij ontwikkeling van individuele leiders gaat het om het vinden van een balans tussen effectiviteit en authenticiteit. Keuzes voor het werken aan de effectiviteit zijn eenvoudiger en meestal minder ingrijpend dan keuzes die te maken hebben met authenticiteit. Bij authenticiteit gaat het om keuzes betreffende het willen: soms is wat de leider wil en wat hem drijft niet datgene wat de organisatie van hem verwacht. Als hier sprake is van een grote onbalans, komt de leider in een overleefstrategie in plaats van een leefstrategie.

Voor leiderschapsontwikkeling is het goed om verschillende tijdsdimensies te hanteren. In de eerste plaats gaat het daarbij om kronos, de exacte tijd. Een andere tijdsdimensie betreft keros, het juiste moment. Daarbij gaat het vooral om een beleving van tijd, door Jung aangeduid als synchroniciteit. Jaworski definieert synchroniciteit als: *'het ogenschijnlijk toevallig samenkomen van twee zaken die causaal geen verband met elkaar hebben in een gebeurtenis die zowel hoogst waarschijnlijk als hoogst belangrijk lijkt'* (Jaworski 2002, p. 228). Een andere dimensie van tijd betreft de intrinsieke tijd, de tijd die een proces normaliter nodig heeft om tot ontplooiing en resultaten te komen, ook wel incubatietijd genoemd.

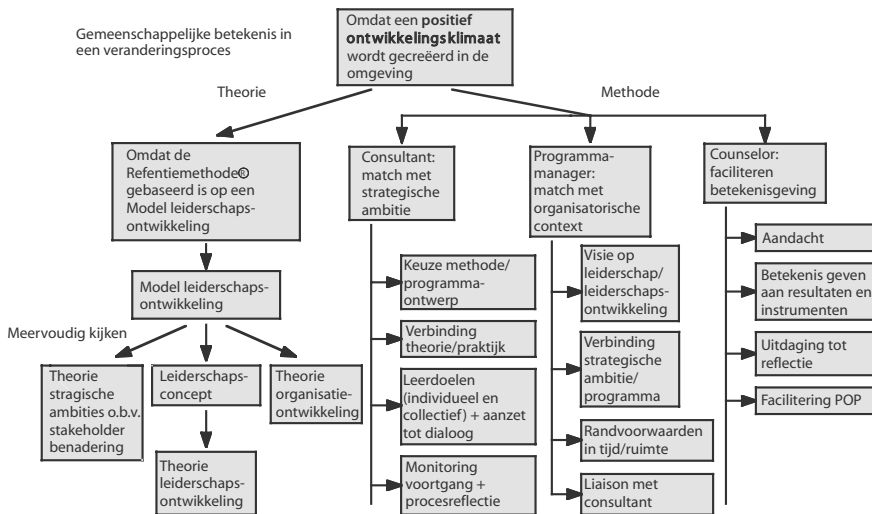
Bij leiderschapsontwikkeling gaat het over alle drie de tijdsdimensies, alhoewel keros en incubatietijd de belangrijkste dimensies zijn. Hoefman en Schuijt (Hoefman & Schuijt 2004, 2006) spreken over de beantwoording van de zogenaamde 'trage' of reflectieve vragen, in tegenstelling tot vraagstukken waarbij het gaat om doelmatigheid en snelheid. Waar in het laatste geval meestal snel handelen vereist is, kan het antwoord op 'trage' vragen gevonden worden door de vraag enige tijd in het bewustzijn mee te dragen en het antwoord in rust te laten rijpen. Als de omgeving dit toelaat, is het gunnen van tijd voor dit soort ingrijpende beslissingen meestal het beste.

In het ontwerp van het onderzoek zat besloten om een jaar na afronding van het verdiepend diagnostisch onderzoek een evaluerend onderzoek uit te voeren. Daarbij is opnieuw een onderzoek uitgevoerd naar de claims, concerns en issues van alle stakeholders. Een aantal metingen is herhaald en er heeft opnieuw een feedbackgesprek plaatsgevonden met de leidinggevendenden. Op dat moment komt een aantal zaken samen. Leidinggevendenden krijgen weer aandacht, maar weten ook dat er iets van hen verwacht wordt. Er wordt weer feedback gevraagd aan de omgeving. Men heeft een aantal zaken kunnen laten bezinken. Gebleken is dat voor de meeste leidinggevendenden een periode van een jaar noodzakelijk is om tot keuzes te komen. Het was voor hen het moment van keros, de

juiste tijd om een besluit te nemen. Dit is de reden dat ik de incubatietijd heb toegevoegd als wezenlijk element voor toepassing van de Referentiemethode®.

## Het creëren van een positief ontwikkelingsklimaat in de omgeving

Afbeelding 4 geeft een schematisch overzicht van de derde invalshoek, het leren. Ook hier worden hierna de verschillende elementen afzonderlijk uitgewerkt.



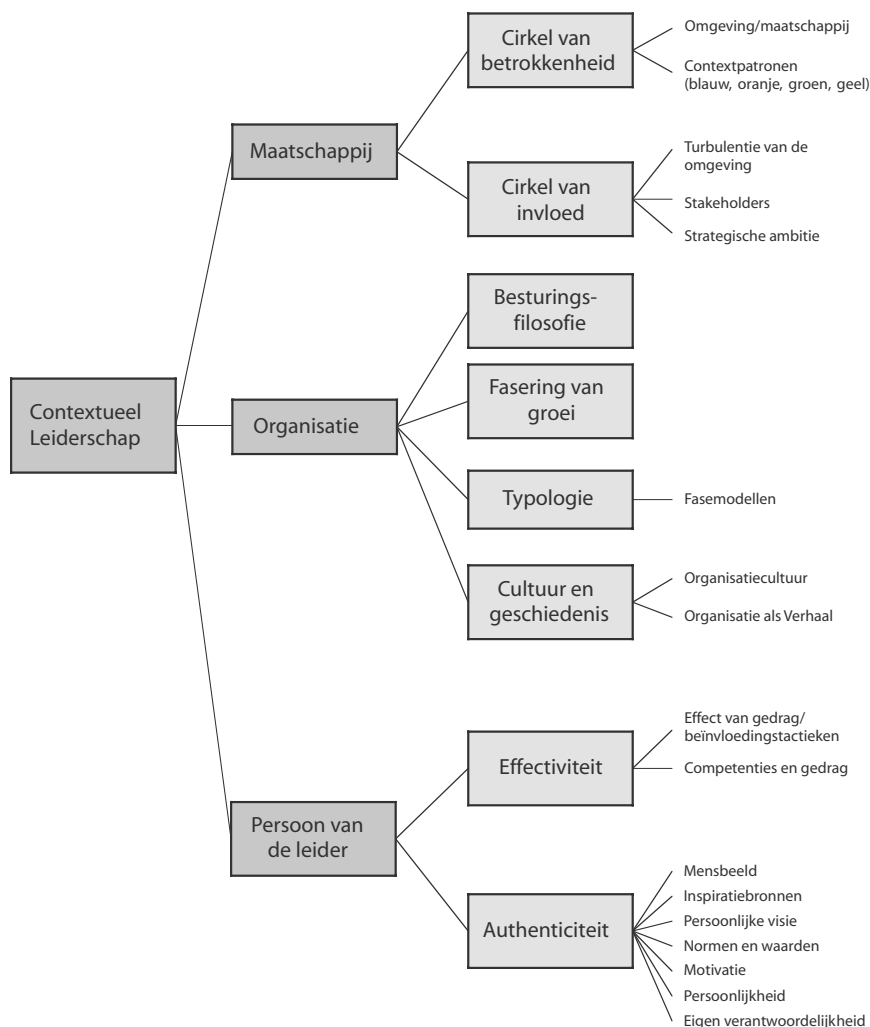
Afbeelding 4: Het leren als invalshoek voor de toepassing van de Referentiemethode®

## Een concreet model voor leiderschapsontwikkeling

In hoofdstuk 2 is uitgewerkt dat de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap inhoudelijk is gebaseerd op een drietal basistheorieën, met name:

1. de theorie van strategische ambities op basis van de stakeholderbenadering;
2. de theorie van leiderschapsontwikkeling en het daaraan gerelateerde leiderschapsconcept (zie ook paragraaf 2.4, afbeelding 9);
3. de theorie van de gefaseerde organisatieontwikkeling.

Deze theorieën hangen op de volgende wijze met elkaar samen (zie afbeelding 5):



Afbeelding 5: Samenhang gebruikte theorie binnen de Referentiemethode®

Deze afbeelding is een uitwerking van afbeelding 2 vanuit hoofdstuk 1. Per element zijn nu de belangrijkste onderwerpen aangegeven waarop de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap is gebaseerd, uitgebreid met de theoretische inzichten en praktijkervaring, zoals beschreven in de hoofdstukken 2 tot en met 4.

Programma's voor leiderschapsontwikkeling, gebaseerd op het overzicht vanuit afbeelding 5, horen naar mijn mening verder te gaan dan het aanleren van nieuwe vaardigheden en gedrag of het aanscherpen van bestaand gedrag. Deze programma's leiden soms tot fundamentele loopbaankeuzes van betrokkenen. Leidinggevenden zouden stil moeten staan bij de vraag: 'Is datgene wat de organisatie van mij verwacht ook datgene wat daadwerkelijk bij mij past als leidinggevende?' Keuzes die in een oogwenk gemaakt worden, hebben vaak diepe gevolgen. Een zorgvuldige en professionele begeleiding is noodzakelijk om deze keuzes voor zowel de organisatie als direct betrokkenen in goede banen te leiden.

Als uitgangspunt voor de ontwikkeling van individuele leiders heb ik in hoofdstuk 2 (afbeelding 17) een draaiboek uitgewerkt dat gebruikt kan worden voor individuele en teamontwikkeling. Naar mijn mening besteden uitgebalanceerde programma's voor leiderschapsontwikkeling aandacht aan ten minste een viertal elementen:

1. het ontwikkelen van een strategische en een persoonlijke missie en visie van de leider;
2. het realiseren van de resultaten;
3. het inrichten en ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers;
4. het ontwikkelen van de leider als persoon.

Om optimaal te kunnen profiteren van het verschijnsel dat het geheel meer is dan de som der delen, kies ik meestal voor gecombineerde programma's voor teamontwikkeling en individuele ontwikkeling. In een dergelijk gecombineerd programma geven leiders ook elkaar, bewust of onbewust, feedback, hetgeen het bewustwordingsproces en het leerproces sterk bevordert.

In de praktijk blijkt dat het ontwikkelen als persoon van de leider vaak beperkt blijft tot het niveau van competenties en de ontwikkeling op gedrag. Gedrag wordt echter aangestuurd vanuit een aantal lagen dieper in de persoon; in het bijzonder motivatie, drijfveren, persoonlijkheid en waarden. Leiders maken pas echt keuzes wanneer interventies ook op dit niveau plaatsvinden. Uit het werken met leidinggevenden op vele niveaus is gebleken dat, om effectief te zijn, het eerst gaat om het creëren van veranderbereidheid en het veranderen van houding, alvorens aan het gedrag gewerkt kan worden.

Zoals uitgewerkt in hoofdstuk 4 kan wat betreft de context gezegd worden dat binnen elk van de drie casussen sprake is van een fundamenteel andere organisatie-inrichting, waarbij de organisatie wordt gekanteld langs de processen en waarbij ontwikkeling van het leiderschap dient plaats te vinden in de richting van een meer participatieve en coachende leiderschapsstijl. De verdieping op basis van de Referentiemethode® zit in het feit dat voor leidinggevend, op grond van onderzoek naar waarden, persoonlijkheid, motivatie en adequate en persoonlijke feedback (naast onderzoek op het gebied van competenties), duidelijk geworden is wat hen drijft. De versnelling op basis van de Referentiemethode® zit in het feit dat het voor leidinggevend relatief snel duidelijk is geworden wat er van hen wordt verwacht, nu en in de toekomst. Dit heeft in de meeste gevallen geleid tot concrete en bewuste follow-up. Een aantal leidinggevend heeft op basis van de Referentiemethode® besloten tot een wending in hun carrière. Toepassing van de Referentiemethode® heeft voor hen geleid tot expliciete keuzes, waarbij een aantal leidinggevend onbewust al voelde dat ze deze keuzes moest maken.

### **De Referentiemethode®, gebaseerd op drie fundamentele rollen**

Het sleutelwoord binnen de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap is dialoog. Op basis van dialoog en doorgaande interactie worden werkelijkheidsconstructies geconstrueerd en geherconstrueerd. Vanuit de theorie van het sociaal integreren is de introductie van de 'derde persoon' erg belangrijk. De rol van de derde persoon wordt vervuld door een samenspel van een drietal fundamentele rollen: de consultant, de programmamanager en de counselor. Zij brengen de dialoog op gang en houden deze gaande. Hun taak is onder andere het gezamenlijk doen ontstaan van een positief ontwikkelingsklimaat in de omgeving. Daarbij gaat het over de dialoog met betrokken stakeholders, in- en extern, de dialoog tussen de stakeholders, maar in de persoonlijke feedback ook de dialoog met het individu. Dit stelt overigens ook eisen aan de dialogische vaardigheden van degenen die als professional een bijdrage leveren aan het programma. Ook bij hen geldt voortdurend het criterium van balans tussen integriteit en authenticiteit. Zij dienen zichzelf bij voortdurend te ontwikkelen als Reflective Practitioner (Schön 1982). Hieronder worden de drie fundamentele rollen toegelicht:

- a) consultant;
- b) programmamanager;
- c) counselor.

*a) Consultant*

De kerntaak van de consultant vormt de match tussen de strategische ambitie van de organisatie en het leiderschapsprogramma.

Deze taak kan opgesplitst worden in een viertal rollen:

1. de keuze voor de methode en het ontwerp van het programma;
2. de verbinding tussen de theorie en de praktijk;
3. het toezicht op het feit dat adequate leerdoelen worden gedefinieerd op individueel en teamniveau en het geven van de aanzet tot dialoog;
4. de monitoring op de voortgang en de procesreflecties.

*Ad.1 Keuze voor de methode en het ontwerp van het programma*

Het is de consultant die uiteindelijk bepaalt welke methode gebruikt wordt. Een van de conclusies van het onderzoek luidt dat elk leiderschapsontwikkelingstraject een constructivistisch onderzoek betreft, op weg naar 'subtiële contingentie voor dat ene geval'. Dit betekent dat elk concreet traject maatwerk betreft voor een specifieke casus. In een maatwerktraject wordt de verbinding gezocht tussen theorie, methodologie en praktijk. Daarbij wordt het constructivistisch onderzoek ondersteund door het gebruikmaken van een aantal concrete instrumenten (in dit onderzoek leveringsmethodes genoemd). Welke leveringsmethodes gebruikt worden, hangt af van de specifieke casus. Daarmee worden de gedachten vanuit de postmoderne en de positivistische traditie in elkaars verlengde toegepast.

Daarbij is het van belang dat er voor deelnemers een perspectief wordt geboden. In de praktijk blijkt dat een constructivistisch onderzoek lastig is voor wat betreft het management van verwachtingen. Betrokkenen willen vanuit een positivistische traditie toch graag weten wanneer welke activiteit plaatsvindt. De vragen die daarbij gesteld zijn, luiden: Wat is de benodigde investering in tijd en geld en wat levert het op? De keuze voor een constructivistisch onderzoek is een fundamentele keuze. Een criterium dat van belang is, is of de potentiële deelnemers reeds ervaring hebben met het geven en ontvangen van feedback. Als deze ervaring er niet is, is het goed om deelnemers hier op voor te bereiden.

