



VAN DIRIGEREN NAAR INSPIREREN

Een kwalitatief onderzoek naar dienend
leiderschap bij de Corporate Dienst van
Rijkswaterstaat

Radenka Vukovic

VAN DIRIGEREN NAAR INSPIREREN

*Een kwalitatief onderzoek naar dienend leiderschap
bij de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat*

Radenka Vukovic

ISBN:	978-94-6458-442-4
Ontwerp omslag:	Sylé van Olst
Lay-out:	Publiss www.publiss.nl
Print:	Ridderprint www.ridderprint.nl

© 2022 R. Vukovic. Van dirigeren naar inspireren, een kwalitatief onderzoek naar dienend leiderschap bij de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

VRIJE UNIVERSITEIT

VAN DIRIGEREN NAAR INSPIREREN

*Een kwalitatief onderzoek naar dienend leiderschap
bij de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat*

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad Doctor aan
de Vrije Universiteit Amsterdam,
op gezag van de rector magnificus
prof.dr. J.J.G. Geurts,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de School of Business and Economics
op donderdag 27 oktober 2022 om 13.45 uur
in een bijeenkomst van de universiteit,
De Boelelaan 1105

door

Radenka Vukovic

geboren te Trebinje, Joegoslavië

promotoren: prof.dr.ir. G.M. van Dijk
 prof.dr. J.W. van Saane

copromotor: dr. H.S. Grotens

promotiecommissie: prof.dr. R. van Eijbergen
 dr. S.G.M. van de Bunt
 prof.dr. C.P.M. Wilderom
 prof.dr. E.J.P. van Loon
 prof.dr. J.B. Rijsman
 prof.dr. E. Schwella

Voor mijn ouders

Inhoudsopgave

VOORWOORD	10	
HOOFDSTUK 1	INTRODUCTIE	15
1.1	Aanleiding voor dit onderzoek	16
1.2	Dienend leiderschap	20
1.3	Mijn fascinatie	21
1.4	Vraagstelling en doelstelling	24
1.5	Opbouw van het proefschrift	25
HOOFDSTUK 2	DE CORPORATE DIENST VAN RIJKSWATERSTAAT	27
2.1	Inleiding	28
2.2	Historie, oprichting en organisatieontwikkeling van RWS	28
2.2.1	Veranderingen in de loop van de twintigste eeuw	33
2.3	Visie op dienend leiderschap bij RWS	41
2.4	Oprichting en organisatieontwikkeling van de CD	46
2.5	Slotparagraaf	55
HOOFDSTUK 3	DIENEND LEIDERSCHAP EN ORGANISATIECULTUUR	59
3.1	Leiderschap	60
3.2	Leiderschapsbenaderingen	62
3.3	De oorsprong en basisprincipes van dienend leiderschap	68
3.4	Dienend leiderschap door de lens van andere auteurs	74
3.5	Een conceptueel model van dienend leiderschap	81
3.6	Leiderschap in de context van de organisatie	83
3.7	Organisatiecultuur	86
3.7.1	Schein	87
3.7.2	Cameron en Quinn	89
3.8	Slotparagraaf over perspectieven van leiderschap in relatie tot organisatie(cultuur)	92
HOOFDSTUK 4.	METHODE VAN ONDERZOEK	95
4.1	Methodologisch kader	96
4.1.1	Kwalitatief, exploratief onderzoek	96
4.1.2	Onderzoeksontwerp: een casestudy	98
4.1.3	Kwaliteit van onderzoek	99

4.2	Methodologische opzet van dienend leiderschap	102
4.3	Het concurrerende waardenmodel	103
4.4	Onderzoeksmethoden en dataverzameling	104
HOOFDSTUK 5	RESULTATEN VAN DE ORGANISATIECULTUUR	113
5.1	Inleiding	114
5.2	Organisatiecultuur volgens directeuren	115
5.2.1	Resultaten van zes dimensies van de organisatiecultuur bij directeuren	116
5.3	Organisatiecultuur volgens afdelingshoofden	120
5.3.1	Resultaten van zes dimensies van de organisatiecultuur bij afdelingshoofden	120
5.4	Organisatiecultuur volgens medewerkers	124
5.4.1	Resultaten van zes dimensies van de organisatiecultuur bij medewerkers	125
5.5	Reflectie op de resultaten	129
HOOFDSTUK 6	RESULTATEN INTERVIEWS	135
6.1	Inleiding	136
6.2	Analyse van kenmerken van dienend leiderschap bij directeuren	136
6.2.1	Individuele kenmerken van dienend leiderschap bij directeuren	136
6.2.2	Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij directeuren	140
6.2.3	Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij directeuren	146
6.2.4	Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij directeuren	153
6.2.5	Samenvatting: kenmerken van dienend leiderschap bij directeuren	159
6.3	Analyse van kenmerken van dienend leiderschap bij afdelingshoofden	161
6.3.1	Individuele kenmerken van dienend leiderschap bij afdelingshoofden	162
6.3.2	Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij afdelingshoofden	166
6.3.3	Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij afdelingshoofden	173

6.3.4 Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij afdelingshoofden	179
6.3.5 Samenvatting: Kenmerken van dienend leiderschap bij afdelingshoofden	185
6.4 Analyse van kenmerken van dienend leiderschap bij medewerkers	187
6.4.1 Individuele kenmerken van dienend leiderschap bij medewerkers	187
6.4.2 Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij medewerkers	191
6.4.3 Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij medewerkers	197
6.4.4 Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij medewerkers	202
6.4.5 Samenvatting: Kenmerken van dienend leiderschap bij medewerkers	208
6.5 Samenvatting	210
6.5.1 Vergelijking van de resultaten tussen de doelgroepen	212
6.6 Rode draad in de interviews met directeuren	213
6.6.1 Resultaten focusgroep met directeuren	216
6.7 Rode draad in de interviews met afdelingshoofden	220
6.7.1 Resultaten focusgroep met afdelingshoofden	223
6.8 Rode draad in de interviews met medewerkers	227
6.8.1 Resultaten van focusgroep met medewerkers	230
HOOFDSTUK 7 CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	235
7.1 Conclusie	236
7.1.1 Beantwoording van de deelvragen	236
7.1.2 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag	241
7.2 Discussie en inzichten	243
7.3 Methodologische reflectie	247
7.4 Beperkingen en mogelijkheden voor nader onderzoek	249
7.5 Betekenis voor de praktijk	250
7.6 Toekomstig onderzoek	252
7.7 Persoonlijke reflectie	257
Samenvatting	261
Conclusie	267
Summary	271

Conclusion	277
Literatuur	281
Bijlage 1: Taken van de CD ten behoeve van RWS	296
Bijlage 2: Dataverzameling en codering	299
Bijlage 3: Kenmerken behorend bij dienend leiderschap volgens Zimmerer en Latham (2015)	302
Bijlage 3.1: Individuele kenmerken van dienend leider	302
Bijlage 3.2: Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider	303
Bijlage 3.3: Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider	304
Bijlage 3.4: Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap	305
Bijlage 3.5: Uitgebreide beschrijving van de kenmerken uit tabellen 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4	305
Bijlage 4a: Enquête huidige organisatiecultuur (email)	310
Bijlage 4b: Enquête gewenste organisatiecultuur (email)	311
Bijlage 5a: Vragenlijst OCAI (huidige organisatiecultuur)	312
Bijlage 5b: Vragenlijst OCAI (gewenste organisatiecultuur)	314
Bijlage 5c: Zes kenmerken van organisatiecultuur	316
Bijlage 6: Totale analyse van de organisatiecultuur	317
Bijlage 7: Conversatiehulp inclusief topiclijst	318

Voorwoord

Aanleiding voor het schrijven van dit proefschrift is mijn fascinatie voor dienend leiderschap. Van jongs af aan raakte mij de wijze waarop mijn ouders invulling gaven aan hun ouderschap. Met dit promotie onderzoek naar dienend leiderschap bij de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat hoopte ik een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van dienend leiderschap bij de Corporate Dienst. Het doen van het onderzoek en het schrijven van dit proefschrift heeft mij laten groeien en ontdekken dat dienend leiderschap niet een losstaand model is, maar dat het aansluit bij mijn eigen opvoeding, waarden en de waarden van de organisatie. De uitkomsten van deze waardevolle ontdekkingsreis waren voor mij van tevoren in het geheel niet voorzien.

Zonder de hulp van talloze mensen had dit proefschrift niet tot stand kunnen komen. Daarvoor ben ik een aantal mensen dat mij de afgelopen jaren heeft gesteund en geïnspireerd, zeer veel dank verschuldigd. Mijn promotores, prof.dr.ir. Gerda van Dijk en prof.dr. Joke van Saane, dank voor jullie opbouwende commentaar, enthousiasme en bovenal voor jullie vertrouwen in mij. Jullie rijke kennis, ervaringen en ideeën waren en zijn nog steeds voor mij een geweldige inspiratiebron. Onze gesprekken leverden telkens een verrijking op voor mijn eigen denken. Jullie hebben mij geleerd om nauwkeuriger en bondiger te schrijven dan gebruikelijk is in mijn dagelijkse praktijk.

Dr. René Grotens ben ik veel dank verschuldigd voor zijn begeleiding als copromotor. Jouw persoonlijke aandacht, ondersteuning en de altijd aanwezige bereidheid om inhoudelijk bij te dragen en te sparren was een enorme steun. Jouw luisterend oor en jouw enthousiasme hebben mij geregeld de spreekwoordelijke steun in de rug gegeven.

De promotiecommissie bestaande uit prof.dr. R. van Eijbergen, prof.dr. C.P.M. Wilderom, prof. dr. E.J.P. van Loon, prof.dr. J.B. Rijsman, prof.dr. E. Schwella en dr. S.G.M. van de Bunt, wil ik hartelijk danken voor het beoordelen van mijn proefschrift in een relatief korte periode. Hartelijk dank dat jullie in de promotiecommissie hebben willen plaatsnemen.

Een speciaal dankwoord ben ik verschuldigd aan de respondenten van de Corporate Dienst die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Het aantal is te groot om deze allemaal hier afzonderlijk te noemen. Ik ben alle geïnterviewden dankbaar voor hun betrokkenheid, openheid en kwetsbaarheid. Het vraagt moed om een verhaal met een zekere mate van kwetsbaarheid te delen. Jullie verhalen vormen de basis van mijn onderzoek. Marleen Teunissen, Gwendel Kusters en Jitske Bilijam ben ik veel dank verschuldigd voor de mogelijkheid om dit onderzoek te kunnen doen. Heel veel dank voor de ruimte en het vertrouwen dat jullie mij hebben gegeven. Jullie weten als geen ander hoe belangrijk dat is voor een promovendus.

De collega's van de Leadership Quest van het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit, Amsterdam: hartelijk dank voor de waardevolle inzichten, het delen van ervaringen en het sparren tijdens de afgelopen jaren. Mijn studiegenoten: Sophia, Claudia, Sabina, Elmira, Reza en Vinit-ha, wat hebben wij veel aan elkaar gehad in de discussies over ons onderzoek, maar wat was het vooral ook gezellig. Onze studiereizen naar Zuid-Afrika en Brussel waren zeer inspirerend.

Mijn paranimfen, Suzan en Menna: wat ontzettend fijn dat jullie mijn paranimfen willen zijn. Suzan, dank voor het zorgvuldig meelezen van het proefschrift, het aanbrengen van de verbeteringen en het vertalen van de samenvatting. Menna, dank voor de inspirerende gesprekken, het meedenken en de feedback.

Aan Saskia, Bojana en Yvette ben ik veel dank verschuldigd voor het meedenken, het kritisch bevragen en voor jullie algehele support.

Sylé, hartelijk dank dat je het vormgeven van de cover van dit proefschrift voor jouw rekening wilde nemen.

Mijn vrienden en familie ben ik heel dankbaar die mij de afgelopen jaren hebben gesteund. Dit proefschrift draag ik op aan mijn ouders. Papa, mama: jullie zijn mijn helden! Heel veel dank voor mijn opvoeding en jullie onvoorwaardelijke liefde. Ik realiseer mij meer en meer wat een voorrecht het is om ouders zoals jullie te hebben. Jullie hebben mij geïnspireerd om dit proefschrift te schrijven.

Tot slot: mijn echtgenoot Miro. Dank je wel voor jouw begrip en geduld als ik mij wederom moest opsluiten om aan het werk te gaan. Dank voor al je liefde!

Radenka Vukovic

Amstelveen, augustus 2022

The Paradoxical Commandments

People are illogical, unreasonable, and self-centered.

Love them anyway.

If you do good, people will accuse you of selfish ulterior motives.

Do good anyway.

If you are successful, you will win false friends and true enemies.

Succeed anyway.

The good you do today will be forgotten tomorrow.

Do good anyway.

Honesty and frankness make you vulnerable.

Be honest and frank anyway.

*The biggest men and women with the biggest ideas can be shot down by the smallest men
and women with the smallest minds.*

Think big anyway.

People favour underdogs but follow only top dogs.

Fight for a few underdogs anyway.

What you spend years building may be destroyed overnight.

Build anyway.

People really need help but may attack you if you do help them.

Help people anyway.

Give the world the best you have and you'll get kicked in the teeth.

Give the world the best you have anyway.

Kent Keith



HOOFDSTUK 1

INTRODUCTIE

1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

Wij leven in bewogen tijden. Grote en snelle veranderingen maken de samenleving en de huidige organisaties alsmaar complexer. Al aan het begin van de 21^{ste} eeuw omschrijven Bennet en Bennet (2003, p. 4) het als volgt: “Tijd versnelt. Afstand krimpt. Netwerken breiden zich uit. Onderlinge afhankelijkheid groeit geometrisch. Onzekerheid domineert. Complexiteit overweldigt. Dit is het milieu en de context waarbinnen de huidige organisaties moeten overleven en gedijen.” De organisaties worden steeds meer geconfronteerd met onverwachte en soms ingrijpende ontwikkelingen, die om een snel en adequaat antwoord vragen. De coronacrisis, de globalisering, de vluchtelingenproblematiek, terroristische dreiging, crisis in de financiële sector, robotisering en digitalisering en zijn hier maar een paar voorbeelden van.

Sinds het begin van deze eeuw worden andere eisen gesteld aan organisaties en het leiderschap door het veranderde karakter van de samenleving en organisaties. Leiderschap is een dynamisch begrip. Grint (2011) laat zien hoe in de tijd verschillende eisen aan leiderschap worden gesteld. Het traditionele leidinggeven op basis van hiërarchie sluit niet aan op de dynamische vragen vanuit de omgeving (Avolio et al., 2009; Ospina et al., 2020). Ontwikkelingen in de samenleving doen een beroep op een ander perspectief op leiderschap. De vraag rijst welk leiderschap nodig is om de uitdagingen van deze tijd effectief aan te pakken. Er is steeds meer aandacht voor leiderschap als horizontale benadering gebaseerd op teamwerk en gemeenschap:

We zien een verschuiving in veel bedrijven en non-profit organisaties weg van de traditionele autocratische en hiërarchische modellen van leiderschap naar een model gebaseerd op teamwork en gemeenschap; één dat anderen wil betrekken bij de besluitvorming; één dat sterk is gebaseerd op ethisch en zorgzaam gedrag; en één dat probeert de persoonlijke groei van werknemers te verbeteren en tegelijkertijd de zorg en kwaliteit van veel instellingen verbetert. Deze opkomende benadering van leiderschap en service wordt dienend leiderschap genoemd (Spears, 1998, p. 2).

Volgens Eva et al., (2019) zou dienend leiderschap een leiderschapaanpak bieden die kan omgaan met uitdagingen van de moderne werkplek, terwijl het nog steeds voldoet aan onze jagerverzamelaar behoefte om erbij te horen. Dit zou de reden kunnen zijn waarom organisaties die dienend leiderschap hebben geïmplementeerd, zoals bijvoorbeeld Starbucks, Southwest Airlines, Ritz-Carlton, ServiceMaster, SAS, Zappos.com, Container Store, Intel, Marriott, Synovus Financial, blijven groeien en het onderzoek naar dienend leiderschap stimuleren. De jaarlijkse ranglijst van Fortune Magazine van de honderd beste bedrijven om voor te werken, laat zien dat bedrijven die dienend leiderschap hebben geïmplementeerd consequent in de top tien rangschikken, zoals bijvoorbeeld Southwest Airlines, Synovus Financial Corporation

en TDIndustries (Wong & Davey, 2007). Ondernemingen die dienend leiderschap hebben omarmd, investeren in talenten van hun mensen, wat resulteert in gemotiveerde medewerkers, minder ziekteverzuim, een betere productie en hogere winstcijfers (Trompenaars & Voerman, 2008). Dienend leiderschap is een van de nieuwere leiderschapstheorieën. Volgens Van Saane (2012) heeft de toegenomen waardering voor een theorie als die van dienend leiderschap te maken met de grootschalige schandalen en het afgenomen vertrouwen waarmee veel grote organisaties in de afgelopen jaren werden geconfronteerd. Volgens Prosser (2009) zijn er naast wantrouwen tegenover topmanagers, krappe arbeidsmarkten en concurrentie voor menselijk kapitaal ook andere redenen voor de groeiende belangstelling voor dienend leiderschap, namelijk de opbloeiende wetenschappelijke literatuur die het concept expliciet of impliciet promoot, zoals het werk van Kouzes en Posner (2009, p. 74):

Leiders die hun rol zien om anderen te dienen, laten de meest blijvende erfenissen achter. Als we authentiek willen zijn in ons leiderschap, moeten we bereid zijn om te dienen en moeten we bereid zijn te lijden. Als leiders aanvaardden dat ze eerst dienstknecht zijn, dan weten ze duidelijk waar ze aan toe zijn. En het staat niet aan het hoofd van de lijn.

Leiders worden geroepen om het vertrouwen van hun volgers te herwinnen door zich te gedragen als ethische rentmeesters (George & Bennis, 2008; Greenleaf, 1977; Van der Veer, 2009). Terwijl andere leiderschapstheorieën worden gedefinieerd door wat de leider doet, worden dienende leiders bepaald door hun karakter en door hun volledige toewijding om anderen te dienen (Parris & Peachey, 2013). In tijden van economische problemen kan het balanceren tussen dienen en leiden lastig zijn. Er kan een conflict ontstaan tussen oog voor de mensen versus oog voor financiële prestaties en tussen het welzijn van medewerkers en de prestaties van een organisatie (Yukl, 2013).

De organisatie van Rijkswaterstaat (hierna: RWS) en de Corporate Dienst (hierna: CD), onderdeel van RWS, wordt in toenemende mate geconfronteerd met veranderingen in de omgeving. De noodzaak om als organisatie effectief mee te veranderen is daarom groot. Om te voldoen aan de eisen die de samenleving stelt, introduceren RWS en de CD voor het eerst in 2011 in het Ondernemingsplan (OP, 2015)¹ dienend leiderschap. De ambitie van het OP2015 is één RWS te worden die elke dag beter wordt, samen met anderen. Deze ambitie wil RWS waarmaken door de werkwijze van de 'Lean methode', intern genaamd de Kracht-methodiek (KR8). KR8 staat voor: werken aan meerwaarde voor de Klant door met Respect een beroep te doen op elkaars kennis en kunde, zodat er continu kan worden gewerkt aan een soepel werkproces zonder 8 soorten verspillingen (correctie, transport, beweging, wachten, overbewerking, overproductie, voorraad en talent). Vier belangrijke aspecten van de KR8-methodiek

¹ Ondernemingsplan 2015, Eén Rijkswaterstaat, elke dag beter! 2011, p. 35

bij RWS zijn: continu ('elke dag') verbeteren, het belang van ideeën, dienend leiderschap en ondersteuning van de operationele doelen van RWS. In het Organisatie en Formatierapport² van RWS is dienend leiderschap als een van de pijlers van het OP2015 genoemd en voorwaarde om te kunnen werken volgens de KR8- filosofie. In het kader van het OP2015 heeft RWS op basis van een breed uitgezette organisatiescan enkele RWS-kenmerken van dienend leiderschap geformuleerd: voorbeeldgedrag in relatie met medewerkers, denken vanuit de klant, medewerkers faciliteren om eigen werk te verbeteren en terugkoppelen van dagelijkse werkzaamheden. Naast deze kenmerken heeft RWS ook drie leiderschapseffecten geformuleerd, namelijk: opgave buiten voorop, heldere en begrepen sturing en optimale bijdrage van medewerker, die richtingbepalend zijn in het werk van RWS. Deze kenmerken en leiderschapseffecten vormen de basis voor het selecteren en beoordelen van alle leidinggevendenden binnen RWS.

Onderzoekscasus: De CD van RWS

De CD bestaat uit vijf onderdelen met een eigen specialisatie, namelijk: Communicatie, Personeel en Recht, Facilitair, Financiën en IV, Bedrijfsvoering en Inkoop, Klant & Services en NOVA als netwerkorganisatie. De CD zorgt voor ondersteuning bij de uitvoering van primaire werkprocessen van het Bestuur, Bestuursstaf en de RWS- organisatieonderdelen. Dit doet de CD door het leveren van de ondersteunende diensten op het gebied van communicatie, HRM en organisatieontwikkeling, bestuurlijke juridische zaken, facilitaire en financiële dienstverlening en dienstverlening op het gebied van klantprocessen. Met deze taken ondersteunt de CD het primaire proces van RWS. Naast de taken die de CD voor de organisatie van RWS uitvoert, levert ze in opdracht van de politiek een belangrijke bijdrage aan de efficiëntie en harmonisatie van de rijksbrede bedrijfsvoering. Dat doet de CD in samenwerking met de uitvoeringsorganisaties van de Belastingdienst (BD), de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Facilitair Management Haaglanden (FM Haaglanden) en de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk-P (voorheen het Expertise Centrum voor Organisatie en Personeel). De CD is als een van de Concern Dienstverleners (CDV's) en het expertisecentrum op het gebied van rijksbrede bedrijfsvoering verenigd in diverse externe samenwerkingsverbanden, met als doel om schaalvoordelen te realiseren door centralisatie van rijksbrede bedrijfsvoering en daarmee de door de politiek opgelegde taakstellingen³ te realiseren. De politiek heeft voor deze organisaties gekozen, vanuit het idee om de bedrijfsvoering verder te professionaliseren en ICT, huisvesting, inkoop, facilitaire zaken en P&O-diensten los van de primaire processen te organiseren. Vanwege de omvang van de organisaties en de professionele ba-

² Organisatie en Formatierapport Rijkswaterstaat: Eén RWS, samen met anderen, elke dag beter!, 2013, p. 27.

³ Compacte Rijksdienst: Uitvoeringsprogramma, ministerraad versie, december 2010, pp. 1-2. Het besparingspotentieel van het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst was 800 miljoen euro.

sis van hun Shared Service Organisaties (SSO's) zijn ze ook geschikt voor dienstverlening aan andere overheidsorganisaties. In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de organisatie van RWS en de CD en haar rol in de context van de rijksbrede bedrijfsvoering.

De introductie van dienend leiderschap bij RWS vloeit voort uit de keuze voor het procesgericht werken en continu verbeteren door Lean management/KR8, waarbij dienend leiderschap wordt gezien als een voorwaarde om te kunnen werken volgens Lean management en het procesgericht werken. De introductie van dienend leiderschap ging gepaard met een van de grootste reorganisatie in de geschiedenis van de RWS-organisatie.

In oktober 2014 heeft RWS opdracht gegeven aan de Auditdienst Rijk om inzicht te verkrijgen in de beleving en invoering van dienend leiderschap bij RWS. De Auditdienst Rijk constateert dat er in de eerste drie jaren – onder druk van de reorganisatie – veel werk is verzet om de transitie naar dienend leiderschap binnen RWS tot een succes te maken. Tegelijkertijd werd geconstateerd dat het nog ontbreekt aan een nadere duiding van het begrip dienend leiderschap en de focus op dienend leiderschap als cultuurverandering (§ 2.3 gaat in op de uitkomst van de audit). De Auditdienst Rijk legt expliciet een verbinding tussen dienend leiderschap en cultuurverandering.

Leidinggevend van de CD worden geacht om richting te geven aan de uitvoering van beslissingen genomen door RWS, binnen de eigen organisatie, ruimte te geven aan medewerkers en hen te inspireren zichzelf te blijven ontwikkelen. Om dit samenspel, waarbij leidinggevend, medewerkers en de organisatie in voortdurende interactie met elkaar staan tot een succes te maken, verwacht RWS een veranderende rol van de leiders van overwegende focus op 'strategie, structuren, regels en systemen' naar meer aandacht op 'doelen, processen, mensen en vertrouwen' (Rijkswaterstaat, 2011). Dit roept nieuwe vragen op: Hoe zorg je als leidinggevende ervoor dat je de omgeving met de interne organisatie verbindt zonder het belang van de medewerker uit het oog te verliezen? Hoe kun je voorzien in de behoefte van medewerkers zonder het belang van de organisatie uit het oog te verliezen? Hoe bouw je vertrouwen bij medewerkers en externe partners op? Hoe zorg je ervoor dat oude patronen van leidinggeven gebaseerd op hiërarchie en macht plaatsmaken voor leidinggeven gebaseerd op dialoog, vertrouwen, teamwerk en gemeenschap? Ben je in staat om de dialoog met elkaar te voeren, waarin je jezelf en anderen onderzoekt op standpunten, visies en meningen en openstaat voor de ideeën van anderen om gezamenlijk tot nieuwe patronen van denken en handelen te komen (Gergen, 1999; Van Loon, 2017)?

Als medewerker van de CD was de onderzoeker aangenaam verrast door de keuze die RWS voor dienend leiderschap maakte, omdat zijzelf daar een fascinatie voor heeft. Zij associeert het dienend leiderschap met christelijke waarden. Vanuit haar fascinatie voor dienend leiderschap zoals in § 1.3 beschreven, wilde zij onderzoeken welke invulling RWS aan dienend leiderschap in de dagelijkse praktijk geeft.

1.2 Dienend leiderschap

Waar komt dienend leiderschap vandaan? Trompenaars en Voerman (2008) stellen dat het gedachtegoed van dienend leiderschap al duizenden jaren oud is. Een Chinese filosoof Lao-Tzu heeft 2500 jaar geleden de essentie van dienend leiderschap beschreven. Ook Plato heeft 2400 jaar geleden al een systeem van ethiek bedacht gebaseerd op deugden. Hij heeft de vier deugden geformuleerd als basis voor een goed leven: moed, rechtvaardigheid, maat en wijsheid die getuigen van dienend leiderschap. Het antwoord van Aristoteles op de vraag naar de essentie van het leven was: "Anderen dienen en goed doen" (Trompenaars & Voerman, 2008, p. 21). In de westerse traditie is Jezus het voorbeeld van een dienend leiderschap avant la lettre. Met zijn uitspraak in Mattheüs 20: 28 "Ik ben niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen", maakte Jezus dienstbaarheid tot een centraal begrip in het christendom (Trompenaars & Voerman, 2008, pp. 20-21). Het concept van dienend leiderschap richt zich op het vervullen van de behoefte van volgers en niet op de behoefte van de leider. Veel kenmerken van dienend leiderschap gaan over deugden en 'goed leven' en zijn terug te vinden in grote religies.

The concept of servant leadership echoes the messages of Mother Theresa, Moses, Harriet Tubman, Lao-Tzu, Mohandas Gandhi, Martin Luther King, Jr. Confucius, and many other religious, historic, and current leaders. Many scholars model Jesus Christ's teachings to his disciples as the ultimate example of servant leadership (Parris & Peachey, 2013, p. 379).

Het begrip dienstbaarheid krijgt tevens veel aandacht in de wetenschappelijke literatuur. Zo maakte Robert Greenleaf, organisatieadviseur en docent aan de Harvard Business School en de Universiteit van Virginia, dienstbaarheid tot de kern van het fenomeen dienend leiderschap. Het begrip dienend leiderschap bouwt voort op het gedachtegoed van Greenleaf. Zijn inspiratie voor het idee om twee tegengestelde begrippen van leider en dienaar te verenigen, ontstond toen hij in 1960 het verhaal *'Reis naar het Morgenland'* van Hermann Hesse (1956) las. In dat verhaal gaan leden van een verbond gezamenlijk op reis, op zoek naar het Morgenland. Een van de groepsleden is Leo, de centrale figuur in het verhaal. Als Leo op een dag onverwachts verdwijnt, valt de groep uiteen, wordt de reis afgebroken en verliest de hoofdpersoon in dit verhaal zijn doel in het leven en wordt een zwerver. Na enige tijd wordt Leo door de hoofdpersoon teruggevonden. Daar ontdekte hij dat Leo, die bekend was als dienaar, ook de leider was van de Orde, initiatiefnemer en sponsor van de reis. De betekenis van het verhaal is volgens Greenleaf dat leiders het dienen van anderen voorop moeten stellen. Voor Greenleaf sprak dit verhaal duidelijke taal – "de grote leider wordt bovenal gezien als dienaar" (Greenleaf, 1991, p. 55), en "zijn dienaarschap manifesteert

zich in zijn leiderschap” (Greenleaf, 1991, p. 9). Het dienen van anderen is wat een leider tot een groot leider maakt, concludeert Greenleaf. Dienend leiderschap is primair gericht op het dienen van de groei en ontwikkeling van anderen. Hij stelt dat de morele basis van een leider gebaseerd is op de motivatie om te dienen, pas daarna volgt de stap van leidinggeven. Hij definieert dienend leiderschap als “een aangeboren instelling dat men verlangt te dienen, om primair te dienen. Vervolgens komt men er door een bewuste keuze toe om ernaar te streven leiding te geven” (Greenleaf, 1991, p. 17). De beste test voor dienend leiderschap volgens Greenleaf (1991, p. 18) is: “Of zij die gediend worden een groei doormaken als persoon; worden zij, terwijl ze gediend worden, gezonder, wijzer, vrijer, autonomer, nemen hun kansen toe om zelf dienaar te worden?” Dienen en leiden vormen een twee-eenheid. Het verbindingsstreepje tussen dienen en leiden geeft de nauwe verbinding aan tussen beide aspecten en tegelijkertijd de gelijkwaardigheid daartussen.

Nadat Greenleaf de term dienend leiderschap in de literatuur heeft geïntroduceerd, heeft het begrip veel aandacht gekregen. Er zijn vele definities van dienend leiderschap. Uit de literatuur blijkt echter dat empirische gegevens rondom dienend leiderschap zeer beperkt zijn. De CD heeft expliciet op een zeker moment voor dienend leiderschap gekozen. Deze keuze heeft de onderzoeker de mogelijkheid gegeven om een empirisch onderzoek te doen en te ontrafelen hoe dienend leiderschap in de casuïstiek van de CD invulling krijgt.

1.3 Mijn fascinatie

Volgens Bass en Stogdill (1990) is het ouderschap de eerste vorm van leiderschap waar alle mensen, ongeacht hun cultuur of achtergrond, mee te maken krijgen. Ik heb het geluk gehad om op te groeien in een gezin waarin *practice what you preach* centraal stond. Van jongs af aan heb ik de kracht van de waarden als rechtvaardigheid, eerlijkheid, bescheidenheid, moed, altruïsme en authenticiteit van dichtbij mogen ervaren. Het ontwikkelen van deze eigenschappen, die later de gedragskenmerken van een dienend leider bleken te zijn, was de rode draad van mijn opvoeding. Ik had altijd een speciale band, een diepere zielsconnectie, met mijn vader. Hij was een goede *storyteller*. Als hij aan het woord was, hing ik aan zijn lippen. Het mens-zijn en het verschil maken in het leven van anderen was zijn motto. Geen woorden, maar daden. En die waren er in overvloed. Ik raakte gefascineerd door mijn vader. Wat ik in hem zag, ontroerde mij. Uiteraard heeft ook mijn moeder deze waarden volledig laten zien. Ik was zwaar onder de indruk van haar vermogen om te kunnen balanceren tussen haar onvoorwaardelijke liefde voor mij, haar vertrouwen in mij en haar heldere verwachtingen van mij. Aan de ene kant kreeg ik alle ruimte om mijzelf te ontwikkelen, te groeien en zelfstandig keuzes te maken en aan de andere kant moest ik mij conformeren aan de gezinssituatie en de afspraken die daarover werden gemaakt. Mijn ouders hebben aan de wieg gestaan van mijn fascinatie

voor dienend leiderschap. De aanpak die mijn ouders bij mijn opvoeding hebben gehanteerd, was gebaseerd op de driehoek: 1. liefdevol waarden uitleven, 2. vertrouwen en ruimte geven, 3. kaders en heldere verwachtingen stellen. Zij hebben mij de ruimte gegeven om mijn hart te volgen. Door de voorbeeldrol die mijn ouders bij mijn opvoeding hebben vervuld, zijn mijn normen en waarden gevormd. Daar ben ik hen heel dankbaar voor.

Tijdens mijn studententijd is mijn tweede fascinatie voor dienend leiderschap ontstaan. In 1988 ging ik op zoek naar zingeving en mijn eigen waarheid. Ik was heel nieuwsgierig en wilde het onbekende verkennen en het onbegrijpelijke begrijpen. Via een toevallige ontmoeting met een studiegenote kwam ik in aanraking met het geloof. Ik raakte gefascineerd door Jezus, de bron van alle liefde, en Zijn ethiek. Daarom begon ik me in Zijn woorden te verdiepen. Wat bedoelde Hij precies met Zijn uitspraak in Mattheüs 20: 25-28: “Jullie weten dat heersers hun volken onderdrukken en dat leiders hun macht misbruiken. Zo zal het bij jullie niet mogen gaan. Wie van jullie de belangrijkste wil zijn, zal de anderen moeten dienen, en wie van jullie de eerste wil zijn, zal jullie dienaar moeten zijn – zoals de Mensenzoon niet gekomen is om gediend te worden, maar om te dienen en zijn leven te geven als losgeld voor velen.”

Dienend leiderschap gaat bovenal over het dienen van de ander en begint bij het hart. Dit was een van de belangrijkste lessen die Jezus zijn volgers leerde over leiderschap. Door deze uitspraak van Jezus veranderde ook mijn visie op leiderschap. Ik begon mijzelf diverse vragen te stellen zoals: Hoe kon Hij zo veel miljoenen volgers hebben die Hem tot de dag van vandaag vrijwillig volgen? Welke karaktereigenschappen had Hij? Wat vertelde Hij? Hoe zat het met mijn hart en mijn dienend leiderschap? Was ik bereid om de ander te dienen? Deze vragen waren voor mij het begin van een spannende ontdekkingsstocht naar het onbekende. Ik moest uit mijn comfortzone stappen en daar was moed voor nodig. Het boek der wijsheid werd mijn grote inspiratiebron. Hoe meer ik mij in de Bijbel verdiepte, hoe meer ik erachter kwam dat Jezus alles perfect deed. Ik werd mij steeds meer bewust van wie Jezus was en van Zijn onvoorwaardelijke liefde. Door in stilte te reflecteren op mijn eigen handelen, begon mijn persoonlijke transformatie, die tot de dag van vandaag duurt.

Tijdens deze ontdekkingsreis naar mijzelf heb ik de kracht van dienen en de kracht van liefde mogen ervaren, die essentieel zijn voor dienend leiderschap. In zijn citatenboek Kussenboek beschrijft Japin (2011, p. 12) de kracht van liefde als volgt:

De meeste mensen denken dat liefde iets is wat je krijgt. Natuurlijk willen zij in dat geval de liefde die ze hebben ontvangen niet delen, omdat daarvan dan maar de helft zou overblijven. Maar liefde is juist iets wat je geeft. Dit is haar eenvoud en tegelijk haar grote geheim. Door ervan uit te delen deelt zij zich niet maar, vermenigvuldigt zij zich gewoon.

Een aantal jaar geleden werd ik geïnspireerd door de keuze die RWS maakte voor dienend leiderschap. De voormalige directeur-generaal van RWS, Jan Hendrik Dronkers, onder wiens verantwoordelijkheid dienend leiderschap bij RWS werd geïntroduceerd, gebruikte in zijn werk ook woorden met een christelijke klank zoals: schepping en leiding. In een interview voor het Nederlands Dagblad⁴ zegt hij daarover:

We moeten de schepping onderhouden, en dat is ook: zorgen dat de waterhuishouding op orde is...Er is zoveel waaruit je kunt afleiden dat de mens geen product is van toeval. Ik geloof in God die het leven stuurt. Als je kijkt naar het heelal, het melkwegstelsel is nog maar een stipje aan het geheel. Het zou wel enorme arrogantie zijn te denken dat wij dat kunnen verklaren. Zo onlogisch om dat te denken. De aarde is zo'n teer stelsel, dat is niet zomaar tot stand gekomen. Daar zit een design achter. Dat betekent ook dat de mens er mag zijn en tot zijn recht mag komen...Het is krampachtig om het helemaal niet over je geloof te hebben. Het bepaalt wat je doet en wie je bent. Je onthoudt elkaar iets als je daarover zwijgt. Een tijdje terug was er bij RWS een teambuilding, waarbij een groep managers elkaar hun levensverhalen vertelden. Daar kwamen kwetsbaarheden en overtuigingen op tafel. Aangrijpend was dat. Echt niemand zit dan meer op zijn telefoon te kijken.

Wat mij fascineert in de praktijk als strategisch relatiemanager is de wederzijdse beïnvloeding van mens en organisatie. In de ontmoetingen, die ik bijna dagelijks heb met directeuren, afdelingshoofden en medewerkers, komt het beïnvloeden van de wisselwerking tussen de mensen en hun omgeving vaak naar voren. Mensen in hun rol zien groeien door vertrouwen te geven en *empowerment*, waardoor zij iets bij zichzelf ontdekken wat hun verwachting verre te boven gaat; belevenissen die mij raken en inspireren. Mijn fascinatie betreft de verhalen van leiders die geacht worden zich dienend op te stellen. Hoe komen en blijven zij in verbinding met de medewerkers? Hoe krijgen zij medewerkers mee? Hoe stimuleren en faciliteren zij mensen, zodat zij zichzelf kunnen ontwikkelen? Hoe maken zij het verschil? Hoe voelen zij goed aan wat mensen belangrijk vinden? Wat zeggen zij dat zij doen en doen zij wat zij zeggen? Wat denken zij dat zij doen en wat doen zij echt? Wordt hun gedrag beïnvloed door omstandigheden buiten de organisatie? Hoe brengen zij de buitenwereld naar binnen zonder het belang van de medewerker uit het oog te verliezen? In de nieuwjaarstoespraak tijdens de managementconferentie van 8 januari 2015 schetste de toenmalige directeur-generaal van RWS zijn beeld van dienend leiderschap als volgt:

Dienend leiderschap is dan ook essentieel om het procesgericht werken goed van de

⁴ Nederlands Dagblad, 19 december 2015 <https://kennisplein.intranet.minienm.nl/documenten/632328>.

grond te krijgen. Verdiep je als manager in de situatie waarin je medewerkers zitten en geef ze ruimte, richting en inzicht in hun specifieke rol en verantwoordelijkheid. Verbondenheid, zorgzaamheid en kwetsbaarheid zijn de sleutelwoorden voor de manier waarop je, binnen jouw cirkel van invloed, als dienend leider het verschil kunt maken. Wees als manager zichtbaar en aanspreekbaar op de werkvloer. Vraag feedback: durf vragen te stellen en durf je kwetsbaar op te stellen. Kwetsbaarheid is kracht! (Rijkswaterstaat, 2015: Toespraak tijdens de nieuwjaarbijeenkomst van RWS op 8 januari 2015, p. 4)

Mooie woorden, maar is de praktijk niet veel complexer? Op papier is gekozen voor dienend leiderschap, maar hoe pakt dit in de praktijk uit, wat is de toegevoegde waarde van de theorie en in hoeverre past dienend leiderschap bij de organisatiecultuur van RWS? Dit onderzoek is erop gericht om de belevingen en de gedachtegangen van de leiders en de volgers over dienend leiderschap binnen de context van de CD te onderzoeken. Om dit doel te realiseren is er gekozen voor een kwalitatief exploratief onderzoek binnen de geselecteerde onderzoeksgroepen. In hoofdstuk 4 wordt dit verder toegelicht. Hoe leiderschap te tonen op een wijze dat de medewerkers groeien als personen, in welbevinden en ook in resultaat? Hoe te balanceren tussen het dienen en leiden, gelet op de maatschappelijke en interne context en hoe als dienend leider zich hiertoe te verhouden in het dagelijks werk? De onderzoeker is zich ervan bewust dat dergelijke vragen, die haar vanuit de praktijkervaring bezighouden, een complex proces van dagelijkse interactie, interpretatie en betekenisgeving tussen mensen betreft. Daar staat de dagelijkse praktijk en de betekenis die mensen daaraan geven centraal.

1.4 Vraagstelling en doelstelling

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe wordt invulling gegeven aan dienend leiderschap binnen de Corporate Dienst?

De centrale onderzoeksvraag kan worden gesplitst in de onderstaande deelvragen:

1. Hoe is dienend leiderschap beschreven in de literatuur?
2. Wat verstaan directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD onder het begrip dienend leiderschap?
3. In hoeverre ondersteunt de organisatiecultuur van de CD de implementatie van het concept dienend leiderschap?
4. Hoe kan dienend leiderschap worden bevorderd binnen de CD?

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe dienend leiderschap eruitziet bij de CD, gegeven de

opgave waar de organisatie voor staat en hoe deze gerelateerd is aan de organisatiecultuur. In dit onderzoek is de onderzoeker op zoek naar de betekenis die leidinggevenden en medewerkers zelf geven aan de wereld om hen heen. Leiderschap gaat hier over de vraag hoe leiders en medewerkers met elkaar omgaan. Daarmee is het ook een cultuuraspect. Leiderschap is onderdeel van de organisatiecultuur. Daarom dus ook de vraag welke organisatiecultuur nodig is om dienend leiderschap bij de CD succesvol te implementeren.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het fenomeen dienend leiderschap in de organisatiecontext te exploreren. In het bijzonder is het doel van dit onderzoek te ontrafelen hoe dienend leiderschap in de beleving van directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD invulling krijgt. Met dit onderzoek beoogt de onderzoeker als een *reflective practitioner* (Schön, 1983, 1991; Van Dijk et al., 2017) vanuit haar rol als onderzoeker en werknemer van de CD de theorie en de praktijk aan elkaar te relateren en passende aanbevelingen te doen die de praktijk van directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD positief kunnen beïnvloeden.

1.5 Opbouw van het proefschrift

Hoofdstuk 2 beschrijft de context van het onderzoek, de oprichting en de ontwikkeling van de organisatie van RWS en de CD. Dit hoofdstuk belicht de hoofdlijnen van de historische wortels, oprichting en organisatieontwikkeling van de organisatie van RWS. Ook wordt de visie van RWS op dienend leiderschap geschetst. Als laatste beschrijft dit hoofdstuk de oprichting en de organisatieontwikkeling van de CD. Hoofdstuk 3 vormt het theoretisch kader dat ten grondslag ligt aan het empirisch deel van het onderzoek. Hoofdstuk 4 beschrijft de theoretische en methodologische verantwoording van het onderzoek. Hoofdstuk 5 geeft een beschrijving van de resultaten naar de organisatiecultuur van de CD en gaat in op de relatie tussen organisatiecultuur en dienend leiderschap. Aansluitend beschrijft hoofdstuk 6 de resultaten van de interviews en de focusgroepen met de respondenten. Hoofdstuk 7 geeft antwoord op de centrale onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen. Dit hoofdstuk formuleert mogelijkheden voor toekomstig onderzoek en sluit af met de persoonlijke reflectie.

Noot voor de lezer

Waar in dit onderzoek gesproken wordt over de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers, wordt zowel de mannelijke als de vrouwelijke vorm bedoeld. Waar in dit onderzoek 'leidinggevenden' staat, mag ook directeuren en afdelingshoofden worden gelezen. Waar in dit proefschrift 'hij' staat, mag ook 'zij' en 'hen' worden gelezen.



HOOFDSTUK 2

DE CORPORATE DIENST VAN
RIJKSWATERSTAAT

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de context waarin dit onderzoek naar dienend leiderschap plaatsvindt. RWS is de uitvoeringsorganisatie die in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) de nationale infrastructurele netwerken beheert en ontwikkelt. Het beleid van de organisatie wordt bepaald door het ministerie van IenW. De organisatie is beheersmatig ingebed bij het ministerie van IenW en voert haar taken uit onder het gezag van het ministerie. Samen met zijn partners levert RWS een bijdrage aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Het werk van RWS dient het gehele land. De organisatie is voor de buitenwereld zichtbaar door diverse infrastructurele werken zoals wegen, dijken, kanalen, sluizen, stuwen en talloze andere objecten die de organisatie in het land heeft laten bouwen. RWS beheert het nationale Rijkshoofdwegennet (6.000 km), het Rijksvaarwegennet (3.500 km) en het landelijke Hoofdwatersysteem (90.000 km²). Deze taken zijn vandaag de dag nog heel herkenbaar in de infrastructuur.

Om het heden te begrijpen is het belangrijk om de geschiedenis te kennen. § 2.2 beschrijft in het kort de historische wortels en de organisatieontwikkeling van RWS aan de hand van de cultuurontwikkeling en de daarmee gepaard gaande leiderschapontwikkeling. Hoewel de ruimte in dit onderzoek te beperkt is om recht te doen aan de volledige geschiedenis van RWS en haar taken, zal in de volgende paragraaf op hoofdlijnen de ruim tweehonderdjarige historie van RWS worden beschreven. Vervolgens wordt de huidige organisatiestructuur en de centrale aansturing van RWS geschilderd, die van invloed is op de organisatiecultuur van RWS. In § 2.3 wordt ingegaan op de visie van RWS op het thema dienend leiderschap.

Als gevolg op de organisatie van RWS wordt in dit hoofdstuk ook de context van de organisatie van de CD, de Shared Service Center (SSC) van RWS, waarbinnen dit onderzoek is verricht, beschreven. § 2.4 beschrijft de oprichting en de organisatieontwikkeling van de CD.

2.2 Historie, oprichting en organisatieontwikkeling van RWS

Deze paragraaf beschrijft op hoofdlijnen de geschiedenis en de organisatieontwikkeling van RWS. Dat wordt gedaan aan de hand van de markeringsmomenten waarmee de organisatie naar de volgende fase werd gebracht zoals in Figuur 2.1 weergegeven.

Figuur 2.1 *Tijdslijn van de ontwikkeling van RWS en de CD (in opeenvolgende cruciale gebeurtenissen, niet in tijdschaal)*



Tijdens de Franse tijd, een revolutionaire periode in de Nederlandse geschiedenis, is RWS in 1798 opgericht, drie jaar nadat de Bataafse Revolutie met Franse steun een einde had gemaakt aan de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Doel van de dienst, toen nog het 'Bureau tot besturing van al hetgeen tot dezelfs waterstaat betrekkelijk is', was het brengen van 'eenheid in bestiering en verzorging' in waterstaat zaken. Volgens de grondlegger Christiaan Brunings⁵ (Bosch & Van der Ham, 1998, p. 11) was het 'een Evidente en algemeen erkende Waarheid' dat eenheid in het bestuur de veiligheid van het land en welvaart in het algemeen ten goede zou komen. Onder zijn leiding raakte de verwetenschappelijking van RWS in een stroomversnelling. Brunings was de spil in de ontwikkeling van RWS. In de nieuwe Bataafse Republiek werden ook denkbeelden over meer nationale coördinatie van het nationale waterbeheer gerealiseerd. De grote rivieren zorgden voor talrijke overstromingen en brachten maatschappelijke schade teweeg. Op 24 mei 1798 stelde de regering een 'Plan ter Beheeringhe van de Waterstaat der Bataafse Republiek' vast, dat voorzag in de oprichting van een nationaal 'Bureau voor den Waterstaat'. Dit bureau zou urgente problemen, veroorzaakt door overstromingen moeten oplossen. De nieuwe organisatie moest drie rollen vervullen: 1) opdrachtgever voor bouwprojecten in waterstaat en infrastructuur (inclusief wegenbouw), 2) toezichthouden op de naleving van wetten en regels op waterstaatkundig terrein en 3) de rol van kennisontwikkelaar. De prille organisatie kreeg van meet af aan een regionale structuur. Men achtte een directe aanwezigheid in de regio noodzakelijk om bouw- en beheerstaken goed te kunnen uitvoeren en bij rampen snel te kunnen ingrijpen. In feite was hiermee al in 1798 een groot deel van de huidige hoofdtaken vastgelegd, terwijl ook de regionale structuur tot de dag van vandaag is blijven bestaan (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, p. 5).

Na talloze reorganisaties in de loop van de negentiende eeuw,⁶ kreeg de dienst in 1816 een nieuwe naam: *Corps van de Waterstaat en publieke werken*. Het corps van ingenieurs was het hart van deze waterstaatsdienst. Naar Frans voorbeeld werd de dienst strak hiërarchisch opgebouwd met militaire discipline en strafreglement. Uit een prent van de negentiende eeuw blijkt dat in deze periode de Rijkswaterstaatingenieurs als een elite werden gezien. Ze droegen een indrukwekkend ambtsuniform, dat door de Fransen in 1824 werd voorgeschreven. Een fragment uit: Doorslaggevende mensen: Een HRM- geschiedenis van Rijkswaterstaat 1798-2010

⁵ Twee eeuwen Rijkswaterstaat 1798-1998. Eindhoven: Lecturis. De waterbouwkundige Brunings (1736-1805), de grondlegger van RWS, was de zoon van een predikant uit het Duitse Neckerau. Hij bemoeide zich, gevraagd of ongevraagd, met alles wat de vorming van het waterstaatbeheer betrof. En er werd naar hem geluisterd ook. Ten aanzien van het waterstaatsbeheer had hij wel een duidelijke visie. Zijn sleutelwoorden waren 'eenheid, eenvoudigheid en ondeelbaarheid'. Begin 19^e eeuw maakte hij een moeilijke periode door. Mede door zijn gezondheidsproblemen gaf hij meermalen te kennen geen functies bij de waterstaatsdienst meer te ambiëren. Dat bleek uit bovenstaand citaat. Het hielp hem niet. In 1803 werd hij opnieuw hoofd van de (gereorganiseerde) waterstaatsdienst (Bosch & van der Ham, 1998, pp. 34-37).

⁶ Bron: <http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Historie/Rijkswaterstaat>.

(Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, p. 5) illustreert dit beeld:

Figuur: 2.2 Rijkswaterstaatsingenieur in zijn dienstuniform uit de negentiende eeuw



Een prent uit het begin van de negentiende eeuw zegt al iets over de Rijkswaterstaatsingenieur uit deze tijd. Gekleed in zijn onberispelijke dienstuniform kijkt hij de wereld in: een blauw kostuum met gouden knopen, een steek, een witte broek en glimmende laarzen. Traditie en status, Franse invloed- het is allemaal in deze illustratie te zien.'

Noot. Overgenomen uit *Doorslaggevende mensen: Een HRM- geschiedenis van Rijkswaterstaat 1798-2010*, door Prins et al., 2011, p. 5. Copyright Rijkswaterstaat, Utrecht 2011.

Er waren twee uniformen, de zogenaamde 'Grote Montering', een uniform voor officiële gelegenheden, waarbij vest en pantalon wit waren, en waarbij een degen werd gedragen. Daarnaast was er de 'Kleine Montering', waarbij vest en pantalon in blauw waren uitgevoerd en de degen was vervangen door een sabel. Dit was het alledaagse uniform. Het corps van ingenieurs was het hart van de organisatie. Rond 1840 ontstond er een kloof tussen de oudere, veelal in de ambachtelijke praktijk gevormde waterstaatsingenieurs en jongeren, in militaire academies opgeleide deskundigen. Die waren veel beter thuis in nieuwe technologische ontwikkelingen als de stoommachine en het spoor. De jonge, theoretisch geschoolde ingenieurs stuitten binnen de waterstaatsdienst op vele barrières. Rijkswaterstaters kregen promotie op basis van anciënniteit en niet dankzij verdienste, waardoor de oude garde alle sleutelposities bezet hield. Degene met de meeste dienstjaren werd automatisch op een hogere vacante functie benoemd. Het bevorderen van de ingenieurs op basis van het anciënniteitsysteem had geleid tot conservatisme, te weinig doorstroming en te weinig kansen voor talentvolle ingenieurs en moest plaats maken voor een promotiestelsel op basis van prestaties en bekwaamheden. Een nieuwe liberale politiek in 1848 had voor de organisatie van RWS grote gevolgen. De jongere, technologisch beter opgeleide ingenieurs drongen nu ook tot de leiding door. Bij de eerstvolgende reorganisatie in 1849 werd promotie van ingenieurs op basis van prestatie en bekwaamheden in plaats van anciënniteit ingevoerd.

De Waterstaatsdienst trad steeds als bouwheer op en wel als opdrachtgever voor de

marktpartijen. Grote projecten, die in de negentiende eeuw werden gerealiseerd, waren de kanaalprojecten, de rivierverbetering en de spoorwegaanleg. Onder invloed van liberale revoluties in 1848 brak in Nederland een nieuwe liberale politiek door. De grondwet van 1848 markeerde een fundamentele herziening van het staatsbestel. Voortaan was de koning onschendbaar en waren ministeries verantwoordelijk voor het beleid, dat nu door het parlement moest worden goedgekeurd. Dit had grote gevolgen voor Rijkswaterstaat, de naam die in 1848 werd ingevoerd. Een van de gevolgen was een nieuwe dynamiek in de organisatie van RWS waar de jongere, technologisch beter opgeleide ingenieurs nu ook tot de leiding doordrongen (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp.7-8).

Tussen 1840 en 1880 groeide het aantal personeelsleden in de vaste dienst als gevolg van de stijging van de hoeveelheid werk in het beheer en onderhoud door de bouw van een groot aantal kanalen, havens, rivierwerken, sluizen, bruggen en diverse beheersobjecten. De opzichters gaven hier leiding. Op het platteland behoorden de opzichters tot de notabelen. Zij werden beoordeeld op theoretische en praktische bekwaamheid, gedrag, geschiktheid, dienstijver en vaardigheden in schrijven en tekenen. Onder de opzichters had iedere functie-groep een eigen uniform, behalve het kantoorpersoneel. Er was ook een omvangrijke groep bedienend personeel ontstaan, beambten geheten. Kanaalbeambten, sluis- en brugwachters, bakenmeesters in de grote rivieren en kantonniers bij de rijkswegen waren een vertrouwd gezicht in de organisatie van RWS. Zij beschikten over veel ambachtelijke kennis en ervaring en waren geworteld in de lokale omgeving. De functie ging nogal eens van vader op zoon en soms over op de weduwe van de overleden sluiswachter. De beambten woonden niet zelden in een door RWS gebouwde dienstwoning. Hier vindt de RWS sterke familiecultuur haar oorsprong. Sinds 1883 was een specifieke groep van administratief personeel erbij gekomen, het korps van bureauambtenaren. Bureaubeambten waren aangesteld om de opzichters te ontlasten van het vele papierwerk. Veel van deze groepen vormden aan het eind van de negentiende eeuw eigen verenigingen (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 6-9). In 1889 werd een Vereniging van beambten van RWS, 'Eenheid Maakt Macht', opgericht, met als doel om zich in te zetten voor betere arbeidsvoorwaarden. Max Bongaerds⁷ (2006, p. 12) solliciteerde in 1896 bij RWS en werd later ook lid van 'Eenheid Maakt Macht'. Hij schetste die periode als volgt:

Waarom die keuze voor Rijkswaterstaat? De traktementen bij Rijkswaterstaat waren in de loop der jaren verbeterd, maar bleven bescheiden. Daar stond tegenover dat men wel op vaste inkomsten en een pensioen- voor de doorsnee burger niet weggelegd-

⁷ Bron: http://www.jvdn.nl/Downloads/WG/2005/TWG2005_011-021.pdf. Max Bongaerds werd minister van Waterstaat in het eerste, slechts korte tijd regerende kabinet- Colijn. Bekend als breed georiënteerd en waterstaatkundig vakbekwaam ingenieur en politicus.

kon rekenen. Bovendien ontving men naast het salaris een vast, niet te verwaarlozen bedrag voor reis-, verblijfs- en bureaunkosten. Ook ontving men soms een toelage voor bijzondere verrichtingen zoals een relevante publicatie. Daar kwam bij dat een positie bij deze Rijksdienst maatschappelijk aanzien genoot. Als een essentiële taak van Rijkswaterstaat zag men de strijd tegen Nederlands eeuwig erfviand: het water. Dat gaf aan het werk een heroïsch tintje. Binnendringen in dit door invloedrijke protestantse families zoals Conrad, Beijerinck en Caland gedomineerde elitekorps was, zeker voor een katholiek in die tijd, niet gemakkelijk noch vanzelfsprekend.

Tot 1870 bleef RWS sterk gekleurd door een gezagsgetrouwe technisch georiënteerde en zeer hiërarchisch georganiseerde cultuur, die vooral gericht was op continuïteit. Een streven naar uitmuntend vakmanschap en een sterk verantwoordelijkheidsgevoel stond voorop. Naast deze elementen werd de cultuur van RWS ook sterk bepaald door een protestants waardenpatroon, omdat in die tijd veel protestanten bij RWS werkten. Dat blijkt uit onderstaand citaat:

De omgangsvormen werden gekenmerkt door vormelijkheid en hiërarchische afstand wat de verkokering nog versterkte. Veel bazen werkten met het ‘rode potlood’ en schrokken er niet voor terug het werk van hun medewerkers te verbeteren. Men tutoyeerde elkaar niet, zelfs niet een naaste collega. Voornamen werden eveneens vermeden (‘Goedemorgen Janssen’). Een meerdere werd in het openbaar niet tegengesproken door zijn ondergeschikte. Hoofdingenieur-directeurs en arrondissementsingenieurs hadden de status van onaantastbare autoriteit. Hierbij speelde ook een protestants waardenpatroon een rol, dat de RWS organisatie nog lang kleurde. Er werkten veel protestanten bij RWS. Bij benoemingen tot hoofdingenieur-directeur en directeur-generaal was er een voorkeur voor aanhangers van christelijke partijen. Er werd op de werkvloer echter niet over het geloof gesproken. De relatie ingenieur en christendom lag misschien in het werken met de natuur; het rentmeesterschap. Daaruit vloeide een gevoel van maatschappelijke dienstbaarheid voort die vorm kreeg in een groot verantwoordelijkheidsgevoel, een afkeer van egotripperij en een streven naar een zo perfect mogelijk resultaat. Dit alles was diep verankerd in de RWS-cultuur. (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 15-16)

Protestanten die bij RWS werkten, wisten hoe ze het land moesten dienen en wat goed was voor de organisatie. Onder hun leiding is de organisatie van RWS in de loop der tijd gegroeid en heeft ze zich ontwikkeld tot kennisbolwerk.

2.2.1 Veranderingen in de loop van de twintigste eeuw

In de loop van de twintigste eeuw voltrekken zich diverse veranderingen in de organisatie van RWS als gevolg van een reeks politieke besluiten. In 1903 werden regionale districten opgeheven om plaats te maken voor directies. De hoofden van deze directies kregen de titel van hoofdingenieur-directeur (HID). Vanaf 1930 kreeg RWS meer een centrale aansturing via de directeur-generaal en de directie van de Waterstaat. De toegenomen kennis en kunde manifesteerden zich in strengere opleidings- en aanstellingseisen. De ambachtelijk geschoolde ingenieur verdween naar de marge, de in Delft geschoolde civiel-technicus zette de toon. In 1943 werd voor het eerst de afdeling Personeel en Algemene Zaken als aparte taak opgericht. RWS ontwikkelde zich tot kennisbolwerk, waar nieuwe inzichten werden ontwikkeld, dat leiding gaf aan projecten met een tot dusver ongekende schaal en complexiteit (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 9-12).

De Tweede Wereldoorlog had grote gevolgen voor RWS. Na het bombardement te Rotterdam op 14 mei 1940 was Nederland genoodzaakt zich over te geven aan de Duitsers. Na de overgave kwam Nederland⁸ onder Duits bestuur te staan. De vierduizend RWS-ers bleven in hun functie en zorgden ervoor dat het werk zoveel mogelijk doorging. Nog voor de Tweede Wereldoorlog, in 1937, had de Nederlandse regering richtlijnen, de zogeheten Aanwijzingen, opgesteld voor rijksambtenaren, voor het geval dat een bezetting zou optreden. De regels hielden in dat het werk, dat in het belang van het Nederlandse volk was, gewoon moest doorgaan, ook als dat betekende dat het in het voordeel van de bezetter was.

Na de Tweede Wereldoorlog was het de taak aan RWS om allereerst de enorme schade aan bruggen, dijken, sluizen en vaarwegen te herstellen. Tijdens de wederopbouwperiode werden grote infrastructurele programma's ontwikkeld, waarbij RWS een prominente rol kreeg in de beleidsvorming, planning en uitvoering. Tussen 1945 en 1970 bevond de invloed van RWS zich op een hoogtepunt. De wederopbouw en de ongekende welvaartsgroei stelden hoge eisen aan de uitbreiding van de infrastructuur. De watersnoodramp van 1953 leidde tot de aanleg van de Deltawerken, welke nieuwe technische uitdagingen vormden voor de dienst. De organisatie profiteerde daarbij van de sterk groeiende expertise van de marktsector. De rol van RWS veranderde van spelbepaler in infrastructurele werken naar medespeler in samenspraak met de markt en de burgers. Er moest een dialoog worden georganiseerd met alle betrokkenen om steeds meer belangen tegen elkaar af te wegen (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 14-16).

Met de opkomst van het neoliberalisme en een nieuw paradigma 'New Public Management' (NPM) in de jaren tachtig van de vorige eeuw, werd het functioneren van de

⁸ Bron: <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/onze-historie/rijkswaterstaat-in-de-tweede-wereldoorlog/index.aspx>

overheid in het algemeen ter discussie gesteld. De overheid moest effectiever worden door minder bureaucratische regels, meer adoptie van managementconcepten uit het bedrijfsleven en meer ambtelijk ondernemerschap. Efficiëntie, kostenbewustzijn en klantgerichtheid werden vanaf de jaren tachtig beduidend meer benadrukt. De opkomst van het NPM en het bedrijfsmatig werken deden hun intrede en hadden grote gevolgen voor RWS. RWS werd het mikpunt van kritiek en werd afgeschilderd als autoritair ingenieursbolwerk en landschaps- en milieuvervuiler. Het beleid van de kabinetten-Lubbers gaf aanleiding tot een groot aantal reorganisaties dat in de jaren tachtig werd doorgevoerd.

De aanleg van de Oosterscheldekering markeerde een keerpunt in de cultuur van de organisatie. De noodzaak voor een radicaal ander ontwerp leidde tot het besef dat multidisciplinaire samenwerking met milieuspecialisten noodzakelijk was. Nieuwe waarden rond natuur en milieu werden geïntegreerd in technische concepten. Het wervings- en selectie-beleid ging zich alsnog meer richten op het aantrekken van milieukundigen, economische, juridische en andere disciplines. Deze periode markeerde ook een omslag in het denken over de vorming van het management. Het ging niet langer slechts om investeringen in voldoende bekwaam personeel. De arbeidstevredenheid van de medewerkers was ook belangrijk. In tegenstelling tot de periode voor 1970, werden managers intensief en langdurig begeleid in onder andere het gebruik van het teamrollenmodel van Belbin. Dankzij de teamrollen ontwikkelden de managers een gemeenschappelijk taalgebruik. Met dit model, dat jarenlang door managers van RWS werd gebruikt, werden kwaliteiten van medewerkers en samenwerkingspatronen in een team inzichtelijk gemaakt. Het doel van de teamrollentraining was om managementteams beter te laten samenwerken. Dit had ook tot gevolg dat zichtbaar werd dat verschillende technische managers in hun managementkwaliteiten tekort schoten. De middenmanagers werden geacht allemaal in vier jaar de cursus Basis Opleiding Management te volgen, die in 1978 door de hoofddirectie van RWS werd ontwikkeld (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 24- 26). Bosch en Van der Ham (1998, p. 281) beschrijven de verandering in de cultuur van de organisatie na 1980 als volgt:

Ook de manager deed bij RWS zijn intrede. De hoofden van de directies hadden al eerder bestuurlijke taken gekregen, maar lange tijd was een hoofdingenieur-directeur toch in de eerste plaats ingenieur geweest. Daarin kwam nu verandering. Na 1980 kwam niet langer de ‘knapste jongen van de klas’ voor die functie in aanmerking, maar de man met de beste ‘communicatieve vaardigheden’ met harde hand, en toch vol begrip voor wat onder de medewerkers leefde, diende hij de opdrachten van hogerhand uit te voeren.

In de jaren erna werd flink geïnvesteerd in de arbeidsmarktcommunicatie. RWS vond het belangrijk om te weten waarom mensen bij RWS wilden werken. Uit onderzoek bleek dat de breedte, de complexiteit van taken van RWS en de maatschappelijke rol van de organisatie belangrijke motieven zijn. RWS bleek interessant vanwege grote en maatschappelijk relevante projecten. Naast de breedte en complexiteit van de RWS-taken en de maatschappelijke rol werden ook de uitdaging van het projectmatig werken, het bieden van een goede balans tussen werk en privé en mogelijkheden om in deeltijd te werken als motieven aangedragen om voor de organisatie te werken. De drie decennia na 1970 hebben ontwikkelingen voortgebracht die tot de dag van vandaag RWS kenmerken. Door democratisering, krimp en reorganisaties moest RWS zich drastisch en langdurig aanpassen. Deze grote organisatorische veranderingen hadden in het bijzonder gevolgen voor de vele duizenden betrokken medewerkers van RWS. De organisatie evolueerde van starre, hiërarchisch geïntendeerde organisatie naar een dienst waar eigen initiatief, bedrijfsmatig werken en zelfontplooiing alsmatig belangrijker werden (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 28-29).

Het eerste ondernemingsplan 2004-2008

Met de opkomst van het neoliberalisme en NPM veranderde er veel voor RWS. Zo werd de markt veelvuldig ingeschakeld wat resulteerde in bedrijfsmatig werken en talloze reorganisaties. Zoals in Figuur 2.1 is geïllustreerd, werd in 2003 een nieuw perspectief voor de organisatie ontwikkeld, het zogeheten Ondernemingsplan: NPM denken in optima forma. Dit leidde tot de oprichting van de CD. Het kabinet-Balkenende II was van mening dat RWS te groot van omvang was en ook dat het te veel zelf deed. Met het eerste Ondernemingsplan 2004-2008⁹ heeft het bestuur van RWS een ingrijpend verandertraject gestart waarin grote organisatorische veranderingen hebben plaatsgevonden. Uit het ondernemingsplan vloeiden reorganisaties voort die talrijker en omvangrijker waren dan ooit. Het was noodzakelijk dat RWS een grotere organisatorische eenheid ging vormen met een uniforme werkwijze voor alle diensten. HRM werd voor het eerst een van de pijlers van RWS en direct verbonden met de strategische organisatiedoelen. Managers werden benoemd en beoordeeld op hun vermogen tot inspirerend leiderschap, waarbij resultaat-gerichtheid, het openstaan voor feedback en het afleggen van verantwoordelijkheid van de fundamentele belangen waren. Daarnaast werd van de medewerkers proactief, resultaatgericht, kostenbewust en aanspreekbaar handelen verwacht (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 40-41).

Onder het motto 'markt tenzij', hield de organisatie zich steeds meer bezig met de aansturing van de markt, met als doel om als organisatie te kunnen anticiperen op wat zich in de omgeving voordoet. Vanaf 2004 werd het ontwerp van de aanlegprojecten op de markt ge-

⁹ Ondernemingsplan 2004, Rijkswaterstaat, 2004, p. 24

zet, waarbij RWS een regierol ging vervullen. De organisatie ging krimpen en zakelijker opereren, waarop in 2006 de status agentschap volgde. Om de aansturing van de organisatie te verbeteren, werd het hoofdkantoor opgeheven. Daarvoor in de plaats kwam een veel kleinere 'staf directeur-generaal' en werd een Corporate Dienst (CD) voor ondersteuning van de regionale en specialistische diensten opgericht. De CD moest zorgen voor een klantgerichte en uniforme dienstverlening op facilitair, financieel, juridisch, communicatief en HRM-gebied. In § 2.4 wordt de oprichting en de ontwikkeling van de CD verder toegelicht. Het doel van deze veranderingen was dat RWS beter in staat zou zijn primaire taken te vervullen en meer naar de wensen van de burger zou gaan luisteren. Met de nieuwe strategie voor de bedrijfsvoering onder de vlag 'Huis op orde', een van de drie pijlers uit het Ondernemingsplan 2004-2008, werkte RWS aan meer eenheid in de organisatie, een eenduidige en efficiënte organisatiestructuur met heldere sturingslijnen toegespitst op de nieuwe publieksgerichte en netwerkgerichte taak. In 2008 kwam RWS met een nieuwe koers voor 2008-2012, waarin de speerpunten van de organisatie voor de komende jaren zijn uiteengezet.

Agenda 2012

Met de nieuwe koers Agenda 2012¹⁰, bouwt RWS voort op het Ondernemingsplan 2004-2008, waarmee de verandering in gang is gezet van RWS infrastructuurgerichte beheersorganisatie naar publieksgerichte netwerkmanager. De ambitie van de nieuwe koers was: 'in 2012 is RWS dé toonaangevende, publieksgerichte, duurzame uitvoeringsorganisatie van de overheid.' Het realiseren van deze ambitie stoelt op vier pijlers, elk gefocust op een voor RWS belangrijke doelgroep. Als 'publieksgerichte netwerkmanager' richt RWS zich op de (vaar)weggebruiker, als 'betrouwbare en efficiënte partner' op de politiek en publieke partners. Als 'toonaangevende opdrachtgever' focust RWS zich, vooral op zijn opdrachtnemers en als 'organisatie waar mensen doorslaggevend zijn' op zijn medewerkers. In de Agenda 2012 benadrukt RWS voor het eerst nadrukkelijk het belang van de mensen om de ambities van RWS te kunnen realiseren. Leren doen en streven naar vernieuwing staan daarbij centraal (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, p. 43). Binnen de Agenda 2012¹¹ omschrijft RWS de organisatiewaarden (kernwaarden) en gedragsregels aan de hand van de begrippen **Resultaat- gedreven**, **Aanspreekbaar**, **Dienstverlenend**, **Integer** en **Ondernemend (RADIO)**. Deze kernwaarden en gedragsregels, die de kernwaarden ondersteunen, zijn de essentie van de wijze waarop RWS wil werken. Daarin zou al een relatie met dienend leiderschap gelegd kunnen worden.

¹⁰ Rijkswaterstaat. Toonaangevend opdrachtgever, 2008, p. 3.

¹¹ Bron:http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Op_zoek_naar_onze_kernwaarden/.

Resultaatgedreven

We leveren resultaten die passen bij onze RWS visie en ambities. We werken conform de opdracht, binnen de tijd en het budget en komen onze afspraken na. We richten ons op onze bijdrage voor de gebruikers en de politiek. Met die blik verbeteren we ons werk elke dag. We ondersteunen daarbij en zorgen voor heldere opdrachten, waarbinnen medewerkers zelfstandig hun kennis en kunde inzetten om de resultaten te behalen.

Aanspreekbaar

We kennen onze rol en nemen verantwoordelijkheid voor onze resultaten. We staan open voor feedback. We geven medewerkers ruimte en vertrouwen om te kunnen leren van hun fouten. We schalen tijdig op, proberen problemen niet te lang zelf op te lossen, maar benutten de hulp van onze collega's. Het is vanzelfsprekend om complimenten te geven en te ontvangen. Voor de KR-8-werkwijze is dit een van de belangrijkste kernwaarden.

Dienstverlenend

Dienstverlenend zijn kan alleen als we de behoefte van de gebruiker kennen en weten hoe we de klantwaarde kunnen vergroten, zowel binnen als buiten RWS.

We denken en handelen continu in het belang van de klantwaarde en zijn creatief in het vinden en implementeren van oplossingen. Dit doen we samen met onze partners. We stellen ons proactief op de hoogte van de klantwensen. Deze wensen nemen we mee in de aansturing en besluitvorming en de ondersteuning van de medewerkers.

Integer

We kennen de afgesproken normen en handelen daarnaar. Belangrijker: we zijn op deze normen aanspreekbaar en spreken anderen er op aan. We zorgen voor de benodigde veiligheid.

Ondernemend

Resultaten bereik je in een complexe omgeving niet vanzelf. Als we belemmeringen zien, pakken we die aan. We staan open voor vernieuwing en nemen initiatief om processen en producten continu te verbeteren. We spelen tijdig in op kritische situaties en tonen lef. We stimuleren de medewerkers om hun kennis en kunde in te zetten om continue (vernieuwende) verbeteringen tot stand te brengen en te implementeren. Vanzelfsprekend zijn deze verbeteringen gericht op de resultaten van de organisatie. Initiatieven worden gewaardeerd en gefaciliteerd met slagvaardige besluitvorming.

Ondernemingsplan 2015

In de jaren die daarna volgden zette RWS de veranderingen door en introduceerde in 2011 het Ondernemingsplan 2015 (OP 2015), waarbij het sturen op processen en de keuze voor dienend leiderschap centraal kwamen te staan. Met het OP 2015 is de koers ingezet om te kunnen voldoen aan de veranderende eisen van de politiek, de gebruikers, de partners en de markt. Daarin is een veranderopgave voor de organisatie neergezet, waarbij de primaire processen en de organisatie van RWS volop in beweging kwamen. Om de beweging, die met het OP 2015 in gang was gezet, te ondersteunen, heeft RWS een aantal sturingsprincipes geformuleerd dat voor minder hiërarchie en meer horizontale samenwerking en een plattere organisatie moet zorgen. Deze principes zijn in de notitie 'Sturingsfilosofie en Principes RWS' (Rijkswaterstaat, 2012, pp. 10-12) beschreven, waarbij het om verschillende bewegingen gaat, zoals: van controle naar vertrouwen, van hiërarchische afstemming naar

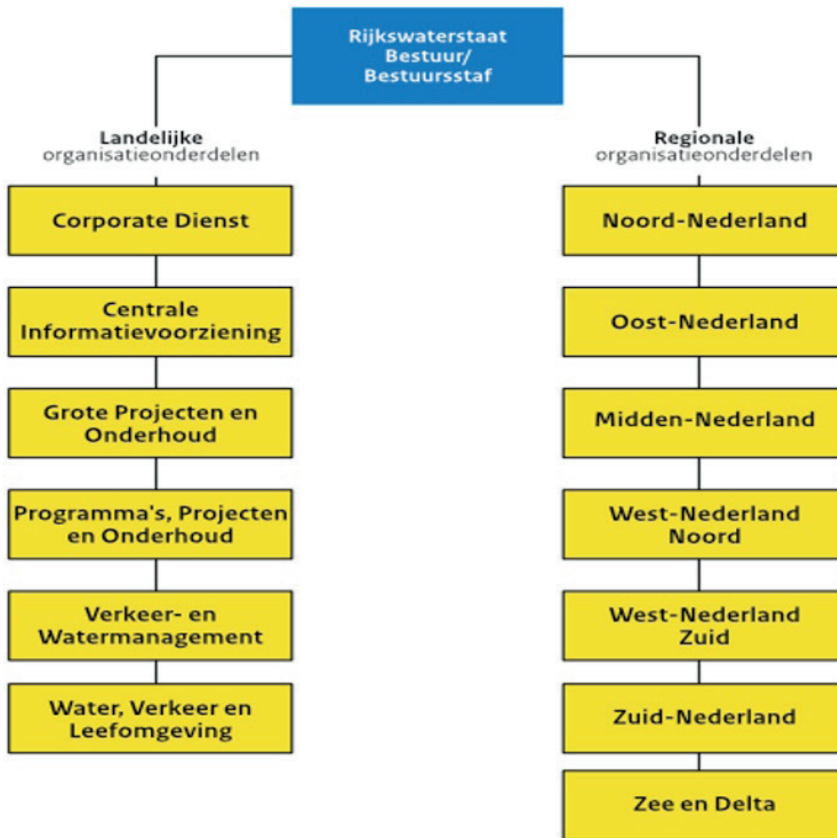
horizontale samenwerking, van interne- naar externe oriëntatie, van kortetermijn naar langetermijn focus, van gericht op prestaties van eigen dienst naar gericht op prestaties van RWS, van zo deden we het altijd naar hoe kan het beter, van vage opdrachten met controle tijdens de uitvoering naar duidelijke kaders vooraf en ruimte bij de uitvoering en van gericht op resultaat ongeacht gevolg proces naar resultaatgerichtheid langs vastgesteld en uniform proces. Bovengenoemde principes ambieert RWS te realiseren door deze bewegingen met elkaar te verbinden. Om die reden is een nieuwe kernwaarde **Verbindend** toegevoegd aan de bestaande kernwaarden **RADIO-V**.

Verbindend

We beseffen dat we samen een resultaat halen, binnen RWS, binnen IenW en met partners. We werken op een open en zakelijke manier samen. We kijken niet naar organisatiegrenzen, maar naar onze bijdrage aan het resultaat. We delen onze kennis en kunde proactief en zijn één RWS.

In de jaren die volgen heeft RWS een ware metamorfose ondergaan. In 2011 is de organisatie van RWS¹² kleiner, goedkoper en vooral publieksgerichter geworden met meer aandacht voor de medewerker. Op dat moment zijn de economische omstandigheden niet gunstig en houdt de overheid zich bezig met bezuinigingsmaatregelen. De politiek en de samenleving willen een kleinere, efficiëntere en duurzamere overheid. In 2011 kreeg RWS de opdracht om 17,5% te bezuinigen op de apparaatskosten. Deze opdracht had grote gevolgen voor de organisatie van RWS. Met het OP 2015, ging RWS deze uitdaging aan door in te zetten op minder verspilling door middel van Lean (KR8-methodiek), dienend leiderschap en minder taken die geen negatieve consequenties hebben voor het primaire proces. Er moest flink worden bezuinigd terwijl de productie gelijk bleef. Als gevolg daarvan zijn sinds 1 april 2013 de organisatiestructuur en de processen van RWS aangepast en heeft de organisatie een nieuwe structuur gekregen. Dat betekent enerzijds dat een aantal organisatieonderdelen gekrompen of verdwenen zijn en anderzijds dat er juist verschillende onderdelen ontstaan of zijn samengevoegd. Uitgangspunt van de nieuwe structuur was om de organisatie centraal aan te sturen en decentraal te organiseren. De organisatie wordt decentraal georganiseerd door zeven regionale organisatieonderdelen en centraal aangestuurd door zeven landelijke organisatieonderdelen. In Figuur 2.3 is de huidige organisatiestructuur van RWS afgebeeld.