De ervaring leert dat het gemeenschappelijk uitvoeren van een organisatie-assessment bij veel potentiële deelnemers het ijs doet breken. Voor veel potentiële deelnemers past een organisatieassessment in hun huidige manier van denken en doen over management en analyses van oorzaak en gevolg. Zij raken dan wat vertrouwd met een deel van het instrumentarium en in de plenaire discussies worden eerste aanzetten gegeven voor de strategische ambitie en de

daarbij behorende managementthema's rondom organisatie- en leiderschapsontwikkeling. Daarnaast biedt het organisatieassessment de mogelijkheid om een aantal voor deelnemers mogelijk nieuwe begrippen te introduceren, waaronder context en waardepatronen. Een goed uitgevoerd organisatieassessment geeft een eerste indicatie voor veranderbereidheid en verandercapaciteit binnen de organisatie. Niet in de laatste plaats is wederzijdse kennismaking tussen de consultant, de programmamanager en de potentiële doelgroep een belangrijk item. Het is mede aan de consultant te bepalen of een verdiepend diagnostisch onderzoek zin heeft binnen de context van de organisatie en de daarbij behorende strategische ambitie.

Het is uiteindelijk de consultant die een fundamentele rol heeft in het managen van verwachtingen.

*Ad. 2 De verbinding tussen de theorie en de praktijk*

Dit betreft een fundamenteel criterium. Om uiteindelijk de zogenaamde doorbreker te kunnen formuleren, is het noodzakelijk dat de consultant beschikt over voldoende theoretische kennis en bagage dan wel weet waar deze kennis is te halen. Dit betreft een groot aantal disciplines binnen de wetenschap, waaronder de bedrijfskunde, de psychologie, maar ook de methodologie. Een van de belangrijke thema's betreft patroonherkenning. Als buitenstaander kan de consultant pas aanzetten tot daadwerkelijke vernieuwing wanneer het 'gevangen' zitten van de organisatie in het huidige paradigma tot problemen leidt.

*Ad. 3 Het toezicht op het feit dat adequate leerdoelen worden gedefinieerd op individueel en teamniveau en het geven van de aanzet tot dialoog*

Met elk programma leiderschapsontwikkeling wordt beoogd dat deelnemers uiteindelijk stappen zetten. Daarvoor is het noodzakelijk dat er aan het begin van het programma toch een aantal leerdoelen wordt geformuleerd. Daartoe gaat de consultant met potentiële deelnemers de dialoog aan om er achter te komen wat hun belangen, behoeften en waarden zijn.

*Ad. 4 De monitoring op de voortgang en de procesreflecties*

Op het moment dat het proces op hoofdlijnen staat, is het belangrijk dat er voortgangsbewaking plaatsvindt op dit proces. In het geval van een constructivistische methodologie gelden daarvoor de borgingscriteria, zoals geformuleerd in paragraaf 3.3. Procesbewaking vindt plaats in alle fasen van het onderzoek en betreft niet alleen de diagnose en analyse van gegevens, maar vooral ook de sociale component. Het gaat immers om een proces van doorgaande interactie met betrekking tot het construeren en herconstrueren van werkelijkheden op zodanige wijze dat er geen ethische principes worden geschaad.

Aldus invulling geven aan de vier verschillende rollen zegt veel over de persoon van de consultant. Van hem mag verwacht worden dat hij, mede op basis van zijn senioriteit, weet wat het betekent in een leiderschapsrol te acteren, bij voorkeur op basis van eigen ervaring. Hij moet zich kunnen verdiepen in de kernactiviteit van de organisatie en in staat zijn op managementniveau geaggregeerde feedback te geven over de voortgang van het programma. Hij moet de basistheorie beheersen achter competentie management en performance management. Daarnaast moet hij in staat zijn op een constructieve wijze samen te werken met de overige functionarissen, de programmamanager en de counselor.

*b) Programmamanager*

De kerntaak van de programmamanager is de match tussen de organisatorische context en het leiderschapsprogramma. Meestal werkt hij binnen de organisatie, maar hij is geen lijnmanager. Ook deze taak kan opgesplitst worden in een viertal rollen, met name:

1. het hebben van een visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling;
2. het creëren van de verbinding tussen de strategische ambitie van de organisatie en het leiderschapsprogramma;
3. het creëren van de benodigde randvoorwaarden qua tijd, ruimte en financiële middelen;
4. het zijn van liaison voor de consultant.

*Ad. 1 Het hebben van een visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling*

Het is noodzakelijk dat de programmamanager een visie heeft op leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Hij dient in beeld te hebben welke elementen op organisatie- en persoonlijk niveau ontwikkeld dienen te worden om het leiderschap op een hoger plan te brengen.

*Ad. 2 Het creëren van de verbinding tussen de strategische ambitie van de organisatie en het leiderschapsprogramma*

Kernvragen daarbij zijn de visie op de toekomstige ontwikkeling van de organisatie in termen van strategische ambitie, de rol van het leiderschap daarbij en een inschatting van het beschikbare leiderschapspotentieel om de strategische ambitie van de organisatie te realiseren. Daarbij vormt de communicatie rondom het programma in- en extern een kritieke succesfactor.

*Ad. 3 Het creëren van de benodigde randvoorwaarden qua tijd, ruimte en financiële middelen*

De voortgang van een programma is gebaat bij adequate follow-up. De ervaring leert dat op basis van het verdiepend diagnostisch onderzoek verwachtingen worden gewekt. Mensen hebben hun Persoonlijk Ontwikkel Plan geformuleerd

en zo mogelijk een teamontwikkelplan. Het vervolg bestaat meestal uit een groot scala aan activiteiten, zoals bijvoorbeeld individuele coaching, gedragsgerichte trainingen op individueel en collectief niveau en vormen van intervisie. De verwachtingen moeten wel waargemaakt worden en ondersteund in termen van tijd, ruimte en financiële middelen. Dit kan alleen door iemand die binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het programma.

*Ad. 4 Het zijn van liaison voor de consultant*

De programmamanager moet op een voldoende abstract niveau kunnen schakelen met de consultant met betrekking tot voortgang en eventuele disfunctionaliteiten.

Voor het vervullen van de rol van programmamanager is het noodzakelijk dat hij voldoende kennis heeft van en draagvlak heeft binnen de organisatie. Hij moet over een positie beschikken binnen het management dan wel dicht bij het management.

*c) Counselor*

De kerntaak van de counselor is het faciliteren van betekenisgeving.

In het leiderschapsontwikkelprogramma wordt gebruikgemaakt van diagnose-instrumenten (leveringsmethodes) en counselors, die op basis van deze instrumenten met individuele deelnemers de dialoog aangaan. De kwaliteit van leiderschapsontwikkeling wordt in belangrijke mate bepaald door de counselors die op basis van de resultaten van de instrumenten vragen stellen aan de leidinggevende en veel minder door de instrumenten zelf. Op basis van deze dialoog wordt de leidinggevende uitgedaagd te reflecteren en zin en eigen betekenis te geven aan de scores en op basis daarvan ontwikkelingsthema's te benoemen. Kernvragen daarbij zijn welk ander gedrag in de toekomst van hem wordt verwacht en welke kennis noodzakelijk is om (toekomstige) ontwikkelingen te kunnen duiden. Dit betekent dat leidinggevende en counselor elkaar 'zien zitten', maar vooral ook dat de counselor, met aandacht voor en geïnteresseerdheid in de persoon van de leider, de juiste vragen stelt. De leidinggevende dient daarbij vanzelfsprekend ontvankelijk te zijn voor feedback. Het voegt waarde toe wanneer de counselor de belangrijkste conclusies uit een individueel feedbackgesprek nog eens samenvat in een handgeschreven brief voor de individuele deelnemer.

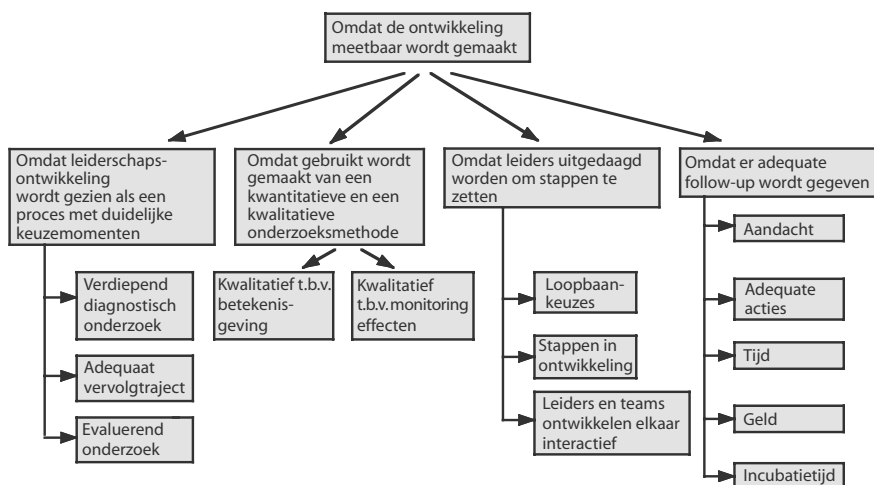
Resumerend vervult de counselor een viertal rollen:

1. het geven van aandacht;
2. het betekenis geven aan de resultaten van de instrumenten;
3. het bieden van uitdaging tot reflectie;
4. het faciliteren bij de totstandkoming van het Persoonlijk Ontwikkel Plan.

Counselors zijn extern en geschoold in de persoonlijkheidspsychologie. Zij moeten in staat zijn gedragsfeedback te interpreteren en te integreren in een gesprek. Ze moeten op het niveau van motivatie en persoonlijkheid kunnen werken met de Motivector® Leiderschap en het Big Five persoonlijkheidsonderzoek. Daarbij moeten ze in staat zijn een dialoog te voeren met een leidinggevende over zijn leiderschapsstijl, gerelateerd aan de ontwikkelingsfase van de organisatie en de daarbij behorende cultuur, leiderschapsgedrag in het algemeen, persoonlijke waarden, organisatiewaarden, leiderschapscompetenties, motivatie en persoonlijkheid.

### Het meetbaar maken van de ontwikkeling

Afbeelding 6 geeft een schematisch overzicht van de vierde invalshoek, het meten. Ook hier worden de verschillende elementen afzonderlijk uitgewerkt.



Afbeelding 6: Het meten als invalshoek voor de toepassing van de Referentiemethode®

### Een proces met duidelijke keuzemomenten

Door de opdeling van een traject in een aantal duidelijk te onderscheiden maar niet te scheiden fasen, ontstaat een aantal keuzemomenten. Het eerste keuzemoment ligt op organisatieniveau na het organisatieassessment. Het is aan het management van een specifieke organisatie te besluiten tot een vervolgtraject, bestaande uit het verdiepend diagnostisch onderzoek. Het merendeel van de

gebruikte instrumenten wordt ingevuld in termen van de huidige en de gewenste situatie. Dit maakt het geheel dynamisch, omdat op basis van de resultaten doelstellingen worden geformuleerd met een specifieke tijdsdimensie.

Het verdiepend diagnostisch onderzoek leidt tot een aantal concrete producten in de zin van kennis, inzicht, een Persoonlijk Ontwikkel Plan per leidinggevende op grond van individuele feedback, een Teamontwikkelplan en zicht op vervolgvactiteiten.

Veel belangrijker is misschien wel de bereidheid te werken aan persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling. Een niet te onderschatten fenomeen is het effect van het programma op de overige delen binnen de organisatie. Het kan niet zo zijn dat leiderschapsontwikkeling beperkt blijft tot de specifieke doelgroep. Uit het onderzoek blijkt dat de gehele organisatie op sleeptouw wordt genomen. Het gehele proces leidt dan ook tot een aantal duidelijke keuzemomenten met betrekking tot het 'wie', het 'wat', het 'waarom' en het 'hoe'.

Ook het evaluerend onderzoek levert een aantal producten op, die vergelijkbaar zijn met het verdiepend diagnostisch onderzoek. Daarbij wordt in een groot aantal gevallen gebruikgemaakt van hetzelfde instrumentarium als bij het verdiepend diagnostisch onderzoek. Dit maakt dat de ontwikkeling meetbaar is. Gebleken is dat het evaluerend onderzoek voor leidinggevend een nadrukkelijk moment voor reflectie betekent. Hen wordt gevraagd nadrukkelijk te reflecteren op de afgelopen periode vanuit de vragen: (1) wat is er gebeurd, (2) wat zijn de resultaten, (3) wat is er niet gebeurd en (4) waarom is dat dan niet gebeurd? Vragen worden beantwoord op individueel, team- en organisatieniveau. Gebleken is dat deze professionele reflectie leidt tot concrete vervolgstappen op individueel, team- en organisatieniveau.

### **Een combinatie van een kwalitatieve en een kwantitatieve onderzoeksmethode**

Bij de toepassing van de Referentiemethode® wordt per casus heel nadrukkelijk gebruikgemaakt van een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek faciliteert processen van betekenisgeving op individueel, team- en organisatieniveau. Meermalen is aangegeven dat leiderschapsontwikkeling niet in een geïsoleerde setting kan plaatsvinden. Het programma heeft impact op de gehele organisatie. Er wordt nog eens stilgestaan bij de strategische ambitie van de organisatie, meestal op een dieper niveau dan uitsluitend de strategische top. Er wordt gebruikgemaakt van inzichten uit andere wetenschapsdisciplines dan die welke voorkomen in de reguliere managementliteratuur.

Omdat gebruikgemaakt wordt van een aantal gevalideerde onderzoeksinstrumenten heeft het onderzoek ook nadrukkelijk een kwantitatieve component. Door dezelfde metingen uit te voeren bij zowel het verdiepend diagnostisch onderzoek als het evaluerend onderzoek, wordt het effect van het programma gemeten op een groot aantal gedragscomponenten.

### **Uitdagingen voor leiders om stappen te zetten**

Het programma daagt vanuit een drietal verschillende invalshoeken leiders uit om stappen te zetten in hun ontwikkeling. De Referentiemethode® reikt leiders handvatten aan om bewust keuzes te maken en dicht bij zichzelf te blijven.

Voorop staat vanzelfsprekend dat zij op basis van het Persoonlijk Ontwikkel Plan stappen zetten in hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Voorafgaand aan het formuleren van het POP, reflecteren leidinggevend over ontwikkelingsstappen die bijdragen aan zowel hun eigen effectiviteit als aan authenticiteit en de balans daartussen.

Sommigen daarentegen komen tot het inzicht dat het beter is hun loopbaan een andere wending te geven, bijvoorbeeld omdat de organisatie vanuit haar strategische ambitie of veranderingen in de politiek-bestuurlijke omgeving andere keuzes maakt dan die waarvoor ze zelf gaan als persoon. Soms is het een wijs besluit om voor de eigen keuzes te gaan, om te voorkomen dat men in een overleefstrategie terechtkomt en in het ergste geval te maken krijgt met verschijnselen van stress en burnout.

Een extra aanleiding voor het zetten van stappen door leidinggevend vormt het verschijnsel dat leidinggevend en teams elkaar interactief ontwikkelen. Binnen teams geven leidinggevend elkaar gevraagd en ongevraagd constructieve feedback. Ze discussiëren met elkaar over zingevingsvragen en ze inspireren elkaar. In een sfeer van openheid worden zaken met elkaar gedeeld en dagen leidinggevend elkaar uit om stappen te zetten, stappen die ze alleen misschien nooit gezet zouden hebben.

### **Adequate follow-up**

Bij leiderschapsontwikkeling wordt nogal eens vergeten dat trajecten veel verder gaan dan initiële bewustwording. Mensen formuleren hun Persoonlijk Ontwikkel Plan, maar dan moeten voornemens ook nog gerealiseerd worden. Het is belangrijk dat daarvoor de mogelijkheden worden gecreëerd in tijd en geld, maar vooral ook in aandacht van de direct leidinggevende. Het is vervolgens van belang dat mensen in conditie blijven. Het is de taak van de organisatie daarvoor faciliteiten te bieden. Zoals verwoord door Covey in zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' (Covey 2002), met name

in de zevende eigenschap: ‘Houd de zaag scherp’, gaat het daarbij om het ontwikkelen op lichamelijk, geestelijk, sociaal/emotioneel en spiritueel niveau. Soms wordt van leidinggevendenden verwacht dat ze ingrijpende loopbaankeuzes maken. Gun ze daartoe de tijd en de mogelijkheden.

Het is belangrijk gebleken een terugkom-moment te organiseren, bijvoorbeeld een jaar na afloop van het formele programma. Dit programma dient wederom te bestaan uit een collectief en een individueel gedeelte. Om de effecten van het programma te kunnen meten, vormt de start van het programma een herhaling van de toepassing van een aantal instrumenten, bijvoorbeeld de 360-graden feedback. Vervolgens gaat de consultant met iedereen een individueel gesprek aan om na te gaan welke activiteiten zijn ontplooid, zowel op individueel als collectief niveau, en wat de eerste resultaten zijn. De ervaring leert dat meestal pas na deze terugkomdag bij leiders een versnelling optreedt in de ontwikkeling: ze komen daadwerkelijk in beweging, dan wel maken echte loopbaankeuzes. De resultaten kunnen vervolgens gezamenlijk besproken worden in een groepsbijeenkomst. Belangrijk daarbij is dat de successen gevierd worden, maar dat ook stilgestaan wordt bij datgene wat beter had gekund. Gebleken is dat nadrukkelijk de context binnen de organisatie bij deze evaluatie betrokken dient te worden. Dit gebeurt door indirecte stakeholders te betrekken bij het opnieuw vaststellen van de concerns, claims en issues, maar ook door een aantal interne stakeholders te betrekken bij de 360-graden feedback.

Bij het maken van keuzes spelen de drie grote vervuilers van leiderschap – geld, status en (vermeende) macht – een grote rol. Het maken van echte persoonlijke keuzes is lastig: vaak stelt men ze liever nog even uit. Weten dat het anders moet of kan, is nog geen garantie dat het onmiddellijk anders gaat. Heeft men eenmaal besloten dat het anders moet, dan is de gewenste situatie nog niet zomaar bereikt, afhankelijk van datgene wat men beoogt (anders doen, anders denken, anders voelen of anders zijn). De praktijk in deze blijkt echt weerbarstig te zijn. Gebleken is dat een zorgvuldig ontwerp van het programma binnen de specifieke context van de organisatie samen met een professionele begeleiding de kans op het beoogde resultaat en het succes aanzienlijk vergroten.

## 5.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Wat kan ik naar aanleiding van dit onderzoek concluderen voor mijn oorspronkelijke vier onderzoeksvragen met de bijbehorende deelvragen, zoals genoemd in hoofdstuk 1 paragraaf 1.5?

Eerst wilde ik weten wat de criteria waren voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar de criteria

voor de beoordeling van de toepasbaarheid van de Referentiemethode® met bijbehorende leveringsmethodes.

Nadat de criteria zijn bepaald voor zowel het contextueel leiderschap als de Referentiemethode® heb ik de methode toegepast in een drietal casestudies. Per casestudie heb ik de resultaten bepaald op basis van de hiervoor gestelde criteria.

Tenslotte heb ik, op grond van de onderzoeksresultaten bij de drie uitgevoerde casestudies, een aantal kritieke succesfactoren benoemd met betrekking tot de toepassing van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap.

#### *Criteria voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap*

De belangrijke criteria die ik heb ontleend aan de theorie voor maatschappij-ontwikkeling (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.1) zijn: de specifieke context van waaruit wordt georganiseerd, de turbulentie van de omgeving, het situatiepatroon vanuit het Vierfasenmodel® en de waarden van waaruit wordt gehandeld op individueel, team- en organisatieniveau. Met betrekking tot dit onderwerp is het onder andere van belang dat de organisatie haar ambitieniveau formuleert met betrekking tot maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen.

De belangrijke criteria die ik heb ontleend aan de theorie voor gefaseerde organisatieontwikkeling (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.2) zijn: de ontwikkelingsfasen met bijbehorende criteria (theorie en praktijk) vanuit de toepassing van het EFQM/INK-managementmodel, de daarbij behorende dominante cultuurtypologie, de inzichten van het complexiteitsdenken en de inzichten vanuit het sociobiologisch paradigma. Bij elke ontwikkelingsfase van de organisatie bestaat een voorkeursrelatie voor een dominante leiderschapstypologie. Met betrekking tot dit onderwerp is het van belang dat de leiding van de organisatie een ambitie formuleert voor wat betreft de inrichting van de organisatie en de daarbij behorende managementsystemen. Een minimum eis daarbij is dat de organisatie in staat is om te gaan met de huidige en toekomstige complexiteit van de omgeving.

Vanuit de theorie over leiderschapsontwikkeling (zie hoofdstuk 2, de paragrafen 2.3 en 2.4) benoem ik de aspecten die bijdragen aan de effectiviteit en de authenticiteit van de leider en de balans daartussen. Effectiviteit heeft met name te maken met de wijze waarop de beïnvloeding van de omgeving plaatsvindt. Daarbij zijn van belang de stijlen, de bronnen en de rollen van waaruit de leider werkt. Effectiviteit is daarbij sterk context bepaald. De authenticiteit van de leider wordt met name beïnvloed door gedrag, motivatie, persoonlijkheid, persoonlijke waarden en de inspiratiebronnen, waardoor iemand als per-

soon bezield raakt en in staat is om met hart en ziel leiding te geven. Volgens Ganzevoort gaat de kwaliteit van de leider als persoon vooraf aan de kwaliteit van de organisatie.<sup>41</sup> Bij leiderschapsontwikkeling gaat het over de interdependentie tussen de persoon van de leider, de organisatie en de maatschappij. Succesvol leiderschap in de ene context betekent niet per definitie succes in een andere context. Daarom kan ik geen uitspraken doen over een generiek leiderschapsprofiel. Voor de toepassing van de Referentiemethode® ben ik er van uitgegaan dat het leiderschapsprofiel criteria moet bevatten omtrent gedrag, motivatie en persoonlijkheid en waarden. Daarbij vormt leiderschap de uiterlijke en innerlijke manifestatie van persoonlijk meesterschap: het kan niet geleerd worden maar moet werkende weg ontwikkeld worden. Zoals blijkt uit de drie uitgevoerde casestudies wordt het leiderschapsprofiel in een lokale setting ontwikkeld als resultaat van een constructivistisch onderzoek bij alle stakeholders. Contextueel leiderschap heb ik gedefinieerd als het resultaat van een proces, waarbij via doorgaande interactie werkelijkheden worden geconstrueerd en geherconstrueerd tot een synthese van hogere orde. Daarmee is contextueel leiderschap altijd lokaal bepaald.

#### *Criteria voor de toepasbaarheid van de Referentiemethode®*

De methode bestaat uit een aantal kijkwijzen naar de werkelijkheid. In de casestudies is de methode toegepast voor het organiseren in de traditie van het systeemdenken binnen een groen-gele context. De Referentiemethode® heeft de kenmerken van een holistische benadering. Bij toepassing van de methode worden antwoorden gezocht naar vragen omtrent:

- de waarheid: de feiten;
- de werkelijkheid: betekenis;
- waarachtigheid: waarden.

Afbeelding 16 van hoofdstuk 2 geeft de belangrijkste activiteiten weer. In de eerste fase wordt een organisatieassessment uitgevoerd, waarbij deelnemers de huidige en de gewenste situatie in kaart brengen. Er wordt bepaald of leiderschap een kritieke succesfactor vormt voor organisatieontwikkeling. Als dit de conclusie is, worden bij het daaropvolgend verdiepend diagnostisch onderzoek de werkelijkheidsdefinities van alle betrokken stakeholders binnen een lokale setting geconstrueerd en onder invloed van de 'derde persoon' geherconstrueerd tot een synthese van hogere orde. Het resultaat van dit zoekproces is onder andere een lijst met concerns, claims en issues binnen de specifieke context van de organisatie. In onderhandeling met de doelgroep worden hieraan prioriteiten toegekend en worden er vervolgactiviteiten afgesproken. Voor de toepas-

41 Uitgesproken tijdens zijn inleiding bij het INK Jaarcongres op 20 november 2007

sing van deze constructivistische onderzoeksmethode heb ik in hoofdstuk 3, paragraaf 3.3 een aantal borgingsprincipes gedefinieerd. Daarnaast wordt op basis van een aantal gevalideerde onderzoeksinstrumenten de beginsituatie in beeld gebracht met betrekking tot gedrag, motivatie en persoonlijkheid. Het constructivistisch onderzoek leidt daarmee tot een realistische en significante beginsituatie voor leiderschapsontwikkeling.

Dezelfde procedure wordt gehanteerd bij de vervolgmeting (in de casestudies evaluerend onderzoek genoemd). Tot slot heb ik een aantal criteria gedefinieerd voor een drietal fundamentele rollen van degenen die betrokken zijn bij de uitvoering van het traject. Resumerend dragen de methodologische randvoorwaarden zorg voor het feit dat de meting en toepassing van de Referentiemethode® een betrouwbare, significante en realistische weergave geeft van de werkelijkheid.

De Referentiemethode® biedt een draaiboek (zie ook afbeelding 17, hoofdstuk 2) voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. In het programma wordt de confrontatie aangegaan tussen de context van de organisatie en de waarden en persoonlijkheid van het individu. Deze confrontatie leidt zo mogelijk tot een ontwikkelplan. Het ontwikkelplan kan betekenen de aanpassing van de strategische ambitie dan wel een interventie op leiderschapstijl. Als besloten wordt tot leiderschapsontwikkeling, wordt daarvoor gebruikgemaakt van het conceptueel model voor leiderschap, zoals ontwikkeld door Van Loon, en weergegeven in afbeelding 9, hoofdstuk 2. In een specifieke organisatiecontext kan een leider besluiten tot bijvoorbeeld aanvullende gedragsgerichte training, individuele coaching, teamontwikkeling en intercollegiale feedback. Deze activiteiten kunnen op individueel niveau en op groepsniveau in gang gezet worden.

#### *De resultaten van de drie casestudies*

Voor dit aspect verwijs ik naar de toepassing van het Vierfasenmodel®, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2, paragraaf 2.1. Door het gebruik van de Referentiemethode® wordt vanuit een groot aantal perspectieven vanuit dezelfde filosofische traditie (interpretatieve paradigma) naar dezelfde werkelijkheid gekeken. Dit betreft elementen die bijdragen aan het realiseren van de verschillende vermogens.

In de effectmeting kan ik niet aantonen dat toepassing van de Referentiemethode® leidt tot het vergroten van het materieel vermogen. Daarvoor is de onderzoekstermijn (een jaar tussen het verdiepend diagnostisch onderzoek en het evaluerend onderzoek) te kort. Wel zijn er aanwijzingen dat de toepassing van de Referentiemethode® heeft geleid tot een toename van de andere drie vermogens.

Het commercieel vermogen is versterkt doordat leidinggevendenden binnen elk van de drie casussen een sterkere oriëntatie hebben gekregen op de externe stakeholders met als doel meer samen te werken in de keten.

Het socialisatievermogen is versterkt doordat met name intern een dialoog is ontstaan met een groot aantal interne stakeholders, in eerste instantie gedurende het constructivistisch onderzoek, vervolgens gedurende de fase waarin elkaar feedback wordt gegeven op basis van gedrag en ten slotte gedurende de fase waarin conclusies worden getrokken en vervolgstappen worden ondernomen. Zowel het cultuuronderzoek (diagnostisch op basis van vragenlijsten en narratief op basis van verhalen) als het onderzoek naar individuele en teamwaarden en de collectieve bespreking van de resultaten, leveren een belangrijke bijdrage aan de versterking van het socialisatievermogen. Het gehele programma schept verwachtingen bij alle direct en indirect betrokkenen en het is de uitdaging aan de organisatie om aan deze verwachtingen te voldoen.

Het kennisvermogen is toegenomen omdat in het gehele programma veel kennis is ingebracht en actief gebruikt vanuit bijvoorbeeld contexten en waardepatronen, managementmodellen, de theorie van leiderschapsontwikkelingen en de persoonlijkheidspsychologie. Ik zie als belangrijk neveneffect dat de strategische keuzes die een organisatie heeft gemaakt, worden gedeeld en beter worden begrepen.

In de praktijk is gebleken dat alle drie organisaties in beginsel een ambitie hadden geformuleerd met betrekking tot maatschappelijk en verantwoord ondernemen, maar deze nog maar in beperkte mate hebben geconcretiseerd en geoperationaliseerd. Dit blijkt in de praktijk nog zeer lastig te zijn. Veelal komt men operationeel nog niet verder dan het 'inkleuren' van werkzaamheden in het primaire proces en het sponsoren van een aantal activiteiten in de maatschappelijke context van de organisatie in termen van tijd en geld. Hier is nog een behoorlijke weg te gaan. Een lastig thema daarbij is wat maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen betekent voor organisaties die met overheidsgeld worden gefinancierd, zoals de politie.

Nagenoeg alle deelnemers binnen de drie casussen hebben met name het persoonlijk onderzoek als zeer verhelderend en nuttig ervaren. Dit geldt zeker ook voor het evaluerend onderzoek, een jaar na het verdiepend diagnostisch onderzoek.

Het resultaat zit niet zozeer in veranderd gedrag (op basis van de resultaten van de 360-graden feedback), maar in het feit dat leidinggevendenden bewust keuzes maken en antwoorden vinden op de zogenaamde 'trage' of reflectieve vragen, in tegenstelling tot vraagstukken, waarbij het gaat om doelmatigheid en snelheid (Hoefman & Schuijt 2004, 2006). Er wordt tijd genomen voor reflec-

tie. Daarmee is het verdiepend diagnostisch onderzoek vooral een interventie geweest op bewustwording. Daar waar deelnemers vervolgvactiteiten hebben ontplooid, betrof het vooral een eigen initiatief. Vervolgvactiteiten op organisatieniveau hebben maar in beperkte mate plaatsgevonden.

Bij elk van de drie casussen blijkt dat de voortgang zeer afhankelijk is van de ontwikkeling van de organisatie c.q. de prioriteiten en aandacht van het eindverantwoordelijk management. Dit blijkt met name bij de casussen van de politie en De Die. Bij de politie heeft het onderzoek er toe geleid dat de korpsleiding zich eerst wilde uitspreken voor een korpsbrede visie op leiderschap. Bij De Die vergden de fusieperikelen te veel tijd en aandacht van het management en was er nog te veel onzekerheid over de personele invulling van de toekomstige leiderschapsfuncties.

Van de gebruikte instrumenten zijn de 360-graden feedback, het motivatie-onderzoek en het waardeonderzoek door de deelnemers als het meest zinvol gedefinieerd.

Bij alle drie casussen was de grote hoeveelheid instrumenten hier en daar verwarrend. Voor een aantal deelnemers was de samenhang niet altijd duidelijk.