¹² Rijkswaterstaat, 2011: Ondernemingsplan 2015, Kort en KR8-ig. Eén Rijkswaterstaat, elke dag beter! 2011, p. 2, p. 7.

Figuur: 2.3 Organisatiestructuur van RWS

Noot. Overgenomen van <https://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Organisatieonderdelen>

Het doel van deze structuur is dat het de organisatie als het ware ‘platter’ en ook wendbaarder maakt om snel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden met meer focus op de medewerker. De CD, het onderdeel waar dit onderzoek zich op richt, betreft één van de zeven landelijke organisatieonderdelen die RWS kent, namelijk de CD.

In de organisatiestrategie ‘Koers 2020’, geeft RWS aan dat de belangrijkste elementen van het OP 2015 zullen worden doorgezet. Zo zal verder worden ingezet op dienend leiderschap en zal de huidige organisatiestructuur, die op samenwerking, klantgerichtheid en efficiëntie is ingericht, niet worden aangepast. Het vergt inspanning om de werkprocessen verder te verbeteren en de nieuwe manier van werken eigen te maken. Deze koers zal volgens RWS daarbij helpen en aangeven waar RWS in 2020 wilde staan en waarin het zich de komende jaren wil onderscheiden.

Koers 2020

Koers 2020 is de strategie van RWS voor de periode 2016-2020 en de opvolger van het OP 2015. RWS wil verder doorwerken aan het verbeteren van de werkprocessen via de KR8-methodiek en aan dienend leiderschap, met het accent op de menselijke maat. RWS wil een lerende organisatie zijn, met vakkundige medewerkers, die plezierig samenwerken op basis van vertrouwen. Kern van deze strategie is dat RWS weer terug wil naar ‘de bedoeling’ en dat de medewerker meer centraal moet komen te staan. Regels en procedures moeten worden teruggebracht tot de essentie. Niet de regels, maar de bedoeling achter de regels moet centraal worden gezet. De kernwaarden: **Resultaat gedreven, Aanspreekbaar, Dienstverlenend, Integer, Ondernemend en Verbindend (RADIO-V)** zijn de essentie van de wijze waarop RWS werkt. Werken vanuit dezelfde kernwaarden slaat de brug tussen de bedoeling¹³ van de organisatie en de regels die worden gebruikt. De organisatie moet veel meer gaan werken op basis van vertrouwen en zichzelf voortdurend verbeteren en vernieuwen, zodat kan worden ingespeeld op veranderingen in de omgeving. Dat wil RWS leren door het te doen in plaats van theorie op papier (Rijkswaterstaat, Koers 2020, 2016). Een ambitie die nogal wat vraagt van de organisatie. Maar hoe gaat RWS er daadwerkelijk voor zorgen dat het de organisatie wordt die het wil zijn?

Met de nieuwe sturingsprincipes en kernwaarden wil RWS minder hiërarchie en meer horizontale samenwerking en een plattere organisatie bereiken. De organisatie ziet de organisatiecultuur als belangrijk en vraagt om medewerkers met nieuwe competenties en vaardigheden. Ook van groot belang is de juiste medewerker op de juiste plek op het juiste moment. Culturele vorming is dan ook onderwerp van aandacht in diverse opleidingen, trainingen en leertrajecten van medewerkers en in de vorming van leidinggevenden. De vraag rijst in hoeverre de nieuwe sturingsprincipes en kernwaarden de organisatie van RWS daadwerkelijk gaan helpen om de cultuur te ontwikkelen waarin dienend leiderschap vorm krijgt. De ambitie van RWS reikt echter verder: de organisatie wil door blijven investeren in dienend leiderschap en wil verder werken vanuit de bedoeling. Door de waarden, de kaders en de bedoeling expliciet aan elkaar te koppelen wil RWS een betere balans krijgen tussen de kracht van de mens en de kracht van het systeem. De organisatie wenst vanuit een gezamenlijk belang en vanuit dezelfde principes te denken en te handelen. Werken vanuit de bedoeling is daarmee het middel om telkens weer het gesprek met elkaar aan te gaan over kansen, wat er beter kan en hoe de organisatie maximaal van betekenis kan zijn voor RWS en de burgers van Nederland (Rijkswaterstaat, Koers 2020, 2016).

Naast een wendbare en adaptieve organisatie wil RWS ook een goede en aantrekkelijke werkgever zijn: een organisatie waar mensen graag werken. Mensen met diverse achtergronden, specialisaties, kennisgebieden, competenties en vaardigheden. RWS gelooft in een

¹³ Bron Intranet: http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Koers_2020/Werken_vanuit_de_bedoeling.

diverse en inclusieve organisatie. Deze ambitie is in de strategie Koers 2020 in samenwerking met 4500 medewerkers tot stand gekomen. In de vorm van een massadialoog hebben de medewerkers meegepraat over de toekomst van de organisatie, waarbij ze hun eigen ervaringen en ideeën konden uitwisselen. Veel van deze ideeën kwamen terug in de Koers 2020.

Om aan deze verandering betekenis te geven, is een Mijn RWS-beweging gestart: meerwaarde van de medewerkers voor RWS. Mijn RWS staat voor trots, passie, professionaliteit en eigenaarschap. Trots op het werk voor RWS, passie om een persoonlijke bijdrage te leveren aan veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Eigenaarschap om als professional verantwoordelijkheid te nemen en zichzelf te ontwikkelen. Het gaat om werken vanuit kennis en vakmanschap met het werkproces als basis en de medewerker als eigenaar (Rijkswaterstaat, 2016: Koers 2020, 2016, p. 29).

In juni 2021 heeft RWS een bijgestelde strategie voor RWS geïntroduceerd: Kompas RWS¹⁴. Deze geactualiseerde strategie bouwt voort op de richting die de organisatie met Koers 2020 heeft ingeslagen. Met Kompas RWS is ook gekeken naar de richting die IenW wil inslaan met Kompas IenW.

§ 2.2 beschrijft de historische wortels van RWS, van oudsher een protestants ingenieursbedrijf van RWS. Deze wortels liggen ten grondslag aan de organisatiecultuur van RWS, die in het verleden sterk gekleurd werd door een protestants waardenpatroon. Terugkijkend vanuit het heden in de organisatie van RWS is de keuze voor dienend leiderschap logisch en weinig verrassend. Tegelijk kunnen uit het verleden getrokken lessen tot waardevolle inzichten leiden die RWS helpen. Maar hoe krijgt dienend leiderschap vorm binnen RWS? In § 2.3 wordt stilgestaan bij de visie op dienend leiderschap bij RWS.

2.3 Visie op dienend leiderschap bij RWS

De term ‘dienend leiderschap’ is door RWS voor het eerst in 2011 geïntroduceerd als een van de pijlers van het OP 2015. In het OP 2015 gaat RWS in op de verantwoordelijkheid van leidinggevend voor de aan hem toegewezen mensen en middelen en omschrijft dienend leiderschap als een andere stijl van leidinggeven:

Een stijl die medewerkers niet voorschrijft wat ze moeten doen, maar hen helpt en de ruimte geeft om uit te blinken en verbeteringen in hun werk zelf door te voeren. Een dienend leider vertrouwt de inhoud van het werk aan anderen toe en richt zich vooral op het begeleiden van zijn medewerkers (Rijkswaterstaat, 2011: Ondernemingsplan 2015. Eén Rijkswaterstaat, elke dag beter, 2011, p. 7).

¹⁴ Bron Intranet: <https://corporate.intranet.rws.nl/Content/Media/379c039a-51f1-49e0-b066-bc95c16cb6af/RWSKompaspdf.pdf>

Dienend leiderschap is geïntroduceerd als een manier van leidinggeven, waarbij het vooral gaat om vertrouwen en het geven van richting en ruimte aan medewerkers om uit te blinken en verbeteringen in hun werk zelf door te voeren. In het OP 2015 zijn enkele kernelementen van dienend leiderschap geformuleerd (zie Figuur 2.4). Daarbij heeft RWS zich laten inspireren door het gedachtengoed van Van Dierendonck, zonder dat dit expliciet is gemaakt in de interne documenten en communicatie over dienend leiderschap. Deze kernelementen geven richting aan leiderschap en vormen het leiderschapsprofiel binnen RWS.

Figuur 2.4 Kernelementen van dienend leiderschap bij RWS

Voorbeeldgedrag in relatie met medewerkers

Een dienend leider is zich bewust van zijn of haar eigen gedrag en het effect dat dit gedrag heeft op zijn of haar medewerkers. Hij of zij geeft blijk van continue verbetering als werkhouding, neemt daarin (kleine) merkbare stappen en stimuleert anderen om dit ook te doen. Een dienend leider kent en accepteert zijn of haar eigen kracht en zwaktes, is in staat om daar samen met anderen op te reflecteren en durft ook zaken uit handen te geven.

Denken vanuit de klant

Een dienend leider denkt en handelt altijd vanuit de klantwaarde en spoort zijn of haar medewerkers aan om dit ook te doen. Hij of zij zoekt intensief de verbinding met externe partijen en stelt vragen, met als doel om hun deskundigheid en creativiteit optimaal te benutten.

Medewerkers faciliteren om eigen werk te verbeteren

Een dienend leider geeft medewerkers ruimte, luistert oprecht en zonder oordeel naar hen en vraagt door. Hij of zij kent de inhoud van het werk en beschikt over voldoende vakkennis om een volwaardige sparringpartner te kunnen zijn. Een dienend leider toont waardering en geeft complimenten en voert regelmatig werkvloerdialogen, waarbij hij of zij open vragen stelt en niet oordeelt (go see, ask why and show respect).

Terugkoppelen van dagelijkse werkzaamheden

Een dienend leider geeft duidelijkheid over ieders bijdrage aan de resultaten van de organisatie. Hij of zij vertaalt strategische organisatiedoelen, kaders en gedragsregels naar een handelingsperspectief voor medewerkers, zonder de ruimte over keuzes hoe tot resultaten te komen dicht te spijkeren.

Noot. Overgenomen van Rijkswaterstaat: Ondernemingsplan 2015, 2011.

Om in beeld te brengen wat RWS-ers van hun eigen gedrag en leiderschap vinden, heeft het bestuur van RWS in 2011 een organisatiescan uitgevoerd. Deze scan bestond uit drie onderdelen: een online enquête, gespreksgroepen en interviews met de bestuursleden. Rond de duizend RWS-ers hebben aan het onderzoek deelgenomen en hun belevingen met het onderzoeksteam gedeeld. Op basis daarvan heeft het onderzoeksteam een goed beeld gekregen van hoe interne krachten beter kunnen worden benut en welk dienend leiderschap nodig is om kennis en kunde optimaal te kunnen inzetten en het werk continu te verbeteren. Hiermee heeft het bestuur het leiderschapsprofiel ingevuld en de kernelementen geconcretiseerd in acht gedragskenmerken (zie Figuur 2.5).

Figuur 2.5 Gedragskenmerken dienend leiderschap bij RWS

- *Dienend leider werkt vanuit klantwaarde, gezien door de ogen van de gebruikers aan het optimaliseren van de waardestroom.*
- *Dienend leider koppelt alle werkzaamheden en verbeterinitiatieven zichtbaar en transparant aan organisatiedoelen.*
- *Medewerkers zien hem op de werkvloer en hij neemt de tijd om elk probleem in de waardestroom serieus te nemen, voor iedereen zichtbaar te maken en diepgaand met de deskundigen van de werkvloer te gaan bekijken.*
- *Hij stimuleert, koestert en verbindt verbeterinitiatieven in de waardestroom. Hij stelt daarvoor verbetergroepen in en geeft kaders mee voor de uitvoering van het verbeterinitiatief.*
- *Hij helpt een verbetergroep door het stellen van vragen; hij vraagt dus goed door 'waarom-vragen' zodat zij het doel helder krijgen, het probleem goed geanalyseerd en het resultaat duidelijk, aantoonbaar en meetbaar geformuleerd; hij biedt geen oplossingen.*
- *Hij werkt in een werkproces met partners samen aan een waardestroom en hij stimuleert verbetergroepen elders in de keten of bij andere organisaties te kijken voor het vinden van kansrijke verbeteringen.*
- *Hij durft te experimenteren met kleine verbeterstapjes (PDCA: plan, do check, act geïntroduceerd door Deming).*
- *Hij visualiseert (afwijkingen) resultaten van de werkzaamheden en verbeteracties ten opzichte van wat afgesproken is en bespreekt deze periodiek (dagelijks, wekelijks) met zijn medewerkers. Hij verleidt zijn team zo tot continue verbeterinitiatieven.*

Noot. Overgenomen van Rijkswaterstaat, 2011: Ondernemingsplan 2015, 2011.

Bij RWS wordt dienend leiderschap gezien als een voorwaarde om te kunnen werken volgens KR8, waarbij procesgericht werken centraal staat. Er is een omvangrijk KR8 leren coachingstraject ontwikkeld en uitgerold, waar dienend leiderschap onderdeel van is. Procesgericht werken komt niet alleen door structuur en instrumenten van de grond, het vereist ook een juiste houding en gedrag. In dat kader zijn onderstaande uitingen van het gedrag van een dienend leider in relatie tot procesgericht werken geformuleerd.

Dienend leiderschap en procesgericht werken

In welke context je ook leiding geeft, het is in ieder geval belangrijk om het werken in processen te ondersteunen. Dat doe je door niet primair te sturen op het resultaat van je eigen organisatieonderdeel, maar altijd het resultaat van de gehele keten centraal te zetten. Dat betekent onder andere dat je goede contacten onderhoudt met andere leidinggevendenden uit je keten(s) en hen tegemoetkomt als de situatie daarom vraagt. Dat kan bijvoorbeeld betrekking hebben op de (tijdelijke) overgang van mensen en middelen, maar kan ook gaan over het elkaar gunnen van successen. Dit alles, met als doel om ervoor te zorgen dat de meerwaarde voor de samenleving uiteindelijk zo groot mogelijk is.

Naast dienend leiderschap wordt ook het procesgericht werken als een basis gezien voor een nieuwe werkhouding voor de medewerkers. Een houding die is gericht op het continu verbeteren van de werkprocessen.

Sinds de reorganisatie werken RWS-ers niet langer primair voor een organisatie-onderdeel, maar aan een van de zeven uniforme organisatie-brede werkprocessen...Binnen deze plattere structuur ontwikkelen de managers zich tot 'dienend leiders'. Ze werken niet langer 'boven' hun mensen in een opdrachtgevende rol; nu werken ze op de werkvloer, 'tussen' hun medewerkers (Rijkswaterstaat, 2011: Ondernemingsplan 2015, 2011, p. 7).

Leidinggevend van RWS stimuleren medewerkers om zelf na te denken over mogelijke verbeteringen in het proces en om ideeën aan te dragen, waarbij eigen ondernemerschap voorop staat. Zij worden geacht het beste uit medewerkers naar boven te halen door hen te faciliteren en te weten waar zij goed in zijn of goed in kunnen worden. Door het toepassen van ideeënmanagement wil RWS de betrokkenheid van medewerkers stimuleren en waarderen. Dienend leiderschap, aangevuld met de proactieve houding van medewerkers, stelt de organisatie in staat het beste uit de medewerkers te halen en elke dag beter te worden, is de aanname. Het vergt leiderschapskwaliteiten en procesvaardigheden om de medewerkers steeds weer in de veranderingen mee te nemen en betrokken te houden. RWS heeft een ‘Belevingsmonitor’ ontwikkeld die periodiek, organisatie breed de beleving van zowel managers als medewerkers ‘monitort’ op de organisatieverandering, waaronder dienend leiderschap.

In het organisatiebeleid van RWS is dienend leiderschap onderwerp van aandacht. Naar aanleiding van de door de Auditdienst Rijk (ADR) in 2014 uitgevoerde audit op dienend leiderschap bij RWS, adresseert de ADR aandacht voor het thema dienend leiderschap en brengt het thema in verband met de focus op dienend leiderschap als cultuurverandering. Verder constateert de ADR dat de masterplanning uit het OP 2015, waaruit blijkt dat KR8/Leiderschap in de loop van 2014 de standaard werkwijze zou moeten zijn, voor een dergelijke omvangrijke cultuurverandering veel te ambitieus is. Volgens de ADR zou de organisatie er goed aan doen om de komende jaren gericht te gaan werken aan de houding- en gedragscomponenten die dienend leiderschap met zich meebrengt voor zowel managers als medewerkers. In het onderzoek komen een aantal aandachtspunten naar voren die een relatie hebben met het thema dienend leiderschap. De ADR spreekt over diverse omissies¹⁵

¹⁵ Rijkswaterstaat, 2015: Ten aanzien van het onderwerp dienend leiderschap worden in het Rapport (Audit Dienend Leiderschap Rijkswaterstaat, Auditdienst Rijk, Ministerie van Financiën, sep 2015, p. 6-7) de volgende mogelijke oorzaken voor het bestaan van de geconstateerde omissies¹⁵ genoemd:

- Het transitieproces naar dienend leiderschap is geen zelfstandig traject geweest, maar is ingebed in het transitieproces van KR8, waardoor de cultuur- en houding en gedragsaspecten onderbelicht zijn gebleven;
- Het medewerkersperspectief is zeer beperkt in de transitie naar dienend leiderschap meegenomen;
- Een aanzienlijk deel van het Middenmanagement heeft het Leertraject KR8/Leiderschap nog niet gevolgd;
- Er zijn interpretatieverschillen over de definitie van dienend leiderschap en over de wijze waarop dienend leiderschap in de praktijk moet worden ingevuld;
- Managers worden niet altijd op het leiderschapsprofiel beoordeeld of gewaardeerd. De nadruk ligt op de personeelsgesprekken in de productie;
- Het instrument 360 graden feedback wordt nog (te) weinig toegepast;
- De vragenset op het thema dienend leiderschap in de Belevingsmonitor zou meer stuurinformatie kunnen verschaffen dan nu het geval is;
- Er is te weinig gericht gecommuniceerd over dienend leiderschap: ook hier ligt nadruk op procesgericht werken volgens KR8 en beperkt op houding- en gedragsaspecten van dienend leiderschap.

in het veranderproces enerzijds en de mogelijke oorzaken van de geconstateerde omissies anderzijds. Wat als eerste opvalt, is dat het transitieproces naar dienend leiderschap geen zelfstandig proces is geweest, maar ingebed is in het transitieproces van KR8. Hierdoor zijn de cultuuraspecten en houding- en gedragsaspecten onderbelicht gebleven en bestaat het risico dat de nieuwe werkwijze als een 'kunstje' wordt gezien. De ADR constateert ook dat voor de medewerkers gerichte maatregelen ontbreken. Deze maatregelen zijn voor medewerkers nodig, omdat zij moeten weten hoe zij 'onder' een dienend leider moeten functioneren en de verandering naar procesgericht werken moeten gaan vormgeven. In 2014 was er een beeld dat een groot deel van middenmanagers vanwege andere prioriteiten het verplichte leertraject KR8/Leiderschap nog niet heeft gevolgd. Hierdoor ontbreekt het managers vaak aan tijd en concrete handvatten om de vertaalslag naar de medewerkers te maken. Daar komt bij dat managers niet altijd worden beoordeeld op het leiderschapsprofiel en interpretatieverschillen blijken te bestaan over de definitie van dienend leiderschap en over de wijze waarop dienend leiderschap in de praktijk moet worden ingevuld. Ten slotte, is gebleken dat nog te weinig gericht wordt gecommuniceerd over dienend leiderschap. De nadruk ligt vooral op de procesgerichte werkwijze volgens KR8 en is nog beperkt toegepast op de houding- en gedragsaspecten van dienend leiderschap. Ten aanzien van dienend leiderschap is afgesproken dat ruim 90% van het management het leertraject KR8/Leiderschap heeft gevolgd. Naar aanleiding van de constatering van de ADR, zorgde een andere interventie ervoor dat dienend leiderschap onderwerp van gesprek werd tijdens de DG-HID-gesprekken, tijdens directeurenbijeenkomsten, in de directieteams en met medewerkers.

Binnen de organisatie worden diverse initiatieven genomen om met medewerkers het gesprek aan te gaan over wat er van hen wordt verwacht wanneer zij 'een dienend leider' hebben. Daarom verwacht RWS ook van medewerkers dat ze persoonlijk leiderschap tonen.

Het streven is dat alle medewerkers in 2020 persoonlijk leiderschap tonen. Dit stelt mensen in staat verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werk. Ook weten ze wat ze van hun dienende leider nodig hebben om hun werk goed uit te voeren en zich te ontplooiën. Dit vraagt aan kwaliteiten: initiatief nemen, feedback geven en ontvangen en professionele ruimte pakken die je mag verwachten als je dienend leiderschap ontvangt (Rijkswaterstaat, 2016: Strategisch Personeelsplan RWS, 2016, p. 7).

Om die reden zijn er ook diverse modules, waarin aandacht voor persoonlijk leiderschap en persoonlijke ontwikkeling verankerd is in opleidingen voor leidinggevendenden in verschillende lagen van de organisatie en medewerkers.

In de jaren na de audit van de ADR blijft RWS actief bezig met dienend leiderschap als een van de thema's uit de Mens en Organisatie-strategie voor de periode 2017-2020. De Mens en Or-

organisatie-strategie komt voort uit de Koers 2020 en geeft de HRM(O) prioriteiten op het terrein van mens en organisatie vanuit de thema's: duurzaam RWS (de medewerker centraal), kennis en vakmanschap, samenwerken, dienend leiderschap, wendbaarheid, aantrekkelijk werkgeverschap, samenhang tussen de bedoeling, regels en waarden en één RWS (werken in processen en continu verbeteren van de kwaliteit met KR8). Met de Mens en Organisatie-strategie brengt RWS jaarlijks de focus op deze thema's aan. Binnen het thema dienend leiderschap wordt de prioriteit gelegd op: "Alle managers weten wat dienend leiderschap is, wat het betekent voor hen in de praktijk en kunnen er naar handelen. Alle medewerkers weten wat van hen wordt verwacht in het kader van dienend leiderschap en handelen ernaar" (Rijkswaterstaat, 2017: Mens en organisatie-strategie, 2017, p. 1). Daarnaast zijn binnen verschillende directies en/of afdelingen, trajecten rondom het thema leiderschap gestart, zoals zelfsturende teams, zonder dat daar top-down expliciet sturing aan wordt gegeven.

2.4 Oprichting en organisatieontwikkeling van de CD

De CD is in 2006 opgericht en verleent ondersteunende diensten op het gebied van facilitaire en financiële dienstverlening, communicatie, HRM & organisatieontwikkeling, bestuurlijke juridische zaken en klantproces. Het doel van de oprichting van de CD was om de ondersteunende taken van het primaire proces van het bestuur, de landelijke en regionale diensten van RWS te centraliseren en te uniformeren en meer kwaliteit te leveren met minder mensen. Door concentratie van deze diensten, was de eerste stap gezet voor de professionalisering van de bedrijfsvoering van RWS. Met de oprichting van de CD werd een organisatieconcept geïntroduceerd dat voor de Rijksoverheid nieuw was. De eerste jaren na haar oprichting stonden in het teken van de omvorming tot een Shared Service Organization (SSO), waarbij onderstaande doelstellingen centraal stonden:

1. *Excellente ondersteuning van afnemers;* door het maken van heldere afspraken met afnemers op basis van een Producten en Diensten Catalogus, die voor heel RWS geldt, gekoppeld aan een budget en door het op zo klantgericht mogelijke wijze organiseren van de processen binnen de CD;
2. *Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten;* door concentratie van activiteiten, vereenvoudiging en standaardisering van processen en het optimaal benutten van de mogelijkheden van ICT;
3. *Optimale mogelijkheden tot groei en ontwikkeling voor CD-medewerkers;* door een nieuwe manier van werken en het grootschalig organiseren van professionele disciplines, waardoor het kennisniveau van en de loopbaanmogelijkheden voor medewerkers worden vergroot.

De CD is met veel enthousiasme gestart. Er was vanaf het begin een sterk ontwikkeld gevoel voor saamhorigheid, waarbij een 'wij-gevoel' centraal stond. De loyaliteit naar elkaar toe was ook heel hoog. Er werd hard gewerkt om de doelstelling 'excellente dienstverlening' te realiseren. Een fragment uit *De CD: voor de verandering- 5 jaar Corporate Dienst Rijkswaterstaat* illustreert dit beeld:

. . . mijn ontegenwoordige up daar, was de sfeer. Die mensen wilden aanpakken, samen dingen voor elkaar krijgen. Een club met gezonde ambitie, geen naijver. Een warm bad. We hebben veel gelachen en hard gewerkt. Vaak tot 's avonds laat, maar daar zeurde niemand over. Ook het thuisfront niet. Dat zag dat ik tevreden was (Corporate Dienst, 2011: Holthuizen et al., 2011, p. 16).

Na de oprichting was de organisatie van de CD nog rommelig en had ze nog geen structuur. Alles stond in het teken van pionieren. Het overdragen en de concentratie van taken van de regionale en specialistische diensten van RWS bij de CD, leverden spanningen op, omdat de CD aanvankelijk niet aan de verwachtingen van de diensten kon voldoen en de producten en diensten niet direct op niveau kon leveren. Vanuit de interne klanten, de regionale en specialistische diensten van RWS, was er weinig begrip en sympathie voor de CD. Dat had ook deels te maken met veel gaten in de bezetting en veel externe inhuur uit alle delen van het land die nog aan elkaar moesten wennen. De CD moest investeren in een nieuwe organisatiecultuur en deed een groot beroep op de flexibiliteit van haar managers en medewerkers.

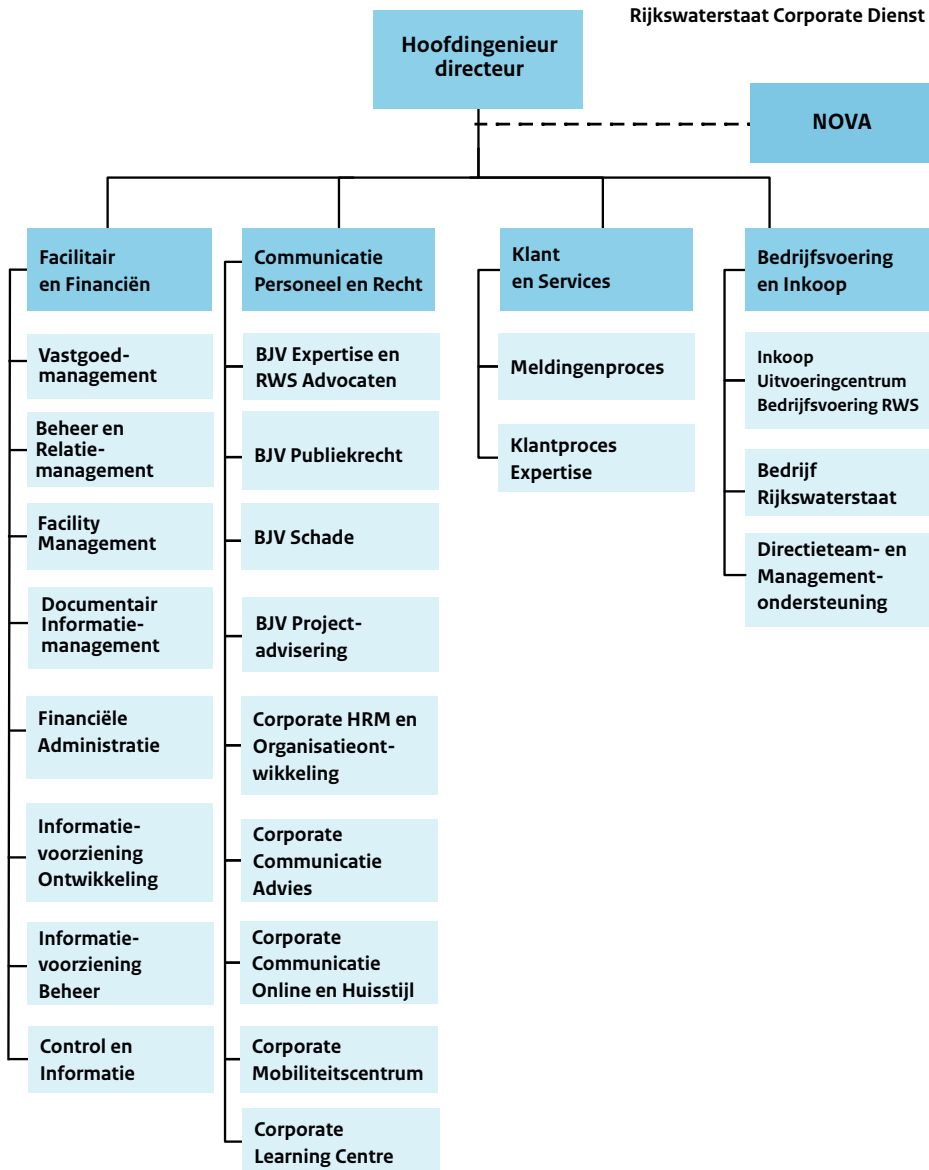
Het nieuwe bedrijf vroeg om een passende, nieuwe bedrijfscultuur. Alle managers en medewerkers werden onderworpen aan een leertraject dat, vanwege het hoge verplichte kurgelhalte, de 'wasstraat' ging heten. Hier leerden medewerkers bijvoorbeeld wat het was om 'dienstverlener' te zijn. De CD wilde haar klanten tevreden stellen en heeft hun respons vanaf dag één gemeten. De rapportcijfers waren aanvankelijk wat magertjes, maar daarna zou het alleen maar beter kunnen gaan, zo redeneerde men (Corporate Dienst, 2011: Holthuizen et al., 2011, p. 14).

Veel medewerkers waren enthousiast begonnen met een idealistische instelling aan het werk. Desalniettemin werden ze regelmatig onder vuur genomen door de klanten. Vele klachten en de ervaringen van de medewerkers in de praktijk leidden tot minder idealistische beelden over het werk. De medewerkers zochten naar betekenis om de onzekere situaties te kunnen duiden. Deze situatie bood kansen voor de leidinggevendenden om leiderschap te tonen en leiderschap in de praktijk te brengen en deze situatie bleek een motor voor verandering. De leidinggevendenden namen de tijd om de situaties uit te leggen en daar betekenis aan te geven. Zij namen het initiatief voor vernieuwing en gaven de richting aan voor de gewenste (gedrags)verandering.

Ze deden een beroep op samenwerking in de keten en vaktrots van de mensen, met als doel een grotere klanttevredenheid. De betrokkenheid van de leidinggevenden bij het dagelijks werk werd door de medewerkers als zeer belangrijk en waardevol gezien. Dat resulteerde in een forse verhoging van de klanttevredenheid. De CD bleef verder aan haar dienstverlening werken, investeerde in kwaliteit, vakmanschap en in het imago en won vertrouwen van RWS-ers in het land. Profit- en non-profitorganisaties stonden in de rij voor een kijkje in de keuken. De CD oogstte waardering en verwierf zich de reputatie van een moderne en efficiënt werkende overheidsorganisatie die de klant centraal stelt in haar denken en doen (Corporate Dienst, 2011: Holthuisen et al., 2011, pp. 29- 34). Nadat de CD zich heeft gesetteld, werd het voor de organisatie mogelijk om zich kwalitatief te gaan verbeteren door de producten en diensten te stroomlijnen en de Producten en Diensten Catalogus, in de wandelgangen al snel de 'Wehkampgids' genoemd, op te stellen en meer aandacht te besteden aan de klant en de efficiëntie. De concentratie van taken leverde efficiëntie op en ook kwaliteitsverbetering, waarbij uniformering en standaardisering veel aandacht kregen.

In het kader van het OP2015 is de bedrijfsvoering bij RWS in 2013 onder aanvoering van de CFO onder de loep genomen. Ondanks de reeds verworven waardering en reputatie van de efficiënt werkende organisatie, werd in het kader van het OP2015 van de CD nog meer efficiëntie verwacht. De CD zou een bijdrage leveren aan de efficiëntie met een bedrag dat gelijk stond aan zo'n honderd arbeidsplaatsen door het slim benutten van de markt en de invoering van Leanmanagement. Alle processen werden in 2013 doorgelicht, zodat voor 1 januari 2015 de gehele organisatieverandering zou kunnen worden afgerond. De processen van de CD maakten onderdeel uit van deze doorlichting, omdat ze het functioneren van RWS rechtstreeks beïnvloeden. Een wegininspecteur kan niet zonder auto, de sluizen blijven dicht zonder stroom en de aannemer zal geen weg aanleggen als hij niet betaald krijgt. Daar de CD een prominente speler is in de bedrijfsvoering bij RWS, hadden de uitkomsten van de analyse ook betrekking op de werkprocessen bij de CD. Als gevolg van deze verandering is de organisatie-inrichting in 2013 gewijzigd en kent zij dus niet meer dezelfde inrichting als tijdens de oprichting van de CD. Alle taken en werkprocessen van de CD zijn ondergebracht bij vier directies: Directie Facilitair en Financiën, Directie Communicatie, Personeel en Recht, Directie Bedrijfsvoering en Inkoop en de Eenheid Klant en Services. De topstructuur van de CD met de HID en de vier directeuren bleef in tact. Het onderliggende niveau van afdelingen werd conform de gedetailleerde houtskoolschets uitgewerkt. Per 1 februari 2020 is NOVA als een van de zeven landelijke organisatieonderdelen van RWS ondergebracht bij de CD. De huidige organisatiestructuur van de CD is in Figuur 2.6 afgebeeld.

Figuur 2.6 Organisatiestructuur van de CD



Noot. Overgenomen van: https://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Organisatieonderdelen/Corporate_Dienst/?pk_campaign=organogram_intranet&pk_kwd=CD&pk_source=organogram

De afdelingen, welke worden aangestuurd vanuit de directies, staan onder leiding van een van de vier directeuren van de CD. Deze directeuren hebben strategische functies, omdat

ze niet alleen strategische keuzes moeten maken die van grote invloed zijn op de interne organisatie van de CD, maar ook geacht worden zeer actief te acteren in diverse interdepartementale verbanden. Deze strategische leidinggevendenden zijn in dit onderzoek als directeuren gecategoriseerd. Elke directeur heeft met zijn of haar eigen afdelingshoofden overleg in de managementteams (MT's). Leidinggevendenden die tot het middenkader van de organisatie behoren, zijn in dit onderzoek gecategoriseerd als afdelingshoofden. Een afdeling bestaat op haar beurt uit teams welke worden aangestuurd door teamleiders en/of inhoudelijke coördinatoren, in dit onderzoek gecategoriseerd als medewerkers.

In dit onderzoek is niet het organogram van de organisatie als uitgangspunt genomen, maar de domeinen (taakvelden) van de directies, en daarbinnen is een categorisering aangebracht in niveaus – respectievelijk een medewerkers-, afdelingshoofden- en directeuren-niveau. In Bijlage 1 wordt per directie een illustratie van de taken gegeven, waarmee de organisatie van de CD is belast, met als doel om een beter beeld te schetsen van de organisatie waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. De taken die de CD uitvoert voor de landelijke en regionale organisatieonderdelen van RWS worden beschreven, zodat ze zich kunnen focussen op het primaire proces van de organisatie.

De grote veranderingopgave in het kader van het OP 2015 ging gepaard met de invoering van dienend leiderschap. Leidinggevendenden waren verantwoordelijk voor het leiden en begeleiden van de medewerkers richting de doelen van het OP 2015 en het samen betekenis geven aan procesgericht werken en KR8. Om invulling te geven aan dienend leiderschap en de nieuwe werkwijze, ging de CD naar de daarbij passende competenties van leidinggevendenden kijken. Er kwam meer aandacht voor de medewerkers en het benutten van hun kracht, zoals in de Houtskoolschets CD (Corporate Dienst, 2013: Houtskoolschets Corporate Dienst, 2013) beschreven. De medewerkers waren nog gewend vooral 'naar boven' te kijken voor instructies en goedkeuring. De nieuwe werkwijze gaf juist ruimte en vertrouwen voor invloed vanuit vakbekwaamheid en praktijkkennis. De medewerkers werden gestimuleerd om hun ideeën over het dagelijks werk om te zetten in verbeteringen, waarbij het eigen ondernemerschap voorop stond. Daarmee kon een impuls worden gegeven aan het ideeënmanagement. Om de medewerkers te begeleiden bij het omgaan met de veranderingen, richtten de leidinggevendenden zich op het transitie- en vitaliteitsmanagement. Het uitgangspunt hierbij was dat de medewerkers zich emotioneel zouden verbinden met het OP 2015. De overgang naar de nieuwe organisatie en het begeleiden van de emotionele processen vroegen veel aandacht en tijd van de leidinggevendenden. Als dragers van dit veranderingsproces speelden zij een cruciale rol bij deze cultuurverandering. Zij hechtten er belang aan dat elke medewerker een verandering in de onderstroom zou doormaken en zich daarbij opnieuw zou verbinden aan de nieuwe situatie. Teneinde de persoonlijke kant van de ver-

andering te begeleiden, besloten zij om te investeren in transitie management, met als doel dat medewerkers vitaal, veerkrachtig, gemotiveerd en competent zouden zijn, plezier in hun werk zouden hebben en zich verbonden zouden voelen met de CD. Voor iedereen betekende het OP 2015 afscheid nemen van de oude werkwijze en de oude identiteit (Corporate Dienst, 2013: Transitie management Corporate Dienst, 2013).

In de afgelopen jaren heeft de onderzoeker en werknemer van de CD verschillende vormen van loyaliteit binnen de CD mogen aanschouwen. Een voorbeeld daarvan is loyaliteit aan het gezag. De CD blijft gekleurd door een hiërarchisch georganiseerde en gezagsgetrouwe cultuur. Over het algemeen zijn de mensen die bij de CD werken loyaal aan het gezag. Als het gezag aan de organisatie vraagt om snel actie te ondernemen, dan zijn de medewerkers daartoe bereid en in staat om zeer snel te acteren. Maar er is ook sprake van loyaliteit tussen de medewerkers onderling. Zij zijn betrokken en dragen zorg voor elkaar. 'Can do' mentaliteit en 'we regelen het wel' staan daarbij centraal. Naast loyaliteit en betrokkenheid zijn ook een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en trots kenmerken van de CD, waarmee het zich onderscheidt. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het werk dat zij doen en accepteren dat zij ondergeschikt zijn aan het belang van de organisatie. Trots zit tevens in de genen van de CD-medewerker. De medewerkers zijn trots op de organisatie van RWS, haar primaire proces en het werk dat buiten zichtbaar is en de maatschappelijke bijdrage die de organisatie levert aan de samenleving.

Met het doel een gewilde partij te zijn, welke toonzettend is in de bedrijfsvoering en een aantrekkelijke prijs-kwaliteitverhouding kent, heeft de CD het gewaagde doel voor 2011 geformuleerd: 'De CD is een gewilde dienst die toonzettend is in de bedrijfsvoering.' Meer inzet van de markt en meer expertise vormden het hart van de doorontwikkeling van de CD naar het werken voor en met andere Rijksoverheidsorganisaties en partners. De noodzaak tot deze ontwikkeling werd versterkt door ontwikkelingen in de omgeving van de CD.

Bijdrage aan de rijksbrede bedrijfsvoering

Opeenvolgende kabinetten¹⁶ hebben ingezet op een kleinere, compactere, efficiëntere en goedkopere overheid. Via programma's als Vernieuwing Rijksdienst (2007, Balkenende IV), de Compacte Rijksdienst (2011-2014, Rutte I) en de Hervormingsagenda Rijksdienst (2013-2015, Rutte II) is en wordt hieraan gewerkt om een efficiënte bedrijfsvoering van het Rijk te realiseren. De politiek heeft de ambitie de bedrijfsvoering en uitvoerende taken van het Rijk doelmatiger te organiseren. In dat kader is in 2011 onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) het Uitvoeringsprogram-

¹⁶ Nota Bestuur: Hervormingsagenda Rijksdienst: (2013), pp. 4-6.

ma¹⁷ Compacte Rijksdienst opgesteld, met als doel om een rijksbrede infrastructuur voor de bedrijfsvoering neer te zetten. Om daar invulling aan te geven, zijn de drie grote uitvoeringsorganisaties, ook wel de Concern Dienstverleners (CDV's) genoemd: de BD, de DJI en de CD van RWS, een samenwerkingsverband aangegaan op het gebied van de ondersteunende diensten, met als doel schaalvoordelen te realiseren door centralisatie van bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid. In 2011 hebben zij een toekomstvisie¹⁸ geschreven waarin de volgende passage is opgenomen:

De grote uitvoeringsorganisaties willen in gezamenlijkheid bekijken op welke wijze en met welke middelen, activiteiten en competenties zij kunnen bijdragen aan een verdere samenwerking binnen het Rijk op het gebied van bedrijfsvoering teneinde de doelen van de Compacte Rijksdienst te helpen realiseren (Corporate Dienst, 2011: Naar een Compacte bedrijfsvoering Rijk, 2011, pp. 5-8).

De kern van deze visie was dat de uitvoeringsorganisaties toegroeien naar een situatie waarin zij kwalitatief goede producten en diensten kunnen aanbieden aan andere rijksoverheidsorganisaties met behulp van een geüniformeerde en gestandaardiseerde Rijksbrede Producten en Diensten Catalogus en vaste verrekenprijzen.

De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van uniforme en geharmoniseerde instrumenten die benodigd zijn voor de dienstverlening. In de loop van de tijd is het samenwerkingsverband van de uitvoeringsorganisaties uitgebreid met twee SSO's van het ministerie van BZK: Facilitair Management Haaglanden (FMH) als een facilitaire dienstverlener en de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk-P (voorheen het Expertisecentrum Organisatie en Personeel als een P&O-dienstverlener). De BD, de DJI, FMH en de CD werken binnen het samenwerkingsverband Landelijk Facilitair Management Overleg samen aan het aanbieden van de dienstverlening op het gebied van facilitair en huisvesting. De BD, de DJI, de UBR-P, het ministerie van Defensie en de CD werken binnen het Centraal Aanbiedersoverleg P&O Rijk samen aan het aanbieden van de HR-dienstverlening. Met de vorming van de samenwerkingsverbanden door de CDV's bijdrage werd de focus gelegd op het openstellen voor klanten buiten de eigen organisatie. Elk van deze organisaties heeft haar eigen taken, bevoegdheden en werkwijzen. Samenwerking is gebaseerd op wederzijds respect en openheid. Toch versterken onderlinge culturele verschillen de diversiteit en zorgen ze voor voldoende uitdaging in de samenwerking.

Naast bovengenoemde ontwikkelingen in het kader van de Compacte Rijksdienst, streeft het Rijk ook naar het realiseren van schaalvoordelen door het verminderen van

¹⁷ Compacte Rijksdienst: Uitvoeringsprogramma, ministerraad versie, december 2010, pp. 1-2

¹⁸ De Corporate Dienst, 2011: Visie uitvoeringsorganisaties Rijk op dienstverlening en governance, 2011, pp. 5-8.

rijksinkooppunten binnen het Rijk. Inmiddels is de generieke inkoop geheel bij het categoriemanagement¹⁹ ondergebracht. De inkoop van producten en diensten in een afgebakende categorie is voor het hele Rijk exclusief belegd bij een van de tweeëntwintig Inkoopuitvoeringscentra Bedrijfsvoering, die toegewezen zijn aan de vier CDV's (BD, DJI, CD en Haagse Inkoop Samenwerking, een SSO van de Haagse regio). Het Inkoopuitvoeringscentrum Bedrijfsvoering van de CD verzorgt inkoop- en contractmanagement voor de Rijksoverheid en is aangewezen als categoriemanager van het Rijk voor de categorieën: Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit en Werkplekomgeving (Kantoorinrichting, Kantoorartikelen en Computersuppleties en Blanco papier en Facilitair drukwerk). De aanwijzing houdt in dat het Inkoopuitvoeringscentrum Bedrijfsvoering verantwoordelijk is voor de visie, strategie en uitvoering van de genoemde onderwerpen voor de gehele rijksoverheid. Dat betekent dat de CD zijn dienstverlening aan andere overheidsorganisaties kan aanbieden onder toezicht van het ministerie van BZK.

Met de bovengenoemde rijksbrede ontwikkelingen heeft de ambitie van de CD een extra stimulans gekregen. De kern van deze ambitie is een van de vier CDV's voor de bedrijfsvoering van het Rijk te zijn en blijven, en samen met de uitvoeringsorganisaties richtinggevend en beleidsbepalend te zijn voor de gehele bedrijfsvoering van het Rijk. Daarnaast wil de CD zijn positie als een van de tweeëntwintig Inkoopuitvoeringscentra Bedrijfsvoering binnen het Rijksinkoopstelsel behouden en verstevigen. In de bovengenoemde samenwerkingsverbanden behoudt de CD zijn eigen identiteit en onderscheidt zich door het bieden van integrale oplossingen voor de klant en het verhogen van de klantwaarde voor het Rijk. De CD levert zijn dienstverlening op het gebied van bedrijfsvoering niet meer uitsluitend aan de eigen organisatie van RWS, maar ook aan andere onderdelen van de (Rijks)overheid zoals andere ministeries als mede aan enkele gemeenten, provincies, waterschappen en ZBO's. Het leveren van dienstverlening aan nieuwe klanten buiten RWS heeft consequenties voor de interne organisatie van de CD.

¹⁹ Categoriemanagement is een proces, waarbij één departement de inkoop van een categorie (bijvoorbeeld dienstvoertuigen) voor andere departementen doet, voorafgegaan door onderzoek naar sourcing, de markt en inkoopstrategie. Categoriemanagement voor de Rijksoverheid betekent dat departementen niet alleen voor zichzelf bepaalde producten en diensten inkopen, maar gecoördineerd per productgroep of categorie voor elkaar. Het gaat om die goederen en diensten die ze regelmatig gebruiken zoals: uitzendkrachten, beleidsadvies, drukwerk, energie, kantoorartikelen etc.'. Doel van categoriemanagement is het rijksbreed bundelen van inkoopkracht voor generieke producten en diensten waaraan in beginsel alle rijksorganisaties regelmatig behoefte hebben. Generieke inkoop is inkoop die bij meerdere departementen voorkomt, in tegenstelling tot specifieke inkoop, die uitgevoerd wordt onder regie en uitvoering van de departementen. De professionalisering binnen inkoop vindt vooral plaats door voor de generieke inkoop zoveel mogelijk categoriemanagement toe te passen en onder regie van een rijksbreed opererende categoriemanager te brengen. Bron: Nota Intensivering bedrijfsvoering Compacte Rijksdienst, BZK, 2013, p. 4;

Naast de ambitie om bij te dragen aan het realiseren van de efficiëntie en schaalvoordelen heeft de CD de ambitie om wendbaar te zijn en te kunnen anticiperen op veranderingen in de omgeving. Dat doet de organisatie door de buitenwereld naar binnen te brengen en haar producten, diensten en processen snel aan te passen aan de specifieke wensen van interne en externe klanten. Daarnaast investeert de CD voortdurend in innovatie, kennisvergroting en -uitwisseling door structureel deel te nemen aan diverse interdepartementale werk- en kenniscirkels. Actief deelnemen aan de bovengenoemde rijksbrede ontwikkelingen gaat gepaard met veel afstemming en interactie tussen diverse belanghebbenden binnen de politieke context van de (Rijks)overheid. Om invulling te kunnen geven aan zijn rol als een van de vier CDV's en een van de tweeëntwintig Inkoopuitvoeringscentra Bedrijfsvoering, stelt de CD dat het behoefte heeft aan een nieuwe vorm van leiderschap, waarbij interactie en verbinding centraal staan. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij leiderschap tonen, waarbij zij zowel verticale als horizontale verantwoordingsrelaties met andere partijen aangaan. Zowel leidinggevend als medewerkers van de CD worden geacht deel te nemen aan diverse in- en externe netwerken, kennis met elkaar te delen en vanuit hun eigen rol op verschillende niveaus leiderschap te tonen. Leidinggevend van de CD zijn aangewezen als verantwoordelijken voor strategische beslissingen en het welslagen van de samenwerkingsverbanden. Van hen wordt verwacht richting te geven aan de uitvoering van buiten de organisatie genomen beslissingen binnen de eigen organisatie, ruimte te geven aan medewerkers en hen te inspireren zichzelf te blijven ontwikkelen.

CD Koers 2020

In het jaar dat de RWS Koers 2020 volop in ontwikkeling was en de CD zijn tienjarig bestaan vierde, werd in juni 2016 de herijkte koers van de CD gelanceerd: CD Koers 2020²⁰. De CD koers is in samenspraak met de medewerkers tot stand gekomen. In de nieuwe koers zijn de missie, visie, strategie en ambitie van de CD geformuleerd. Het motto *'De vraag van morgen vandaag geleverd'* staat daarbij centraal. De droom van de CD is om klantvragen te beantwoorden, voordat ze gesteld zijn. De CD wil groeien naar een plek waar je als medewerker wil werken, als klant wil afnemen en als marktpartij mee wil samenwerken. De missie van de CD is het leveren van integrale bedrijfsvoeringsdiensten met de maatschappelijke meerwaarde – aan zowel RWS, als de BV Nederland. Om de missie te realiseren stelt de CD zich verschillende ambities. Zo streeft de CD om een van de beste en meest duurzame SSO van de publieke sector te zijn. De CD wil uitblinken in zijn vak en er elke dag beter in worden. Daarbij wil de CD van buiten naar binnen werken en *'the place to be'* zijn. Om deze ambities te realiseren, heeft de CD de volgende drie bouwstenen benoemd:

²⁰ Bron: http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Organisatieonderdelen/Corporate_Dienst.

'betrouwbare businesspartner', 'ziel en zakelijkheid' en 'wendbaar en koersvast'. Met deze bouwstenen wil de CD zijn doelen bereiken en zodoende elke dag bijdragen aan de RWS Koers 2020.

De ambitie '*de CD is the place to be*', is gekoppeld aan de bouwsteen *ziel en zakelijkheid*. De kernboodschap van deze bouwsteen is: "Onze mensen en klanten staan centraal, vanuit passie en vakmanschap leveren wij binnen de afgesproken kaders" (Corporate Dienst, 2016: De Corporate Dienst Koers 2020, 2016, p. 2). Deze kernboodschap is vertaald in de strategische en operationele doelen. Zo wil de CD investeren in de strategische doelen, zoals dienend en persoonlijk leiderschap, professionaliteit en vakmanschap en een veilige, vitale organisatie met tevreden medewerkers om de organisatiedoelen te realiseren. Ten aanzien van de operationele doelen betreffende dienend leiderschap, ligt het accent op leidinggevendend die medewerkers de ruimte geven om te werken vanuit hun passies en waarden. Naast kennis en kunde wordt eigenaarschap en ondernemerschap van de medewerkers verwacht. Vanuit persoonlijk leiderschap ligt het accent op medewerkers die vanuit eigenaarschap werken, vanuit drijfveren, passies, waarden en talenten en voor zichzelf bepalen of hun persoonlijke doelen nog in lijn zijn met de zakelijke doelen van RWS. Medewerkers worden gestimuleerd in het ontwikkelen van het persoonlijk leiderschap om regie te nemen op de eigen ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit. De medewerker wordt daarin begeleid door zijn leidinggevende en daar gefaciliteerd waar het de ontwikkeling betreft die in lijn ligt met de ontwikkeling van de organisatie (Corporate Dienst, 2016: De Corporate Dienst Koers 2020).

Uit de strategische en operationele doelen voor *ziel en zakelijkheid* blijkt dat de CD de ambitie heeft om een omgeving te creëren waarin de leidinggevendend een faciliterende rol hebben richting de medewerkers en de randvoorwaarden creëren, zodat de medewerkers vanuit drijfveren, passie, waarden en talenten hun werk kunnen doen. In het CD koersdocument is dienend leiderschap als een van de randvoorwaarden genoemd om *ziel en zakelijkheid* bij de medewerker te realiseren. De ontwikkelingen vanuit de omgeving en de opgave van de CD vragen veel van zowel de leidinggevendend als de medewerkers.

2.5 Slotparagraaf

In dit hoofdstuk wordt nader aandacht besteed aan de historische context, de oprichting en organisatieontwikkeling van RWS en de CD in wisselwerking met de samenleving, om zo een beter beeld te geven van de organisatie waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. De omstandigheden waaronder RWS in de afgelopen twee eeuwen functioneerde, wisselden voortdurend. Dat vroeg aan de organisatie een grote mate van flexibiliteit en had ook grote gevolgen voor de organisatie. In § 2.2 wordt het ontstaan en de organisatieontwikke-

ling van RWS in de loop van de tijd beschreven. De protestantse context en de waarden als rentmeesterschap, dienstbaarheid, bescheidenheid en loyaliteit waren bepalend voor de organisatieontwikkeling van RWS. Kijkend naar wat allemaal een rol heeft gespeeld, ligt de keuze voor dienend leiderschap voor de hand. Opmerkelijk is dat dienend leiderschap vanuit een bureaucratische cultuur is ingevoerd. De vraag rijst wat dienend leiderschap in een bureaucratische context betekent. In § 2.3 wordt de visie van RWS op dienend leiderschap geschetst.

In § 2.4 is de historische context van de oprichting van de CD, zijn omvorming tot een SSO, de structuur en de aansturing van de CD op basis van interne documenten beschreven. Deze documenten betreffen de formele en rationele organisatiewerkelijkheid en geven een overzicht van de CD weer. Hierdoor wordt inzicht gegeven in een deel van de werkelijkheid. De informele organisatie waarin de rijkheid aan informatie, inzichten, betekenissen en waarden centraal staan, kan slechts beperkt worden overgebracht op papier. Naast de formele organisatiewerkelijkheid van de CD op totaal niveau zijn er ook formele werkelijkheden van de vier directies, die vanwege de focus van het onderzoek niet zijn onderzocht. Naast de formele organisatiewerkelijkheid zijn er ook informele werkelijkheden en de leefwerelden zowel op het niveau van de CD als binnen de vier directies. In deze informele werkelijkheden en dagelijkse leefwerelden wordt binnen de directies van de CD samengewerkt en geleefd.

Uit de historische context van de oprichting en organisatieontwikkeling van RWS blijkt, dat de organisatie in de loop der jaren telkens weer werd geconfronteerd met de 'oude manier van sturen' die niet meer werkte. Dat vergde van de organisatie een manier te vinden om zich alsmaar meer los te maken uit 'hiërarchische beknelling' op weg naar een beweging waarin niet meer voor medewerkers, maar met medewerkers wordt gedacht over werk. De afname van hiërarchie en de toename van een horizontale sturing door het procesgericht werken en het centraal stellen van de medewerker gaat, op de door RWS ingeslagen weg, hand in hand met de introductie van dienend leiderschap.



HOOFDSTUK 3

DIENEND LEIDERSCHAP EN ORGANISATIECULTUUR

3.1 Leiderschap

Leiderschap is een oud begrip. Egyptische heersers, Griekse helden en Bijbelse patriarchen hebben allemaal één ding gemeenschappelijk: leiderschap (Stone & Patterson, 2005). Maar wat weten we en wat zouden we moeten weten over leiders en leiderschap? Wat is leiderschap? Deze paragraaf schetst op hoofdlijnen de oorsprong van het begrip leiderschap en de ontwikkelingen in het denken over het concept leiderschap in de loop der tijd zonder te pretenderen daarin compleet te zijn.

Grint (2011, p. 3) stelt dat het begin van leiderschap voor leiderschapsonderzoekers het begin van de opgetekende geschiedenis vanuit geschreven bronnen is. De kennis rondom leiderschap in oude tijden is afhankelijk van geschreven bronnen die vooral door overwinnaars zijn geschreven. Zo weten we veel over overwinningen van Alexander de Grote en Julius Caesar en zo weinig over Spartacus, omdat geschreven bronnen geen neutrale dragers van feitelijke informatie zijn (Grint, 2011). Hij pleit er daarom voor om voorzichtig om te gaan met bepaalde bronnen. Uit studies met betrekking tot de eerste vormen van leiderschap blijkt dat oorlog een cruciale component is in de vroege ontwikkeling van leiderschap, waarbij militair leiderschap een belangrijke rol heeft gespeeld. In *'The Art of War'* van Sun Tzu (400-320 voor Christus) zijn militair leiderschap en de spanning tussen het soevereine gezag en de militaire specialist beschreven. Sun Tzu is ervan overtuigd dat militaire zaken door de militaire specialist en niet door de politieke controleurs moeten worden gedaan. *"To say that a general must await commands of the sovereign in such circumstances is like informing a superior that you wish to put out a fire"* (Grint, 2011, pp. 4-5).

Rond diezelfde tijd dat Sun Tzu leiderschap in China doceerde, hield Plato (427-347 voor Christus) zich in het westen bezig met politiek leiderschap. Hij waarschuwde de Grieken dat *"de opkomst van het politiek leiderschap, dat geworteld is in de democratie, niet de bloei van de Griekse cultuur vertegenwoordigt; sterker nog: deze bedreigt de Griekse beschaving"* (Grint, 2011, p. 5). Plato was ervan overtuigd dat (politiek) leiderschap met kennis en expertise verbonden moet worden in plaats van retorische vaardigheden. Volgens Plato was het gebruik van retoriek een daad van manipulatieve overtuiging (Grint, 2011, p. 6). Eén van de belangrijke boeken in de renaissance is Machiavelli's boek *"The Prince"* (1513-1514). Machiavelli stelt dat

een man die op elke manier deugdzzaam wil handelen, komt noodzakelijkerwijs tot verdriet onder zovelen die niet deugdzzaam zijn. Dus als een heerser zijn heerschappij wil behouden, moet hij leren hoe niet deugdzzaam te zijn en gebruik dit of niet volgens de behoefte (Grint, 2011, p. 7).

Machiavelli suggereert niet dat leiders immoreel moeten handelen, maar om de belangen van een gemeenschap te beschermen een prins moet doen wat nodig is voor het 'grotere goed' en niet voor het belang van het individu. De vraag rijst wat wordt onder het grotere goed verstaan? Machiavelli suggereert dat leiders soms (in een crisis) meedogenloze commandanten moeten zijn, terwijl ze in andere situaties waarin ze met complexe problemen te maken hebben meer een collaboratieve stijl nodig hebben (Grint, 2011, pp. 7- 8).

Er zijn talloze theorieën van leiderschap en definities rondom leiderschap. Diverse wetenschappers hebben in de loop der jaren gepoogd om dit begrip nader te definiëren (Kilburg & Donohue, 2011; Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2010). Yukl (2013) stelt dat onderzoekers leiderschap definiëren op basis van hun individuele perspectieven en de aspecten van het fenomeen dat hen het meest interesseert. Van Vugt en Ahuja (2011) definiëren leiderschap als de beïnvloeding van individuen om aan het groepsdoel bij te dragen, zodat het groepsdoel door de groep kan worden nagestreefd. Stogdill (1974, p. 259) constateert dat *"er bijna evenveel definities van leiderschap zijn, zoals er mensen zijn die hebben geprobeerd het concept te definiëren"*. Yukl (2013, p. 3) noemt een aantal in de literatuur verschenen definities van leiderschap:

- *'Leadership is the behaviour of an individual (...) directing the activities of a group toward a shared goal.'* (Hemphill & Coons, 1957);
- *'Leadership is the ability to step outside the culture (...) to start evolutionary change processes that are more adaptive.'* (Schein, 1992);
- *'Leadership is the process of making sense of what are people doing together, so the people will understand and be committed.'* (Drath & Palus, 1994, p. 4);
- *'Leadership is to include influencing task objectives and strategies, influencing commitment and compliance in task behavior to achieve these objectives, influencing group maintenance and identification, and influencing the culture of an organization.'* (Yukl, 1989, p. 253).

Al deze definities hebben betrekking op degene die invloed uitoefent, de wijze waarop dat gebeurt, het doel van de beïnvloeding en het effect daarvan (Yukl, 2010, p. 21). Leiderschap is niet langer eenvoudig beschreven als een individueel kenmerk of verschil, maar wordt eerder weergegeven in verschillende modellen als dyadisch, gedeeld, strategisch, wereldwijd en een complexe sociale dynamiek (Avolio et al., 2009). Verschillende wetenschappers hebben geprobeerd om een algemene theorie van leiderschap te creëren (Kilburg & Donohue, 2011; Sorenson et al., 2011; o.a. Bennis, 2007). Zo hebben Kilburg en Donohue (2011, p. 15) getracht om een werkende definitie van leiderschap binnen een geïntegreerd, ecologisch en opkomstgericht model te maken gebaseerd op *'grand unifying theory of leadership'*:

Leadership is a complex, multidimensional, emergent process in which the leader(s), follower(s) and other formal and informal stakeholders in a human enterprise use their characteristics, capabilities, thoughts, feelings and behaviors to create mutually influencing relationships that enable them to coevolve strategies, tactics, structures, processes, directions, and other methods of building and managing human enterprises with the goals of producing adaptive success in their chosen niche(s) in the competitive, evaluative, and evolving global ecology of organizations.

Volgens Kilburg en Donohue (2011) omvat deze definitie een aantal van de essentiële componenten die nodig zijn voor het begin van expositie en verkenning van een geïntegreerd leiderschapsmodel. Deze componenten omvatten:

- de externe omgeving, organisatorische niches en situaties van een onderneming;
- de diverse persoonlijke kenmerken en capaciteiten van de leiders, volgers, en andere belanghebbenden in een organisatie;
- de verschillende gedachten, gevoelens en gedragingen van de leiders, volgers en andere belanghebbenden in een organisatie, vooral die betrekking hebben op de richting en doelen van de onderneming en hoe deze te bereiken;
- de menselijke werkrelaties die door de leiders, volgers, en andere belanghebbenden in een organisatie worden gecoördineerd;
- de organisatorische systemen-structuren, processen, inhoud en interne situaties van de organisatie;
- de organisatorische prestaties en resultaten- successen en mislukkingen van de onderneming .

Elk van de zes elementen van het model heeft het vermogen om gelijktijdig op een dynamische manier met elk ander element samen te werken. Zo kan de externe omgeving een leider of volgers pushen om verschillende aspecten van hun persoonlijkheid, vaardigheden en ervaring uit te oefenen die hun gedachten, gevoelens en gedrag beïnvloeden (Kilburg & Donohue, 2011, p. 16).

Dit overzicht laat zien dat er in de literatuur verschillende definities en benaderingen van leiderschap zijn. Leiderschap is een ambigue concept dat zich afhankelijk van de tijdsgeest ontwikkelt. De volgende paragraaf beschrijft op hoofdlijnen welke ontwikkelingen in het wetenschappelijk denken over leiderschap zijn te herkennen.

3.2 Leiderschapsbenaderingen

Niet alleen in de tijd zijn er verschillende perspectieven op leiderschap, maar ook in de literatuur

zijn verschillende perspectieven te onderscheiden. Deze paragraaf schetst op hoofdlijnen welke ontwikkelingen binnen de wetenschappelijke benadering rondom leiderschap hebben plaatsgevonden, met als doel om het begrip dienend leiderschap in het wetenschappelijk denken over leiderschap te positioneren. Er zijn veel verschillende leiderschapsbenaderingen en stromingen in de literatuur te onderscheiden (Avolio et al, 2009; Kilburg & Donohue, 2011; Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2013). Hier worden Stone en Patterson (2005) gevolgd die in grote lijnen acht belangrijke leiderschapsbenaderingen onderscheiden. Dienend leiderschap is een van die benaderingen.

a. Vroege leider studies

In § 3.1 is beschreven hoe er over leiderschap werd gedacht in de klassieke oudheid en in het tijdperk van de Renaissance. Na Sun-Tzu, Plato en Machiavelli zijn er verschillende andere denkbeelden over leiderschap ontstaan. De Industriële Revolutie creëerde een paradigma verschuiving naar nieuwe leiderschap studies waarin gewone mensen kracht putten uit hun vaardigheden. Max Weber (1947) heeft een belangrijke bijdrage aan deze management- en leiderschapstheorie geleverd. Hij zag de parallellen tussen de mechanisatie van de industrie en de proliferatie van bureaucratische organisatievormen (Morgan, 1997, p. 17).

b. Klassieke managementtheorie en wetenschappelijk management

Klassieke theoretici Fayol (1949) en Mooney (1947) hebben de basis gelegd voor vele management technieken, zoals *management by objectives*. In tegenstelling tot Weber pleitten zij voor bureaucratisering en wijdden hun energie aan het identificeren van methoden waarmee een dergelijke organisatiestructuur kon worden bereikt. De aanpak van de wetenschappelijk management theorie was aangekondigd door Taylor. In deze theorie worden organisaties gezien als machines (Morgan, 2006). Taylor werd ervan beschuldigd mensen te zien als instrumenten of machines om te worden gemanipuleerd door hun leiders. De functie van de leider onder de wetenschappelijk management theorie was om prestatiecriteria vast te stellen en af te dwingen om organisatiedoelstellingen te behalen (Stone & Patterson, 2005, p. 2).

c. Hawthorne, Maslow, en Herzberg- Milieu en werknemers behoefte

Hawthorne legt de focus van zijn studie op de werksituatie en het effect daarvan op leiders en volgers. Hij stelt dat de reacties van mensen hun werkactiviteiten net zo veel beïnvloeden als het formele ontwerp en de structuur van de organisatie. Met Maslow (1959) begon een nieuwe theorie van organisaties en leiderschap op te komen, gebaseerd op het idee dat mensen het meest effectief opereren wanneer aan hun behoefte is tegemoet gekomen. Het Maslow's model *Hiërarchie van behoeften* stelde dat zodra aan de fysiologische, veiligheids- en sociale behoeften van de werknemers was voldaan, productiviteit alleen mogelijk zou zijn als ook aan

het ego van de werknemers en aan zelfverwezenlijking werd voldaan. De focus van de leider werd omgeleid naar de behoefte van de werknemer. Voortbouwend op het model van Maslow (1959) stelde Herzberg's (1966) in zijn Motivatie hygiënische theorie, dat mensen twee categorieën van behoeften hebben die hij omgevingsfactoren noemde (zoals arbeidsomstandigheden, bedrijfsbeleid) en motivatoren die het werk zelf betreffen (Stone & Patterson, 2005).

d. Verschuiving naar gedragsfactoren

Deze benadering kenmerkt een verschuiving naar gedragsfactoren. De focus van de leider verschuift naar het begrijpen van de relatie tussen een leider's actie en de medewerkerstevredenheid en productiviteit. Theoretici begonnen te overwegen gedragsconcepten mee te nemen in hun onderzoeken naar leiderschap. Barnard (1968) speelde een belangrijke rol bij het opnemen van gedragsfactoren (Bass, 1990). Hij identificeerde een effectieve leider als iemand die doelstellingen vaststelde, middelen manipuleerde, acties initieerde en gecoördineerde acties stimuleerde (Bass, 1990, p. 31).

e. Situationele - contingentietheorie

Bij deze benadering speelt de interactie met andere mensen en de omgeving een belangrijke rol. Deze benadering kenmerkt de aanname dat de manier waarop leiderschap wordt uitgeoefend afhankelijk is van de situatie. Door verschillende contexten en situaties kunnen leiders anders optreden en andere besluiten nemen. Onderzoekers hebben de situationele theorie van leiderschap als volgt gedefinieerd: "*Leaders did more than simply act- they often had to 'react' to specific situations...*" (Stone & Patterson, 2005, p. 50). Deze benadering mondde later uit in de contingentietheorie, waarin niet alleen de situatie bepalend is voor de effectiviteit van een leider, maar ook het type werk dat gedaan moet worden en de doelen die behaald moeten worden (Grint, 2010; Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2010).

f. Transactioneel leiderschap – leaders focus op performance

Het transactioneel leiderschap is gebaseerd op de ruilverhouding (specifieke transacties) tussen leiders en volgers (Burns, 1978; Heifetz, 1994). Transactionele leiders leiden door specifieke prikkels en motivatie door een uitwisseling van het ene naar het andere (Bass, 1990). Het transactioneel leiderschap richt zich op het behouden van de status quo en het beheer van de dagelijkse gang van zaken in een bedrijf. Het richt zich niet op het identificeren van de doelen van de organisatie of het verhogen van de productiviteit van medewerkers, noch de winstgevendheid van de organisatie (Avolio et al., 1991).

g. Transformationeel leiderschap- leiders focus op de organisatie

Bij transformationeel leiderschap is de focus gericht op het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatiedoelen. Transformationeel leiderschap richt zich op leiders

inzicht in hun invloed op volgers, op hoe volgers vertrouwen, bewondering, loyaliteit en respect jegens de leider voelen en hoe volgers gemotiveerd zijn om meer te doen dan wat van hen verwacht wordt Yukl (1989). De taak van de transformationele leider is niet om elk besluit binnen de organisatie te nemen, maar om ervoor te zorgen dat de besluitvorming in samenwerking plaatsvindt (Stone & Patterson, 2005). Vertrouwen tussen een leider en zijn volger is een hoeksteen van transformationeel leiderschap. *“Trust is the highest form of human motivation because it brings out very best in people”* (Covey, 1989, p. 178). Transformationeel leiderschap gaat over hart en ziel en visionaire en bezielde manier van leidinggeven. Deze leiders zijn in staat de volgeling sterker te maken, te inspireren en in positieve zin te transformeren (Van Vugt & Ahuja, 2011, p. 42). Visionair en charismatisch leiderschap wordt vaak als synoniem van transformationeel leiderschap gezien (Conger, 2011).

h. Dienend leiderschap – leiders focus op de volgers

Dienend leiderschap is een logische uitbreiding van transformationeel leiderschap (Stone & Petterson, 2005). Spears (2002) stelt dat dienend leiderschap een concept is dat compatibel is met andere modellen, zoals het transformationeel model. Dienend leiderschap richt zich op het ontwikkelen van medewerkers tot hun volledig potentieel op het gebied van taakeffectiviteit, rentmeesterschap over gemeenschap, zelfmotivatie en toekomstige leiderschapsmogelijkheden (Greenleaf, 1977). Leiders spelen een cruciale rol door werknemers te helpen hun potentieel te realiseren (Linden et al., 2000). De relatie die ontstaat tussen leiders en volgers staat centraal bij dienend leiderschap. Dienend leiderschap is een ethische en volgergerichte leiderschapsstijl (Graham, 1991).

Kilburg en Donohue (2011) stelden een overzicht samen van acht leiderschaps-benaderingen, die in de laatste zestig jaar in de literatuur zijn ontstaan. Het doel van het overzicht was niet om uitgebreide classificatie te geven van alle beschikbare onderzoeksmodellen, maar om een vergelijkend en verklarend overzicht te geven (Kilburg & Donohue, 2011, p. 7). Het overzicht van acht leiderschapsbenaderingen laat het volgende beeld zien:

a. Eigenschapstheorieën ('trait')

Bij deze leiderschapstheorieën draait het veelal om de perceptie van de effectiviteit van leiders, die wordt afgemeten aan het bezit van bijzondere kwaliteiten, zoals cognitieve vermogen en persoonlijke eigenschappen. Volgens Yukl (2013, p. 136) omvat de term eigenschap een verscheidenheid aan individuele attributen inclusief aspecten van persoonlijkheid, temperament, behoeften, motieven en waarden. Uitgangspunt van de eigenschapstheorieën, ook wel *'Great man Theory'* genaamd, is dat goede leiders worden geboren en niet gemaakt. Dat beeld wordt bevestigd door fysiologische leiderschapskenmerken die voorkeuren voor lengte

en waargenomen sterkten van goede leiders omvatten. Tevens omvatten fysiologische leiderschapskenmerken ook integriteit, bescheidenheid, volharding, daadkracht en visie. Leiders die in het bezit zijn van deze eigenschappen onderscheiden zich van andere leiders die deze eigenschappen niet hebben (Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2013).

b. Contingentie- en situationele theorieën

Kern van deze leiderschapsbenaderingen is de interactie met andere mensen en de omgeving. Het motiveren en beïnvloeden van anderen is van belang, waarbij verschillende organisatorische- en omgevingsfactoren een rol spelen. Verschillende organisatorische- en omgevingssituaties, contexten, capaciteiten van volgers en systemen, kunnen leiden tot verschillend optreden van leiders. Deze benadering van situationeel leiderschap mondde later uit in de contingentietheorie, waarin naast de situatie ook het type werk wat gedaan moet worden en de doelen die behaald moeten worden, bepalend zijn voor de keuze van de leiderschapsstijl (Grint, 2011; Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2010).

c. Stijl- en gedragstheorieën (Charismatisch, Dienend, Authentiek Leiderschap)

Bij deze leiderschapstheorieën is de essentie de wijze waarop leiders zich gedragen, omdat deze bepalend is voor de manier hoe anderen de leider en de prestaties van de organisatie waarnemen. Leiders richten zich op het creëren en gebruiken van verticale en laterale relaties binnen en buiten de organisaties om hun werk te kunnen doen. Daarmee proberen ze consequent en constant de in- en externe omgeving te veranderen en daarmee hun eigen manier van leidinggeven te verbeteren. De effectiviteit van een goede leider is bij deze leiderschapstheorieën afhankelijk van het vermogen van de leider om zich te concentreren op wat er in hemzelf, zijn collega's en de organisatie aan de hand is. Yukl (2013) onderscheidt binnen deze categorie vier hoofdcategorieën:

- i. *'ethisch leiderschap'*: ethische leiders zijn eerlijk, betrouwbaar en onbaatzuchtig en concentreren zich op het beïnvloeden van het ethische gedrag bij anderen (Yukl, 2013, p. 341). Yukl (2013) stelt dat een aantal prominente leiderschapstheorieën nadruk leggen op ethisch leiderschap, zoals transformatieel leiderschap, dienend leiderschap, authentiek leiderschap en spiritueel leiderschap; Ethisch leiderschap en dienend leiderschap delen kenmerken, zoals het zorgen voor mensen, integriteit, geloofwaardigheid en dient het hogere doel (Van Dierendonck & Nuijten, 2011, p. 257).
- ii. *'dienend leiderschap'*: de primaire verantwoordelijkheid van leiders is de service aan volgers door empowerment, verdediging en koestering en het brengen van offers ten gunste van het belang van de groep. Dienende leiders moeten hun volgers *empoweren* in plaats van macht te gebruiken om hun te domineren (Greenleaf, 1977; Yukl, 2013).

- iii. *'authentiek leiderschap'*: leiders doen wat eerlijk en goed is voor volgers en creëren speciale relaties gebaseerd op een hoog wederzijds vertrouwen. In deze leiderschapsvorm staan positieve waarden als eerlijkheid, altruïsme, vriendelijkheid, rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid centraal (Yukl, 2013, pp. 339-340).
- iv. *'spiritueel leiderschap'*: leiders vergroten de intrinsieke motivatie van volgers door omstandigheden te creëren die hun gevoel van spirituele betekenis in het werk vergroten. Consistentie tussen persoonlijke waarden en werkdoelen zijn belangrijk voor leiders en volgers. Fry (2003) definieert spiritualiteit op basis van twee essentiële elementen in iemands leven: transcendentie van zichzelf (roeping of lot) en de behoefte aan zinvolle relaties en verbonden zijn met elkaar. Voor beide elementen zijn altruïstische liefde en geloof nodig.

d. Vaardigheden, capaciteiten- en competentietheorieën ('stijl')

De effectiviteit van een goede leider is bij deze leiderschapstheorieën afhankelijk van het vermogen en de vaardigheden van de leider om nieuwe, complexe en amorfe problemen op te lossen. Door ervaring en oefening kunnen de vaardigheden en competenties worden verbeterd en systematisch worden ontwikkeld (Kilburg, 2006; Yukl, 2013).

e. Ecologische systeemtheorieën

Binnen deze theorieën wordt leiderschap gezien als een onderling, emergent proces, dat ontstaat uit de wederzijdse interactie van alle leden van een systeem. Op deze manier kan leiderschap zich ontplooiën op ieder niveau van de organisatie. Binnen de Ecologische systeemtheorieën is er veel aandacht voor de volgers: leiders ontlenen hun legitimiteit aan de volgers door in hen te investeren en betrokkenheid te tonen. Binnen deze stromingen wordt leiderschap veroorzaakt en gedefinieerd binnen de context waarin deze zich voordoet (Avolio et al., 1991; Uhl-Bien et al., 2007; Yukl, 2010).

f. Relationale en Sociale Netwerktheorieën

Vanuit deze leiderschapstheorieën kan leiderschap tot uiting komen bij alle leden van een georganiseerd systeem, die zich organiseren in groepen of netwerken. Door samen te werken kunnen leiders en volgers niet alleen elkaar beïnvloeden, maar ook de processen, structuren en resultaten van de organisatie. Hoge kwaliteit van uitwisselingen en relaties tussen leiders en volgers creëren positieve effecten op verschillende dimensies van de prestaties van de organisatie waaronder lage omzet, meer loopbaanontwikkeling en participatie van ondergeschikte. Deze benadering van leiderschap wordt beschreven als *'Distributed leadership'*: de beslissingsbevoegdheid wordt op natuurlijke wijze op basis van expertise in een organisatie verdeeld (Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2010).

g. Effectiviteitstheorieën (Outcome Theory)

Binnen Effectiviteitstheorieën staat de perceptie van de effectiviteit van leiders centraal. Effectieve leiders kunnen een groot en meetbaar verschil maken in de prestaties van hun organisaties. Uit de literatuur blijkt dat het onderzoek naar de effectiviteit van leiders op basis van werkelijke prestaties zeer beperkt is (Collins, 2004).

h. Ethische en morele theorieën

De essentie bij deze theorieën is dat de leider verantwoordelijk is voor het aanpakken van zowel morele kwesties als waarden en persoonlijke conflicten in het contact met hun collega's. Binnen deze theoretische benadering van leiderschap wordt er vanuit gegaan, dat de leiders die hun karaktersterkten en traditionele deugden ontwikkelen, in de loop der tijd beter zullen presteren. Van ethische leiders wordt verwacht dat ze in het uitvoeren van hun taken en verantwoordelijkheden hun eigen belang oversturen. Ethische leiders respecteren en dienen anderen, tonen gerechtigheid, gedragen zich eerlijk en creëren een gemeenschap binnen organisaties (Greenleaf, 2003; Heifetz, 1994; Kilburg, 2006; Yukl, 2013). Yukl (2013) stelt dat meerdere prominente theorieën in de leiderschapsliteratuur een sterke nadruk op ethisch leiderschap hebben. De theorieën omvatten: transformatieel leiderschap, dienend leiderschap, authentiek leiderschap en spiritueel leiderschap.