Gebleken is dat de kwaliteit van de feedback van de counselor in de persoonlijke feedback naar deelnemers een belangrijke kritieke succesfactor vormt. Elke casus is gedaan door een andere counselor. Ofschoon alle counselors gekwalificeerd waren voor alle gebruikte instrumenten, bleek uit de evaluaties met de deelnemers dat er verschillen waren in het bereikte effect. Opvallend daarbij is dat de bandbreedte van de evaluaties over de drie casussen slechts een geringe spreiding vertoonde. Met andere woorden, per casus werd min of meer hetzelfde gescoord.

Binnen de drie casestudies waren er verschillen in de bekendheid van deelnemers met organisatieconcepten. Bij de Waal Groep en de politie was deze kennis duidelijk wel aanwezig, waardoor de resultaten van bijvoorbeeld de Organisatie Quick Scan en de Cultuur Quick Scan geïnterpreteerd konden worden. Bij De Die was deze kennis maar in beperkte mate aanwezig.

In het algemeen wordt de Referentiemethode® in zijn geheel als complex ervaren, zeker voor wat betreft de concepten rondom context- en waardepatronen, organisatieontwikkeling, de niveaus 1. Maatschappij en 2. Organisatie. Dit geldt zeker wanneer de doelgroep leidinggevend zijn onder het niveau van het strategisch management. De Referentiemethode® wordt als heel praktisch ervaren wanneer het gaat over leiderschapsontwikkeling, de niveaus 3. tot met 6. Voor veel leidinggevend is het lastig om de verbinding te leggen tussen de context van de organisatie en hun eigen ontwikkeling.

*Kritieke succesfactoren voor de toepassing van de Referentiemethode®*

Op basis van de resultaten van het onderzoek kom ik tot slot tot kritieke succesfactoren voor de toepassing van de methode. Bij veranderingsprocessen in organisaties maak ik een onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel niveau. Mijn ervaring is dat veranderingsprocessen alleen dan kans van slagen hebben, wanneer gelijktijdig gewerkt wordt op ten minste twee van de drie niveaus.

Alles overziende, kom ik tot de volgende kritieke succesfactoren:

- Leiderschapsontwikkeling wordt gezien als vitaal voor de toekomstige ontwikkeling van de organisatie om de strategische ambitie te realiseren.
- De organisatie heeft als geheel een visie op leiderschapsontwikkeling gedefinieerd.
- Het denken over organisaties en organiseren moet plaatsvinden in de traditie van het systeemdenken.
- Deelnemers moeten over voldoende conceptueel niveau en bedrijfskundige kennis beschikken om ontwikkelingen te kunnen duiden. In hoofdstuk 2 is dit patroonherkenning genoemd.
- De rollen van consultant, programmamanager en counselor zijn van eminent belang voor het ontwerp en de uitvoering van het programma (zie ook paragraaf 5.1).
- De Referentiemethode® biedt voldoende mogelijkheden om de methode toe te passen op alle niveaus van leiderschapsontwikkeling (strategisch, tactisch en operationeel niveau). Echter, ontwikkeling zal alleen dan succesvol zijn wanneer gelijktijdig wordt gewerkt op twee verschillende niveaus binnen de organisatie. De aanbeveling is daarbij om te starten op de combinatie van het strategisch en het tactisch niveau en vervolgens de combinatie tussen het tactisch en het operationeel niveau.
- Het ontwerp van een traject voor een specifieke context betreft altijd maatwerk in de constructivistische traditie, waarbij samen met betrokkenen wordt gekeken naar hun organisatie.

In hoofdstuk 1, paragraaf 4.1 heb ik nog een aantal mogelijke aanleidingen gegeven voor een besluit om na een organisatieassessment niet door te gaan met een traject voor leiderschapsontwikkeling en inherent daaraan een verdiepend diagnostisch onderzoek. Mogelijke belemmeringen kunnen liggen op het niveau van de organisatie of op het niveau van het leiderschap.

Tot slot kom ik vanuit de evaluatie van de casestudies tot een aantal aanbevelingen omtrent randvoorwaarden bij het ontwerpen van een traject leiderschapsontwikkeling, met name:

*Het managen van het traject*

- Het commitment vanuit de topleiding van de organisatie in denken, ambitie, woorden, daden, uitstraling.
- Het management van verwachtingen.
- Het creëren van de condities om te leren.
- Een klimaat van veiligheid.
- Verbinding met elkaar tussen de topleiding en het middenkader: het belang wordt gedeeld.
- Verbinding binnen de groep: het geheel is meer dan de som der delen.
- Resultaten worden gedeeld, dit geldt vooral ook voor de successen, klein en groot (binnen de groep maar ook tussen de topleiding en het middenkader).
- Het streven naar complementair teamleiderschap.

*De functionele randvoorwaarden*

- Prioriteit en commitment voor het traject is gegarandeerd.
- Het tijdsbeslag van de voorgenomen activiteiten is van tevoren bekend.
- De doorlooptijd is bekend.
- De instrumenten betreffen altijd maatwerk (zowel op individueel als op groepsniveau).

*De borging van het traject*

- De vervolgstappen voor wat betreft persoonlijke ontwikkeling zijn geformuleerd, waarmee het belang van persoonlijke ontwikkeling wordt uitgedragen.
- De voortgang wordt bewaakt, onder andere via de reguliere beoordelings- en functioneringsgesprekken.
- Het commitment en een adequate ondersteuning en prioritering vanuit P&O in de organisatie zijn gegarandeerd.

*Communicatie*

- Wat, waar, waarom, wanneer, wie, waarvoor en hoe?
- Het proactief betrekken van het medezeggenschapsorgaan.
- Communicatiemiddelen om ook de rest van de organisatie te informeren over en te betrekken bij het traject.

Een handige checklist daarbij vormen de GROTIK-elementen van projecten, waarbij de letters staan voor Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit.

### **5.3 Handvatten voor het gebruik van de Referentiemethode® in de praktijk**

In deze paragraaf vat ik het voorgaande samen in een beknopt stappenplan voor leiderschapsontwikkeling: het gebruik van de Referentiemethode® in de praktijk. Een van de conclusies luidt dat elk traject een constructivistisch onderzoek betreft, op weg naar 'subtiele contingentie voor dat ene geval'. Dit betekent dat elk concreet traject maatwerk betreft voor een specifieke casus. Daarbij wordt het constructivistisch onderzoek ondersteund door het gebruikmaken van een aantal concrete instrumenten (in dit onderzoek leveringsmethodes genoemd). Welke leveringsmethodes gebruikt worden, hangt af van de specifieke casus. Daarmee worden de gedachten vanuit de postmoderne en de positivistische traditie in elkaars verlengde toegepast.

#### **Opzet van een programma**

In de praktijk blijkt dat in professionele organisaties meestal in enige mate invulling wordt gegeven aan de meeste elementen van afbeelding 17, hoofdstuk 2. Ik heb geleerd om bij het ontwerp van een programma een vaste volgorde te hanteren. Ik kies dan ook voor de opzet van een programma dat bestaat uit een zestal stappen. Deze stappen luiden als volgt:

##### *Stap 1. Bewustwording en gewenst resultaat*

In deze stap is het belangrijk vast te stellen wat eigenlijk het doel is van een programma om het leiderschap te ontwikkelen. Daarbij gaat het in deze fase om het gewenste resultaat van het programma te bepalen en de verwachtingen van de organisatie en deelnemers zorgvuldig op elkaar af te stemmen. Dit kan door, mede op basis van een organisatieassessment, de strategische ambitie van de organisatie helder voor de geest te hebben en dan de vier **W**-vragen te beantwoorden: wat willen we bereiken, wie zijn betrokken, wanneer gaat het zich voltrekken en waarom willen we dit?

Omdat heldere interne communicatie vaak achterwege blijft, is het benoemen van een programmamanager als eerste aanspreekpunt (voor deelnemers, interne opdrachtgever en extern betrokken partners) een belangrijke factor voor succes.

*Stap 2. Ontwerp*

In deze stap wordt nagedacht over het ontwerp dat moet uitmonden in het bereiken van de doelstelling van het programma. Het gaat uiteindelijk om de legitimatie voor dit programma. Daarvoor is van belang vast te stellen wie binnen de organisatie de opdrachtgever is voor het traject. Identificeer zorgvuldig alle direct en indirect betrokkenen en degenen die uiteindelijk het effect zullen merken van het programma. Stel hun belangen en behoeften vast. Maak een keuze voor de didactische opzet en de te gebruiken instrumenten. Betrek minimaal twee sleutelfunctionarissen bij het ontwerp. Hier werken de consultant, de programmamanager en de counselor nauw samen. Zij verzorgen het programma en de individuele feedback naar de leidinggevenden.

Tot slot: stel vast of alle randvoorwaarden adequaat worden vervuld, zoals de afstemming met het medezeggenschapsorgaan en het commitment en de adequate ondersteuning vanuit P&O/HRM.

*Stap 3. Intake van de deelnemers*

Het doel van deze fase is de verwachtingen tussen deelnemers en organisatie goed op elkaar af te stemmen, waardoor de deelnemers weten wat zij kunnen verwachten maar ook wat er op een bepaald moment van hen verwacht wordt. Wenselijk is het te beginnen met een kick-off programma, waarin de redenen en de noodzaak van het programma evenals de opzet van het programma worden toegelicht. Daarna volgt een persoonlijke intake door de consultant met alle deelnemers. Iedereen maakt een zogenaamde startnotitie, waarin de deelnemer zijn persoonlijke leerdoelen formuleert. Deze leerdoelen worden individueel besproken en zo nodig aangescherpt. Gezamenlijk vormen de resultaten van de startnotities belangrijke input voor het definitief ontwerp van het programma. Voor de deelnemers vormt de startnotitie het begin van het logboek dat ze gedurende het gehele programma bijhouden en dat uiteindelijk resulteert in het Persoonlijk Ontwikkel Plan.

*Stap 4. Uitvoering*

Het eigenlijke programma bestaat meestal uit een collectief gedeelte, een individueel traject en ter afsluiting weer een collectief gedeelte. In het eerste collectief gedeelte wordt de verbinding aangebracht tussen de strategische ambitie van de organisatie en het traject. Tevens wordt de gang van zaken in het individuele traject toegelicht. Vervolgens krijgen alle deelnemers individueel feedback op basis van de gebruikte instrumenten. Daarbij valt te denken aan een 360-graden feedback (competenties), een motivatieonderzoek, een persoonlijkheidsonderzoek en een persoonlijk waardeprofiel. Door de counselor worden de resultaten van de individuele gesprekken weer verwerkt als input voor de afrondende collectieve bijeenkomst, die wordt voorbereid in samen-

spraak tussen de consultant, de programmamanagers en de counselor. Deze bijeenkomst, inclusief de voorbereiding, resulteert in een gezamenlijke rapportage voor de groep, waaraan alle deelnemers hun goedkeuring geven en een rapportage op geabstraheerd niveau voor het eindverantwoordelijk management. In de afsluitende bijeenkomst wordt met de groep gekeken naar activiteiten die concreet in gang moeten worden gezet om de follow-up te borgen. Er wordt consensus bereikt over het Team Ontwikkel Plan. Mede op basis van de resultaten van deze afrondende bijeenkomst completeren de deelnemers hun Persoonlijk Ontwikkel Plan. Met hun direct leidinggevenden maken ze afspraken voor de feedback op en de coaching van het vervolg. Daarmee is de fase van bewustwording rondom de beoogde leiderschapsontwikkeling afgesloten.

#### *Stap 5. Follow-up*

Om te kunnen aansluiten bij enerzijds de verwachtingen van deelnemers, op individueel en groepsniveau en anderzijds bij de verwachtingen van de organisatie, is het belangrijk dat er voldoende faciliteiten beschikbaar zijn in tijd en geld voor follow-up en realisatie van het Team Ontwikkel Plan. Als vervolgactiviteiten zou men kunnen denken aan supervisie, individuele en groepsgerichte (gedrags)training, coaching, counseling en intervisie. Belangrijk is dat de voortgang wordt bewaakt binnen de reguliere coachings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken.

#### *Stap 6. Het terugkom-moment*

Het traject wordt afgesloten met een evaluatie, bijvoorbeeld een jaar nadat het verdiepend diagnostisch onderzoek is uitgevoerd. Daarbij wordt een aantal metingen herhaald, waaronder de 360-graden feedback. Met alle deelnemers vindt een individueel gesprek plaats. De resultaten worden in een afrondende bijeenkomst besproken en zo nodig worden opnieuw vervolgactiviteiten gepland. Dit kunnen activiteiten zijn op individueel, team- of organisatieniveau. Daarmee wordt uiteindelijk de PDCA-cyclus gesloten, waarbij PDCA staat voor Plan Do Check Adapt.

## **5.4 Epiloog**

### **Toegevoegde waarde van het onderzoek**

Het onderzoek is gebaseerd op een breed scala aan praktijkonderzoek. De bevindingen van dit praktijkonderzoek hebben uiteindelijk geleid tot het ontwerp van de Referentiemethode® met bijbehorende leveringsmethodes. Het effect van de integrale toepassing van de Referentiemethode® is onderzocht en

geëvalueerd bij een drietal organisaties op basis van beargumenteerde beoordelingscriteria.

De volgende groepen zijn geïdentificeerd als zijnde belanghebbend bij de resultaten van het onderzoek:

- leidinggevend met het oog op de eigen ontwikkeling in termen van zelfsturing en betrokkenheid;
- aandeelhouders/financiers/Raden van Bestuur met het oog op de beoordeling en ontwikkeling van het leiderschap als geheel en van individuen van een organisatie in relatie met de te realiseren strategie;
- de maatschappij met het oog op de beoordeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam ondernemen;
- de overige stakeholders (klanten, leveranciers, medewerkers, ketenpartners);
- organisatieadviseurs/consultants t.b.v. interventies op organisatieniveau;
- coaches/consultants t.b.v. interventies op individueel niveau;
- auditoren t.b.v. kwaliteitsprijzen en onderscheidingen specifiek m.b.t. de beoordeling van het aandachtsgebied leiderschap in de diagnosemodellen;
- de politiek met het oog op de beoordeling en ontwikkeling van het leiderschap van publieke organisaties.

### **Aanbevelingen voor verder onderzoek**

De toepassing van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling is onderzocht voor een drietal branches: politie, bedrijfsleven en gezondheidszorg. In andere branches en sectoren zal de toepassing verder onderzocht dienen te worden.

Qua niveau van complexiteit zitten de onderzochte organisaties alle drie op de overgang van Fase II naar Fase III in termen van het INK-managementmodel. Dit betekent dat contextueel leiderschap met name is onderzocht in de overgang van een procesgerichte organisatie naar een systeemgerichte organisatie. In termen van het Vierfasenmodel® betekent dit de overgang van het efficiëncyperspectief naar het flexibiliteitsperspectief. De betekenis van contextueel leiderschap in organisaties die zich bevinden op een ander niveau van complexiteit dient nog nader onderzocht te worden.

Te verwachten valt dat de Referentiemethode® met name toegepast zal worden bij organisaties die openstaan voor de systeembenadering en daartoe het leiderschap als kritieke succesfactor hebben gedefinieerd.

Binnen de Referentiemethode® worden de drie elementen Persoon van de leider, Organisatie en Maatschappij (omgeving) als interdependent beschouwd. Uit de casus van hoofdstuk 4 valt te lezen dat de Referentiemethode® op dit moment is toegepast voor de 'traditionele contextpatronen' (tot en met groen/geel). Mede gelet het feit dat de Referentiemethode® is gebaseerd op de uitgangspunten van het contextueel leiderschap (de ontvouwende werkelijkheid in een proces van co-creatie) biedt zij goede perspectieven voor het complexiteitsdenken, zoals uitgewerkt in paragraaf 2.2. Daarbij wordt georganiseerd vanuit de contextpatronen en waardesystemen geel en geel/turkoois.