Uit de wetenschappelijke literatuur en de bovenbeschreven theoretische benaderingen van leiderschap blijkt dat er veel verschillende concepten en benaderingen van leiderschap bestaan. Van Dierendonck (2011) stelt dat een aantal leiderschapstheorieën een grote overlap vertonen met dienend leiderschap namelijk: transformatieel leiderschap, ethisch leiderschap, authentiek leiderschap, empowering leiderschap, level 5 leiderschap, spiritueel leiderschap en zelfopoffering leiderschap. De onderzoeker richt zich op dienend leiderschap. De theorie van dienend leiderschap heeft veel interesse gewekt bij onderzoekers op het gebied van leiderschap vanwege de nadruk op ethiek, integriteit en morele verantwoordelijkheden (Anand, et al., 2011). Dienend leiderschap kan organisaties en samenlevingen potentieel veranderen, omdat het zowel persoonlijke als organisatorische metamorfoses stimuleert (Russell & Stone, 2002, p. 154).

3.3 De oorsprong en basisprincipes van dienend leiderschap

De term dienend leiderschap is geïntroduceerd door Robert Greenleaf. In 1970 heeft hij *De dienaar als leider* gepubliceerd waarin twee schijnbaar tegengestelde begrippen van leider en dienaar zijn verenigd. Zoals in § 1.2 al is beschreven heeft Greenleaf (1970) de beste test voor dienend leiderschap als volgt geformuleerd:

De beste test, zij het moeilijk uitvoerbaar, is of zij die gediend worden een groei doormaken als persoon; worden zij, terwijl ze gediend worden, gezonder, wijzer,

vrij, autonoom, nemen hun kansen toe om zelf dienaar te worden? En wat is het effect op de minst bevoorrechte in de maatschappij; zal hij er voordeel bij hebben, of zal hij op z'n minst niet verder misdeeld worden (p. 18)?

Dienend leiderschap is geen model of methode, maar heeft veeleer te maken met een levenshouding, een visie op mensen en respect voor mensen. Greenleaf (1977) nodigt mensen uit tot het overwegen van een soort leiderschap dat gebaseerd is op een manier van zijn in plaats van doen.

Servant leadership is a state of mind, a philosophy of life, a way of being. It is at once an art and a calling. Servant leadership is transformative because it reorders the manner in which people view themselves in relation to the world. Servant leadership remains conceptual until it is applied. Its power is discovered in the crucible of real-life experiences that include mistakes and losses as well as right actions and victories. Its rewards remain undiscovered until they are experienced (Greenleaf, 2003, pp. 10-11).

Dienend leiderschap wordt door Greenleaf gedefinieerd als het natuurlijke gevoel dat iemand eerst wil dienen. Deze bewuste keuze brengt iemand ertoe om te streven naar leiding. Greenleaf (2003, p. 19) stelt dat de krachten van goed en kwaad in de wereld in beweging worden gezet door de gedachten, houdingen en handelingen van individuele personen. Wat er met onze waarden zal gebeuren, zal worden gevormd door de uit inspiratie geboren opvattingen van individuen. De essentie van leiderschap komt juist voort uit een meer dan gewoon openstaan voor inspiratie, namelijk vooropgaan om de weg te wijzen. Hij neemt het risico om te zeggen *“Ik zal gaan, volg mij!”* Uit deze uitspraken van Greenleaf blijkt dat de leider veel meer moet kunnen dan alleen open staan voor inspiratie. Hij moet verantwoordelijkheid nemen en zijn leiderschap tonen door richting te bepalen en het risico te nemen. Greenleaf (1977) stelt dat dienende leiders de kernwaarden van dienstbaarheid, visie en nederigheid bezitten.

Geïnspireerd door ideeën van Greenleaf heeft Spears (1998), voormalige CEO van The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, het gedachtegoed van Greenleaf (1970) samengevat in tien kenmerken, die volgens hem dienend leiderschap het beste weergeven: luisteren, empathie, heel maken, bewustzijn en perceptie, overtuiging, conceptualiseren, vooruitzien, rentmeesterschap, commitment aan de groei van mensen en bouwen aan gemeenschappen. Deze kenmerken hebben een belangrijk uitgangspunt gevormd in het verder ontwikkelen van zowel theorieën als instrumenten van dienend leiderschap. Een omschrijving van de kenmerken van dienend leiderschap illustreert de kern van deze leiderschapsfilosofie:

Luisteren is essentieel, vooral het aanhoudend en geconcentreerd luisteren en het leren zich de inzichten eigen te maken. De leider heeft deze inzichten nodig om enerzijds de juiste koers uit te zetten en anderzijds zijn team te versterken. Greenleaf stelt dat alleen een

geboren dienaar automatisch op ieder soort probleem reageert door *bovenal* te luisteren. Luisteren betekent ook luisteren naar je eigen innerlijke stem, het verstaan van verhalen en in staat zijn om daarop te reflecteren.

He or she seeks to listen receptively to what is being said (and not said!). Listening also encompasses getting in touch with one's own inner voice and seeking to understand what one's body, spirit and mind are communicating. Listening, coupled with regular period of reflection, is essential to the growth of the servant leader (Greenleaf, 2003, p. 17).

Wanneer een leider automatisch luistert, zal deze instelling er borg voor staan dat hij primair wordt gezien als een dienaar. Een niet-dienaar, die ernaar streeft een dienaar te zijn, kan een *geboren* dienaar worden door zichzelf langdurig en met veel inspanningen de plicht op te leggen om te leren luisteren. Echt luisteren geeft andere mensen immers kracht. De beste manier om te toetsen of wij werkelijk op een diep niveau communiceren, is onszelf de vraag te stellen: luisteren we echt naar degene met wie we communiceren? Is ons grondmotief daarbij dat we echt willen begrijpen? (Greenleaf, 1991, pp. 21- 22)

Empathie (aanvaarding en inleving) gaat over het accepteren en (h)erkennen van mensen in hun specifieke persoonlijkheid. Het tegendeel van aanvaarding en inleving, *verwerpen*, is weigeren toe te horen of te ontvangen – het van zich af te werpen. Een dienende leider verworpt nooit, hij leeft zich altijd in en accepteert de persoon altijd, ook al vindt hij soms iemands inspanningen en prestaties niet goed genoeg. Greenleaf (1991) stelt dat de belangstelling en de genegenheid die een leider voor zijn medewerkers heeft iets is wat de medewerkers 'niet hebben hoeven verdienen'. Eén van de karakteristieken van grote leiders is dat zij diep in hun binnenste een groot inlevingsvermogen (empathie) hebben en onvoorwaardelijk de persoonlijkheden van hun medewerkers aanvaarden en begrip tonen voor hun onvolkomenheden. Mensen groeien wanneer leiders zich inleven in hen en wanneer zij zich geaccepteerd voelen, ook al zijn leiders niet altijd positief over hun prestaties. Deze leiders krijgen meer vertrouwen van hun medewerkers (Greenleaf, 2011, pp. 25- 27). *"The most successful servant leaders are those who have become skilled empathetic listeners"* (Greenleaf, 2003, p. 17).

Heel maken gaat over mensen helpen 'heel' te worden, zodat zij in harmonie met zichzelf en met anderen kunnen blijven. Greenleaf (1991) stelt dat het helend vermogen van dienende leiders mensen helpt door het ontwikkelen en transformeren in hun persoonlijke groei: geestelijk, professioneel, emotioneel en intellectueel.

Learning to heal is a powerful force for transformation and integration. One of the great strengths of servant leadership is the potential for healing one's self and others. Many

people have broken spirits and have suffered from a variety of emotional hurts. Although this is a part of being human, servant leaders recognize that they have an opportunity to help “make whole” those with whom they come in contact” (Greenleaf, 1991, p. 24).

Greenleaf is van mening dat naast het streven anderen heel te maken dienende leiders ook streven naar eigen heling (Greenleaf, 1991, p. 47).

Bewustzijn en perceptie gaat over omgevings- en zelfbewustzijn. Greenleaf (1991, p. 34) definieert bewustzijn als *“het wijd openzetten van de deuren van de perceptie om iemand in staat te stellen meer te halen uit de beschikbare zintuiglijke ervaring en andere signalen uit omgeving dan men meestal doet.”* Bewustzijn brengt risico's met zich mee, maakt het leven interessant en versterkt iemands effectiviteit als leider. Als men bewust is, is er sprake van meer alertheid dan gebruikelijk waardoor er meer bewuste en onbewuste inzichten worden geproduceerd voor intuïtieve besluiten in de toekomst. Meer dan dat: het biedt bescherming tegen de spanningen en helpt bij het opbouwen van sereniteit. Bekwame leiders zijn innerlijk sereen. *“Awareness also aids one in understanding issues involving ethics and values. It lends itself of being able to view most situations from a more integrated, a holistic position”* (Greenleaf, 2003, p. 17). Bewustzijn betekent op scherp staan en communiceren met lichaam, geest en hoofd. Door het ontwikkelen van het bewustzijn kan beter afstand genomen worden waarmee makkelijker onderscheid gemaakt kan worden tussen het urgente en het belangrijke. Een leider moet in grotere mate beschikken over een schild van vertrouwen wanneer hij geconfronteerd wordt met gespannen situaties. *“Dit schild bestaat voor een deel uit anticipatie en voorbereiding, maar ook uit sterk geloof dat men tijdens de gespannen situatie de juiste instelling zal vinden die het creatieve proces op gang kan brengen”* (Greenleaf, 1991, p. 36).

Overtuigingskracht (overreding) is één van de methoden die leiders toepassen om doelen te bereiken. Dienende leiders gebruiken argumenten om te overtuigen en consensus te bereiken. Ze zullen zich nooit op hun autoriteit en machtspositie beroepen. Sommige leiders concentreren zich op grote institutionele taken terwijl anderen zich met één iemand tegelijk bezig houden. Greenleaf (1991) illustreert een verhaal waarin John Woolman, een Amerikaanse Quaker uit de achttiende eeuw, overtuiging en overreding als methodiek heeft toegepast. Op eigen kracht en door een unieke aanpak verlost hij het Genootschap van Vrienden (Quakers) van slaven. Hij bekritiseerde niet de slavenhouders en hij begon geen protest. De nadruk in zijn aanpak, die dertig jaar heeft geduurd, lag op het stellen van vragen: *wat betekent slavenhouden voor u als een moreel persoon? Wat voor een soort instelling draagt u bindend over aan uw kinderen?* Door lang en hardnekkig te strijden en vriendelijk argumenterend en niet dwingend druk uit te oefenen, is het hem gelukt om de slavernij

uit dit Genootschap te elimineren. Dit Genootschap was de eerste religieuze groepering in Amerika die formeel slavernij onder zijn leden verbood. Daarmee heeft hij laten zien dat leiderschap via *vriendelijke doch duidelijke en aanhoudende overreding* verandering kan bewerkstelligen door overtuiging in plaats van door geweld (Greenleaf, 1991, pp. 37- 38).

Conceptualiseren is het belangrijkste talent van een dienend leider, omdat daarmee betekenis wordt gegeven aan een complexe situatie. Conceptualiseren gaat over conceptueel denken en in staat zijn om grote dromen te durven dromen en deze dromen om te zetten in een visie met realiteitszin. De mogelijkheid om vanuit het perspectief van conceptualiseren naar complexe situaties te kijken, betekent dat iemand voorbij de werkelijkheid moet denken. Leiders die met conceptualiseren aan de slag gaan, moeten discipline opbrengen en beoefenen (Greenleaf, 2003).

The traditional manager is focused on the need to reach short-term operational goals. The manager who also wishes to be a servant leader must stretch his or her thinking to encompass broader-based conceptual thinking. Within organizations, conceptualization is the proper role of boards of trustees or directors. Unfortunately, boards can sometimes become involved in the day-to-day operations (something that should always be discouraged!) and fail to provide a visionary concept for an institution... Servant leaders are called to seek a delicate balance between conceptual thinking and a day-to-day focused approach (p. 18).

Vooruitzien of kennis vooraf gaat over anticiperen op de mogelijke uitkomst van een situatie. Volgens Greenleaf (1991) zijn verleden, heden en toekomst aan elkaar gekoppeld. Wat we op het huidige tijdstip opmerken, is slechts het middelpunt dat verbonden is met zowel het verleden (wat al reeds gebeurd is) als de toekomst (wat er in de toekomst zal gebeuren).

De vooruitziende man heeft een soort instelling van het ‘verschuivend gemiddelde’ waarbij verleden, heden en toekomst een eenheid vormen en aan elkaar gekoppeld zijn in een continu proces. . . . Men is op ieder tijdstip tegelijkertijd historicus, analyticus van de eigen tijd en profeet – deze rollen zijn niet van elkaar gescheiden. . . . Vooruitzien wordt beschouwd als een volledig rationeel proces, het product van een constant werkende innerlijke computer die samenhangende gebeurtenissen en toevalsfactoren verwerkt, en is aanzienlijk ingewikkelder dan alles wat tot nu toe door de technologie tot stand is gebracht (Greenleaf, 1991, pp. 32-33).

Een vooruitziende blik is het enige kenmerk van een dienend leider waarmee iemand kan worden geboren. Alle andere kenmerken kunnen bewust worden ontwikkeld (Greenleaf, 2003, p. 18). Een dienend leider draagt lasten van andere mensen, waarbij hij het vallen en

opstaan op lastig terrein voor lief neemt. Dat doet hij vanuit de overtuiging dat, mits men de situatie tegemoet treedt met nodige kennis en ervaring op het bewuste niveau, het intuïtieve inzicht dat nodig is voor het bereiken van de optimale oplossing zich in de situatie zal aandienen. Op deze manier leven is volgens Greenleaf deels een kwestie van geloof. Met andere woorden, men heeft het volle vertrouwen en gelooft dat zich een verlossend inzicht zal aandienen. De leiderspositie van de leider wordt bepaald door deze vooruitziende blik. Zodra de leider deze vooruitziende blik verliest, is hij nog slechts in naam een leider. Het onvermogen (of de weigering) van een leider om vooruit te zien, kan worden opgevat als een *ethisch* falen.

Rentmeesterschap betreft het besef van dienende leiders dat zij slechts onderdeel zijn van een groter geheel en dat zij verantwoordelijk zijn voor de organisatie, de mensen, het merk, de klanten en het milieu. De dienaar leider functioneert beter, omdat hij dichter bij de grond is – hij hoort dingen, ziet dingen, weet dingen en hij beschikt over een uitzonderlijk intuïtief inzicht. Daarom kun je van hem op aan en wordt hij vertrouwd. Daarbij kent hij de betekenis van die regel uit het sonnet van Shakespeare: “Zij die macht hebben om leed te berokkenen en daar niet toe zullen overgaan” (Greenleaf, 1991, p. 54). De dienaar ziet zijn plicht en verantwoordelijkheid als iets *hierbinnen* en niet *daarbuiten*. Wanneer het erom gaat een fout te herstellen, begint voor de dienaar het veranderingsproces *hierbinnen* en niet *daarbuiten* (Greenleaf, 1991, p. 56).

Commitment aan de groei van anderen: dienend leiderschap opereert op zowel institutioneel als persoonlijk niveau. Dienende leiders doen hun best om het beste uit hun mensen te halen. De intrinsieke waarde van hun mensen is meer dan hun functie.

For individuals it offers a means to personal growth- spiritually, professionally, emotionally and intellectually. . . . A particular strength of servant leadership is that it encourages everyone to actively seek opportunities to both serve and lead others, thereby setting up the potential for raising the quality of life throughout society (Greenleaf, 2003, p. 24).

Sommige instellingen onderscheiden zich door intelligent gebruik te maken van mensen en hun *knowhow*. Andere instellingen zetten mensen op de eerste plaats. Greenleaf (1991, p. 51) stelt dat instellingen zich op een koers naar mens-bevordering begeven, wanneer het leiderschap wordt uitgeoefend in de zin van een hecht gefundeerd uitgangspunt: mensen eerst. Van daaruit laten de juiste acties zich vanzelf plaatsen.

Bouwen aan gemeenschappen betreft het nemen van onbegrensde aansprakelijkheid voor een specifieke gemeenschap. Dienende leiders hebben een voorbeeldfunctie voor hun omgeving en bouwen hiermee aan een betere gemeenschap. Een voorbeeldfunctie en toewijding van een dienend leider creëren meer kansen voor mensen. Een voorbeeld van John Woolman, een Amerikaanse Quaker uit de achttiende eeuw die het Genootschap van Vrien-

den (Quakers) van slaven verlost, illustreert een soort van leiderschap in dienst van het gemeenschappelijke welzijn. Dit voorbeeld wordt niet geopperd als algemeen toepasbaar model voor vandaag, maar men kan een paar interessante wenken daarin vinden. Over de toepassing van dit soort modellen zegt Greenleaf (1977, pp. 37-38) het volgende:

Deze modellen kunnen worden bestudeerd als voorbeelden van uitermate creatieve mensen die ieder voor zich een rol uitstippelden die op unieke wijze was toegespitst op henzelf als individuen, die het uiterste haalden uit wat zij aan sterke punten bezaten en weinig eisten waar zij geen aanleg voor hadden, en die zeer goed paste bij de plaats en de tijd waarin ze zich bevonden.

Volgens Greenleaf (2003) zijn relaties die we met mensen aangaan en onderhouden het belangrijkste in het leven. Dienende leiders bouwen aan gemeenschappen voor anderen.

Each of us is intimately connected to the other, and in recognizing that connection we are moved to greater service; to a more profound understanding, appreciation, and tolerance of one another; to an honest self-examination of our own attitude and behavior; and to the building of community. What is most important in life are relationships we establish and maintain with people (Greenleaf, 2003, pp. 6-7).

Het concept van dienend leiderschap is een behoorlijk normatief concept dat een eigen leven is gaan leiden. Zo worden de door Greenleaf geïdentificeerde set aan eigenschappen van dienend leiderschap in de literatuur verfijnd, maar ook soms onnavolgbaar in de uitvoering van het onderzoek vanwege overlap, synoniemen, interpretaties of clustering die tot keuzes dwingt. Het is interessant om te onderzoeken hoe het concept door de wetenschap is opgepakt en hoe de wetenschap daar invulling aan heeft gegeven.

Nu de oorsprong en basisprincipes van het gedachtegoed van dienend leiderschap, zoals door Greenleaf geïntroduceerd en door Spears (1998) samengevat in tien kenmerken zijn beschreven, wordt in de volgende paragraaf ingegaan op diverse concepten en beelden van dienend leiderschap, zoals door andere auteurs beschreven. Er is veel over dienend leiderschap geschreven. Het concept sluit goed aan bij de beleving van velen in de organisaties. Ten behoeve van dit onderzoek baseert de onderzoeker zich op de voorhanden zijnde literatuur over dienend leiderschap die nuttige inzichten voor het construct van dienend leiderschap biedt zonder de pretentie te hebben daarin compleet te zijn.

3.4 Dienend leiderschap door de lens van andere auteurs

Het gedachtegoed van dienend leiderschap, zoals verwoord door Greenleaf, wordt ook door diverse wetenschappers opgepakt en doorontwikkeld. Vele auteurs hebben geschreven over

de fundamentele motivatie van leiders om te dienen (Baggett, 1997; Batten, 1997; Block, 1993; Covey, 1990; Fairholm, 1997; Gaston, 1987; Greenleaf, 1977; Kouzes & Posner, 1993; Manz, 1998; Oster, 1991; Pollard, 1996; Rinehart, 1998; Senge, 1995; Snyder et al., 1994; Winston, 1999). De literatuur spreekt van dienend leiderschap wanneer leiders uitgaan van de positie van dienaar in hun relatie met collega's (Russell & Stone, 2002, p. 145). Het dienen van anderen is de eerste prioriteit van dienende leiders (Spears, 1998, p. 3). Dienend leiderschap draait om dienstverlening aan anderen, andere dienen en niet het eigenbelang. "Het is niet het lot van de leider om gediend te worden, maar eerder zijn voorrecht om te dienen" (Neuschel, 1998, p. 135). Dienende leiders dienen de inspiratie die hun leven leidt: de essentie van waarvoor ze zijn geboren om te doen, het doel van hun leven (Laub, 1999). Een focus op het belang van de volgers is precies waar dienend leiderschap verschilt van alle andere leiderschapsstijlen (Graham, 1991). Kouzes en Posner (1993, p. 185) beschrijven kenmerken van hedendaagse leiders die als een voorbeeld dienen voor dienend leiderschap als volgt:

Leaders we admire do not place themselves at the center; they place others there. They do not seek the attention of people; they give it to others. They do not focus on satisfying their own aims and desires; they look for ways to respond to the needs and interests of their constituents. They are not self-centered, they concentrate on the constituent. . . . Leaders serve a purpose and people who have made it possible for them to lead. In serving a purpose, leaders strengthen credibility by demonstrating that they are not in it for themselves; instead, they have the interest of the institution, department or team and its constituents at heart. Being a servant may not be what many leaders had in mind where they choose to take responsibility for the vision and direction of their organization or team, but serving others is the most glorious and rewarding of all leadership tasks.

Blanchard en Hodges (2011) stellen dat dienend leiderschap alleen begint als visie, richting en doelen helder zijn en de hiërarchische piramide ondersteboven staat. Dienend leiderschap legt de nadruk op meer service aan anderen, een holistische benadering van werk, het bevorderen van gemeenschapszin en het delen van macht bij het nemen van beslissingen. Kenmerkend voor dienend leiderschap is tevens een duurzame aanpak die op principes is gebaseerd die door iedereen kunnen worden aangewend om dagelijks positieve veranderingen te bevorderen. Door dienend leiderschap worden mensen geïnspireerd om te werken voor het grotere welzijn van de mensheid en haar toekomst. Wanneer theorie en praktische principes bij elkaar worden gebracht, creëren ze de synergiën die de kracht bevatten om permanent onze verspillende manier van leven te veranderen (Spears, 2009, p. 120).

Dienend leiderschap als een onderzoeksgebied en leiderschapstheorie is gekoppeld aan

ethiek, deugden en moraliteit (Graham, 1991; Lancot & Irving, 2010; Parolini et al., 2009; Russell, 2001; Whetstone, 2002). Waarden vormen het fundament van dienend leiderschap. Kouzes en Posner (2002) beschrijven waarden als gidsen die volgers voorzien van een moreel kompas en elk aspect van hun leven beïnvloeden. “Becoming servant leaders engages us in personal, internal self-change and changes our outward behavior” (Fairholm, 1997, p. 149). Volgens Driscoll en McKee (2007) bieden dienende leiders een *‘natuurlijke bron van waarden’* (Lord & Brown, 2001) voor hun werknemers terwijl werknemers de waarden die voortvloeien uit hun leiders imiteren (Bandura, 1997). De literatuur geeft aan dat het gedrag van leiders door waarden wordt beïnvloed evenals de prestaties van de organisatie. Fundamenteel kunnen leiderschapswaarden de onderliggende factoren zijn die dienende leiders onderscheiden van alle andere leiderschapstypen (Russell, 2001). Deugden²¹ vertegenwoordigen attributen van morele uitmuntendheid, die samenkomen in een algehele dimensie van deugdzaamheid (Sousa & Van Dierendonck, 2015). Deze morele kant van deugdzaamheid was essentieel in het vormen van de kernmotivatie van een dienend leider om te dienen (Greenleaf, 1977).

Tijdens het laatste decennium zijn door verschillende wetenschappers pogingen gedaan om het begrip dienend leiderschap te operationaliseren (Barbuto & Wheeler, 2006b; Dennis & Bocarnea, 2005; Dennis & Winston, 2003; Laub, 1999; Page & Wong, 2000; Patterson, 2003; Sendjaya, et. al., 2008; Wong & Davey, 2007). Diverse auteurs, die het onderwerp dienend leiderschap hebben bestudeerd, hebben het onderwerp anders geïnterpreteerd; een voorbeeld van een breed scala aan gedragingen. Ze hebben een aantal andere kenmerken van dienend leiderschap geïdentificeerd, voortbouwend op de tien kenmerken, zoals door Spears (1998) voorgeschreven. Diverse concepten, beelden en modellen van dienend leiderschap zijn door de

²¹ Diverse deugden zijn in de loop van de tijd op verschillende manieren geordend. De oudste ordening is door Plato (427-347 voor Christus) geformuleerd als de belangrijkste of ‘kardinale’ deugden. De basis voor een goed leven wordt gevormd door: moed, rechtvaardigheid, maat en wijsheid. Deze deugden getuigen van dienend leiderschap (Trompenaars & Voerman, 2008, p. 21). De drie oude deugden zijn geloof, hoop en liefde. In de klassieke Oudheid werden deugden aangeleerd vooral als onderdeel van de vorming van sterke karakters. Eén van de belangrijkste kenmerken van een goed gevormd karakter is dat het zich in alle omstandigheden op de juiste wijze weet te gedragen en aan te passen. De belofte van de klassieke opvoeding was dat je met een goed gevormd karakter alle kanten uit kan. De morele oriëntatie werd dus niet aangeleerd door veel morele regels van buiten te leren, maar door de deugden zo goed mogelijk te beoefenen (Schuyt, 2006, p. 305).

Aristoteles omschreef de grote deugden als het zorgvuldig gekozen midden tussen onverstandige uitersten: zo ligt de moed als deugd tussen overmoed en lafheid, vrijgevigheid tussen verspillen en gierigheid, matigheid tussen onmatige hebzucht en jezelf helemaal niets gunnen. Niet te veel en niet te weinig, daar draait het steeds om. De deugd in het midden is geen uitdrukking van middelmatigheid, maar het gaat om het moeilijk te verwerven maatgevoel. De beoordeling van gedrag in een deugdenethiek is altijd afhankelijk van de context. Het gaat om het juiste woord, het juiste gebaar of de juiste maat in een bepaalde context (Schuyt, 2006, p. 305).

Van Tongeren (2004, p. 29) geeft de volgende definitie van de deugd met een verwijzing naar Aristoteles (vierde eeuw voor Christus): *“De deugd is een houding die met keuze te maken heeft, dat wil zeggen: die voorkomt uit gemaakte keuzes en die disponeert tot het maken van de juiste keuze. De juistheid van die keuze betekent dat ze steeds het midden weet te vinden. Dat midden is weliswaar altijd relatief, maar wordt niettemin door een maat bepaald, een maat die we zien in het verstandige”*.

Gonzaga University in samenwerking met The Spears Center for Servant- Leadership in het internationale tijdschrift van dienend leiderschap beschreven. Deze paragraaf baseert zich in hoofdlijnen op een literatuuroverzicht van modellen van dienend leiderschap, zoals door McClellan (2009) in het internationale tijdschrift beschreven.

McClellan (2009, p. 165) constateert dat Laub een van de eerste onderzoekers was die de uitdaging van het empirisch conceptualiseren van dienend leiderschap aanging. Hij probeerde antwoord te geven op de vragen: Hoe is dienend leiderschap gedefinieerd? Wat zijn kenmerken van dienend leiderschap? Kan de aanwezigheid van deze kenmerken binnen de organisaties worden beoordeeld met behulp van een schriftelijk instrument? Deze vragen werden behandeld door middel van een Delphy-enquête, waarbij de kenmerken van dienend leiders door experts op dienend leiderschap werden geïdentificeerd en beoordeeld op een intervallschaal van 'noodzakelijk' tot 'essentieel'. Als resultaat van dit proces ontwikkelde Laub (2005, p. 158) het Organizational Leadership Assessment (OLA) model waarmee hij dienend leiderschap als volgt beschrijft:

Volgens dit model wordt dienend leiderschap gedefinieerd als een begrip en praktijk van leiderschap dat het welzijn van volgers boven eigenbelang plaatst. Bovendien bevordert dienend leiderschap het waarderen en ontwikkelen van mensen, het opbouwen van de gemeenschap, de praktijk van authenticiteit, het leveren van leiderschap voor het welzijn van de volgers en het delen van macht en status voor het algemeen welzijn van elk individu, de totale organisatie en degenen die door de organisatie worden gediend.

Het conceptueel model dat Laub (1999) heeft ontwikkeld, bestaat uit zes kenmerken van dienend leiderschap: ontwikkelen van mensen, waarderen van mensen, bouwen aan gemeenschap, authenticiteit, leiderschap tonen, leiderschap delen.

Page en Wong (2000, pp. 2-3) hebben een conceptueel raamwerk voor dienend leiderschap ontwikkeld, waarmee ze een dienend leider als volgt definiëren: “. . . een leider wiens primaire doel om te leiden is om anderen te dienen door te investeren in hun ontwikkeling en welzijn ten behoeve van het volbrengen van taken en doelen voor het algemeen welzijn.” McClellan (2009) stelt dat deze definitie een evenwicht tot stand brengt tussen de paradoxale behoefte om zich te concentreren op de groei en ontwikkeling van anderen en de noodzaak om de resultaten te bereiken, wat deel uitmaakt van de inherent tegenstrijdige aarde van institutioneel leiderschap. Voortbouwend op deze definitie hebben Page en Wong (2000) een model voor dienend leiderschap ontwikkeld, bestaande uit concentrische cirkels. Volgens Page en Wong (2000, pp. 2-3) is de kern van deze cirkels het karakter van de leider:

Leiderschap begint van binnenuit. Karakter is wat voor mensen we zijn. In dienend leiderschap betekent dit een fundamentele toewijding om anderen te dienen met integriteit en bescheidenheid. Het wordt in de kern van de cirkels geplaatst, omdat al het andere dat een leider doet uit deze innerlijke realiteit vloeit. . . . Onze motieven komen voort uit ons karakter, dat dicteert wat we doen en hoe we leiden.

Uit de kern van de cirkels, die door Page en Wong (2000) *'het hart van de dienaar'* wordt genoemd, stralen vier cirkels uit die relationele, taak-, proces- en voorbeeldfunctieaspecten van het dienend leiderschapsproces vertegenwoordigen (Page & Wong, 2000, p. 3). Met behulp van dit model hebben Page en Wong twaalf categorieën van dienend leiderschap geïdentificeerd, namelijk: integriteit, bescheidenheid, dienstbaarheid, zorgen voor anderen, empowerment van anderen, ontwikkeling van anderen, visie, leiden, doelen bepalen en voorbeeldfunctie. Deze categorieën waren georganiseerd in vier oriëntaties: persoonlijkheid, relatie, taak en proces (Page & Wong, 2000, pp. 15-17).

Voortbouwend op het werk van Page en Wong (2000) integreerde Parolini (2004) de door Page en Wong geïdentificeerde kenmerken van de dienende leider, met het model²² van de concurrerende waarden. Het model stelt de concurrerende waarden en vier constructies van effectiviteit centraal, gericht op zowel complementaire als concurrerende manieren van waarnemen en omgaan met een organisatiesysteem. Parolini (2004, p. 9) stelt dat dienen-leiders gedefinieerd zijn door "their ability to bring integrity, humility, and servanthood into caring for, empowering, and developing of others in carrying out the task and processes of visioning, goal setting, leading, modeling, team building, and shared decision-making." De middelen waarmee dit wordt bereikt, worden als volgt beschreven: eerst prioriteit geven aan human resources, vervolgens open systeem en interne processen en ten slotte rationele doelen om de beste bedrijfsprestaties, financiële prestaties en effectiviteit van de organisatie naar hun bedrijven te brengen (Parolini, 2004, p. 9) (zie § 3.7.2). Als het gaat over persoonlijke hulpbronnen van een dienend leider, stellen Van Dierendonck en Heeren (2006) dat de essentiële bronnen innerlijke kracht, passie en intuïtie omvatten. Deze interne elementen worden extern uitgedrukt in drie gedragsniveaus: het niveau van persoonlijke sterke punten (integriteit, authenticiteit, moed, objectiviteit en bescheidenheid), het inter-persoonlijke ni-

²² In het concurrerende waardenmodel hebben Cameron & Quinn (2006) vier oriëntaties benoemd die in relatie tot leiderschap tot hun recht zouden moeten komen: gerichtheid op de in- en externe organisatie, flexibiliteit en stabiliteit. Deze oriëntaties worden afgezet tegen vier door hen geïdentificeerde cultuurtypen: familie, hiërarchie, adhocratie en marktcultuur (zie § 3.7.2). Deze cultuurvormen zijn vervolgens door Quinn et al., (2011) vertaald in essentiële vaardigheden, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen management – en leiderschapsvaardigheden. De kwadranten vertegenwoordigen leiderschapsperspectieven: mensgericht (interne en flexibele oriëntatie/familiecultuur), organisatiegericht (interne en stabiele oriëntatie/hiërarchische cultuur), resultaatgericht (externe en stabiele oriëntatie/marktcultuur) en omgevingsgericht (externe en flexibele oriëntatie/adhocratie).

veau (empowerment en emotionele intelligentie) en het organisatieniveau (uitoefening van rentmeesterschap en overtuiging). Deze niveaus zijn geaard in het model van Page en Wong en zijn opnieuw geconceptualiseerd om de meting eenvoudiger te maken.

Russell en Stone (2002) stellen dat de totale literatuur ten minste twintig verschillende kenmerken onthult die op een of andere manier kenmerkend zijn voor het Greenleaf's concept van dienend leiderschap. Deze kenmerken zijn consistent met de Greenleaf's theorie en zijn opgenomen in de beoordeling van dienend leiderschap. Daarvan zijn luisteren, overtuigen en rentmeesterschap opgesomd binnen die twintig kenmerken terwijl andere zijn opgenomen onder bredere categorieën. Bijvoorbeeld conceptualiseren en vooruitziendheid zijn opgenomen onder categorie 'visie'. Negen van de geïdentificeerde kenmerken zijn geclassificeerd als functionele kenmerken vanwege herhaalde bekendheid: visie, eerlijkheid, integriteit, vertrouwen, dienen, voorbeeldfunctie, pionieren, waarderen van anderen, empowerment. Deze functionele kenmerken worden gezien als effectieve karakteristieke van dienend leiderschap. Alle kenmerken zijn verschillend en toch zijn ze soms afhankelijk van elkaar of beïnvloeden ze elkaar. Daarnaast zijn er begeleidende kenmerken van dienend leiderschap: communicatie, geloofwaardigheid, competentie, rentmeesterschap, zichtbaarheid, invloed, overtuiging, luisteren, aanmoediging, onderwijs en delegeren. Deze kenmerken zijn aanvullend op de functionele kenmerken (Russell & Stone, 2002, p. 146).

Patterson (2003) gebruikt het concept van de deugd als een descriptor van dienend leiderschap (Wallace, 2007, p. 114). Hij heeft zeven deugden geïdentificeerd die worden geassocieerd met dienend leiderschap: agape liefde, nederigheid, altruïsme, visie, vertrouwen, empowerment en service. Hij stelt dat deze deugden in het hart van de leider beginnen met agape liefde, die bescheidenheid en altruïsme koesteren en faciliteren. Deze deugden worden de basis voor visie en vertrouwen die tot empowerment en dienstbaarheid leiden (McClellan, 2009, p. 173). Patterson (2003) definieert de deugd als "juiste dingen doen door moreel karakter." Patterson's (2003) aanpak van het koppelen van dienend leiderschap aan deugden impliceert dat dienend leiderschap een morele vorm van leiderschap is (Wallace, 2007, p. 116). Voortbouwend op het model van Patterson (2003) stelt Winston (2003) dat het model van Patterson beperkt is vanwege het feit dat de interactionele aard van het leiderschap tussen leiders en volgers niet wordt erkend. Hij bood een uitbreiding van het model van Patterson aan (McClellan, 2009, p. 173). Over de interactionele aard van leiderschap zegt Winston (2003, p. 5) het volgende:

De tweede helft van het verhaal doet zich voor wanneer de dienstbaarheid van de leider resulteert in een verandering van het gevoel van liefde bij de anderen. De volgers' agape liefde resulteert in een toename van zowel de toewijding aan de leider als de zelf-effectiviteit van de volgers. De hogere niveaus van toewijding en zelf-effectiviteit

resulteren in een hoger niveau van intrinsieke motivatie dat leidt tot een hoger niveau van altruïsme tegenover de leider en de wens van de leider om de organisatie goed te doen presteren. Dit leidt tot een hogere mate van dienstbaarheid aan de leider.

Barbuto en Wheeler (2006b, p. 301) waren bezorgd over het gebrek aan solide, empirisch gefundeerde ‘theoretische onderbouwingen’ en valide instrumenten om dienend leiderschap te meten. Ze hebben zich niet alleen verdiept in de literatuur van Greenleaf (1977; 2003) en Spears (1995), maar ook in de leiderschapsuitwisselingstheorie (leader-member exchange theory –LMX) en transformationeel leiderschap (McClellan, 2009, p. 178). Op basis van deze beoordeling hebben zij vijf dimensies van dienend leiderschap voorgesteld: altruïstische roeping, emotionele genezing, wijsheid, overtuigende indeling en organisatorisch rentmeesterschap (Barbuto & Wheeler, 2006b, p. 311). Deze kenmerken worden door diverse onderzoekers gebruikt als indicatoren van dienend leiderschap (Sendjaya, 2015; Van Dierendonck & Patterson, 2015). Liden (2008) heeft een model ontwikkeld, waarmee de relatie tussen dienend leiderschap en organisatie outcome werd getest, bestaande uit negen kenmerken van dienend leiderschap: relatie, waarde creëren voor de gemeenschap, empowerment, ondergeschikten helpen groeien en succes boeken, ethisch gedrag, conceptuele vaardigheden, eerst ondergeschikten plaatsen, emotionele genezing en dienstbaarheid.

Het onderzoek van Nuijten (2009)²³ brengt acht kenmerken van de dienend leider naar voren, die worden onderverdeeld in de twee kerndimensies waaruit dienend leiderschap bestaat namelijk: dienen (nederigheid, dienstbaarheid, vergeving en authenticiteit) en leiden (empowerment, rentmeesterschap, verantwoordelijkheid geven, en moed). Nuijten (2009) stelt dat het heel belangrijk is dat beide kerndimensies van dienend leiderschap ‘dienen’ en ‘leiden’ even veel aandacht krijgen om negatieve effecten van de implementatie van dienend leiderschap te voorkomen. Ook al zijn de aspecten van de kerndimensie ‘dienen’ heel essentieel voor dienend leiderschap, dekken zij niet het hele concept. Volgens Van Dierendonck (2011) wordt dienend leiderschap gekenmerkt door de empowerment en ontwikkeling van mensen, bescheidenheid, authenticiteit, interpersoonlijke acceptatie, rentmeesterschap en richting geven. Ondersteund door dit onderzoek hebben Van Dierendonck en Nuijten (2011) later een instrument ontwikkeld dat de fundamentele bouwstenen van dienend leiderschap in acht kenmerken vangt: empowerment, bescheidenheid, verantwoordelijkheid geven, rentmeesterschap, authenticiteit, vergeving, moed en op de achtergrond staan. Een dienend

²³ In het onderzoek van Inge Nuijten wordt dienend leiderschap gedefinieerd en meetbaar gemaakt door middel van het multidimensionale meetinstrument: de Servant - Leadership Survey. Met behulp van dit meetinstrument, gebaseerd op de acht kenmerken, zijn de effecten gemeten op vertrouwen, welzijn en prestaties. Uit het onderzoek is gebleken dat dienend leiderschap positief samenhangt met welzijn, vertrouwen en teamprestaties. Er is een positief verband tussen dienend leiderschap en de psychologische basisbehoefte autonomie, verbondenheid en competentie.

leider ondersteunt zijn medewerkers in hun ontwikkeling en *stimuleert* hen proactief te zijn en initiatief te nemen. Hij *positioneert zichzelf op de achtergrond* en geeft zijn medewerkers *waardering* en *verantwoordelijkheid*. Hij is *authentiek* en in elke situatie is hij dezelfde persoon in zijn handelen, waardoor zijn leiderschap natuurlijk is. Hij accepteert dat medewerkers *fouten maken om te leren* en schept een cultuur van vertrouwen. Hij stelt zich *bescheiden* op met het doel de groei van medewerkers te bevorderen. Hij *durft* zijn nek uit te steken ten behoeve van het *algemeen belang*.

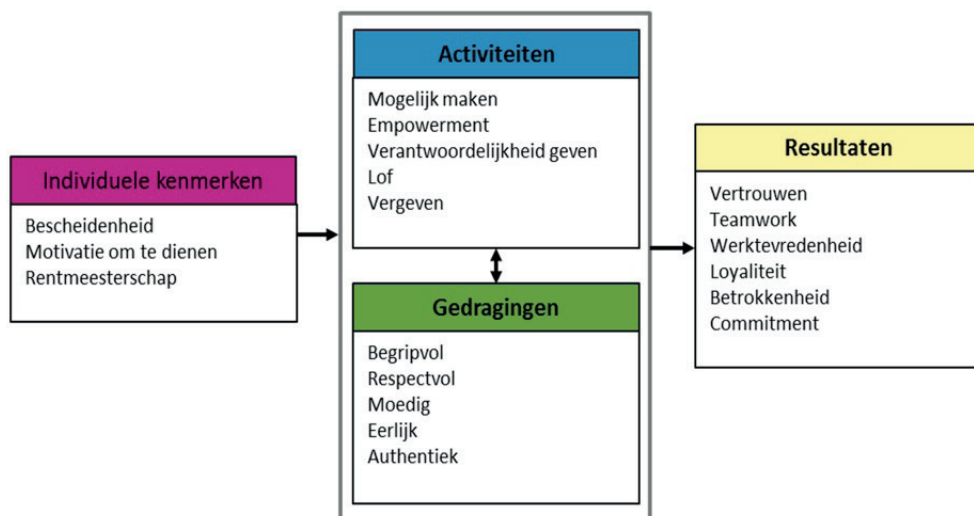
De toenemende belangstelling voor dienend leiderschap blijkt uit de verschillende pogingen om het begrip dienend leiderschap en de operationalisering ervan te consolideren, resulterend in verschillende concepten, beelden en instrumenten van dienend leiderschap. Vanuit een theoretisch perspectief lijkt het erop dat men geneigd is om tientallen kenmerken op te nemen die een leider moet laten zien om een leider te worden genoemd. De artikelen die door de onderzoeker zijn gelezen, beschrijven bepaalde onderdelen van dienend leiderschap. De onderzoeker signaleert in de literatuur geen eenduidige zienswijze wat er bedoeld wordt met bepaalde kenmerken van dienend leiderschap. Vanuit de in deze paragraaf beschreven theoretische uiteenzetting van dienend leiderschap na Greenleaf komt de onderzoeker dan uit bij het model van Zimmerer en Latham (2015). Zij hanteert dat model om de literatuur te ordenen. In § 3.5 wordt het model en de daarbij behorende kwadranten en kenmerken nader toegelicht.

3.5 Een conceptueel model van dienend leiderschap

Zimmerer en Latham (2015) ontwikkelden aan de hand van relevante literatuur (Liden, et al., 2008; Van Dierendonck & Nuijten, 2011) een gevalideerd conceptueel model van dienend leiderschap, waarin zij al het voorgaande samenbrengen in hun model door tientallen kenmerken helder te rubriceren in vier categorieën, namelijk de individuele kenmerken van dienend leider, activiteiten van dienend leider, gedragingen van dienend leider en resultaten van dienend leiderschap. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek ‘Hoe wordt invulling gegeven aan dienend leiderschap binnen de Corporate Dienst?’ zal worden beantwoord door dienend leiderschap te relateren aan 1) *de individuele kenmerken van dienend leider*, 2) *activiteiten van dienend leider*, 3) *gedragingen van dienend leider* en 4) *resultaten van dienend leiderschap*. Gegeven de solide theoretische basis van Van Dierendonck en Nuijten (2011) en Liden et al. (2008), ondersteund door het eerdere werk ontwikkeld door Van Dierendonck (2011), werd het model van Zimmerer en Latham (2015) gebruikt voor dit onderzoek (zie hoofdstuk 4). Het model van Zimmerer en Latham is een wetenschappelijk model dat voor het eerst in 2015 op de jaarlijkse conferentie van de International Leadership Association in Barcelona is geïntroduceerd.

De studie van Zimmerer en Latham (2015, p. 3) onderzocht de percepties, meningen en gevoelens van volgers uit drie generaties (babyboomers, generatie X en generatie Y) met betrekking tot hun ervaring met dienend leiders. De studie betreft een quasi-deductieve kwalitatieve verkenning van dienend leiderschap op basis van woordelijk interviewtranscripties van een steekproef van volgers die voor dienende leiders werkten. Zimmerer en Latham (2015) hebben aan de hand van de relevante literatuur en twee meest recente en prominente instrumenten van Van Dierendonck en Nuijten, (2011) en Liden et al. (2008) de kern van dienend leiderschap in een codering weten te vangen. Sectiecriteria waren gebaseerd op het multidimensionale meetinstrument: de Servant - Leadership Survey (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Een initiële codeerstructuur werd ontwikkeld op basis van eerdere modellen en instrumenten, waaronder van Van Dierendonck (2011), Van Dierendonck en Nuijten (2011) en Liden et al., (2008). De resultaten van de studie zijn georganiseerd in vier onderling verbonden groepen, waaronder de individuele leider-kenmerken, leider-activiteiten, bijbehorende leider-gedragingen en de gemeten resultaten van dienend leiderschap (zie Figuur 3.1). In hoofdstuk 4 worden de vier onderling verbonden groepen met de daarbij behorende kenmerken nader toegelicht. Het model van Zimmerer en Latham (2015) is met name relevant, omdat het gevalideerd is en bijna alle aspecten van dienend leiderschap, welke in meerdere en mindere mate in § 3.4 zijn beschreven, een plek vinden.

Figuur 3.1 Conceptueel model van dienend leiderschap van Zimmerer en Latham (2015)



Noot. Aangepast overgenomen uit het artikel *Exploring What it Is Like to Work For a Servant Leader: Perspectives of Three Generational Cohorts* door Zimmerer en Latham (2015). International Leadership Association Conference 2015 www.ila-net.org

Ondanks de toenemende hoeveelheid onderzoek naar dienend leiderschap is de theorie nog steeds beperkt, waarbij verschillende auteurs worstelen met definities (Parris & Peachey, 2013). Dit voorspelde Greenleaf (1977) toen hij waarschuwde dat het moeilijk zou zijn om dienend leiderschap toe te passen en te operationaliseren, omdat dienend leiderschap eerder *'a way of life'* is dan een *'managementtechniek'*. "It is meant to be neither a scholarly treatise nor a how- to- do-it- manual" (Greenleaf, 1977, p. 49). Hoewel de aandacht voor dienend leiderschap in organisaties in de afgelopen jaren sterk is toegenomen, staat empirisch onderzoek rondom dienend leiderschap nog in de kinderschoenen. Uit een literatuuroverzicht blijkt dat gedegen empirisch onderzoek naar dienend leiderschap nog maar net is begonnen (Van Dierendonck, 2011). Een van de redenen die Russell en Stone (2002, p. 145) hiervoor geven luidt: "De literatuur over dienend leiderschap is tamelijk onbepaald, enigszins ambigue, meestal anekdotisch." In diezelfde lijn erkent Bass (2000) dat dienend leiderschap potentieel heeft, maar constateert ook dat er behoefte is aan degelijk onderzoek.

3.6 Leiderschap in de context van de organisatie

Diverse auteurs benadrukken het belang van de invloed van de context op leiderschap. "Leiderschap in organisaties vindt niet plaats in een vacuüm. Het vindt plaats in organisatorische context" (Porter & McLaughlin, 2006, p. 559). Om meer inzicht in leiderschap te krijgen, is het van belang om een zorgvuldige afweging te maken van de sociale context waarin processen van leiderschap plaatsvinden. Het is niet alleen dat de leider acteert en een groep volgers op een mechanische manier reageert, maar het betreft een complex sociaal proces waarin de betekenissen en interpretaties van wat wordt gezegd of gedaan, cruciaal zijn. Deze context omvat dan ook de maatschappelijke, beroepsmatige en organisatorische aspecten inclusief alle specifieke interacties tussen leiders en volgers (Alverson, 2011). Verschillende situaties en contexten kunnen leiden tot verschillend optreden van leiders (Kilburg & Donohue, 2011; Van Muijen & Schaveling, 2011; Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2010).

Diverse wetenschappers onderzoeken de relatie tussen de context, het leiderschapsgedrag en de resultaten van organisaties. Porter en McLaughlin (2006) stellen dat het belang van de invloed van de context op leiderschapsgedrag en resultaten van organisaties meer aandacht moet krijgen en noemen een aantal auteurs die dit punt maken. Zo stellen Shamir en Howell (1999, p. 279) dat de studie van leiderschap niet alleen persoonlijke kenmerken en het gedrag van leiders moet weerspiegelen, maar ook de situationele factoren die de opkomst en effectiviteit van leiderschap beïnvloeden. "Leiderschap en de effectiviteit ervan zijn voor een groot deel afhankelijk van de context. Verander de context en leiderschap verandert;" (Osborn et al., 2002, p. 797) ". . . Vandaar dat leiderschap een opkomende sociale constructie is, ingebed in een unieke organisatie." (Osborn et al., 2002, p. 832) Bovenstaan-

de wetenschappers hebben de aandacht gevestigd op het belang en de noodzaak van een beter begrip van contextuele invloeden op leiderschap. Uit onderzoek van verschillende relevante bronnen in de literatuur (Boal & Hooijberg, 2001; Heckman & Wageman, 2005; Osborn et al., 2002; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Tosi, 1991) blijkt echter dat de volgende componenten van de organisatorische context aanwezig zijn: cultuur/klimaat, doelen/doelstellingen, mensen/samenstelling, processen, staat, structuur en tijd. De nadruk in dit onderzoek ligt primair op de organisatorische context als een beïnvloedende factor. Dit onderzoek beperkt zich tot organisatiecultuur als een van de componenten van de organisatorische context. Naast de invloed en impact van de context op leiderschap, kan ook de organisatorische context worden beïnvloed door leiderschap. Bijvoorbeeld een leider die de structuur verandert of een leider die ander voorbeeldgedrag vertoont. De organisatorische context kan een afhankelijke variabele van leiderschapshandelingen zijn, evenals een variabele van invloed op leiderschap (Porter & McLaughlin, 2006, p. 560). Er is geen universeel geaccepteerde component die de context voor leiderschapsgedrag bevat of voor andere soorten gedrag binnen een organisatie (Porter & McLaughlin, 2006, p. 562).

Diverse auteurs benadrukken het belang van de relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur (Bass, 1988; Schein, 1992; Trice & Beyer, 1993). Organizatiecultuur en leiderschap verwijzen niet naar twee verschillende verschijnselen, maar naar een aantal eindeloos mogelijke visies, definities en empirische verschijnselen (Alversson, 2011). Leiders worden gezien als belangrijke determinanten van een organisatiecultuur. Yukl (1989, p. 253) definieert leiderschap als volgt: "Het betrekken van beïnvloedende taakstellingen en strategieën, het beïnvloeden van commitment en nakoming in taakgedrag om deze doelen te bereiken, het beïnvloeden van groepsonderhoud en identificatie, en het beïnvloeden van de cultuur van een organisatie." Een van de belangrijkste aspecten van leiderschap is om in staat te zijn een gezonde en positieve organisatiecultuur te creëren. Effectieve leiders creëren culturen die succesvol omgaan met hun omgeving (Martin, 2002).

De relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur is complex. Leiderschap wordt als een cultuurbeïnvloedende activiteit beschouwd of als '*the management of meaning*', zoals door Smircich en Morgan (1982) uitgedrukt. Vanuit een algemeen cultureel perspectief kunnen leiderschap en organisatiecultuur vanuit diverse perspectieven worden gezien (Alversson, 2011): leiderschap beïnvloedend organisatiecultuur en organisatiecultuur beïnvloedend leiderschap. Leiderschap kan organisatiecultuur beïnvloeden door haar te creëren en te veranderen, maar ook door haar te reproduceren en te onderhouden. Schein (1985) stelt dat oprichters van organisaties, al dan niet gezien als charismatisch, regelmatig worden beschouwd als oprichters van een organisatiecultuur of ten minste als belangrijke bronnen van een reeks waarden die leden van organisaties aanpassen of reproduceren. Oprichters van organisaties

beginnen vanaf nul, hebben een grote invloed op de specifieke combinatie van mensen in dienst en leggen hun stempel op visie en gedeelde ideeën, overtuigingen en betekenissen (Martin et al., 1985). Het sterkste argument voor door een leider gestuurde verandering wordt veroorzaakt door aanhangers van transformationeel leiderschap. Charismatische leiders zijn heel kritisch over de status-quo en erg gevoelig voor zowel een sociale als fysieke omgeving waarin ze werken (Conger, 2011, p. 91): “Charismatic leaders use of rhetoric, high energy, persistence, unconventional and risky behavior, heroic deeds, and personal sacrifices all serve to articulate their high motivation and enthusiasm, which then become contagious among their followers.” Een andere manier waarop leiderschap werkt, is door organisatiecultuur te reproduceren en te behouden. Het beïnvloeden vindt plaats door het creëren van effecten, zodanig dat er geen zichtbare veranderingen zijn. Een van de belangrijkste uitdagingen voor organisaties is om stabiliteit te behouden door nieuwe medewerkers aan te nemen, mensen te binden en boeien, te voorkomen dat het moraal verslechtert etc. Veranderingen gebeuren voortdurend, maar veel van deze veranderingen moeten worden gekanaliseerd om in overeenstemming te zijn met culturele basisoriëntaties. Het reproduceren en behouden van de organisatiecultuur is minder populair dan het creëren en het veranderen van de organisatiecultuur (Alversson, 2011, p. 158). Het is van belang dat leiders op elk niveau van de organisatie erkennen dat ze een rol spelen in het creëren, beheren en ontwikkelen van de subculturen in hun delen van de organisatie (Schein, 2009, p. 7).

Tegelijkertijd wordt leiderschap door de organisatiecultuur gevormd. Zowel de maatschappij als de bedrijfscultuur stellen diverse eisen aan het managementgedrag en aan de regelingen die de kans krijgen om te worden goedgekeurd. “All actors, but perhaps leaders especially, must embody the norms of their positions and persuade others in ways consistent with their normative obligations” (Biggart & Hamilton, 1987, p. 435). Veel organisaties worden blootgesteld aan algemene culturele waarden. Deze waarden worden bereikt door aandacht van de massamedia en door de instroom van mensen die culturele oriëntaties geven die worden opgepikt in het onderwijs en op andere werkplekken. Culturen in organisaties worden ook beïnvloed door de interactie met klanten, leveranciers, autoriteiten en andere partijen (Alversson, 2011, p. 159).

Kortom

Hoewel men zou aannemen dat de combinatie van leiderschap en organisatiecultuur een van de belangrijkste gebieden in de leiderschapsstudie zou zijn en dit aspect in de praktijk als cruciaal wordt beschouwd, is er bijzonder weinig over dit onderwerp geschreven. Veel leiderschapsboeken hebben niet eens organisatiecultuur in de inhoudsopgave opgenomen. Cultuur wordt zelfs zeer schaars weergegeven en dan vooral met verwijzing naar intercultu-

rele aspecten (Alversson, 2011, p. 152). Uit de literatuur blijkt dat veel wetenschappers aan laboratoriumexperimenten of vragenlijstonderzoeken de voorkeur geven en de serieuze overweging van organisatorische culturele context van leiderschap verwaarlozen (Bryman, 2011). Sommige wetenschappelijke werken met betrekking tot leiderschap en organisatiecultuur zijn zeer leider gericht en tamelijk gebrekkig in het waarderen van de culturele context (Alversson, 2011; Jones, 2005). Yukl (1989) noemt in zijn werken het woord cultuur slechts een paar keer als iets wat veranderd is als de uitkomst van 'transformationeel leiderschap'. Tegelijkertijd benadrukken andere wetenschappers het belang van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschap.

3.7 Organisatiecultuur

Schein (2010) stelt dat organisatiecultuur en leiderschap verbonden verschijnselen zijn die enkel in combinatie met elkaar kunnen worden begrepen (Schein, 2010). Om die reden zal in dit onderzoek de organisatiecultuur worden onderzocht in relatie tot dienend leiderschap: *'culture as an enabler of leadership'* en *'culture as a hindrance to leadership'*. Cameron en Quinn (1999) stellen dat de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapsstijl onmisbaar is voor de veranderingsbereidheid van medewerkers. In de literatuur bestaat een groot aantal definities, beschrijvingen, benaderingen, theorieën en daaruit voortvloeiende modellen over organisatiecultuur (Allaire & Firsirotu, 1984; Alverson & Berg, 1998; Cameron & Quinn, 1999; Meyerson & Martin, 1987; Pondy, 1982; Reiches & Schneider, 1990; Smirchich, 1983; Van Hoewijk, 1988). Organisatiecultuur wordt beschouwd als een containerbegrip dat ongrijpbaar en nauwelijks uit te drukken is. Aangezien organisatiecultuur veel diverse aspecten behelst, kan het begrip breed worden opgevat. Onder organisatiecultuur verstaat Geertz, (1973, p. 154): "Het creëren van betekenis waardoor de mens zijn ervaringen interpreteert en zijn acties leidt, terwijl sociale structuur de vorm is die actie onderneemt of het netwerk van sociale relaties dat daadwerkelijk bestaat." Alversson stelt dat "cultuur niet primair in het hoofd van mensen is, maar ergens tussen de hoofden van een groep mensen, waar symbolen en betekenissen publiekelijk worden verwacht, zoals in werkgroepinteracties, in bestuursvergaderingen, maar ook in materiele objecten" (Alversson, 2011, p. 153). Watkins (2013, p. 3) defineert organisatiecultuur als:

A process of sense-making (e.g., a collaborative process of creating shared awareness and understanding out of different individuals' perspectives and varied interests) in organizations: The best predictor of what people will do is what they are incentivized to do: and promoting and reinforcing 'right' thinking and behaving, and sanctioning 'wrong' thinking and behaving.

De rode draad, die uit verschillende definities en modellen over organisatiecultuur naar voren komt, is dat het begrip waarden de kern van organisatiecultuur vormt (Hofstede, 1991; Quinn & Cameron, 1999; Schein, 1985). Er zijn verschillende uitingvormen van een organisatiecultuur, zoals: symbolen, helden, rituelen, het logo, het gebouw, de kledingvoorschriften, de afdelingsuitjes etc. Echter, in de literatuur worden deze uitingvormen van organisatiecultuur niet gezien als de kern van organisatiecultuur. Schein (1985) stelt dat deze uitingvormen van organisatiecultuur slechts de ‘schillen’ vormen rond de kern van waarden en basisveronderstellingen.

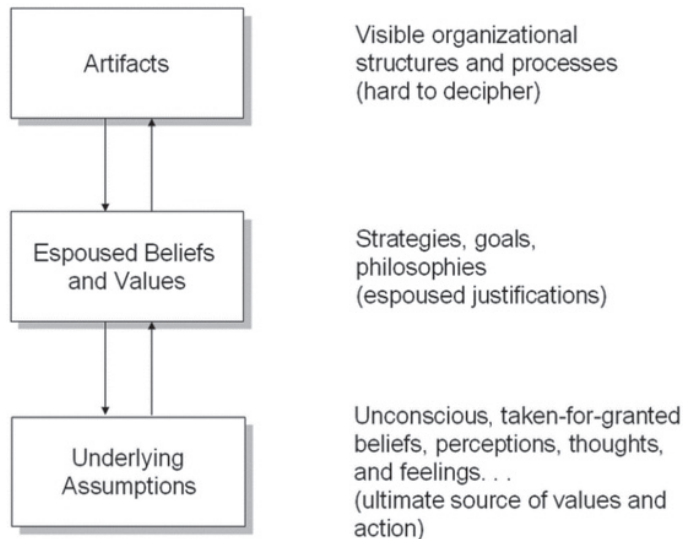
Vanuit de studie naar organisatieculturen wordt cultuur gedefinieerd als: *‘the way things are done in the organization’* (Deal & Kennedy, 1984). Cameron en Quinn (2006, p. 33) definiëren organisatiecultuur als *‘de manier waarop het hier nu eenmaal aan toegaat’ en als ‘de sociale lijm die organisaties bijeenhoudt op basis van vanzelfsprekende waarden, onderliggende aannames, verwachtingen en definities’*. In dit onderzoek wordt de definitie van de organisatiecultuur van Schein (2010, p. 18) als uitgangspunt genomen:

A pattern of shared basic assumptions learned by a given group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.

Schein (2010) richt zich niet slechts op het zichtbare gedeelte van de cultuur, maar hij vindt dat er meer is dan dat. In zijn definitie gaat hij ook in op de waarden en normen die in de organisatie gelden. Schein (1985) stelt dat de gedeelde basisveronderstellingen eigenlijk de organisatiecultuur zijn.

3.7.1 Schein

Schein (2004, p. 17) beschouwt organisatiecultuur als een som van de gemeenschappelijke veronderstellingen die een groep werknemers in de loop der jaren heeft opgedaan. Deze veronderstellingen zijn gebaseerd op de gemeenschappelijke normen en waarden en hebben geleid tot een onbewuste vanzelfsprekendheid. Schein (2009, 2010) geeft aan dat de organisatiecultuur kan worden gesplitst in drie verschillende niveaus: artefacten, normen en waarden en basisveronderstellingen. In het drielagenmodel van cultuur (zie Figuur 3.2) laat Schein het onderscheid zien tussen deze drie lagen. Deze lagen zijn zowel zichtbaar als onzichtbaar. Hij maakt onderscheid tussen aangenomen waarden en onderliggende overtuigingen, die al dan niet bewust zijn voor de organisatie. Deze onderliggende overtuigingen kunnen al dan niet consistent zijn met aangenomen waarden. Schein (1992) stelt dat leiders zich bewust moeten zijn van subculturen die binnen organisaties kunnen bestaan.

Figuur 3.2 *Organizational culture-framework*

Noot. Aangepast overgenomen uit de paper: *Organizational culture: A dynamic model*, door E. H. Schein, 1983, *Office of Naval Research. Organizational Effectiveness Group (code 442)*, p. 29.

De artefacten zijn zichtbare structuren en processen in de organisatie; dat wil zeggen concrete uitingen van cultuur, zoals het taalgebruik, de huisstijl, regels en materiële objecten binnen de organisatie. Deze uitingen van cultuur zijn vrij makkelijk zichtbaar en kunnen ook verkeerd worden geïnterpreteerd (Schein, 2004, p. 26). Aangenomen waarden zijn de strategieën, doelen en filosofieën van de organisatie welke boven tafel komen wanneer er met werknemers wordt gesproken. Op het meest diepe niveau bevinden zich de basisveronderstellingen, zoals onbewust aangenomen opvattingen, overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Het zijn de onderliggende aannames die mensen meenemen in hun handelen. Deze basisveronderstellingen vormen het fundament voor de normen en waarden. Om een cultuur te begrijpen moet men trachten om vat te krijgen op de gedeelde basisveronderstellingen en het proces waarin deze zijn ontstaan (Schein, 2004, p. 36).

Schein (1985, p. 2) ziet organisatiecultuur niet als een statische karakteristiek van de organisatie en stelt dat cultuur kan worden gevormd door de leider(s) van de organisatie: "Perhaps the only thing of real importance that leaders do, is to create and manage culture and that the unique talent of leaders is their ability to work with culture." Hij legt ook veel nadruk op leiderschap door te stellen dat: 1) leiders en ondernemers de belangrijkste architecten van cultuur zijn, 2) nadat cultuur gevormd is, beïnvloedt het wat voor soort leiderschap mogelijk is en 3) als elementen van de cultuur disfunctioneel raken, dan kan en moet

leiderschap iets doen om cultuurverandering te versnellen (Schein, 2010). Uitgaande van deze argumenten kan organisatiecultuur leiderschap bevorderen of belemmeren.

3.7.2 Cameron en Quinn

De cultuur van een organisatie weerspiegelt zich in de waarden die worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en de symbolen, de procedures en vaste regels en definities van succes die de organisatie uniek maken (Cameron & Quinn, 2006, p. 33). De inmiddels wereldwijd bekende en toegepaste organisatietheorie van Cameron en Quinn (1999) en het daar bijbehorende theoretische model van het concurrerende waardenmodel onderkennen het belang van waarden in organisaties. Bij de diagnose van organisatiecultuur werken Cameron en Quinn al jarenlang met het model van concurrerende waarden en het zogenaamde 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI). Het gebruik van het door Cameron en Quinn ontwikkelde OCAI-model mondt uit in een totaalprofiel van de organisatiecultuur. Het ontwikkelde model van de concurrerende waarden is in eerste instantie voortgekomen uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties (Cameron & Quinn, 2006, p. 56). Vanuit een lijst van negenendertig indicatoren van de effectiviteit, die zij eerst hebben geclusterd, zijn ze tot de conclusie gekomen dat twee waarden dominant zijn als het gaat om organisatie-effectiviteit, namelijk: oriëntatie en flexibiliteit. Op de horizontale as wordt de focus van de organisatie weergegeven. Deze kan met een nadruk op zowel de interne als de externe organisatie zijn. Op de verticale as wordt de behoefte aan flexibiliteit of juist beheersing van een organisatie weergegeven. Door deze dimensies ontstaat een model met vier kwadranten, waarbij elk kwadrant een verzameling van effectiviteitscriteria is (Quinn & Rohrbaugh, 1983, in Cameron & Quinn, 1999, p. 56). De vier kwadranten met criteria definiëren de centrale kernwaarden die de basis vormen voor het oordeel over een organisatie (Cameron & Quinn, 2006, p. 57). In Figuur 3.3 worden deze kernwaarden die tegengestelde of concurrerende waarden vertegenwoordigen, weergegeven. Deze oriëntaties zetten Cameron en Quinn af tegen vier door hen onderkende cultuurtypen: familie-, hiërarchie-, adhocratie- en marktcultuur.

Figuur 3.3 Het concurrerende waardenmodel

Noot. Aangepast overgenomen uit *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, door K. S. Cameron & R. E. Quinn, 1999, p. 118. Academic Service. Copyright 1999 door Academic Services.

De familiecultuur

Deze organisatiecultuur wordt een familie genoemd vanwege de overeenkomst met de organisatie van een familie. De familiecultuur kenmerkt zich als een mensvriendelijke plaats om te werken, waar medewerkers veel met elkaar gemeen hebben, de effectieve leiders beschouwd worden als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. In deze organisatie ligt de nadruk op de langetermijnvoordelen van persoonlijke ontwikkeling, waarbij cohesie en moreel een belangrijke rol spelen. Succes wordt gedefinieerd in termen van werksfeer en zorg voor mensen. Teamwork, flexibiliteit, participatie en consensus staan centraal (Cameron & Quinn, 1999, pp. 63-65).

Type leider: stimulator, mentor, vaderfiguur

Effectiviteitscriteria: cohesie, moreel, ontwikkeling van human resources

Managementtheorie: participatie bevordert betrokkenheid en inzet

De adhocratiecultuur

Een organisatievorm die verwijst naar een tijdelijke, gespecialiseerde, dynamische ad hoc organisatie-eenheid die zich kenmerkt als een ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en zijn niet bang om risico's te nemen. Leiderschap is daar visionair, vernieuwend en risicogericht. Een gevoel van betrokkenheid bij experimenteren en vernieuwing, het streven om voorop te lopen waar het gaat om nieuwe kennis, producten en diensten. Een belangrijke uitdaging voor deze organisaties is om vernieuwende producten en diensten te leveren en snel in te spelen op nieuwe kansen. In tegenstelling tot een markt- en hiërarchische organisatie, zijn in adhocratie geen gecentraliseerde macht of gezagsverhoudingen te vinden. Deze organisaties zijn vaak dynamisch, ondernemend en creatief en richten zich op externe positionering, razendsnel veranderende omstandigheden, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit (Cameron & Quinn, 1999, pp. 65-68).

Type leider: innovator, ondernemer, visionair

Effectiviteitscriteria: nieuwste van het nieuwste, produceren, creativiteit, groei

Managementtheorie: vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen

De hiërarchie cultuur

De organisatiecultuur die bij deze vorm past, wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek. Wat mensen doen, wordt bepaald door procedures. Effectieve leiders zijn goede coördinatoren en organisatoren. Regels en procedures houden de organisatie bijeen (Cameron & Quinn, 1999, p. 60).

Type leider: coördinator, bewaker, organisator

Effectiviteitscriteria: efficiëntie, tijdigheid van soepel functioneren

Managementtheorie: beheersbaarheid bevordert de efficiëntie

De marktcultuur

De benaming markt verwijst naar een type organisatie dat net zo functioneert als de markt zelf. Deze organisatie richt zich op de externe omgeving en transacties (ruil, verkoop, contracten) met externe belanghebbenden, zoals leveranciers, klanten, licentiehouders, vakbonden, regelgevende instanties etc. De leiders zijn producenten en concurrenten die hard en veeleisend zijn. Een marktcultuur richt zich op externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid (Cameron & Quinn, 2006, p. 92).

Type leider: opjager, concurrent, producent

Effectiviteitscriteria: marktaandeel, doelstellingen bereiken, concurrenten verslaan

Managementtheorie: concurrentie bevordert de productiviteit

Het doel van het OCAI is vast te stellen hoe de organisatie ervoor staat op de bovengenoemde kenmerken. Het OCAI om organisatiecultuur te typeren is een gevalideerd en veel gebruikt model. De organisatiecultuur wordt aan de hand van dit model beoordeeld op zes dimensies: dominante kenmerken, het 'bindmiddel' dat een organisatie bijeenhoudt, stijl van leidinggeven, personeelsmanagement, strategische accenten en succescriteria (Cameron & Quinn, 1999, p. 11). Deze dimensies zijn opgenomen in Bijlage 5c.

3.8 Slotparagraaf over perspectieven van leiderschap in relatie tot organisatie(cultuur)

Leiderschap is een breed en complex begrip dat zich afhankelijk van de tijdsgeest en context ontwikkelt. Daarnaast hebben veranderingen in de tijd en context invloed op de wijze waarop in de wetenschap en in de praktijk naar leiderschap wordt gekeken. Er is meer en meer een verschuiving waarneembaar van de focus bij de leider van zichzelf naar anderen. Zoals Autry (2001, p. 20) stelt, gaat het niet om het beheersen van mensen; het gaat om de zorg voor mensen en om een nuttig hulpmiddel te zijn voor mensen. Greenleaf (1977) stelt dat dienend leiderschap een innerlijke, levenslange reis is, waarbij het dienen van anderen centraal staat. Deze visie op leiderschap maakt duidelijk dat het begint met de leider zelf. "Het worden van een dienend leider houdt ons bezig met persoonlijke, interne zelfverandering en verandert ons uiterlijk gedrag" (Fairholm, 1997, p. 149).

Dienend leiderschap kan echter niet worden begrepen zonder rekening te houden met de context waarin het plaatsvindt. Om de centrale onderzoeksvraag van dit proefschrift te beantwoorden, is dienend leiderschap beschouwd in relatie tot de organisatiecultuur als een belangrijke component van de organisatorische context. Organisatiecultuur en leiderschap zijn twee zijden van dezelfde medaille die niet zonder elkaar kunnen worden begrepen (Schein, 2009, p. 3). De relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur is complex en kan vanuit diverse perspectieven worden gezien: leiderschap beïnvloedend organisatiecultuur en organisatiecultuur beïnvloedend leiderschap (Alversson, 2011). Dit samenspel tussen dienend leiderschap en organisatiecultuur binnen de context van de interne organisatie van de CD maakt nieuwsgierig naar: hoe wordt een dienend leider in de context van de interne organisatie gepositioneerd? Welke betekenis geeft hij aan zijn rol als dienend leider en hoe beïnvloedt hij de organisatiecultuur?



HOOFDSTUK 4

METHODE VAN ONDERZOEK

4.1 Methodologisch kader

Hoofdstuk 1 beschrijft de centrale vraagstelling met de daarbij behorende deelvragen, de doelstelling en de onderzoekscasus van dit onderzoek. Deze verkenning geeft richting aan de aard van de data die nodig zijn om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden. In de volgende paragrafen wordt de onderzoeksmethode, het gekozen onderzoeksontwerp, de kwaliteitseisen van het onderzoek, de methodologische opzet, het onderzoeksproces, de wijze van dataverzameling en data-analyse nader toegelicht.

4.1.1 Kwalitatief, exploratief onderzoek

In dit onderzoek staat de betekeniswereld van directeuren, afdelingshoofden en medewerkers centraal om zo een deel van de werkelijkheid te kunnen exploreren. Kijkend naar de centrale vraagstelling van dit onderzoek, wordt voor een kwalitatief exploratief onderzoek gekozen. Kenmerkend voor het kwalitatieve onderzoek is het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. Het uitgangspunt daarbij is dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat zij die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat zij gezamenlijk een werkelijkheid construeren. De werkelijkheid is geen “gegeven-buiten-het-sociale-om, maar wordt door mensen geconstrueerd” (Boeije, 2008, p. 20). Het kwalitatief exploratief onderzoek is geschikt wanneer er weinig bekend is over een fenomeen en als het gaat om onderzoek naar perspectieven, ervaringen, beleving en betekenisgeving van verschijnselen door mensen (Baarda et al., 2000). Met kwalitatief onderzoek wordt de leefwereld van mensen in beeld gebracht (Denzin & Lincoln, 2011). Verschillende definities van kwalitatief onderzoek geven een beeld van de kern van deze methode van onderzoek.

In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe zij zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2008, p. 27).

Om de gedachten, gedragingen en handelingen van directeuren, afdelingshoofden en medewerkers, en de betekenis die zij aan dienend leiderschap geven te begrijpen, maakt de onderzoeker gebruik van een semigestructureerd diepte-interview, waarin een aantal thema's (Bryman & Bell, 2007) wordt behandeld. Dit onderzoek is opgezet vanuit een sociaal-constructivistisch

epistemologisch²⁴ perspectief. Een belangrijke vertegenwoordiger van het sociaal constructivisme is Weick (1979). In zijn *Sensemaking*-theorie stelt hij dat wat als werkelijkheid wordt gezien, tot stand komt door sociale constructie en niet door waarneming (Weick, 1995). In het sociaal constructivisme ligt de nadruk op het individu dat door middel van ervaringen de wereld om zich heen construeert. Uitgangspunt van de sociaal-constructivistische epistemologie is dat de onderzoeker persoonlijke en morele oordelen gebruikt om zijn interpretatie in het onderzoeksproces aan te scherpen, of zoals Creswell (2003, pp. 8-9) het stelt:

The constructivist researchers often address the ‘processes’ of interaction among individuals. They also focus on the specific contexts in which people live and work in order to understand the historical and cultural settings of the participants. Researchers recognize that their own background shapes their interpretation, and they ‘position themselves’ in the research to acknowledge how their interpretation flows from their own personal, cultural, and historical experiences. The researcher’s intent, then, is to make sense of (or interpret) the meanings others have about the world.

De resultaten bestaan uit beschrijvingen van begrippen die de onderzoeker uit de gegevens destilleert en van de redeneringen die de onderzochten aandragen voor hun gedrag en gevoelens. Daarbij is de onderzoeker het belangrijkste instrument om data te verzamelen vanuit het innerlijke perspectief. De onderzoeker interpreteert wat mensen vinden en wat zij doen. Om die reden wordt kwalitatief onderzoek ook wel interpretatief onderzoek genoemd (Boeije, 2008). Gergen (2015) wijst op het belang van de onderzoeker hierin. Hij moet zich ervan bewust zijn dat zijn eigen waarden niet mogen worden gedeeld.

Een ander kenmerk van kwalitatief onderzoek is dat mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en dat zij op basis daarvan handelen. Mensen hanteren in het dagelijks leven diverse constructies die hen in staat stellen om gebeurtenissen en ervaringen te plaatsen en te begrijpen. Op basis van die betekenissen of constructies kan hun gedrag voor een belangrijk deel worden verklaard (Boeije, 2008). Het is ook van belang om het verschijnsel in de natuurlijke setting te bestuderen en voor een holistische benadering van het verschijnsel te kiezen (Creswell, 2003). Kwalitatief onderzoek wordt niet gekenmerkt door grote aantallen onderzoekseenheden (Boeije, 2008).

²⁴ De interpretatieve wetenschapsopvatting kan worden gezien als een epistemologie, waarbij de onderzoeker de mens als sociale actor in zijn sociale context als uitgangspunt neemt (Bryman & Bell, 2007). In tegenstelling tot de sociaal constructivistische epistemologie hanteert de onderzoeker bij de analytisch wetenschappelijke epistemologie objectieve of normatieve uitgangspunten en wordt hij als objectief of onafhankelijk gezien (Gergen, 2014; Hermans, 2006).

In kwalitatief onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen drie types van onderzoeken: de etnografische studie, een casestudy en de gefundeerde theoriebenadering (Boeije, 2008, p. 20). In dit onderzoek is voor een casestudy als onderzoeksontwerp gekozen. In de volgende paragraaf wordt daar nader op ingegaan. § 4.1.3 beschrijft het onderwerp 'kwaliteit van het onderzoek'.

4.1.2 Onderzoeksontwerp: een casestudy

Om inzicht te krijgen in de vraag hoe invulling wordt gegeven aan dienend leiderschap bij de CD, kan een casestudy worden gebruikt. Het ontwerp van een casestudy wordt in toenemende mate vooral gebruikt in het organisatie- en beleidsonderzoek (Boeije, 2008, p. 21). Volgens Yin (2009, p. 4) is de casestudy geschikt wanneer het gaat om de *hoe-* en *waarom-vragen*, wanneer de onderzoeker weinig controle over gebeurtenissen of verschijnselen heeft, en wanneer sprake is van een fenomeen of verschijnsel '*within a real-life context*'. Deze vorm van onderzoek is bekend om de holistische aanpak, waarbij meerdere methoden van onderzoek worden gebruikt (Swanborn, 2008, p. 26). "The case study unique strength is its ability to deal with a full variety of evidence - documents, artifacts, interviews, and observations - beyond what might be available in a conventional historical study" (Yin, 2009, p. 10). Kenmerkend voor de casestudy is dat de onderzoeker een verschijnsel (casus) in de natuurlijke context bestudeert, waarbij gegevens op verschillende niveaus worden verzameld en geanalyseerd, zoals het niveau van de medewerkers, de afdelingen en de organisatie als geheel. Ook worden zoveel mogelijk methoden van dataverzameling gebruikt om het verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken te belichten (Boeije, 2008, p. 21). Bij de casestudy wordt onderscheid gemaakt tussen *single* en *multiple casestudies* (Yin, 2009).

"A case study is an empirical study that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin, 2009, p. 18). Kenmerkend voor de casestudy is dat met een klein aantal (één of enkele) onderzoekseenheden wordt gewerkt (Boeije, 2008; Bryman & Bell, 2012; Swanborn, 2008). In dit onderzoek is dienend leiderschap in de context van de organisatie van de CD het te onderzoeken verschijnsel, waarbij de CD als de drager van het verschijnsel wordt onderzocht. Dit onderzoeksontwerp betreft een single casestudy. De onderzoeker heeft zelf geen controle over gebeurtenissen. De context van de interne organisatie van de CD is sterk aan verandering onderhevig vanwege veranderingen in de buitenwereld en de rijksbrede ontwikkelingen (zie § 1.1). Daardoor vervaagt de grens tussen het te onderzoeken verschijnsel en de context waarin dit verschijnsel vorm krijgt. In dit onderzoek wordt een holistische benadering gehanteerd, waarbij data op verschillende niveaus (medewerker, afdelingshoofd en directeur) worden verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd.

Tevens worden verschillende onderzoeksmethoden toegepast (methodentriangulatie), zoals documentanalyse, interviews, focusgroepen en enquêtes (zie § 4.1.3), waarmee kwalitatieve en kwantitatieve elementen van het onderzoek met elkaar kunnen worden verbonden. Data worden verzameld in de nabijheid van de te onderzoeken situatie. In de laatste decennia is het karakter van de casestudy sterk veranderd; de aandacht is verschoven naar praktijkgericht toepassingsonderzoek, dat kwalitatieve en kwantitatieve elementen combineert (Swanborn, 1994, p. 323).

Kenmerkend voor de casestudy is dat dit onderzoeksontwerp als een inspiratiebron van nieuwe ideeën wordt gezien. De casestudy biedt de lezer de toegang tot de kennis en ervaring van anderen, waardoor nieuwe kennis kan worden geconstrueerd (Siggelkow, 2007). Volgens Verschuren en Doorewaard (2010, p. 183) heeft een casestudy een aantal voordelen; het biedt de mogelijkheid om tot een integraal beeld te komen en ook tot een wendbare onderzoeksaanpak door zijn openheid, en de resultaten worden vaker geaccepteerd binnen het werkveld dat, vooral bij onderzoek naar organisatieverandering behulpzaam kan zijn. Een nadeel van de casestudies is dat ze weinig basis bieden voor wetenschappelijke generalisatie (Yin, 2009). De resultaten van de casestudy zijn niet, zoals bij een goed opgezette enquête representatief voor andere gevallen. De bevindingen van dit onderzoek kunnen niet worden gegeneraliseerd naar andere bedrijven, zelfs niet naar andere organisatieonderdelen van RWS. Wat echter wel mogelijk is, is analytische generalisatie met een theoretisch oogmerk (Yin, 2009). Dit onderzoek naar dienend leiderschap binnen een specifieke situatie, in dit geval binnen de context van de CD, geeft voldoende contextuele informatie en analytische generalisatie, zodat de lezer zelf kan bepalen of de bevindingen ook op zijn situatie van toepassing zijn. “In doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization...the goal is to do a ‘generalizing’ and not a ‘particularizing’ analysis” (Lipset et al., 1956, pp. 419-420).

4.1.3 Kwaliteit van onderzoek

De kwaliteit van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek wordt beoordeeld aan de hand van de termen betrouwbaarheid en validiteit. Yin (2009, p. 40) stelt dat er vier criteria zijn waaraan de kwaliteit van het onderzoek moet voldoen: constructieve validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid. Deze paragraaf beschrijft hoe binnen kwalitatief onderzoek, vorm wordt gegeven aan deze vormen van validatie en hoe de onderzoeker daar vorm aan heeft gegeven binnen dit onderzoek.

Validiteit

Bij het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek speelt naast betrouwbaarheid het begrip validiteit ook een belangrijke rol. “Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat opgevat als validiteit” (Boeije, 2008, p. 145). Validiteit duidt op de aanwezigheid of afwezigheid van systematische vertekeningen.

De *constructieve validiteit* wordt bepaald door het vaststellen van de correcte operationele concepten die worden bestudeerd. De constructieve validiteit is gewaarborgd door verschillende databronnen te gebruiken en voorlopige onderzoeksresultaten voor te leggen aan de betrokken directeuren, afdelingshoofden en medewerkers. In dit onderzoek hebben de betrokken directeuren, afdelingshoofden en medewerkers hun individuele transcripten goedgekeurd. Eventuele opmerkingen van de betrokkenen zijn direct in de transcripten verwerkt, waarna de data-analyse heeft plaatsgevonden. Vervolgens zijn de analyseresultaten bij de onderzoeksgroep getoetst. Naar aanleiding hiervan zijn enkele aanpassingen in de transcripten verwerkt. Tevens zijn de semigestructureerde interviews gebruikt om de eis van de constructieve validiteit te toetsen.

De *interne validiteit* wordt bepaald door de mate waarin de onderzoeker binnen het onderzoek correct heeft geredeneerd. De eis van de interne validiteit is afgedekt door de gemaakte data-analyse van het coderingsproces met de respondenten een op een te delen en te bespreken. Vervolgens zijn de nader gevonden patronen in de vorm van stellingen met de focusgroepen gedeeld en besproken onder begeleiding van een externe facilitator (zie § 4.4). Voor de onderzoeker was het van belang om te achterhalen in hoeverre de deelnemers van de focusgroepen zich herkenden in de gevonden patronen. De bespreking van de stellingen in de focusgroepen heeft de interne validiteit vergroot.

De *externe validiteit* betreft de inhoudelijke generaliseerbaarheid van het onderzoek en heeft te maken met de vraag, in hoeverre gelden de onderzoeksresultaten voor andere niet-onderzochte situaties (Boeije, 2008, p. 155). De reikwijdte van het onderzoek is begrensd (zie § 4.4). Volgens (Cronbach, 1975; in Patton, 2002) zijn sociale fenomenen zelfs te gevarieerd en contextspecifiek om te generaliseren. Bovendien zijn die generalisaties tijdelijk van aard. Onderzoek in een unieke situatie dient voldoende contextuele informatie te geven, zodat de lezer zelf kan bepalen of de bevindingen ook voor zijn situatie gelden (Shenton, 2004).

Betrouwbaarheid

“Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten” (Boeije, 2008, pp. 145-146). Gegevens worden als meer be-

trouwbaar beschouwd naarmate deze niet of nauwelijks afhankelijk zijn van het toeval. Bij betrouwbaarheid wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe betrouwbaarheid.

Interne betrouwbaarheid betreft de mate waarin een onderzoek controleerbaar is. Met andere woorden, in hoeverre kan een vertekening van de onderzoeksresultaten optreden door invloed van één of meerdere onderzoekers die bijdragen aan de interpretatie van data? In dit onderzoek is deze vraag niet van toepassing, omdat de data door één onderzoeker zijn verzameld, gecodeerd en geïnterpreteerd. Transcripten zijn ter goedkeuring aan de onderzoeksgroepen voorgelegd. De gevolgde wijze van analyseren van de data is in hoofdstuk 6 stapsgewijs te volgen. Tevens is de gevolgde wijze van behandelen van voorlopige onderzoeksresultaten in de focusgroepen door de onderzoeker in dit hoofdstuk beschreven. Door de combinatie van verschillende bronnen van data wordt de interne betrouwbaarheid van de methodologie verhoogd door middel van triangulatie. De bevindingen uit het onderzoek worden versterkt door diverse databronnen te raadplegen, verschillende respondenten te interviewen en door diverse dataverzamelingstechnieken te hanteren. Bij *externe betrouwbaarheid* wordt de vraag gesteld of het herhalen van het onderzoek door een andere onderzoeker op enig moment tot soortgelijke resultaten zou leiden. De eis van externe betrouwbaarheid houdt in dat het mogelijk moet zijn het onderzoek letterlijk te herhalen met daarbij de garantie op een gelijkloidend resultaat. Binnen de afbakening, zoals hiervoor beschreven, is dit vierde criterium vanuit het sociaal-constructivistisch perspectief niet exact te herhalen. Hierbij is een kritische kanttekening op zijn plaats, namelijk de vraag of eenzelfde onderzoek kan worden herhaald vanwege het feit dat context, omstandigheden en mensen altijd veranderen en daardoor effect hebben op het uiteindelijke resultaat van het onderzoek.

Triangulatie

Het verzamelen en verwerken van informatie vanuit verschillende invalshoeken op meer dan één manier, duidt op triangulatie wat letterlijk driehoeksmeting betekent. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen *datatriangulatie*, *methodentriangulatie* en *onderzoekstriangulatie* (Bryman & Bell, 2007; Yin, 2009). Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen en het begrip dienend leiderschap vanuit verschillende invalshoeken te belichten, heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van alle drie de vormen van triangulatie.

De *datatriangulatie* is toegepast door gebruik te maken van verschillende bronnen naast elkaar: uitgebreid literatuuronderzoek naar (dienend) leiderschap en organisatiecultuur en deskresearch naar interne documenten. Naast zes directeuren zijn vijf afdelingshoofden en vijf medewerkers van de CD geïnterviewd. Tevens heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van het model van concurrerende waarden en *Organizational Culture Assessment*

Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn (1999) om de organisatiecultuur binnen de CD te onderzoeken. De OCAI-vragenlijst is uitgezet naar: 5 directeuren, 21 afdelingshoofden en 40 medewerkers. Bovendien heeft de onderzoeker gedurende het onderzoek met meerdere afdelingshoofden en medewerkers gesproken, die geen onderdeel uitmaakten van de onderzoeksgroep, met als doel de analyseresultaten en bevindingen te toetsen.

De *methodentriangulatie* is toegepast door naast de onderzoeksmethodiek van Zimmerer en Latham (2015) (zie § 4.2), het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1999) (zie § 4.3) te hanteren om daarmee de huidige en gewenste organisatiecultuur van de CD in beeld te brengen. Verder heeft de onderzoeker de onderzoeksmethodiek van Zimmerer en Latham (2015) als basis van de open, axiale en selectieve codering gebruikt (Strauss & Corbin, 1990).

De *onderzoekstriangulatie* is toegepast door de analyse en bevindingen niet alleen met de onderzoeksgroep te delen, maar ook met andere afdelingshoofden, medewerkers en promovendi. Triangulatie is een van de belangrijkste wijzen om problemen ten aanzien van betrouwbaarheid en validiteit bij casestudyonderzoek tegen te gaan (Van Thiel, 2007, p. 103).

In de volgende paragraaf wordt een toelichting gegeven op de methodologische opzet die is gebruikt om inzicht te krijgen in diverse kenmerken behorend bij dienend leiderschap. Daarna wordt aandacht besteed aan het onderzoeksontwerp.

4.2 Methodologische opzet van Dienend Leiderschap

Om de literatuur te clusteren en hanteerbaar te maken, heeft de onderzoeker voor een model van Zimmerer en Latham (2015) gekozen, daar het uitvoerbaar is. In dit model, zoals in Figuur 3.1 weergegeven, hebben Zimmerer en Latham (2015) aan de hand van de relevante literatuur en instrumenten (Liden et al., 2008; Van Dierendonck & Nuijten, 2011) *individuele kenmerken behorend bij dienend leiderschap, kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider, kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider en kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap* onderzocht. In Bijlage 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4 zijn de door Zimmerer en Latham (2015) geïdentificeerde kenmerken, voorzien van de daarbij behorende conceptuele codes en subcodes, opgenomen. De door Zimmerer en Latham gebruikte kenmerken zijn uit de theorie gegenereerd (o.a. Van Dierendonck & Nuijten) en helder gerubriceerd in individueel leiderschap, activiteiten, gedrag en resultaten. Teneinde de in het model geïdentificeerde kenmerken te kunnen voorzien van de omschrijving, heeft de onderzoeker aan de hand van de literatuur (Nuijten, 2012; Van Dierendonck & Nuijten, 2011; Zimmerer & Latham, 2015) de beschrijving van de kenmerken onderzocht en aan de tabellen (zie 4^e kolom-betekenis) in Bijlage 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4 toegevoegd. De uitgebreide beschrijvingen van de door Zimmerer en Latham geïdentificeerde kenmerken zijn in Bijlage 3.5 opgenomen.

In de data-analyse heeft de onderzoeker de in Bijlagen 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4 genoemde codes, subcodes en de daar bijbehorende omschrijvingen en betekenissen als basis gebruikt om te onderzoeken in hoeverre er bij de leidinggevend en medewerkers van de CD sprake is van aansluiting bij het gedachtegoed van dienend leiderschap, zoals door RWS geïntroduceerd. Door middel van diepte-interviews is de onderzoeker op zoek gegaan naar de beleving van de respondenten ten aanzien van dienend leiderschap en de betekenis die zij daaraan geven. Deze heeft de onderzoeker naderhand aan de hand van de in de Tabellen 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4 opgenomen kenmerken gecodeerd (zie Bijlage 2). In kwalitatief onderzoek wordt de term 'scoren' gebruikt bij de open codering, waarbij de data worden gerubriceerd en in categorieën worden verdeeld (Blaikie, 2010). Deze rubricering naar kenmerken van dienend leiderschap vindt plaats door een kenmerkvergelijking. De gehanteerde werkwijze heeft geleid tot aantallen van gescoorde codes. Deze aantallen geven de mate weer waarin directeuren, afdelingshoofden en medewerkers hebben gescoord op de codes die zijn gerelateerd aan de verschillende kenmerken van dienend leiderschap. Uit de aantallen blijkt de focus van de onderzoeksgroep ten aanzien van individuele kenmerken, hun handelingen, gedragingen en resultaten in relatie tot dienend leiderschap. Indien bepaalde kenmerken uit het model van Zimmerer en Latham (2015) niet of nauwelijks door de onderzoeksgroep worden genoemd, wordt in dit onderzoek verondersteld dat in het dagelijks handelen van de betreffende directeur, afdelingshoofd of medewerker, geen of weinig focus wordt gelegd op het betreffende kenmerk. De aantallen van gescoorde codes zijn per deelnemer en per doelgroep bij de onderzoeker op te vragen. Deze aantallen, die vooral aan elkaar worden gerelateerd, zijn van belang voor de vervolgfase, waarbij nadere duiding plaatsvindt door middel van axiale codering (Strauss & Corbin, 1990). De gehanteerde werkwijze heeft veel nieuwe inzichten opgeleverd.

4.3 Het concurrerende waardenmodel

Om een van de deelvragen van dit onderzoek: *Welke organisatiecultuur is nodig om dien-end leiderschap bij de CD succesvol te implementeren?* te kunnen beantwoorden en een beeld te vormen van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD, heeft de onderzoeker in dit onderzoek gekozen voor het model van concurrerende waarden en het OCAI van Cameron en Quinn (1999). De keuze voor de theorie van Cameron en Quinn (1999) is onder andere gemaakt, omdat deze theorie aan iedere soort cultuur een bijbehorende leiderschapsstijl koppelt en het aan deze theorie gekoppelde model een duidelijke interpretatie van de huidige en de gewenste cultuur weergeeft.

Ter voorbereiding op de dataverzameling heeft de onderzoeker nagedacht over welke respondenten een goede afspiegeling zijn van de hele populatie van werknemers bij de

CD. Daarbij is rekening gehouden met een vertegenwoordiging van respondenten vanuit alle directies en afdelingen, zowel mannen als vrouwen, jong en oud met meer en minder ervaring bij RWS. De OCAI-vragenlijst is uitgezet naar 5 directeuren waarvan 4 ingevulde vragenlijsten retour zijn ontvangen (response van 80%), 21 afdelingshoofden waarvan 15 ingevulde vragenlijsten retour zijn ontvangen (response van 71,4%) en 40 medewerkers waarvan 33 ingevulde vragenlijsten retour zijn ontvangen (response van 82,5%). Aan de hand van de retour ontvangen vragenlijsten heeft de onderzoeker de uitkomsten van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers weergegeven en geanalyseerd. Vervolgens is deze analyse aangevuld met een analyse van de zes cultuurkenmerken van de organisatie in relatie tot organisatiecultuur (zie Bijlage 6): dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria. Over deze alternatieven moeten honderd punten worden verdeeld. De vragenlijst is tweemaal beantwoord voor de huidige situatie (zie Bijlage 5a) en zes weken later voor de gewenste situatie (zie Bijlage 5b), zoals deze over vijf jaar eruit moet zien. De enquête is tenslotte gebruikt om de huidige en gewenste organisatiecultuur van de CD volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers in beeld te brengen. Het verschil tussen deze twee situaties geeft inzicht in de ontwikkeling die een organisatie moet inzetten om de gewenste situatie te bereiken.

Op basis van de theorie en het model van Cameron en Quinn wordt inzicht verkregen in het *fenomeen* organisatiecultuur en de wijze waarop dit gemeten wordt, met als doel bij te dragen aan de beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek.

4.4 Onderzoeksmethoden en dataverzameling

Binnen de beschreven opzet van een case study heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden van dataverzameling en -analyse. Deze twee methoden vullen elkaar aan. De eerste stap van de dataverzameling bestond uit de analyse van interne documenten.

Documentanalyse

Het onderzoek is gestart met de analyse van documentatie. Deze analyse was met name gericht op het verkrijgen van kennis met betrekking tot het thema dienend leiderschap, de achtergrond daarvan en de wijze waarop het thema in de praktijk aan de orde is binnen RWS en de CD in het bijzonder. In de documentanalyse zijn beleidsdocumentatie, het intranet, beleidsnota's, interne onderzoeksrapporten van de CD en medewerkerstevredenheidsonderzoeken geraadpleegd. De documentanalyse heeft bijgedragen aan zowel het kunnen plaatsen van wat de

respondenten aan de orde stelden in de interviews als het analyseproces. De eerste stap van de dataverzameling vond plaats in de maanden januari, februari en maart 2015.

Kwantitatieve dataverzameling

De tweede stap van de dataverzameling bestond uit een schriftelijke enquête (zie Bijlage 4a en 4b) onder directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD, zowel mannen als vrouwen. Als instrument voor de kwantitatieve dataverzameling is het OCAI van Cameron en Quinn (1999) gebruikt. De wijze waarop de OCAI-vragenlijst is uitgezet, is in § 4.3 uitgebreid beschreven. Deze stap van de dataverzameling liep van februari 2015 tot eind april 2015.

4

Kwalitatieve diepte-interviews

Om zicht te krijgen op de beleving en ervaring van directeuren, afdelingshoofden en medewerkers ten aanzien van dienend leiderschap, heeft de onderzoeker kwalitatieve diepte-interviews als instrument voor dataverzameling voor het onderzoek gehanteerd. Ter voorbereiding op de diepte-interviews zijn voorbereidende, informele gesprekken gevoerd met bestuurders, beleidsmakers, topambtenaren en (HR-)adviseurs uit zowel de profit als de non-profit sector, met als doel scherp te komen op de interviews te verkrijgen. De voorgesprekken vonden plaats in de periode maart 2015 tot december 2015.

Verzoek tot deelname

De respondenten (directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD) werden door de onderzoeker persoonlijk benaderd met de vraag om mee te werken aan het onderzoek. Alle respondenten wilden graag meewerken aan het onderzoek, omdat zij de onderzoeksvraag heel interessant vonden. Tevens wilden zij bijdragen aan de implementatie van dienend leiderschap bij RWS. De interviews zijn door de onderzoeker zelf ingepland, nadat contact is gezocht met de respondenten. De onderzoeker kende in meer of mindere mate bijna alle respondenten die deel namen aan het onderzoek. Deelname aan het interview heeft altijd plaatsgevonden op vrijwillige basis.

Tijdens de gesprekken met de respondenten heeft de onderzoeker de vertrouwelijkheid van de gesprekken en de verwerking van de gegevens expliciet aan de orde gesteld. De gegevens, zoals deze in dit onderzoek zijn verwerkt, zijn geanonimiseerd weergegeven: directeuren worden aangeduid als DR1 t/m DR6, afdelingshoofden als AH1 t/m AH5 en medewerkers als MD1 t/m MD5. Bij de vervolggesprekken en de focusgroepen zijn deze afspraken door de onderzoeker expliciet herhaald. Deze fase vond plaats in de maanden mei en juni 2015.

Kwalitatieve interviews

Een kwalitatief interview is in dit onderzoek als instrument voor datavergaring gebruikt. Evers (2013, p. 27) stelt dat een kwalitatief interview een vorm van informatieverzameling is, waarbij de interviewer één of meerdere respondenten bevraagt aan de hand van een onderzoeksvraag. De rol van de interviewer is daarbij om aan de respondenten de ruimte voor uitweiding te geven, zodat zij hun belevingen, door hen ervaren feiten, betekenisverlening en nuanceringen met betrekking tot het onderwerp van het onderzoek in hun eigen woorden kunnen delen. Daarmee probeert de interviewer de leefwereld van de respondenten te begrijpen en te doorgronden. Baarda, et al., (2001) stellen dat het afnemen van een interview de aangewezen methode is om informatie te verkrijgen over attitudes, opinies, gevoelens, gedachten en kennis. Voor dit onderzoek zijn zestien kwalitatieve diepte-interviews afgenomen bij leidinggevenden (directeuren en afdelingshoofden) en medewerkers die bij de CD werkzaam zijn. Deze respondenten waren over verschillende organisatieniveaus (operationeel, tactisch en strategisch niveau) verdeeld en in verschillende functies bij verschillende directies (Facilitair en Financieel, Communicatie, Personeel en Recht, Bedrijfsvoering en Inkoop en Klant en Services) werkzaam. In de wijze van het samenstellen van de respondentengroep is getracht een zo groot mogelijke variatie te creëren. Bij de samenstelling van de respondentengroep golden de selectiecriteria: functie-inhoud, sekse, hiërarchische positie, leeftijd, lengte van loopbaanstappen.

Voorafgaand aan het interview is aan alle respondenten toestemming gevraagd voor spraakopname. Alle interviews zijn door de onderzoeker zelf afgenomen. Tijdens de interviews is gesproken over de visie van de respondenten op dienend leiderschap, mede ook in relatie tot de uitkomst van het onderzoek naar de organisatiecultuur en de externe omgeving van de Compacte Rijksdienst. Ter voorbereiding op de interviews heeft de onderzoeker een korte conversatiehulp (zie Bijlage 7) als geheugensteun ontwikkeld, met als doel de aanloop naar het interview te standaardiseren. Tevens zijn een aantal onderwerpen in de vorm van vragen geformuleerd die in de gesprekken aan de orde kwamen. De vragen zijn lang niet altijd letterlijk gesteld en waren meer bedoeld om het gesprek op gang te krijgen of te houden.

Rondom het onderwerp dienend leiderschap heeft de onderzoeker de kwalitatieve semigestructureerde interviews gehouden. Binnen de interviews was er voldoende ruimte om vanuit verschillende perspectieven naar het onderwerp te kijken en eigen ervaringen en beelden met de onderzoeker te delen. De onderzoeker heeft gebruikgemaakt van open vragen, waarbij vragen naar een toelichting of voorbeelden centraal stonden. Hiermee kon de onderzoeker meer inzicht verkrijgen in wat de respondent precies bedoelde. Sommige respondenten waren wat uitgebreider in het beantwoorden van vragen en gingen hun eigen verhalen, voorbeelden en ervaringen vertellen, waardoor het niet altijd nodig was om alle

vragen te stellen, zoals deze in de conversatiehulp zijn beschreven. Door deze werkwijze te hanteren konden de respondenten een meer realistisch beeld geven van wat er bij hen leeft. De conversatiehulp was vooral voor de onderzoeker een hulpmiddel om te zorgen dat alles aan de orde kwam.

Alle interviews zijn individueel afgenomen en hebben gemiddeld tussen de zestig en negentig minuten per interview geduurd. De interviews zijn gehouden op de werklocatie van de CD in Utrecht. Alle interviews hebben zonder verstoringen of problemen kunnen plaatsvinden. Ook de locatie was geschikt om interviews af te nemen. Alle interviews zijn vastgelegd door middel van digitale opnameapparatuur. Van ieder interview is vervolgens een transcript gemaakt. De uitgewerkte interviews zijn aan de respondenten voorgelegd met het verzoek om aan de onderzoeker aan te geven of er feitelijke onjuistheden in stonden. Dit is een toets op de betrouwbaarheid van de waarneming (Boeije, 2005, p. 153). De gevraagde tekstuele aanpassingen zijn door de onderzoeker opnieuw beluisterd in de digitale spraakopname. Met betrekking tot de aanpassingen was geen sprake van feitelijke onjuistheden. Wel heeft een drietal respondenten aan de onderzoeker gevraagd om de namen van de collega's, die tijdens de interviews als een voorbeeld werden genoemd uit de transcripten te verwijderen. Anonimiteit, ook bij de weergave van citaten, is daarom voor de start van een interview aan de respondenten toegezegd. Tevens heeft de onderzoeker de toezegging gedaan dat uitkomsten of uitspraken die tijdens interviews zijn gedaan, niet met anderen (waaronder leidinggevend en collega's) zouden worden besproken. Als resultaat werd beoogd om het risico op het geven van sociaal wenselijke antwoorden te beperken. Alle respondenten herkenden zich in de letterlijke tekst van het transcript en hadden ingestemd met het transcript. De interviews vonden plaats in de periode van juli 2015 tot en met september 2015.

Nadat de interviews in transcripten waren verwerkt en waren goedgekeurd, is de onderzoeker gestart met het coderen en analyseren van data.

Coderen

In dit onderzoek heeft analyse handmatig plaatsgevonden, waarbij de onderzoeker een deductieve werkwijze heeft gehanteerd, uitgaande van het model van Zimmerer en Latham (2015). Strauss en Corbin (1990) onderscheiden open, axiale en selectieve codering. Bij open codering worden de data gereduceerd en gecategoriseerd, waarna de relaties tussen categorieën of codes worden onderzocht (axiaal) om tot slot kerncodes te kunnen selecteren, die centraal staan in een nieuw theoretisch concept (selectief). De eerste stap in het coderingsproces stond in het teken van data-reductie door middel van open codering, waarbij de letterlijke teksten vanuit de transcripten zijn gebruikt om deze in subcategorieën in te

delen en te labelen op basis van de codes uit de tabellen in Bijlage 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4. De uit de interviews geselecteerde tekstgedeelten behorende bij de codes, heeft de onderzoeker in een separate spreadsheet (zie Bijlage 2) voor zowel leidinggevend en als medewerkers overgenomen. De gehanteerde werkwijze heeft geleid tot aantallen gescoorde codes per deelnemer per doelgroep.

Peerreview

Bovengenoemde werkwijze en de tussentijdse bevindingen heeft de onderzoeker met de promotoren, studiegenoten en collega's gedeeld. Tevens zijn twee medepromovendi betrokken geweest bij het coderingsproces (Strauss & Corbin, 1998). Het doel daarvan was om kritisch naar de tekstgedeelten te kijken en te onderzoeken in hoeverre deze tot vergelijkbare scores en uitkomsten leiden. Deze werkwijze stond ten dienste van het kunnen toepassen van onderzoekstriangulatie en peerreview en heeft de onderzoeker de mogelijkheid gegeven om samen met de collega-onderzoekers te reflecteren op de wijze waarop zij het coderingsproces heeft toegepast.

Nadat de handmatige deductieve analyse van de interviewverslagen in een concept was uitgewerkt, heeft de onderzoeker de resultaten in individuele gesprekken met directeuren, afdelingshoofden en medewerkers besproken. Het doel van deze gesprekken was om te toetsen of de analyse van data door de respondenten werd gedeeld en er nadere inzichten waren te verwerven. Uit de gesprekken bleek dat er geen aanvullende inzichten waren die aan de analyse moesten worden toegevoegd. Deze gesprekken hebben in de maanden juli tot en met september 2017 plaatsgevonden.

Nadat de data uit de interviews werden gereduceerd en gecategoriseerd, is de onderzoeker gestart met de duiding van scores aan de hand van een axiale codering, waarbij zij op zoek is gegaan naar zichtbare relaties tussen de verschillende scores per directeur en tussen de verschillende directeuren. Dezelfde werkwijze werd gehanteerd bij de transcripten van de afdelingshoofden en medewerkers. Door deze werkwijze van coderen konden uitspraken worden gedaan over de leiderschapspraktijken die directeuren, afdelingshoofden en medewerkers hanteren in relatie tot dienend leiderschap. Tijdens de interviews hebben directeuren, afdelingshoofden en medewerkers bepaalde fenomenen en aspecten aan de orde gesteld die tijdens de open codering naar boven zijn komen drijven. De onderzoeker heeft een overzicht van deze fenomenen bijgehouden. Uit deze fenomenen ontstonden patronen van onderwerpen die aan de hand van axiale codering nader zijn onderzocht. Deze kernfenomenen hebben betrekking op de volgende aspecten: focus van handelen (intern of extern gericht), relatie met de leidinggevende, prioriteiten stellen/loslaten, ruimte krijgen en op de achtergrond staan. Vanuit een inductieve benadering van het onderzoek heeft de onder-

zoeker vervolgens een selectieve codering toegepast, waarbij zij op zoek is gegaan naar dominante patronen in het handelen van directeuren, afdelingshoofden en medewerkers. Zij heeft daarbij gekeken naar hoe frequent diverse kenmerken genoemd zijn. Aansluitend zijn de resultaten tussen directeuren, afdelingshoofden en medewerkers onderling vergeleken.

Bij de beschrijvingen van de rode draad analyse per doelgroep, is inzicht ontstaan in welke aspecten op welk niveau in de organisatie bijdragen aan het ervaren van dienend leiderschap en de invulling daarvan. Naast bovengenoemde dominante patronen die uit het model van Zimmerer en Latham (2015) naar voren kwamen, waren er nog een paar andere opvallende patronen die de onderzoeker uit de rode draad analyse van de resultaten van het onderzoek heeft gehaald. Aan de hand van de ontdekte patronen zijn een aantal hypothesen per onderzoeksgroep geformuleerd. Deze hypothesen zijn vervolgens aan de focusgroep voorgelegd.

Focusgroepen

Als laatste stap in het onderzoek, nadat de analyse was voltooid, zijn de onderzoeksresultaten en inzichten per doelgroep (directeuren, afdelingshoofden en medewerkers) in een focusgroep getoetst. Deze focusgroepen waren een aanvulling op de eerdere gehouden interviews met de doelgroep. Focusgroep omschrijft een manier van kwalitatief onderzoek en wordt gekenmerkt door groepsinterviews. Morgan (1997) stelt dat tijdens interviews in focusgroepen de interactie tussen de respondenten binnen de groep centraal staat, terwijl een bepaald thema of onderwerp wordt besproken. Hierdoor wordt inzicht verkregen in het onderwerp. In dit onderzoek wordt een focusgroep als aanvullende multi-methode ingezet, waarin de focusgroepen een toevoeging zijn aan data die eerder zijn vergaard door middel van interviews (Morgan, 1997). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de feitelijke data gericht op de inhoud van het gesprek en de interpretatie van deze data door de betrokkenen. Met de focusgroepen werd beoogd om een collectieve reactie van de respondenten op de onderzoeksresultaten te verkrijgen.

Onder begeleiding van een externe facilitator zijn een aantal hypothesen besproken. De hypothesen zijn als hulpmiddel gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de geformuleerde hypothesen door de deelnemers van de focusgroepen worden herkend en welke betekenissen deze daaraan geven. Hypothesen werden niet van tevoren toegezonden en noch tijdens de bijeenkomst toegelicht. De onderzoeker hield zich afzijdig om zodoende te kunnen observeren. De groepsinterviews hebben zonder verstoringen of problemen kunnen plaatsvinden en zijn in het gebouw van de CD in Utrecht gehouden. Ook de locatie was geschikt om de groepsinterviews af te nemen. De gesprekken met een lengte van plusminus negentig minuten werden door een externe facilitator geleid als een reflectief groepsinterview. Afhankelijk van het aantal hypothesen per doelgroep betekende dat plusminus twaalf minuten

per hypothese. Alle groepsinterviews zijn vastgelegd door middel van digitale opnameapparatuur. Van ieder groepsinterview is vervolgens een transcript gemaakt. De uitgewerkte interviews zijn gebruikt om een totale analyse te maken. Anonimiteit, ook bij de weergave van citaten, is voor de start van een groepsinterview aan respondenten toegezegd. Tevens heeft de onderzoeker de toezegging gedaan dat uitkomsten of uitspraken die tijdens de focusgroepen zijn gedaan, niet met anderen (waaronder leidinggevendenden of collega's) zouden worden besproken. Twee directeuren die bij de start van het onderzoek bij de CD werkzaam waren, werden nog voordat de focusgroep met de directeuren plaatsvond, benoemd tot directeur bij een ander organisatieonderdeel van RWS. Toch hebben beide directeuren vanuit hun nieuwe functie deelgenomen aan de focusgroep. In § 6.6, § 6.7 en § 6.8 zijn de hypothesen en de belevingen van respectievelijk de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers ten aanzien van dienend leiderschap en de betekenis die zij daaraan geven, beschreven.

De focusgroepen met de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers vonden plaats in de periode van augustus 2017 tot en met oktober 2017. Tijdens de focusgroepen heerste er een ongedwongen en open sfeer. Onder de deelnemers was er veel energie te bemerken en zij reageerden constructief en verrijkend op elkaar, waardoor sprake was van een lerend effect. Door eerdere gesprekken en een prettige samenwerking tussen de deelnemers en de onderzoeker was sprake van wederzijdse waardering en vertrouwen. Hoofdstuk 6 beschrijft de resultaten van de analyse van de focusgroepen en de daaruit voortvloeiende inzichten.

Onderzoeksethiek

Het waarborgen van de privacy van de deelnemers, geheimhouding en onderzoeksintegriteit (Bekkers, 2020; Bryman & Bell, 2007) zijn essentiële onderdelen van dit onderzoek. Zoals in hoofdstuk 4 reeds beschreven, namen alle respondenten vrijwillig deel aan dit onderzoek. De verzamelde data, de digitale-opnames en de uitgewerkte transcripten zijn door de onderzoeker veilig opgeslagen en kunnen niet door derden in het openbaar worden geraadpleegd. De verzamelde data zijn slechts beschikbaar voor de onderzoeker en de promotores en worden alleen voor de onderzoeksdoeleinden gebruikt. Door de wijze waarop de onderzoeker de data heeft gepresenteerd, is het niet mogelijk om de bron van de data te achterhalen.



HOOFDSTUK 5

RESULTATEN VAN DE ORGANISATIECULTUUR

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk schetst de resultaten van het onderzoek naar de organisatiecultuur bij de CD. Doel van het onderzoek is de ervaren en de gewenste organisatiecultuur van de CD volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers met behulp van het OCAI raamwerk in kaart te brengen. De OCAI vragenlijst is uitgezet naar directeuren, afdelingshoofden medewerkers. Aan de hand van de retour ontvangen vragenlijsten zijn de uitkomsten van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers weergegeven en geanalyseerd aangevuld met een analyse van de zes centrale dimensies van de organisatie in relatie tot organisatiecultuur, namelijk: *dominante kenmerken, stijl van leidinggeven, personeelsmanagement, bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria*.

De uitkomsten van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers worden respectievelijk in § 5.2, § 5.3 en § 5.4 beschreven. In § 5.5 volgt de reflectie op de resultaten met een aantal inzichten naar aanleiding van dit onderzoek. Uit de analyse blijkt hoe de ervaren en gewenste organisatiecultuur zich tot elkaar verhouden. De blauwe lijn in de afbeelding laat de gewenste cultuur zien, terwijl de rode lijn de ervaren cultuur laat zien. Tevens worden in dezelfde paragrafen de uitkomsten van de ervaren en gewenste organisatiecultuur van zes centrale dimensies van een organisatiecultuur weergegeven. Er wordt gekeken naar zowel het verschil tussen de ervaren en gewenste organisatiecultuur als naar het verschil van het desbetreffende kenmerk met de totale organisatiecultuur. Daaruit blijkt of de cultuur op een kenmerk overeenkomt met de algemene organisatiecultuur. Als dat het geval is, spreken wij van een **culturele congruentie**, waarbij bij alle cultuurkenmerken sprake is van dezelfde verdeling in cultuurtypen. Volgens Cameron en Quinn (1999) verwijst culturele congruentie naar de mate waarin de cultuur die tot uiting komt in het ene deel van de organisatie, overeenkomt en consistent is met de cultuur in een ander deel van de organisatie. Culturele congruentie betekent dat in verschillende delen van de organisatie dezelfde cultuurtypen worden benadrukt. Culturele congruentie bestaat uit een cultuur waarin subculturen mogen voorkomen, maar waarin in ieder geval overeenstemming moet bestaan in vier van de zes dimensies: strategie, dominante kenmerken, leiding van de organisatie en personeelsmanagement. Cameron en Quinn (1999) stellen dat wanneer sprake is van discrepanties dit kan wijzen op een gebrek aan een gemeenschappelijke richting, of het feit dat de cultuur voor de respondenten onduidelijk is, of dat de complexiteit van de omgeving vereist dat in verschillende delen van de organisatie op andere aspecten de nadruk wordt gelegd. Volgens Cameron en Quinn staat congruentie niet op zichzelf als voorwaarde voor succes, maar wordt succes vaker aangetroffen bij congruente organisaties dan bij organisaties met incongruente culturen. **De sterkte van cultuur**

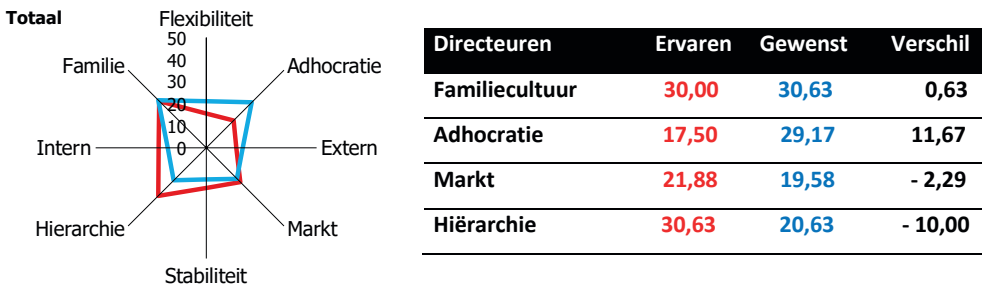
wordt bepaald door het aantal punten dat aan een cultuurtype is toegekend (Cameron & Quinn, 1999). Hoe hoger de score, hoe sterker het cultuurtype. Culturele sterkte verwijst naar de kracht of naar de bijzondere positie van de cultuur bij de beïnvloeding van alles wat zich in een organisatie afspeelt en de positie die cultuur inneemt ten opzichte van andere beïnvloedingsfactoren, zoals structuren, processen en systemen (Cameron & Quinn, 1999). Cameron en Quinn (1999) stellen dat er geen ideaalbeeld is te geven van de culturele sterkte: elke organisatie moet zelf bepalen of een sterke dominante cultuur, of juist een meervoudige uitgebalanceerde cultuur, afhankelijk van specifieke omstandigheden en omgevingsfactoren, nodig is om de beste resultaten te behalen.

Bij de verschuiving van meer dan tien punten van de ervaren organisatiecultuur naar de gewenste organisatiecultuur is sprake van een **discrepantie**. Cameron en Quinn (1999) hanteren als stelregel om vanaf een verschil van tien punten dringend actie te ondernemen. Verschillen van minder dan tien punten betekenen niet dat er geen actie hoeft te worden ondernomen. Cameron en Quinn (1999) stellen dat als blijkt dat binnen een organisatie twee dominante culturen aanwezig zijn die diagonaal tegenover elkaar liggen, dit kan duiden op een ernstige discrepantie en dat sprake kan zijn van incongruentie van de cultuur. Dit zijn familie versus marktcultuur en hiërarchie versus adhocratiecultuur.

5.2 Organisatiecultuur volgens directeuren

In Figuur 5.1 is de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens directeuren weergegeven. Bij de **ervaren organisatiecultuur** volgens directeuren ligt met name de nadruk op de *hiërarchiecultuur* (30,63) en de *familiecultuur* (30,00) en in mindere mate op de *marktcultuur* (21,88) en de *adhocratiecultuur* (17,50). Dit is significant. Hieruit blijkt dat de focus van de organisatie meer naar binnen dan naar buiten is gericht.

Figuur 5.1 Profiel van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens directeuren



In de toekomst is de wens van directeuren aanzienlijk minder *hiërarchiecultuur* ten gunste van de *adhocratiecultuur*. Om van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur te komen, zal er een verschuiving van de *hiërarchiecultuur* (-10) naar de *adhocratiecultuur* (11,67) moeten plaatsvinden. Uit deze verschuiving blijkt dat sprake is van een ombuiging van een intern gerichte stabiele en controleerbare cultuur naar een extern gerichte cultuur, waarbij flexibiliteit, vrijheid van handelen, risicobereidheid en innovatie centraal staan.

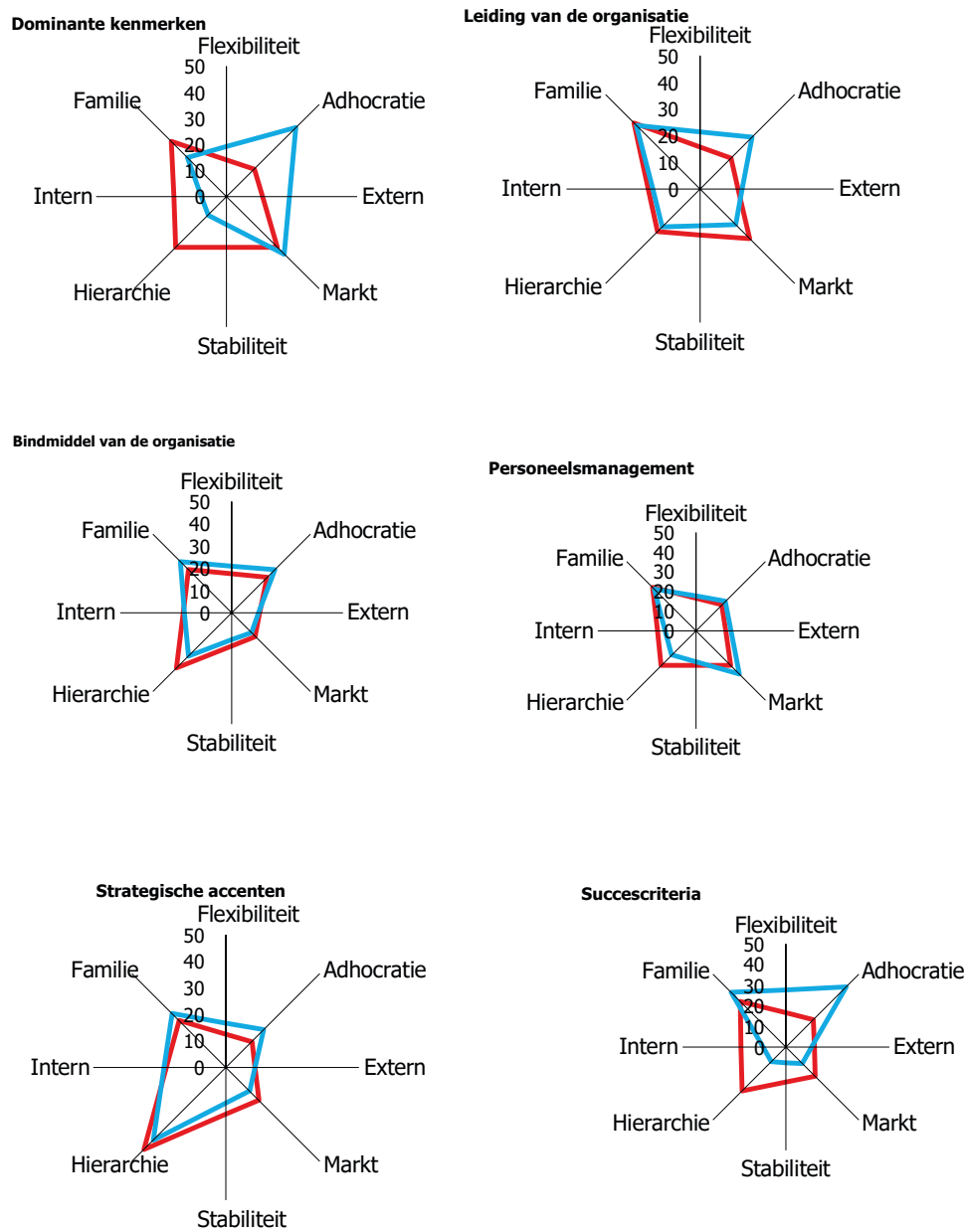
5.2.1 Resultaten van zes centrale dimensies van de organisatiecultuur volgens directeuren

Deze paragraaf beschrijft de uitkomsten van een vragenlijst (OCAI) die onder directeuren is gehouden. Met behulp van deze lijst is vast te stellen hoe de organisatie ervoor staat op zes centrale dimensies van de organisatiecultuur. De huidige en gewenste cultuur worden per dimensie in Figuur 5.2 weergegeven.

In de bijbehorende grafiek van de dimensie *dominante kenmerken van de organisatie* valt op dat in de **ervaren organisatiecultuur** de *familiecultuur* het sterkst aanwezig is, gevolgd door de *markt-* en *hiërarchiecultuur*. Hieruit blijkt dat de directeuren de CD kenmerken als een organisatie met een persoonlijk karakter, waarbij mensen veel met elkaar gemeen hebben. In de gewenste organisatiecultuur van *dominante kenmerken van de organisatie* wensen directeuren de nadruk te leggen op de *adhocratiecultuur* en in mindere mate op de *marktcultuur*. De directeuren zouden echter bovendien graag zien dat de organisatie dynamisch is en mensen bereid zijn risico's te nemen en resultaten te boeken. Met betrekking tot deze dimensie zijn grote verschillen te constateren tussen de ervaren en gewenste cultuur. Waar in de huidige cultuur de *hiërarchiecultuur* sterk aanwezig is, zal deze in de **gewenste cultuur** meer moeten verschuiven richting een *adhocratiecultuur*. Resultaten laten zien dat de algemene indruk van de organisatie (dominante kenmerken en het imago) niet overeenkomen in de ervaren en gewenste organisatiecultuur, zoals deze is beschreven bij de totale organisatiecultuur. Bij deze dimensie is zowel bij de ervaren als de gewenste organisatiecultuur sprake van een incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

Ook bij de dimensies *leiding van de organisatie* en *personeelsmanagement* kan uit de grafiek worden opgemaakt dat de **ervaren organisatiecultuur** het sterkst als *familiegericht* wordt ervaren, gevolgd door *marktgericht* en de *hiërarchiegericht*. Uit de resultaten van de ervaren organisatiecultuur van de dimensie *leiding van de organisatie* blijkt sprake te zijn van een culturele incongruentie. De voorkeur van de directeuren voor de **gewenste cultuur** van de *leiding van de organisatie* gaat uit naar een *familiecultuur*, gevolgd door een *adhocratiecultuur*. In het beeld van de gewenste organisatiecultuur komen we dezelfde verschuivingen tegen als in de totale organisatiecultuur. In de gewenste situatie van de

Figuur 5.2 Zes centrale dimensies van de organisatiecultuur volgens directeuren



dimensie leiding van de organisatie zullen de marktcultuur, de hiërarchiecultuur en de familie-cultuur meer moeten schuiven richting de adhocratiecultuur. Hieruit blijkt dat de directeuren in de gewenste organisatiecultuur willen dat de leiding zich niet alleen als mentor opstelt, maar meer de nadruk op een adhocratische leiding legt, waarbij flexibiliteit, vernieuwing en risicobereidheid centraal staan. In tegenstelling tot de resultaten van de ervaren organisatiecultuur van de dimensie leiding van de organisatie blijkt bij de gewenste organisatiecultuur sprake te zijn van een culturele congruentie.

Met betrekking tot *personeelsmanagement* valt op dat de gemiddelde scores van de ervaren en gewenste organisatiecultuur elkaar grotendeels overlappen. In de aansturing van medewerkers speelt vooral de onderlinge relatie met de leidinggevende, het managen van ontwikkeling van anderen en teams, consensus en participatie een belangrijke rol. In de **gewenste organisatiecultuur** is sprake van een verschuiving van een intern gerichte naar een meer extern gerichte organisatiecultuur: van de *hiërarchiecultuur* en *familiecultuur* naar de *marktcultuur* en de *adhocratiecultuur*. Uit de resultaten van de gewenste organisatiecultuur van de dimensie *personeelsmanagement* blijkt dat sprake is van een culturele incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

Bij *het bindmiddel van de organisatie en strategische accenten* is volgens directeuren sprake van de dominant aanwezige *hiërarchiecultuur* en in iets mindere mate een *familiecultuur*. Bij de **gewenste organisatiecultuur** van *het bindmiddel van de organisatie* ligt volgens de directeuren de nadruk met name op de *familiecultuur* en in iets mindere mate op de *hiërarchiecultuur* en *adhocratiecultuur*. Om van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur te komen, zal een verschuiving van de *hiërarchie-* en de *marktcultuur* naar de *familie-* en de *adhocratiecultuur* moeten plaatsvinden. Bij de ervaren en gewenste organisatiecultuur van *het bindmiddel van de organisatie* is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur. Bij de ervaren organisatiecultuur van de *strategische accenten* is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur. Ook in de **gewenste situatie** van *het bindmiddel van de organisatie* is sprake van een cultuur gebaseerd op de *hiërarchiecultuur*, gevolgd door de *familiecultuur*. In deze nieuwe cultuurmix van de *strategische accenten* is voornamelijk sprake van een interne gerichtheid. Bij de gewenste organisatiecultuur is sprake van een culturele incongruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur.

De *succescriteria* van de **huidige cultuur** zijn gebaseerd op de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en de zorg voor de mensen (*familiecultuur*) en betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie (*hiërarchie*). Er is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur. Om van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur te komen, zal wel een

grote verschuiving moeten plaatsvinden van de *hiërarchiecultuur* naar de *adhocratiecultuur*. Bij de **gewenste cultuur** ligt de nadruk sterk op het beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Het succes wordt gedefinieerd op grond van innovatieve en toonaangevende producten (*adhocratie*) en de ontwikkeling van HR, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en de zorg voor de mensen (*familie*). Bij de gewenste organisatiecultuur is sprake van een culturele incongruentie.

Hieronder volgt een korte samenvatting per dimensie:

<i>Dominante kenmerken:</i>	Van een strak geleide en gestructureerde organisatie die als één familie met veel onderlinge samenhang functioneert, naar een meer dynamische organisatie.
<i>De leiding van de organisatie:</i>	Van de leider die als mentor faciliteert en stimuleert en resultaatgerichtheid nastreeft, naar de leider die vernieuwingsgezind is en bereid is om risico's te nemen.
<i>Personeelsmanagement:</i>	Van zekerheid omtrent de baan, voorschriften en voorspelbaarheid, naar hoge eisen, prestatiegerichtheid en meer aandacht voor persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing en vrijheid.
<i>Het bindmiddel van de organisatie:</i>	Van formele regels en procedures, naar loyaliteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling.
<i>Strategische accenten:</i>	Van het bestaande, stabiliteit en prestatiegerichtheid, naar het aanboren van nieuwe bronnen, het creëren van nieuwe uitdagingen en menselijke ontwikkeling.
<i>Succescriteria:</i>	Van efficiëntie en concurrerend marktleiderschap, naar het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten en onderlinge betrokkenheid.

Resumé

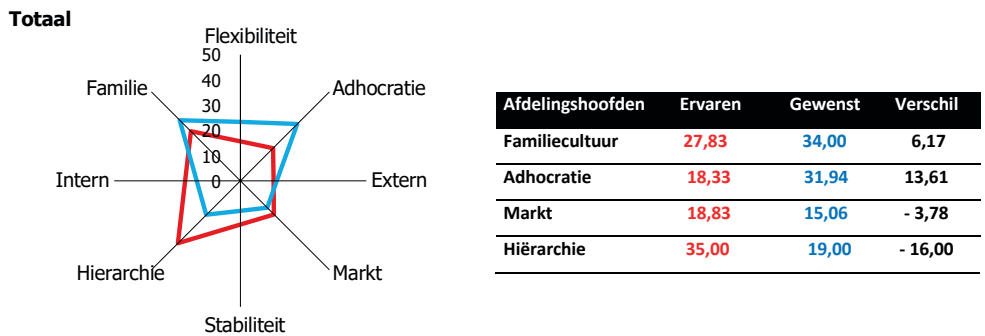
Het totaalbeeld van de **ervaren organisatiecultuur** volgens de directeuren wordt gekenmerkt door de *hiërarchie-* en *familiecultuur*. Dit beeld wordt tevens bevestigd door de ervaren cultuur van de cultuurdimensies: *het bindmiddel van de organisatie* en *de strategische accenten*. De leiding van de organisatie wordt door de directeuren het sterkst als familie- en marktgericht ervaren. Volgens de directeuren is het bindmiddel dat de medewerkers aan elkaar en de organisatie bindt met name de formele regels en procedures alsmede loyaliteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid bij elkaar en de organisatie. Ook als het gaat om *de strategische accenten*, is sprake van een interne gerichtheid en stabiliteit. Opvallend is de sterke interne gerichtheid bij alle cultuurkenmerken. In de **gewenste organisatiecultuur** wensen de directeuren meer *familie-* en *adhocratiecultuur* en een verschuiving van een intern naar een extern gerichte cultuur. Als het gaat om de dimensies *leiding van de organisatie* en *het bindmiddel van de organisatie*, leggen de directeuren ook de nadruk op de *familie-* en *adhocratiecultuur*. Bij deze cultuurdimensies is sprake van een culturele congruentie. In de nieuwe situatie willen de directeuren dat de

leidinggevend en zich niet slechts als mentor opstellen, maar meer de nadruk op vernieuwing en risicobereidheid gaan leggen. Tevens wensen zij dat nieuwe oplossingen voor problemen en het gevoel voor betrokkenheid voor het gewenste bindmiddel zorgen. Bij de cultuurdimensies *dominante kenmerken*, *personeelsmanagement*, *strategische accenten* en *succescriteria* is sprake van een culturele incongruentie.

5.3 Organisatiecultuur volgens afdelingshoofden

De ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens de afdelingshoofden zijn in Figuur 5.3 weergegeven. Bij de **ervaren organisatiecultuur** ligt met name de nadruk op de *hiërarchiecultuur* (35,00) en in mindere mate op de *familiecultuur* (27,83), *adhocratie-* en *marktcultuur* (18,33). Dit is significant. Uit het profiel blijkt dat de afdelingshoofden veel meer dan de directeuren de *hiërarchiecultuur* als de meest dominante cultuur ervaren. De CD wordt ook door de afdelingshoofden het minst herkend als *adhocratie-* en *marktcultuur*. Hieruit blijkt dat de focus van de organisatie meer naar binnen dan naar buiten is gericht.

Figuur 5.3 Profiel van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens afdelingshoofden



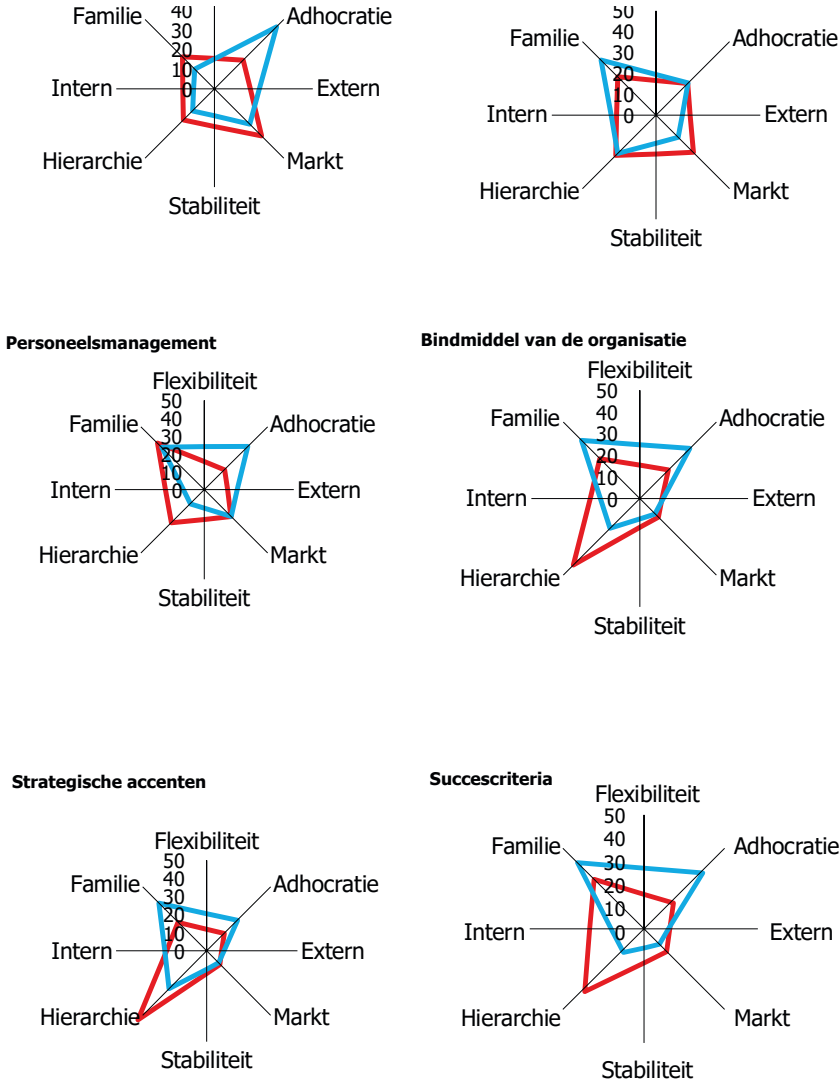
Naar analogie van de gewenste organisatiecultuur volgens de directeuren is de wens van de afdelingshoofden aanzienlijk minder *hiërarchie-* ten gunste van de *adhocratiecultuur*. Om van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur te komen, zal een verschuiving van de *hiërarchiecultuur* (-16,00) richting een *adhocratiecultuur* (+13,61) moeten plaatsvinden. Hieruit blijkt dat sprake is van een ombuiging van een intern gerichte, stabiele en controleerbare cultuur naar een extern gerichte cultuur.

5.3.1 Resultaten van zes centrale dimensies van de organisatiecultuur volgens afdelingshoofden

Deze paragraaf beschrijft de uitkomsten van een vragenlijst (OCAI) op de zes centrale di-

mensies van de organisatiecultuur die onder de afdelingshoofden is gehouden. De ervaren en gewenste cultuur worden per dimensie in Figuur 5.4 weergegeven.

Figuur 5.4 Zes centrale dimensies van de organisatiecultuur volgens afdelingshoofden



Volgens de afdelingshoofden domineert op de dimensie *dominante kenmerken* van de organisatie de *marktcultuur* gevolgd door de *familiecultuur*, de *adhocratiecultuur* en de *hiërarch*

chiecultuur. In tegenstelling tot de directeuren ervaren de afdelingshoofden de CD als een organisatie die extern en resultaatgericht is en waar het boeken van resultaten centraal staat. Wat betreft de **gewenste organisatiecultuur** van deze dimensie zouden de afdelingshoofden graag zien dat de organisatie extern georiënteerd en dynamisch blijft, waar mensen bereid zijn risico's te nemen (*de adhocratiecultuur*). Om van de ervaren naar de gewenste cultuur te komen, zal een verschuiving van de *familiecultuur*, de *hiërarchiecultuur* en de *marktcultuur* naar de *adhocratiecultuur* moeten plaatsvinden. Gezien de verschuiving van meer dan tien punten van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur, is sprake van een discrepantie. Wat de ervaren en gewenste organisatiecultuur van *dominante kenmerken van de organisatie* betreft, is sprake van een incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

Uit de grafiek van de dimensie *leiding van de organisatie* komt naar voren dat er geen duidelijk beeld is van één of meer dominerende culturen. De sterkst aanwezige cultuur is *hiërarchie*. Maar ook de kenmerken van de *familiecultuur*, *marktcultuur* en in mindere mate de *adhocratiecultuur* nemen een belangrijke positie in. De leiders zijn van meer markten thuis: zij stellen zich op als goede coördinatoren en organisatoren, zij zijn mentoren die faciliteren en stimuleren, zij zijn ook producenten en concurrenten. Zij zijn in mindere mate bereid risico's te nemen noch zijn ze vernieuwingsgezind ingesteld. Bij de ervaren organisatiecultuur van deze dimensie is sprake van een congruentie met de algemene organisatiecultuur. Uit de **gewenste organisatiecultuur** blijkt dat de voorkeur van de afdelingshoofden uitgaat naar de *familiecultuur*. De afdelingshoofden wensen dat de leiding zich voornamelijk als mentor opstelt en veel minder agressiviteit en resultaatgerichtheid nastreeft. Bij de gewenste organisatiecultuur van de *leiding van de organisatie* is sprake van een incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

Het *personeelsmanagement* wordt volgens de afdelingshoofden het meest beheerst door teamwork, consensus en participatie (*familiecultuur*) en in mindere mate door zekerheid omtrent de baan (*hiërarchiecultuur*). In de aansturing van medewerkers speelt vooral de familiecultuur een belangrijke rol. De voorkeur van de afdelingshoofden voor de **gewenste organisatiecultuur** gaat uit naar het personeelsmanagement waarin risicobereidheid, vernieuwing en vrijheid van handelen (*adhocratiecultuur*) het sterkst aanwezig zijn, gevolgd door de *familiecultuur*. Om van de huidige naar de gewenste cultuur te komen, zal een grote verschuiving moeten plaatsvinden: van de *hiërarchiecultuur* naar de *adhocratiecultuur*. Er is sprake van een discrepantie aangezien het verschil tussen de huidige en gewenste situatie bij zowel de *adhocratiecultuur* als bij de *hiërarchiecultuur* groter is dan tien punten. In het *personeelsmanagement* van de ervaren en de gewenste organisatiecultuur is sprake van een incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

De **ervaren organisatiecultuur** van de dimensies het *bindmiddel van de organisatie*, *stra-*

tegische accenten en succescriteria wordt gedomineerd door formele regels en beleidsstukken (de *hiërarchiecultuur*) en in veel mindere mate door loyaliteit en onderling vertrouwen (de *familiecultuur*). In de ervaren organisatiecultuur van deze dimensies is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur en ligt het accent meer op interne gerichtheid. In de **gewenste organisatiecultuur** van deze dimensies ligt met name de nadruk op de *familiecultuur* en in iets mindere mate op de *adhocratiecultuur* en de *hiërarchiecultuur*. Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is bij drie van de vier cultuurtypen groter dan 10 punten. Waar in de huidige cultuur van het *bindmiddel van de organisatie*, *strategische accenten* en *succescriteria* de *hiërarchiecultuur* sterk aanwezig is, zal deze in de gewenste situatie van het *bindmiddel van de organisatie* moeten verschuiven richting een *adhocratiecultuur* en een *familiecultuur*. In de gewenste situatie van het *bindmiddel van de organisatie* en *succescriteria* zal de huidige cultuur moeten verschuiven richting een *familiecultuur* en *adhocratiecultuur*. Bij de gewenste organisatiecultuur van het *bindmiddel van de organisatie* en *succescriteria* is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur. Bij de gewenste organisatiecultuur van *strategische accenten* is sprake van een culturele incongruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur.

Hieronder volgt een korte samenvatting per dimensie:

<i>Dominante kenmerken:</i>	Van een strak geleide en gestructureerde organisatie met een persoonlijk karakter naar een meer dynamische organisatie.
<i>De leiding van de organisatie:</i>	Van de leider die resultaatgerichtheid nastreeft naar mentor die faciliteert en stimuleert.
<i>Personeelsmanagement:</i>	Naast zekerheid omtrent de baan, voorschriften en voorspelbaarheid wil men ook graag meer aandacht voor persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing en vrijheid.
<i>Het bindmiddel van de organisatie:</i>	Formele regels en procedures moeten ruimte bieden aan betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling, loyaliteit en onderling vertrouwen.
<i>Strategische accenten:</i>	Van het bestaande, stabiliteit en prestatiegerichtheid wordt geschoven naar menselijke ontwikkeling, het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen.
<i>Succescriteria:</i>	Van efficiëntie naar het kunnen beschikken over de meest uniek mogelijke of nieuwste producten en betrokkenheid.

Resumé

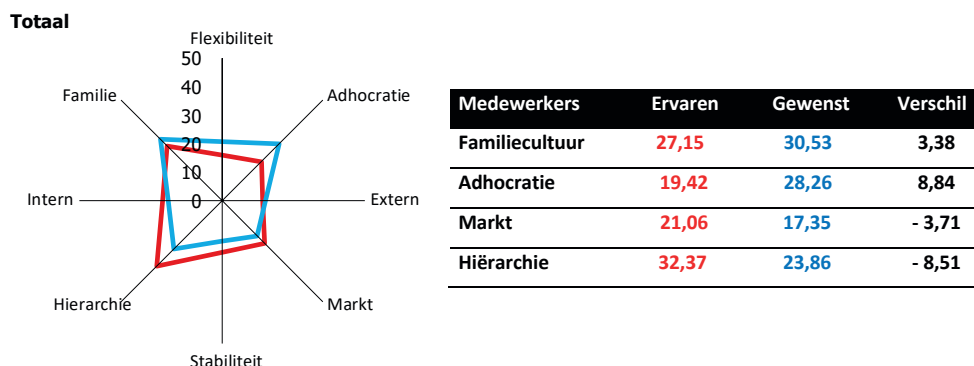
De afdelingshoofden ervaren dat bij de **huidige organisatiecultuur** de nadruk op de *hiërarchie-* en *familiecultuur* ligt. Dit totaalbeeld wordt tevens bevestigd door de ervaren cultuur van de cultuurdimensies *leiding van de organisatie*, *het bindmiddel van de organisatie*, *de strategische accenten* en *succescriteria*. Volgens de afdelingshoofden zijn leidinggevend

van meer markten thuis: zij stellen zich op als goede coördinatoren en organisatoren, zij zijn mentoren die faciliteren en stimuleren, zij zijn ook producenten en concurrenten en in mindere mate vernieuwingsgezind en bereid om risico's te nemen. Het bindmiddel dat de medewerkers aan elkaar en de organisatie bindt, zijn met name de formele regels en procedures en tevens loyaliteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid bij elkaar en de organisatie. Ook als het gaat om de *strategische accenten* en *succescriteria* is sprake van een interne gerichtheid, stabiliteit en efficiëntie.

Tevens is bij de afdelingshoofden sprake van de sterke interne gerichtheid bij alle cultuurkenmerken. In de **gewenste organisatiecultuur** wensen de afdelingshoofden meer *familie-* en *adhocratiecultuur* en een verschuiving van een intern naar een extern gerichte cultuur. Als het gaat om de dimensies *bindmiddel van de organisatie* en *succescriteria*, leggen de afdelingshoofden de nadruk op de *familie-* en *adhocratiecultuur*. Bij deze cultuurdimensies is sprake van een culturele congruentie. In de nieuwe situatie willen de afdelingshoofden dat het gevoel van betrokkenheid, loyaliteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling voor het gewenste bindmiddel zorgen. Volgens de afdelingshoofden wordt in de gewenste situatie het *succes* gedefinieerd aan de hand van betrokkenheid, ontvankelijkheid voor de behoefte van de klant en unieke mogelijkheden. De afdelingshoofden wensen dat leidinggevenden zich vooral als mentoren opstellen en veel minder resultaatgerichtheid nastreven. Opvallend is de sterke interne gerichtheid bij alle cultuurkenmerken behalve bij *dominante kenmerken* ten opzichte van de ervaren organisatiecultuur volgens de afdelingshoofden. Bij het *personeelsmanagement* is sprake van zowel de externe als interne gerichtheid, terwijl bij de *leiding van de organisatie*, *strategische successen* en *succescriteria* sprake is van de sterke interne gerichtheid. Bij de cultuurdimensies *dominante kenmerken*, *leiding van de organisatie*, *personeelsmanagement* en *strategische accenten* is sprake van een culturele incongruentie.

5.4 Organisatiecultuur volgens medewerkers

De resultaten van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens de medewerkers zijn in Figuur 5.5 weergegeven. Naar analogie van de resultaten van de **ervaren organisatiecultuur** volgens de directeuren en de afdelingshoofden ervaren ook de medewerkers dat de huidige organisatiecultuur bijeen wordt gehouden door de meest dominante culturen van de *hiërarchie-* (32,37) en *familiecultuur* (27,15). De CD wordt ook door de medewerkers het minst herkend als een *adhocratie-* (19,42) en *marktcultuur* (21,06). Uit de resultaten van de **ervaren organisatiecultuur** volgens de medewerkers blijkt dat in de organisatiecultuur van de CD geen ernstige discrepanties aanwezig zijn.

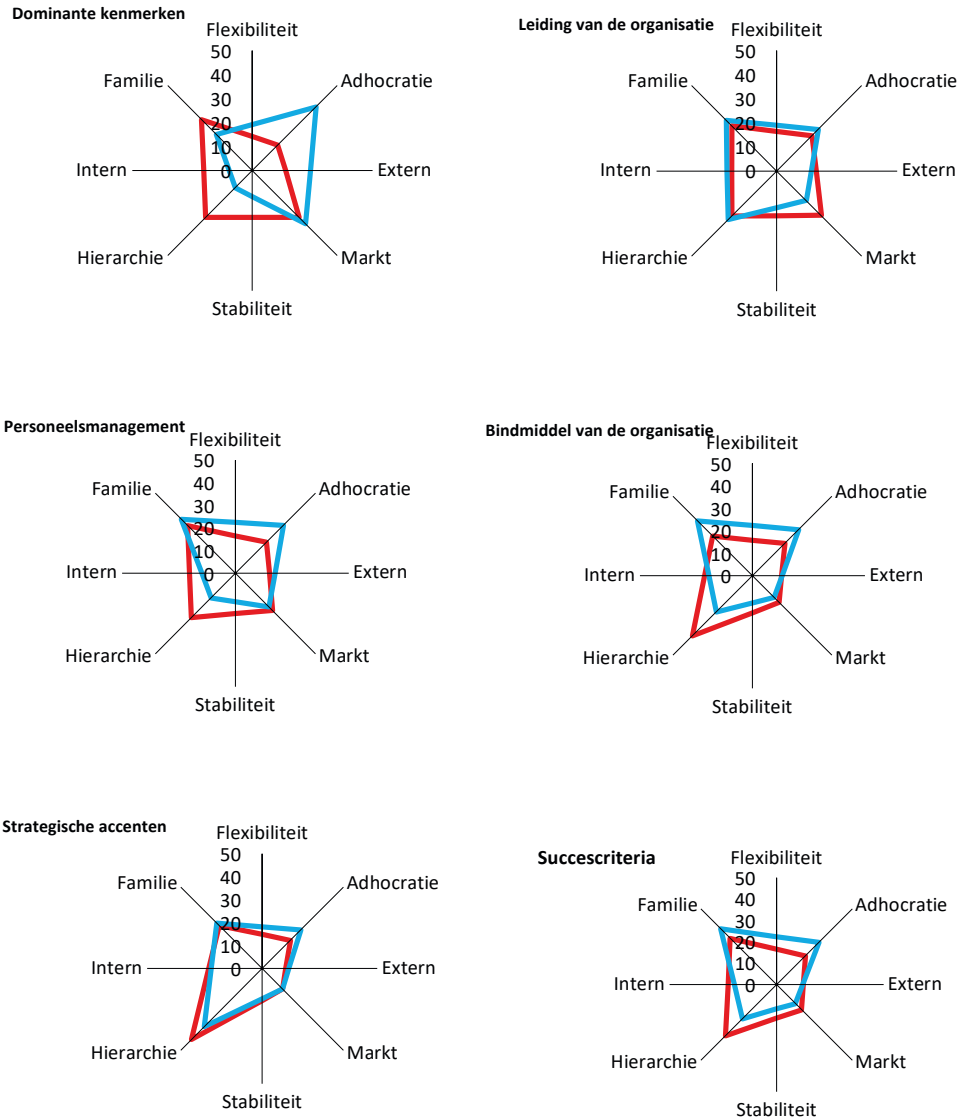
Figuur 5.5 Profiel van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens medewerkers

In de **gewenste** situatie willen medewerkers aanzienlijk minder *hiërarchiecultuur* (-8,51) ten gunste van de *adhocratiecultuur* (8,84). Om van de ervaren naar de gewenste cultuur te komen, zal een verschuiving van de *hiërarchiecultuur* en de *marktcultuur* naar de *adhocratiecultuur* en de *familiecultuur* moeten plaatsvinden. Uit de verschuiving naar meer *adhocratiecultuur* blijkt dat de medewerkers meer behoefte hebben aan externe gerichtheid en vrijheid van handelen.

5.4.1 Resultaten van zes centrale dimensies van de organisatiecultuur volgens medewerkers

Deze paragraaf beschrijft de uitkomsten van een vragenlijst (OCAI) op zes centrale dimensies van de organisatiecultuur die onder medewerkers is gehouden. De huidige en gewenste cultuur worden per dimensie in Figuur 5.6 weergegeven.

Zoals in Figuur 5.6 weergegeven, scoort de *marktcultuur* op *dominante kenmerken* van de **ervaren organisatiecultuur** het hoogst, gevolgd door de *hiërarchiecultuur* en de *familiecultuur*. In analogie met de resultaten van de ervaren organisatiecultuur op *dominante kenmerken* volgens de afdelingshoofden, en in tegenstelling tot de resultaten bij de directeurs, herkennen ook de medewerkers de CD als een extern gerichte organisatie waarin resultaatgerichtheid, competitie en het boeken van resultaten centraal staan. Uit de **gewenste organisatiecultuur** blijkt dat de medewerkers de nadruk willen leggen op de *adhocratiecultuur* en in mindere mate op de *marktcultuur*. In de gewenste situatie zullen de *hiërarchiecultuur*, de *familiecultuur* en de *marktcultuur* moeten verschuiven richting een *adhocratiecultuur*. Bij de ervaren en gewenste organisatiecultuur van *dominante kenmerken* is sprake van een incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

Figuur 5.6 Zes centrale dimensies van de organisatiecultuur volgens medewerkers

Door de medewerkers wordt de *leiding van de organisatie* in de **huidige situatie** als *familie-, hiërarchie- en marktgericht* ervaren en in mindere mate als *adhocratiegericht*. Leidinggevers van de CD zijn volgens de medewerkers van meer markten thuis: zij zijn mentoren die faciliteren en stimuleren, zij stellen zich op als goede coördinatoren en organisatoren, zij zijn ook producenten en concurrenten en in mindere mate zijn zij bereid om

risico's te nemen noch vernieuwingsgezend ingesteld. In de *leiding van de organisatie* van de ervaren organisatiecultuur is sprake van een congruentie met de algemene organisatiecultuur. De medewerkers willen in de **gewenste organisatiecultuur** dat de leidinggevendenden zich niet slechts als mentor (*familiecultuur*) opstellen, maar ook als goede coördinatoren en organisatoren (*hiërarchiecultuur*) en dat zij veel minder resultaatgerichtheid nastreven. In de gewenste situatie zal de *marktcultuur* moeten afnemen ten gunste van de *adhocratiecultuur*, de *familiecultuur* en de *hiërarchiecultuur*. In de *leiding van de organisatie* van de gewenste organisatiecultuur is sprake van een incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

In de **huidige situatie** wordt het *personeelsmanagement* gekenmerkt door de *familie-cultuur* en in mindere mate door de *hiërarchie-* en *marktcultuur*. In de **gewenste situatie** willen de medewerkers dat het *personeelsmanagement* wordt gekenmerkt door een toename van de *adhocratiecultuur* en de *familiecultuur* ten laste van de *hiërarchiecultuur* en de *marktcultuur*. Om van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur te komen, zal wel een grote verschuiving moeten plaatsvinden van de *hiërarchiecultuur* naar de *adhocratiecultuur*. In het *personeelsmanagement* van de ervaren en de gewenste organisatiecultuur is sprake van een incongruentie met de algemene organisatiecultuur.

In de **ervaren cultuur** van het *bindmiddel van de organisatie* en *succescriteria* volgens de medewerkers is naar analogie van de ervaren cultuur volgens de directeurs en de afdelingshoofden sprake van een *hiërarchiecultuur* en in iets mindere mate van een *familiecultuur*. In de ervaren cultuur van het *bindmiddel van de organisatie* is sprake van een culturele incongruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur en ligt meer accent op interne gerichtheid. In de ervaren cultuur van *succescriteria* is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur. Bij de **gewenste organisatiecultuur** van deze dimensies ligt met name de nadruk op de *familiecultuur* en in iets mindere mate op de *adhocratiecultuur* naar analogie van de gewenste organisatiecultuur volgens de directeurs en de afdelingshoofden. Waar in de huidige cultuur de *hiërarchiecultuur* sterk aanwezig is, zal deze in de gewenste situatie moeten verschuiven richting een *familiecultuur* en een *adhocratiecultuur*. In de gewenste organisatiecultuur van deze dimensies is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur.

De *strategische accenten* liggen in de **ervaren organisatiecultuur** met name op behoud van de *hiërarchiecultuur*. Dit beeld van de ervaren organisatiecultuur wordt ook door zowel de directeurs als de afdelingshoofden bevestigd. Bij de ervaren organisatiecultuur is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur. Ook in de **gewenste situatie** is sprake van de cultuur gebaseerd op de *hiërarchiecultuur*, gevolgd door de *familiecultuur* en in mindere mate gebaseerd op de *adhocratiecultuur*. Bij de cultuurmix

van de *strategische accenten* is sprake van een interne gerichtheid in zowel de ervaren als de gewenste situatie. Om de van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur te komen, wordt wel een verschuiving van de *hiërarchiecultuur* naar de *adhocratiecultuur* verwacht. Bij de gewenste organisatiecultuur is sprake van een culturele incongruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur.