Een ander onderzoeksthema betreft de ontwikkeling met betrekking tot duurzaam ondernemen. Te verwachten valt dat met het oog op duurzaamheid een verschuiving zal optreden vanuit het organiseren binnen de traditie *groen-geel* naar *geel* en *geel-turkoois*. Het merendeel van de modellen waarop de Referentiemethode® is gebaseerd, is nog ontworpen vanuit de traditie groen en groen-geel. Zo is bijvoorbeeld in het onderzoek vastgesteld dat de toegepaste Organisatie Quick Scan nog vooral gebaseerd is op de aanname, dat een volgende ontwikkelingsfase binnen het INK-managementmodel beter is dan de voorgaande. Dit doet zeker geen recht aan de theorie over de complexiteit van de omgeving.

In het algemeen kan gesteld worden dat de Referentiemethode® vooralsnog valt binnen de traditie van het systeemdenken, maar zij houdt al rekening met complexiteit.

Opvallend is dat alle organisaties waarbij een casestudie is verricht een ambitie hadden geformuleerd met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vanuit een nadere analyse is gebleken dat deze ambitie voornamelijk nog gebaseerd is op een redenatie vanuit een blauw contextpatroon. Er is nog veel casuïstiek nodig om duidelijk te maken dat duurzaam ondernemen vanuit *blauw* duidelijk iets anders betekent dan bijvoorbeeld vanuit *groen* en *groen-geel*.

Door de koppeling van de praktijkervaring met de inzichten vanuit de organiseerkunde zal er een uitdijend geheel ontstaan van ideeën, inzichten en theorieën. Het vervolgonderzoek zal met name dit proces moeten faciliteren, gebruikmakend van het principe van de interdisciplinariteit tussen de verschillende wetenschappen. Aan de Referentiemethode® zullen nieuwe leveringsmethodes worden toegevoegd, mogelijkerwijze uit wetenschappen die nu niet in het onderzoek zijn meegenomen. Daarentegen zullen ook leveringsmethodes worden vervangen.

Een ander fenomeen dat nader onderzocht dient te worden, betreft de toenemende belangstelling voor spiritualiteit en het bewustzijn van inspiratiebronnen. In mijn gesprekken met leidinggevendenden vraag ik altijd wat ze hanteren als hun persoonlijke inspiratiebronnen. Daarbij krijg ik een grote variëteit aan antwoorden, variërend van managementdeskundigen en grote leiders tot voorbeelden vanuit de religie, de kunst en de filosofie. De afgelopen jaren is een stroom aan publicaties verschenen rondom het thema spiritualiteit en leiderschap. Ganzevoort maakt treffend het verschil tussen leiderschapsontwikkeling vanuit de vorm (waarheid) en vanuit de essentie (waarachtigheid) (Ganzevoort 2003). Aristoteles sprak al van de balans tussen schoonheid, goedheid en waarheid. Recentelijk is een boek verschenen over businessspiritualiteit in organisaties (De Blot 2006). De vraag is of en op welke wijze deze inspiratiebronnen en de tendens naar spiritualiteit het leiderschap beïnvloeden en gaan beïnvloeden. Met de toenemende belangstelling voor de persoon van de leider en authenticiteit ligt hier een belangrijk onderzoeksthema.

Een laatste onderzoeksthema dat ik zou willen duiden, is het politiek leiderschap. In hoofdstuk 1 is reeds aangegeven dat de ontwikkelingen wereldwijd maken dat leiderschap een van de belangrijkste uitdagingen vormt voor de 21<sup>e</sup> eeuw. Daarbij moet zeker ook politiek leiderschap in beschouwing worden genomen. Maar al te vaak gaat politiek leiderschap over electorale winst op korte termijn. Naar mijn mening ligt ook in de diagnose en ontwikkeling van politiek leiderschap, vanuit een visie op de continuïteit van de samenleving, nog een belangrijke uitdaging. De Referentiemethode® is tot op heden met name toegepast voor doelorganisaties. Ik zie dan ook nog als belangrijk onderzoeksthema de diagnose en ontwikkeling van politiek leiderschap vanuit het perspectief van de samenleving als geheel.

# Samenvatting

Het gebruik van de Referentiemethode® is gebaseerd op een aantal centrale achtergrondgedachten, met name:

- de stakeholderbenadering;
- de theorie van de gefaseerde organisatieontwikkeling;
- ontwikkelingsrichtingen en managementoriëntaties;
- veranderende paradigma's op organiseren en de complexiteitsbenadering;
- leiderschapontwikkeling in de richting van duurzaam ondernemen.

In dit hoofdstuk passeren deze achtergrondgedachten nog eens de revue, afgezet tegen de onderzoeksresultaten.

De Referentiemethode® is gebaseerd op mijn eigen ervaringen, kijkend naar de werkelijkheid en daarmee subjectief. Zoals weergegeven in hoofdstuk 3 heb ik vanuit verschillende betrokkenheden gekeken naar de werkelijkheid. Inherent aan de methode is dat ik de vragenlijsten, gebaseerd op gevalideerde modellen en instrumenten, steeds contextspecifiek heb toegepast. Deze vertaalslag maakt dat de methode geen objectieve beschrijving van de werkelijkheid geeft. Wel is zij, door toepassing in de praktijk, onder andere in de casestudies, opgeschoven in de richting van intersubjectiviteit. Binnen de toepassing heb ik steeds gezocht naar wetmatigheden binnen zowel leiderschaps- als organisatieontwikkeling. De toepassing van de Referentiemethode® is gebaseerd op de theorie van het sociaal constructivisme. De daarbij behorende methode voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap is in afzonderlijke casestudies toegepast bij het verdiepend diagnostisch onderzoek en het evaluerend onderzoek.

Vanuit wetenschapsfilosofisch perspectief kan de Referentiemethode® getypeerd worden als:

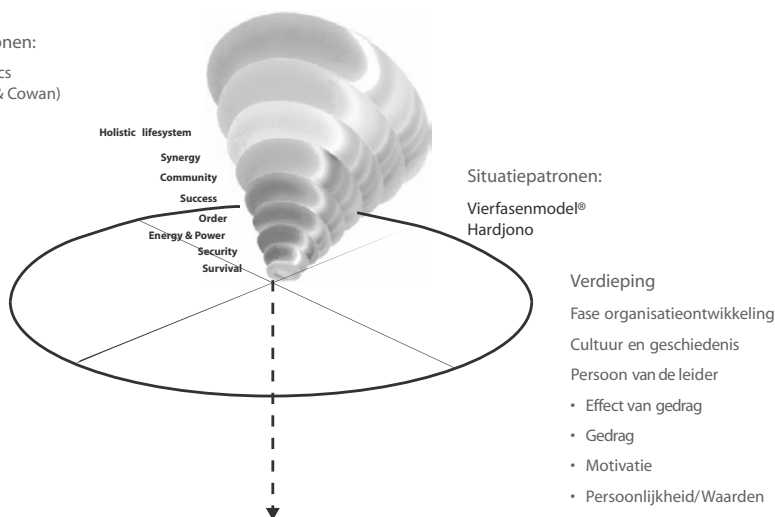
- Een methode voor de ordening van het denken en het instrumenteren van onderzoek naar organiseren.

- Een diagnoseaanpak om momentopnamen te maken van het proces van organiseren, waarin verschillende werkelijkheidsdefinities c.q. sociale contexten simultaan zijn vast te stellen.
- Een methode voor het aanbrengen van samenhang tussen het organiseren van kennis en het construeren en herconstrueren van de werkelijkheid, gebruikmakend van de methodologie voor het dereïficeren.
- Een methodologie voor het definiëren van het begrip effectiviteit als beoordelingscriterium voor contextueel leiderschap.
- Een metatheorie of denkkader om bestaande theorieën in een breder theoretisch kader met elkaar in verband te brengen.

Vanuit een theoretisch perspectief heb ik een groot aantal invalshoeken onderzocht vanuit de perspectieven maatschappij, organisatie en persoon van de leider. In afbeelding 1 is een samenvatting gemaakt van deze theorie. In eerste instantie heeft een organisatie te maken met de turbulentie van de omgeving en een daarbij behorend dominant context- of waardepatroon, van waaruit ze wil organiseren. De basis wordt gevormd door Spiral Dynamics, zoals ontwikkeld door Graves (1974) en later uitgewerkt door Beck en Cowan (2002). De te onderscheiden contexten binnen het kader van deze dissertatie zijn blauw (order), oranje (success), groen (community) of geel (synergie). Vervolgens bepaalt de organisatie haar strategische ambitie. Zij gebruikt daarvoor het Vierfasenmodel® van Hardjono (1995), waarbij een onderscheid is gemaakt in een viertal situatiepatronen (voorkeursrelaties tussen enerzijds het strategisch perspectief en anderzijds een fase van organisatieontwikkeling met de bijbehorende dominante leiderschapsrollen). De strategische ambitie wordt geformuleerd door het management, rekening houdend met de belangen, behoeften en waarden van alle direct betrokken stakeholders (in- en extern). De keuze beïnvloedt uiteraard de gang van zaken binnen de organisatie. Anderzijds beïnvloedt op haar beurt de dagelijkse realiteit nadrukkelijk de ontwikkeling van het contextueel leiderschap. Dit leiderschap is gedefinieerd als het resultaat van processen van beïnvloeding. Zo is er sprake van een wederkerige relatie en in die zin is het begrip *dialog* van eminent belang. Om contextueel leiderschap te kunnen diagnosticeren en ontwikkelen, vindt er per leidinggevende een verdieping plaats op de niveaus: effect van gedrag, gedrag, motivatie, persoonlijkheid en waarden. Daarbij gaat het om de ontwikkeling van zowel de effectiviteit als de authenticiteit van leiderschap.

Contextpatronen:

Spiral Dynamics  
(Graves, Beck & Cowan)



Afbeelding 1: Samenvatting belangrijkste theorie, gebruikt voor de Referentiemethode®

De Referentiemethode® is ontworpen als een onderzoeksmethode die niet begrensd is door de formele organisatie en die rekening houdt met de interdependentie tussen persoon, organisatie en maatschappij. In hoofdstuk 1 zijn deze drie perspectieven gedefinieerd als wezenlijk voor de ontwikkeling van contextueel leiderschap. Contextueel leiderschap bestaat uit een synthese van verschillende leiderschapsstijlen, -bronnen en -rollen. Een combinatie is uitsluitend effectief binnen een bepaalde historie, cultuur en waardepatronen. Effectiviteit in het hier en nu is uitsluitend lokaal bepaald.

In feite vormt de Referentiemethode® een aanvulling op het ECS-Frame-work. De theorieën en modellen, zoals gebruikt voor dit Framework, zijn door Hardjono en De Klein vastgelegd in een publicatie: 'Growing towards a sustainable organisation by a phasewise introduction of Quality Management, the European Corporate Sustainability Framework (ECSF) (Hardjono & De Klein 2005). Het ECS-Frame-work integreert bestaande beproefde managementmethodes en organisatiethorieën in een businessbenadering, met name:

- de Emergent Cyclical Levels of Existence Theory (Graves 1974; Beck & Cowan 2002);
- het Vierfasenmodel® (Hardjono 1995);

- het European Model for Business Excellence (EFQM);
- het INK-managementmodel;
- Business Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 2005);
- De SqEME<sup>®</sup>-methode.<sup>42</sup>

De Referentiemethode<sup>®</sup>, en de toepassing daarvan in dit onderzoek, voegt het leiderschap daar aan toe. Het ECS-Framework is gebaseerd op de interpretatieve sociologie en het symbolisch interactionisme. Zoals blijkt in hoofdstuk 3 kan ook de Referentiemethode<sup>®</sup> voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap gerekend worden binnen dezelfde traditie. De Referentiemethode<sup>®</sup> is ontworpen op een manier dat het een pluralistische benadering mogelijk maakt rondom thema's als ethiek en duurzaam ondernemen, daarbij rekening houdend met de ambiguïteit van het subject.

### **De toepassing van de Referentiemethode<sup>®</sup>**

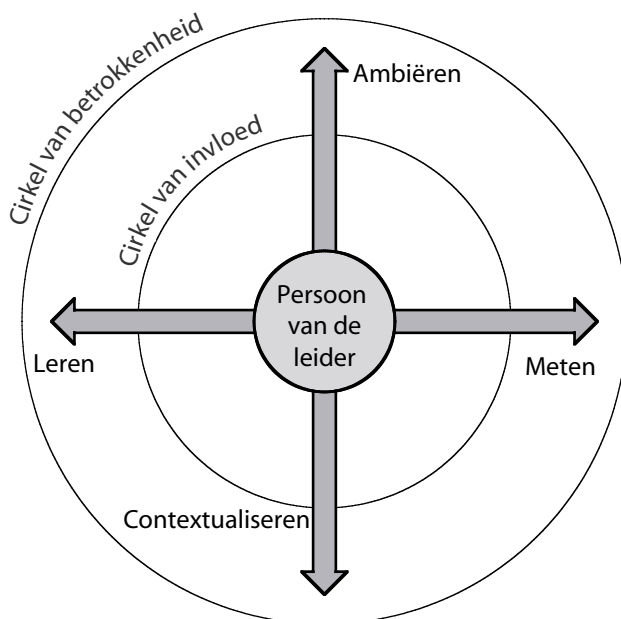
De Referentiemethode<sup>®</sup> biedt metataal voor het (her)ontwerp van sociale systemen. De Referentiemethode<sup>®</sup> is gebaseerd op een metatheorie c.q. denkkader om bestaande theorieën in een breder theoretisch kader met elkaar te kunnen verzoenen (Maas 1988).

De kracht van de Referentiemethode<sup>®</sup> zit niet zozeer in het model, maar in de dialoog die op gang wordt gebracht, resulterend in zingeving, betekenisgeving en authentieke keuzes door de leider. Zij omvat een diagnoseaanpak om momentopnamen te maken van het proces van organiseren, waarin verschillende werkelijkheidsdefinities c.q. sociale contexten simultaan zijn vast te stellen. Het gaat daarbij om een multivariabele diagnose (het procesmatig kijken naar de wereld om ons heen) en het bruikbaar maken van bestaande methoden (leveringsmethoden) voor multivariabele informatie (anders kijken en anders interpreteren) (Maas 1988).

42 De SqEME<sup>®</sup>-methode is in het kader van deze dissertatie niet behandeld. Deze methode gaat uit van subjectiviteit als fenomeen en benadert vanuit een viertal verschillende vensters dezelfde werkelijkheid. Daarbij gaat het om de vensters: Constitution, Chemistry, Correspondence en Control. Het gebruikmaken van deze benadering leidt tot een integrale, complementaire, toetsbare en specifieke benadering van de werkelijkheid. Wijzigingen in een van de vensters hebben direct consequenties voor de andere. In die zin toetsen de benaderingen vanuit de vier vensters elkaar.

De Referentiemethode® maakt gebruik van de Taal der Verandering (Van den Nieuwenhof 2005b) voor het construeren en herconstrueren van werkelijkheden, resulterend in subtiële contingentie voor dat ene geval.

Afbeelding 2 geeft beknopt nog eens de kernbegrippen weer van de toepassing van de Referentiemethode® voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap.



Afbeelding 2: De kernactiviteiten bij de toepassing van de Referentiemethode®

Bron: Covey (2002)

De methode gaat er van uit dat de leider vanuit zijn ambitie (de cirkel van betrokkenheid) zijn cirkel van invloed wil vergroten. Daarbij dient hij aandacht te besteden aan de kernelementen, die zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5: het contextualiseren, het ambiëren, het leren en het meten.