Hieronder volgt een korte samenvatting per dimensie:

<i>Dominante kenmerken:</i>	Van een strak geleide en gestructureerde organisatie met een persoonlijk karakter, naar een zeer dynamische organisatie.
<i>De leiding van de organisatie:</i>	Van de leider die resultaatgerichtheid nastreeft, naar de leider die vernieuwingsgeziend is, risicobereidheid stimuleert en als een mentor optreedt.
<i>Personeelsmanagement:</i>	Naast zekerheid omtrent de baan, voorschriften en voorspelbaarheid, wil men ook graag meer aandacht voor persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing en vrijheid.
<i>Het bindmiddel van de organisatie:</i>	Formele regels en procedures moeten ruimte bieden aan loyaliteit, onderling vertrouwen en de betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling.
<i>Strategische accenten:</i>	Van het bestaande, stabiliteit en prestatiegerichtheid, wordt geschoven, naar het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen.
<i>Succescriteria:</i>	Van efficiëntie naar het kunnen beschikken over de meest uniek mogelijke of nieuwste producten en betrokkenheid.

Resumé

Volgens de medewerkers heeft het totaalbeeld van de **ervaren organisatiecultuur** kenmerken van de *hiërarchië-* en *familiecultuur*. Als het gaat over de ervaren cultuur van de cultuurdimensies de *leiding van de organisatie*, het *bindmiddel van de organisatie*, de *strategische accenten* en *succescriteria* wordt volgens de medewerkers de nadruk op de *hiërarchië-* en *familiecultuur* gelegd. Bij deze cultuurdimensies is sprake van een culturele congruentie. Opvallend is de sterke interne gerichtheid bij alle cultuurkenmerken, behalve bij *dominante kenmerken*. Bij deze cultuurdimensie is sprake van zowel interne als externe gerichtheid. Bij de cultuurdimensies *dominante kenmerken* en *personeelsmanagement* is sprake van een evenwichtig beeld van de vier cultuurtypen. Volgens de medewerkers heeft de organisatie de uitstraling van resultaatgerichtheid, competitie en het boeken van resultaten en in mindere mate de uitstraling van strak geleid en gestructureerd. Leidinggevend en zijn volgens de medewerkers van meer markten thuis: zij zijn mentoren die faciliteren en stimuleren, zij stellen zich op als goede coördinatoren en organisatoren, zij zijn ook producenten en concurrenten en in mindere mate zijn zij vernieuwingsgezin noch bereid om

risico's te nemen. Het bindmiddel dat de medewerkers aan elkaar en de organisatie bindt, wordt met name bepaald door de formele regels en procedures alsmede door loyaliteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid bij elkaar en de organisatie. In de **gewenste organisatiecultuur** wensen ook de medewerkers meer *familie-* en *adhocratiecultuur* en een verschuiving van een intern naar een extern gerichte cultuur. Ook als het gaat om de dimensies *personeelsmanagement*, *bindmiddel van de organisatie* en *succescriteria*, leggen de medewerkers de nadruk op de *familie-* en *adhocratiecultuur*. Bij deze cultuurdimensies is sprake van zowel de interne als externe gerichtheid en een culturele congruentie. In de nieuwe situatie willen de medewerkers dat de leidinggevendenden zich niet slechts als mentor opstellen, maar ook als coördinator en organisator. Bij de cultuurdimensies *dominante kenmerken*, *leiding van de organisatie* en *strategische accenten* is sprake van een culturele incongruentie. Met betrekking tot de cultuurkenmerken *bindmiddel van de organisatie* en *succescriteria* is sprake van een hoge mate van een culturele congruentie zowel bij de ervaren als de gewenste organisatiecultuur. Bij alle andere cultuurkenmerken is sprake van een incongruentie. Opvallend is de sterke externe gerichtheid bij het cultuurkenmerk *dominante kenmerken* en sterke interne gerichtheid bij het cultuurkenmerk *strategische accenten* naar analogie van de ervaren organisatiecultuur.

5.5 Reflectie op de resultaten

In dit hoofdstuk is de onderzoeker op zoek gegaan naar de resultaten van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers om zo een antwoord te vinden op de vraag *in hoeverre ondersteunt de huidige organisatiecultuur van de CD de implementatie van het concept dienend leiderschap?*

Uit de totale analyse van de **ervaren organisatiecultuur** volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers kan worden gesteld dat alle drie de doelgroepen hetzelfde beeld hebben: zij ervaren dat de huidige organisatiecultuur van de CD wordt getypeerd door de *hiërarchiecultuur* als de meest dominante cultuur waarin procedures en regels bepalen wat mensen doen en is gericht op structuur, procedures en efficiëntie en de *familiecultuur* waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en grote betrokkenheid heerst. Wat opvalt is dat de afdelingshoofden en de medewerkers veel meer dan de directeuren de *hiërarchiecultuur* als de meest dominante cultuur ervaren. De afdelingshoofden zijn een van de belangrijkste schakels in de organisatieontwikkeling en implementatie van dienend leiderschap om medewerkers te richten, aan hen vertrouwen te geven en hen voor te leven wat dienend leiderschap inhoudt. Ze hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om de implementatie van dienend leiderschap. Als het gaat om de cultuurdimensies (zie Bijlage 6) *bindmiddel van de organisatie* en *strategische accenten*, ervaren alle drie de doelgroepen dat de huidige cultuur

wordt gekenmerkt door de *hiërarchie-* en *familiecultuur*. Het bindmiddel dat de medewerkers aan elkaar en de organisatie bindt, zijn met name de formele regels en de procedures alsmede loyaliteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid bij elkaar en de organisatie. Ook als het gaat om *strategische accenten* is bij alle drie de doelgroepen sprake van een interne gerichtheid en stabiliteit. Volgens alle drie de doelgroepen is bij de cultuurdimensies *bindmiddel van de organisatie* en *strategische accenten* sprake van een culturele congruentie. Het *succes* van de organisatie wordt volgens de directeuren door betrokkenheid en ontvankelijkheid voor de behoefte van de klant (*familiecultuur*) gedefinieerd. In tegenstelling tot de directeuren, definiëren de afdelingshoofden en de medewerkers het succes vooral door efficiëntie en betrouwbare levering (*hiërarchiecultuur*) en in mindere mate door betrokkenheid en ontvankelijkheid voor de behoefte van de klant (*familiecultuur*).

De cultuurdimensie *personeelsmanagement* wordt door alle drie de doelgroepen voor al als *familiegericht* en in mindere mate als *hiërarchie-* en *marktgericht* ervaren. In de aansturing van de medewerkers speelt vooral de onderlinge relatie met de leidinggevende, het managen van de ontwikkeling van anderen en teams, consensus en participatie een belangrijke rol. De *leiding van de organisatie* wordt door de directeuren het sterkst als *familie-* en *marktgericht* ervaren. In tegenstelling tot de directeuren zijn de afdelingshoofden en de medewerkers van mening dat de huidige leidinggevendenden van meer markten thuis zijn. Zij zijn vooral goede coördinatoren en organisatoren (*hiërarchiecultuur*), maar ook mentoren en stimulators (*familiecultuur*), producenten en concurrenten (*marktgericht*) en in mindere mate zijn zij vernieuwingsgezind noch bereid om risico's te nemen (*adhocratiegericht*).

Uit de analyse van de ervaren organisatiecultuur blijkt dat de focus van de organisatie meer naar binnen dan naar buiten is gericht. Dat blijkt uit de sterke interne gerichtheid bij alle cultuurkenmerken. Daardoor vertonen mensen, die in een *hiërarchiecultuur* werkzaam zijn, minder veranderingsbereidheid, omdat zij juist willen vasthouden aan stabiliteit en voorspelbaarheid. Dit beeld wordt door alle drie de doelgroepen bevestigd: zij herkennen de CD het minst als een dynamische omgeving met ruimte voor experimenteren en vernieuwen. Dit is significant. Uit de analyse blijkt dat de huidige organisatiecultuur de implementatie van dienend leiderschap onvoldoende ondersteunt. Dienend leiderschap past juist het beste bij *adhocratie*.

Als het gaat om de **gewenste organisatiecultuur** kan worden gesteld dat alle drie de doelgroepen hetzelfde beeld hebben. In tegenstelling tot de ervaren organisatiecultuur willen de directeuren, de afdelingshoofden en de medewerkers in de gewenste cultuur aanzienlijk minder *hiërarchiecultuur* door de nadruk te leggen op een *familiecultuur* en een *adhocratiecultuur*. Dat betekent een ombuiging van een intern gerichte, stabiele en controleerbare *hiërarchiecultuur* naar een cultuur, waarbij flexibiliteit, vrijheid van handelen, meer

vernieuwing, innovatie en risico's durven nemen, centraal staan (*adhocratiecultuur*). De verschuiving van de ervaren naar de gewenste organisatiecultuur betekent een cultuur-verandering voor de CD. Anders dan in een *hiërarchische* en marktorganisatie zijn in adhocratie geen gecentraliseerde macht of gezagsverhoudingen te vinden. Bij een *adhocratie* is vrijwel iedereen betrokken bij de productie, ontwikkeling van de organisatie, de klanten etc.. In de gewenste organisatiecultuur is de focus van de organisatie veel meer naar buiten gericht.

De zes cultuurdimensies van de gewenste organisatiecultuur kennen diverse variaties, maar op de cultuurdimensie *strategische accenten* na, wijzen deze allemaal in meer of mindere mate dezelfde richting op: meer externe gerichtheid. Zo wensen alle drie de doelgroepen bij de cultuurdimensie *dominante kenmerken* de nadruk te leggen op de *adhocratie* en in mindere mate op de *marktcultuur*. Directeuren, afdelingshoofden en medewerkers wensen dat de organisatie de uitstraling van dynamisch, ondernemend, creatief en risiconemend heeft. Waar in de huidige cultuur *hiërarchie* sterk aanwezig is, zal deze in de gewenste cultuur meer moeten verschuiven richting een *adhocratiecultuur*. De voorkeur van de directeuren voor de gewenste organisatiecultuur van *leiding van de organisatie* gaat uit naar een *familiecultuur*, gevolgd door een *adhocratiecultuur*. Hieruit blijkt dat de directeuren in de gewenste organisatiecultuur willen dat de leiding zich niet slechts als mentor (*familiecultuur*) opstelt, maar meer de nadruk op een *adhocratie* leiding legt, waarin vernieuwing en risicobereidheid centraal staan. De voorkeur van afdelingshoofden en medewerkers voor de gewenste cultuur van *leiding van de organisatie* gaat voornamelijk uit naar de *familiecultuur* en in veel mindere mate naar de *hiërarchiecultuur* en de *adhocratiecultuur*. Hieruit blijkt dat de afdelingshoofden en de medewerkers in de toekomst wensen dat de leiding zich voornamelijk als mentor opstelt en veel minder agressiviteit en resultaatgerichtheid nastreeft (*marktcultuur*). Bij de gewenste organisatiecultuur van *bindmiddel van de organisatie* ligt volgens alle drie de doelgroepen de nadruk met name op een *familiecultuur* en *adhocratiecultuur*. Hier is sprake van een culturele congruentie ten opzichte van de algemene organisatiecultuur. Ook als het gaat om de cultuurdimensie *personeelsmanagement*, gaat de voorkeur van de directeuren uit naar het personeelsmanagement waarin de *marktcultuur* gevolgd door de *adhocratiecultuur* toenemen en de *hiërarchiecultuur* en de *familiecultuur* afnemen. De voorkeur van de afdelingshoofden gaat uit naar het personeelsmanagement waarin de *adhocratiecultuur* het sterkst aanwezig is, gevolgd door de *familiecultuur*. In tegenstelling tot de directeuren en de afdelingshoofden willen de medewerkers dat personeelsmanagement wordt gekenmerkt door een *familiecultuur* en *adhocratiecultuur*. Er zal daarbij een grote verschuiving moeten plaatsvinden van de *hiërarchiecultuur* naar de *adhocratiecultuur*. Het succes van de organisatie wordt volgens directeuren gedefinieerd op grond van innovatieve en toonaangevende producten (*adhocratiecultuur*) en de ontwik-

keling van HR, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en de zorg voor mensen (*familiecultuur*). In tegenstelling tot de directeuren, leggen de afdelingshoofden en de medewerkers de nadruk sterk op de *familiecultuur* en in mindere mate op de *adhocratiecultuur*.

De resultaten van de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens de directeuren en de afdelingshoofden laten zien dat in de organisatiecultuur van de CD sprake is van een discrepantie; het verschil tussen de ervaren en gewenste organisatiecultuur is groter dan 10 punten. Om van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur te komen, zal een cultuurverandering in gang moeten worden gezet. De totale analyses van de ervaren organisatiecultuur roepen de vraag op: Wat betekent de interne gerichtheid van de organisatie voor de implementatie van dienend leiderschap? In hoeverre geven de directeuren, de afdelingshoofden en de medewerkers vorm aan dienend leiderschap en welke betekenis geven zij aan de interne focus en de organisatiecultuur die daarmee gepaard gaat? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, wordt in het volgende hoofdstuk de analyse van de interviews met de directeuren, de afdelingshoofden en de medewerkers nader onderzocht.



HOOFDSTUK 6

RESULTATEN INTERVIEWS

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het empirische deel van het onderzoek. Bij het beschrijven van de resultaten wordt in dit hoofdstuk -ter illustratie- gebruikgemaakt van uitspraken van respondenten die niet op de persoon herleidbaar zijn. De uitspraken van respondenten worden gebruikt om de kenmerken behorend bij dienend leiderschap nader te verduidelijken. Elk kenmerk bestaat uit een aantal subkenmerken, die hier ‘aspecten’ worden genoemd. Alle kenmerken en de daarbij behorende aspecten worden toegelicht in volgorde van afnemende mate waarin deze zijn genoemd.

De analyseresultaten per doelgroep (respectievelijk directeuren, afdelingshoofden en medewerkers) eindigen met een samenvatting. Per kwadrant zijn maximaal drie kenmerken die het meest voorkomen weergegeven, inclusief drie daarbij behorende aspecten per kenmerk. Om de leesbaarheid te bevorderen, is de samenvatting een beknopte weergave van de resultaten per doelgroep. Uit de tussenconclusie is een aantal hypothesen geformuleerd die vervolgens zijn voorgelegd aan de focusgroep met de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers, met als doel om de hypothesen met elkaar te bespreken en in gezamenlijkheid daar betekenis aan te geven.

Dit hoofdstuk eindigt met een korte analyse van de verschillen en overeenkomsten tussen de focusgroepen.

6.2 Analyse van kenmerken van dienend leiderschap bij directeuren

In § 6.2.1, § 6.2.2, § 6.2.3 en § 6.2.4 worden respectievelijk *individuele kenmerken*, *kenmerken behorend bij activiteiten*, *kenmerken behorend bij gedragingen* en *kenmerken behorend bij resultaten* van dienend leider vanuit het perspectief van directeuren per kwadrant en per code nader geanalyseerd. In Figuur 6.2.5 is een samenvatting van alle kenmerken behorend bij dienend leiderschap van de CD vanuit het perspectief van directeuren weergegeven.

6.2.1 Individuele kenmerken van dienend leiderschap bij directeuren

Van de *individuele kenmerken* worden *bescheidenheid* en *rentmeesterschap* veruit het meest genoemd. De *motivatie te dienen* wordt door alle zes de directeuren het minst genoemd. Tabel 6.2.1 geeft de *individuele kenmerken* weer die door directeuren worden genoemd.

Tabel 6.2.1 *Individuele kenmerken behorend bij dienend leiderschap bij directeuren*

Kenmerk	Aspecten
<i>Bescheidenheid</i>	Bewust van beperkingen, Bewust van feilbaarheid en Egalitair
<i>Rentmeesterschap</i>	Langetermijnvisie, Zorgen voor het grotere geheel en Zorgen voor stakeholders
<i>Motivatie te dienen</i>	Onbaatzuchtigheid

Bescheidenheid. De aspecten van *bescheidenheid* spelen bij directeuren een grote rol en komen tijdens de gesprekken meerdere malen aan de orde. Van de *individuele kenmerken* wordt dit kenmerk het meest genoemd. Directeuren proberen actief afstand te nemen van de inhoud. Voor meerdere directeuren zijn daarbij inzicht in zelfkennis, eigen feilbaarheid, zwakke punten en eigen beperkingen van belang. Ter illustratie geeft de onderzoeker een aantal uitspraken weer van directeuren die het belang van zelfkennis en eigen beperkingen in hun verhaal probeerden te duiden:

“Dus leidinggeven aan jezelf maakt voor mij dat je ook makkelijker leiding kan geven aan de ander. Dus ja, ik ben misschien een beetje ouderwets in mijn overtuigingen hoor, maar dat denk ik wel. Ik heb het bij mezelf ook meegemaakt. Ik ben denk ik beter leidinggevende geworden in de jaren, niet, omdat ik niet enthousiast was en betrokken en gemotiveerd, maar ik had nog helemaal geen genoeg zelfinzicht. Daar begint het eigenlijk mee. En dat leer je gaandeweg.”

“... ik weet dat aan het begin van de training die ik daarvoor volgde, een van mijn leerdoelen was vooral dat ik meer op mijn handen moest zitten. Dat heb ik nog steeds, nog steeds [is dat] een van mijn leerdoelen, op mijn handen zitten en niet onmiddellijk zelf tot een oplossingsrichting komen of een invulling waarvan ik denk, die zou weleens goed kunnen zijn... ik moet dus af en toe op mijn handen zitten. Daar moet ik wel continu bewust mee omgaan, dat ik denk van ja, wacht nou eens even. [Naam], even wachten. Dat is wel wat ik af en toe tegen mezelf zeg.”

Naast het bewustzijn van eigen beperkingen en fouten is het van belang dat een dienend leider niet bang is om fouten toe te geven en daar open over te communiceren:

“... ik merk wel dat het oefenen en ook maar zien dat je daar niet trots op bent geweest hoe dingen zijn gelopen en ook maar ruiterlijk toegeven dat dat gebeurd is, dat helpt wel. Dus, die bewustwording, maar dat gaat niet vanzelf, dat heeft ook wel tijd nodig.”

Bescheidenheid heeft ook te maken met ‘gelijkheid nastreven’. Het lijkt, conform het geen directeuren aangeven, dat dienend leiderschap slechts meerwaarde heeft als sprake is van verbinding, dialoog en samenspraak tussen een dienend leider en een medewerker.

“Ik denk dat het allerbelangrijkste is, dat je benaderbaar bent en open. Dat mensen moeten nul drempel voelen om naar je toe te komen als ze vastlopen. Daar valt of staat het mee. Als mensen een drempel voelen, kan je al geen dienend leider zijn. Ze moeten wel bij je terecht kunnen met hun vraag. En je moet ook een goede relatie hebben, want als je iemand achter zijn bureau ziet zitten, moet je ook er naar toe gaan, lopen en vragen ‘joh, gaat het wel?’ of

‘hoe is het geweest?’ of ‘hoe was je weekend?’. Dat dus, het contact en vooral er mag nul ego meer zijn eigenlijk. We moeten van ego, naar je kern, eigenlijk naar iedereen is gelijk, naar je menselijkheid, naar je kwetsbaarheid.”

“... naar mijn idee kan dienend leiderschap alleen, maar tot zijn recht komen wanneer het een combinatie is tussen wat je als leider of als richtinggever wil bereiken in samenspraak met de betreffende medewerker. Dus zonder tegengas, zonder verbinding, zonder een dialoog is dienend leiderschap een lege huls.”

Naast het ‘bewustzijn van eigen beperkingen’, ‘bewust zijn van feilbaarheid’ en ‘gelijkheid nastreven’, wordt *bescheidenheid* door directeuren ook ervaren door het aspect ‘actief zoeken naar de bijdrage van anderen’. Directeuren geven aan dat zij het niet beter weten en dat zij moeten vertrouwen op wat medewerkers bij hen aangeven, omdat zij dat beter weten. Vanuit hun inhoudelijke rol dragen medewerkers vaak bij aan het oplossen van problemen of het verbeteren van interne processen.

“Ik ben er niet van overtuigd dat ik het beter weet. Ik functioneer zelf ook het best door te zorgen dat ik mensen om me heen heb die andere kennis hebben dan ik heb, andere kwaliteiten, andere competenties die elkaar aanvullen. En als je dat voor elkaar krijgt, dan is het helemaal niet zo moeilijk om heel veel te luisteren. En om die goed aan te boren. En wat ook wel heel erg belangrijk is, is om mensen gewoon daarin ook de ruimte en de tijd te geven om daar ook een eigen weg in te zoeken. Ja, en als je het heel druk hebt, zoals ik het heb, dan is dat best te doen hoor. Dus je kan je toch niet overal mee bemoeien.”

Rentmeesterschap. Bij directeuren speelt *rentmeesterschap* een belangrijke rol. Ze beschrijven *rentmeesterschap* aan de hand van voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Directeuren geven aan dat het uitdragen van een ‘langetermijnvisie’ nauw verbonden is met de Compacte Rijksdienst en de rol van de CD als CDV in het samenwerkingsverband met de BD, de DJI en FMH. Tevens geven zij aan dat het voor medewerkers van belang is, zich verbonden te voelen met het grotere geheel, waarbij de verbinding tussen mensen, organisatiedoelen, de productie van alledag en de opgaven die er zijn, kunnen worden gelegd. Het uitdragen van een ‘langetermijnvisie’ heeft ook te maken met het doorvertalen van de organisatiestrategie naar de werkvloer.

“Maar je moet sowieso die vertaalstap doen. Hoe hoger je in de boom zit, hoe meer je in staat moet zijn om die visie ook inderdaad heel goed te formuleren. Je hoeft hem niet helemaal zelf te hebben, te ontwikkelen. Daar moet je ook weer gewoon op een dienende manier je mensen voor gebruiken. ...”

Rentmeesterschap heeft ook te maken met het 'zorgen voor het grotere geheel' en het 'zorgen voor stakeholders'. Meerdere directeuren beschouwen deze aspecten vooral in relatie tot de meerwaarde voor de samenleving en de rol die de CD speelt in het bedienen van de burger. Naast deze externe gerichtheid levert de CD een bijdrage aan het grotere geheel door onder andere bezuinigingen te realiseren binnen de context van de interne organisatie. De keuze om te werken voor een publieke organisatie gaat regelmatig ook gepaard met het streven naar een ideaal. Dat is ook wat een aantal directeuren in hun verhalen benoemen. Ter illustratie geeft de onderzoeker een aantal uitspraken weer van directeuren die deze aspecten in hun verhaal probeerden te duiden:

"Want het gaat om wat is je meerwaarde voor de maatschappij? Als Rijksoverheid. Ik ben ooit bij de overheid begonnen met werken, ja dan ben ik toch echt idealist, omdat ik aan de maatschappij wil bijdragen. Ik wil de maatschappij verbeteren. Natuurlijk vanuit mijn beeld. Dat is ook wat ik net zei van doe waarin je gelooft. Iedereen. Ik geloof echt wel dat 90% die ooit bij de overheid is komen werken, [dat deed] niet alleen, omdat het misschien zeker is, of veel mogelijkheden biedt, of wat dan ook. Maar ook, omdat je ook op een bepaald niveau wilt bijdragen aan de maatschappij. De Compacte Rijksdienst, gaat heel erg vanuit natuurlijk centralisatie en ze denken natuurlijk ook van dingen overnemen, verdelen. Maar het is eigenlijk een vraagstuk van hoe gaan wij de burger beter bedienen."

"Volgens mij proberen we ook met oog op de volgende kabinetsformatie iets meer aan de voorkant te komen en te zeggen van joh, laten we nou de kosten uiteraard natuurlijk niet uit het oog verliezen, maar laten we nou vanuit kwaliteit redeneren, want er zijn nogal wat voorbeelden inmiddels denkbaar of inzichtelijk, waarin je ziet dat we te veel zijn doorgeschoten in de kosten, het de burger niet heeft geholpen, sterker nog, de burger en ook vaak andere overheden op achterstand heeft gezet en ben je daar dan trots op? Dus misschien vanuit die redenering, kunnen we misschien nog steeds wel met een 'efficiëntie-pet' naar kijken, maar laat nou de kwaliteit voorop staan, want uiteindelijk word je toch het kind van de rekening."

Motivatie om te dienen. In de interviews met directeuren wordt dit kenmerk relatief weinig genoemd. 'Onbaatzuchtigheid' komt tot uiting in de verhalen van directeuren, doordat zij aangeven *motivatie om te dienen* te associëren met het toevoegen van waarde door een dienend leider. Zo geven meerdere directeuren aan dat *motivatie om te dienen* te maken heeft met het helpen van anderen, het hebben van een grote gunfactor, het zetten van mensen in hun kracht door coaching en door in te zoomen op wat iemand drijft, waar iemand gelukkig van wordt en waar zijn talent ligt.

“... gewoon wel bewust zijn van dat je er bent om mensen te helpen. En niet dat die mensen er zijn om jou te helpen. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is ...”

“Betekent ook dat niet jij op het podium hoeft, maar dat de mensen op het podium kunnen die het uiteindelijk gedaan hebben. Daar zijn we met zijn allen nog helemaal niet goed in. Ze willen altijd de baasjes zien. Dat betekent het wel voor mij. En dat doe je niet alleen, omdat het moet of, omdat je resultaten te behalen hebt die je hebt afgesproken, maar ook, omdat ik een interne overtuiging heb dat het mensen weer laat groeien in wie ze zijn en wat ze kunnen en hoe ze zich kunnen ontwikkelen ... Mensen kansen gunnen.”

“Ik denk dat je mensen heel erg kan helen, als je wilt, nou ja dat is misschien een beetje mijn spirituele kant. Als je mensen meer zou helen en aandacht zou hebben voor letterlijk coaching, ontwikkeling en niet vanuit mobiliteit of vanuit je doet het niet goed, want dat doen we nu, maar vanuit jij als mens en we gaan werken, is ook jezelf helen en jezelf helder brengen, nou vanuit die optiek en daarop je steun inregelen ... Mensen hebben dood in hun gezin, ze verhuizen, ze gaan scheiden, ze verliezen kinderen, ouders, er gebeurt zoveel. En dat is onderdeel van het leven, dat breng je mee, die emotie. Alleen we hebben er geen zicht op, geen aandacht voor.”

In de verkenning van het kenmerk *motivatie om te dienen* kwam in de verhalen van directeuren naar voren dat dienen ook met ziel en zakelijkheid te maken heeft. Het dienen betekent ook samen met de andere directeuren van het directieteam een dienend leider proberen te zijn aan de organisatie door voorwaarden te scheppen dat de samenwerking organisatiebreed tot stand kan komen.

6.2.2 Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij directeuren

Empowerment, verantwoordelijkheid geven en mogelijk maken worden het meest genoemd van alle kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider. *Vergeving en lof* worden minder vaak genoemd. Tabel 6.2.2 geeft de kenmerken behorend bij activiteiten weer die door directeuren worden genoemd.

Tabel 6.2.2 *Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij directeuren*

Kenmerken	Aspecten
<i>Empowerment</i>	Vertrouwen, Bouwen aan zelfvertrouwen, Zelfgerichte besluitvorming, Veiligheid creëren, Wees geen micromanager
<i>Verantwoordelijkheid geven</i>	Heldere doelen en doelstellingen, Beoordeling van prestaties
<i>Mogelijk maken</i>	Communicatie van verwachtingen en doelen, Mogelijkheden om te groeien, Coaching/mentoring, Toegang tot informatie, Gereedschappen en bronnen, Training, Aandacht voor individuele carrière
<i>Vergeving</i>	Fouten accepteren, Aanmoedigen van het nemen van risico
<i>Lof</i>	Waardering geven, Successen vieren

Empowerment. Van de *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider* wordt dit kenmerk het meest genoemd. Uit de interviews is gebleken dat *empowerment* een synoniem is voor ruimte geven en randvoorwaarden scheppen, waarop mensen hun werk kunnen doen.

"... ja dat is de belangrijkste taak eigenlijk, de randvoorwaarden scheppen waarop mensen hun werk kunnen doen... Om ze daarin te faciliteren. Ja. Want ik vind wel, faciliterend leiderschap en dienend leiderschap die liggen wel dicht tegen elkaar. Het is ook soms een semantiek."

De aspecten 'vertrouwen' en 'bouwen aan zelfvertrouwen' vormen een belangrijk onderdeel van *empowerment*. Meerdere directeuren geven aan dat deze aspecten en het geven van ruimte randvoorwaardelijk zijn voor het faciliteren en ontwikkelen van medewerkers. Mensen komen vaak tot inzicht als er vertrouwen, ruimte en veiligheid is en als zij zichzelf kunnen zijn. Daardoor voelen zij zich in hun kracht gezet, zelfverzekerd, veilig en kunnen zij hun werkzaamheden optimaal uitvoeren.

"Nou dat vertrouwen is cruciaal. Maar de willen- en-kunnen- vraag, die stellen wij niet zo gek vaak. Dat zit hem meer aan die aanspreekbaarheidszijde hè, wil je dit? Oké. Kun je dit? Geen idee. Gaan we je helpen. Wil je dit nou liever niet? Moet je het niet doen. ..."

Naast het geven van vertrouwen en het bouwen aan zelfvertrouwen, draagt *empowerment* dus ook bij aan het stimuleren van mensen in nieuwe ideeën, 'zelfgerichte besluitvorming' en het 'creëren van veiligheid'. Directeuren geven aan dat *empowerment* ook te maken heeft met je eigen verantwoordelijkheid, motivatie en gedrevenheid. De medewerkers dienen te worden uitgedaagd om zelf met initiatieven te komen, zodat zij hun werk goed kunnen doen enerzijds en zichzelf kunnen ontwikkelen anderzijds. Dat is ook wat een aantal directeuren in hun verhalen benoemen. Ter illustratie wordt een aantal uitspraken weerge-

geven van directeuren die het belang van zelfgerichte besluitvorming en zelfvertrouwen in hun verhaal probeerden te duiden:

"... Je wilt graag initiatief van de medewerkers. Je wilt ook dat de medewerkers zelf op andere mensen afstappen en dat niet alles via jou terugkomt. . . . ik denk wel dat je er voldoende aandacht voor moet houden namelijk, proberen de mensen uit te dagen om de dingen te doen . . . , want dat is voor de organisatie goed, maar het is óók voor de persoon goed."

"... Dus een van de eerste dingen die ik heb gedaan, is een zelfsturend team opzetten. Nou dat is volgens mij één van de principes van dienend leiderschap, als je de kaders helder hebt. En vervolgens tegen mensen zegt', van joh verdeel het werk en kijk er maar eens naar, dat je denkt dat het goed is. Dan, binnen een mum van tijd heb je veel minder werklasturen."

Door het tonen van zelfvertrouwen en het nemen van een eigen verantwoordelijkheid in het interdepartementale speelveld, worden medewerkers in staat gesteld om hun eigen toegevoegde waarde te ervaren. Voorwaarde daarbij is dat zij door hun leidinggevendenden aan de voorkant goed in positie worden gebracht, zodat zij zelf besluiten kunnen nemen en optimaal inbreng kunnen hebben in het interdepartementale speelveld.

Verantwoordelijkheid geven. Directeuren proberen actief afstand te nemen van de inhoud en verantwoordelijkheden op een lager niveau te beleggen. Het 'formuleren van heldere doelen en doelstellingen' en het doorvertalen van de organisatiestrategie naar organisatie-doelen wordt door directeuren als een belangrijk aspect van *verantwoordelijkheid geven* benoemd. Zij geven aan dat de rol van een dienend leider is om de richting en de koers aan te geven, maar het 'hoe' uit de mensen zelf te laten komen. Leidinggevendenden maken daarbij gebruik van de managementtrechter²⁵ als hulpmiddel om de organisatiedoelen door te vertalen naar de werkvloer.

"... want zij zijn zelf ook manager en zij moeten het ook gaan uitzetten, dus dan hebben we het over het 'wat' en het 'hoe', dan is het 'wat'. In de filosofie van het dienend leiderschap sta ik ook helemaal achter, is het 'wat'. Is het primair iets wat je dan gaat aangeven op directieniveau en het 'hoe' doet dan de medewerker, maar als de medewerker dus afdelingshoofd is, dan moet die ook weer het 'wat' kunnen doorgeven en het 'hoe' moet natuurlijk toch ook door die persoon kunnen worden uitgezet."

²⁵ De managementtrechter is een hulpmiddel om invulling te geven aan dienend leiderschap vanuit KR8. De rol van de leidinggevende is na te gaan welk probleem er opgelost dient te worden, het formuleren van doelen daarbij en via kaders de medewerker richting geven voor hun inspanning om tot de oplossing van het probleem te komen. Bron: [http://corporate.intranet.rws.nl/Content/Media/73b8e7bb-7940-40e2-9646-3daf21fd9010/Praatplaat Managementtrechter.pdf](http://corporate.intranet.rws.nl/Content/Media/73b8e7bb-7940-40e2-9646-3daf21fd9010/Praatplaat%20Managementtrechter.pdf), bezocht op 26 februari, 2021.

Directeuren merken op dat het formuleren van doelen niet altijd eenvoudig is, omdat deze niet alleen door de interne organisatie kunnen worden beïnvloed, maar ook door de omgeving waar de belangen anders kunnen liggen. Dat kan consequenties met zich meebrengen voor het handelen van leidinggevendenden, waardoor zij voorzichtiger worden in het formuleren van doelen.

Verantwoordelijkheid geven gaat ook over het 'beoordelen van prestaties'. Leidinggevendenden moeten er zelf bewust van zijn hoe de mensen waar zij verantwoordelijk voor zijn, presteren. Ook als de medewerker onvoldoende presteert, dient de leidinggevende dat bespreekbaar te maken en niet uit de weg te gaan. Het evaluatie-aspect is voor medewerkers van belang om te kunnen groeien. Directeuren geven aan dat zowel individuele als collectieve prestaties zouden moeten worden beoordeeld:

"... je moet wel een heldere koers hebben, waar naartoe wil je, wel met elkaar ook kijken hoe dat het is gegaan, want het evaluatieve aspect is wel heel erg van belang, want daar leren mensen alleen van."

"... We mogen best tegen elkaar zeggen joh, weet je, het gaat niet goed, we doen het nog een jaar. Als het een jaar niet goed gaat, dan moet je echt ergens anders gaan werken, maar even niet meer hier. Want daar hebben we last van, en we bereiken onze cultuuroelstelling niet. En ik ben niet van: overal maar met gestrekt been in, dat niet, maar je mag wel naar elkaar uitspreken dat je dit gaat doen. En wederom vanuit maar één oogpunt, hoe zorgen we ervoor dat Rijkswaterstaat succesvol is in de context van de Rijksoverheid?"

Naast het beoordelen van individuele prestaties van medewerkers en collectieve prestaties, is het beoordelen van het functioneren van leidinggevendenden van belang. Directeuren geven aan, dat zij het formuleren van heldere doelen richting afdelingshoofden belangrijk te vinden. Een goede selectieprocedure waarin meer kan worden gestimuleerd op datgene wat de organisatie van een dienend leider verwacht, is daarbij cruciaal.

"... je moet gewoon de goeie mensen op de goeie plek hebben, ook hier. ... want op een gegeven moment kan iemand ook zeggen, ja je bent een kanjer in management, maar die hebben we hier niet nodig. Het kan, dat je dus niet past. En dat systeem doorzien en daarop acteren, dat vind ik ook iets van een leider. Je moet je organisatie ook zuiver krijgen ... en je moet ook zorgen dat je mensen op de goeie plek krijgt. Dat je dat goeie gesprek gaat voeren. Dat is ook dienend leiderschap. ... "

Mogelijk maken. Directeuren geven aan het 'communiceren van verwachtingen en doelen' richting medewerkers belangrijk te vinden. Om het eindresultaat te behalen, is het noodzake-

lijk dat leidinggevendenden helderheid geven aan de mensen en hen goed betrekken in de voorbereiding door onderscheid te maken tussen het 'wat' en het 'hoe' van het vraagstuk. Conform de managementtrechter zijn leidinggevendenden verantwoordelijk voor het 'wat' en medewerkers voor het 'hoe' van het vraagstuk.

"... dus dat betekent dat het vraagstuk helder is, en dat je daar met mensen over in gesprek bent. Dat doe ik meestal in een vragende vorm, ook de behoefte duidelijk uitspreken. Dus ik heb het vooral over het 'wat', en niet over het 'hoe'. Maar ik vind ook binnen Rijkswaterstaat, het 'wat' is voor sommige mensen ook heel erg dominant, en dat is het voor mij ook niet. Want je kunt aan iemand een vraag stellen, die die vraag wel snapt, maar soms weten mensen niet hoe dat ze het 'hoe' moeten aanpakken."

Mogelijk maken heeft ook te maken met het creëren van 'mogelijkheden om te groeien' en 'coaching' van medewerkers. Mogelijkheden die de organisatie biedt voor ontplooiing en optimale groei van medewerkers, worden door directeuren duidelijk benoemd. Opvallend is dat het opdoen van verschillende soorten ervaringen in de praktijk daarbij meer voorop staat dan mogelijkheden tot opleidingen, trainingen en cursussen. Meerdere directeuren geven aan het geven van ruimte aan medewerkers belangrijk te vinden, omdat zij daarmee optimaal kunnen groeien en zichzelf kunnen ontwikkelen. Tegelijkertijd wordt het ruimte geven door directeuren als heel lastig ervaren. Dat is ook wat een van de directeuren in zijn verhaal benoemt:

"... het is helemaal niet makkelijk. Het is eigenlijk hartstikke lastig, omdat je als leidinggevende vaak opgegroeid bent in dat je ook wel weet, dus je hebt vaak al antwoorden, je hebt al oplossingen. En het is nou juist de bedoeling dat je ook ziet wat er niet gezegd wordt en dat je mensen zoveel mogelijk ruimte geeft om echt zichzelf te ontwikkelen."

Ruimte geven aan medewerkers kan ervoor zorgen dat hun beleving van de organisatiecultuur positief wordt beïnvloed en dat zij daardoor minder hiërarchie voelen, beschrijft een andere directeur:

"Als je dus medewerkers ruimte geeft om zich te ontplooien en ze ook uitdaagt, dan voelt dat al heel wat minder hiërarchisch dan als je vooral zegt: ja, ik wil graag dat je het zo en zo en zo en zo doet. Dan geef je zo nauwkeurig stuur."

Vergeving. Directeuren noemen vaker het aspect 'accepteren van fouten' dan het 'aanmoedigen van het nemen van risico'. Zij benadrukken het belang van het accepteren van fouten van anderen en van jezelf en zij geven aan dat leidinggevendenden bereid zouden moeten zijn om fouten van hun medewerkers te accepteren en te accepteren dat resultaten soms anders

zijn dan zij verwacht hadden. Voor meerdere directeuren is daarbij wel van belang om terug te zien dat mensen iets hiervan leren en dat datgene wat ze hebben geleerd, geborgd is. Ten aanzien van het 'accepteren van fouten van jezelf', geven meerdere directeuren aan dat zij zelf ook fouten maken, waarbij ze dagelijks proberen te reflecteren op hun handelen. Ter illustratie wordt een aantal betekenissen weergegeven die directeuren aan 'accepteren van fouten van jezelf' geven:

"Ik maak fouten, gegarandeerd. Ja, die zijn er ook, ik maak natuurlijk ook fouten, dat denk ik wel. Ik ben niet onfeilbaar."

"Maar ik weet uit eigen ervaring dat bijvoorbeeld vorige week nog dat ik er zelf ook in schiet en dan sta ik met zo'n grote reddingsboei volgens mij en word allemaal heel kribbig van, dan denk ik van 'oh jee, ik ben het weer aan het doen!' en dat moet ik niet doen."

Een aantal directeuren geeft aan dat de organisatie ook fouten maakt door de lat heel hoog te leggen en door bepaalde keuzes te maken als gevolg van taakstellingen en bezuinigingen. Deze keuzes hebben consequenties voor de medewerkers en hun tevredenheid. Een van de oplossingen zou kunnen zijn dat de organisatie door het gebrek aan tijd een keuze maakt om bepaalde dingen niet te doen en beter te prioriteren:

"Maar ook dingen niet doen. Niet doen. Bepalen om dingen [niet te doen]... goed is goed genoeg... de lat is heel hoog... Iedereen moet alles lezen, als mensen tachtig mails op een dag krijgen, daar schrik ik van. Kijk, al mijn cc's heb ik al weg. Die krijg ik helemaal niet eens meer, dus ik heb ook wel trucjes. Maar dan mis je wel ineens weer dat er een medewerker is overleden."

Vergeving heeft ook te maken met het 'aanmoedigen van het nemen van risico'. Meerdere directeuren geven betekenis aan dit aspect, vooral in relatie tot de Compacte Rijksdienst en het werken voor externe klanten buiten RWS. De externe context van de organisatie en het werken voor externe klanten brengt zowel kansen als bedreigingen met zich mee. Toch moedigen de directeuren de medewerkers aan om risico's te nemen: *"... je moet nu binnenhalen wat je binnen wil halen, om te zorgen dat je levensvatbaar blijft..."*

Lof. Over het algemeen kan worden gesteld dat directeuren *lof* het minst vaak hebben genoemd van alle *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider*. Waardering geven komt tijdens de gesprekken met directeuren meerdere malen aan de orde. *Lof* komt tot uiting in de verhalen van directeuren, doordat zij het belang van het geven van waardering aan medewerkers benadrukken. Zo geven meerdere directeuren aan dat waardering en de

credits naar medewerkers moeten gaan voor hun inzet, de resultaten die zij bereiken, de initiatieven, de ideeën, de creativiteit en professionaliteit. Ter illustratie wordt een aantal uitspraken weergegeven van directeuren die waardering geven belangrijk vinden:

"Ik denk dat er heel veel vertrouwen is in mensen die hier werken... En 's middags stond zo'n managementassistent, ik zie hem nog staan, ... die stond daar gewoon voor dat bord even uit te leggen hoe dat in mekaar zat. ... Ik ga dat nooit meer vergeten. Ja. (stilte) ja, geef mensen maar de sleutel van het huis."

"... je moet af van het beeld dat je het beter weet. En je moet vertrouwen wat mensen je aangeven. ... ik ga niet zeggen je moet, maar ik ga jouw volgen, omdat ik dat vertrouwen heb dat jij dat beter weet dan ik. Daar moet je naar toe. Denk dat dat een soort van bewustzijnsverschuiving wat je moet gaan krijgen ..."

Het lijkt, conform hetgeen directeuren aangeven, dan ook belangrijk om resultaten zichtbaar te maken. De CD doet veel meer met minder mensen en middelen, de processen zijn geoptimaliseerd, de taakstelling is gerealiseerd. Er zou nu juist meer moeten worden geïnvesteerd in mensen, wat maar mondjesmaat wordt gedaan. Het belang van het geven van het podium aan de medewerkers is nu groter dan ooit. Daarmee wordt hun mindset veranderd, beschrijft een andere directeur. Directeuren spreken hun waardering niet alleen uit voor medewerkers, maar ook voor RWS als organisatie en haar familiecultuur.

"... dat vind ik al prettig aan Rijkswaterstaat, we zijn redelijk familiair, hè we zijn informeel waar het kan, en formeel waar het moet. En dat is nou ook heel erg prettig om in te werken."

Lof heeft ook te maken met het 'vieren van successen'. Dat kunnen kleine gebeurtenissen, situaties of gebaren zijn die aan verbondenheid bijdragen en het verschil maken. Opvallend is dat dit aspect van *lof* alleen door twee directeuren wordt genoemd in relatie tot gerealiseerde doelstellingen.

6.2.3 Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij directeuren

Authentiek wordt door alle zes de directeuren als het belangrijkste kenmerk gezien en wordt het meest genoemd. De andere kenmerken worden minder vaak genoemd, waarbij *eerlijk* het minst wordt genoemd. Tabel 6.2.3 geeft de *gedragingen van dienend leider* die door directeuren worden genoemd weer.

Tabel 6.2.3 Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij directeuren

Kenmerken	Aspecten
<i>Authentiek</i>	Transparant, Eerlijk (kwetsbaar), Integer
<i>Respectvol</i>	Samenwerken, Dezelfde behandeling ongeacht positie of titel, Wees beleefd, Wees aardig, Kritiek uiten in privé, Geen vernederende dingen zeggen, Geen geschreeuw
<i>Moedig</i>	Opkomen voor mensen, Vechten voor vooruitgang van mensen, Vermijden conflict niet, Innovatief
<i>Begripvol</i>	Waarderen van medewerkers, Empathie, Luisteren, Mededogen, Zorgzaamheid, Open- minded, Actie validatie, Flexibiliteit
<i>Eerlijk</i>	Gelijke behandeling van jezelf en anderen, Consequent, Gelijke behandeling van volgelingen

Authentiek. Vooral de aspecten 'eerlijk' (kwetsbaar) en 'transparant' komen tijdens de gesprekken met directeuren meerdere malen aan de orde en worden het meest genoemd. Meerdere directeuren hebben zich tijdens de gesprekken kwetsbaar opgesteld en hun gevoelens, overtuigingen, dromen en dingen die hen raken gedeeld. Zij reflecteren regelmatig op eigen persoonlijkheid en gedrag en zij spreken over hun worstelingen en struikelmomenten. Ter illustratie geeft de onderzoeker een aantal uitspraken weer van directeuren die het belang van persoonlijke kwetsbaarheden en reflectiemomenten in hun verhaal probeerden te duiden:

"Ik heb zelf best wel een thema met redderen voor anderen en dat geef ik wel eens mensen mee. Dat heb ik eigenlijk heel sterk zelf. Dat komt door mijn achtergrond, hoe ik ben opgevoed en wat mij gevormd heeft. Dus ik weet heel goed dat dat mijn valkuil is. Dat ik voor een ander wil zorgen."

"Voor mijzelf helpt het toch de groei die je zelf hebt doorgemaakt. De worstelingen en ook het leren loslaten. En sommige mensen kunnen dat van nature heel erg, en ik heb dat veel minder. En, dus ik heb dat wel moeten leren.. . Ik blijf wel geïnteresseerd zeg maar. En ik denk ook dat dat heel belangrijk is, maar soms kunnen mensen dat wel ervaren als toch een stukje, van goh, zit je erbovenop, wil je controleren."

". . . afstand van de inhoud zal ik maar zeggen en daar ben ik actief mee bezig en ik bevroeg mezelf er ook op als ik het zo mag zeggen. Wat ik bijvoorbeeld altijd doe, dat is als ik hiervan daan naar het station ga, dat is ongeveer een kwartiertje met de bus. Dan zet ik even mijn BlackBerry uit en dan laat ik even de dag terugkomen. Dan kijk ik even wat voor vergaderingen heb ik allemaal gehad. En dan denk ik ook van: nou, dan heb ik een aap op mijn schouder genomen. Nou [naam], volgende keer beter doen hè, want dat moet je juist niet doen. Maar zo probeer ik wel even te leren, want je blijft leren.. ."

Meerdere directeuren geven aan het meest last te hebben van allerlei maatregelen die worden genomen alleen maar om te bezuinigen en vanwege het gebrek aan tijd. Zij merken op dat hoe hoger je in de organisatie komt, des te minder tijd je krijgt om je eigen 'hoe' in te vullen. Directeuren voelen zelf een druk, omdat zij het lastig vinden de opgelegde bezuinigingen binnen de begroting te realiseren en zij benadrukken het belang van het verwachtingsmanagement daarin. Open, eerlijk en transparant met elkaar de verwachtingen communiceren, is daarbij essentieel. Dat is ook wat de volgende directeuren in hun verhaal benoemen:

" ik kan een poging doen, want ik heb afgesproken betrouwbare, voorspelbare begrotingen en prognoses. En ik heb ook aangegeven, ik heb op rood gezet, ik heb het tegen [naam] gezegd, ik ga me er niet aan kunnen houden, weet ik nu al. Gaat gewoon niet gebeuren. Begroting Rutte II komt er aan, ik ga er gewoon niet voor tekenen. Ja, maar het staat op Zoneboard. Ja, ik weet het, ik heb geen glazen bol, ik heb geen idee wat voor effect dan kan hebben, of ik het dan rechtgebreid krijg. Lukt mij gewoon niet."

"Wordt ook wel toe opgeroepen van ja, beste kamer, beste ministersploeg, is goed, is leuk dat jullie op die manier denken, maar leg dan ook gewoon collectief, want dat is de kracht, op tafel wat de consequenties daarvan zijn. Want als we dat niet doen, dat spel niet goed spelen, dan gaan we nog meer averij oplopen."

De bezuinigingen hebben een effect op zowel de leidinggevendenden als de medewerkers. Leidinggevendenden voelen zich beperkt in hun handelen en ervaren dat ze hun eigen afdeling niet meer goed kunnen runnen, omdat ze hun speelruimte totaal kwijt zijn. Hierdoor voelen medewerkers zich, meer dan nodig zou zijn, ingekaderd, zoals de volgende directeur dat aangeeft.

" Het enige wat je kan doen is het toch proberen heel goed uit te leggen en mensen daarin ook om begrip te vragen en . . . je moet wel van goeie huize komen om dan elke keer maar weer wel te blijven zien dat dat ook kansen biedt zeg maar, ja. Ja. . . En dan is het steeds van ja, je moet daar creatief mee omgaan, maar het houdt een keer op. En ik denk dat het wel bereikt is. . . ik geloof niet dat ze daar het DT nou heel erg goed op vinden, hoe wij dat doen. Nee...Ja maar hoe ga je ermee om hè? Daarin kan je het verschil maken."

Meerdere directeuren geven aan dat er op het niveau van het bestuur veel minder sprake is van dienend leiderschap en veel meer van macht en hiërarchie en wat voor een impact dat heeft op de interne organisatie van de CD.

". . . En daarboven zie ik dat niet gebeuren. Nee, dat is echt een opstelling van wij moeten hier leiden. Met de korte ei en vol op de troep en op de zeepkist mij vertellen hoe het moet. De rest komt ook mee of niet. . . En het is ook . . . geen dialoog, het is van we gaan het je wel

vertellen weet je, het je wel uitleggen hoe het werkt.”

”Als ik kijk wat er dan op bestuurlijk niveau gebeurt, ja daar vind ik wel een paar dingen van. Want dan prediken wij dienend leiderschap, maar ik heb laatst gezegd in een paar overleggen, is mijn algemeen directeur nog leidinggevende, of zetbaas? En een zetbaas ben je in de kroeg, en de brouwerij bepaalt exact wat jij doet. En dat geldt hier naar mijn mening ook in belangrijke mate. We hebben een bestuurder, die spreekt uit: ‘je krijgt alle ruimte’, maar vervolgens knippen het financieel helemaal uit met Rutte één, twee en de Rutte drie en vier die er ongetwijfeld aan gaan komen. Daar hebben we last van, dan wordt er in het bestuur hier besloten, dat tikt dan door naar beneden. Nou, de algemeen directeur van de Corporate Dienst is niet vertegenwoordigd in het bestuur zelf, maar wel in de Groepsraad. Maar dan krijg je ook maar weer een deel van mee. Het principe van de gele brieven, dat is echt gewoon het dictatoriaal. Er komt een brief, en er staat in wat je gewoon moet doen. Ja, is met je overlegd. Nee. Nou, dat gaan we dus maar doen.”

Respectvol. De aspecten ‘samenwerken’ en ‘dezelfde behandeling ongeacht positie en titel’ komen tijdens de gesprekken met directeuren meerdere malen aan de orde. Directeuren geven aan dat zij de samenwerking met medewerkers belangrijk vinden, omdat ze elkaar nodig hebben. Dienend leiderschap kan alleen tot zijn recht komen als sprake is van samenwerking tussen leider en medewerker, waarbij ze gezamenlijk tot iets komen wat voor de organisatie van belang is. Interactie en elkaar informeren over waar je mee bezig bent, staan daarbij centraal.

”. . . Niet om het over te nemen, maar om in contact te zijn en betrokken te blijven, zodat je je ook daarna verantwoordelijk voor kan voelen. Maar ook mensen op tijd hulp kan bieden. Dus dat is heel belangrijk, dat er interactie, dialoog is, wil je echt dienend leider kunnen zijn.”

”. . . ik kan een betere leidinggevende zijn als je mij goed informeert over wat je aan het doen bent waar je naartoe werkt, waar je tegenaan loopt, waar je me nodig hebt, en daar hoort een interactie bij. Wat helpt is die interactie hè? Dat is heel essentieel. Het is niet een kwestie van iemand iets geven om te laten doen en dan kom je ooit maar eens terug als het klaar is. Het gaat ook om interactie. Dat helpt voor mij om goed te kunnen functioneren. Maar het helpt mij ook echt een dienend leider te zijn.”

Opgemerkt wordt dat samenwerking binnen de context van de eigen organisatie open en transparant is in tegenstelling tot samenwerking buiten de context van RWS waar belangen anders liggen en machtsspelletjes worden gespeeld.

”Ik verwacht als wij hier met elkaar zitten, dat we onze kaarten op tafel leggen. Ja, dat gebeurt natuurlijk niet daar. Daar blijven kaarten onder tafel, worden machtsspelletjes gespeeld. De

kaart komt pas op tafel op het moment dat je het gevoel hebt van hé, te laat of nu kan ik hem gaan winnen of nu moet ik hem juist stroef inzetten.”

Directeuren geven aan dat ‘dezelfde behandeling ongeacht positie of titel’ essentieel is, als het gaat om samenwerking, zoals de volgende directeuren opmerken:

“. . . dat je ook heel goed beseft dat je ook een radertje in het geheel bent en ook moet werken in de productieprocessen waarin je zit. Dat je daar gewoon een rol in hebt net als ieder ander.”

“Ik merk ook wel dat mensen soms heel gespannen zijn als ze voor het eerst een gesprek met je hebben. Dus ik probeer mensen altijd heel erg op hun gemak te stellen. . . . mijn eerste confrontatie daarmee was echt toen ik nog relatief jong was en op ziekenbezoek bij een collega ging. En ik was de leidinggevende en ik dacht het is bij Jan of weet ik het hoe die heette. Dus ik zat daar rustig op de bank en zeg goh wat een leuk huis hebben jullie he, dat breekt altijd het ijs een beetje. Maar die zaten helemaal stijf op de bank, hij en zijn vrouw en toen zei iemand achteraf tegen me [naam] jij was wel het afdelingshoofd wat daar op bezoek kwam hoor. En ik dacht huh? Ik had me helemaal niet gerealiseerd.”

Moedig. De focus van directeuren is vooral gericht op het ‘opkomen voor mensen’ en het ‘vechten voor de vooruitgang van mensen’. Dat doen ze door de ruimte aan mensen te geven, door hen te inspireren en stimuleren, zodat zij zich kunnen ontwikkelen. Daar hoort verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen ook bij. Directeuren geven aan dat zij het werken voor externe klanten buiten de eigen organisatie stimuleren, omdat het voor medewerkers kansen biedt om zich te ontplooiën.

“De reden waarom we het willen stimuleren ook vanuit de koers van de CD is juist om daarmee ook je eigen expertise te blijven doorontwikkelen, en ook je werkgeverschap aantrekkelijk te houden voor mensen in onze business.”

Een derde aspect, dat ten grondslag ligt aan het ervaren van moed, is het ‘niet vermijden van conflict’. Meerdere directeuren geven aan dat zij het aspect ‘niet vermijden van conflict’ belangrijk vinden en geven daar verschillende invullingen aan, zoals elkaar wederwoord durven geven, elkaar aanspreken en daar waar nodig interveniëren.

“. . . Als je elkaar geen wederwoord durft te geven, krijg je toch een mindere kwaliteit. Dan heb je alleen meelopers, dat wil je niet. Soms wel handig. Soms denk je van, vreselijk handig als ik nu iets erdoorheen wil drukken en dan heb ik ook nog mijn meelopers, maar dat is natuurlijk voor de kwaliteit ‘killing’. Dat wil je niet.”

" . . . Ik heb dus ook iemand die gewoon niet wil, wel kan, en niet wil is gewoon voor mij ook, sollicitatieadvies, ga op zoek naar een andere baan, want jij staat zo ver af van het principe van dienend leiderschap. Je bent alleen maar een verstoorder, en je bent een prima voetballer, maar niet in dit type voetbalteam. . . En dat durven we volgens mij vaak niet. En dienend leiderschap is ook een kwestie van lef, want de 'wat' vraag moet je stellen, 'hoe' ruimte geven, maar ook durven interveniëren. Wij zijn geen sociale werkplaats, wij zijn een bedrijf. . . Want ik zeg ook tegen mensen, ik gun dat vertrouwen, maar als mensen dat vertrouwen heel vaak schaden, is er geen basis meer voor het gunnen. En vaak is het niet zo dat het zit in het dat ze niet weten hoe, maar zit in de houding en gedrag daaromtrent. . . "

Dit brengt een belangrijke nuance aan. Opvallend is de beleving van directeuren als het gaat om de organisatiecultuur van de CD. Meerdere directeuren benoemen dat het te veel voor elkaar zorgen een valkuil van de familiecultuur is, waardoor er nog leidinggevend zijn die het conflict met de medewerkers, die in beweging moeten komen, niet durven aan te gaan. Dienende leiders gaan moeilijke dingen niet uit de weg, zoals de volgende directeur opmerkt:

"En het rare daarvan is eigenlijk dat het in het begin eigenlijk helemaal niet leuk is, want je moet confronteren. En ja, je kent de cultuur ook, het is best wel lang een beetje pappen en nathouden. Niet iets echt zeggen hoe het staat. . . Want als je ze gaat coachen en gaat zeggen van je zit hier niet op je plek, dat is ook dienend leiderschap he? Dat is toch niet leuk, dus maar ook die moeilijke dingen niet uit de weg gaan. . . . Lef, echte moed. Want die leiders stellen dingen ter discussie, ook wel eens vervelend, blijven wegen zoeken om dingen ter discussie te stellen of aan te gaan. Bespreekbaar te maken. Al die lastige dingen. En delen, het samen doen. Dialoog. Een dienend leider doet niks alleen, volgens mij. Die maakt bespreekbaar."

Dienende leiders stimuleren medewerkers om met innovatieve ideeën te komen. Zij hoeven niet zelf de innovators te zijn, maar ze scheppen randvoorwaarden, zodat medewerkers met innovatieve ideeën kunnen komen.

Begripvol. Uit de interviews is gebleken dat verschillende aspecten van *begripvol* bij directeuren een belangrijke rol spelen in hun handelen. De aspecten 'waarderen van medewerkers' en 'empathie' worden tijdens de gesprekken met directeuren het meest genoemd.

"Ik zie dat ook weleens bij DT-stukken. Ik heb iedereen in een enorme bocht zien wringen om dat dan nog op tijd aan te leveren of één dag te laat, denk ik ja, kun je van alles van vinden, maar ik vind- heb dan ook heel veel sympathie voor de mensen die daar gewoon hun schouders ondergezet hebben. Denk ik ja, ik ga mensen niet afbranden."

"En ik denk zelf, dat ik probeer ook altijd om te onthouden van het gaat niet om wie je bent of wat je doet of wat je resultaat is, maar bepalend is hoe iemand zich gevoeld heeft als je de deur uitloopt. Dat is bepalend voor je werk, maar ook resultaat vervolgens weer. Dat mensen zich gewoon prettig bij je voelen en veilig voelen en tegelijk hoor je me ook zeggen dat kan je niet 100% altijd garanderen, maar je kan het wel noemen, bespreken."

Dienend leiderschap vraagt echt aandacht en interesse voor de mensen met wie je samenwerkt, waarbij empathie en inlevingsvermogen centraal staan. Voor meerdere directeuren is daarbij wel van belang om ook zakelijkheid daarin mee te nemen, durf om leiderschap te tonen en door te pakken.

"Ja, ik denk dat het belangrijk is dat je inlevingsvermogen hebt en ook empathie, maar. . . je moet ook gewoon die zakelijkheid daarin meenemen. Dus je moet niet doorschieten, maar ja, empathie is natuurlijk helemaal niks mis mee. Dat kan soms enorm helpen om zeg maar de juiste beweging te krijgen, maar het moet niet alleen empathie zijn. Die zakelijke kant hoort er ook echt wel bij, anders ga je er niet komen. Dus je moet wisselen in stijlen, je moet echt kunnen wisselen in stijlen. Wel belangrijk."

Naast het 'waarderen van medewerkers' en het tonen van 'empathie', worden ook de aspecten 'luisteren' en 'openstaan' door directeuren veelvuldig genoemd. Zij geven aan dat het niet zo gemakkelijk is om te luisteren, omdat je als leidinggevende dikwijls al de antwoorden weet en het is juist de bedoeling dat je hoort wat er niet gezegd wordt en dat je mensen zoveel mogelijk ruimte geeft om zich te ontwikkelen.

"Openstaan, luisteren, kijken, dat zijn denk ik hele belangrijke dingen om mee te beginnen (stilte) en ik zeg wel eens van mijn sterkste spier is mijn kaakspier. Als je kijkt naar het vak wat je uitoefent, maar dat is niet altijd mijn sterkste moment. Want de inzichten die je krijgt over wat er feitelijk gebeurt, is eigenlijk al vaak voldoende om te observeren en te luisteren. En niet om gelijk te doen. Maar dat zei ik twintig jaar geleden niet, hoor. Want toen was ik allang aan het roeien en dat doe ik nu ook nog wel eens."

Eerlijk. In de interviews geeft een groot deel van de directeuren aan dat de gelijkwaardigheid tussen leidinggevend en medewerkers ('gelijke behandeling van medewerkers en leidinggevend') van belang is om dienend leiderschap te kunnen ervaren.

"Dat jij tegen mij durft te zeggen van [naam], dit zie ik je doen, maar dat is niet handig. Dat je het ook gewoon durft te zeggen tegen mij. Nou, jij zult dat durven te zeggen, maar er zijn ook mensen bij [die dat niet durven], dus dat gaat niet vanzelf."

"Soms zijn mensen ook wel wat aanbidderig naar mij. Weet je wel, zo van, 'ooh'. Dat is ingewikkeld soms. En ik vind gelijkwaardigheid ook heel belangrijk. Maar die is er niet altijd."

Enkele directeuren merken op dat zij soms door hun volgers, die hiërarchie-gevoeliger zijn dan de anderen, anders worden benaderd, waardoor zij een bepaalde barrière ervaren die zij niet prettig vinden:

"Ik denk wel dat er een bepaalde barrière is, ook al vind ik die als persoon helemaal niet prettig en past het ook helemaal niet bij mij. . . . In de realiteit is er een afstand en ik word nooit 'one of the boys' hier. En dat is gewoon zo. Ik heb best wel wat vrienden uit het werk overgehouden en heel soms denk ik ook wel eens best ingewikkeld want ik ben altijd hun leidinggevende geweest."

"Dat is mijn worsteling wel eens. . . . dat voel je meteen als iemand je zo benadert.. . . Dat voel je gewoon. Dat schept afstand. Ik vind dat niet fijn. Ik vind dat gewoon niet prettig."

Naast de gelijkwaardigheid tussen leidinggevend en medewerkers wordt eerlijkheid ook ervaren door 'consequent handelen'. Directeuren geven aan dat RWS heel consequent dienend leiderschap en procesgericht werken, waarin iedereen een rol krijgt, probeert door te voeren in de organisatie.

6.2.4 Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij directeuren

Vertrouwen wordt door alle zes de directeuren als het belangrijkste kenmerk gezien en wordt het meest genoemd, terwijl *loyaliteit* het minst wordt genoemd. Tabel 6.2.4 geeft de resultaten van dienend leider weer die door directeuren worden genoemd.

Tabel 6.2.4 Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij directeuren

Kenmerken	Aspecten
<i>Vertrouwen</i>	Visie hebben, Kennis, Ervaring, Vaardigheden, Inhoudelijk expert
<i>Teamwork</i>	Elkaar ondersteunen, Zorgen voor elkaar, Omkijken naar elkaar, Diepe zorg
<i>Betrokkenheid</i>	Met hart en ziel, Niet alleen het minimale doen, Buiten kaders
<i>Werktevreedenheid</i>	Zelfrealisatie, Voldoening, Betekenis geven, Maakt deel uit van het leven
<i>Commitment</i>	Commitment
<i>Loyaliteit</i>	Laag personeelsverloop

Vertrouwen. Directeuren geven aan dat zij het aspect 'het hebben van visie' belangrijk vinden, vooral als het gaat om de visie van de CD op de Compacte Rijksdienst, zijn betrokkenheid bij verschillende rijksbrede netwerken evenals de kansen voor de CD die daarmee gepaard gaan, zoals door een aantal directeuren wordt benoemd:

"Ik zie daar wel kansen, want wij kunnen toch ook leren van anderen en als je meer doet, kun je weer meer expertise in huis halen als je een grotere operatie hebt te bedienen. . . . ik zie dat niet als een bedreiging. Althans, laat ik het zo zeggen ik zie het meer nu als kansen, omdat wij ook steviger ingebed zijn. . . ."

"We zijn goed in . . . , toevallig elementen die Rijksoverheid toejuicht. Dus naar mijn perspectief, ultieme kansen, prachtige kansen om te ondernemen, laten we de kans ook aangrijpen. . . . die kansen die er liggen, die zorgen ervoor dat ook voor Rijkswaterstaat de deuren opengaan naar andere onderdelen van de Rijksoverheid. Nou, je bent goed op de hoogte van mijn . . . , daar ligt nu een strategie onder om te kijken waar we onderdelen van anderen binnen kunnen halen . . . Daar zie ik een enorme kans. . . . Dus, ik zie daar eigenlijk alleen maar kansen, en ik weet ook dat een deel van onze omgeving buiten Rijkswaterstaat dat slapend afwacht. Nou, dat is natuurlijk helemaal het ultieme moment, laten we nu heel snel opstomen, en zorgen dat we hem binnen halen. Dat is ook de commerciële benadering. Want de drijvende kracht erachter is dat RWS levensvatbaar is."

Naast 'het hebben van visie' dragen de aspecten 'het beschikken over kennis en ervaring' dus ook bij aan *vertrouwen*. 'Het beschikken over kennis en ervaring' wordt door de directeurs gezien als een vorm van kwaliteit die mensen helpt om beter te functioneren:

"Als je het goed doet, is dat natuurlijk het geval, voelen mensen zich daar prettiger in en zullen dus ook zo gaan opereren. Tenminste, dat zal in de regel wel zo zijn. Het is ook denk ik een vorm van kwaliteit van de organisatie en van hoe je dat leiderschap doet. Dat is natuurlijk vakkennis die je hebt. Sociale vaardigheden die je nodig hebt."

Maar vertrouwen kan ook groeien door iets te kunnen betekenen voor, of het kunnen helpen van, anderen door coaching, te investeren in een relatie met mensen, zich kwetsbaar op te stellen en om feedback te vragen. Dat is ook wat de directeurs benoemen in hun verhalen:

"Dus het begint met het doorbreken van ja, eigenlijk alle illusies en even terug van wat gebeurt er wel, gewoon feitelijk, wat gebeurt er niet. Wat is nodig, wat is wel, dus in het begin is het altijd even echt in een paar gesprekken echt door die pijn of door die muur heen. Dat moet afgebroken worden en dat vind ik altijd, dat is gewoon spannend. . . ."

"Ook wel mensen om me heen proberen te hebben die mij echt feedback durven te geven. En dat is wel lastig. Hoe verder je komt in een bedrijf, hoe lastiger dat eigenlijk wordt. Alhoewel ik hoe ouder ik word en hoe kwetsbaarder ik mezelf durf op te stellen, merk ik dat ik ook veel openhartiger gesprekken met mensen heb en dat had ik twintig jaar geleden niet. . .

Het helpt ook wel als je medewerkers hebt die het jou ook toestaan. Ik denk dat je dat nooit allemaal in je eentje kan. Maar het is ook een wisselwerking. Dus dat helpt ook. En heel veel levenservaring.”

Een aantal directeuren geeft aan dat een dienend leider niet alleen verstand moet hebben van processen, maar ook van de inhoud om in staat te kunnen zijn de medewerkers te helpen. Opvallend is dat het beschikken over vakinhoudelijke kennis in de praktijk meer voorop staat dan het beschikken over kennis van processen en empathisch vermogen, zoals bij de implementatie van dienend leiderschap bij RWS is geïntroduceerd:

“Voor mij is empathisch vermogen het snappen en inleven in de ander. Er zullen wellicht verschillende definities voor zijn, maar dat is het enige op het moment voor mij. Dat is één. Maar hier sturen wij, dat staat ook in mijn functieomschrijving, op processen. En wij vinden het veel minder belangrijk om iemand met vakinhoudelijke kennis aan tafel te hebben. En dan wordt het lastig. Want dan kan ik wel erg op processen gaan sturen, alleen maar het proces, zonder van inhoud verstand te hebben, maar dan wordt het ontzettend lastig om dat empathisch vermogen te hebben. Want dan stel ik aan iemand de vraag, kun je dit? En die reageert in de regel, inhoudelijk. En als je dan inhoudelijk reageert, en ik heb geen verstand van zaken, kan ik wel zeggen ja, procesmatig klopt het, maar ik kan je niet helpen.”

“En ik geloof erin dat je in een portefeuille moet zitten waaraan je het proces goed kunt begeleiden en redelijk verstand van de inhoud moet hebben, waardoor je iemand anders kunt helpen om de stap te zetten, en daarmee dus weer die tijdsspanne en dergelijke goed onder controle kunt krijgen.”

Teamwork. Directeuren spreken vooral over de aspecten ‘ondersteunen van elkaar’ en ‘zorgen voor elkaar’. *Teamwork* kan alleen invulling krijgen in een samenspel tussen de leider en de medewerker. Het ervaren van *teamwork* door de directeuren heeft vooral te maken met het ‘ondersteunen van elkaar’ en het ‘zorgen voor elkaar’, waarbij het samenwerken en elkaar helpen vanuit het perspectief van dienend en persoonlijk leiderschap centraal staan. Dat is precies wat een aantal directeuren benoemt:

“... dat dienend leiderschap en dat persoonlijk leiderschap, dat zijn twee dingen die tegen elkaar aan schuren. En als dat optimaal wordt ingevuld, dan krijgen we een soort leiderschap wat je met elkaar invult, wat tot optimalere resultaten kan komen. ... Maar dat kan dus alleen maar en daarom begon ik ermee, als er een spel is tussen de leider en de medewerker die samen naar een einddoel bewegen. Als dat er namelijk niet is, dan kan dat dienend leiderschap niet volledig tot zijn recht komen.”

"Als ik wil uitdragen wat jij aan het doen bent, dan heb ik het nodig dat ik ook weet waar je mee bezig bent hè, dus ik kan een betere leidinggevende zijn, als je mij goed informeert over wat je aan het doen bent . . . en waar je naartoe werkt, waar je tegenaan loopt, waar je me nodig hebt, en nou, daar hoort een interactie bij. Wat helpt, is die interactie hè? Dat is heel essentieel. Het is niet een kwestie van iemand iets geven om te laten doen en dan kom je ooit maar eens terug als het klaar is. Het gaat ook om, ja, interactie. Dat helpt voor mij om goed te kunnen functioneren, maar het helpt mij ook om echt een dienend leider te zijn."

Teamwork heeft ook te maken met of je voldoende wordt uitgedaagd om elkaar de spiegel voor te houden en elkaar oprechte feedback te geven, zoals de volgende directeur opmerkt:

". . . ik geloof heel erg om elke dag elkaar de spiegel voor te houden. De spiegel voor te houden van, hoe deed je het en als je nou in de spiegel kijkt, hoe zou dat anders moeten? Om een voorbeeldje te geven. Ik merk dat ik daar ook al een beetje mee speel. Gewoon vanuit speelsheid. Dat zit ook wel een beetje in me, om te 'teasen' af en toe."

Betrokkenheid. De aspecten 'je hart en ziel ervoor inzetten' en 'niet alleen het minimale doen' worden door directeuren het meest genoemd. Zij relateren *betrokkenheid* aan het toevoegen van waarde als dienend leider. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij aandacht en interesse hebben voor de mensen met wie zij samenwerken en niet alleen het minimale doen. Zij proberen mensen te helpen door hen te coachen en op de juiste plek te zetten.

"Dienend leiderschap vraagt echt aandacht en interesse voor de mensen met wie je samenwerkt. Maar ook durf om ook door te pakken. . . . er werd wel eens een geintje over gemaakt in het begin van oh, dan ga je zeker kopjes koffie rondbrengen als dienend leider. En toen zei ik, nou, waarom niet? Zo nu en dan vind ik helemaal geen enkel probleem. Maar je moet ook wel leiderschap tonen."

"Maar ik probeer mensen altijd wel te zeggen, ik doe dit niet om je kapot te maken, ik zit hier om je verder te helpen. Alleen we moeten wel begrijpen, wat is nou het startpunt? Hoe zit het er nou ook werkelijk voor? . . . Ik probeer te doen waar ik echt in geloof, waar ik 100% achter sta. Wat goed is voor de zaak of voor CD, RWS, voor het Rijk, de maatschappij. Ja, en daar zoek ik ook wel heel erg mijn mensen in op. "

Een ander aspect van *betrokkenheid* dat directeuren belangrijk vinden, is betrokkenheid van medewerkers bij leidinggevend. Betrokkenheid bij de mensen en de organisatie is niet alleen de verantwoordelijkheid van leidinggevend. Directeuren verwachten daar ook een duidelijke eigen verantwoordelijkheid in van medewerkers. Met name, omdat medewerkers

ervoor verantwoordelijk zijn om zelf keuzes te maken en hun leidinggevenden te betrekken in wat zij doen, zodat sprake kan zijn van verbinding en interactie.

Werktevredenheid. Alle aspecten van *werktevredenheid* worden in meer of mindere mate door de directeuren genoemd. Zij vinden werkplezier van belang, omdat het werk deel uitmaakt van het leven.

"Ik vind het gewoon leuk om in verbinding te zijn, rond te lopen, even bij elkaar aan tafel te zitten, ook een kwinkslag te maken, ook een beetje soms te plagen, om mensen een beetje uit de comfortzone te krijgen. . . . Want ik bedoel, ja het leven kan kort zijn. Je moet ook met elkaar werkplezier hebben hè. Dus ik merk wel dat de manier van opereren, dat die bij mij past."

Het lijkt, conform hetgeen directeuren aangeven, dat de keuze die RWS voor dienend leiderschap heeft gemaakt, ervoor zorgt dat directeuren het werken bij RWS als heel bijzonder en als prettig ervaren. Het mooie van dienend leiderschap is dat het beide doelen dient. Het dient de organisatie die de productie wil realiseren en het dient de medewerker die zich gesteund, gestimuleerd en uitgedaagd voelt. Directeuren geven aan dat dit een goede manier van werken met elkaar is. Hierdoor ontstaat een relatie tussen dienend leiderschap en werktevredenheid.

"En daarom vind ik het wel heel bijzonder om bij RWS te werken, omdat ze het wel hebben afgesproken met elkaar en het ook opgeschreven hebben en het ook in trainingen en opleidingen terugkomt; in KR8 terugkomt. Dus men probeert het wel heel consequent door te voeren. En het is dus niet een 'hype'. Nou, dat vind ik al de plus van RWS en ze voeren het door in een behoorlijk technische, mannelijke, niet alleen, omdat er veel mannen werken alleen, maar mannelijke organisatie. Dus eigenlijk vind ik het wel heel knap en heel stoer. En als we wat meer mensen aan de top zouden hebben die het in persoon ook heel erg uitdragen, dat zou helpen. Maar het lef dat ze gehad hebben om het zo te doen, dat vind ik toch wel, ja dat vind ik wel heel leuk, dat denken. Dus dat maakt het ook leuk om hier te werken in deze context."

Werktevredenheid wordt ook ervaren wanneer medewerkers vertrouwen krijgen, gestimuleerd worden om zichzelf door te ontwikkelen, gecoacht en geholpen worden om een juiste plek binnen de organisatie te vinden:

". . . Geweldig. Heeft nog nooit iemand aan de MO [management ondersteuner] gevraagd. Sterker nog, ze is de enige die er zo bij wordt betrokken. Daardoor groeit ze nog steeds en is ze tevreden over zichzelf maar ook over haar werk."

"Hij zit nu op een plek ergens anders binnen de CD, gewoon dossiers te vreten, in een hok. In zijn eentje. Helemaal productie. Zielsgelukkig. En ja, dan denk ik van, dat is winst voor iedereen. . . . Daar word ik blij van. . . . Nu waren er ook een paar mensen van de afdeling, dat zijn voor mij de meest dankbare mensen, daar krijg ik het meeste voldoening uit. Het grappige is dat de mensen vaak aan het eind van het traject dan terugkomen bij me en zeggen [naam] dankjewel."

Commitment. Met dit kenmerk wordt het resultaat van dienend leiderschap bedoeld, waarbij het goed behandelen van mensen door dienende leiders tot commitment van mensen leidt. Door de directeuren wordt over toewijding van zowel leidinggevend en als medewerkers gesproken. Een belangrijk onderdeel van *commitment* vormt het goed behandelen van mensen en het krijgen van persoonlijke aandacht door meer vragen te stellen en te luisteren, waardoor een samenspel tussen leidinggevend en medewerkers ontstaat, zoals de volgende directeur benoemt:

"Op het moment dat jij iets voor mij hebt voorbereid of iets meegedeelt, vind ik ook dat je dan weer terug moet horen wat dat betekent. Ik bedoel, dat is ook belangrijk vind ik. . . . ik probeer altijd even, al is het maar een paar nootjes, terug te geven aan degene die daar inspanning [voor geleverd heeft]- ja, daarmee maak je de cirkel even rond. Je hebt niet voor niks je nek uitgestoken. Ik denk van ja, het spel spelen we samen."

Tevens wordt invulling gegeven aan *commitment* door ervoor te kiezen om in de voorbereiding minder zelf te doen en er meer te zijn en mensen daarin te betrekken. Hierdoor kan meer effect worden bereikt vanuit dienend leiderschap.

"En door keuzes te maken. Er meer te zijn en minder zelf te doen, dat je meer effect bereikt vanuit dienend leiderschap dan, zoals de ratrace er nu voor zorgt. Maar ik ontworstel me daar ook niet altijd aan."

"Dus volgens mij, het feit dat je mensen wel goed betreft in de voorbereiding en zorgt dat ze ruimte hebben en krijgen, is denk ik een hele noodzakelijke om uiteindelijk ook het eindresultaat wat makkelijker te kunnen accepteren. Dat is denk ik wel wat ik zie."

Commitment heeft ook ermee te maken met dat je jouw eigen functioneren laat toetsen door jouw medewerkers en dat jij als leider toegewijd moet zijn en de ambitie moet hebben om jouw opvolger beter op te leiden, waardoor hij het werk beter kan doen dan jij ooit zelf kon.

“... mensen waarmee ik werk, weten dat ik vind dat de ambitie moet zijn, je moet je opvolger beter opleiden, waardoor hij het werk beter kan doen dan ik ooit zelf kon. En dat betekent dat ik bereid ben mijn positie los te laten, volgens mij is dat wel een hele belangrijke...”

Loyaliteit. Met dit kenmerk wordt het resultaat van dienend leiderschap bedoeld, waarbij het handelen van leiders tot loyaliteit van de medewerkers leidt, waardoor zij bij de organisatie waarin zij werken, willen blijven ('laag personeelsverloop'). *Loyaliteit* wordt door directeuren het minst genoemd van alle kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap. Loyaliteit aan de doelen die de organisatie stelt, wordt door directeuren als een belangrijk aspect van *loyaliteit* benoemd. Zij geven aan dat de loyaliteit groot is en dat de CD heel veel met hetzelfde doet. De tijd is aangebroken om in mensen te gaan investeren:

“En ik denk dat we al heel veel doen met hetzelfde. En tegelijkertijd die taakstelling hebben gerealiseerd, waardoor ook je lucht er steeds meer uit is. En je processen optimaliseren, er is vast nog wel iets te winnen hè? Maar ja hele grote efficiëntie-slagen zie ik dan ook niet meer op dit moment. En je moet juist willen investeren in mensen...Absoluut, en dat doen we maar mondjesmaat.”

Naast loyaliteit aan de doelen die de organisatie stelt, is het van belang om de loyaliteit van de medewerkers te versterken. Het benoemen dat iemand klaar is om een hogere functie te bekleden, kan bijdragen aan het veranderen van zijn mindset en daarmee aan het versterken van loyaliteit:

“[naam] weet dat ik vind dat hij eigenlijk op mijn plek zou moeten zitten. Kan die nu al. Maar door dat tegen hem te zeggen, verandert zijn mindset. Dus [hij] gaat redeneren als directeur, en daarmee beïnvloedt hij meteen zijn ‘hoe’ handelen binnen zijn eigen afdeling. Dat is meteen de verandering van de mindset.”

6.2.5 Samenvatting: Kenmerken van dienend leiderschap bij directeuren

Uit de analyse van de interviews met directeuren blijkt dat ten aanzien van de *individuele kenmerken behorend bij dienend leiderschap* relatief veel focus ligt bij de onderwerpen die betrekking hebben op de kenmerken *bescheidenheid* en *rentmeesterschap*. Directeuren blijken de focus van hun handelen in meer of mindere mate te leggen op verbinding, dialoog en samenspraak tussen de leidinggevende en de medewerker. Zij benadrukken het belang van inzicht in zelfkennis, eigen beperkingen en zwakke punten en zoeken actief naar de bijdrage van medewerkers, waarbij gelijkwaardigheid aan elkaar centraal staat. Tegelijkertijd voelen directeuren de behoefte aan meer positionering, externe oriëntatie en een zoektocht naar betekenisgeving en bijdragen aan iets groters dan zichzelf.

Ten aanzien van de *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider*, blijkt dat relatief veel focus in de interviews ligt bij de onderwerpen die betrekking hebben op de kenmerken *empowerment*, *verantwoordelijkheid geven* en *mogelijk maken* en minder op *lof* en *vergeving*. Een van de belangrijkste bevindingen die in dit deel naar voren is gekomen, is dat het ontwikkelen van mensen afhankelijk is van het faciliteren van de ontwikkeling van medewerkers en het geven van de verantwoordelijkheid en ruimte, zodat zij zo optimaal mogelijk kunnen groeien en zichzelf kunnen ontwikkelen. Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat vertrouwen, het inspireren en stimuleren van mogelijkheden om te groeien en zelfstandig besluiten nemen, coaching en begeleiding een belangrijke rol spelen in het handelen van de directeuren. Daarnaast ligt het accent op het communiceren van heldere verwachtingen en duidelijke doelen richting de medewerker, inclusief de daarbij behorende kaders en regelmogelijkheden. Er is sprake van een zakelijke houding tussen de directeuren die voor mensen zorgen door ruimte en vertrouwen te geven, te inspireren en stimuleren om zich te ontwikkelen en de medewerkers die zorgen voor het realiseren van de doelen van de organisatie. Er blijkt sprake te zijn van een soort afhankelijkheid tussen het zorgen voor de mensen en het realiseren van doelen van de organisatie en tussen ‘ziel en zakelijkheid’. Directeuren worden geacht om voortdurend te schakelen tussen het faciliteren en stimuleren van medewerkers om zichzelf te ontplooiën en risico’s te nemen, het realiseren van de organisatiedoelen en opgelegde taakstellingen en het denken en handelen ‘van buiten naar binnen’ te incorporeren.

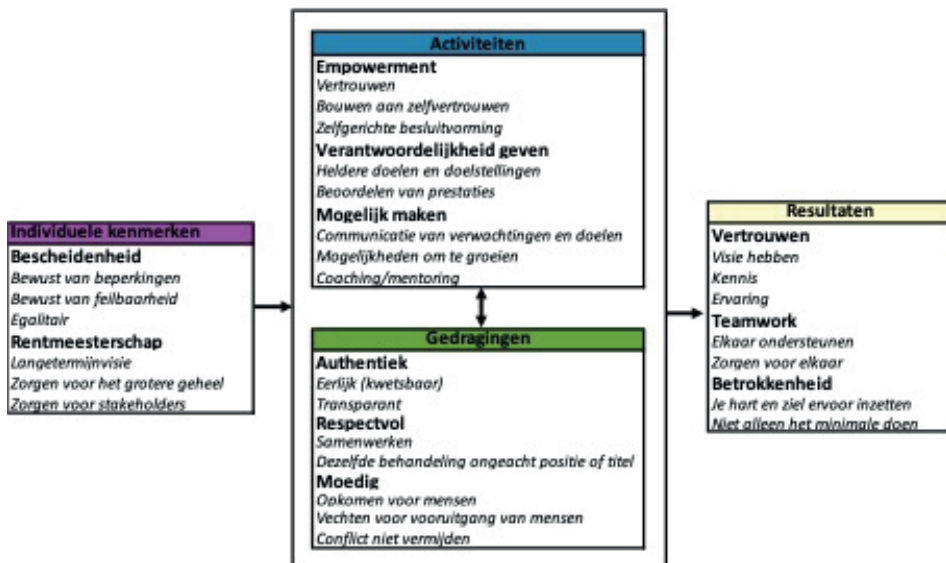
Directeuren vinden ten aanzien van de *kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider* aspecten van *authenticiteit* belangrijk, namelijk: ‘kwetsbaarheid’, ‘eerlijkheid’ en ‘transparantie’. Tevens spreken ze over ‘samenwerken’, ‘dezelfde behandeling ongeacht positie of titel’, ‘opkomen voor mensen’, ‘vechten voor de vooruitgang van mensen’ en ‘niet vermijden van conflict’. Daarnaast ligt het accent op ‘waarderen van medewerkers’, ‘empathie’ en ‘luisteren’.

Bij de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider* valt op dat directeuren zich het meest uiten over *vertrouwen* en de aspecten ‘het hebben van visie’ en ‘het beschikken over kennis en ervaring’, en daarmee het vertrouwen creëren voor het goed functioneren van medewerkers en de organisatie. Directeuren geven aan dat het goed formuleren van een visie, het doorvertalen daarvan naar de werkvloer, het zorgen voor de betrokkenheid van mensen aan de voorkant, de verbinding tussen de medewerkers en de organisatiedoelen, interactie met de medewerkers, een belangrijke rol spelen in hun handelen. Tevens wordt betrokkenheid genoemd, waarbij het ondersteunen van elkaar en het zorgen voor elkaar in een samenspel en een wisselwerking tussen de leider en de medewerker die met elkaar

iets presteren centraal staan. Directeuren benadrukken het belang van betrokkenheid bij medewerkers en omgekeerd. Niet uitsluitend, omdat zij resultaten willen bereiken, maar vooral, omdat zij ervan overtuigd zijn dat het medewerkers helpt groeien in wie zij zijn en hoe zij zich kunnen ontwikkelen.

In Figuur 6.2.5 is een samenvatting van de kenmerken behorend bij dienend leiderschap van de CD vanuit het perspectief van directeuren weergegeven.

Figuur 6.2.5 Samenvatting van de kenmerken behorend bij dienend leiderschap vanuit het perspectief van directeuren



6.3 Analyse van kenmerken van dienend leiderschap bij afdelingshoofden

In § 6.3.1, § 6.3.2, § 6.3.3 en § 6.3.4 worden respectievelijk de *individuele kenmerken*, de *kenmerken behorend bij activiteiten*, de *kenmerken behorend bij gedragingen* en de *kenmerken behorend bij resultaten* van dienend leider vanuit het perspectief van afdelingshoofden per kwadrant en per code nader geanalyseerd. In Figuur 6.3.5 is een samenvatting van alle kenmerken behorend bij dienend leiderschap van de CD vanuit het perspectief van afdelingshoofden weergegeven.

6.3.1 Individuele kenmerken van dienend leiderschap bij afdelingshoofden

Bescheidenheid en *rentmeesterschap* worden als de twee belangrijkste individuele kenmerken gezien. De *motivatie om te dienen* wordt door alle afdelingshoofden het minst genoemd. Tabel 6.3.1 geeft de *individuele kenmerken* weer die door afdelingshoofden worden genoemd.

Tabel 6.3.1 *Individuele kenmerken van dienend leider bij afdelingshoofden*

Kenmerk	Aspecten
<i>Bescheidenheid</i>	Bewust van beperkingen, Bewust van feilbaarheid en Egalitair
<i>Rentmeesterschap</i>	Langetermijnvisie, Zorgen voor het grotere geheel en Zorgen voor stakeholders
<i>Motivatie om te dienen</i>	Onbaatzuchtigheid

Bescheidenheid. Voor meerdere afdelingshoofden is inzicht in zelfkennis, zwakke punten, eigen beperkingen en eigen feilbaarheid van belang om een dienend leider te kunnen zijn. Zo proberen verschillende afdelingshoofden het belang van zelfkennis en eigen beperkingen in hun verhaal te duiden:

“Want ik heb enorm lopen worstelen. Want er gebeurt echt van alles met mijn rol en ik ben iemand die ook nog wel redelijk veel van de inhoud weet, zoals je zelf weet. Het is mijn valkuil. Ik ken mijzelf gelukkig. Mijn valkuil is dat ik in een stressperiode gewoon zeg hoe het moet. Dus als ik niet te veel stress of deadlines heb, dan gaat het allemaal prima, alleen als het stressen, deadlines is dan ben ik wel eens geneigd om ...nou dit gaat sneller pats, pats, pats even snel. Ik doe het zelf wel. Of ik zeg gewoon even hoe het moet. Doe het even maar zo, doe het maar zo, doe het maar zo . . .”

“Vanuit mijn structuur denkend, kwam ik er ook niet echt. En samen kwamen we heel erg goed bij mekaar. En dat was voor mij een omslag in mijn carrière waarvan ik dacht ja, maar wacht even, soms moet je gewoon dingen gaan doen. Het is net zoals met Lean, . . . je moet gewoon aan de gang, dan leer je door je ervaringen. . . . Dus die momenten heb ik gekend, die heb ik verinnerlijkt en die gebruik ik nu eigenlijk doorlopend in mijn wijze van managen ook. . . . Vroeger zat ik wel eens een beetje in de controle . . . , je moet als manager natuurlijk ook leren. Maar uiteindelijk als je goed leert, kom je vanzelf op dienend leiderschap. Dan heb je al die stomme kunstjes niet nodig.”

Naast het bewustzijn van eigen beperkingen en fouten geven afdelingshoofden aan het belangrijk te vinden om niet bang te zijn om over de eigen beperkingen open te communiceren. Het regelmatig vragen om feedback aan de anderen staat daarbij centraal. Door karakter en

eigen ervaring wordt de bescheidenheid van een dienend leider zichtbaar, zoals de volgende afdelingshoofden benoemen:

“Toen ik begon als manager heb ik ook gezegd: ik weet niet hoe het wel moet, maar ik weet in ieder geval hoe het niet moet. Want ik was zelf professional. . . . Ik had altijd managers die met parafencultuur je op een vierkante millimeter wilden houden, je niet de vrijheid gaven om gewoon je ding te doen, wat me altijd blokkeerde en verhinderde om mijn werk op een goeie manier te doen. Dus vanuit dat gegeven ben ik manager van deze club geworden. En dat heeft zich uitbetaald. . . . ik zit me nou wel op de borst te kloppen, maar het is gewoon het karakter wat ik heb, wat past. En mijn ervaring als professional.”

“ . . . in de afdeling zeg ik ook dat dat voor mij natuurlijk is dat ik ook vaak aan de anderen vraag hoe ik overkom. En vraag ik ook vaak, vind je dat ik dit goed doe of denk je dit moet je anders doen? En dat vraag ik ook aan directeuren bedrijfsvoering, hoe zien jullie ons? . . . Ik geef ook vaak als voorbeeld dat ik ook gewend ben om aan de CFO te vragen, hoe zie je mij acteren . . . ? En doe ik dat handig? En dat ik dat ook eigenlijk verwacht van de adviseurs. Dat je af en toe eens terug kijkt en niet alleen maar in je afdeling, maar het kan ook binnen de Corporate Dienst zijn, maar kan ook buiten de Corporate Dienst. Waarbij het niet gaat om wat je niet goed doet, maar wel wat kun je nog meer verbeteren? En dat je daardoor een spiegel krijgt, want vaak ook een reëler beeld waar je kwaliteiten zitten.”

Bescheidenheid heeft ook te maken met ‘gelijkheid nastreven’. Afdelingshoofden geven aan dat dienend leiderschap alleen meerwaarde heeft als sprake is van gelijkwaardigheid aan elkaar en samenspel met de medewerkers:

“ . . . coördinatoren en ik zijn echt een soort trio en dat draag ik ook naar buiten toe uit. Zonder hen zou ik het niet kunnen, en omgekeerd ook niet natuurlijk. Maar wij werken zo intensief met zijn drieën samen, dat het soms lijkt alsof we alles met zijn drieën doen, maar, waarbij ik dan de eindverantwoordelijke ben. Maar daar moet je dus ook wel de mensen voor hebben.”

“Zeg steeds van, neem nou dat de schijnwerper zou nu op jou zijn gericht. Laat zien dat je expertise hebt. Maar hoe mooi is het dat je aan de CFO of aan een directeur kan uitleggen wat jij bedoelt. Dat helpt en dat mag je ook gewoon doen. Dat moet je mij niet laten doen. En ik zeg dan ook heel vaak joh, maar ik weet er ook niets van af. Jij weet het veel beter.”

Rentmeesterschap. Tijdens de gesprekken met afdelingshoofden kwamen alle drie de aspecten van *rentmeesterschap* aan de orde. Zij beschrijven *rentmeesterschap* aan de hand van voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Het blijkt dat het uitdragen van ‘langetermijnvisie’

en het helder formuleren van het 'waarom' van belang is om de organisatie in beweging te krijgen. De rol van een dienend leider daarbij is om richting aan te geven.

"... als je visie goed neerlegt en je geeft het 'waarom' goed aan, waarom we dingen doen, dan gaat het vanzelf allemaal gebeuren. Want dan laat je het 'wat' over aan een ander, dan geef je vertrouwen en dan bied je ook veiligheid en dan gaat het vanzelf ontstaan."

Het neerleggen van een visie is nauw verbonden met de Compacte Rijksdienst en de rol van de CD als CDV in het samenwerkingsverband met de BD, de DJI, en FMH. De stip op de horizon van de CD is een gewilde partner zijn, zowel voor de interne RWS-organisatie als in de buitenwereld, zoals de volgende afdelingshoofden benoemen:

"Ik denk dat we als Corporate Dienst ... hebben onderschat wat er bij komt kijken. Dat denk ik echt. Ik denk dat wij extern een enorm goeie naam hebben, die we intern veel minder hebben. Als je zegt wat is de punt op de horizon is dat, dat we beide intern en extern die goede naam hebben, gewilde partijen zijn."

"... Want we zijn zelf ook aan het worstelen, welke keuzes we moeten maken. Eigenlijk ook een beetje die Hervormingsagenda, dat men heel erg instak in het verleden op dat facilitaire, maar nu dat Shared Services toch ook wel begint te omarmen. Nou, ik denk dat we daar sterk in zijn, het concept hebben, dus ik denk dat we daar als Corporate Dienst ons in moeten profileren"

Rentmeesterschap heeft ook te maken met het 'zorgen voor de grotere gemeenschap'. Naast het kunnen leveren van een bijdrage aan een groter geheel, is in de empirische bevindingen een verbijzondering daarvan zichtbaar; het 'zorgen voor het grotere geheel' wordt door afdelingshoofden namelijk ook beschreven als het kunnen bijdragen aan verbetering in het werk of de organisatie en daarmee aan de meerwaarde voor RWS, het eigen ministerie I&W en de Rijksoverheid. Vanuit hun rol dragen afdelingshoofden regelmatig bij aan het oplossen van problemen en het verbeteren en faciliteren van werkprocessen. Ter illustratie volgen een paar voorbeelden:

"Bij alles wat je bespreekt, altijd nadenken van hoe zit het eigenlijk in het totaalproces? Alles wat je doet en laat, moet een bijdrage leveren aan het geheel. Dat moet je doorlopend meenemen met elke projectleider, iedere afspraak die je maakt met de teams. En iedere keer de vraag stellen: wat draagt het bij aan het totaaldoel?"

"... en vooral inzicht geven in welke resultaten bereikt worden en wat daarmee bereikt wordt binnen Rijkswaterstaat, binnen I&W, binnen de Rijksoverheid."

Rentmeesterschap heeft ook te maken met het 'zorgen voor stakeholders'. Afdelingshoofden benadrukken het belang van het zorgen voor diverse interne en externe stakeholders. De leiderschapsrol is er om verbindingen te leggen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun interne en externe klanten. Volgens afdelingshoofden dienen directeuren de DG als de eigenaar van de CD tijdig te informeren over het rijksbrede speelveld waarin de CD opereert. Door meer ruimte te krijgen, kan de CD kansen pakken om in de juiste gremia aan te sluiten om de zichtbaarheid te vergroten.

"En hem (de DG) daarin meenemen, en laten zien in wat voor speelveld we nu opereren. En dat we veel meer aan het doen zijn dan puur alleen nog voor de Rijkswaterstaat. En je zult met hem erover moeten hebben, want hij is tenslotte onze eigenaar, van, hoe kijkt hij er tegenaan, welke ruimte kan hij ons geven. Daarvan zullen wij moeten aangeven welke kansen wij zien. En ik denk dat als je dat goed doet, dat de DG echt wel ruimte geeft. Dat vermoed ik echt. En dan moet je gaan positioneren in dat speelveld. En dan moet je zorgen dat je in de juiste gremia aanschuift, je daar zichtbaar wordt, en dan zou je voor het Rijk een hele goeie toegevoegde waarde kunnen zijn. Dus daar liggen kansen te over, maar je moet ze ook pakken, want anders gaan andere mensen jouw stukje van de taart naar zich toetrekken en dan kan dat wel eens bedreigingen met zich meebrengen."

Ten aanzien van externe stakeholders geven afdelingshoofden aan de samenwerking met externe klanten buiten RWS belangrijk te vinden, waarbij een zakelijke houding en afspraken nakomen centraal staan.

"Als RWS kun je dingen vrij snel achteraf repareren door even te bellen en zeggen joh hé dan heb je de relatie. Terwijl die klant buiten dat helemaal niet verwacht, die verwacht een zakelijke houding. Maar dan als je het eenmaal zegt, dan moet je niet later terugkomen en ik heb toch nog een verschil, een ander prijsje, ik kom nu even terug. Dat kan niet. "

Motivatie om te dienen. *Onbaatzuchtigheid* komt tot uiting in de verhalen van afdelingshoofden, doordat zij aangeven *motivatie om te dienen* te associëren met het zetten van mensen in hun kracht door ruimte en vertrouwen te geven om zelf in de schijnwerpers te staan. Zo geven meerdere afdelingshoofden aan dat *motivatie om te dienen* te maken heeft met het helpen, inspireren en bemoedigen van medewerkers in wat zij doen, zodat zij op het podium komen.

"Ik zit nu wel voor mezelf te praten, maar ik zeg ook tegen de mensen van: ik zit in de coulissen aan allerlei knoppen te draaien, maar jullie zijn degenen die het doen. En zij maken met elkaar dat niemand weg wil, omdat ze het zo leuk vinden hier. Daar zorg ik niet voor... Nee, maar ik probeer dat alleen maar in stand te houden. . . . En ik zeg wel eens: ik heb te

weinig ego. Ik sta graag in de coulissen te regisseren en zie dat mensen op het podium hun werk zo goed mogelijk doen. Ik hoef niet in beeld te zijn . . . ik laat graag mensen zelf in de schijnwerpers staan.”

”Wat het bij mij beïnvloedt, is dat ik voorheen bij belangrijke overleggen als beste jongetje van de klas zat, . . . dat doe ik nu niet meer, ik laat mijn mensen daar zitten, want zij weten hoe het zit dus je ziet bijvoorbeeld de coördinatoren van mijn afdeling nu verder in het DT opereren. Ik zit daar minder in.”

Een van de afdelingshoofden vergelijkt dienend leiderschap en de motivatie van leiders om te dienen met het leren fietsen van kleine kinderen door hun ouders.

”. . . dat is net zoals met een klein kind. Een klein kind moet leren fietsen, eerst op zo’n driewieler. Dan krijg je een fiets met twee zijwieltjes. En dan ga je als ouders dat begeleiden. En dan haal je niet gelijk die wielen er in één keer af, dat laat je even gewoon aan het tempo wat het kind zelf verlangt om zonder wielen daar mee te gaan en dan de wielen te verwijderen. Eerst even uit elkaar te buigen, zodat ze meer balans moet zoeken, en dan haal je de wielen eraf. Dat is eigenlijk, zoals ik gewoon dienend leiderschap zie.”

6.3.2 Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij afdelingshoofden

Empowerment en verantwoordelijkheid geven worden het meest genoemd van alle kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider. *Mogelijk maken, vergeving en lof* worden minder vaak genoemd. Tabel 6.3.2 geeft de *kenmerken behorend bij activiteiten* weer die door afdelingshoofden worden genoemd.

Tabel 6.3.2 Kenmerken behorend bij activiteiten bij afdelingshoofden

Kenmerken	Aspecten
<i>Empowerment</i>	Vertrouwen, Veiligheid creëren, Bouwen aan zelfvertrouwen, Zelfgerichte besluitvorming, Wees geen micromanager
<i>Verantwoordelijkheid geven</i>	Heldere doelen en doelstellingen, Beoordeling van prestaties
<i>Mogelijk maken</i>	Coaching/mentoring, Mogelijkheden om te groeien, Communicatie van verwachtingen en doelen, Toegang tot informatie, Gereedschappen en bronnen, Training, Aandacht voor individuele carrière
<i>Vergeving</i>	Fouten accepteren, Aanmoedigen van het nemen van risico
<i>Lof</i>	Waardering geven, Successen vieren

Empowerment. *Empowerment* blijkt een synoniem te zijn voor het op voorhand geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers en randvoorwaarden scheppen, zodat mensen hun werk optimaal kunnen uitvoeren. Het geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers en

het creëren van een veilige omgeving blijkt doorslaggevend te zijn voor hun ontwikkeling, zoals de volgende afdelingshoofden benoemen:

"Voor mij is dat iets wat eigenlijk vanzelfsprekend is binnen de context waarin ik werk, namelijk met professionals. Dus voordat de term dienend leiderschap in zwang kwam, binnen het OP, wist ik niet beter dan de manier waarop ik werk en hoe ik daar invulling aan geef. Namelijk mensen op voorhand vertrouwen en ruimte geven, zodat mensen echt hun eigen verantwoordelijkheid hebben. Vanuit die visie ook hun stinkende best doen om iets waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn op een hoger plan te tillen. En ik creëer randvoorwaarden, zodat zij optimaal hun inhoudelijke werkzaamheden kunnen verrichten."

"[naam] was ook zo'n voorbeeld. Die kon ook zeggen, je doet het gewoon fantastisch. En dan hoefde hij niks meer te zeggen dan ging ik al ...Dus vertrouwen geven, ruimte geven, gevoel van gezien worden en veilige omgeving creëren. Niet iemand die roept prachtig, maar dat is niet realistisch. Maar gewoon van kijk maar eens hoe ver je komt. Ja en dat straalt je dan, dat merk je dan, dat straalt je ook naar je afdeling uit. Mensen voelen dat en we gaan en we nemen verantwoorde risico's."

"Vertrouwen geef ik wel. Ik heb vertrouwen in mensen, mijn basisuitgangspunt in mensen is vertrouwen tot het geschaad wordt. Ik bedoel, dat is het eerste uitgangspunt wat ik heb."

De aspecten 'vertrouwen' en 'veiligheid creëren' worden door afdelingshoofden het meest genoemd. Zij geven aan dat deze aspecten en het geven van ruimte randvoorwaardelijk zijn voor het faciliteren en ontwikkelen van medewerkers. Mensen komen vaak tot het inzicht als er vertrouwen, ruimte en veiligheid is en als zij zichzelf kunnen zijn. Daardoor voelen zij zich in hun kracht gezet, zelfverzekerd, veilig en kunnen zij hun werkzaamheden optimaal uitvoeren.

"Maar dat is wel een belangrijke voorwaarde, dat je gewoon open met elkaar het gesprek aan durft te gaan. Want dat is ook een belangrijke randvoorwaarde dat je in een veilig klimaat tegen elkaar durft te zeggen 'wat heb ik nodig?' 'wat heb jij nodig?' en dat dat niet is om elkaar persoonlijk een hak te zetten of wat dan ook, maar dat er echt op gericht is om de producten van de afdeling gewoon even verder te krijgen. Daar is het op gericht...Maar voor het belang van de organisatie. En in eerste instantie voor Rijkswaterstaat, en dan voor de Corporate Dienst en voor de ambtenaren."

Naast het geven van vertrouwen en het creëren van veiligheid heeft *empowerment* ook te maken met het 'bouwen aan zelfvertrouwen' en 'zelfgerichte besluitvorming'. Afdelingshoofden geven aan dat het hun verantwoordelijkheid is om mensen te inspireren, bemoedigen,

coachen en stimuleren in nieuwe ideeën, zodat verbinding en samenhang kunnen ontstaan. Door de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk op de werkvloer te leggen, kunnen medewerkers aan hun eigen zelfvertrouwen en eigen besluitvorming bouwen en daarmee aan hun zelfontplooiing.

“Dat houdt voor mij in deze afdeling in dat ik vooral inspireer, veel mensen bemoedig in wat zij doen en vertrouwen geef. . . . Dus ik zie mijzelf echt als een coach en inspirator, die vooral zorgt voor samenhang, verbinding en vooral voor een bruisende sfeer waarin mensen zichzelf kunnen zijn. . . . Maar ik probeer vooral mensen veel aan elkaar te linken en ze te stimuleren in nieuwe ideeën.”

“Dit is het mooie verhaal binnen KR8 van een managementtrechter. Wij bepalen de grote lijnen en we laten het denkwerk aan de medewerkers over. Geef zoveel mogelijk ruimte aan de werkvloer en daarna aan middenmanagers, die weten wat er speelt. Dus geef de grote lijnen aan, maar timmer niet alles dicht. Daar begint het al mee.”

Hoe afdelingshoofden invulling geven aan *empowerment* is ook afhankelijk van de eigenverantwoordelijkheid, motivatie en gedrevenheid van medewerkers. Dat is persoonsafhankelijk en verschilt per medewerker. Afdelingshoofden geven aan dat de reorganisatie en het herplaatsingsproces hun sporen hebben nagelaten en dat sommige mensen geneigd zijn niet snel het achterste van hun tong te laten zien. Zij vinden dat hun taak is om medewerkers te stimuleren en uit te dagen, om zelf met initiatieven te komen, zodat ze hun werk goed kunnen doen enerzijds en zichzelf kunnen ontwikkelen anderzijds.

Verantwoordelijkheid geven. Het ‘formuleren van heldere doelen en doelstellingen’ en het doorvertalen van organisatiedoelen naar afdelingsdoelen wordt door afdelingshoofden als een belangrijk aspect van *verantwoordelijkheid geven* benoemd. Zij geven aan dat de rol van een dienend leider is om de richting en de koers aan te geven, maar het ‘hoe’ uit de mensen zelf te laten komen. Leidinggevend hanteren daarbij de managementtrechter als een hulpmiddel om de organisatiedoelen door te vertalen naar de werkvloer, zoals door een afdelingshoofd benoemd:

“Dit is het verhaal van ‘wat’ naar ‘hoe’, van ‘hoe’ naar ‘wat’ en dat is doorlopend. Het DT bepaalt het ‘wat’, ik vertaal dat naar het ‘hoe’, mijn ‘hoe’ is het ‘wat’ voor de medewerkers om dat weer uit te werken. En iedereen vergeet dat iedere managementlaag zijn eigen vertaalslag nodig heeft.”

Om een dienend leider te kunnen zijn en heldere doelen en doelstellingen richting medewerkers te kunnen formuleren, hebben ook afdelingshoofden behoefte aan heldere doelen, kaders

en randvoorwaarden die door hun leidinggevend (directeuren) worden geformuleerd. Heldere doorvertaling van kaders en doelen van directeuren naar afdelingshoofden is voor afdelingshoofden van belang om los te laten en verantwoordelijkheden bij medewerkers te leggen:

“Pas als je scherp hebt wat de juiste kaders zijn, durf je ook los te laten. Als je twijfelt over de kaders, van heb ik nou wel al de juiste kaders, dan durf je ook niet los te laten. . . . Als je mensen ruimte en heldere kaders geeft, waar wil je naartoe, dan gaan ze het invullen. Want dat is waar een professional zijn energie vandaan haalt. En dan kan hij zijn ondernemerschap aanzetten, want als jij de kaders te ver weg zet en te abstract, dan kan hij je ondernemerschap ook moeilijker aanzetten. Want dan is het van ja, dan heb je nog zoveel ruimte, wat wil je nou, hè, want dat zie je dan ook vaak. Als je hem te dichtbij zet, dan denk je ook van, ja, zoek het lekker zelf uit, als je het zo goed weet. Dus ergens ertussen moet je dat zetten en dat is best een puzzel. Dus ik denk dat dat echt communicerende vaten zijn.”

Naast het formuleren van heldere doelen richting medewerkers benadrukken afdelingshoofden het belang van de daarbij behorende ondersteuning en begeleiding van medewerkers. Het formuleren van kaders en doelen is afhankelijk van het type medewerker; de één moet heel directief worden aangestuurd en de ander heeft juist heel veel ruimte nodig. Afdelingshoofden geven aan dat zij hun mensen motiveren om zelf verantwoordelijkheid te nemen door te werken aan competenties, kennis en kunde om zodoende taakvolwassenheid te stimuleren.

“Het is jouw memo, jij staat erachter en als die memo naar CFO gaat, betekent dat, dat je hem zelf daar ter plekke gaat onderbouwen. Ik zorg dat jij daar komt. Ik begeleid jou weg. Maar ik ben niet de meewerkend voorman die expert is op alle kennisgebieden.”

Verantwoordelijkheid geven gaat ook over het ‘beoordelen van prestaties’. Leidinggevend benadrukken het belang van inzicht in hoe de mensen waar zij verantwoordelijk voor zijn presteren. Het beoordelen van prestaties is essentieel om de groei van medewerkers te kunnen belonen en hen nog een stapje verder te helpen. Afdelingshoofden halen daar veel voldoening uit.

“Ik heb de potentie van zo iemand gezien toen die binnenkwam en ik heb gelijk gehad. Je hebt heel veel profijt gehad in de productie van zo iemand. En nou vertrekt hij weer, ja prima. Dat is één. Als je het hebt van ja, wat heb je daar persoonlijk voor moeten laten? Voor dat soort mensen niet. Dat is alleen maar prachtig om te zien. En dat straalt ook weer op mij af.”

Mogelijk maken. Afdelingshoofden vinden ‘coaching en mentoring’ van medewerkers belangrijk. Zij stellen dat hun rol daarbij is het helpen zoeken naar groeimogelijkheden voor medewer-

kers door hen te stimuleren, aandacht te besteden aan hun individuele carrière en door af en toe te prikkelen en een spiegel voor te houden.

"En ik probeer daarbij te komen, door ze ook wat te helpen met het zoeken naar hun kwaliteiten, want ze zijn het niet gewend. Ze zijn gewend ja ik doe alles. Je mag zelf bepalen waar ben ik nou echt voorbeeld of waar excelleer ik met energie."

". . . mensen hebben in het verleden het beeld gekregen dat ze overal heel goed in zijn en nu spiegel ik ook en dan noem ik voorbeelden waarvan ik zie, hier acteer je zo, weet je hoe je door de buitenwereld wordt gezien? Heb je dat wel eens gevraagd? En dat bespreek je dan gewoon. Ja, dat doe ik ook op afdelingsniveau. Houd ik een spiegel voor van hoe de afdeling gezien wordt door een directeur bedrijfsvoering, door CFO, door het DT, door de omgeving."

Meerdere afdelingshoofden gebruiken ook wel de woorden faciliteren en randvoorwaarden scheppen, waarbinnen medewerkers optimaal kunnen functioneren en zichzelf ontwikkelen, als zij praten over *mogelijk maken*. Vooral bij jonge talentvolle mensen die de organisatie nog niet zo goed kennen en geen ervaring hebben, is het van belang om de tijd te nemen voor coaching. Afdelingshoofden geven aan dat ze na een ontwikkeltraject te hebben doorgeemaakt, beter in staat zijn medewerkers te faciliteren en meer ruimte te geven.

Mogelijk maken heeft ook te maken met het creëren van 'mogelijkheden om te groeien' en het beschikbaar stellen van de 'juiste middelen en trainingen' richting medewerkers. Afdelingshoofden benoemen diverse mogelijkheden die de organisatie in het kader van binden en boeien biedt voor de ontplooiing en optimale groei van medewerkers.

"Maar altijd kijken van ja hoe kan ik ook de persoon in kwestie, gelukkig houden en boeien. En dat is een van de essenties. Dat mensen het idee hebben van, niet alleen ik word gewaardeerd, maar ook van er blijven kansen voor mij om te ontwikkelen en mezelf verder te brengen en de organisatie biedt mij ook mogelijkheden daartoe. En dat is iets wat je als dienend leider uitstraalt, vanaf het begin dat iemand bij een arbeidsvoorwaardengesprek zit, van: je komt hier binnen en je bent hier echt op je plaats, want wij gaan je helpen om te groeien en om uiteindelijk alleen maar op de ladder te stijgen."

Vergeving. In het algemeen kan worden gesteld dat afdelingshoofden het 'accepteren van fouten' vaker noemen dan het 'aanmoedigen van het nemen van risico'. Zij benadrukken het belang van het accepteren van fouten van anderen en van jezelf, en geven aan dat leidinggevend een veilige omgeving dienen te creëren waarin fouten maken is toegestaan.

"En waar wij in deze afdeling enorm aan moeten werken ook in de Corporate Dienst is veiligheid. Veiligheid is essentieel. Dat je fouten mag maken. Dat het toegestaan is fouten

te maken. Dat het toegestaan is een wild idee te hebben. Waarvan iedereen zegt, dat is een slecht idee sorry. Maar gaan we toch doen.”

Ten aanzien van het ‘accepteren van fouten van jezelf’ geven meerdere afdelingshoofden aan dat zij zelf ook fouten maken, waarbij ze af en toe in hun oude gedrag schieten en taken overnemen in plaats van de ruimte en verantwoordelijkheid aan hun medewerkers te geven.

“Ja, bijvoorbeeld [naam] he? Dat is een goeie, die is al zover dat hij heel proactief dingen oppakt. En nou had ik een deadline en toch dacht ik oh jee jongens hier moet ik echt ja ...ik krijg hem vijf voor twaalf binnen en om twaalf moest-ie de deur uit. Toen dacht ik oh ja, hoe gaat dat lukken en toen schoot ik eigenlijk als het ware nog even terug in mijn oude gedrag, waarop hij gelijk reageerde van ‘wat ben je aan het doen’? Echt. En dan denk ik dat helpt. Dus af en toe heb ik ook als leidinggevende even nodig van ‘blijf in je dienend leider rol’ dus ja het is gewoon een wisselwerking.”

“Ik ben redelijk operationeel ingesteld en heb toch de neiging om dingen over te nemen. Dingen te doen die anderen ook moeten doen of dicht op je zitten. Voordeel is dat nou, als je afdeling groter wordt, moet je wel hè, uit een soort zelfbescherming. Dus dat scheelt ook wel dat je daar wel ook van leert om daarmee om te gaan. En het is soms ook gewoon bewust zijn van nou, hier moet ik me niet tegenaan bemoeien, dit moet een ander doen”

Vergeving heeft ook te maken met het aspect ‘aanmoedigen van het nemen van risico’. Meerdere afdelingshoofden geven aan dit aspect belangrijk te vinden vooral in relatie tot ondernemerschap en het binnenhalen van externe klanten in het kader van de Compacte Rijksdienst. Om te kunnen pionieren is het van belang dat de interne organisatie veel meer op flexibiliteit dan op stabiliteit is gericht, zoals de volgende afdelingshoofden het benoemen:

“. . . door veel meer risico’s te nemen, ondernemerschap terug te brengen en het ook zo te benoemen. Mensen ook misschien wel juist duidelijk die rol geven, zeggen joh jullie mogen daarover nadenken. En dan niet telkens zeggen joh dit is het risico, dat is het risico, nou dan lopen we eens risico. Ik denk dat wij heel vaak en heel veel op dit moment heel zeker alles op zekerheid doen. Maar dat wordt door de diensten als enorm log ervaren.”

“. . . als je nieuwe klanten binnenhaalt, kun je boekhouden houtje touwtje zo in elkaar draaien. Je heb misschien niet de meest mooie rapportages, en je hebt misschien een aantal dingen dat niet helemaal goed loopt, maar je kunt het echt voor tachtig, negentig procent in elkaar zetten. En als je dat doet in een tijd waarin heel veel klanten zich aandienen en je haalt ze binnen en je gaat zelf gewoon zeggen van ja, jongens, het gaat effetjes . . . , en je moet eigenlijk een uitdaging hebben. Als het niet gaat, zoals het moet, moet het maar, zoals

het gaat. We kunnen dit regelen, want je moet flexibel zijn, je moet niet zeggen van, ik moet precies alles volgens de regeltjes doen, zoals we dat hebben, nee, je moet een fase hebben waarin je kunt pionieren. En zodra je de pioniersfase voor je nieuwe klanten hebt, dan moet je gaan kijken, hoe kun je dat goed borgen. ”

Een aantal afdelingshoofden geeft aan dat het management van de CD een risico zou moeten nemen om veel eerder richting de DG aan te geven dat de grenzen aan de bezuinigingen zijn bereikt.

Lof: ‘Waardering geven’ komt tijdens de gesprekken met afdelingshoofden meerdere malen aan de orde. Het aspect ‘successen vieren’ wordt in de gesprekken niet genoemd. *Lof* komt tot uiting in de verhalen van afdelingshoofden, doordat zij het belang van het geven van waardering aan medewerkers benadrukken. Zo geven meerdere afdelingshoofden aan dat waardering naar medewerkers moet gaan voor hun inzet, de resultaten die zij bereiken en een grote bijdrage die zij hebben geleverd aan het realiseren van diverse versoberingen. Zo geven verschillende afdelingshoofden aan het geven van waardering aan medewerkers belangrijk te vinden:

“Ik merk dat ik dit jaar voor het eerst gesprekken heb met mensen waaraan ik vraag, waar krijg je energie van? En ik zeg steeds ..wij zijn het winnende team in de Champions League, en jij mag zelf bepalen waar je staat en waar je tot uiting komt. Maar je moet wel kiezen.”

“... jongens, moet je luisteren. We hebben een opdracht gekregen, die gaan we niet halen. ... Toch willen we aan het eind van het jaar dat bedrag hebben. Nou, hoe? Ja, fantastisch. Het is bijna een soort feestje geworden, realiseren van versoberingen.”

Afdelingshoofden geven hun waardering niet alleen aan medewerkers, maar ook aan de CD en RWS als organisatie. De CD heeft veel kwaliteit in huis. Uit een extern onderzoek van het KPMG blijkt dat de CD binnen de Rijksoverheid ver vooruit loopt. De kennis en cultuur van de CD maken dat de organisatie succesvol is en dat mensen voor de CD willen werken.

“Wij zijn natuurlijk ontstaan als Shared Service Organisatie voor Rijkswaterstaat. En we vinden dat we altijd dingen beter kunnen doen en kwalitatief nog op hoogwaardiger niveau. Maar we hebben net door het KPMG een onderzoek laten uitvoeren, en als je dan ziet hoe wij het als Shared Service Organisatie doen, dan lopen we ver vooruit binnen de Rijksoverheid. Dat biedt allerlei kansen.”

“... maar als je het klimaat zo weet te beïnvloeden en die veilige sfeer weet te creëren en een beetje achter die kar gaat stimuleren, dan kunnen we veel meer uit de CD halen. Ik geloof daar heel sterk in. Als we houden aan, zoals het bedacht is. De sky is the limit, want

we hebben 'know how', we hebben kennis, we hebben klanten, we hebben ons fantastische primaire proces. We staan er goed op. "

"Als we de kennis en cultuur die wij hier hebben maar kunnen behouden. Want dat is uiteindelijk waar het om draait, want dat maakt dat we succesvol zijn."

6.3.3 Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij afdelingshoofden

Authentiek wordt door afdelingshoofden veruit het meest genoemd van de *kenmerken behorend bij gedragingen* van dienend leider. De andere kenmerken worden minder vaak genoemd, waarbij *eerlijk* het minst wordt genoemd. Tabel 6.3.3 geeft de *gedragingen van dienend leider* weer die door afdelingshoofden worden genoemd.

Tabel 6.3.3 Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij afdelingshoofden

Kenmerken	Aspecten
<i>Authentiek</i>	Transparant, Eerlijk (kwetsbaar), Integer
<i>Respectvol</i>	Samenwerken, Dezelfde behandeling ongeacht positie of titel, Wees aardig, Wees beleefd, Kritiek uiten in privé, Geen vernederende dingen zeggen, Geen geschreeuw
<i>Moedig</i>	Vechten voor vooruitgang van mensen, Opkomen voor mensen, Innovatief, Vermijden conflict niet
<i>Begripvol</i>	Waarderen van medewerkers, Luisteren, Flexibiliteit, Zorgzaamheid, Empathie, Mededogen, Open minded, Actie validatie
<i>Eerlijk</i>	Gelijke behandeling van volgelingen, Gelijke behandeling van jezelf en anderen, Consequent

Authentiek. De aspecten 'eerlijk' (kwetsbaar) en 'transparant' komen tijdens de gesprekken met de afdelingshoofden meerdere malen aan de orde en worden het meest genoemd. Afdelingshoofden hebben zich tijdens de gesprekken kwetsbaar opgesteld en hun ervaringen, gevoelens en overtuigingen gedeeld. Zij reflecteren op hun eigen persoonlijkheid, worstelingen en een persoonlijke verandering die zij hebben meegemaakt vanaf het moment dat dienend leiderschap werd geïntroduceerd. Het leren loslaten, meer ruimte creëren voor medewerkers, zodat zij zelf dingen kunnen oppakken, stonden daarbij centraal. Zo proberen verschillende afdelingshoofden het belang van hun persoonlijke kwetsbaarheden en reflectiemomenten in hun verhaal te duiden:

"Ik ben iemand die graag in control is, die het beste jongetje van de klas wil zijn. Ik geef het eerlijk toe en dat loslaten dat was in het begin eng. En wat betekent dat dan voor de kwaliteit van mijn producten en diensten? En hoe gaan mijn klanten dat dan ervaren? Ga ik geen klanttevredenheid verliezen? Toegevoegde waarde, blijft die wel goed? Wat vindt mijn leidinggevende van het functioneren van mijn afdeling, dat waren allemaal wel vragen die

bij mij naar boven kwamen. Krijg ik de ruimte wel? Mag ik dit loslaten? Pakken ze dit goed op? Kunnen ze het? Doe ik het wel op de goede manier? Geef ik ze wel voldoende ruimte? Geef ik ze voldoende aandacht? Nou dat zijn wel pittige vraagstukjes. Maar uiteindelijk als ik zie nu, we zijn nu twee jaar verder, met veel worstelen, met veel vallen en opstaan, denk ik dat we nu wel echt goed op de rit zitten. ”

”Ik zit wel eens in de spagaat want ja, ik had nog met die even willen praten, ik weet dat daar wat speelt terwijl je buiten de deur bent. Dat knelt wel eens. Ik heb het ook wel eens geroepen van, ja, ben ik er dan genoeg voor jullie? Nou, kreeg ik wel bevestigend terug.”

Het worstelen met de nieuwe rol in het begin had vooral te maken met het loslaten van de inhoud en het geven van verantwoordelijkheid aan de medewerkers, zodat zij kunnen floreren. Door los te laten ontstaat er bij afdelingshoofden meer ruimte om hun blik vooruit te werpen en zich veel meer op de positionering van hun afdeling te richten. Bij enkele afdelingshoofden waren persoonlijke ervaringen, die zij met diverse managers hebben gehad, voordat zij bij RWS kwamen werken, medebepalend in hun keuze om het anders te doen; niet zelf op de voorgrond te treden, maar juist meer ruimte en vrijheid te geven.

Meerdere afdelingshoofden geven aan dat de reorganisatie en de taakstelling iedereen in verwarring heeft gebracht. Afdelingshoofden worden gedwongen steeds meer met administratieve taken bezig te zijn om de taakstelling te halen, waardoor er steeds minder tijd en energie over blijft om met mensen in contact te staan en hen te begeleiden. De beslissingsruimte van afdelingshoofden wordt hierdoor steeds kleiner, zoals een afdelingshoofd benoemt:

”Waar je geacht wordt juist buiten je cirkel van invloed anderen te helpen om een proces verder te brengen, je alleen maar gedwongen wordt, om binnen je cirkel van invloed je touwtjes aan elkaar te knopen en te zien hoe je splinter door de winter komt. . . . Dus in die zin, drijf ik af van waar ik eigenlijk heel veel energie van krijg. En ik verlies heel veel energie aan zaken die eigenlijk ondersteunende activiteiten zijn, waar ik vroeger gewoon ondersteuners voor had. Dat is één. En twee, de bureaucratie en de oekazes die van boven komen maken, dat ik ook steeds minder besluit. Omdat ik steeds minder beslissingsruimte heb. En in die zin dat ik niet meer ondernemend kan zijn vanuit de kennis die ik heb en het overzicht wat ik heb, en de belangen die ik zie, die voor mijn afdeling relevant zijn, om die ook echt te verwezenlijken.”

Afdelingshoofden constateren dat er vanuit het management geen heldere toekomstvisie is, ook in de discussie over de Compacte Rijksdienst en de Hervormingsagenda. Het DT geeft

onvoldoende richting als het gaat over een langetermijnvisie en de vragen: Waar gaan we heen?, Waar willen we staan?, Welke positie nemen we als RWS in als het gaat over de Compacte Rijksdienst? Het DT zou veel meer moeten sturen op het vinden van een synergie en het benutten van de kracht van elkaar in plaats van alleen maar bezig zijn met het uitvoeren van opdrachten die zij van bovenaf krijgen.

"Het DT, wat hier nu zit, is echt alleen maar gefocust op het halen van die taakstelling targets, en niet vanuit een creatieve geest nadenkt van hoe kan ik nou, gegeven deze randvoorwaarden toch mijn organisatie en met name mijn mensen ook stimuleren om het maximale eruit te halen. En daarbinnen ook te zoeken naar de ruimte die daar misschien nog is. Dus je ziet eerder dat, waar daar misschien mogelijkheden zijn, of zouden kunnen zijn, door slim en vooral ook vooruit te denken, dat op voorhand eigenlijk een streep getrokken wordt van: tot hier, want er is geen geld. En dat vind ik jammer. Daar zit geen visie en ambitie achter. De ambitie is: taakstellingen halen. Maar dat kan niet de ambitie van een organisatie zijn. Althans, niet vanuit de inhoud gezien."

Respectvol. De aspecten 'samenwerken' en 'dezelfde behandeling ongeacht positie en titel' komen tijdens de gesprekken met afdelingshoofden meerdere malen aan de orde. Samenwerking met medewerkers wordt het meeste genoemd, omdat zij vanuit het perspectief van het procesgericht werken in de keten met elkaar samenwerken, elkaar nodig hebben en goed op elkaar ingespeeld moeten raken. Afdelingshoofden geven aan dat zij daarbij rekening moeten houden met medewerkers van verschillende schalen, hun competenties, talenten en tekortkomingen, zodat de boven- en onderstroom met elkaar in verbinding worden gebracht. Door meerdere afdelingshoofden wordt het belang van samenwerken in teamverband benadrukt. Veel acties worden door verschillende teams opgepakt. Wanneer medewerkers ziek worden of uitvallen, worden hun taken door de teams opgevangen. Afdelingen worden regelmatig geconfronteerd met spoedacties die van buiten naar binnen komen, waarbij al direct actie nodig is. Afdelingshoofden geven aan dat zij hun medewerkers opzoeken om met elkaar te sparren over vraagstukken waar zij mee bezig zijn. Soms nemen zij het initiatief om medewerkers bij elkaar te brengen.

"En wat ik doe is, ik zet ze dan bij elkaar in een hok en dan zeg ik er zit een deadline op, hoe gaan we dat voor elkaar krijgen. Dan laat ik ze wel met ideeën komen, maar in sommige gevallen zie je gewoon dat dat nog te vroeg was. Zeker in de beginperiode moest ik toch nog een beetje terug, omdat voorheen altijd toch meer sturend leiderschap was. Maar naarmate je verder gaat, moet je dat steeds minder doen."

In het algemeen geven afdelingshoofden aan dat er binnen afdelingen tussen medewerkers, teamleiders en coördinatoren fijn wordt samengewerkt. Mensen komen regelmatig met initiatieven en ideeën voor verbeteringen en zij stellen veel vaker een hulpvraag. Door in de keten steeds beter met elkaar samen te werken, maken afdelingen grote ontwikkelingen door. Een aantal afdelingshoofden vindt dat directeuren de samenwerking meer zouden moeten stimuleren en elkaars krachten beter zouden moeten benutten.

Moedig. De focus van afdelingshoofden is vooral gericht op het 'vechten voor de vooruitgang van mensen' en het 'opkomen voor mensen'. Een van de manieren waarop zij daar invulling aan geven, is door het leerling-gezel-meester concept te hanteren. Medewerkers komen als leerling binnen, groeien door naar een echte professional, maar op het moment dat zij in het kader van binden en boeien iets anders willen, gewoon weer als leerling op een aanpalend terrein, met alle vaardigheden die zij dan al hebben opgebouwd, heel snel weer gelukkig worden. Afdelingshoofden geven aan dat een dienend leider oog moet hebben voor de vaardigheden, talenten, potentie en persoonlijkheden van zijn medewerkers en op basis daarvan kan bepalen waar die medewerkers kunnen worden ingezet, zodat zij met plezier hun werk kunnen doen en zichzelf ontwikkelen.

"Heel veel managers, heel veel mensen hebben de neiging om een plant daar te zetten waar zij hem mooi vinden. Maar die plant gaat dan toch nog dood. Omdat hij waarschijnlijk niet de goede omstandigheden heeft om tot wasdom te komen. Want iedere plant heeft zijn eigen competenties. Nou, zo pak ik mijn organisatie altijd aan."

Tevens blijkt uit de interviews dat het 'innovatief handelen' een belangrijke rol speelt in het handelen van afdelingshoofden. De CD hoeft niet bang te zijn voor de pioniersfase, waarin nieuwe klanten worden ingebed in de interne organisatie en haar systemen en het feit dat deze systemen nog niet zo ver zijn. Door het 'innovatief handelen' te stimuleren, kunnen de organisatie en haar medewerkers zich blijven ontwikkelen. Zo kan bijvoorbeeld een innovatieve aanpak op het gebied van HRM de CD helpen in het realiseren van zijn doelen.

Een vierde aspect, dat ten grondslag ligt aan het ervaren van *moed*, is het 'niet vermijden van conflict'. Meerdere afdelingshoofden geven aan dit aspect belangrijk te vinden en geven daar verschillende invullingen aan, zoals elkaar aanspreken en waar nodig interveniëren.

"Ik ben wel resultaatgericht. En op het moment dat ik vrijheid geef en die wordt misbruikt, dan ga ik hem wel degelijk inperken. Dus het is niet vrijheid, blijheid. Wat dat betreft zorg ik wel dat ik ook echt degene ben die eindverantwoordelijk is, maar ook eisen stelt aan mensen."

Het lijkt, conform hetgeen afdelingshoofden aangeven, dat een dienend leider altijd tussen de organisatiebelangen en de belangen van de medewerker in staat en dat hij probeert die belangen zoveel als mogelijk samen te brengen.

"... En dat lukt niet altijd. En nou dan is het vaak toch een beetje balanceren tussen soms wel tegenstrijdige belangen. Maar ik blijf daarbij altijd van: ja, ik word evengoed betaald om de belangen van mijn mensen te behartigen, als die van de organisatie. En je ziet de laatste tijd dat dat nog wel eens scheef loopt."

Begripvol. Uit de gesprekken blijkt dat de afdelingshoofden verschillende aspecten van *begripvol* belangrijk vinden. De aspecten 'waarderen van medewerkers', 'luisteren' en 'flexibiliteit' worden door afdelingshoofden veelvuldig genoemd. Zij zorgen voor een verbinding, samenhang en bruisende sfeer, waarin mensen zichzelf kunnen zijn. Zij waarderen hun medewerkers door hun talenten en tekortkomingen te respecteren en zij benadrukken het belang van het met elkaar in gesprek blijven. Tevens tonen zij begrip door zich flexibel op te stellen en te luisteren.

"... Dus iedereen heeft ook een plek. Wat ik heel belangrijk vind in het leiderschap is dat iedereen met zijn competentie, met zijn tekortkomingen en zijn talenten gerespecteerd wordt. Want de intelligentie zit vaak in degene die stil is en terughoudend en niet veel op de eerste rang staat en daar moet ik dus richting aangeven als manager. Dus inspelen op het groepsproces, dat vind ik gewoon heel belangrijk."

"Waar krijg jij lol van? En dan mag je zelf meedoen. En je mag er ook voor kiezen om niet mee te gaan. Dat mag. Ik vraag mensen om dat ook heel eerlijk te zeggen. En dan gaan we een ander gesprek met elkaar aan...kijken hoe we elkaar daarin kunnen helpen. Dit soort gesprekken helpt ook enorm goed te weten hoe iemand er in staat ..."

Naast de aspecten 'waarderen van medewerkers', 'luisteren' en 'flexibiliteit' vinden afdelingshoofden tevens de aspecten 'zorgzaamheid', 'empathie' en 'mededogen' belangrijk in hun handelen. Deze aspecten komen in de gesprekken met afdelingshoofden regelmatig aan de orde. Ter illustratie een aantal uitspraken:

"Je moet mensen behandelen, zoals je zelf behandeld wilt worden in dat soort situaties. Ik heb er nu eentje, waarbij de man ernstig ziek is en die moest ook weer geopereerd worden en dat was echt wel een rotperiode. Ik vraag dan ook van de afdeling dat we met elkaar het werk van die persoon opvangen. En zeker in de beginperiode, waarin echt in één keer alles in een rollercoaster kwam, ja, dan gaat je aandacht uit naar je naasten. Zij moest dan in dit geval er echt voor haar man zijn. En in 99,9 procent van de gevallen weet iedereen van, als

je in zo'n situatie zit, zou ik zelf ook willen dat ze met me om zouden gaan. En als je dat doet, dan krijg je daar meer voor terug."

". . . die professionals krijgen [de opdrachten] als eerste binnen. En die hebben dan de arbeidsethos! Ik heb een medewerkster gehad, die had een hernia, die lag op vrijdagavond half zeven hier languit in de vinger, op haar rug, van: ik moet even tien minuten liggen want ik wil dit af hebben. Ik kreeg haar niet naar huis. Zo een dijk van een wijf, om het zo eens plat te zeggen. En uiteindelijk ook wel goedgekomen. Maar, überhaupt ik was gewoon niet eens op kantoor gekomen met die pijn. Maar die medewerkster kwam met pillen op, want het moest af. Ja, dus waar je altijd hoort van je moet mensen aanjagen, nee, ik moest mensen juist remmen."

Eerlijk. Afdelingshoofden geven aan 'gelijke behandeling van volgelingen' en 'gelijke behandeling van medewerkers en leidinggevendenden' belangrijk te vinden in hun handelen. Eerlijkheid wordt ervaren door 'gelijke behandeling van volgelingen', waarbij je mensen moet behandelen, zoals je zelf behandeld wilt worden. Iedere medewerker moet worden behandeld met dezelfde mate van respect ongeacht zijn competenties, talenten en tekortkomingen. Dat is een belangrijke randvoorwaarde om open met elkaar het gesprek aan te gaan, waarin je in een veilige omgeving tegen elkaar durft te zeggen wat jij nodig hebt om jouw werk te kunnen doen en jezelf te ontwikkelen.

"Je moet met respect met mensen omgaan. Dat is een hele belangrijke voorwaarde, als je niet respectvol met de mensen omgaat, dan word je nooit een goed dienend leider."

Afdelingshoofden benadrukken het belang van respectvol omgaan met mensen en benadrukken tevens om vanuit het collectief denken hier aandacht aan te besteden; en vooral er als team zijn voor mensen op momenten dat zij hulp nodig hebben. Als het gaat om gelijke behandeling van medewerkers, spelen coaching, het geven van vertrouwen en het betrekken van medewerkers bij de afdeling overstijgende zaken een belangrijke rol. Tevens geven afdelingshoofden aan, het helpen van mensen met het zoeken naar hun eigen talenten en kwaliteiten en hen te stimuleren zelf te bepalen waar zij voorbeeld in willen zijn, belangrijk te vinden.

Naast het aspect 'gelijke behandeling van volgelingen' ervaren afdelingshoofden eerlijkheid ook door 'gelijke behandeling van medewerkers en leidinggevendenden'. Ze benadrukken het belang van gelijkheid en transparantie door het creëren van openheid tussen medewerkers en dienend leiders. Zij geven daar invulling aan door vaak aan hun medewerkers of collega's buiten hun eigen afdeling of buiten de CD te vragen hoe zij overkomen en hoe zij het doen. Ze worden beïnvloed door de eigen medewerkers en constateren dat de openheid

van groot belang is in deze wisselwerking. Afdelingshoofden verwachten ook van hun adviseurs dat zij zich kwetsbaar opstellen en dat zij om feedback vragen, waarbij het niet gaat om wat ze niet goed doen, maar wel wat ze nog meer kunnen verbeteren. Hierdoor krijgen de medewerkers ook een reëler beeld van hun kwaliteiten en talenten.

6.3.4 Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij afdelingshoofden

Vertrouwen wordt door afdelingshoofden veruit het meest genoemd van de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap* terwijl *loyaliteit* het minst vaak wordt genoemd. Tabel 6.3.4 geeft de resultaten van dienend leider weer die door afdelingshoofden worden genoemd.

Tabel 6.3.4 Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij afdelingshoofden

Kenmerken	Aspecten
<i>Vertrouwen</i>	Visie hebben, Kennis, Ervaring, Vaardigheden, Inhoudelijk expert
<i>Betrokkenheid</i>	Je hart en ziel ervoor inzetten, Niet alleen het minimale doen, Buiten kaders
<i>Teamwork</i>	Elkaar ondersteunen, Zorgen voor elkaar, Omkijken naar elkaar, Diepe zorg
<i>Commitment</i>	Commitment
<i>Werktevreedenheid</i>	Voldoening, Zelfrealisatie, Betekenis geven, Maakt deel uit van het leven
<i>Loyaliteit</i>	Laag personeelsverloop

Vertrouwen. Afdelingshoofden geven aan het aspect 'het hebben van visie' belangrijk te vinden, vooral als het gaat om de visie op dienend leiderschap, het positioneren van de CD in de rijksbrede bedrijfsvoering en het werken voor externe klanten in het kader van de Compacte Rijksdienst. Het voorbeeld zijn, het in de gaten houden van wat er allemaal in de buitenwereld speelt en daarop acteren, zijn daarbij cruciaal. Dat is ook wat de afdelingshoofden benoemen in hun verhalen:

"... Het voorbeeld zijn is belangrijk, maar leef en visie als dat er niet is, dan zie je gewoon dat mensen maar hun dingen gaan doen en eigenlijk op een gegeven moment denken wat ben ik eigenlijk aan het doen en onvrede krijgen en dan gaan ze zeuren en dan gaat het remmend werken"

"Ik vind dat ik in de gaten moet houden, [. . .] wat er allemaal speelt. Ik vind dat je eigenlijk de buitenwereld naar binnen moet halen. Dat is een hele belangrijke als dienend leider, zodat men weet wat er gebeurt. Ik vind dat wij, als dienende leiders het daarover moeten

hebben . . . in het MT bijvoorbeeld, het DT, zorgen dat daar dingen besproken worden. Dat geeft namelijk weer hoe wij ons willen positioneren als organisatieonderdeel.”

Als het gaat om de visie op het positioneren van de CD in het interdepartementale speelveld en het werken voor externe klanten, benadrukken afdelingshoofden het belang van het bundelen en aanbieden van alle producten en diensten, waarmee de meerwaarde voor de organisatie wordt gecreëerd. De CD is nog niet ondernemend en flexibel genoeg om dat te kunnen doen en profileert zich nog onvoldoende als aanbieder van de integrale dienstverlening. De organisatie zou haar volle ondernemerschap moeten aanzetten en voor de randvoorwaarden moeten zorgen om dit te kunnen doen en die goed in te regelen.

“Aan de andere kant denk ik dat we als Corporate Dienst nog veel te veel gemis hebben. De meerwaarde van de Corporate Dienst zit hem uiteindelijk in het bundelen van alle producten samen. De klant is hier ook in zaaltjes ingericht. Terwijl die klant eigenlijk zegt jongens, ik heb project en daar heb ik HR-vragen en ik heb daar een communicatievraag en ik heb misschien een juridische vraag. Er moet een bouwkeet komen en voor die bouwkeet moet ik hier zijn. Ja, ik denk dat onze kracht erin moet zitten in het integraal aanbieden van de dienst.”

Naast ‘het hebben van visie’ dragen de aspecten ‘het beschikken over kennis, ervaring en vaardigheden’ dus ook bij aan *vertrouwen*. Leidinggevend worden geacht over kennis, vaardigheden en ervaring te beschikken, zodat zij vanuit hun kennis van inhoud anderen kunnen overtuigen van hun visie. Afdelingshoofden geven aan dat vertrouwen kan groeien door vanuit eigen vaardigheden en ervaringen in mensen te investeren, door hen te inspireren en te bemoedigen. Naast het beschikken over eigen kennis, ervaring en vaardigheden, is het aantrekken van de juiste kennis en expertise van belang.

“En dat betekent dat je eigenlijk een kweekvijver moet hebben, zodanig (...) dat je mensen die kennis en kunde hebben, moet aantrekken. Dus je zult je op de arbeidsmarkt moeten gaan bewegen, zodanig dat je, je netwerk hebt geregeld, of je bronnen waar je je mensen vandaan kunt trekken, zul je scherp moeten hebben, zodat je dat ook snel binnen kunt halen. Dus het proces is één, maar je moet ook nog de mensen hebben. Dat betekent dat je heel actief aan de slag moet.”

Betrokkenheid. De aspecten ‘je hart en ziel ervoor inzetten’ en ‘niet alleen het minimale doen’ worden door afdelingshoofden het meest genoemd. Zij benadrukken het belang van eigen betrokkenheid bij medewerkers door heel bewust op individueel niveau in te zoomen en mensen aan elkaar te verbinden. Tevens stimuleren zij hun directeuren om meer betrokken te zijn bij medewerkers. Verschillende afdelingshoofden probeerden het belang van betrokkenheid in hun verhaal te duiden:

"[naam] zie ik dat wel doen. Die ken ik vanuit mijn vorige rol hier heel goed. En die ken ik ook als Dat is echt iemand die mensen verbindt. Die mensen ziet. Overal. Niet alleen maar, omdat ze afdelingshoofd plus of directeur zijn, maar gewoon jou als mens. . . . die ziet je als mens, die weet van mensen, daar houdt ie heel erg van. Die weet van mensen, als er iets gebeurt bij iemand huis dat impact heeft, je kan er op terugvallen."

" . . . dat zie ik nu ook [naam] doen, dat geef ik ook vaak terug. Die komt binnenlopen . . . , en dan loop je over die afdeling, stop eens bij iedere kamer en dan bij elke dag een andere kamer al doe je het maar twee minuten en je vraagt, goh wat hebben jullie, hebben jullie wat mooie ideeën? Of wat zijn jullie nu aan het doen? Geef aan dat je trots bent. Het zou zo enorm helpen. Dat zijn kleine dingen...Het gaat om bewustwording, dat je laat zien dat je betrokken bent en dat je geïnteresseerd bent. En zeker zo'n functie."

Afdelingshoofden bespreken problemen met medewerkers door hen te coachen en betrokken te blijven. Zo vinden zij dat medewerkers zelf de problemen moeten oplossen. Dat brengt af en toe spanningen met zich mee, waardoor afdelingshoofden soms emotioneel reageren en zich druk maken.

" . . . ik ben wel een emotioneel mens. Ik kan me ook wel druk maken. Dat is ook betrokkenheid, dat merken mensen ook wel. Soms merk je wel dat je een aantal dingen vanuit automatische piloot zit te doen."

Betrokkenheid van leidinggevendenden bij medewerkers vergroot het proactief handelen en initiatief nemen van medewerkers en daarmee hun betrokkenheid bij de doelen van de organisatie. Dit is vooral van belang op momenten dat medewerkers hulp nodig hebben.

"(...) en vooral er zijn voor hen op momenten dat zij zeggen van joh ik heb je hulp nodig om in mijn werk de volgende stap te maken en dat je er dan voor hen bent. En dan helpt mee te puzzelen of de randvoorwaarden geeft, die ze nodig hebben."

Naast de aspecten 'je hart en ziel ervoor inzetten' en 'niet alleen het minimale doen' wordt betrokkenheid ook ervaren door het aspect nadenken 'buiten kaders'. Uit de interviews met afdelingshoofden blijkt dat zij herhaaldelijk genooddaakt zijn om buiten de kaders na te denken en om flexibel om te gaan met mensen en middelen. Dat is mede ingegeven door het type werk dat hun afdelingen verrichten.

"En dat is waar ik ook, met het DT mee zit, je ziet dat het DT denkt van nou, we gaan op jaar-basis de productie berekenen en de kosten berekenen, de uren berekenen en dan hebben we straks gewoon een jaarprogramma. Ja, zo werkt dat bij mij niet. . . . bedenkt morgen iets, en

overmorgen moet ik leveren. En dan kan ik in januari wat bedacht hebben, maar dan moet alles op z'n kop."

Meerdere afdelingshoofden geven aan dat medewerkers van hun afdelingen professionals zijn die een hart voor de zaak hebben. Die medewerkers vinden hun werk leuk en zetten zich voor de volle honderd procent in bij het werk dat zij doen. Soms moeten ze zelfs worden geremd door hun leidinggevendenden. Er wordt opgemerkt dat RWS als organisatie betrokken is bij de medewerkers.

Teamwork. *Teamwork* kan alleen invulling krijgen in een samenspel tussen de leider en de medewerker. Afdelingshoofden ervaren *teamwork* door 'het ondersteunen van elkaar' en 'het zorgen voor elkaar' in het dagelijks werk. Onder *teamwork* verstaan afdelingshoofden ook het samenwerken, het gezamenlijk oplossen van problemen en het bespreken van ontwikkelingen. Zo nodigen teamleiders iedereen uit om na te denken en aan te geven hoe zij er tegenaan kijken en waar zij tegenaan lopen, met als doel om in teamverband en in verbinding met elkaar meer resultaten te behalen. Dat is precies wat een aantal afdelingshoofden benoemt:

"En hoe doen we het nou meer, zodat we er allemaal én veel meer plezier uit halen, maar ook veel meer resultaat. En dat helpt enorm. Ik doe het tweeledig, en wat we daar nog voor hebben gemaakt, is dat we iedere twee weken doen we een koffiepraatje en . . . daar vertel ik ze . . . wat er gebeurt, wat ik heb gezien, wat me opvalt. En dan laat ik mensen uit die groep . . . vertellen wat hebben ze gezien, waar lopen ze tegenaan en dan heb ik ook steeds gezegd, mogen ze daar ter plekke vragen, en dan geef ik aan wat ik ga doen om dat weer te versnellen. Dus we doen het op alle plekken."

". . . dat dus alle teamleiders, coördinatoren bij het zonebord staan en mekaar de hulpvragen stellen. En je ziet ook veel meer initiatieven . . . vanuit de teamleiders en coördinatoren . . . Dat vind ik prachtige ontwikkelingen. . . . ik vind echt dat de afdelingen ontwikkelingen meemaken, dat de mensen zelf met ideeën komen, met veranderingen komen. Ja dat vind ik mooi."

Aandacht en zorg voor elkaar vindt ook plaats als er compassie is voor elkaar, lief en leed met elkaar wordt gedeeld, of als medewerkers vanwege (langdurige) uitval van een collega elkaars werk opvangen. Afdelingshoofden roepen hun mensen op om goed naar elkaar om te kijken, voor elkaar te zorgen en het werk als team op te vangen. Zij benadrukken het belang van het fundament, de structuur en de kaders binnen het team, waarbij iedereen in het team moet weten welke rol hij in het team heeft om als team te kunnen groeien.

“... je moet wel focus houden, dat je wel eerst je fundament op orde hebt anders kom je niet verder. Het individu kan nooit verder als, het fundament, de structuur er niet is, de kaders er niet zijn. Als het teamlid niet weet welke rol hij in het team heeft. Dan groeit hij sowieso niet verder. Je kunt dus wel heel veel aandacht geven aan het individu, maar dat is gewoon een hopeloze zaak. Dus je moet aan meerdere knoppen draaien. Dat zijn wat mij betreft de drie knoppen waar ik dan altijd aan draai. En in de praktijk doe ik dat door steeds na te denken van, dit is een rol, welke ontwikkelfase zit iemand. En er moet altijd een uitdaging in zitten, in het werk.”

Commitment. Met dit kenmerk wordt het resultaat van dienend leiderschap bedoeld, waarbij het goed behandelen van mensen door dienende leiders tot commitment van mensen leidt. Door afdelingshoofden wordt zowel over commitment van leidinggevendenden als van medewerkers gesproken. Uit de interviews blijkt dat commitment op verschillende manieren wordt vergroot, namelijk, door het creëren van een werkklimaat waarbinnen medewerkers vertrouwen, kansen en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, zodat zij kunnen doen waar zij goed in zijn en waar zij energie van krijgen.

“Maar altijd kijken van hoe kan ik ook de persoon in kwestie gelukkig houden en boeien. En dat is een van de essenties dat mensen het idee hebben van, niet alleen ik word gewaardeerd, maar ook van er blijven kansen voor mij om te ontwikkelen en mezelf verder te brengen en de organisatie biedt mij ook mogelijkheden daartoe. En dat is iets wat je als dienend leider uitstraalt, vanaf het begin dat iemand bij een arbeidsvoorwaardengesprek zit, van: je komt hier binnen en je bent hier echt op je plaats, want wij gaan je helpen om te groeien en om uiteindelijk alleen maar op de ladder te stijgen.”

Meerdere afdelingshoofden geven aan dat zij veel vertrouwen hebben in hun medewerkers die toegewijd zijn en zich committeren aan hun afdeling en de doelen van de organisatie. De volwassenheid van de medewerkers blijkt uit een aantal besparingen dat ze met elkaar hebben gerealiseerd dankzij het commitment en veel creativiteit die op de werkvloer werd losgemaakt.

“We zijn met zijn allen echt gegaan voor versobering en nu wordt het eindelijk competitief. En we bereiken natuurlijk resultaat. Dat is natuurlijk ook fantastisch om te zien. ... Maar wat we gedaan hebben, dat is wel de creativiteit binnen de afdeling geweest. ... door die creativiteit is een proces op gang gebracht binnen de afdeling ... en we hebben uiteindelijk misschien wel meer bespaard.”

Afdelingshoofden benadrukken het belang van een veilig klimaat en de wisselwerking tussen de leider en de medewerker als een belangrijke voorwaarde om open met elkaar in gesprek te kunnen gaan. De leider probeert daarbij de organisatiebelangen en de belangen van de medewerker zoveel als mogelijk samen te brengen.

Werktevredenheid. Alle aspecten van *werktevredenheid* worden in meer of mindere mate door afdelingshoofden genoemd. Zij benadrukken het belang van werkplezier, gelukkig zijn, het zin hebben in het werk, stimuleren zelfrealisatie en het inzetten van talenten door medewerkers.

"... Dat heb ik gedaan om gewoon een beetje in te kunnen schatten en eigenlijk het gesprek met de mensen ook aan te kunnen gaan, van kijk, ik wil dat jullie gelukkig zijn en dat je zin hebt in je werk. En een van de belangrijke dingen is, zet je in, in de dingen waar je goed in bent. Daar word je gewoon beter van. En dan ga je ook fluitend naar je werk en je gaat fluitend weer terug en dat helpt het bedrijf ook het meeste. ..."

Werktevredenheid wordt ook ervaren wanneer afdelingshoofden vertrouwen en ruimte krijgen, in hun kracht worden gezet en geïnspireerd raken door hun directeurs. Tevens wordt *werktevredenheid* ervaren door vertrouwen en ruimte aan medewerkers te geven, mensen in hun kracht te zetten en te inspireren. Daardoor kunnen zaken sneller en met plezier worden opgepakt.

"Nou ik ben heel blij van [naam]. Dat is mijn ... directeur. Daar kon ik naar bellen en zeggen joh fantastisch idee, maar ik heb het nog niet uitgewerkt, maar ik voel gewoon als we deze investering doen, dat was dan over 50.000 euro ... Hij zei ok doe maar [naam]. Nou dat gaf zo'n boost, dat gaf zo'n vertrouwen. ... En ik kon [hem] vertellen wat ik daarvan vond en die bracht dat enthousiast over, en die zorgde dat ik in het bestuur stond, en dat ik dan vanuit mijn eigen energie heel bevlogen kon vertellen waarom ik vond dat er ... moest komen, ja dat heeft mij zoveel vleugels gegeven."

"Doordat je de mensen nu zo in hun kracht zet en dat je het ook echt aan hen overlaat, zie je ook dat sommige mensen het oppakken en die gaan als een brandweer ..."

Afdelingshoofden halen veel voldoening uit het feit dat zij mensen een stapje verder helpen en hun groei belonen. Zij spreken vol trots over hun afdelingen en benadrukken het belang van saamhorigheid en een goede sfeer binnen de teams.

"Want dat is voor een afdeling als de mijne eigenlijk essentieel om die groei ook vervolgens te kunnen belonen, en mensen nog een stapje verder te helpen. Maar daar kan ik dus enorm veel voldoening uit halen."

“Ja het is wel een walhalla verhaal. Maar ja het is toch echt, ik zit geen PR te bedrijven. We hebben, ik heb de mooiste club van Rijkswaterstaat.”

“Ik ben zelf wel redelijk zakelijk ingesteld natuurlijk, maar ik wil wel sfeer hebben. Mensen zitten hier altijd te lachen en dat wil ik wel. Meer warmte gewoon, dat is het... dat is voor mij ook een fundament, vind ik.”

Loyaliteit. Met dit kenmerk wordt het resultaat van dienend leiderschap bedoeld, waarbij het handelen van leiders tot loyaliteit van de medewerkers leidt, waardoor zij bij de organisatie waarin zij werken, willen blijven (‘laag personeelsverloop’). Volgens afdelingshoofden heeft de CD veel kwaliteit in huis en is de loyaliteit groot. De medewerkers zijn loyaal ondanks het leed van de reorganisatie en het plaatsingsproces.

Afdelingshoofden benadrukken het belang van het investeren in mensen en het behandelen van mensen, zoals je zelf behandeld wilt worden. Dat geldt vooral voor de situaties, waarin medewerkers vanwege privéomstandigheden niet in staat zijn hun werk te doen. Afdelingshoofden geven aan dat zij op de loyaliteit van hun medewerkers kunnen rekenen. Zij zijn bereid elkaar met regelmaat te vervangen. Er wordt hard gewerkt en medewerkers voelen zich trots dat ze bij de organisatie werken.

“... En zij maken met elkaar dat niemand weg wil, omdat ze het zo leuk vinden hier. Daar zorg ik niet voor....Nee, maar ik probeer dat alleen maar in stand te houden.”

6.3.5 Samenvatting: Kenmerken van dienend leiderschap bij afdelingshoofden

Bij de *individuele kenmerken behorend bij dienend leiderschap* valt op dat de afdelingshoofden de onderwerpen die betrekking hebben op de kenmerken *bescheidenheid* en *rentmeesterschap* belangrijk vinden. Afdelingshoofden leggen de focus van hun handelen op het samenspel met de medewerkers, gelijkwaardigheid aan elkaar en afstemming met elkaar. Zij spreken ook over de rol die leidinggevendenden zouden moeten spelen als het gaat over ontwikkeling van de medewerkers en de impact daarvan op het eigen handelen. Het belang van zelfkennis en inzicht in eigen beperkingen wordt meerdere keren door diverse afdelingshoofden genoemd. Zij uiten zich in de interviews ook over de externe ontwikkelingen en de verantwoordelijkheid van het management voor een langetermijnvisie, de stip aan de horizon en het bepalen van de richting voor hun eigen afdelingen. Ten aanzien van het kenmerk *rentmeesterschap* wordt bij de afdelingshoofden de behoefte aan meer externe oriëntatie en positionering in het speelveld van de rijksbrede bedrijfsvoering gevoeld. Hoe zorgen de afdelingshoofden ervoor dat zij zichtbaar worden en in de juiste gremia aanschuiven, zodat

zij voor het Rijk een goede toegevoegde waarde kunnen hebben? Wat betekent dit voor de wijze waarop leidinggevenden vorm geven aan dienend leiderschap?