# Summary

Is leadership development within a specific context possible, and if so, what are the preconditions necessary to achieve the intended effect? This study is based on the expectation that good leaders can have positive effects in inspiring and influencing staff members, and therefore positively affect the development of the specific organisation or organisational part led by them. The assumption is that many leaders have the ability, and the need, to develop from a vision, in terms of their effectiveness of course, but particularly and perhaps in the first place, in terms of their personality as a leader. A great deal has been written on the theory of leadership; much less is known about the development of leadership in practice. The literature shows that a lot of empirical research is limited to operational leaders, or has been carried out in laboratory settings. This means that the context is not taken into account, or only to a limited extent. This study tests a concrete method for leadership development which has come from a theoretical framework and has been applied in practice in three different concrete case studies, and then further developed after reflection.

The application of this method necessitates making a number of choices and adaptations as one goes deeper, while proceeding from one basic frame of reference. This applies both to the design of the method and to the final presented application of the method in the practice of leadership development. In other words, the context-specific design per case study, working from a fixed frame of reference, is inherent to the method elaborated here, referred to henceforth as the Reference Method (*Referentiemethode*®).

Leadership development is often based on models that come from a variety of management theories. These often involve a reductionist way of looking at cause and effect. In this study a different approach is chosen, namely working together with those involved to look repeatedly at their organisation and identify what motivates and inspires them. This is a different way of seeing leadership development. A reference model was developed for this and later applied as a method to diagnose and develop leadership (see Chapter 1, Figure 3). This

study shows the way the method works in practice. In applying the method, two concepts from the recent literature on leadership occupied centre stage: *context* and *relationship*.

The Reference Method is designed as a research method which is not limited by the formal organisation and which takes account of the interdependence of the individual, the organisation and society. In Chapter 1 these three perspectives are defined as essential for the development of contextual leadership, which is a synthesis of different leadership styles, sources and roles. Any one combination will only be effective within a certain history, culture and set of values. How effective something is in the here and now is entirely a local matter.

The ambition was to work together with individuals involved in the organisation and the field, to arrive at a method to diagnose and develop leadership from the perspective of corporate sustainability. The *leitmotiv* here was assigning meaning in a specific context. The design criteria for the method were determined from the literature (Chapter 2). Then in the design phase a choice was made, based on practical experience and a training course with a pilot group of leaders, for six elements of significance for leadership development, varying from developments in society to the personality and values of the individual. These elements can be distinguished one from another, but are not separable. Together they make up the reference model. Choosing from a range of different scientific disciplines, a number of models and instruments (delivery methods) were selected for each element, which are of importance in developing leadership and can contribute to the development of these six elements.

From a theoretical angle (Chapter 2) a large number of different approaches were reviewed from the different perspectives of society, the organisation and the leader as a person. In the first instance an organisation encounters the turbulence of its environment and the relevant dominant context or set of values, against which background it is trying to organise itself. The basis is formed by Spiral Dynamics, as developed by Clare Graves and later elaborated on by Don Beck and Chris Cowan. The contexts distinguished within the framework of this study are blue (order), orange (success), green (community) and yellow (synergy). The organisation then determines its strategic ambition. In doing this it uses the Four-Phase Model<sup>®</sup> developed by Teunis Hardjono, which distinguishes between four situation models (preferred relationships between the strategic perspective on the one hand and on the other hand a phase of organisational development with the relevant dominant leadership roles) (Samenvatting Figure 1). The strategic ambition is formulated by management, taking into account the interests, needs and values of all stakeholders directly involved

(internally and externally). The choice naturally influences how things go within the organisation. On the other hand, daily reality in turn strongly influences the development of the contextual leadership. This leadership is defined as the result of processes of influencing. There is therefore a mutual relationship and in that sense the concept of dialogue is eminently important.

The models were then applied together with the accompanying instruments in separate organisations (Chapter 4). An investigation and analysis was carried out for each organisation based on the chosen models, with the aim of generating usable management information. In every organisation, the trick is to generate the relevant management information from the large amount of information available and to make choices: for example, choices about whether leadership is a critical success factor for the organisation to achieve its strategic ambitions in the short and longer term.

When those immediately involved agree that this is in fact the case, in order to make diagnostic judgements about the contextual leadership and to develop, each leader needs to move to a deeper level in relation to conduct, the effect of conduct, motivation, personality and values. This involves developing both effectiveness and authenticity in leadership.

It is then up to individual leaders to answer the question of what the strategic ambition means for them personally. Here the leader as a person is more central. A core question here is: what can the leader contribute to achieving the organisation's strategic ambition? An equally important question is: what can the organisation contribute to the leader's personal development? In order to investigate these aspects further, for all six elements of the reference model, the models and relevant instruments were again classified according to the context-specific situation, but this time at the individual level. Depending on this situation, context-specific questionnaires and investigation methods were developed based on the elements. On the basis of the results, the leader is given individual feedback with comments making sense of the leader as a person. These results are then consolidated up to team and/or organisational level.

All of this means that the Reference Method does not consist of a universally applicable model but a method of working more and more specifically on the situation of the individual leader, in consultation with those involved, working from a number of perspectives and adapting to fit the case in question (Chapter 5). The processes of adapting and sense-making ask a lot of professionals implementing the method. They are required to reflect, to look at things repeatedly and methodically and to intervene. In order to apply the Refer-

ence Method adequately, three roles are therefore distinguished, namely the programme manager (internal), the consultant (external) and the counsellor (external). The study revealed that these three roles are fundamentally different in terms of activities and also in terms of personalities. Each of the three roles forms an essential precondition for the application of the Reference Method for the diagnosis and development of contextual leadership. In order to facilitate processes of sense-making and assigning significance, the individuals fulfilling these roles must on the one hand have found the balance for themselves between authenticity and effectiveness, and on the other hand have sufficient conceptual abilities to interpret developments and actually make choices on their own responsibility.

The use of the Reference Method is informed by a number of central ideas, namely:

- the stakeholder approach;
- the theory of phasewise organisational development;
- development directions and management orientations;
- changing paradigms of organising and the complexity approach;
- leadership development in the direction of sustainable business.

The Reference Method is based on the author's own experiences and view of reality and is therefore subjective. As indicated in Chapter 3, the study looked at reality from various different points of view. It is inherent in the method that the questionnaires, based on validated models and instruments, were always applied in a way specific to the context. This adaptation means that the method does not give an objective description of reality. However by being applied in practice, among other things in the case studies, it has shifted in the direction of intersubjectivity. Within its application, this study always looked for patterns within both leadership and organisational development. The application of the Reference Method is based on the theory of social constructivism. The related method for the diagnosis and development of contextual leadership was applied in separate case studies in the deeper diagnostic study and the evaluating study.

The power of the Reference Method is thus not in the model but in the dialogue that is initiated, resulting in sense-making, assigning significance and authentic choices by the leader. It includes a diagnostic approach in order to take snapshots of the organising process, in which various different reality definitions or social contexts are ascertained simultaneously.

From a philosophy of science perspective, the Reference Method can be characterised as:

- A method for ordering thinking and creating instruments for research into organisation.
- A diagnostic approach to take snapshots of the process of organising, in which various different reality definitions or social contexts can be ascertained simultaneously.
- A method for introducing cohesion between the organisation of knowledge and the construction and reconstruction of reality, making use of the methodology for dereification.
- A methodology for defining the concept of effectiveness as an assessment criterion for contextual leadership.
- A metatheory or conceptual framework to link existing theories within a wider theoretical context.

The study shows that leadership development based on the Reference Method is possible within a specific context if:

1. the insights of contextual leadership are used, making a connection between society, the specific organisation to or within which leadership is being given, and the leader as a person: *contextualisation*;
2. the organisation's strategic ambitions and values are taken into account: *ambition*;
3. the method creates a positive climate for development in the leader's environment: *learning*;
4. the method makes development measurable: *measuring*.

The following preconditions need to be taken into account:

- Leadership development is seen as a vital element for the future development of the organisation in order to achieve its strategic ambitions.
- The organisation as a whole has defined a vision of leadership development.
- Leaders have chosen to be or become a leader out of their own inner drive and motivation.
- Thinking about organisations and organising must take place within the tradition of systems thinking.
- Leaders need to have sufficient conceptual abilities and business knowledge to be able to interpret developments. In Chapter 2 this is referred to as pattern recognition.
- The roles of consultant, programme manager and counsellor are of particular importance for the design and implementation of the programme.
- The Reference Method offers sufficient possibilities to apply the method to all levels of leadership development (strategic, tactical and operational

levels). However development will only be successful if work is going on at two levels within the organisation at the same time. The recommendation here is to begin with the combination of the strategic and tactical levels and to proceed to the combination of the tactical and operational levels.

- The design of a programme for a specific context always involves customised work in the constructivist tradition, working together with those involved to look at their organisation.
- In order to look at the dynamic character of the relationship between the leader and the organisation and the social context, it is necessary to follow the development of leadership like a film (several observations over time) rather than as a snapshot. After all, when the context changes, leaders' demands and expectations also change. Dialogue is necessary within this changing context to create and maintain a situation in which developments can be discussed.

# Literatuur

- Adizes, I 1981, *Mismanagement: Signaleren en oplossen*, Samson, Alphen aan den Rijn/ Brussel.
- Anantaraman, V 1993, 'Evolving Concepts of Organisational Leadership', *Singapore Management Review*, vol. 15, no 2, pp. 17-33.
- Bakker, JM & Tempelaars, AHM 2005, *Organisatieontwikkeling van fase II naar fase III*, INK, Zaltbommel.
- Balkenende, JP, Kaptein, M, Kimman, E, & Toren, JP van den 2003, *Onderneming en Maatschappij: op zoek naar vertrouwen*, Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Bass, BM 1990, *Bass and Stogdill Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York.
- Bateson, G 1972, *Steps to an Ecology of Mind: a revolutionary Approach to man's Understanding of Himself*, Ballantine, New York.
- Beck, DE & Cowan, CC 2002, *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change. Exploring the New Science of Memetics*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Bennis, WG 1989, *On becoming a leader*, Addison Wesley, New York.
- Bennis, WG & Nanus, B 1985, *Leaders: The strategies for taking change*, Harper & Row, New York.
- Blake, RR & Mouton, JS 1964, *The managerial grid*, Gulf, Houston, TX.
- Blot, P de 2006, *Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing*, Universiteit Nyenrode, Breukelen.
- Boerwinkel, F 1971, *Inclusief denken*, Unieboek, Bussum.
- Bohm, D 1980, *Wholeness and the implicate order*, Routledge and Kegan, London.
- Boulding, KE 1974, *Collected Papers*, Associated University Press, Boulder, Colorado.
- Bryman, A 1993, 'Charismatic leadership in business organizations. Some neglected issues', *The Leadership Quarterly*, vol. 4, no (3/4): pp. 289-304.
- Burns, JM 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Callens, I 2003, *Leiderschap m/v. Hoe generatief leiderschap diversiteit bevordert*, Opportunity in Bedrijf, Amstelveen, Utrecht, Centre for Generative Leadership.
- Caluwé, L de, Vermaak, H, 1999, *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Samson, Kluwer, Alphen aan den Rijn/Deventer.
- Castells, M 1996, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Collins, J 2001, *Good to great. Why some companies make the leap...and others don't*, Random House.
- Conger, JA 1999, 'Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research', *The Leadership Quarterly*, vol. 10, no 2, pp. 145-179.
- Conger, JA & Kanungo, RN 1987, 'Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings', *Academy of Management Review*, vol. 12, no 4, pp. 637- 647.

- Costa, PT & McCrae, R 1992, *NEO PI-R. Professional Manual* (Big 5), Psychological Assessment Resources, Odesse, FL.
- Covey, SR 1993, 2002, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, 22<sup>e</sup> dr., Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Covey, SR 2004, *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York.
- Cowan, CC & Todorovic, N 2005, *Clare W. Graves explores human nature: the never ending Quest*, ECLET Publishing, Santa Barbara, CA.
- Dansen, A, Vaartjes, A & Valkenborgh, J 2000, *Managers in organisatienetwerken. Een kwalitatief onderzoek naar succesvol leiderschap*, TIAS Business School, Tilburg.
- Day, DV 2000, 'Leadership development: A review in context', *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, pp. 581-613.
- Denison, DR 1990, *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley & Sons, New York.
- Dijk, NMH van 1989, *Een methodische strategie van organisatie-verandering*, Eburon, Delft.
- Dilts, RB 1996, *Visionary Leadership Skills; Creating a world to which people want to belong*, Meta Publications, Capitola, CA.
- Dilts, RB & Epstein, T 1991, *Tools for Dreamers. Strategy for Creativity and the Structure of Innovation*, Meta Publications, Cupertino, CA.
- Dinten, W van 2002, *Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren*, Eburon, Delft.
- Dongen, HJ van, Laat, WAM de & Maas, AJJA 1996, *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*, Eburon, Delft.
- Dotlich, DL & Noel, JL, 1998, *Action Learning: How the world's top companies are re-creating their leaders and themselves* in Day, DV 2000, 'Leadership development: A review in context', *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, pp. 581 – 613.
- Duijn, RA van & Roozendaal, AH 2002, 'Van vakman naar Professional. Een mensgerichte benadering van kwaliteit verbetert prestaties', *het Tijdschrift voor de Politie*, vol. 64, no 9, pp. 43-47.
- Edwards, MR & Ewen, AJ 1996, *360° feedback. The powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*, AMACOM, New York.
- EFQM 1999, *The EFQM Excellence Model*, brochure, The European Foundation for Quality Management, Brussel.
- Eijnatten, F van, Poorthuis, AM & Peters, J 2002, *Inleiding in chaosdenken, theorie en praktijk*, Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Erlandson, DA, Harris, EL, Skipper, BL & Allen, SD 1993, *Doing Naturalistic Inquiry. A guide to Methods*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi.
- Essers, J 2007, *Incommensurabiliteit en Organisatie. De reconstructie van een academische patstelling*, ERIM, Rotterdam.
- Fiedler, FE 1967, *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Fiedler, FE 1971, 'Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings', *Psychological Bulletin*, vol. 76, pp. 128-148.
- Fiedler, FE & House, RJ 1988, 'Leadership theory and research: a report of progress' in CL Cooper & I Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Chichester.
- Ganzevoort, JW 1999, *Organiseren als menselijk leven. Contouren van een nieuw paradigma*, Vossiuspers UAP, Amsterdam.
- Ganzevoort, JW 2003, 'Spiritualiteit in leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties', Titus Brandsma Lezing 2003, Valkhof Pers, Nijmegen.