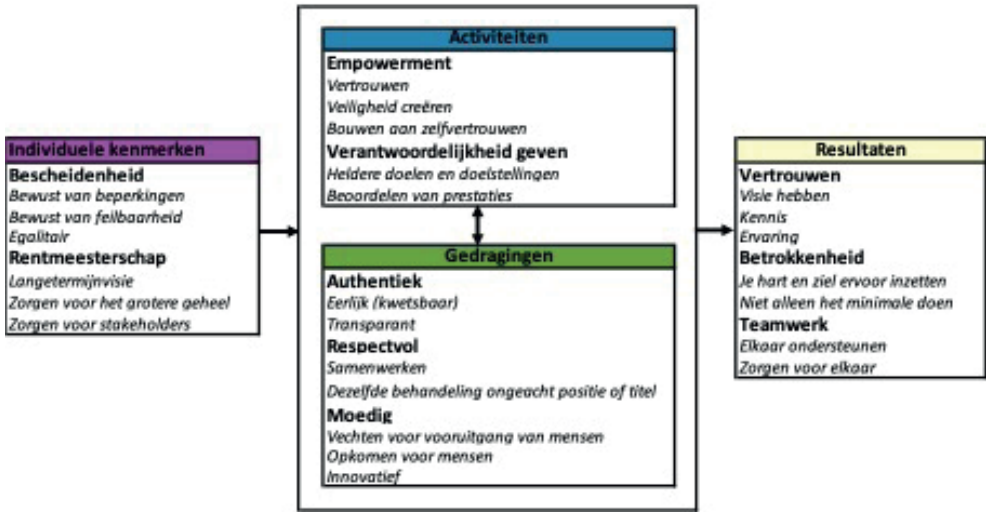
Bij de *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider* valt op dat afdelingshoofden de focus vooral op de kenmerken *empowerment* en *verantwoordelijkheid geven* leggen. Tijdens de gesprekken wordt voornamelijk gesproken over het geven van vertrouwen aan medewerkers, het creëren van veiligheid en het stimuleren van mogelijkheden om te groeien (*empowerment*), zodat medewerkers zelfsturend zaken kunnen oppakken. Daarnaast ligt het accent op het creëren van heldere verwachtingen en doelen richting medewerkers, inclusief daarbij behorende kaders en regelmogelijkheden (*verantwoordelijkheid geven*). Er is sprake van een zakelijke houding tussen afdelingshoofden, die voor mensen moeten zorgen door vertrouwen en ruimte te geven, veiligheid te creëren, te inspireren en te stimuleren om zich te ontwikkelen, en medewerkers die moeten zorgen voor het realiseren van de doelen van de organisatie. Een dienend leider moet in staat zijn om de zachte en harde kant van de organisatie met elkaar te verbinden. Wat betekent deze verbinding voor de wijze waarop afdelingshoofden vorm geven aan dienend leiderschap?

De afdelingshoofden vinden over de *kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider* de aspecten van *authentiek* belangrijk, namelijk 'kwetsbaarheid', 'eerlijk' en 'transparant zijn'. Maar ook jezelf durven zien, zoals anderen jou zien en om feedback durven vragen. Wat opvalt, is dat veel afdelingshoofden kritiek hebben op de leiding als het gaat om het hebben van toekomstvisie en strategie. Zij vinden dat het DT te veel bezig is met het uitvoeren van opdrachten die zij van het bestuur krijgt en het realiseren van taakstellingen, waardoor weinig tijd overblijft voor een langetermijnvisie. Tevens spreken afdelingshoofden over *respectvol* ('samenwerken', 'dezelfde behandeling ongeacht positie of titel') en *moedig* ('het vechten voor de vooruitgang van mensen', 'het opkomen voor mensen' en 'innovatief handelen').

Bij de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider* valt op dat afdelingshoofden zich het meest uiten over *vertrouwen*, waarbij vooral de aspecten 'het hebben van visie' en 'het beschikken over kennis en ervaring' veelvuldig worden genoemd. Er blijkt meer vertrouwen te zijn in leidinggevenden die visie hebben en over kennis en ervaring beschikken. Leidinggevenden die deze aspecten in hun handelen laten zien, zijn beter in staat om medewerkers te inspireren en te stimuleren in hun functioneren. Tevens benadrukken de afdelingshoofden het belang van *betrokkenheid* bij de medewerkers en *teamwork*, omdat zij ervan overtuigd zijn dat het medewerkers helpt om zich te ontwikkelen en om betere resultaten te bereiken.

In Figuur 6.3.5 is een samenvatting van de kenmerken behorend bij dienend leiderschap van de CD vanuit het perspectief van afdelingshoofden weergegeven.

Figuur 6.3.5 Samenvatting van kenmerken behorend bij dienend leiderschap vanuit het perspectief van afdelingshoofden



6.4 Analyse van kenmerken van dienend leiderschap bij medewerkers

In § 6.4.1, § 6.4.2, § 6.4.3 en § 6.4.4 worden respectievelijk de *individuele kenmerken*, de *kenmerken behorend bij activiteiten*, de *kenmerken behorend bij gedragingen* en de *kenmerken behorend bij resultaten* van een dienend leider vanuit het perspectief van medewerkers per kwadrant en per code nader geanalyseerd. In Figuur 6.4.5 is een samenvatting van alle kenmerken behorend bij dienend leiderschap van de CD vanuit het perspectief van medewerkers weergegeven.

6.4.1 Individuele kenmerken van dienend leiderschap bij medewerkers

Bescheidenheid en *rentmeesterschap* worden als de twee belangrijkste individuele kenmerken gezien. De *motivatie om te dienen* wordt door alle medewerkers het minst genoemd. Tabel 6.4.1 geeft de individuele kenmerken weer die door medewerkers worden genoemd.

Tabel 6.4.1 Individuele kenmerken van dienend leider bij medewerkers

Kenmerk	Aspecten
Bescheidenheid	Bewust van beperkingen, Bewust van feilbaarheid en Egalitair
Rentmeesterschap	Langetermijnvisie, Zorgen voor het grotere geheel en Zorgen voor stakeholders
Motivatie om te dienen	Onbaatzuchtigheid

Bescheidenheid. Dit kenmerk wordt het meest genoemd van de *individuele kenmerken*. Als het gaat over *bescheidenheid* van de leider, geven medewerkers aan inzicht in zelfkennis, eigen zwakke punten en beperkingen belangrijk te vinden. Om anderen te kunnen leren kennen en aan te kunnen sturen moet men zichzelf kennen. Tevens zijn inzicht in mensen met wie men samenwerkt, werkzaamheden die moeten worden gedaan en doelen van de organisatie van belang.

“Jezelf kennen. Want je moet jezelf kunnen kennen om anderen te kunnen leren en om anderen aan te kunnen sturen, moet je ook zelf weten wat je kunt. . . . Inzicht in mensen lijkt me punt één. Inzicht in jezelf, wat je zelf kan en wil. Inzicht in de werkzaamheden die gedaan moeten worden. Het is bijna allemaal inzicht. Want je moet weten wat je kan, je moet weten wat je aanstuurt. Dat zijn mensen en werkzaamheden. En inzicht in wat de organisatie wil. En dus flexibel genoeg zijn om dat per geval, per soort medewerker, per soort werkzaamheid anders in te vullen. En dat, dus oftewel het schaap met vijf poten.”

Medewerkers beschouwen het omgaan met beperkingen en gebrek aan talent zowel bij dienende leiders als medewerkers als een essentieel element om *bescheidenheid* te ervaren. Leidinggevendenden die geen kennis en talent hebben om medewerkers verder te helpen in hun ontwikkeling en hun dagelijks werk, zouden op zoek moeten gaan naar een andere functie die beter bij hun talenten past, zoals de volgende medewerkers benoemen.

“Kijk ik bedoel, ik heb ook niet de wijsheid in pacht op alles. Ik bedoel als er iets moet worden gedaan, een nieuwe klus ofzo, dan kan ik het ook soms verkeerd aanpakken. Als er dan een leidinggevende is die zegt van, misschien zo en zo? En dan heb ik ervan geleerd. Als ik geen leidinggevende zou hebben die dat niet zou doen, die daar niet, één: die aandacht voor heeft, en twee: ook niet doet, of het niet kan, dan heb ik niet zo veel aan zo’n leidinggevende. Dus dan kan die nog zogenaamd dienend zijn, in de zin van dat die bereid is voor mij misschien te helpen ofzo, of naar mij te luisteren, maar als hij dat niet eens kan, dan heb ik er nog niks aan.”

“. . . Als je ergens geen talent voor hebt, dan kun je beter je energie ergens in steken waar die wel talent in heeft. En als er nog werk moet worden gedaan wat dat andere talent nodig heeft, dat dat door een ander wordt opgepakt”

Bescheidenheid heeft ook te maken met ‘gelijkheid nastreven’. Het lijkt, conform hetgeen medewerkers aangeven, dat dienend leiderschap slechts meerwaarde heeft wanneer sprake is van het samenspel en de afstemming met medewerkers en gelijkwaardigheid aan elkaar zonder hiërarchische verhoudingen.

"Ik geloof absoluut in dienend leiderschap: sommige gesprekken ga ik zeker gelijkwaardig aan elkaar. Soms weet de medewerker veel meer, dat moet je ook accepteren, dat moet je waarderen. Waarbij het wel heel duidelijk is wie het gewoon voor het zeggen heeft, wie de keuze maakt, de beslissingen neemt. En die verantwoordelijkheid heeft, uiteindelijk ja."

"Ik vind dat dienend leiders, niet per se hiërarchisch boven je moeten staan. Dat is de grote fout in veel organisaties, topmanagers op het moment dat er, als er wordt verwacht dat er dienend leiderschap moet gaan vertonen, dat directies van bedrijven eigenlijk vergeten dat dienend leider naast je staat. Dat brengen ze dus niet naar uiting in het functiegebouw, want ze zeggen we hebben een manager, die . . . staat boven de troepen, en ja, dat conflicteert. Een dienend leider, die staat naast je of om je heen of achter je, maar die staat niet boven je. Dat is ook het grote makke wat ik nog steeds bij de Corporate Dienst zie: wij zitten nog steeds in een hiërarchische structuur, want dat vinden mensen lekker of makkelijk en het verdient goed."

Rentmeesterschap. Tijdens de interviews met medewerkers kwamen vooral de aspecten 'langetermijnvisie', en het 'zorgen voor het grotere geheel' aan de orde. Medewerkers beschrijven *rentmeesterschap* aan de hand van voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. In de verkenning van het uitdragen van 'langetermijnvisie' kwam in de verhalen van medewerkers de positie van de leider in de buitenwereld naar voren. Zij geven aan dat het uitdragen van 'langetermijnvisie' nauw verbonden is met de externe omgeving van de Compacte Rijksdienst, waarin de leider als een ambassadeur in de buitenwereld de belangen van de CD zou moeten behartigen. Opvallend zijn de uitspraken van de volgende medewerkers die de rol van de directeuren vooral in de externe omgeving zien en veel minder in de context van de interne organisatie.

"Ik noem een dienend leider ook wel eens ambassadeur die moet de tent verkopen, die moet die tent verdedigen tegen de aanvallen van buiten, waarop zaken anders moeten dan dat je zou willen. De Compacte Rijksdienst, dat zijn de omgevingen waar een dienend leider eigenlijk zou moeten rondlopen en terug moeten komen met zijn buiten en moeten zeggen, jongens dit is de buit, daar gaan we naar toe. . . Het werk van een dienend leider is extern, niet hier, niet op de afdeling, daar heeft die eigenlijk, op 20% na, niks te zoeken."

". . . Maar die directeur die hoeft geen leiding te geven, want die geeft de richting aan. En die is zelf . . . vooral extern bezig om ervoor te zorgen dat we het ook kunnen doen. Hij zorgt voor die externe omgeving, hij of zij. En niet voor het interne, de managers, die vertalen het eigenlijk intern."

Het uitdragen van 'langetermijnvisie' heeft ook met het doorvertalen van de organisatie-strategie naar de werkvloer te maken. Een dienend leider hoeft niet zelf te weten hoe

het er allemaal aan toe gaat, maar hij moet bijvoorbeeld wel weten dat er rijksbrede ontwikkelingen en verschuivingen zijn. Hij moet in staat zijn deze ontwikkelingen aan elkaar te koppelen en met de opdrachten te verbinden. *Rentmeesterschap* heeft ook te maken met het aspect 'zorgen voor het grotere geheel'. Medewerkers beschouwen dit aspect in relatie tot de rol van de leider, die vanuit het groter geheel redeneert, zoals de volgende medewerker benoemt.

"Wij als RWS zijn onderdeel van de Rijksoverheid. Als je een goed dienend leider wil zijn, moet je het totale Rijk op je netvlies hebben en vanuit het groter geheel redeneren."

Motivatie om te dienen. *Onbaatzuchtigheid* komt tot uiting in de verhalen van medewerkers, doordat zij *motivatie om te dienen* associëren met liefde voor mensen en het empathisch vermogen van de leider om de behoefte van de medewerker te (h)erkennen en te vervullen op basis van gelijkheid.

"Hij moet van mensen houden en hij moet op basis van gelijkheid samen met jou . . . kijken van ja, waar kan ik iets voor je weghalen of belemmeringen slechten, zodat jij je beste beentje voor kan zetten . . . Dat is kenmerkend voor een goede manager, die van mensen houdt, die kijkt van waar ben jij goed in. En dat ga ik aan je vragen en dat ga ik versterken."

". . . Het zijn twee woorden. Het is dienend en leidend. Dus het gaat het ene om dat het gelijke, maar ook de menskant benadrukt. Ook ten behoeve van die medewerker, zodat je daarmee natuurlijk weer de organisatie helpt. . . . Vanuit een dienend leider empathisch kunnen zijn. Dat moet je zijn, dat kan niet anders. . . . Je bent een goede leider denk ik, of een dienend leider als je empathisch bent, een dienend leider als je dat weet in welke mate je dat toepast . . . "

Een belangrijk aspect van *motivatie om te dienen* naast het krijgen van persoonlijke aandacht vormt een balans tussen het dienen van de medewerker en het dienen van de organisatie. Een medewerker geeft aan het aspect dienend zijn richting de organisatie belangrijker te vinden dan dienend zijn richting de medewerker.

". . . Sterker nog, richting de organisatie vind ik belangrijker dan richting de medewerker, maar dat is weer een ander zichtpunt wat ik heb zelf. De medewerker is uitwisselbaar, maar het organisatiedoel niet...wij zijn als Rijkswaterstaat nou eenmaal toch echt in het leven geroepen voor dat water daar of voor die wegen, voor die weg daar. Je kunt wel zeggen van, doen we niet meer, ja maar dan kun je net zo goed opheffen. Dat is wat ik bedoel te zeggen, dus ik vind, dienend leiderschap is nog altijd wel met name in eerste plaats dienend richting de organisatiedoelen."

6.4.2 Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij medewerkers

Tabel 6.4.2 geeft de *kenmerken behorend bij activiteiten* die door medewerkers worden genoemd weer. *Verantwoordelijkheid geven* en *empowerment* worden het meest genoemd van alle *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider*. *Mogelijk maken*, *lof* en *vergeving* worden minder vaak genoemd.

Tabel 6.4.2 Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider bij medewerkers

Kenmerken	Aspecten
<i>Verantwoordelijkheid geven</i>	Heldere doelen en doelstellingen, Beoordeling van prestaties
<i>Empowerment</i>	Vertrouwen, Veiligheid creëren, Zelfgerichte besluitvorming, Bouwen aan zelfvertrouwen, Wees geen micromanager
<i>Mogelijk maken</i>	Communicatie van verwachtingen en doelen, Coaching/mentoring, Toegang tot informatie, Gereedschappen en bronnen, Training, Mogelijkheden om te groeien, Aandacht voor individuele carrière
<i>Lof</i>	Waardering geven, Successen vieren
<i>Vergeving</i>	Fouten accepteren, Aanmoedigen van het nemen van risico

Verantwoordelijkheid geven. Dit kenmerk wordt het meest genoemd van de *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider*. De aspecten van *verantwoordelijkheid geven* spelen bij medewerkers een grote rol en komen tijdens de gesprekken meerdere malen aan de orde. Het aspect ‘formuleren van heldere doelen en doelstellingen’ wordt door medewerkers heel belangrijk gevonden, waarbij leidinggevend geacht worden afstand te nemen van de inhoud.

“Een dienend leider is iemand die mij in staat stelt mijn werk te doen. Over de hele linie... niet iemand die de dagelijkse gang van zaken in de gaten hoeft te houden, zich niet bemoeit in de manier waarop ik mijn werk doe, maar die gewoon heldere afspraken met mij maakt en zorgt dat ik die vervolgens kan waarmaken. Dus eigenlijk ruimte schept voor.. zodat jij je werk goed kan doen. En een escalatiemogelijkheid daar waar nodig, hoewel je dat ook altijd via collega's kan.”

Medewerkers geven aan dat de rol van een leidinggevende verder gaat dan alleen het formuleren van heldere doelen en doelstellingen en het geven van verantwoordelijkheid. Hij moet ook vertrouwen hebben in medewerkers en ervoor zorgen dat zij optimaal worden aangestuurd, zodat zij zo goed mogelijk kunnen functioneren, zoals de volgende medewerker benoemt:

“... Maar ook dat leidinggevend meer vertrouwen hebben in de medewerkers en daarbij nog wel steeds goed weten te sturen. ... nog heel veel managers, directeurs vinden dat moeilijk. Die zitten bovenop de inhoud of die zeggen juist van, ik hoef daar niets van te weten en je zoekt

het maar uit. Ja, daar is zo'n medewerker ook niet mee geholpen. Want die is dan helemaal los bijvoorbeeld. En juist op bepaalde punten wel iets nodig heeft van een leidinggevende. Maar ik denk dat het dienend leiderschap als dat echt nog beter naar de letter van de theorie zou worden toegepast, dan heb je al een goede tool in handen in dit te bewerkstelligen."

De druk van bovenaf kan soms zodanig zijn dat de opdracht snel moet worden uitgevoerd en dat een leidinggevende de opdracht zelf doet vanwege een afbreukrisico voor zijn afdeling in plaats van de opdracht aan zijn medewerker te geven. Daardoor kan de ontwikkeling van medewerkers worden belemmerd. Om die reden is het van belang dat ook leidinggevendens heldere opdrachten en doelen van bovenaf krijgen. Een tweede aspect, dat ten grondslag ligt aan het kenmerk *verantwoordelijkheid geven* is 'het beoordelen van prestaties'. Naast 'het beoordelen van prestaties' van medewerkers, geven meerdere medewerkers aan ook 'het beoordelen van prestaties' van hun leidinggevendens belangrijk te vinden. Dit aspect zou dan in gesprekken tussen directeuren en afdelingshoofden aan de orde moeten komen. Een medewerker noemt een voorbeeld van zijn leidinggevende die regelmatig feedback van zijn medewerkers vraagt door de volgende vragen te stellen: *Wat vind je eigenlijk van mij?, Nou, heb je nog opmerkingen?, Vind je wat van mijn stijl of hoe ik het doe?*

Empowerment. Medewerkers verstaan onder *empowerment* het op voorhand krijgen van vertrouwen en ruimte, zodat zij zelfsturend dingen kunnen oppakken en hun werk optimaal kunnen uitvoeren. Het creëren van een veilige omgeving, waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en het geven van vertrouwen en de ruimte door leidinggevendens, blijkt doorslaggevend te zijn voor de ontwikkeling van medewerkers, zoals de volgende medewerkers benoemen:

"En wat ik met name met een aantal leidinggevendens ook heb ervaren en wat ik nu zelf ervaar . . ., is als je mensen zelfsturend dingen laat oppakken, en niet continu er bovenop zit, maar ze de ruimte geeft, dat ze zichzelf veel makkelijker en sneller ontplooien en dat ze veel meer werkplezier ook ervaren. . . . Als je er voor de mensen bent, vertrouwen geeft, betrokkenheid creëert, je werkt aan een ontwikkeling, dan kun je al stappen vooruitdenken. Je weet nu al dat je een bepaald niveau over een aantal jaren nodig hebt, waar je nu al kunt acteren, maar het is vaak achteraf. Dus dat vind ik, dat kun je als organisatie doen. Dus ontwikkeling in je personeel kan iemand het wel of niet? Maar dan ook gericht afspraken maken in het RKW. . . ."

"Door hopelijk een veilige omgeving te creëren waarin ze fysiek . . . kunnen zijn wie ze zijn binnen de zakelijke context. Maar ook dat ze zich veilig voelen met wat ze kunnen zeggen. Dat ze kunnen zeggen wat ze willen, wat ze voelen."

Empowerment heeft ook te maken met het stimuleren van mensen in een 'zelfgerichte besluitvorming' en het 'bouwen aan zelfvertrouwen'. De medewerkers moeten in hun ontwikkeling worden gefaciliteerd en gestimuleerd om zelf besluiten te nemen, zodat zij zichzelf kunnen ontwikkelen. Door het vertrouwen uit te spreken en mensen in hun kracht te zetten, gaan zij extra presteren en worden zij de beste versie van zichzelf. Dat is ook wat een aantal medewerkers in hun verhalen benoemt:

"Een dienend manager is ook iemand die pusht, die ook zegt, ik weet wel dat jij het kan, . . . die in je gelooft. Maar je hebt soms ook een tikje tussen je schouderbladen nodig om het dan toch maar te doen. Ze moeten ook zien van wat jouw potentie is."

"En in het verleden heb ik wel een hele goede manager gehad daar en die, ja, zei, als ik jou in je kracht zet dan ga jij extra presteren en dat is ook gebeurd. Ik bedoel in de afgelopen vijf jaar heb ik een enorme spurt gemaakt in kunnen zijn wie ik ben, in plaats van het kunstje doen dat van me wordt gevraagd. Dat is ook een verschil, als je kunt zijn wie je bent, dan word je goed."

Wat in de verhalen van medewerkers is opgevallen, is dat investeren in 'zelfgerichte besluitvorming' en het 'bouwen aan zelfvertrouwen' niet uitsluitend te maken hebben met gezien en erkend worden en het geven van vertrouwen en de ruimte, maar veel meer met het stimuleren van medewerkers om met elkaar in gesprek te gaan en de tijd te nemen om te begeleiden en vragen te stellen.

"Het zit veel meer op uitwisselen, stappen bepalen bijvoorbeeld. Verduidelijking geven op kaders als daar ontwikkelingen zijn, . . . ofwel ontwikkelingen die buiten blikveld zijn van die medewerker, maar die wel impact kunnen hebben. Van goh, weet dat dit ook speelt en dan kan die medewerker wel weer kijken nou, welke mate heeft dat impact. Dus gesprekken voeren over oké wat is je vorige stap, wat ga je in het vervolg doen, wat heb je van mij nodig? Dat soort zaken. . . . En er zit denk ik wel een stuk bij dat jouw dienend leider die medewerker daar wel in steunt, coacht, begeleidt vanuit die managers- of leiderschapsrol. Maar niet vanuit de inhoud."

Medewerkers ervaren *empowerment* ook als de vrijheid en het geregeld sparren met hun leidinggevende over wat zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Het ontvangen van vertrouwen en de ruimte van een leidinggevende wordt daarbij gezien als een noodzakelijkheid om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren.

Mogelijk maken. Medewerkers geven aan het 'communiceren van verwachtingen en doelen' door hun leidinggevendens belangrijk te vinden, waarbij zij de bijbehorende kaders meegeven en het eindresultaat van tevoren vaststellen. De rol van een leidinggevende daarbij

is om de medewerker te steunen, coachen en begeleiden vanuit het proces en niet vanuit de inhoud.

“Voor mij gaat het dienend leiderschap heel erg over wel de kaders en het eindresultaat vaststellen. De eindpresentatie die iets moet zijn, de kaders die je een medewerker meegeeft, maar vervolgens het aan die medewerker laten. . . . die medewerker gaat dan aan de slag met hoe dan dat eindresultaat te bereiken vanuit zijn eigen expertise. En er zit wel, denk ik, wel een stuk bij dat dienend leider die medewerker daar wel in steunt, coacht, begeleidt vanuit die managers- of leiderschapsrol. Maar niet vanuit de inhoud. Dat is de associatie die ik erbij heb dan.”

Mogelijk maken gaat ook over het geven van mogelijkheden tot professionele ontwikkeling door ‘informatie toegankelijk te maken’ en het ‘geven van regelmogelijkheden’, zoals de juiste middelen, gereedschappen en bronnen. Hierbij is sprake van een soort afhankelijkheid tussen het realiseren van doelen en het zorgen voor de mensen, zoals de volgende medewerker opmerkt:

“Ja, maar ik denk ook dat er wel een koppeling zit tussen als je kijkt naar de resultaten die je wilt halen en het belang van de juiste medewerkers erbij, die het ook naar hun zin hebben en ook in staat zijn om het werk goed te doen. Dus, vaak wordt het nog wel gezien als een soort twee verschillende dingen. Je stuurt of op resultaten of je bent van de mensen, maar je . . . hebt wel ook een soort afhankelijkheid volgens mij. Dus je moet je team ook tot een bepaald niveau krijgen om je bepaalde resultaten te houden en daar hoort volgens mij dat stimuleren en mensen begeleiden ofwel naar de andere stap of een stapje terug ook bij.”

In de interviews wordt de managementtrechter genoemd als hulpmiddel om doelen te realiseren en verwachtingen te managen. Medewerkers geven aan dat zij alsmaar een beter beeld krijgen van de managementtrechter en zij benadrukken het belang van de balans tussen het investeren in de ontwikkeling van mensen en de opgave om meer werk met minder mensen te doen. Zij wijzen op het gevaar van een spanning tussen deze twee elementen. Een dienend leider heeft maar één focuspunt en dat is de ontwikkeling van medewerkers, zodanig dat zij de organisatiedoelen kunnen helpen nastreven. Hij kan daarbij gebruikmaken van diverse middelen op HRM-gebied.

Lof. Het aspect ‘waardering geven’ wordt tijdens de gesprekken met medewerkers vaker genoemd dan het aspect ‘successen vieren’. Lof komt tot uiting in de verhalen van medewerkers, doordat zij waardering geven aan de medewerkers en de organisatie. Zo vinden zij dat medewerkers waardering van hun leidinggevendenden moeten krijgen voor de behaalde

resultaten, zoals: het transitieteam, het 'Van Werk Naar Werk traject', de positie van de CD in de externe omgeving en daarmee extra nieuwe interdepartementale klanten die zich bij ons willen aansluiten. Daarnaast heeft het benoemen dat dingen goed gaan en het maken van complimenten een positieve invloed op de medewerkers. Het gebrek aan complimenten wordt als een gemiste kans ervaren.

"[naam] is meer van, een compliment hier en daar en [naam] weet van zichzelf dat hij dat wat minder vaak doet, maar als hij het dan doet, dan doet hij het ook goed, hè? . . . ik kan daar wel tegen, maar je hebt ook mensen die dan denken van, nou, daar heb je hem weer, hij raast er overheen, maar hij zegt nooit eens een keer als je wat goed doet . . ."

Medewerkers maken ook complimenten richting de organisatie en de leidinggevenden. Zij spreken vol trots over werken bij RWS, de Producten- en Dienstencatalogus (PDC) van de CD, de optimaal ontwikkelde organisatie die in staat is om die PDC goed uit te voeren en KR8. Dat is ook wat een aantal medewerkers in hun verhalen benoemt:

"Betrokkenheid vind ik trouwens heel hoog en die moet je volgens mij houden. En ja volgens mij zijn mensen ook wel echt trots op werken bij Rijkswaterstaat en die binding met waar zo'n organisatie maatschappelijk ook voor staat, die moet je volgens mij ook hoog houden."

"Wat te zien is, is dat we inderdaad al vierenhalf, vijf jaar bezig zijn met KR8, je ziet allerlei stappen, we hebben heel veel verspilling eruit gegooit, verschillende processen zijn gescreend en aangepast, verbeterd en er is ook inhoudelijke koppeling gemaakt tussen KR8 en dienend leiderschap."

Tevens is er veel waardering voor het concept van dienend leiderschap en de manier waarop RWS daar invulling aan geeft. Zo merkt een medewerker op dat RWS een voorbeeldfunctie in dienend leiderschap zou moeten hebben richting de Rijksoverheid.

"Daar waar wij dienend leiderschap voorstaan, zie ik toch ook wel heel andere voorbeelden. Buiten RWS, maar binnen Rijksoverheid, dat wel. Of het invloed heeft, weet ik niet, ik weet wel dat ik verschillen zie. Grote verschillen. . . . we hebben best wel een verfijnd netwerk binnen RWS, omdat het misschien nog wel een uitvoeringsorganisatie is. Een aantal keren een departement gekeken, en ja, daar viel me op een directeur, heel directief vindt hij wat van bepaalde zaken en prima processen, afgesproken, gaan we zo werken, en mensen daaronder, andere leidinggevenden zeggen 'oh, gaan we niet doen'. En dan gebeurt er dus verder niks meer . . . terwijl je het in overleg met elkaar probeert te regelen. . . . ik [heb] niks met zo'n directeur daar te maken, omdat die niet mijn direct leidinggevende is Ja, dat zit hier wel heel anders in elkaar. En we zouden, denk ik, als RWS, ik weet niet hoever andere ministeries

of uitvoeringsorganisaties daar zijn hoor, maar ik denk dat daar . . . nog veel valt uit te dragen vanuit ons naar de rest van de Rijksoverheid."

Een belangrijk element in het dagelijks handelen van een dienend leider is het enthousiasmeren en meekrijgen van mensen. Daar is binnen de organisatie veel waardering voor, vooral, omdat daarmee mensen in hun kracht worden gezet. *Lof* heeft ook te maken met 'successen vieren'. Medewerkers benadrukken het belang van het vieren van successen door ze uit te dragen. *"Successen vieren betekent dat je trots bent op wat je doet en dat je dat vervolgens uitdraagt."*

Vergeving. In het algemeen kan worden gesteld dat medewerkers *vergeving* het minst hebben genoemd van alle *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider*. Medewerkers noemen meer het aspect 'accepteren van fouten' ten opzichte van het 'aanmoedigen van het nemen van risico'. Zij benadrukken het belang van het accepteren van fouten van anderen en jezelf en geven aan dat leidinggevendenden een veilige omgeving moeten creëren, waarin fouten maken en toegeven zijn toegestaan. Het niet toegeven van fouten door leidinggevendenden wordt als erg demotiverend ervaren door medewerkers, zoals de volgende medewerker benoemt:

"En als ik aan het einde van de rit naar mijn baas kijk en hij zegt nou ja, dat heb je goed gedaan, we zijn waar we willen zijn, dat is het volgende goal. Of hij zegt van nou je zit er een aantal percentages naast, je moet even goed kijken vind ik dat picobello, want dan heb ik dat aan mezelf te danken. Als ik het heb gedaan op de manier waarop hij zegt dat ik het moet doen en het werkt niet, dan zegt-ie precies hetzelfde 'je hebt het niet goed gedaan.' Ja, dat is erg demotiverend."

Ten aanzien van het 'accepteren van fouten van jezelf' geven medewerkers aan dat zij zelf ook fouten maken door af en toe voor hun eigen prioriteiten te kiezen in plaats van voor de prioriteiten van hun afdeling door in hun oude gedrag te schieten of de oude werkwijze niet los te laten.

"... aantal jaren terug was ik ook sceptisch over het nieuwe werken en over het thuiswerken of op locatie werken. Het kan niet, dacht ik toen. Nee, nog steeds zijn heel veel mensen daar, maar dan moet je die oude werkwijze volledig loslaten . . ."

Vergeving heeft ook te maken met het aspect 'aanmoedigen van het nemen van risico'. Medewerkers benadrukken het belang van het risico durven nemen vooral als het gaat over het oude loslaten en het nieuwe omarmen in relatie tot het rijksbreed denken en werken en het binnenhalen van externe klanten in het kader van de Compacte Rijksdienst. Wanneer sprake is van vergeving en het accepteren van fouten van jezelf en anderen, dan kan het werk een lerende omgeving zijn en een plek zijn waar de medewerker zich thuis voelt.

6.4.3 Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij medewerkers

Authentiek en *begripvol* worden door medewerkers veruit het meest genoemd van de *kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider*. De andere kenmerken worden minder vaak genoemd, waarbij *moedig* het minst wordt genoemd. Tabel 6.4.3 geeft de *gedragingen van dienend leider* weer die door medewerkers worden genoemd.

Tabel 6.4.3 Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider bij medewerkers

Kenmerken	Aspecten
<i>Authentiek</i>	Transparant, Eerlijk (kwetsbaar), Integer
<i>Begripvol</i>	Luisteren, Waarderen van medewerkers, Empathie, Mededogen, Zorgzaamheid, Open minded, Actie validatie, Flexibiliteit
<i>Respectvol</i>	Samenwerken, Dezelfde behandeling ongeacht positie of titel, Wees beleefd, Wees aardig, Kritiek uiten in privé, Geen vernederende dingen zeggen, Geen geschreeuw
<i>Eerlijk</i>	Gelijke behandeling van jezelf en anderen, Gelijke behandeling van volgelingen, Consequent
<i>Moedig</i>	Innovatief, Vechten voor vooruitgang van mensen, Vermijden conflict niet, Opkomen voor mensen

Authentiek. Vooral de aspecten 'eerlijk' (kwetsbaar) en 'transparant' komen tijdens de gesprekken met medewerkers meerdere malen aan de orde en worden het meest genoemd. Medewerkers stellen zich kwetsbaar op door een stukje van hun persoonlijkheid en van wat zij belangrijk vinden te laten zien, zoals door de volgende medewerker wordt benoemd:

"Elke medewerker is anders, ik ben helemaal anders dan heel veel van mijn collega's. Ik heb graag vrijheid, maar ik realiseer mezelf ook, en dat moet mijn leidinggevende ook doorhebben, dat ik ook aansturing nodig heb. Als je mij helemaal loslaat, dan doe ik echt alleen maar dingen die ik leuk vind, en niet alleen wat de organisatie belangrijk vindt. . . . volgens mij doe ik niet altijd alles wat goed is voor de afdeling. Want dan kies ik namelijk mijn eigen prioriteiten voor een groot deel. En laat ik soms dingen die bij mijn afdeling horen minder prioriteit geven"

Medewerkers vinden dat de grootste uitdaging van de huidige organisatiecultuur ligt in het bereiken van de gewenste houding en het gewenste gedrag. Een van de belemmeringen van de huidige hiërarchische en familiecultuur is volgens medewerkers dat wij allemaal heel aardig en loyaal zijn, maar dingen niet bespreekbaar maken en elkaar niet aanspreken.

"We zijn allemaal heel aardig. Ik vind dat heel belangrijk. Ik ben wel heel erg van de samenwerking, maar die nadruk op loyaliteit en op de dingen, zoals we die doen, ja als je een keer iets anders wilt waar op zich iedereen achter staat, dan ben je zo vier jaar verder voordat

je dat in beweging krijgt, omdat we wel alles een beetje willen pappen en nathouden. . . . Dingen ook bespreekbaar maken, mensen kunnen aanspreken. We willen dat allemaal wel, maar we doen het allemaal niet zo, volgens mij, en ik denk dat dat best een stap kan zijn.”

Om die reden zouden alle leidinggevendenden consequent feedback aan hun medewerkers moeten vragen: *“Dat is ook dienend leiderschap denk ik, door gewoon je medewerkers te vragen Wat vind je eigenlijk van mij?...Heb je nog opmerkingen?, Vind je wat van mijn stijl of hoe ik het doe . . . ?”*

Opgemerkt wordt dat ontwikkelingen in de externe omgeving heel snel gaan en dat er weinig aandacht is voor de betekenisgeving daarvan richting de medewerkers. Het gesprek over de betekenisgeving van ontwikkelingen in de buitenwereld en de visievorming die daarmee gepaard gaat, wordt door een aantal medewerkers gemist, zoals de volgende medewerker opmerkt:

“Ik heb heel erg het gevoel dat er van alles gebeurt, maar wat dat betekent voor onze organisatie en dan al helemaal wat het betekent voor mij specifiek als medewerker, dat weet ik ook niet. Nee, durf ik niet zo te zeggen eigenlijk. . . . Maar ik vind te weinig aandacht voor die hele onderstroom of die hoge ontwikkelingen. En daardoor blijf je een beetje stoeien met het hier en nu. En die visievorming hoe je het ook noemen wil, wat zijn onze kansen? En wat moeten we misschien nu gaan afbouwen? En juist meer ontwikkelen? Dat gesprek krijg ik in ieder geval nu niet mee. Nee.”

Een tweede aspect, dat ten grondslag ligt aan het ervaren van *authenticiteit* is het ‘transparant’ handelen. Het is vooral van belang om duidelijke en transparante afspraken te maken met medewerkers als het gaat over doorgroeimogelijkheden. Daar hoort soms ook bij dat je mensen moet teleurstellen.

“Er zijn ook medewerkers die nog erg vanuit het la la zitten, zoals vroeger kwam je zo in schaal elf en dan ging het allemaal gemakkelijk. Maar kan diegene ook schaal elf werkzaamheden aan? Kijken we daarnaar? Nemen we dat op in het RKW? Doen we er iets mee?. . . je moet wel die doorontwikkeling aan de andere kant maken. Dus hoe ga je daar dan mee om? Dus, ik vind, aan de voorkant moet je daar veel meer op sturen en kun je ook op sturen. Maar dan kom je weer met formele regels en beleidsstukken. In hoeverre kunnen daar een keer stappen worden gemaakt? En dan is het niet van iemand moet morgen weg, maar het is meer van hoe zorg je dat iemand doet wat die leuk vindt en in zijn kracht wordt gezet?”

Begripvol. Medewerkers geven aan verschillende aspecten van *begripvol* belangrijk te vinden in het handelen van hun leidinggevendenden. Vooral de aspecten ‘luisteren’, ‘waarderen van medewerkers’, ‘empathie’, ‘zorgzaamheid’, ‘mededogen’, en ‘flexibiliteit’ komen tijdens de gesprekken met medewerkers aan de orde. De aspecten ‘luisteren’, ‘waarderen van me-

dewerkers', 'empathie' en 'zorgzaamheid' worden het meest genoemd.

"Dienend leiderschap. Dat is voor mij in eerste instantie luisteren. Luisteren naar wat de organisatie nodig heeft en luisteren naar wat de medewerker nodig heeft. En dat gebruiken als basis voor de manier waarop je je medewerkers en de werkzaamheden aanstuurt. Dus het is met name die twee combineren. . . .Weten wat ze dus nodig hebben. Maar ook weten hoe je zelf als leidinggevende dat moet benutten."

"Aandacht voor de medewerkers die niet altijd op de voorgrond staan. Dat vind ik ook belangrijk, want je ziet, je hoeft maar vijf minuten in een overleg te zitten en je hebt al door wie altijd zijn mond opentrekt en wie niet zijn mond opentrekt, maar wel veel voelt en verwerkt, dat zie je gewoon. Op het moment dat je die mensen ook de aandacht geeft, dan zie je bij die andere mensen ook wat gebeuren."

Begripvol heeft ook te maken met 'flexibiliteit' en 'waarderen van medewerkers'. Medewerkers vinden dat een leidinggevende, die in een zakelijke context opereert, zich flexibel moet kunnen opstellen door de volgende vragen te stellen: Wat heb je van mij nodig? Wat kan ik voor jou doen? Wat kan ik voor jou betekenen? Door goed te luisteren naar medewerkers, door te kijken naar wat zij willen, kunnen en wat zij nodig hebben, wordt een dienend leider in staat gesteld om daarop te acteren en flexibiliteit te tonen.

"[Je moet] dus flexibel genoeg zijn om het 'wat' per geval, per soort medewerker, per soort werkzaamheid anders in te vullen...dat is weer lastig, want dat betekent dus weer dat je kijkt naar de medewerker. Dat is situatie afhankelijk. Je moet dus weten hoe een medewerker het beste functioneert."

Medewerkers geven aan dat het zonder flexibiliteit heel lastig wordt om met mensen om te gaan. De focus van leidinggevendens zou moeten liggen op het helpen van medewerkers door met elkaar in gesprek te gaan en vooral vragen te stellen over wat hij nodig heeft om zijn werk te kunnen doen. Het samen stappen bepalen, het uitwisselen van informatie, het geven van verduidelijking op kaders zijn daar de voorbeelden van.

Respectvol. De aspecten 'samenwerken' en 'dezelfde behandeling ongeacht positie en titel' worden tijdens de gesprekken met medewerkers het meest genoemd. Zij benadrukken het belang van samenwerken niet alleen binnen de eigen afdeling, maar juist ook daarbuiten met andere afdelingen. In het kader van het procesgericht werken, hebben zij elkaar nodig en zijn zij afhankelijk van elkaar. Door betrokkenheid te creëren, kan worden gewerkt aan saamhorigheid en het wij-gevoel.

"Ik merk het heel erg, bijvoorbeeld, zelf met de samenwerking Het was wij-zij en wat je nu merkt door betrokkenheid te creëren, ook bij de medewerkers, door ze op de hoogte te houden van bepaalde zaken en door echt op te treden als wij, maak je het verschil. Je moet het niet proberen hakkie-takkie vorm te gaan geven, want dat werkt niet. Mensen prikken daar doorheen. Maar als het echt vanuit jezelf komt en je hebt er je ideeën bij, dan pakken mensen dat op een gegeven moment ook wel op, want uiteindelijk, gaat het er ook om: voel ik me serieus genomen?"

Medewerkers verwachten van hun leidinggevendenden dat zij veel meer in de externe omgeving bezig zijn in plaats van binnen de eigen organisatie. Eventuele kansen, mogelijkheden en bedreigingen zouden leidinggevendenden intern met hun medewerkers moeten bespreken, zodat deze er vervolgens mee aan de slag kunnen. Meerdere medewerkers geven aan hun leidinggevende als gelijkwaardige te beschouwen. Zij zien hem als een sparringpartner die vanuit gelijkheid samenwerkt. In het kader van 'dezelfde behandeling ongeacht positie en titel' wordt door een medewerker opgemerkt dat er op deze manier gehandeld wordt binnen zijn directie.

"Die hiërarchie, ik heb dat hier nog nooit zo gevoeld. Ik heb mijn afdelingshoofd, en je hebt je directeur, maar ik heb hem nooit zo gevoeld van, ik ben het afdelingshoofd en jij bent de medewerker."

Eerlijk. Medewerkers ervaren eerlijkheid door een 'gelijke behandeling van medewerkers en leidinggevendenden' en een 'gelijke behandeling van volgelingen'. Zij benadrukken het belang van een 'gelijke behandeling van medewerkers en leidinggevendenden' en zij geven aan dat het van belang is om de openheid tussen medewerkers en leidinggevendenden te creëren. Dienende leiders die zich kwetsbaar durven op te stellen, geven meer ruimte aan medewerkers en zij creëren sneller een band met elkaar. In de praktijk ervaren meerdere medewerkers een 'gelijke behandeling van medewerkers en leidinggevendenden', vooral als een leidinggevende een sparringpartner van een medewerker kan zijn.

"Bijvoorbeeld iemand die een sparringpartner kan zijn, iemand die mij kan helpen als het bijvoorbeeld niet helemaal lukt. Het gebeurt niet zo heel vaak, maar het zou kunnen. Ik beschouw mijn leidinggevende als een gelijkwaardige."

Iedere dienend leider zou door zijn eigen medewerkers moeten worden beoordeeld. Deze beoordeling zou consequent moten worden toegepast binnen de hele organisatie. Een van de medewerkers geeft aan dat een dienend leider van mensen moet houden en op basis van een gelijke behandeling met mensen samenwerken.

Een tweede aspect, dat ten grondslag ligt aan het ervaren van *eerlijkheid*, is een 'gelijke behandeling van volgelingen', vooral bij het voeren van regie op processen, waarbij zij elkaar nodig hebben en met elkaar in gesprek moeten blijven. Leidinggevend worden geacht goed met mensen om te kunnen gaan, aanspreekbaar te zijn en zich flexibel op te stellen richting de medewerkers.

"... die aanspreekbaarheid en die flexibiliteit, je moet dus ook volgens mij wel met mensen om kunnen gaan, want anders wordt het een hele lastige. En in die zin weet ik ook niet of iedereen wel deze vorm van leiderschap past. Dat is natuurlijk wat we hier wel gezegd hebben. Maar als het je niet past, dan wordt het een aardig vervelende constructie voor alle partijen volgens mij."

Moedig. Volgens medewerkers zou de focus van leidinggevend vooral op het 'innovatief handelen', 'vechten voor de vooruitgang van mensen' en 'opkomen voor mensen' moeten liggen. Ten aanzien van 'innovatief handelen' geven medewerkers aan dat de invoering van KR8 voor innovaties en verbeteringen van de interne processen heeft gezorgd. Tevens is een inhoudelijke koppeling gemaakt tussen KR8 en dienend leiderschap. Sommige leidinggevend hebben een aantal innovatieve ideeën omarmd en inmiddels uitgewerkt op de werkvloer. Zo wordt een innovatief idee ten aanzien van het inrichten van een nieuwe organisatiestructuur binnen de CD door een van de medewerkers benoemd.

"De huidige structuur en dienend leiderschap matcht niet met elkaar, maar als je dat in het geheel omgooit en je krijgt veel meer een soort zelfsturende teams, dat zou natuurlijk wel weer kunnen werken. Je kan volgens mij niet alleen het leiderschap veranderen. De structuur moet mee."

Een dienend leider vecht voor de vooruitgang van medewerkers door hen te bemoedigen en te pushen om meer uit zichzelf te halen en zichzelf te ontwikkelen. Dat is een van de belangrijke taken van een dienend leider. Als het gaat om 'het vechten voor de vooruitgang van mensen' en 'het opkomen voor mensen' geven medewerkers aan dat de leidinggevende niet bang hoeft te zijn om de confrontatie aan te gaan en zijn hoofd boven het maaiveld uit te steken. Daar hoort coaching ook bij, zoals door de volgende respondent is benoemd:

"Ik vind het persoonlijk alleen maar leuk, omdat je ook gericht mensen kunt coachen op bepaalde punten. Dus wat ik vooral in het begin heb gedaan, is uit elk team, heb ik er één of twee uitgepikt waarvan ik dacht, nou, die zijn echt direct coachable. Daar heb je altijd wel een beetje een gevoel bij. Je hebt een aantal echt oude rotten, nou, die moet je wat anders benaderen dan die er net in zitten. En nu langzamerhand ben ik met iedereen zo bezig, ik

heb ze met elkaar laten kijken van: doe eens een teamworksessie van waar loop je nou tegenaan? Hoe komt het nou dat jij een allergie hebt voor die persoon en waar irriteer je je nou aan? Dat soort dingen. En je merkt wel, dat ze dat prettig vinden. Want zo uiteindelijk word je daar als team ook sterker van. En ik vind het dus alleen maar leuk, want ik zie de mensen groeien. En daardoor ook jezelf.”

6.4.4 Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij medewerkers

Vertrouwen wordt door medewerkers veruit het meest genoemd van de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider* terwijl *loyaliteit* het minst wordt genoemd. Tabel 6.4.4 geeft de *resultaten van dienend leider* weer die door medewerkers worden genoemd.

Tabel 6.4.4 *Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider bij medewerkers*

Kenmerken	Aspecten
<i>Vertrouwen</i>	Visie hebben, Vaardigheden, Kennis, Inhoudelijk expert, Ervaring
<i>Betrokkenheid</i>	Buiten kaders, Je hart en ziel ervoor inzetten, Niet alleen het minimale doen
<i>Commitment</i>	Commitment
<i>Teamwork</i>	Elkaar ondersteunen, Zorgen voor elkaar, Omkijken naar elkaar, Diepe zorg
<i>Werktevreedenheid</i>	Maakt deel uit van het leven, Voldoening, Betekenis geven, Zelfrealisatie
<i>Loyaliteit</i>	Laag personeelsverloop

Vertrouwen. Alle aspecten van *vertrouwen* worden door medewerkers genoemd. Zij benadrukken het belang van het aspect ‘het hebben van visie’ en geven aan dat een dienend leider een blik naar buiten moet hebben. De focus van zijn handelen moet veel meer op de buitenwereld zijn gericht dan op de interne organisatie en hij moet de buitenwereld naar binnen brengen en daarover met zijn mensen in gesprek gaan.

De visie die medewerkers op dienend leiderschap hebben, is dat een dienend leider moet leren loslaten en meer vertrouwen moet geven aan zijn medewerkers. *Vertrouwen* heeft ook te maken met het ‘inhoudelijk expert zijn in een onderwerp’. Zo vinden medewerkers dat een dienend leider niet per se de inhoud hoeft te hebben, maar hij moet wel kunnen bepalen welke inhoud nodig is en hoe die naar binnengehaald wordt. Het op hoofdlijnen kunnen aansturen en continu met mensen bezig zijn, staan daarbij centraal, zoals de volgende medewerkers benoemen:

“En als jij . . . dan niet meer allemaal van de inhoud hoeft te zijn, . . . het op hoofdlijnen weet en kunt aansturen, continu met de mensen bezig bent, dan komt dat goed. Maar wat ik proef, is dat heel veel ook nog in die inhoud willen zitten en daar niet los van komen. Ja,

en dan gaat het je ongelooflijk veel tijd kosten en dan heb je veel coördinatoren nodig . . . ”

” . . . Maar inhoud, hoeft volgens mij niet, niet per se, nee. Want die zit bij je mensen. Ik denk dat je veel meer in staat moet zijn om te kunnen bepalen welke inhoud je nodig hebt en hoe je dat naar binnenhaalt. . . . ik kan me wel voorstellen dat [je] een medewerker ook inhoudelijk soms een stap verder moet maken en dan moet je die daar wel toe in gelegenheid kunnen stellen of, . . . je moet dan wel zorgen dat die ander die inhoud weer verder kan ontwikkelen. Of het nou in de vorm van een opleiding is of een ander systeem, of dat je op een gegeven moment iemand anders weer binnen moet halen of iets moet inhuren of weet ik veel wat. Dus, je moet wel voldoende contextkennis hebben om die inschatting te kunnen maken.”

Medewerkers geven aan dat leidinggevend en over de juiste kennis, ervaring en vaardigheden moeten beschikken, omdat zij een voorbeeldfunctie hebben. Tevens verwachten medewerkers dat hun leidinggevend in staat zouden moeten zijn om aan te voelen waar mensen energie van krijgen en waar zij op leeglopen. Een van de medewerkers vindt het meest belangrijk om van zijn leidinggevende te kunnen leren. Als zijn leidinggevende over onvoldoende kennis, ervaring en vaardigheden beschikt, vindt hij het moeilijk om hem als een goede leidinggevende te beschouwen.

” . . . je moet kunnen aanvoelen wat mensen drijft, maar ook wat ze tegenhoudt. Waar ze energie van krijgen, waar ze op leeglopen. Dat is heel belangrijk. Daarbij is dan van belang om te weten wat voor acties je daarop moet zetten. Met welke energie . . . Wanneer is dat het geval? . . . moet ik echt kijken naar externe factoren of naar . . . verbale aspecten waarvan ik denk oh, nu moet ik even ingrijpen of een gesprek aangaan. Dat is weer de mate van toepassen van die acties. Dat is een hele belangrijke.”

”Maar ook een voorbeeld is voor mij. Want voor mij is . . . het meest belangrijke dat ik van die persoon kan leren. Als ik niet meer kan leren van mijn leidinggevende, vind ik het moeilijk om een leidinggevende . . . als een goede leidinggevende te beschouwen. Klinkt raar, want een leidinggevende is meer dan alleen, maar dat je ervan moet kunnen leren, die moet ook gewoon zorgen dat de werkzaamheden goed uitgevoerd worden...ook gewoon in gedrag, in houding, in aanpak van dingen.”

Betrokkenheid. De aspecten ‘je hart en ziel ervoor inzetten’ en ‘niet alleen het minimale doen’ worden door medewerkers het meest genoemd. Meerdere medewerkers merken op dat er veel betrokken medewerkers zijn die trots zijn op het werken bij RWS. Zij constateren ook dat de betrokkenheid van de medewerkers in hun inhoudelijke werk afhankelijk is van het type werk dat zij doen.

"... Want er zijn gewoon heel veel betrokken medewerkers hier en dat zie je in de cijfers terug en dat zie je terug in gewoon de dagelijkse praktijk ook."

"Want die betrokkenheid in je inhoudelijke werk is voor die factuurklopper toch echt anders hoor. Als ik vakantiewerk doe op een lopende band, dan heb ik een soort van interne drive wel om het goed te doen, maar het interesseert me echt [niet] ... of het op tijd gaat of hoeveel we er per dag doen of zo. Dat interesseert me echt helemaal niks."

Meerdere medewerkers geven aan dat zij betrokkenheid, aandacht en oprechte interesse van hun leidinggevend nodig hebben. Zij benadrukken het belang van goed met elkaar in gesprek blijven en continu op de hoogte te worden gehouden door hun leidinggevend. Door extra tijd hiervoor vrij te maken, voelen mensen zich serieus genomen, waardoor *betrokkenheid* en een gevoel van saamhorigheid bewust worden gecreëerd, zoals de volgende medewerkers benoemen:

"... je merkt wel door goed met de mensen in gesprek te zijn, ze voelen zich serieus genomen, ze worden continu op de hoogte gehouden, is het niet mondeling, dan is het per mail, je ziet dat mensen daardoor ook betrokken raken."

"Ik merk het heel erg, bijvoorbeeld, zelf met de samenwerking ... Wat ik al zei, het was wijzij en wat je nu merkt door betrokkenheid te creëren, ook bij de medewerkers, door ze op de hoogte te houden van bepaalde zaken en door echt op te treden als wij, ... dan pakken mensen dat op een gegeven moment ook wel op, want uiteindelijk, gaat het er ook om: voel ik me serieus genomen?"

Medewerkers verwachten van een dienend leider dat hij niet alleen zijn betrokkenheid binnen de organisatie toont, maar ook dat hij in staat is om de buitenwereld naar binnen te brengen en de zakelijke kant met de menselijke kant te verbinden. De *betrokkenheid* van leidinggevend bij de doelen van de organisatie en de mensen die daarin werken, blijkt uit een rol van een sparringpartner die een leidinggevende vervult.

Commitment. Met dit kenmerk wordt het resultaat van dienend leiderschap bedoeld, waarbij het goed behandelen van mensen door hun leidinggevend tot commitment van mensen leidt. Uit de interviews blijkt dat *commitment* op verschillende manieren wordt vergroot, namelijk door het creëren van een werkklimaat waarbinnen leidinggevend met medewerkers sparren, hun medewerkers liefhebben en op basis van gelijkheid hen helpen als ze tegen problemen aan lopen.

"Hij moet van mensen houden en hij moet op basis van gelijkheid samen met jou ... kijken

van ja, waar kan ik iets voor je weghalen of belemmeringen slechten, zodat jij je beste beentje voor kan zetten. . . . Als je niet van mensen houdt, word geen manager zou ik haast willen roepen. Het is geen kunstje. Dienend leider wil je zijn."

Tevens geven medewerkers aan dat het de taak van een leidinggevende is om in diverse facetten van de ontwikkeling van medewerkers te investeren, zodat zij optimaal kunnen presteren. Zij verwachten van leidinggevendenden dat zij in staat zijn om veel te praten, te luisteren, ervoor te zorgen dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en dat zij plezier in hun werk hebben. Het is daarbij van belang dat wat de medewerker doet, aansluit bij wat de organisatie nodig heeft.

Teamwork. Medewerkers ervaren *teamwork* door het 'ondersteunen van elkaar' en het 'zorg-en voor elkaar' in het dagelijks werk. Onder *teamwork* verstaan zij interactie tussen leidinggevendenden en medewerkers, waarbij leidinggevendenden vanuit hun leiderschapsrol medewerkers steunen, begeleiden en coachen door met hen in gesprek te gaan, zoals de volgende medewerker benoemt:

"Dan ga je als leidinggevende eigenlijk in gesprek met je medewerker van wat is je analyse? Wat was je vorige stap? Wat is je volgende stap? Welke hulpvraag heb je? En houd je rekening met deze middelen? . . . Voor mijn gevoel zit dat vooral in vragen stellen, zodat je de medewerker helpt . . . , dus het zit veel meer op uitwisselen, stappen bepalen bijvoorbeeld. Verduidelijking geven op kaders als daar ontwikkelingen zijn"

Door in teamwork, groepsgevoel en samenwerking te investeren en ruimte te geven, kunnen mensen zich sneller ontwikkelen en meer werkplezier ervaren. Medewerkers vinden dat leidinggevendenden veiligheid en openheid moeten creëren door zichzelf kwetsbaar op te stellen. Door zelf open te zijn en naar elkaar te luisteren, komen zaken op tafel en worden problemen in gezamenlijkheid opgelost.

"En doordat jij in het begin al die openheid creëert, . . . ik heb dat bij de kennismakingsgesprekken ook meegegeven. Door zelf open te zijn daarover en de ruimte te geven dat mensen zich ook bij jou kunnen neerstorten, zeg maar, als het nodig is, creëer je wel een band van, we doen het met elkaar. Als iemand zich ziek meldt, ga ik niet gelijk vragen van ben je er morgen weer? Maar je creëert op een gegeven moment een band van ik bel je morgen, misschien kan ik wat thuis doen. En daar haal je veel meer uit dan dat jij iemand meteen zegt, ben je er morgen? En dat zit hem gewoon in kleine dingetjes."

Tevens dragen leidinggevendenden bij aan *teamwork* door de juiste medewerker op de juiste plaats te zetten, zoals in de volgende uitspraak naar voren komt:

“Wat ook helpt is, maar goed, dat is meer aan de dienend leider zelf, in plaats van de dienend leider aan de medewerker, de juiste medewerkers op de juiste plaats. Dat helpt al heel veel, zodat je inderdaad ook alles kunt doen om diegene optimaal te laten presteren. Dat jij als manager of als directeur of als teamleider inderdaad ook het meeste daaruit terugkrijgt, zodat je echt ook op alle facetten kunt investeren, zodat diegene ook het beste presteert in wat er in die mogelijkheden ligt.”

Met het investeren in de ontwikkeling van teamwork worden bepaalde resultaten bereikt. Medewerkers constateren dat daarbij sprake is van een soort afhankelijkheid tussen de resultaten die moeten worden bereikt en het belang van de juiste medewerkers daarbij. Daar hoort het stimuleren en het begeleiden van mensen ook bij.

Werktevredenheid. Alle aspecten van *werktevredenheid* worden in meer of mindere mate door medewerkers genoemd. Zij benadrukken het belang van werkplezier, betrokkenheid, trots, maar ook autonomie, eigen verantwoordelijkheid en vrijheid in het werk. Medewerkers ervaren het werken bij RWS als heel prettig vanwege de keuze die RWS voor dienend leiderschap heeft gemaakt. Het mooie van dienend leiderschap is dat medewerkers zich kunnen ontplooien en gesteund en gestimuleerd voelen. Leidinggevendens bepalen groten-deels het plezier in het werk. Hierdoor ontstaat een relatie tussen dienend leiderschap en werktevredenheid, zoals de volgende medewerkers benoemen:

“Ik denk dat medewerkers dienend leiderschap als prettig ervaren. Kijk, je hebt altijd medewerkers die echt strakker gestuurd moeten worden, maar daar kun je jezelf ook in aanpassen. Maar ik denk dat het gros van de medewerkers het prettig vindt om hunzelf te kunnen ontplooien in hun werk en niet elke dag iemand naast zich te hoeven staan, van je moet dit, je moet dat. Dus ik denk als je daar een peiling op zou doen, dat wel negentig, vijftien negentig procent dat als heel prettig zou ervaren.”

“. . . Kijk, leidinggevende is wel een van de belangrijkste plussen en minnen voor het functioneren en voor het plezier hebben in je werk. Leidinggevende is, denk ik naast je collega's, misschien nog belangrijker dan collega's. . . . ik weet niet welke belangrijker is, maar . . . het is eigenlijk het belangrijkste.”

De *werktevredenheid* van medewerkers is uit te drukken in gevoelens van hoge betrokkenheid van mensen die bij RWS werken. Mensen zijn er trots op om te werken bij RWS vanwege de binding met waar de organisatie maatschappelijk voor staat. Medewerkers geven aan dat mensen *werktevredenheid* ervaren wanneer zij verder komen door coaching. De Compacte Rijksdienst brengt voor de CD veel kansen met zich mee. Externe klanten willen graag ge-

bruikmaken van de producten en diensten van de CD. Daarmee kan de CD zich profileren, wat uiteindelijk resulteert in de toename van werktevredenheid:

“Maar uiteindelijk zie ik het alleen maar als een kans, want je profileert jezelf als CD en het is niet voor niks dat ze zich willen aansluiten hier. Dus dat betekent dat er iets goeds staat.”

Medewerkers geven aan veel vrijheid te voelen in hun werk en merken op dat zij bij de CD in een zeer bevoorrechte situatie zitten. In de afgelopen jaren zijn zij in hun kracht gezet en ze hebben een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Dankzij KR8 krijgen mensen meer vrijheid, autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor hun eigen werkproces waardoor de *werktevredenheid* toeneemt.

Loyaliteit. Met dit kenmerk wordt het resultaat van dienend leiderschap bedoeld, waarbij het handelen van leiders tot loyaliteit van medewerkers leidt, waardoor zij willen blijven bij de organisatie waarin zij werken (‘laag personeelsverloop’). Uit de gespreken blijkt dat de *loyaliteit* van medewerkers groot is. Medewerkers geven aan dat zij graag willen werken en dat zij loyaal zijn aan de organisatie en de afgesproken doelen. Zij houden zich aan de afspraken ondanks het leed van de reorganisatie en het plaatsingsproces. Medewerkers blijven loyaal en dragen hun werk netjes over, zelfs als ze gesolliciteerd hebben en het niet geworden zijn, zoals de volgende medewerker benoemt:

“Per 1 juli start dat team, dan krijg je nog een transitiefase, mensen moeten werk overdagen. Er is niemand die nu zegt, die het niet geworden is, van, ik laat het vallen. Dus dat zegt ook wel iets.”

De *loyaliteit* van medewerkers blijkt ook uit gevoelens van trouw en hun bereidwilligheid om extra taken, die niet opgenomen zijn in hun functieomschrijving, uit te voeren. Om de *loyaliteit* van medewerkers te blijven versterken, is het van belang om in hen te investeren en regelmatig rust te creëren, voordat weer nieuwe veranderingen worden ingezet. Op deze wijze kunnen medewerkers sneller wennen aan nieuwe veranderingen, zodat zij optimaal kunnen presteren.

“Want mensen willen ook, dat hoor je nu ook al, er zijn afgelopen maanden best veel dingen weer veranderd. Op een gegeven moment moet je ook een paar maanden rust creëren, zodat de mensen even in hun situatie kunnen komen hoe die nu is. En dan kun je weer nieuwe veranderingen inzetten, maar het moet niet continu door blijven gaan.”

Medewerkers geven aan dat loyale medewerkers ook een procesverbetering kunnen aandragen of aangeven dat hun functie kan worden opgeheven. Zij constateren dat een goede medewerker dat moet kunnen zeggen.

6.4.5 Samenvatting: Kenmerken van dienend leiderschap bij medewerkers

Ten aanzien van de *individuele kenmerken behorend bij dienend leiderschap* blijkt dat er tijdens de gesprekken met medewerkers relatief veel focus ligt bij de onderwerpen die betrekking hebben op de kenmerken *bescheidenheid* en *rentmeesterschap*. Naast het hebben van inzicht in mensen en de doelen van de organisatie, beschouwen medewerkers het bewustzijn van feilbaarheid en van eigen beperkingen als essentiële elementen in het handelen van een dienend leider. Tevens noemen diverse medewerkers meerdere keren het belang van gelijkwaardigheid aan elkaar zonder hiërarchische verhoudingen. Zij benadrukken het belang van een langetermijnvisie in relatie tot de rijksbrede ontwikkelingen in het kader van de Compacte Rijksdienst en de impact daarvan op de interne organisatie. Medewerkers spreken over een verbindende rol die een leidinggevende heeft in het bij elkaar brengen van externe ontwikkelingen en de zorg voor externe stakeholders met de interne organisatie. Het blijkt dat medewerkers meer behoefte voelen voor een strategische externe oriëntatie van hun leidinggevend. Zij verwachten van leidinggevend niet alleen dat zij een verbinding leggen tussen de buitenwereld en de interne organisatie, maar dat zij veel actiever in de buitenwereld opereren en nieuwe ‘klussen’ binnenhalen. Wat betekent deze wens van medewerkers voor de wijze waarop leidinggevend vormgeven aan dienend leiderschap?

Bij de *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider* valt op dat medewerkers van mening zijn dat leidinggevend de focus van hun handelen vooral op de kenmerken *verantwoordelijkheid geven* en *empowerment* zouden moeten leggen. Medewerkers verwachten van leidinggevend dat zij meer verantwoordelijkheid geven, waarbij heldere verwachtingen en doelen inclusief de daarbij behorende kaders en regelmogelijkheden centraal staan. Als het aan medewerkers ligt, moeten leidinggevend de inhoud meer durven loslaten. Daarnaast ligt het accent op het geven van vertrouwen, het creëren van veiligheid en het stimuleren van zelfgerichte besluitvorming (*empowerment*). Daar hoort de focus op communicatie van verwachtingen en doelen, coaching, mentoring en toegang tot informatie ook bij. Er is sprake van een soort afhankelijkheid tussen het realiseren van de doelen van de organisatie en het zorgen voor de mensen. In het algemeen geven medewerkers aan dat zij positieve ervaringen hebben met hun leidinggevend en de rol die deze hebben gespeeld in de ontwikkeling van en het bouwen aan zelfvertrouwen bij medewerkers. Tegelijkertijd voelen medewerkers de behoefte aan het meetbaar maken van het functioneren van dienende leiders door met KPI's voor dienend leiderschap te werken.

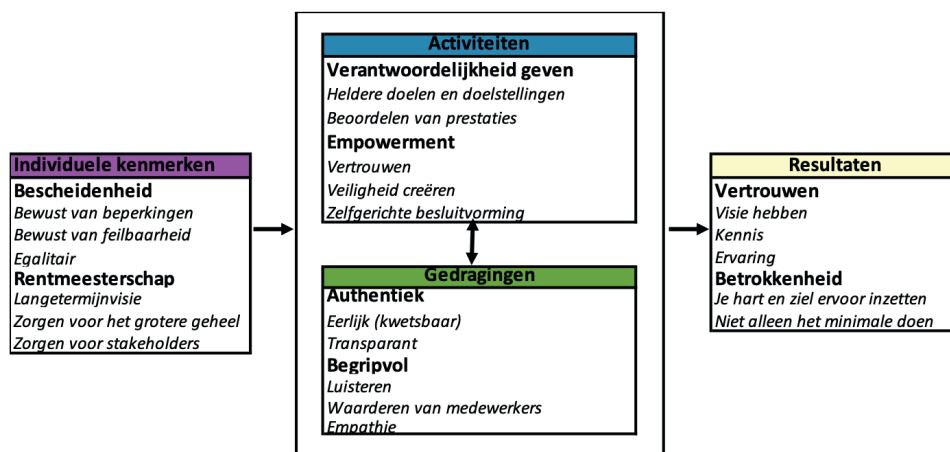
Ten aanzien van de *kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider* vinden medewerkers de aspecten van *authentiek* belangrijk, namelijk ‘transparant’, ‘eerlijk (kwetsbaar)’ en ‘integer’ zijn. In dat kader benadrukken zij het belang van jezelf durven zijn en om feedback durven vragen aan je medewerkers. Tevens spreken medewerkers over hun behoefte aan een luis-

terend oor, waardering en empathie van hun leidinggevende (*begripvol*), waarbij ze het belang van een balans tussen het luisteren naar wat medewerkers nodig hebben en wat de organisatie nodig heeft, benadrukken. Luisteren, waardering geven aan medewerkers en empathie tonen, blijken de essentiële aspecten te zijn wanneer het gaat om het aansturen door een dienend leider. 'Gelijke behandeling van leidinggevend en medewerkers' en 'gelijke behandeling van medewerkers' komen ook meerdere malen aan de orde. Medewerkers noemen 'gelijke behandeling van leidinggevend en medewerkers' als een oplossing voor het terugdringen van de hiërarchie. Maar wat betekent het terugdringen van de hiërarchie voor de wijze, waarop leidinggevend invulling geven aan dienend leiderschap?

Bij de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider* valt op dat medewerkers de aspecten van *vertrouwen* belangrijk vinden, namelijk 'het hebben van visie' en 'het beschikken over kennis en ervaring'. Er blijkt meer vertrouwen te zijn in leidinggevend die visie hebben en over kennis en ervaring beschikken. Medewerkers benadrukken het belang van het kunnen leren van hun leidinggevend, aangezien zij een voorbeeldfunctie hebben. Tevens spreken ze over *betrokkenheid* van leidinggevend bij medewerkers en bij het werk dat zij doen. Het accent ligt daarbij op het creëren van betrokkenheid en saamhorigheid door leidinggevend. Leidinggevend moeten niet alleen betrokken zijn bij de organisatiedoelen, maar ze moeten in staat zijn om te luisteren, empathie te tonen en mensen continu op de hoogte te houden. De uitdaging voor leidinggevend ligt volgens medewerkers in het zoeken naar een balans tussen twee oriëntaties, namelijk resultaatgerichtheid en mensgerichtheid. Leidinggevend worden geacht in staat te zijn om de buitenwereld naar binnen te brengen zonder het belang van de medewerker uit het oog te verliezen. Wat betekent deze verbindende en interactieve rol van dienende leiders voor de wijze waarop zij vorm geven aan dienend leiderschap?

In Figuur 6.4.5 is een samenvatting van de *kenmerken behorend bij dienend leiderschap* van de CD vanuit het perspectief van medewerkers weergegeven.

Figuur 6.4.5 Samenvatting van kenmerken behorend bij dienend leiderschap vanuit het perspectief van medewerkers



6.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de analyseresultaten van dienend leiderschap bij directeuren, afdelingshoofden en medewerkers weergegeven. Literatuur spreekt altijd over een leidervolger verhouding. Dat zal bij dienend leiderschap niet anders zijn. Vanuit het theoretisch concept is het dan ook noodzakelijk om de drie verschillende niveaus, namelijk: het niveau van directeuren, het niveau van afdelingshoofden en het niveau medewerkers onder de loep te nemen. Het is immers belangrijk om niet alleen op het niveau van directeuren en afdelingshoofden het concept van dienend leiderschap binnen de organisatie te implementeren. Tevens is het van belang dat op het niveau van de individuele medewerker en de organisatie als gehele entiteit dienend leiderschap wordt vormgegeven.

Bij de beschrijvingen van de resultaten is inzicht ontstaan in welke aspecten op welk niveau in de organisatie bijdragen aan het ervaren van dienend leiderschap en de invulling daarvan. Door in te zoomen op alle drie de niveaus in de organisatie, wordt dienend leiderschap als holistisch vraagstuk benaderd. Dienend leiderschap in de context van de CD vraagt om een integrale en samenhangende benadering over alle organisatieniveaus heen. Door alle drie de niveaus in beeld te brengen, wordt de integraliteit van de verschillende niveaus van de organisatie geïllustreerd. In Tabel 6.5 worden de belangrijkste resultaten, zoals beschreven in dit hoofdstuk, nogmaals samengevat. Daarbij heeft de onderzoeker een indeling gehanteerd, zoals in hoofdstuk 4 is toegelicht. Deze indeling is ontleend aan het model van Zimmerer en Latham (2015).

Aansluitend worden in deze paragraaf de resultaten tussen directeuren, afdelingshoofden en medewerkers onderling vergeleken. In de volgende paragraaf wordt daar nader op ingegaan, maar eerst worden in Tabel 6.5 de belangrijkste resultaten per doelgroep nogmaals samengevat.

Tabel 6.5 Samenvatting van kenmerken van dienend leiderschap per doelgroep

Directeuren	Afdelingshoofden	Medewerkers
Individuele kenmerken	Individuele kenmerken	Individuele kenmerken
Bescheidenheid <i>Bewust van beperkingen</i> <i>Bewust van feilbaarheid</i> <i>Egalitair</i>	Bescheidenheid <i>Bewust van beperkingen</i> <i>Bewust van feilbaarheid</i> <i>Egalitair</i>	Bescheidenheid <i>Bewust van beperkingen</i> <i>Bewust van feilbaarheid</i> <i>Egalitair</i>
Rentmeesterschap <i>Langetermijnvisie</i> <i>Zorgen voor het grotere geheel</i> <i>Zorgen voor stakeholders</i>	Rentmeesterschap <i>Langetermijnvisie</i> <i>Zorgen voor het grotere geheel</i> <i>Zorgen voor stakeholders</i>	Rentmeesterschap <i>Langetermijnvisie</i> <i>Zorgen voor het grotere geheel</i> <i>Zorgen voor stakeholders</i>
Activiteiten	Activiteiten	Activiteiten
Empowerment <i>Vertrouwen</i> <i>Bouwen aan zelfvertrouwen</i> <i>Zelfgerichte besluitvorming</i>	Empowerment <i>Vertrouwen</i> <i>Veiligheid creëren</i> <i>Bouwen aan zelfvertrouwen</i>	Verantwoordelijkheid geven <i>Heldere doelen/doelstellingen</i> <i>Beoordelen van prestaties</i>
Verantwoordelijkheid geven <i>Heldere doelen/doelstellingen</i> <i>Beoordelen van prestaties</i>	Verantwoordelijkheid geven <i>Heldere doelen/doelstellingen</i> <i>Beoordelen van prestaties</i>	Empowerment <i>Vertrouwen</i> <i>Veiligheid creëren</i> <i>Zelfgerichte besluitvorming</i>
Gedragingen	Gedragingen	Gedragingen
Authentiek <i>Eerlijk (kwetsbaar)</i> <i>Transparant</i>	Authentiek <i>Eerlijk (kwetsbaar)</i> <i>Transparant</i>	Authentiek <i>Eerlijk (kwetsbaar)</i> <i>Transparant</i>
Respectvol <i>Samenwerken</i> <i>Dezelfde behandeling ongeacht positie of titel</i>	Respectvol <i>Samenwerken</i> <i>Dezelfde behandeling ongeacht positie of titel</i>	Begripvol <i>Luisteren</i> <i>Waarderen van medewerkers</i>
Moedig <i>Opkomen voor mensen</i> <i>Vechten voor vooruitgang van mensen</i> <i>Vermijden conflict niet</i>	Moedig <i>Vechten voor vooruitgang van mensen</i> <i>Opkomen voor mensen</i> <i>Innovatief</i>	Empathie
Resultaten	Resultaten	Resultaten
Vertrouwen <i>Visie hebben</i> <i>Kennis</i> <i>Ervaring</i>	Vertrouwen <i>Visie hebben</i> <i>Kennis</i> <i>Ervaring</i>	Vertrouwen <i>Visie hebben</i> <i>Kennis</i> <i>Ervaring</i>
Teamwork <i>Elkaar ondersteunen</i> <i>Zorgen voor elkaar</i>	Betrokkenheid <i>Je hart en ziel ervoor inzetten</i> <i>Niet alleen het minimale doen</i>	Betrokkenheid <i>Je hart en ziel ervoor inzetten</i> <i>Niet alleen het minimale doen</i>
Betrokkenheid <i>Je hart en ziel ervoor inzetten</i> <i>Niet alleen het minimale doen</i>	Teamwork <i>Elkaar ondersteunen</i> <i>Zorgen voor elkaar</i>	

6.5.1 Vergelijking van de resultaten tussen de doelgroepen

Uit de samenvatting van dit onderzoek blijkt dat alle drie de doelgroepen op hoofdlijnen sterke overeenkomsten vertonen. Echter, respondenten geven verschillende betekenissen aan de kenmerken en de daarbij behorende aspecten. Bij de *individuele kenmerken* valt op dat door alle drie de doelgroepen de kenmerken *bescheidenheid* en *rentmeesterschap* met de daarbij behorende aspecten het meest worden genoemd. Tevens is de volgorde van de meest genoemde aspecten bij de *individuele kenmerken* van dienend leiderschap dezelfde.

Bij de *kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider* valt op dat zowel directeuren als afdelingshoofden de kenmerken *empowerment* en *verantwoordelijkheid geven* het meest noemen ten opzichte van de andere kenmerken behorend bij *activiteiten van een dienend leider*. Als het gaat om *empowerment* vinden alle drie de doelgroepen het aspect *vertrouwen* belangrijker ten opzichte van de andere aspecten van dit kenmerk. *Empowerment* staat of valt met vertrouwen in de kunde en kracht van medewerkers. Wat directeuren betreft, staan de aspecten 'bouwen aan zelfvertrouwen' en 'zelfgerichte besluitvorming' naast 'vertrouwen' centraal. Wat opvalt is dat zowel afdelingshoofden als medewerkers het aspect 'veiligheid creëren' essentieel vinden en dit relatief veelvuldiger noemen dan de aspecten 'bouwen aan zelfvertrouwen' en 'zelfgerichte besluitvorming'. Zij vinden dat medewerkers zich *empowered* voelen als sprake is van een veilige werkomgeving. In tegenstelling tot directeuren en afdelingshoofden blijken medewerkers meer behoefte te hebben aan *verantwoordelijkheid geven* dan aan *empowerment*. Het is daarbij van belang om heldere doelen en doelstellingen te formuleren, zodat prestaties objectief kunnen worden beoordeeld.

Uit de samenvatting van de *kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider* blijkt dat bij alle drie de doelgroepen de meeste aandacht naar het kenmerk *authentiek* uitgaat. Zij vinden 'eerlijkheid', 'kwetsbaarheid' en 'transparantie' de belangrijkste aspecten van authenticiteit van een leider. Naast *authenticiteit* worden door directeuren en afdelingshoofden de kenmerken *respectvol* en *moedig* relatief veelvuldig genoemd. Alle drie de doelgroepen noemen de aspecten 'samenwerken' en 'dezelfde behandeling ongeacht positie of titel' relatief veelvuldig ten opzichte van alle aspecten van het kenmerk *respectvol*. Bij *moedig* noemen directeuren en afdelingshoofden vooral de aspecten 'opkomen voor mensen' en 'vechten voor vooruitgang van mensen' relatief veel. Waar directeuren 'het niet vermijden van conflict' (*moedig*) belangrijk vinden, denken afdelingshoofden daar anders over. Zij hechten meer waarde aan het aspect 'innovatief handelen'.