- Graves, CW 1974, 'Human nature prepares for a momentous leap', *The Futurist*, April, pp. 72-87.
- Greenleaf, RK 1970, *The servant as Leader*, Greenleaf Centre for Servant-Leadership, Westfield, IN.
- Guba, EG. & Lincoln, YS 1989, *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park, London, New Delhi, Sage Publications.
- Hardjono, TW 1995, *Ritmiek en Organisatiedynamiek, het vierfasenmodel*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Hardjono, TW 2004, *Introductie. Filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel*, INK, Zaltbommel.
- Hardjono, TW 2005, 'Developments in Quality Management'. Presentatie voor de Soeterbeeck groep, oktober 2005.
- Hardjono, TW & Klein, PD de 2005, 'Growing towards a sustainable organisation by a phasewise introduction of Quality Management; the European Corporate Sustainability Framework (ECSF)', unpublished.
- Hardjono, TW, Have, S ten & Have, WD ten 1996, *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Quality Publications Ltd on behalf of EFQM and the European Commission, printed in the UK.
- Hardjono, TW & Klammer, H 2005, *Breng Spirit in je werk. Hoe doe je dat?*, Meinema, Zoetermeer.
- Hazel, B van den 2004, 'Leider voor het gebiedsgebonden politiewerk', *het Tijdschrift voor de Politie*, vol. 66, no 12, pp. 4-9.
- Hermans, HJM & Hermans-Jansen, E 1995, *Self-Narratives. The Construction of Meaning in Psychotherapy*, The Guilford Press, New York.
- Hermans, HJM & Hermans-Jansen, E 2002, *Het verdeelde gemoed. Over de grondmotieven in ons dagelijks leven*, H. Nelissen BV, Soest.
- Hermans, HJM & Kempen, HJG 1993, *The Dialogical Self. Meaning as Movement*, Academic Press, Inc. San Diego, New York, Boston, London, Sydney, Tokyo, Toronto.
- Hermans, HJM, Kempen, HJG & Loon, EJP van 1992, 'The dialogical Self, beyond Individualism and Rationalism', *The American Psychologist*, vol. 47, no 1, pp. 23-33.
- Hersey, P 1992, *Situationeel leiding geven*, 5<sup>e</sup> druk, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Hoefman, HJ. & Schuijt, L 2004, 2006, *Het menselijk gezicht van werk*, 2<sup>e</sup> druk Asoka, Rotterdam/Vught.
- Homan, TH 2006, *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*, Open Universiteit Nederland, Heerlen.
- Hooijdonk, SEJM van 2001, *Leadership Characteristics and Cultural Value Dimensions researched in a Multinational Context*, doctoraalscriptie, Universiteit van Tilburg.
- Hosking, DM 1999, 'Leadership processes and leadership development: reflections from a social constructionist paradigm', Source: <[http://www.relational-constructionism.org/media/leadership\\_reflections.pdf](http://www.relational-constructionism.org/media/leadership_reflections.pdf)>, viewed : 20 August 2006.
- Hosking, DM & Morley, IE 1991, *A Social Psychology of Organizing. People, Processes and Contexts*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire, HP.
- House, RJ & Aditya, RN 1997, 'The social scientific study of leadership: Quo vadis?', *Journal of Management*, vol. 23, no 3, pp. 409-473.
- Hoving, H 2000, *Leiden met PIT. Inspireren en innoveren in organisaties*, Lemma, Utrecht.
- Hoving, H 2002, *Innoveren met invloed*, Lemma, Utrecht.
- Hunt, JG 2006, 'Editorial: Comments from the yearly review editor', *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 6, pp. 556-557.

- Hunt, JG 2007, 'Editorial: Comments from the yearly review editor – Once Again', *The Leadership Quarterly*, vol. 18, no 6, pp. 511-513.
- Jaworski, J 2002, *Synchroniciteit, de innerlijke weg naar leiderschap*, Indigo, een imprint van Uitgeverij Christofor, Zeist.
- Judge, TA & Bono, JE 2000, 'Five-factor model of personality and transformational leadership', *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 5, pp. 751-765.
- Juran, J & Godfrey, AB 1999, *Juran's Quality Handbook*, Mc Graw, Hill New York.
- Kaplan, RS & Norton, DP 2005, *Strategie in kaart gebracht. Concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen*, Business Contact, Amsterdam, Antwerpen.
- Kemenade, E van & Pupius, M 2002, 'A change in training of quality managers', presentatie EOQ-congres 2002.
- Kessels, J, Boers & E, Mostert, P 2002, *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties. Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*, Boom, Amsterdam.
- Kinds, EL & Kinds-Hoendervoogt YBC 2004, *De Hearthunter. Gids voor waardengedreven leiderschap*, Core Commit Publishers, Groningen.
- Klamer, H 2005, 'Leiderschap is meesterschap', publicatie Bilderbergconferentie 2006.
- Klein, PD de, 2003. 'Betekenisgeving en dynamiek in organiseren', doctoraalscriptie, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Laat, WAM de 1984, *Vragen naar de onbekende weg. Een sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar deskundigheid in het kader van een theorie over organiseren*, 2<sup>e</sup> druk, Eburon, Delft.
- Lammers, CJAA, Mijs, AA, Noort, WJ van 2001, *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisatie*, 9<sup>e</sup> druk, Het Spectrum BV, Utrecht.
- Leeuwen, JWM van & Waszink AC 1998, *Management van Verbetering. Kwaliteit in een veranderingsperspectief*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Levinas, E 1987, *Ethisch en oneindig*, Kok Agora, Kampen.
- Libbrecht, U 1983, 'Een kleine levensfilosofie', collegelectaat, Universiteit Nijmegen.
- Libbrecht, U 1995, *Inleiding comparatieve filosofie. Opzet en ontwikkeling van een comparatief model*, Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Lievegoed, BCJ 1993, *Organisaties in ontwikkeling. Zicht op de toekomst*, 8<sup>e</sup> druk, Lemniscaat, Rotterdam.
- Lievegoed, BCJ 2000, *De levensloop van de mens*, 18<sup>e</sup> druk, Lemniscaat, Rotterdam.
- Loon, EJP van 2002, 'Motivector® Leiderschap. Algemene toelichting plus specifieke toelichting leiderschap', documentatie INK-training leiderschap.
- Loon, EJP van 2006, *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*, Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Loon, EJP van & Hoving, H 2001, *Leiderschap. Op zoek naar de juiste balans tussen willen en kunnen*, INK, Zaltbommel.
- Loon, EJP van & Roozendaal, AH 2006, *Leiderschap als Kunst. Moed om te veranderen*, INK, Zaltbommel.
- Loon, EJP van & Wijsbek, J 2003, *De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*, Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Lowe, KB & Gardner, WL 2000, 'Ten years of The Leadership quarterly Contributions and challenges for the future', *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, pp. 459-514.
- Maas, AJJA 1988, *Ongedefinieerde ruimten, sociaal-symbolische configuraties: een onderzoek naar theorie, methodologie en methodeontwikkeling voor processen van organiseren*, Eburon, Delft.
- Marion, R & Uhl-Bien, M 2001, 'Leadership in complex organizations', *The Leadership Quarterly*, vol. 12, no 4, pp. 389-418.

- Marrewijk, M van 2002, 'Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability - between agency and communion', *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 95-105.
- Marrewijk, M van & Hardjono, TW 2002, 'European Corporate Sustainability Framework - ECSF - for Managing Complexity and Corporate Transformation', *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp 121-132.
- Marrewijk, M van & Timmers, J 2003, 'De rol van dialoog en leiderschap in veranderende contexten', presentatie congres Motivation at Work, Den Haag, november 2002.
- Marrewijk, M van & Werre, M 2003, 'Multiple Levels of Corporate Sustainability', *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 107-119.
- Maturana, R & Varelo, FJ 1989, *De boom der kennis: hoe wij de wereld door onze eigen waarneming creëren*, Contact, Amsterdam.
- McAuley, J, Duberley, J & Johnson, P 2007, *Organization Theory*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow.
- Mintzberg, H 1994, *Organisatiestructuren*, Prentice Hall/ Academic Service, Schoonhoven.
- Moonen, CLM 2002, 'Behoeftte aan nieuwe managementsystemen', *TNO Arbeid Nieuws*: pp. 12-13.
- Moonen, CLM, Drift, D van de, Voskuilen, G. & Dijk, MD van 2002, *Op weg naar nieuwe generatie managementsystemen*, TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Morgan, G 1986, 1992, *Beelden van organisatie*, Scriptum Management, Sage Publications, Schiedam, London.
- Nieuwenbroek, A, Gieles, P & Mullingen, W van 2003, *Contextueel leidinggeven in het onderwijs*, Acco, Leuven.
- Nieuwenhof, R van den 2005 a, 'De Taal van Verandering', bron: <www.managementconsultant.nl>, gezien januari 2005.
- Nieuwenhof, R van den 2005 b, *De taal van Verandering*, Scriptum Management, Schiedam.
- Oosterbaan, W 1997, 'Socioloog Manual Castells over de netwerkeconomie', NRC Webpagina, gezien 8 november 1997.
- Osborn, RN, Hunt, JG, Jauch, LR 2002, 'Toward a contextual theory of leadership', *The Leadership Quarterly*, vol. 13, no 6, pp. 797 - 837.
- Otto, MM & Leeuw, ACJ de 2000, *Kijken, denken, doen*, Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Porter, LW & McLaughlin, GB 2006, 'Leadership and the organizational context: Like the weather?', *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 6, pp. 559-576.
- Pribram, KH 1971, *Languages of the brain: experimental paradoxes and principles in neuropsychology*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Quinn, RE & Cameron KS 2003, *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*, Academic Service, Schoonhoven.
- Quinn, RE, Faerman SR, Thompson, MP & McGrath, MR 2003, *Handboek Managementvaardigheden*, 3<sup>e</sup> editie, Academic Service, Schoonhoven.
- Quinn, RE & Rohrbaugh, J 1983, 'A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis', *Management Science*, vol. 29, no 3, pp. 363-77.
- Ramondt, JJ 2002, *Organisatiediagnostiek. Een methode voor vraaggericht onderzoek*, Academic Service, Schoonhoven.
- Roex, D 1995, 'Contextueel Proces Management. Het HQM Denkmodel', Gent, unpublished.
- Roozendaal, AH 2005, 'Eindrapportage evaluerend onderzoek leiderschapsontwikkeling Regiopolitie IJsselland District Noord', rapport, RHPC, Nijmegen.
- Roozendaal, AH 2006 a, 'Eindrapportage evaluerend onderzoek leiderschapsontwikkeling Middenkader De Die', rapport, RHPC, Nijmegen.

- Roosendaal, AH 2006 b, 'Eindrapportage evaluerend onderzoek leiderschapsontwikkeling strategisch niveau Directie en MT Van der Waal Groep', rapport, RHPC, Nijmegen.
- Roosendaal, AH 2006 c, 'Basiselementen bij leiderschapsontwikkeling. Succesfactoren en valkuilen MD-programma's', *Tijdschrift voor Management Development*, vol. 14, no 4, pp. 12-17.
- Schein, EH 2001, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*, Scriptum, Schiedam.
- Schins, WJH 2005, 'Bedrijfsvoering en leiderschap in de komende decennia', Eijdsen, unpublished.
- Schipper, JPJ de 2004, 'INK-ontwikkelingsfasen en de rol van waarden, verkenning van de positivistische en interpretatieve benaderingen voor het beschrijven van organisaties in ontwikkeling', doctoraalscriptie, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Schneider, M & Somers, M, 2006, 'Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research', *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 4, pp. 351-365.
- Schön, DA 1982, *The reflective Practitioner. How professionals think in action*, Basis Books, Perseus Books Group, USA.
- Senge, PM 1992, *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum Books, Schiedam.
- Shamir, B, Howell, JM, 1999, 'Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership', *The Leadership Quarterly*, vol. 10, no 2, pp. 257-283.
- Starren, HG, 1997, *Grootmeesters in management*, Hilversum: Teleac/NOT.
- Stoker, JJ & Kolk NJ 2003, *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten*, Kluwer, Deventer/INK, Zaltbommel.
- Tempelaars, AHM 2001, 'deel 1 Leiderschap', uit *Padvinder*, INK, Zaltbommel.
- Tulder R van, 2007, *Skill Sheets. An Integrated Approach to Research, Study and Management*, Pearson Education, Amsterdam.
- Uhl-Bien, M 2006, 'Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing', *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 6, pp. 654-676.
- Vail, PB 1989, *Managing as a Performing Art. New Ideas for a world of Chaotic Change*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, London.
- Verlinde, VMM & Luijten JAJ 2002, *Op weg naar excellentie. Zingeving als sleutel tot resultaatgericht veranderen*, Dutch University Press, Amsterdam.
- Verschuren, P & Doorewaard, H 1998, *Het ontwerpen van een onderzoek*, Lemma BV, Utrecht.
- Versnel, H & Koppenol, H 2003, *Managing Drives*, Pearson Education Amsterdam.
- Verstraeten, J 2003, *Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*, Lannoo NV, Tiel.
- Vinkenburg, HHM 1995, *Stimuleren tot perfectie. Kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening*, Kluwer Bedrijfsinformatie B.V., Deventer.
- Volberda, HW 1998, *Building the Flexible Firm. How to remain competitive*, Oxford University Press, Great Britain.
- Voogt, AA 1990, *Managen in een meervoudige context. Naar een methode voor het ontwikkelen en veranderen van sociaal cognitieve configuraties*, Eburon, Delft.
- Vos, LA de 2003, 'De mythe van de perfecte leider. Op zoek naar de betekenis en toepassing van contextueel leiderschap in de Koninklijke Landmacht vanuit een sociaal-integratief perspectief', doctoraalscriptie, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Weick, KE 1979, *The Social Psychology of Organizing*, second edition, McGraw-Hill, Inc., USA.

- Wester, FPJ 1984, *De gefundeerde theoriebenadering: een strategie voor kwalitatief onderzoek*, Heijnen, Boxmeer.
- Wiggins, JS 1996, *The Five-Factor Model of Personality. Theoretical Perspectives*, Guilford Press, New York.
- Wijsbek, J 2002, 'ZKM op Organisatieniveau', presentatie Landdag NCZ 2002, Eindhoven.
- Wilber, K 1985, *Een nieuwe werkelijkheid. Het holografische model en andere paradoxen*, Lemniscaat, Rotterdam.
- Wilber, K 1995, *Sex, Ecology, Spirituality: the spirit of evolution*, Shambala, Boston.
- Wilber, K 2002, *A theory of everything: An integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*, Shambhala, Boston.
- Yin, RK 2003, *Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Yukl, GA 1993, 'A retrospective on Robert House's 1976 theory of charismatic leadership and recent revisions', *Leadership Quarterly*, vol. 4, no 3, pp. 367-373.
- Yukl, GA 1994, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Engelwoods Cliffs, NJ.
- Zuijderhoudt, RWL 2002, 'Stand van de synergetica en genetica', Berenschot, Utrecht.
- Zuijderhoudt, RWL, Wobben JLL, Have, S ten & Busato, V 2002, 'De logica van chaos in veranderingsprocessen', *Holland Management Review*, vol. 82, pp. 59-67.
- Zaleznik, A 1977, 'Managers and leaders: are they different?', *Harvard Business Review*, vol. 55 no 3, pp. 67-78.

# **Bijlage 1:**

## **De ontwerpfase van de Referentiemethode<sup>®</sup> voor diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap**

Het ontwerptraject, dat uiteindelijk heeft geleid tot de Referentiemethode<sup>®</sup> is opgedeeld in een zestal fasen, met name:

1. Reflectie op eigen praktijkervaring en definitie van relevante leiderschapsthema's.
2. Het eerste ontwerp van het referentiemodel op basis van de resultaten van de leergang 'Leiderschap in de context van het INK-managementmodel'.
3. Evaluatie resultaten en definitie projectvoorstel voor deze dissertatie.
4. Verdiepende literatuurstudie en definitie onderzoeksmodel voor deze dissertatie.
5. Toetsing van het ontwerp van de Referentiemethode<sup>®</sup> door de uitvoering van zogenaamde organisatieassessments bij een achttal organisaties, aanvullend verdiepend leiderschapsonderzoek en een evaluerend onderzoek bij een drietal organisaties, de casestudies A, B en C, alsmede een effectmeting door de analyse van de resultaten van de drie casestudies (het doel van dit onderzoek).
6. Het definitief ontwerp van de Referentiemethode<sup>®</sup> met de bijbehorende leveringsmethodes.

### **Ad. 1 Reflectie praktijkervaring**

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 heb ik in de afgelopen jaren in verschillende rollen (variërend van manager tot consultant) gewerkt aan organisatieontwikkeling en leiderschapsonwikkeling. Daarbij blijkt vaak dat leiderschap een kritieke succesfactor vormt voor organisatieontwikkeling. Dit blijkt ook uit de resultaten van de audits in het kader van het INK-managementmodel, waarbij ik als senior auditor of auditor direct betrokken ben geweest. Leiderschapson-

wikkeling vormt een van de belangrijkste thema's voor de komende jaren, gelet ook op de enorme inspanning die momenteel in tijd en geld wordt gepleegd ten behoeve van de ontwikkeling van leiderschap en het zeer grote aantal publicaties dat verschijnt op het gebied van leiderschap. Deze constateringën hebben uiteindelijk geleid tot de overweging om de relatie tussen leiderschapsontwikkeling en organisatieontwikkeling nader te onderzoeken. De centrale hypothese daarbij is dat excellent leiderschap uiteindelijk leidt tot excellente resultaten en op termijn tot het verbeteren van de samenleving als geheel.

Excellente leiders zijn een zeldzame categorie. Ze onderscheiden zich door op een effectieve en authentieke wijze te werken aan de visie die ze willen realiseren in de *organisatie*. Leider en organisatie moeten daarvoor goed op elkaar afgestemd zijn.

Een leider moet in staat zijn om zijn eigen persoonlijkheid optimaal te gebruiken omdat het bij leidinggeven steeds minder voldoet om terug te vallen op deskundigheid, positie of macht. De persoon van de leider wordt dus in toenemende mate van belang. Als hij deze persoonlijkheid optimaal weet te hanteren, spreekt men van persoonlijk leiderschap. Voor de ontwikkeling van dit persoonlijk leiderschap is in een groot aantal gevallen leiderschapsontwikkeling noodzakelijk.

## **Ad. 2 De leergang 'Leiderschap in de context van het INK-management-model'**

### *De probleemstelling en de leerdoelen*

In 2001 is in samenwerking met het INK en een tiental leidinggevendenden uit de profit, non-profit en publieke sector de leergang ontwikkeld en gerealiseerd. Met de leergang werd beoogd een concept voor leiderschapsontwikkeling te bieden binnen de context van organisatieontwikkeling.

Het primaire doel van de leergang bestond uit het vergroten van de effectiviteit van de leidinggevende.

Binnen het INK-managementmodel wordt leiderschap gedefinieerd als de wijze waarop de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren.

Leiders maken keuzes ten aanzien van het 'richten' en 'inrichten' van hun organisatie en spelen een actieve rol bij het 'verrichten' om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Leiders vervullen daarbij een drietal verschillende rollen, met name: de ondernemersrol, de managersrol en de coachrol. Er bestaat een direct

verband tussen de fase van ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt en de wijze waarop deze rollen vervuld worden door de leider. Rolbewustzijn blijkt daarmee een kritische succesfactor te zijn voor leiders van organisaties.

De leergang was er op gericht deelnemers bewust te maken van hun eigen drijfveren/drive en vervolgens het gedrag dat daaruit voortvloeit. In de training zijn de effecten van dat gedrag gemeten en uitgewerkt voor de verschillende rollen. Op basis van actieve feedback van zowel docenten als collega-leiders zijn handreikingen gedaan voor een effectieve leiderschapsstijl.

#### *Opbouw van de leergang*

De leergang is gestart met een introductiebijeenkomst. Na een algemene kennismaking is het basismodel Leiderschap INK uitgelegd. Vanaf de start heeft het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) centraal gestaan. Het gebruik van het persoonlijk logboek is toegelicht. Met name dit logboek heeft, na het doorlopen van de training, geleid tot kritische reflecties voor de persoon van de leider. Aan de deelnemers is een aantal opdrachten meegegeven, die thuis gemaakt konden worden. Tevens is aan de deelnemers gevraagd een zogenaamde startnotitie te schrijven, bestaande uit een beschrijving van de organisatie alsmede de individuele leerdoelen.

De leergang bestond uit drie workshops. In deze workshops is rondom het leiderschapsmodel de theorie aangereikt. Zowel het model als de theorie zijn vooral uitgediept in oefeningen, intercollegiale feedback en plenaire bespreking.

Tussen de workshops 1 en 2 is met behulp van een daartoe ontwikkeld instrumentarium de effectiviteit van iemands leiderschapsstijl gemeten in de organisatie, waaraan door een deelnemer leiding wordt gegeven. De effectiviteitmeting heeft plaatsgevonden met behulp van PIT-profielen (Hoving 2002) en is gemeten bij tenminste drie zogenaamde targetfunctionarissen.

Tussen de workshops 2 en 3 is met behulp van een daartoe ontwikkeld instrumentarium gekeken naar de authenticiteit van de leidinggevende. De basis van dit onderzoek werd gevormd door de Motivector® (Van Loon 2002).

Zowel tussen workshop 1 en 2 als tussen workshop 2 en 3 hebben individuele feedbacksessies plaatsgevonden met de docenten. In deze sessies is het huiswerk besproken in relatie met de in de workshops behandelde theorie. Gedurende het gehele traject is gewerkt aan het Persoonlijk Ontwikkelings Plan.

*Doelgroep*

Deelnemers geven daadwerkelijk leiding aan een organisatie of organisatieonderdeel met eigen resultaatverantwoordelijkheid. De organisatie heeft de bereidheid om te leren. De wil om te excelleren is duidelijk aanwezig. De organisatie waaraan de deelnemer leidinggeeft, wil voortbouwen op sterktes en inspelen op kansen. In INK-termen wil de leider met zijn organisatie tenminste een fase opschuiven. De deelnemer heeft een leerhouding en staat open voor feedback. Hij heeft minimaal een HBO werk- en denkniveau. Deelname staat open voor leiders in zowel de profit- als de non-profitsector.

*De resultaten*

Aan de pilot hebben leidinggevenden meegewerkt vanuit de volgende organisaties:

- Bakkersland, Tilburg (brood- en banket);
- Verpleeghuis De Die, Amsterdam (zorgsector);
- Fontijne Grotnes, Vlaardingen (machinefabriek);
- MY Cartons, Hoogerheide (vouwcartonnage);
- Nebato, Bergeyk (toelevering metaalbewerking);
- Profextru, Hardenberg (kunststof extrusie);
- ZHEW Dordrecht (zuiveringsschap);
- Regiopolitie Midden- en West Brabant;
- INK, Zaltbommel.

In de leergang is gebruikgemaakt van de volgende theorie en de toepassing daarvan:

- INK-managementmodel t.b.v. fasen van organisatieontwikkeling;
- onderzoek effectiviteit leiderschap: Persoonlijke Invloeds Tactieken volgens Hoving (Hoving 2002);
- onderzoek authenticiteit leiderschap volgens Van Loon (Van Loon 2002).

Over de resultaten van de pilot is een publicatie verschenen: Leiderschap, op zoek naar de juiste balans tussen willen en kunnen (Van Loon & Hoving 2001). Aan de leergang hebben uiteindelijk ruim 25 leidinggevenden deelgenomen vanuit diverse organisaties uit de profit, non-profit en de publieke sector, met name:

- AXUM Organisatie Adviseurs, Breda;
- Compulsion Interim Management, Epe;
- DuPont Dordrecht Delrin (chemie);
- DuPont Dordrecht Fluoroproducts (chemie);
- Sinai Centrum, Amersfoort (geestelijke gezondheidszorg);
- Sociale Dienst Dordrecht;
- Sociale Verzekerings Bank (hoofdkantoor en regiokantoor).

### **Ad. 3 Evaluatie resultaten en definitie projectvoorstel**

De evaluatie heeft in augustus 2002 geleid tot de definitie van het referentiemodel zoals weergegeven in afbeelding 3 van hoofdstuk 1. Dit model is ontwikkeld tot de Referentiemethode<sup>®</sup> voor de diagnose en ontwikkeling van contextueel leiderschap. Dit heeft geresulteerd in een projectvoorstel en een voorlopige onderzoeksopzet met op hoofdlijnen een tweetal onderzoeksfasen:

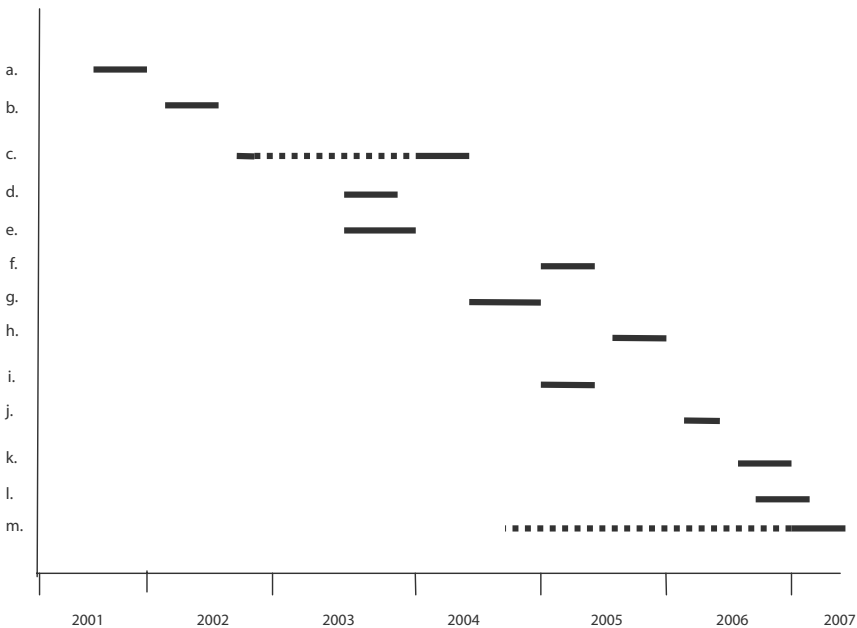
- de toetsing van het ontwerp;
- de effectmeting op basis van een evaluerend onderzoek per casus.

Daarbij heb ik keuzes gemaakt ten aanzien van het type organisatie waarnaar wordt gekeken, teneinde in de evaluatiefase uitspraken te kunnen doen over de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Het meest voor de land ligt om te kijken naar doelorganisaties: organisaties die in het leven zijn geroepen om een bepaald doel te realiseren. Zij houden op te bestaan wanneer de doelstellingen gerealiseerd zijn.

#### **Het onderzoek in de tijd geplaatst**

Tabel 1 geeft een overzicht van het verloop in de tijd van de diverse activiteiten in het kader van deze dissertatie. Dit betreft de fasen 4. tot met 6. uit het schema van bladzijde 308. De uitwerking van de afzonderlijke fasen is weergegeven in hoofdstuk 3. Methodische verantwoording.

Tabel 1: Overzicht activiteiten in de tijd geplaatst in het kader van deze dissertatie



De verklaring van de afzonderlijk activiteiten luidt als volgt:

- a. pilottraject leiderschapsontwikkeling INK;
- b. eerste ontwerp referentiemodel;
- c. van projectvoorstel tot en met goedgekeurd onderzoeksvoorstel;
- d. uitvoering organisatieassessments bij acht organisaties;
- e. casestudie A: Regiopolitie IJsselland: verdiepend diagnostisch onderzoek (vijftien leidinggevenden);
- f. casestudie A: Regiopolitie IJsselland: evaluerend onderzoek + rapportage casestudie;
- g. casestudie B: De Die: verdiepend diagnostisch onderzoek (vijftien leidinggevenden);
- h. casestudie B: De Die: evaluerend onderzoek + rapportage casestudie;
- i. casestudie C: Waal Groep: verdiepend diagnostisch onderzoek (zes leidinggevenden);
- j. casestudie C: Waal Groep: evaluerend onderzoek + rapportage case-studie;
- k. effectmeting door vergelijking en analyse resultaten drie casestudies;
- l. conclusies met betrekking tot het definitief ontwerp van de Referentiemethode<sup>®</sup> met bijbehorende leveringsmethodes;
- m. schrijftraject en afronding dissertatie.

# Bijlage II

## Promoveren in deeltijd

Dit proefschrift is tot stand gekomen als onderzoek binnen het PID-programma van docenten van de Faculteit Bedrijfskunde van de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam, in samenwerking met collegae van andere universiteiten.

Promoveren in Deeltijd (PID) is een opleidingsprogramma voor mensen die naast het werk willen promoveren. Het gaat hierbij om tot nieuwe theorieontwikkeling te komen door praktijkkennis (tacit knowledge) wetenschappelijk te toetsen dan wel te onderbouwen. Het programma is toegesneden op de speciale wensen van de deeltijdpromovendus, met als doel een succesvolle dissertatie binnen vier jaar (naast de huidige baan of onderneming) af te ronden:

- begeleiding bij het organiseren van het onderzoek: planmatige aanpak;
- gezamenlijke bijeenkomsten en intervisie;
- begeleiding op het doen van wetenschappelijk bedrijfskundig onderzoek (methodologie, methodeleer en wetenschappelijk schrijven);
- persoonlijke coach als vast aanspreekpunt op de universiteit;
- ondersteuning in de vorm van materialen en faciliteiten.

Het programma dat begin 2005 is gestart, biedt een promotietraject dat bestaat uit het leren doen van wetenschappelijk onderzoek. Op zich is dat een discipline die men zich moet aanleren. Zij is niet te vergelijken met het doen van onderzoekswerkzaamheden in het kader van organisatieadvies. Het promotietraject heeft als resultaat het proefschrift. Deelnemers worden gedurende het gehele project op de volgende wijze begeleid:

- een persoonlijke begeleider vanuit het PID-programma;
- minimaal vier coachgesprekken en vier groepsbijeenkomsten per jaar;
- ondersteuning bij het vinden van de juiste promotor (het PID-programma heeft contact met diverse hoogleraren binnen en buiten de Erasmus Universiteit Rotterdam);
- ondersteuning bij het formeren van de kleine commissie;
- een altijd aanspreekbaar secretariaat.

Voor meer informatie:

- Prof. dr. ing. T.W. Hardjono : 010-4081719
- Dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars : 010-4081980
- Drs. ing. Wilco Braam : 06-19912208 &  
wilco.braam@inpaqt.nl



# Bijlage III

## Over de auteur

Arnold Roozendaal (1954) is Certified Management Consultant en directeur van Roozendaal Human Performance Consultancy BV ([www.roozendaal-hpc.nl](http://www.roozendaal-hpc.nl)). Het bureau wil een bijdrage leveren aan de slagkracht en vitaliteit van organisaties en werkt vanuit de overtuiging dat medewerkers in organisaties daarvoor de kritieke succesfactor zijn. Klanten zijn organisaties die de visie, de ambitie, de drive en het lef hebben om nu en in de toekomst onderscheidend te presteren en daarvoor in zowel medewerkers als de organisatie investeren. Hij werkt daarom op het snijvlak tussen leiderschap-, mens- en organisatieontwikkeling.

Hij is auditor voor het INK en als externe deskundige betrokken geweest bij een groot aantal audits in het kader van het kwaliteitsstelsel voor de Nederlandse politie, gebaseerd op het INK-managementmodel. In opdracht van Certiked toetst hij kwaliteitsmanagementsystemen in de kennisintensieve dienstverlening.

Arnold volgde na zijn HBS-B de Hogere Technische School in Enschede, afdeling Werktuigbouwkunde (diploma 1971). Daarnaast volgde hij van 1994 – 1996 de postdoctorale Beroepsopleiding Management Consultancy aan het SIOO in Utrecht, afgerond in 1996 als Master of Change Management.

In zijn loopbaan heeft hij steeds gekozen voor de afwisseling tussen management- en consultancyfuncties. Zijn managementervaring deed hij op in de toeleveringsindustrie metaalbewerking, de printerindustrie en de bakkerijwereld.

Hij is sinds 1994 lid van de Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs (de Ooa) en heeft diverse publicaties op zijn naam staan.