In vergelijking met directeuren en afdelingshoofden noemen medewerkers naast de aspecten van *authentiek* ook de aspecten van *begripvol* relatief veel. Medewerkers blijken veel meer behoefte te hebben aan het 'luisteren' door hun leidinggevendenden dan aan de andere aspecten namelijk, 'waarderen van medewerkers' en 'empathie' tonen door hun

leidinggevend. De kenmerken *respectvol* en *moedig* noemen de medewerkers relatief minder.

Ten aanzien van de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leider* valt op dat bij alle drie de doelgroepen de meeste aandacht uitgaat naar het kenmerk *vertrouwen*. Tevens worden de kenmerken *betrokkenheid* en *teamwork* relatief veel genoemd.

6.6 Rode draad in de interviews met directeuren

In deze paragraaf worden de resultaten van dienend leiderschap bij directeuren nader geanalyseerd. Op basis van de tekstanalyses van de interviews komen een aantal patronen naar voren, namelijk:

- a. Alle directeuren spreken over de afhankelijkheid in de samenwerking tussen de leider en de medewerker. Zij geven aan dat dienend leiderschap een soort leiderschap is dat je met elkaar invult, waarbij verbinding en samenspraak centraal staan.
- b. Zij benadrukken het belang van het evenwicht tussen mensgerichtheid en resultaatgerichtheid (ook wel aangeduid als 'ziel en zakelijkheid').
- c. Zij benoemen een spanning tussen de opgelegde taakstellingen en bezuinigingen en de implementatie van dienend leiderschap.
- d. Directeuren geven aan dat op het niveau van het bestuur veel minder sprake is van dienend leiderschap.

Daarnaast suggereren de onderliggende patronen een onderscheid in directeuren, namelijk: directeuren die vanuit hun takenpakket voornamelijk naar binnen zijn gericht en directeuren die vanuit hun takenpakket meer naar buiten zijn gericht. Directeuren die meer een extern gerichte focus hebben, geven een ander type antwoorden in vergelijking met hun collega's die meer een intern gerichte focus hebben. Op basis daarvan is de onderzoeker tot een aantal hypothesen gekomen.

- De directeuren die meer een extern gerichte focus hebben, leggen de nadruk op *rentmeesterschap*. Zij spreken over ontwikkelingen in de omgeving van de CD en de impact daarvan op de interne organisatie. Zij noemen veel kansen die het werken voor de Rijksoverheid in het kader van de Compacte rijksdienst biedt, omdat RWS een goede naam heeft. Deze directeuren zijn op verschillende wijzen en in verschillende tempo's bezig interdepartementale ontwikkelingen door te vertalen naar de eigen organisatie. Zij spreken over het zorgen voor interne en externe stakeholders en de grotere gemeenschap en zij constateren dat de CD aan het grotere geheel bijdraagt door bezuinigingen te realiseren. Tevens spreken

zij over beperkingen ten aanzien van het werken voor de Rijksoverheid die te maken heeft met extra investeringen die moeten worden gedaan om voor andere overheden te kunnen werken terwijl de organisatie moet bezuinigen. Opvallend is dat deze directeuren de aspecten van *bescheidenheid* relatief minder noemen ten opzichte van de anderen.

- De directeuren die meer een extern gerichte focus hebben, spreken ten opzichte van de directeuren die meer een intern gerichte focus hebben, relatief meer over het *verantwoordelijkheid geven* en het ‘formuleren van langetermijnvisie’ en het doorvertalen daarvan naar concrete doelen, waarbij zij relatief veel verantwoordelijkheid diep in de organisatie willen leggen. Zij benadrukken het belang van de verbinding tussen de organisatiedoelen en de medewerkers, tussen de medewerkers onderling en tussen de binnen- en buitenwereld. Deze directeuren geven aan dat het formuleren van heldere doelen in de praktijk heel complex kan zijn, omdat doelen niet slechts door de interne organisatie, maar ook door de omgeving worden beïnvloed. Daarnaast is het door complexiteit dikwijls moeilijk om aan de voorkant kaders mee te geven, omdat die meestal gaandeweg ontstaan.
- Tevens valt op dat de directeuren die meer een extern gerichte focus hebben, relatief veelvuldiger de aspecten van *vertrouwen* noemen ten opzichte van de anderen. Zij spreken over hun visie op de Rijksoverheid, de wijze waarop complexiteit kan worden aangepakt en de wijze waarop zij hun kennis, ervaring en vaardigheden inzetten om mensen te dienen en hen verder te helpen. Zij geven aan dat een dienend leider een visie heeft, zodat hij richting kan aangeven en daarmee zijn medewerkers kan helpen: “... *want je helpt mensen als je richting geeft, want dan weten ze binnen welke kaders ze kunnen denken. Dus als je helemaal geen richting geeft, dat is heel vervelend voor medewerkers. Geen dienend leiderschap...*”

Bovenstaande brengt de onderzoeker ertoe de volgende hypothesen te formuleren:

Hypothese 1: Directeuren die vanuit hun taakgebied een extern gerichte focus hebben, zijn minder gericht op bescheidenheid in vergelijking met hun collega's die een intern gerichte focus hebben.

Hypothese 2: Directeuren die vanuit hun taakgebied een extern gerichte focus hebben, zijn meer geneigd verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven.

Hypothese 3: Er is meer vertrouwen bij directeuren die meer een extern gerichte focus hebben.

- De directeuren die meer een intern gerichte focus hebben, leggen de nadruk op *bescheidenheid*. Zij spreken over zelfkennis en hun eigen beperkingen kennen, inzicht hebben in complexiteit van vraagstukken en netwerken. Zij geven aan niet alle antwoorden te hebben en daarvoor hun medewerkers nodig te hebben. Zij benadrukken het belang van verbinding, dialoog en samenspraak, waarbij de focus van hun handelen op het nastreven van gelijkheid aan elkaar is gericht. Deze directeuren spreken over het inzicht in eigen feilbaarheid en zwakke punten en stellen dat een dienend leider niet bang hoeft te zijn om fouten toe te geven en daar open over te communiceren. Opvallend is dat deze directeuren de aspecten van *rentmeesterschap* relatief minder noemen ten opzichte van de anderen. Zij ervaren dat de focus nog te veel naar binnen is gericht vanwege de interne uitdagingen en de interne stakeholders, als gevolg van de reorganisatie en de taakstellingen. Deze directeuren noemen de aspecten van *empowerment* relatief meer in vergelijking met de directeuren die een extern gerichte focus hebben. Zij concentreren zich op hun interne rol door de focus van hun handelen vooral te leggen op het geven van ruimte, het inspireren en uitdagen van de medewerkers, zodat deze met initiatieven komen, het creëren van betrokkenheid en het stimuleren van zelfgerichte besluitvorming.
- De directeuren die meer een intern gerichte focus hebben, noemen het kenmerk *begripvol* meer ten opzichte van de andere directeuren. Zij spreken over ‘empathie’, ‘inlevingsvermogen’, ‘luisteren’, ‘waarderen van medewerkers’, ‘mededogen’, ‘zorgzaamheid’ en ‘flexibiliteit’ en wijzen op het belang van zakelijkheid daarin. Zij geven aan dat dienend leiderschap echt aandacht en interesse vraagt voor de mensen met wie men samenwerkt, maar ook durf om leiderschap te tonen en door te pakken: “... Ik zie dat ook weleens bij DT-stukken. Ik heb iedereen een enorme bocht zien wringen om dat dan nog op tijd aan te leveren of één dag te laat, denk ik ja, kun je van alles van vinden, maar ik vind, heb dan ook heel veel sympathie voor de mensen die daar gewoon hun schouders ondergezet hebben. Denk ik ja, ik ga mensen niet afbranden. . . . Ja, ik denk dat het belangrijk is dat je inlevingsvermogen hebt en ook empathie, maar . . . je moet ook gewoon die zakelijkheid daarin meenemen.”
- De directeuren die meer een intern gerichte focus hebben, leggen de nadruk op de aspecten van *authenticiteit*. Ze spreken over kwetsbaarheden en overtuigingen en benadrukken het belang van elkaar de spiegel voorhouden, elkaar bevragen, elkaar durven confronteren en met elkaar eerlijk in gesprek te gaan. Open en eerlijk met elkaar de verwachtingen communiceren is daarbij essentieel. Deze directeuren geven aan dat de grenzen van de bezuinigingen bereikt

zijn en dat er op het niveau van het bestuur veel minder sprake is van dienend leiderschap. Bovenstaande leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 4: Directeuren met een intern gerichte focus zijn meer gericht op empowerment in vergelijking met hun collega's die een extern gerichte focus hebben vanuit hun taakgebied.

Hypothese 5: Er is een positief verband tussen bescheidenheid en begripvol.

Hypothese 6: Directeuren die meer een intern gerichte focus hebben, vinden authenticiteit belangrijker dan collega's met een extern gerichte focus.

De directeuren die meer een intern gerichte focus hebben, noemen de aspecten van *betrokkenheid* relatief vaker ten opzichte van de directeuren die meer een extern gerichte focus hebben. Zij spreken over betrokkenheid bij de medewerkers, het werk en de maatschappij. Daarbij constateren zij dat het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers af en toe als een belasting wordt ervaren: “... Wel af en toe natuurlijk een belasting, ik moet dus op mijn handen af en toe zitten. Dus daar moet ik wel continu bewust mee omgaan, dat ik denk van ja, wacht nou eens even. [naam], even wachten. Dat is wel wat ik af en toe tegen mezelf zeg.” Ten aanzien van betrokkenheid bij de medewerkers en bij de processen wijzen zij op het gevaar van te veel betrokkenheid als een valkuil van de familiecultuur, waarbij leidinggevendenden zóveel meedenken met medewerkers dat die zelf onvoldoende tot ontwikkeling komen. Bovenstaande leidt tot hypothese 7.

Hypothese 7: Directeuren die minder verantwoordelijkheid geven aan de medewerkers, zijn meer betrokken in vergelijking met hun collega's die meer verantwoordelijkheid geven aan de medewerkers.

Om te onderzoeken in hoeverre de in § 6.6 geformuleerde hypothesen door de betrokkenen worden herkend en welke betekenissen zij daar aan geven, wordt in de tweede fase van het onderzoek gestart met de focusgroepen. In § 6.6.1, § 6.7.1 en § 6.8.1 worden de resultaten van de focusgroepen beschreven.

6.6.1 Resultaten focusgroep met directeuren

In deze paragraaf worden de resultaten van de focusgroep met de directeuren nader geanalyseerd. Als eerste wordt aan de hand van een aantal hypothesen ingegaan op de inhoud van de focusgroep. De interpretatie van de focusgroep wordt in de conclusie behandeld.

Hypothese 1: Directeuren die een extern gerichte focus hebben, zijn minder gericht op bescheidenheid in vergelijking met hun collega's die een intern gerichte focus hebben, althans vanuit hun taakgebied.

Deze hypothese roept verschillende reacties op. Met betrekking tot deze stelling is een inzicht naar voren gekomen dat directeuren *bescheidenheid* anders interpreteren, namelijk: 'wat minder zichtbaar', 'minder het podium zoeken', 'een soort kwetsbaarheid' en 'relativeren van je eigen kunnen'. Tevens speelt de politiek-bestuurlijke context een belangrijke, dominante rol in de manier waarop directeuren acteren en omgaan met *bescheidenheid*. De zaken buiten de context van de eigen organisatie lopen anders. Daar hebben de directeuren met vijf departementen te maken, iedereen met zijn eigen agenda, iedereen met zijn eigen gebruiksaanwijzing. Een andere constatering die in de focusgroep naar voren kwam, was dat het werken voor externe klanten buiten RWS anders voelt dan het werken voor een interne klant. Voor het werken voor externe klanten krijgt de CD betaald voor producten en diensten die worden geleverd. Een derde constatering is dat *bescheidenheid* situationeel is en dat directeuren heel bewust met *bescheidenheid* omgaan, afhankelijk van hun rolinvulling (persoonsafhankelijk), zoals door een directeur wordt verwoord: *"Met een externe focus heb je ook een doel dat je in de buitenwereld wilt bereiken. Dan moet je de weg zoeken om dat doel te bereiken en soms past daar bescheidenheid bij en soms misschien helemaal niet. Ik denk dat ook mensen met een bescheiden persoonlijkheidsstructuur daarin succesvol kunnen zijn, maar zullen een andere weg bewandelen dan mensen die heel makkelijk overal op het podium staan."* De conclusie betreffende deze hypothese, is dan ook dat deze op basis van de verkregen data wordt herkend.

Hypothese 2: Directeuren die qua werk extern gericht zijn, zijn meer geneigd verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven.

Tijdens de focusgroep is een inzicht naar voren gekomen dat het geven van verantwoordelijkheid vooral tijdafhankelijk is. Het gaat gepaard met het geven van vertrouwen, zoals door een van de directeuren wordt verwoord: *"Als je een sterke externe focus hebt, je bent heel de week op pad en je komt nooit op kantoor, dan kun je geneigd zijn, of je wordt gedwongen, maar dan gaat dit gebeuren, want je bent er niet, dus andere mensen moeten het voor jou in de interne organisatie doen . . . anders ligt het stil. Dus je moet wel andere mensen het vertrouwen geven . . ."* Rolopvatting en de wijze waarop de directeuren invulling geven aan hun leiderschap zijn bepalend in de mate waarin zij verantwoordelijkheid geven aan hun medewerkers. Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 3: Er is meer vertrouwen bij directeuren die een extern gerichte focus hebben.

Geconstateerd werd dat een gemeenschappelijk beeld over *vertrouwen* in relatie tot waar de focus van de directeur ligt (intern of extern) ontbreekt. Daarmee werd ook inzichtelijk dat de directeuren een voorbeeldfunctie hebben en dat is hun meerwaarde. Enerzijds werd geconstateerd dat als de directeuren meer een intern gerichte focus hebben, de kans groot is dat mensen binnen de CD minder *vertrouwen* in hen hebben, vanwege een (mogelijk) gebrek

aan kennis over externe ontwikkelingen en de impact daarvan op de interne organisatie. Anderzijds werd geconstateerd dat vertrouwen samenhangt met resultaten. Als men extern geen resultaten bereikt, is de vraag of hij vertrouwen wint. Een derde constatering die werd gedaan, was dat het afhankelijk is van de situatie en de context waarbinnen wordt gewerkt, maar ook van de tijdgeest. Deze hypothese wordt gedeeltelijk herkend.

Hypothese 4: Directeuren met een intern gerichte focus zijn meer gericht op empowerment in vergelijking met hun collega's die een extern gerichte focus hebben.

Alle directeuren constateerden dat de wijze waarop leidinggevendens naar de mensen kijken met wie zij samenwerken persoonsafhankelijk is. Het maakt daarbij niet uit of iemand meer gericht is op een interne dan op een externe focus, want het is toch een mens die dat onderkent. Een tweede constatering die in de focusgroep werd gedaan, is dat de directeuren vanuit een directiefunctie veel meer met de omgeving bezig zijn, waardoor de interne focus expliciet moet worden georganiseerd. Er kwam naar voren dat de tijdfactor daarbij een belangrijke rol speelt. De directeuren zijn van mening dat zij beide componenten nodig hebben om die verbinding te blijven maken tussen binnen en buiten de organisatie. Deze hypothese wordt niet herkend.

Hypothese 5: Er is een positief verband tussen bescheidenheid en begrip.

Tijdens de bespreking van deze hypothese is met name ingegaan op de rol van de directeur. De directeuren constateerden dat als je jezelf goed kent (*bescheidenheid*) en inlevingsvermogen hebt, de kans groter is dat je *begrip* toont. Een tweede constatering die in de focusgroep werd gedaan, is dat *bescheidenheid* en *begrip* tonen persoonsafhankelijk zijn. Het zegt iets over wat voor iemand het is en hoe ga je er als persoon mee om. Een derde constatering is dat *bescheidenheid* afhankelijk is van de context waar de directeuren in zitten. Het is niet altijd effectief, zoals door een directeur is verwoord: “*Als je in een zwaar interdepartementaal overleg zit en je stelt je bescheiden en daarmee onzichtbaar op of je laat je punt gaan, dan heb je er toch knap last van. Dan hopen we dat we aanmerkelijk minder bescheiden zijn.*” Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 6: Directeuren die meer een intern gerichte focus hebben, vinden authenticiteit belangrijker dan collega's met meer een extern gerichte focus.

De directeuren gaven aan dat authenticiteit in principe hetzelfde zou moeten zijn zowel binnen als buiten de organisatie. Vervolgens is ingegaan op de rol van authenticiteit als het gaat om het behartigen van belangen in de buitenwereld. In dat kader werd geconstateerd dat de manier waarop de directeuren met authenticiteit in de buitenwereld omgaan contextgebonden is. Als de directeuren de belangen van de organisatie in de buitenwereld

moeten behartigen, dan hoeft hun authenticiteit minder prominent te zijn. Tevens werd geconstateerd dat authenticiteit afhankelijk is van de rolinvulling. De directeuren hebben een rol die zij op een manier vervullen die anders is in de externe wereld dan in de interne wereld. Zij constateren dat jezelf kwetsbaar opstellen in de buitenwereld niet altijd handig is. Deze hypothese werd gedeeltelijk herkend. Met het delen van de eigen interpretatie doen directeuren een extra tussenstap in de achterliggende redenering van de hypothese. Zo kan een nieuwe hypothese worden opgesteld die door alle verkregen data wordt bevestigd: directeuren die vanuit hun takenpakket meer een extern gerichte focus hebben, stellen zich minder kwetsbaar op dan collega's met een intern gerichte focus.

Hypothese 7: Directeuren die minder verantwoordelijkheid geven aan de medewerkers zijn meer betrokken in vergelijking met hun collega's die meer verantwoordelijkheid geven aan de medewerkers.

Geconstateerd werd dat de directeuren niet alleen bij medewerkers betrokken kunnen zijn, maar ook bij het werk dat moet worden gedaan. *Betrokkenheid* bij medewerkers is persoonsafhankelijk, omdat je als directeur niet aan iedereen dezelfde verantwoordelijkheid kunt geven. Daarin moet de directeur wel kunnen differentiëren. Betrokkenheid bij het werk wordt gezien vanuit de veronderstelling dat je het liever zelf doet of denkt dat je het zelf beter kunt. Naast dit inzicht zijn in de focusgroep nog een aantal constateringingen gedaan. Naar voren kwam ook dat iedereen wisselende verantwoordelijkheden heeft, afhankelijk van zijn of haar kunnen. Het is afhankelijk van de mate van professionaliteit en volwassenheid van de medewerker die de verantwoordelijkheid moet dragen. Geconstateerd werd dat alle directeuren verantwoordelijkheid geven onder de voorwaarden dat de medewerkers verantwoordelijkheid kunnen dragen. Deze hypothese wordt niet herkend.

Resumé: Bovenstaande suggereert dat:

- I. de wijze waarop directeuren invulling geven aan dienend leiderschap afhankelijk is van hun persoonlijkheid, de rolinvulling, de situatie, de politiek-bestuurlijke context waarbinnen zij werken, en de tijd.
- II. de wijze waarop directeuren zich opstellen richting medewerkers waar leiding aan wordt gegeven en waarop zij omgaan met bescheidenheid afhankelijk is van hun persoonlijkheid, de rolinvulling, de situatie en de context waarbinnen zij werken.
- III. de wijze waarop directeuren omgaan met authenticiteit afhankelijk is van de politiek-bestuurlijke context waarbinnen zij werken en de rolinvulling.
- IV. de wijze waarop directeuren omgaan met het verantwoordelijkheid geven aan afdelingshoofden en soms ook medewerkers afhankelijk is van de situatie en de context waarin het gebeurt, de persoonlijkheid van de leider, de tijd, de rolinvul-

ling, maar ook de bereidheid en professionaliteit van degene die verantwoordelijkheid moet dragen.

- V. de mate waarin leidinggevend en medewerkers vertrouwen hebben in directeuren, is afhankelijk van zijn kennis en resultaten die in de buitenwereld worden bereikt, de situatie, de context en de tijdgeest waarbinnen de directeur werkt.

6.7 Rode draad in de interviews met afdelingshoofden

In deze paragraaf worden de resultaten van dienend leiderschap bij afdelingshoofden nader geanalyseerd. Op basis van de tekstanalyses van de interviews komen een aantal patronen naar voren, namelijk:

- a. alle afdelingshoofden benadrukken het belang van het gelukkig houden, boeien en helpen ontwikkelen van mensen. Dat is mede ingegeven door hun eerdere ervaringen met leidinggevend die zij in het verleden hebben gehad.
- b. zij spreken over de afhankelijkheid tussen het zorgen voor de mensen en het realiseren van de doelen van de organisatie.
- c. alle afdelingshoofden geven aan meer behoefte te hebben aan externe oriëntatie en positionering in het speelveld.
- d. zij kijken terug op een persoonlijke verandering die zij hebben meegemaakt vanaf het moment dat dienend leiderschap werd geïntroduceerd. De kern van deze verandering is het leren loslaten, durven delegeren, meer ruimte voor de medewerkers creëren en de medewerkers stimuleren om zelf acties op te pakken.
- e. afdelingshoofden spreken over het gebrek aan een heldere toekomstvisie en constateren dat het DT nagenoeg bezig is met het uitvoeren van opdrachten die zij van boven krijgt.

Daarnaast suggereren de onderliggende patronen een onderscheid in afdelingshoofden, namelijk: afdelingshoofden die vanuit hun takenpakket voornamelijk naar binnen zijn gericht en afdelingshoofden die vanuit hun takenpakket meer naar buiten zijn gericht. Afdelingshoofden die meer een extern gerichte focus hebben, geven een ander type antwoorden in vergelijking met hun collega's die meer een intern gerichte focus hebben. Op basis daarvan is de onderzoeker tot een aantal hypotheses gekomen.

- De afdelingshoofden die vanuit hun takenpakket meer extern gericht zijn, leggen de nadruk op *rentmeesterschap*. Zij spreken over het werken voor andere overheden en zorgen voor interne en externe stakeholders in het kader van de Compacte

Rijksdienst en de kansen die daaruit voortvloeien. Een van de respondenten verwoordt het als volgt: *“... en dan moet je gaan positioneren in dat speelveld. En dan moet je zorgen dat je in de juiste gremia aanschuift, je daar zichtbaar wordt, en dan zou je voor het Rijk een hele goeie toegevoegde waarde kunnen zijn. Dus daar liggen kansen te over, maar je moet ze ook pakken, want anders gaan andere mensen jouw stukje van de taart naar zich toetrekken en dan kan dat wel eens bedreigingen met zich meebrengen.”* Tevens spreken zij over het uitdragen van een langetermijnvisie en constateren zij dat de rol van een dienend leider daarbij is om richting te geven en de buitenwereld naar binnen te halen, zodat men weet wat er speelt. Opvallend is dat deze afdelingshoofden de aspecten van *bescheidenheid* relatief minder noemen ten opzichte van de afdelingshoofden die meer intern gericht zijn.

- De afdelingshoofden die vanuit hun takenpakket meer extern gericht zijn, noemen de aspecten van *verantwoordelijkheid geven* relatief meer ten opzichte van de andere afdelingshoofden die meer intern gericht zijn. Zij spreken over het belang van het formuleren van heldere doelen en het geven van ruimte aan de medewerkers om het zelf in te vullen. Wat opvalt is dat deze afdelingshoofden minder tevreden zijn met hun werk. Zij spreken over hun aanvankelijke worsteling met de nieuwe rol, vooral omdat zij steeds meer verantwoordelijkheid aan hun medewerkers gaven, waardoor zij zelf niet meer met de inhoud bezig waren. Deze verandering ging ook gepaard met een persoonlijke verandering die zij hebben meegemaakt vanaf het moment dat dienend leiderschap werd geïntroduceerd. Het leren loslaten, het stimuleren van mensen om zelf zaken op te pakken en het creëren van meer ruimte voor de mensen, stonden daarbij centraal.
- De afdelingshoofden die meer extern gericht zijn, noemen de aspecten van *vertrouwen* relatief meer in vergelijking met de afdelingshoofden die meer intern gericht zijn. Zij spreken vooral over hun visie op het positioneren van de CD en het werken voor externe klanten in het kader van de Compacte Rijksdienst. Bovenstaande leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1: Afdelingshoofden die meer een extern gerichte focus hebben, zijn minder gericht op bescheidenheid in vergelijking met hun collega's die meer een intern gerichte focus hebben.

Hypothese 2: Afdelingshoofden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn minder geneigd verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven.

Hypothese 3: Afdelingshoofden die meer verantwoordelijkheid geven aan medewerkers zijn minder tevreden met hun werk, in vergelijking met hun collega's die minder verantwoordelijkheid geven aan medewerkers.

Hypothese 4: Er is meer vertrouwen bij de afdelingshoofden die meer een extern gerichte focus hebben dan bij collega's die meer intern gericht zijn.

- De overeenkomst tussen de afdelingshoofden die vanuit hun takenpakket meer een intern gerichte focus hebben, is dat zij de nadruk leggen op *bescheidenheid*. Zij leggen de focus van hun handelen op het samenspel met de medewerkers en benadrukken het belang van het inzicht in zelfkennis, eigen feilbaarheid, eigen beperkingen, gelijkwaardigheid aan elkaar en afstemming met elkaar. Deze afdelingshoofden noemen tevens de aspecten van *authenticiteit* relatief meer ten opzichte van de anderen. Zij spreken over eigen kwetsbaarheden, ervaringen, persoonlijke veranderingen, overtuigingen en het gebrek aan tijd. Door de reorganisatie en de taakstelling zijn de afdelingshoofden meer tijd kwijt aan administratieve taken in plaats van mensen begeleiden en met hen in contact te staan. Een van de respondenten verwoordt het als volgt: *“Waar je geacht wordt juist buiten je cirkel van invloed anderen te helpen om een proces verder te brengen, je alleen maar gedwongen wordt, om binnen je cirkel van invloed je touwtjes aan elkaar te knopen en te zien hoe je splinter door de winter komt. . . . Dus in die zin, drijf ik af van waar ik eigenlijk heel veel energie van krijg. En ik verlies heel veel energie aan zaken die eigenlijk ondersteunende activiteiten zijn, waar ik vroeger gewoon ondersteuners voor had. Dat is één. En twee, de bureaucratie en de oekazes die van boven komen, maken dat ik ook steeds minder besluit. Omdat ik steeds minder beslissingsruimte heb. En in die zin dat ik niet meer ondernemend kan zijn vanuit de kennis die ik heb en het overzicht wat ik heb, en de belangen die ik zie, die voor mijn afdeling relevant zijn, om die ook echt te verwezenlijken.”*

De afdelingshoofden die meer een intern gerichte focus hebben, noemen de aspecten van *verantwoordelijkheid geven* minder en van *lof* meer ten opzichte van de andere afdelingshoofden. Zij spreken hun waardering uit voor zowel de mensen die voor RWS werken als de organisatie zelf en constateren dat hun afdelingen en RWS in het algemeen veel kwaliteit in huis hebben. Bovenstaande leidt tot de hypothesen 5 en 6.

Hypothese 5: Afdelingshoofden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn meer gericht op authenticiteit dan collega's met een extern gerichte focus.

Hypothese 6: Er is een negatief verband tussen verantwoordelijkheid geven en lof.

- De afdelingshoofden die meer een extern gerichte focus hebben, noemen de aspecten van *empowerment* veelvuldiger ten opzichte van de andere afdelingshoofden. De focus van hun handelen ligt vooral op het geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers. Zij benadrukken het belang van het bemoedigen en inspireren van medewerkers in wat zij doen, in nieuwe ideeën en zelfgerichte besluitvorming. Een van de respondenten verwoordt het als volgt: *“Dat houdt voor mij in deze afdeling in dat ik vooral inspireer, veel mensen bemoedig in wat zij doen en vertrouwen geef. . . . Dus ik zie mijzelf echt als een coach en inspirator, die vooral zorgt voor samenhang, verbinding en vooral voor een bruisende sfeer waarin mensen zichzelf kunnen zijn. . . . Maar ik probeer vooral mensen veel aan elkaar te linken en ze te stimuleren in nieuwe ideeën.”* Tevens valt op dat deze afdelingshoofden *motivatie om te dienen* relatief meer noemen ten opzichte van de anderen.

Hypothese 7: Afdelingshoofden die meer gericht zijn op empowerment, zijn meer geneigd om de medewerkers te dienen in vergelijking met hun collega's die minder gericht zijn op empowerment.

6.7.1 Resultaten focusgroep met afdelingshoofden

In deze paragraaf worden de resultaten van de focusgroep met de afdelingshoofden nader geanalyseerd. Als eerste wordt aan de hand van een aantal hypothesen ingegaan op de inhoud van de focusgroep. De interpretatie van de focusgroep wordt in de conclusie behandeld.

Hypothese 1: Afdelingshoofden die meer een extern gerichte focus hebben, zijn minder gericht op bescheidenheid in vergelijking met hun collega's die meer een intern gerichte focus hebben.

Deze hypothese roept verschillende reacties op. Tijdens de focusgroep werd het begrip *bescheidenheid* door de afdelingshoofden op verschillende manieren geïnterpreteerd, namelijk: bescheiden richting medewerker, bescheiden richting directeurs of richting geld vragen voor je prestaties. Er werd geconstateerd dat *bescheidenheid* afhankelijk is van de persoonlijkheid van de leider en de rolinvulling. Afdelingshoofden die meer extern gericht zijn, hebben een totaalbeeld van de wereld en de samenleving, zij weten alle ins en outs in de omgeving en wat zij willen bereiken. Zij lijken daardoor dus minder bescheiden. Een andere constatering is dat bescheidenheid situationeel en contextgebonden is en bewust als een tactiek kan worden ingezet. Een van de afdelingshoofden verwoordt het als volgt: *“Want je kunt je ontzettend op een bescheiden manier opstellen, doordat je andere mensen aan het woord ook laat. Maar ondertussen heel goed weet waar je naar toe wilt en het spel daarmee, vind*

ik, soms beter speelt dan een blaaskaak die er keihard overeen gaat.” Op basis van deze uitkomst wordt deze hypothese gedeeltelijk herkend.

Hypothese 2: Afdelingshoofden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn minder geneigd verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven.

De eerste constatering richt zich op de context en omstandigheden waarin de afdelingshoofden werken. Het is niet voor alle afdelingshoofden binnen de CD noodzakelijk dat zij vanuit hun taakgebied in de buitenwereld heel actief zijn. Sommige afdelingshoofden zijn alleen maar intern gericht en moeten voor de beheersing van lopende processen zorgen, terwijl de andere afdelingshoofden juist heel actief zijn in de omgeving. Er zijn afdelingshoofden die vooral intern gericht zijn en toch weinig *verantwoordelijkheid geven* in tegenstelling tot afdelingshoofden die meer extern gericht zijn en veel *verantwoordelijkheid geven*. Een tweede constatering die in de focusgroep werd gedaan, is dat het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers persoonsgebonden is en afhankelijk van de rolopvatting en de wijze waarop de afdelingshoofden invulling geven aan hun leiderschap: *“Het is meer de persoon van de manager wat maakt dat hij los van de omstandigheden vanuit zichzelf dus niet geneigd is om verantwoordelijkheid aan de anderen te geven. En kennelijk dus controle wil houden op zaken, is dan meteen mijn veroordeling daarachter om het zo uit te drukken.”* Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 3: Afdelingshoofden die meer verantwoordelijkheid geven aan medewerkers zijn minder tevreden met hun werk, in vergelijking met hun collega's die minder verantwoordelijkheid geven aan medewerkers.

Deze hypothese roept verschillende reacties op. Er is geen enkel afdelingshoofd, die erop uit is om weinig verantwoordelijkheid aan de medewerkers te geven, was een eerste constatering. In de focusgroep werd geconstateerd dat het geven van verantwoordelijkheid afhankelijk is van de situatie en een ontwikkelingsstadium van een medewerker. Een tweede constatering die werd gedaan, was dat het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers gepaard gaat met het nemen van verantwoordelijkheid door de medewerkers die dat ook echt laten zien door het op te pakken en zelf de lead te nemen. Indien de medewerker wordt gevraagd om een zwaardere klus op te pakken die qua complexiteit boven zijn inschaling zit, worden de afdelingshoofden regelmatig geconfronteerd met vragen om meer geld die tot minder tevredenheid bij de afdelingshoofden leiden. Het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers is ook afhankelijk van de rolinvulling van een afdelingshoofd, zijn competenties en vermogen om controle over zaken los te laten. Tevens kan het geven van verantwoordelijkheid afhankelijk zijn van een interpersoonlijke relatie tussen het afdelingshoofd en zijn directeur, vooral als deze relatie wordt gekenmerkt door het gebrek aan vertrouwen rich-

ting het afdelingshoofd. Op basis van de verkregen data wordt deze hypothese gedeeltelijk herkend.

Hypothese 4: Er is meer vertrouwen bij de afdelingshoofden die meer een extern gerichte focus hebben dan bij collega's die meer intern gericht zijn.

Uit de focusgroep met de afdelingshoofden kwam naar voren dat er meer vertrouwen is in een leidinggevende die een externe focus en een visie heeft, omdat mensen graag willen weten waar zij naartoe gaan en waarom. Leidinggevendenden die een visie hebben en die helder kunnen uitleggen, mogen op meer vertrouwen van de medewerkers rekenen, zoals een afdelingshoofd aangeeft: *“Ik ga graag mee met iemand die een visie heeft en mij uitlegt waarom ik de dingen doe. Daar ren ik voor. Dus ja, als het op mij van toepassing is, zal het op de medewerker ook van toepassing zijn. Ik ben ook maar een mens.”* Een tweede constatering die werd gedaan, was dat een externe focus afhankelijk is van de situatie en context waarbinnen een leidinggevende werkt. Een afdelingshoofd kan een zeer externe focus hebben, maar toch geen vertrouwen winnen van de medewerkers, omdat hij extern geen resultaten bereikt. Tegelijkertijd werd geconstateerd dat leidinggevendenden hun eigen bedoelingen nooit scherp kunnen stellen zonder externe oriëntatie. Tot slot werd onder alle afdelingshoofden inzichtelijk dat een externe focus niet betekent dat een leidinggevende frequent in de buitenwereld opereert, want hij kan ook volledig binnen de CD aanwezig zijn, maar wel die externe focus hebben. De conclusie betreffende deze hypothese is dan ook dat zij wordt herkend.

Hypothese 5: Afdelingshoofden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn meer gericht op authenticiteit dan collega's met een extern gerichte focus.

Tijdens de focusgroep kwam naar voren dat het onderscheid tussen interne en externe focus niet relevant is voor authenticiteit die in principe hetzelfde zou moeten zijn, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit beeld werd door alle afdelingshoofden gedeeld. Een tweede constatering die werd gedaan, was dat de manier waarop de afdelingshoofden met authenticiteit omgaan, afhankelijk is van de context waarin zij opereren. In sommige externe omgevingen is authentiek zijn niet wenselijk, vooral als het gaat om het behartigen van belangen, zoals een afdelingshoofd constateert: *“Authentiek zijn vind ik een prachtig goed, maar niet altijd als we extern gericht zijn. Het is knap om jezelf te zijn, maar in sommige politieke omgevingen is jezelf zijn niet handig.”* Authenticiteit is tevens afhankelijk van de situatie en de rolinvulling die een afdelingshoofd heeft in zowel de interne als de externe wereld. Op basis van de verkregen data wordt deze hypothese herkend.

Hypothese 6: Er is een negatief verband tussen verantwoordelijkheid geven en lof.

De focusgroep is van mening dat überhaupt weinig complimenten worden gegeven binnen de CD. Dat geldt zowel voor de afdelingshoofden als directeuren. Een van de afdelingshoofden gaf aan dat deze hypothese een soort ‘wake up call’ zou kunnen zijn voor een manager. Dit beeld werd door alle afdelingshoofden gedeeld. Tevens werd geconstateerd dat door verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven, afdelingshoofden minder zicht hebben op het resultaat en daarom niet in de positie zijn om complimenten te geven. *Verantwoordelijkheid geven* is heel belangrijk en het eindresultaat daarvan, het ‘complimenten maken’, wordt af en toe uit het oog verloren. Tot slot gaf een afdelingshoofd aan dat er op gelet moet worden dat afdelingshoofden niet de hele tijd complimenten geven, want het kan op een gegeven moment ook een soort placebo-effect gaan geven. Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 7: Afdelingshoofden die meer gericht zijn op empowerment, zijn meer geneigd om de medewerkers te dienen in vergelijking met hun collega's die minder gericht zijn op empowerment.

Deze hypothese roept verschillende reacties op. Tijdens de focusgroep werd door afdelingshoofden een gezamenlijk beeld gedeeld over *empowerment* en *motivatie om te dienen*, waaruit blijkt dat deze begrippen wel iets actiefs van het afdelingshoofd vragen. Dat betekent met mensen in zee gaan, hun ontwikkeling stimuleren en ervoor zorgen dat zij groeien. Afdelingshoofden gaven aan dat zij het heel leuk vinden om mensen te zien groeien in hun ontwikkeling en in hun werk. Dat zien zij niet echt als een inspanning; integendeel, zij halen daar de meeste vreugde vandaan. Een tweede constatering die naar voren kwam, was dat afdelingshoofden mensen moeten laten groeien door hen te verleiden, uit te dagen en te prikkelen om zelf actief aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling. Tevens werd geconstateerd dat het woord ‘dienen’ met het constant hulp verlenen vanuit een soort ondergeschikte positie wordt geassocieerd en daardoor mensen op het verkeerde been zet. Dienen betekent ook eisen stellen, zoals een afdelingshoofd aangeeft: *“Ik dien iemand ook door gewoon eisen te stellen. Voorbeeld van een jonge medewerker die op een gegeven moment binnenkomt, wanneer gooi je die voor de leeuwen? Je zorgt dat hij begeleid wordt door een senior. Maar op enig moment is het gewoon van, ja nu ga je alleen. Nou daarna ga je kooltjes uit het vuur halen. Dus, dan is het niet alleen prikkelen. Ik beschouw dat als een onderdeel van dienend leiderschap.”* Deze hypothese wordt herkend.

Resumé: Bovenstaande suggereert dat:

- I. de wijze waarop afdelingshoofden invulling geven aan dienend leiderschap afhankelijk is van hun persoonlijkheid, de rolinvulling, situatie en de context waarin zij opereren en de interpersoonlijke relatie tussen een afdelingshoofd en zijn directeur.

- II. de wijze waarop afdelingshoofden zich opstellen richting medewerkers en hoe zij met *bescheidenheid* en *authenticiteit* omgaan, afhankelijk is van hun persoonlijkheid, de rolinvulling, de situatie en de context waarbinnen zij werken.
- III. de wijze waarop afdelingshoofden verantwoordelijkheid aan medewerkers geven afhankelijk is van de persoonlijkheid en de rolinvulling van de leider, de situatie, een ontwikkelstadium van de medewerker en de interpersoonlijke relatie tussen een afdelingshoofd en zijn directeur;
- IV. de mate waarin medewerkers vertrouwen hebben in afdelingshoofden afhankelijk is van de persoonlijkheid en de rolinvulling van de leider, de situatie en de context waarbinnen de leider werkt.

6.8 Rode draad in de interviews met medewerkers

In deze paragraaf worden de resultaten van dienend leiderschap bij medewerkers nader geanalyseerd. Op basis van de tekstanalyses van de interviews komen een aantal patronen naar boven, namelijk:

- a. medewerkers geven in meer of mindere mate aan dat zij trots zijn op het concept van dienend leiderschap en de wijze waarop RWS daar invulling aan geeft. Desondanks geven zij aan dat zij meer behoefte hebben aan het benoemen dat dingen goed gaan en aan complimenten van hun leidinggevend.
- b. alle medewerkers vinden het heel prettig als zij van hun leidinggevenden vertrouwen en ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en zelfstandig keuzes te maken.
- c. zij geven aan behoefte te hebben aan meer verantwoordelijkheid en benadrukken het belang van het communiceren van heldere verwachtingen en doelen en het meegeven van de daarbij behorende kaders van hun leidinggevend.
- d. medewerkers geven aan dat zij meer behoefte hebben aan externe oriëntatie van hun leidinggevend.

In analogie van een nadere analyse bij directeuren en afdelingshoofden suggereren onderliggende patronen dat er een onderscheid gemaakt kan worden in medewerkers die vanuit hun takenpakket voornamelijk naar binnen zijn gericht en meer over interne oriëntatie van hun leidinggevend spreken, en medewerkers die vanuit hun takenpakket ook naar buiten zijn gericht en meer over externe oriëntatie van hun leidinggevend spreken. Zo houden medewerkers die vooral intern gericht zijn zich voornamelijk bezig met de interne organisatie in tegenstelling tot medewerkers die meer extern gericht zijn en ook in de omgeving van de interne organisatie actief zijn. Gecombineerd met de bovengenoemde patronen op het niveau van medewerkers, zijn de volgende hypotheses geformuleerd.

- De medewerkers die vanuit hun takenpakket ook naar buiten zijn gericht, leggen de nadruk op *rentmeesterschap*. Zij spreken over externe oriëntatie van hun leidinggevenden en over het uitdragen van een langetermijnvisie. Deze medewerkers geven aan dat de rol van de leidinggevende daarbij is om richting te geven en de buitenwereld naar binnen te halen. Een van de medewerkers verwoordt het als volgt: *“Ik noem een dienend leider ook wel eens ambassadeur die moet de tent verkopen, die moet die tent verdedigen tegen de aanvallen van buiten waarop zaken anders moeten dan dat je zou willen. De Compacte Rijksdienst, dat zijn de omgevingen waar een dienend leider eigenlijk zou moeten rondlopen en terug moeten komen met zijn buiten en moeten zeggen: jongens dit is de buit, daar gaan we naar toe. . . . Het werk van een dienend leider is extern, niet hier, niet op de afdeling, daar heeft die eigenlijk, op 20% na, niks te zoeken.”* Leidinggevenden moeten op de hoogte zijn van externe ontwikkelingen en in staat zijn die aan elkaar te koppelen en met de opdrachten te verbinden. Deze medewerkers noemen de aspecten van *bescheidenheid* minder ten opzichte van de anderen. Zij spreken over gelijkwaardigheid aan elkaar, het belang van omgaan met beperkingen en gebrek aan talent, zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers.
- De overeenkomst tussen de medewerkers die vanuit hun takenpakket ook naar buiten zijn gericht, is dat zij de aspecten van *verantwoordelijkheid geven* relatief vaker noemen ten opzichte van de anderen. Zij benadrukken het belang van het communiceren van heldere verwachtingen en doelen richting de medewerker en het meegeven van de daarbij behorende kaders. Leidinggevenden zouden meer verantwoordelijkheid moeten geven aan hun medewerkers door hen te steunen, coachen en begeleiden vanuit hun leiderschapsrol en niet vanuit de inhoud. Er blijkt meer *vertrouwen* te zijn in leidinggevenden die meer een extern gerichte focus hebben. Een van de deelnemers constateert dat als zijn leidinggevende over onvoldoende kennis, ervaring en vaardigheden beschikt, hij het moeilijk vindt om hem of haar als een goede leidinggevende te beschouwen. Hij geeft aan dat leren van zijn leidinggevende voor hem het meest belangrijk is. Bovenstaande leidt tot de volgende hypothesen.

Hypothese 1: Leidinggevenden die meer een extern gerichte focus hebben, zijn minder gericht op bescheidenheid in vergelijking met hun collega's die meer een intern gerichte focus hebben, althans vanuit hun taakgebied.

Hypothese 2: Leidinggevenden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn minder geneigd verantwoordelijkheid aan de medewerkers te geven.

Hypothese 3: Er is meer vertrouwen bij leidinggevendenden die meer een externe focus hebben.

De medewerkers die vanuit hun takenpakket meer een intern gerichte focus hebben, spreken relatief meer over *empowerment* ten opzichte van de medewerkers die meer een extern gerichte focus hebben. Zij benadrukken het belang van het geven van *vertrouwen* en het creëren van *betrokkenheid* door hun leidinggevendenden, zodat zij meer eigenaarschap in hun werk kunnen tonen. Tevens noemen deze medewerkers de aspecten van *begripvol* en *authentiek* relatief meer ten opzichte van de andere medewerkers. Ten aanzien van *begripvol* spreken zij vooral over de aspecten 'luisteren', 'waarderen van medewerkers' en 'empathie'. Zij geven aan dat door goed naar medewerkers te luisteren, door te kijken naar wat zij willen en kunnen, en wat zij nodig hebben, door waardering te geven en empathie te tonen, leidinggevendenden in staat worden gesteld om daarop te acteren en hun flexibiliteit te tonen. Ten aanzien van *authenticiteit* benadrukken zij het belang van zichzelf zijn. Bovenstaande leidt tot de hypothesen 4, 5 en 6.

Hypothese 4: Leidinggevendenden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn meer gericht op empowerment in vergelijking met hun collega's die meer een externe focus hebben.

Hypothese 5: Leidinggevendenden die meer een intern gerichte focus hebben, tonen meer begrip in vergelijking met hun collega's die meer een extern gerichte focus hebben.

Hypothese 6: Leidinggevendenden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn meer gericht op authenticiteit dan hun collega's die meer een extern gerichte focus hebben.

De overeenkomst tussen de medewerkers die vanuit hun takenpakket meer een intern gerichte focus hebben, is dat zij de aspecten van *lof* relatief vaker noemen ten opzichte van de medewerkers die meer een extern gerichte focus hebben. Zij benadrukken het belang van het geven van waardering door leidinggevendenden aan medewerkers voor de bereikte resultaten. Het benoemen dat dingen goed gaan en complimenten maken heeft een grote invloed op de medewerkers. Zij spreken vol trots over het concept van dienend leiderschap en de manier waarop RWS daar invulling aan geeft en constateren dat RWS een voorbeeldrol zou moeten hebben richting de Rijksoverheid. Wat opvalt, is dat deze medewerkers de aspecten van *verantwoordelijkheid geven* minder vaak noemen ten opzichte van medewerkers die vanuit hun takenpakket ook naar buiten zijn gericht.

Hypothese 7: Er is een negatief verband tussen verantwoordelijkheid geven en lof.

De overeenkomst tussen de medewerkers die vanuit hun takenpakket ook naar buiten zijn gericht, is dat zij de aspecten van *werktevredenheid* relatief meer noemen ten opzichte van de anderen. Het blijkt dat deze medewerkers meer tevreden zijn met hun werk als hun leidinggevendenden meer gericht zijn op *empowerment*. Dankzij hun leidinggevendenden die hen

in hun kracht hebben gezet, hebben de medewerkers een grote ontwikkeling doorgemaakt. Zij geven aan dat het plezier hebben in het werk grotendeels wordt bepaald door een leidinggevende. Dit leidt tot hypothese 8.

Hypothese 8: Medewerkers zijn meer tevreden met leidinggevendenden die meer gericht zijn op empowerment dan met hun collega's die minder gericht zijn op empowerment.

6.8.1 Resultaten van focusgroep bij medewerkers

In deze paragraaf worden de resultaten van de focusgroep met medewerkers nader geanalyseerd. Als eerste wordt aan de hand van een aantal hypothesen ingegaan op de inhoud van de focusgroep. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de feitelijke data, gericht op de inhoud van het gesprek en de interpretatie van deze data. De interpretatie van de focusgroep wordt in de conclusie behandeld.

Hypothese 1: Leidinggevendenden die vanuit hun taakgebied meer een extern gerichte focus hebben, zijn minder gericht op bescheidenheid in vergelijking met hun collega's die meer een intern gerichte focus hebben.

De focusgroep geeft aan dat *bescheidenheid* afhankelijk is van de context waarin leidinggevendenden werken. Leidinggevendenden die meer een extern gerichte focus hebben, gedragen zich meestal minder bescheiden, omdat zij de verbinding tussen de buiten- en de binnenwereld moeten leggen en de verantwoordelijkheid binnen de Rijksoverheid hebben en niet alleen binnen RWS. Zij vertegenwoordigen RWS in diverse interdepartementale verbanden en daarin zullen zij zich minder bescheiden moeten opstellen. *Bescheidenheid* is tevens afhankelijk van de persoon zelf en de wijze waarop hij invulling geeft aan zijn rol. Als mensen zich zeker voelen in hun rol, weten waar zij voor staan, ervaring hebben, zullen zij zich minder bescheiden opstellen. *Bescheidenheid* kan zowel een negatief als een positief effect op de medewerker hebben, afhankelijk van hoe de leidinggevende het vertaalt naar de medewerker, zoals hieronder door een deelnemer wordt verwoord: *"Minder bescheiden kan namelijk betekenen dat hij zelf de ruimte inneemt en de pluimen in ontvangst neemt, maar ook dat hij juist ervoor zorgt dat er veel gebeurt op de afdeling en dat er veel drive is."* Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 2: Leidinggevendenden die meer een intern gerichte focus hebben, zijn minder geneigd verantwoordelijkheid aan de medewerkers te geven.

Door een deel van de focusgroep wordt geconstateerd dat het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers in de praktijk persoonsgebonden is en afhankelijk is van de wijze waarop leidinggevendenden invulling geven aan hun leiderschap. Een van de medewerkers verwoordt het als volgt: *"Ik denk dat dat valt en staat met hoe is de persoon. Wat voor idealen heeft de persoon? Neemt hij werk over? Of vindt hij het juist makkelijk om mensen te laten groeien, te*

coachen? Los van of het intern of extern gericht is.” Vervolgens werd geconstateerd dat als een leidinggevende heel extern gericht is, hij meer verantwoordelijkheid moet geven, anders krijgt hij het niet voor elkaar. Tot slot kwam ook naar voren dat verantwoordelijkheid geven meer situationeel is en niet gekoppeld is aan in- of externe focus, want er zijn leidinggevers die zowel intern als extern gericht zijn en toch moeite hebben met het geven van verantwoordelijkheid. De conclusie betreffende deze hypothese is dat zij gedeeltelijk wordt herkend.

Hypothese 3: Er is meer vertrouwen bij leidinggevers die meer een externe focus hebben.

De focusgroep constateerde dat de wijze waarop leidinggevers hun rol invullen bepalend is voor de mate van vertrouwen door medewerkers. Medewerkers onderschrijven het belang van de externe oriëntatie van hun leidinggevers. Tegelijkertijd wijzen zij op het gevaar van te weinig tijd en aandacht krijgen van hun leidinggevende door te veel externe focus en de fysieke afwezigheid. Als leidinggevers te veel met de externe wereld bezig zijn, maar niet die vertaling en verbinding kunnen maken naar de eigen organisatie, krijgen medewerkers het gevoel dat er ook minder begrip voor hen is, waardoor zij minder *vertrouwen* in hun leidinggevers hebben. Een andere constatering die werd gedaan, was dat er bij de CD ook veel medewerkers zijn die *vertrouwen* hebben in hun leidinggevers, die qua werk meer intern gericht zijn, omdat zij transparant zijn en zekerheid en duidelijkheid geven. Hoe leidinggevers hun rol invullen is afhankelijk van hun persoonlijkheid, de context en de rol van de afdeling waarbinnen zij werken. Deze hypothese wordt gedeeltelijk herkend.

Hypothese 4: Leidinggevers die meer een intern gerichte focus hebben, zijn meer gericht op empowerment in vergelijking met hun collega's die meer een externe focus hebben.

Het begin van deze hypothese stond in het teken van het verkennen van de huidige situatie op basis van de ervaringen die medewerkers met hun leidinggevers hebben gehad. Tijdens de focusgroep kwam een inzicht naar voren dat medewerkers verschillende beelden hebben ten aanzien van de wijze waarop leidinggevers omgaan met *empowerment*. Een aantal medewerkers gaf aan dat de leidinggevers die een intern gerichte focus hebben, minder geneigd zijn zich bezig te houden met de ontwikkelingen op het inhoudelijke vlak van de afdeling, waardoor zij meer tijd kunnen besteden aan de ontwikkeling van hun medewerkers (*empowerment*). Een andere constatering die werd gedaan, was dat de leidinggevers die een externe focus hebben, meer met de buitenwereld bezig zijn, waardoor zij veel minder tijd hebben om aandacht te geven aan de medewerkers. Tot slot, werd geconstateerd dat *empowerment* van medewerkers enerzijds persoonsafhankelijk is en anderzijds afhankelijk is van hoe mensen op elkaar reageren en hun onderlinge interactie. Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 5: Leidinggevers die meer een intern gerichte focus hebben, tonen meer begrip in vergelijking met hun collega's die meer een extern gerichte focus hebben.

Medewerkers gaven aan dat zij het heel fijn vinden als hun leidinggevers zich bescheiden opstellen en als zij *begrip* tonen. Dat gedrag zien zij ook om hen heen. Een andere constatering die in de focusgroep werd gedaan, was dat hoe leidinggevers zich opstellen richting medewerkers afhankelijk is van de manier waarop zij invulling geven aan hun rol, hun persoonlijkheid en hoe zij als mens zijn. Een tweede constatering is dat leidinggevers de juiste combinatie moeten vinden tussen zichzelf laten zien en laten horen enerzijds en het oog hebben voor medewerkers, zodat zij zich gehoord en begrepen voelen anderzijds. Tot slot werd geconstateerd dat er ook negatieve kanten kunnen zitten aan te veel *bescheidenheid* en te veel *begrip*, waardoor er te weinig op de afdeling gebeurt. Sommige afdelingshoofden zijn meer bescheiden dan andere en zijn wat flexibeler in de dingen die minder goed gaan, waardoor ze meer *begrip* tonen voor het niet optimaal functioneren van medewerkers. Het resultaat daarvan is dat de menselijke kant te veel wordt benaderd in plaats van de organisatorische kant. Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 6: Leidinggevers die meer een intern gerichte focus hebben, zijn meer gericht op authenticiteit dan hun collega's die meer een extern gerichte focus hebben.

Medewerkers gaven aan dat leidinggevers *authenticiteit* belangrijk vinden, ongeacht hun oriëntatie. Dit beeld werd door alle medewerkers gedeeld. Een tweede constatering is dat de manier waarop leidinggevers met *authenticiteit* omgaan afhankelijk is van de context waarbinnen zij opereren. In onderhandelingen met leveranciers of in interdepartementale netwerken is authentiek zijn niet altijd handig, zoals een medewerker het verwoordt: *"In een interdepartementaal verband kan het zijn dat je natuurlijk niet alles noemt, omdat het niet handig is. In dat soort gesprekken laat je niet meteen het achterste van je tong zien."* Leidinggevers worden geacht hun *authenticiteit* situationeel in te zetten. Deze hypothese wordt herkend.

Hypothese 7: Er is een negatief verband tussen verantwoordelijkheid geven en lof.

Het merendeel van de focusgroep is van mening dat de manier waarop een leidinggevende verantwoordelijkheid geeft en complimenten maakt, afhankelijk is van het karakter van een leidinggevende en de rolinvulling die hij heeft gekozen. Vervolgens werd geconstateerd dat er bij de CD genoeg complimenten aan medewerkers worden gegeven. Een medewerker gaf aan dat verantwoordelijkheid krijgen op zich al een compliment is. Het krijgen van verantwoordelijkheid gaat gepaard met het krijgen van vertrouwen van de leidinggevende. Een andere constatering die werd gedaan is dat het logisch is dat meer verantwoordelijkheid tot minder complimenten leidt, omdat er ook minder interactie is

tussen de medewerker en de leidinggevende over de inhoud en details, waardoor medewerkers minder complimenten kunnen krijgen. De conclusie betreffende deze hypothese, is dat deze wordt herkend.

Hypothese 8: Medewerkers zijn meer tevreden met leidinggevendenden die meer gericht zijn op empowerment dan met hun collega's die minder gericht zijn op empowerment.

Medewerkers geven aan dat zij het prettig vinden als zij van hun leidinggevendenden vertrouwen en ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en zelfstandig keuzes te maken. Zij constateren echter dat er ook een klein groepje medewerkers is dat niet tevreden is met een leidinggevende die eigen ontwikkeling stimuleert. Deze medewerkers vinden het juist fijn om volledig gestuurd en geleid te worden in het uitvoeren van hun taken. De taak van de leidinggevende is dan ook om ervoor te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek komen. Deze hypothese wordt herkend.

Resumé: Bovenstaande suggereert dat:

- I. de wijze waarop leidinggevendenden invulling geven aan dienend leiderschap volgens medewerkers afhankelijk is van hun karakter, de rolinvulling, de situatie en de context waarin ze opereren en de interpersoonlijke relatie tussen een afdelingshoofd en zijn medewerker.
- II. de wijze waarop leidinggevendenden zich opstellen richting medewerkers afhankelijk is van hun persoonlijkheid, de rolinvulling en de onderlinge interactie en hoe zij op elkaar reageren.
- III. hoe leidinggevendenden met *bescheidenheid* en *authenticiteit* omgaan, afhankelijk is van hun persoonlijkheid, de rolinvulling en de context waarbinnen zij werken.
- IV. de wijze waarop leidinggevendenden verantwoordelijkheid aan de medewerkers geven en complimenten maken, afhankelijk is van de persoonlijkheid van de leiders, de situatie en de wijze waarop zij invulling geven aan hun rol (rolinvulling).
- V. de mate waarin medewerkers *vertrouwen* hebben in hun leidinggevendenden, afhankelijk is van de persoonlijkheid van de leider, de rolinvulling en de context waarbinnen de leider werkt.



HOOFDSTUK 7

CONCLUSIE, DISCUSSIE EN
AANBEVELINGEN

7.1 Conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

Hoe wordt invulling gegeven aan dienend leiderschap binnen de Corporate Dienst?

Om deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, beschrijft dit hoofdstuk eerst de belangrijkste bevindingen van de deelvragen:

1. *Hoe is dienend leiderschap beschreven in de literatuur?*
2. *Wat verstaan directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD onder het begrip dienend leiderschap?*
3. *In hoeverre ondersteunt de organisatiecultuur van de CD de implementatie van het concept dienend leiderschap?*
4. *Hoe kan dienend leiderschap worden bevorderd binnen de CD?*

Dit hoofdstuk eindigt met aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek.

7.1.1 Beantwoording van de deelvragen

Dienend leiderschap in de literatuur

Het concept van dienend leiderschap omvat een verscheidenheid aan benaderingen, definities en modellen. Het is een ambigu concept dat zich in de loop van de tijd ontwikkelt. Voortbouwend op het werk van Greenleaf, hebben diverse auteurs verschillende interpretaties, kenmerken en modellen van dienend leiderschap geïntroduceerd. De theorie van dienend leiderschap is nog steeds in ontwikkeling en diverse auteurs worstelen met definities van dienend leiderschap (Anderson, 2009; Eva et al., 2019). Door het gebrek aan een eenduidige definitie en operationalisering van dienend leiderschap wordt het onmogelijk gemaakt om toegang te krijgen tot de werkelijke waarde van dienend leiderschap (Hamilton, 2005; Stone et al., 2004). Dienend leiderschap wordt verschillend gedefinieerd en geïnterpreteerd, alsook de toepassing daarvan in organisaties en het effect van dienend leiderschap op volgers en het resultaat voor de organisatie en de samenleving. In de literatuur bestaan verschillende perspectieven op dienend leiderschap, namelijk dienend leiderschap dat gebaseerd is op:

- het voorbeeld van het onderwijs van Jezus aan zijn discipelen (Blanchard & Hodges, 2011; Ebener & O'Connell, 2010; Lancot & Irving, 2010; Parris & Peachey, 2013; Winston, 2004);
- de fundamentele motivatie van leiders om te dienen (Baggett, 1997; Batten, 1997; Block, 1993; Covey, 1990; Fairholm, 1997; Gaston, 1987; Greenleaf, 1977; Kouzes & Posner, 1993; Manz, 1998; Oster, 1991; Pollard, 1996; Rinehart, 1998; Senge, 1995; Winston, 1999);

- ethiek, deugden, moraliteit en karakter (Graham, 1991; Lanctot & Irving 2010; Page & Wong, 2000; Parolini et al., 2009; Patterson, 2003; Peterson & Saligman, 2004; Russel, 2001; Sawan et al., 2020; Van Dierendonck & Patterson, 2015; Wallace, 2007; Weijers, 2011; Whetstone, 2002)
- het gedrag van de leider op a) individueel niveau als integriteit, authenticiteit, moed, objectiviteit, b) het interpersoonlijke niveau, oftewel op de relatie tussen leider en volger als empowerment en emotionele intelligentie en c) het organisatieniveau als uitoefening van rentmeesterschap en overtuiging (Eva et al., 2019; Van Dierendonck & Heeren, 2006);
- de activiteiten van de leider en de relatie tussen dienend leiderschap en organisatie outcome, zoals waarden creëren voor de gemeenschap, relatie, ondergeschikten helpen groeien en succes boeken, empowerment, dienstbaarheid en emotionele genezing (Liden, et al., 2008).
- een integrale benadering voor een definitie van dienend leiderschap van Parolini (2004, p. 9):

Dienende leiders zijn gedefinieerd door hun vermogen om integriteit, bescheidenheid en dienstbaarheid te brengen in de zorg voor empowerment en ontwikkeling van anderen bij het uitvoeren van de taken en processen van visie, doelen stellen, leiden, modelleren, teambuilding en gedeelde besluitvorming.

Bij de CD/RWS blijkt een expliciete definitie of duiding van dienend leiderschap te ontbreken. Dit is ook door de ADR bevestigd (zie § 2.4). In de praktijk van de CD spelen diverse perspectieven van dienend leiderschap tegelijkertijd. Om die reden wordt bij dit proefschrift voor de laatste integrale benadering gekozen. Deze definitie beschrijft het volledige proces van leiderschap, beginnend met karakter en bewegend door proces (McClellan, 2009). De definitie van Parolini (2004) is geoperationaliseerd in een conceptueel model door Zimmerer en Latham (2015). Dit model beschouwt dienend leiderschap vanuit een holistische aanpak als een complex samenspel van verschillende aspecten die met elkaar samenhangen, namelijk: *individuele kenmerken, activiteiten, gedragingen en resultaten van dienend leiderschap*. Het model biedt daarmee een handvat om dienend leiderschap vanuit verschillende perspectieven systematisch en integraal te beschouwen.

Tabel 7 Wat verstaan directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD onder het begrip dienend leiderschap?

Directeuren	Afdelingshoofden	Medewerkers
Individuele kenmerken <i>Motivatatie om te dienen</i> - Van mensen houden; - Dienstbaarheid aan anderen vanuit het hart; - Het kunnen werken op basis van het principe 'mensen maken het verschil'; - Het kunnen dienen van medewerkers, zodat zij hun werk kunnen doen; - Het hebben van echte aandacht en interesse voor de mensen met wie men samenwerkt, maar ook durf om door te pakken. <i>Bescheidenheid</i> - Het in staat zijn jezelf heel goed te kennen; - Het samen bewegen van de leider en de medewerker naar een einddoel; - Het samenspel, dialoog en verbinding tussen leider en medewerker. <i>Rentmeesterschap</i> - Het richtinggeven aan medewerkers; - Het aangeven van de koers en het 'hoe' uit de mensen zelf laten komen.	Individuele kenmerken <i>Rentmeesterschap</i> - Het richtinggeven aan de medewerkers. Activiteiten <i>Empowerment</i> - Het op voorhand vertrouwen en ruimte geven, zodat mensen hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen; - Het in de positie brengen van de medewerkers, zodat zij optimaal kunnen functioneren; - Het bemoedigen en faciliteren van mensen in wat zij doen, vertrouwen geven en vooral inzicht geven in welke resultaten bereikt worden en wat daarmee bereikt wordt binnen de context van RWS, binnen het eigen ministerie en binnen de Rijksoverheid. <i>Mogelijk maken</i> - Het coachen en inspireren van mensen en het zorgen voor samenhang, verbinding en vooral voor een bruisende sfeer, waarin mensen zichzelf kunnen zijn; - Het kunnen balanceren tussen de organisatiebelangen en de belangen van de medewerkers; - Het zorgen voor de juiste man op de juiste plaats, zodat de medewerkers zich maximaal kunnen ontplooien. <i>Verantwoordelijkheid geven</i> - Het meegeven van duidelijke kaders en vervolgens de ruimte geven voor de medewerkers; - Het leggen van verantwoordelijkheid zo laag mogelijk op de werkvloer.	Individuele kenmerken <i>Motivatatie om te dienen</i> - Van mensen houden. Activiteiten <i>Verantwoordelijkheid geven</i> - Het meegeven van duidelijke kaders zonder de dagelijkse gang van zaken in de gaten te houden; - Het stellen van kaders en het eindresultaat. <i>Empowerment</i> - Het krijgen van ruimte om zichzelf te ontwikkelen; - Het kunnen creëren van een veilige omgeving, waarin mensen kunnen zijn wie zij zijn binnen de zakelijke context. <i>Mogelijk maken</i> - Het steunen, coachen en begeleiden van medewerkers, maar niet vanuit de inhoud.

Directeuren, afdelingshoofden en medewerkers beleven en interpreteren dienend leiderschap verschillend. Dat blijkt uit het beantwoorden van de vraag: Wat houdt dienend leiderschap voor jou in? Op het niveau van de **directeuren** wordt dienend leiderschap gezien als *individuele kenmerken*, namelijk: *motivatie om te dienen*, *bescheidenheid* en *rentmeesterschap*. Op het niveau van de **afdelingshoofden** wordt dienend leiderschap gezien als *activiteiten*, namelijk: *empowerment*, *mogelijk maken* en *verantwoordelijkheid geven* en in mindere mate als *individuele kenmerken*, namelijk *rentmeesterschap*. Op het niveau van de

medewerkers wordt dienend leiderschap gezien als *activiteiten*, namelijk: *verantwoordelijkheid geven*, *empowerment* en *mogelijk maken* en in mindere mate als *individuele kenmerken*, namelijk *motivatie om te dienen*. Opvallende overeenkomst tussen de directeuren en de medewerkers is dat zij dienend leiderschap beleven door *motivatie om te dienen* en het lief hebben van mensen. Tevens valt op dat de aspecten behorend bij *gedragingen* niet voorkomen in het beantwoorden van de bovengenoemde vraag. Voor leidinggevendenden is het blijkbaar van belang om te zoeken naar de juiste balans tussen dienen en leiden.

Organisatiecultuur van de CD en dienend leiderschap

Dienend leiderschap en organisatiecultuur staan niet los van elkaar. Organisatiecultuur lijkt een belangrijke rol te spelen bij de implementatie van dienend leiderschap. Directeuren, afdelingshoofden en medewerkers beleven de huidige organisatiecultuur met name als een hiërarchiecultuur met aandacht voor structuur, procedures en efficiëntie, en een familiecultuur met aandacht voor loyaliteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid bij elkaar (Cameron & Quinn, 2006). De focus van de organisatie is meer naar binnen dan naar buiten gericht, waardoor mensen die in een hiërarchiecultuur werkzaam zijn, minder veranderingsbereidheid vertonen, omdat zij juist willen vasthouden aan stabiliteit en voorspelbaarheid. Directeuren, afdelingshoofden en medewerkers herkennen deze diagnose en lopen in meer of mindere mate tegen hiërarchie en macht aan. Het traditionele leidinggeven gebaseerd op dirigeren en hiërarchie sluit niet aan op dienend leiderschap en de dynamische vragen vanuit de omgeving. In de ervaren organisatiecultuur is er sprake van een mismatch met dienend leiderschap. Hierin zitten grote uitdagingen voor de organisatie. In de toekomst willen directeuren, afdelingshoofden en medewerkers een organisatiecultuur die door de familie- en adhocratiecultuur wordt gekenschetst (Cameron & Quinn, 2006). Om dienend leiderschap effectief te implementeren is het noodzakelijk dat de hiërarchiecultuur aanzienlijk minder wordt ten gunste van de adhocratiecultuur en de familiecultuur. Een andere bevinding was dat dienend leiderschap en de oorspronkelijke christelijke waarden van RWS, namelijk: rentmeesterschap, bescheidenheid, dienstbaarheid en loyaliteit tot de wortel van de organisatiecultuur behoren en dat er nog steeds een grote voedingsbodem voor dienend leiderschap binnen de organisatie is.

De bestaande organisatiecultuur belemmert de positionering van een dienend leider binnen de context van de organisatie. De vraag die hier dient te worden gesteld is, in hoeverre leidinggevendenden binnen de context van de interne organisatie in voldoende mate dienend leiderschap kunnen tonen, kijkend naar de organisatiecultuur en de complexiteit van de context waarin de CD zich bevindt.

De conclusie is dat het belangrijk is om de bestaande organisatiecultuur van de CD te veranderen om dienend leiderschap effectief te kunnen implementeren. Zie Figuur 5.2.1, 5.3.1 en 5.4.1 voor een overzicht van de ervaren en gewenste organisatieculturen bij directeuren, afdelingshoofden en medewerkers.

Bevordering van dienend leiderschap

De resultaten van het onderzoek suggereren dat *individuele kenmerken*, namelijk: *bescheidenheid*, *rentmeesterschap* en *motivatie om te dienen* tot positieve resultaten leiden ten aanzien van het bevorderen van dienend leiderschap. Deze *individuele kenmerken* die vooral zijn gebaseerd op het dienen van mensen, het versterken van de relatie tussen leidinggevers en medewerkers en tussen de organisatie en de samenleving, komen overeen met de oorspronkelijke christelijke waarden van RWS, namelijk: *rentmeesterschap*, *bescheidenheid*, *dienstbaarheid* en *loyaliteit*. Door terug te gaan naar de oorspronkelijke waarden en met elkaar de dialoog aan te gaan (Van Loon & Van Dijk, 2015), kan dienend leiderschap worden bevorderd. Oude patronen van leidinggeven gebaseerd op de hiërarchie en macht moeten plaatsmaken voor leidinggeven gebaseerd op dialoog, vertrouwen, teamwerk en gemeenschap. Bewustwording, *storytelling* en reflectie van directeuren en afdelingshoofden – die een voorbeeldrol hebben – spelen daarbij een belangrijke rol.

Verstraeten (2003, p. 41) stelt het in dit verband als volgt: “Leiderschap begint met opnieuw te leren ‘zien’, met het doorbreken van de enge interpretatiehorizon waarin men vastzit, en met het ontwikkelen van het vermogen de werkelijkheid anders te interpreteren.”

Een andere bevinding was dat afdelingshoofden en medewerkers er behoefte aan hebben dat een heldere visie wordt gecommuniceerd.

In lijn met de bevinding blijkt uit de literatuur dat dienende leiders de kernwaarden van dienstbaarheid, visie en bescheidenheid bezitten (Greenleaf, 1977). De voorbeeldrol van de leider is de meest kritische factor die de ethische cultuur bepaalt (Page & Wong, 2000; Russell & Stone, 2002; Van Dierendonck, 2011). Bescheiden leiders hebben de grootste impact op de betrokkenheid van volgers, ongeacht hun hiërarchische positie (Sousa & Van Dierendonck, 2015). Nog een andere bevinding was dat dienend leiderschap wordt bevorderd door bewust om te gaan met een aantal aspecten, namelijk *op je handen zitten en niet zelf met een oplossing komen* en *op de achtergrond staan*, vooral als het gaat om het geven van verantwoordelijkheid. Door meer verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven en zich op de achtergrond te houden, krijgen medewerkers meer ruimte om zich te ontwikkelen en zelfstandig keuzes te maken. Van Dierendonck (2011) bevestigt deze bevinding en stelt dat de bescheiden houding van leiders een gevolg is van een aanvankelijke *motivatie om te dienen* en wordt weerspiegeld in bescheiden gedrag en *op de achtergrond staan*. Greenleaf (1977) suggereerde dat als leiders volgers dienen, volgers geïnspireerd zul-

len worden om anderen te dienen. *Motivatie om te dienen* is belangrijk voor het karakter en het commitment van een leider (Sawan et al., 2020). Sommige organisaties maken op een slimme manier gebruik van de talenten van hun mensen, terwijl andere organisaties hun mensen op de eerste plaats zetten. Wanneer het leiderschap het uitgangspunt *mensen eerst* hanteert, komen de juiste acties daar vanzelf uit voort (Greenleaf, 1991, p. 51).

7.1.2 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

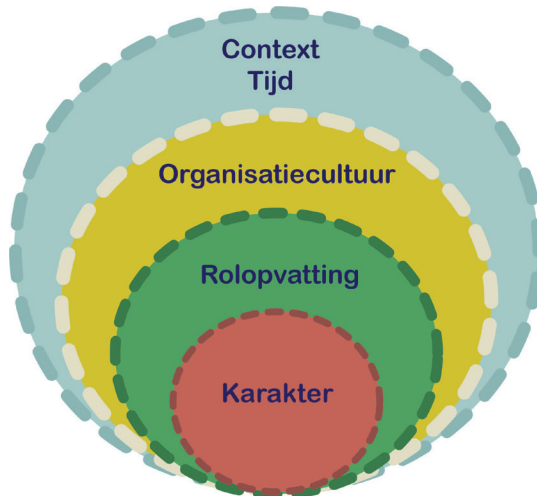
De wijze waarop dienend leiderschap invulling krijgt, is afhankelijk van een aantal factoren. Bij een nadere interpretatie van deze factoren komen een paar dominante patronen naar voren die in samenhang met elkaar bepalend zijn voor de wijze waarop dienend leiderschap binnen de CD invulling krijgt:

- Ten eerste kwam uit de onderzoeksdata en de focusgroepen met directeuren, afdelingshoofden en medewerkers enorme aandacht voor de persoonlijkheid (karakter) van de leider naar voren. Een belangrijke bevinding was dat de zichtbaarheid van dienend leiderschap afhankelijk is van het karakter van leidinggevend. Binnen de context waarin leidinggevend werken, maken zij een bewuste keuze om hun karaktereigenschappen in meer of mindere mate in te zetten.
- Ten tweede toonde het onderzoek aan dat de wijze waarop leidinggevend dienend leiderschap uitoefenen, afhankelijk is van hun rolopvatting. Karaktereigenschappen en innerlijke kwaliteiten van de leider staan in dienst van zijn rolinvulling, die anders kan zijn in de buitenwereld (waar belangen anders liggen dan binnen de organisatie). De zichtbaarheid van dienend leiderschap wordt tevens door de interactie met mensen in de sociale context op alle drie de niveaus (directeuren, afdelingshoofden en medewerkers) beïnvloed.
- Ten derde blijkt uit het onderzoek dat het bevorderen van dienend leiderschap aandacht van de organisatiecultuur binnen de CD vraagt en dat de organisatiecultuur en (dienend) leiderschap elkaar wederzijds beïnvloeden. Meer specifiek toonde het onderzoek aan dat de huidige *hiërarchische* organisatiecultuur in contrast staat met de gewenste *adhocratiecultuur*.
- Ten vierde kwam uit het onderzoek naar voren dat de aspecten tijd en context van invloed zijn op de wijze waarop dienend leiderschap bij de CD invulling krijgt. Vanwege de reorganisatie, de taakstellingen en de veranderopgave van RWS, die gepaard gingen met de introductie van dienend leiderschap en het procesgericht werken, ervaren directeuren, afdelingshoofden en medewerkers enorme tijdsdruk, zoals dat over de onderzoeksperiode is beleefd en waargenomen. Daardoor blijft er weinig tijd over om in de medewerkers te investeren. Een andere belang-

rijke bevinding is dat de mate waarin directeuren, afdelingshoofden en medewerkers dienend leiderschap uitoefenen, afhankelijk is van de context waarin zij werken en hun oriëntatie: zij kunnen een meer intern of extern georiënteerde focus hebben, mede ingegeven door hun taakgebied.

De samenvatting van de belangrijkste bevindingen brengt de onderzoeker bij het raamwerk, zoals afgebeeld in Figuur 7. De bevindingen zijn in een viertal cirkels gepresenteerd namelijk: karakter van de leider, rolopvatting, organisatiecultuur, tijd en context. De onderzoeker kiest bewust voor deze weergave, omdat zij daarmee wil benadrukken dat dienend leiderschap een dynamisch fenomeen is dat afhankelijk van diverse variabelen continu in beweging is. Dienend leiderschap wordt op een horizontale, relationele wijze vormgegeven en is niet gebaseerd op macht en hiërarchie. Ook dat pleit voor een weergave in een cirkel. In het raamwerk heeft de onderzoeker de variabelen in een cirkel neergezet en door een stippellijn gescheiden, omdat er tussen de variabelen overlap bestaat. De kern van deze cirkels is het karakter (het hart) van de leider.

Figuur 7 Het raamwerk dienend leiderschap bij de CD



Op basis van de bevindingen in dit onderzoek stelt de onderzoeker dat dienend leiderschap binnen de CD invulling krijgt door diverse elementen, namelijk: karakter en/of rolopvatting, organisatiecultuur, tijd en contextuele omstandigheden.

7.2 Discussie en inzichten

Dienend leiderschap wordt binnen de CD waargenomen en beïnvloed door de elementen, zoals in Figuur 7 weergegeven. Een eerste element dat een belangrijke rol speelt in de wijze waarop dienend leiderschap invulling krijgt, is **het karakter (de persoonlijkheid)** van de leider, mede ingegeven door zijn opvoeding, achtergrond, levenservaring en al het andere wat hem heeft gevormd. In lijn met de bevinding blijkt uit de literatuur dat dienende leiders door hun karakter worden bepaald. Dienend leiderschap begint in het hart van de leider. Het begint met het gevoel dat iemand eerst wil dienen en dan pas leiden (Greenleaf, 1991). Ons karakter dicteert wat voor soort mensen wij zijn, wat we doen en hoe wij leiden (Page & Wong, 2000, pp. 2-3). Terwijl andere leiderschapstheorieën traditioneel uitsluitend worden bepaald door wat de leider doet, worden dienende leiders bepaald door hun karakter en door hun volledige toewijding om anderen te dienen (Page & Wong, 2000; Paris & Peachey, 2012). Volgens Van Dierendonck en Patterson (2015) is meelevende liefde fundamenteel voor dienend leiderschap en de hoeksteen van de relatie tussen leider en volger. De leider die met meelevende liefde leidt, heeft op de eerste plaats een focus op de werknemer, dan op diens talenten en tenslotte op hoe dit de organisatie ten goede komt (Van Dierendonck & Patterson, 2015, p. 121). Dat komt duidelijk in Greenleaf's (1977, p. 62) beste test van dienend leiderschap naar voren: "De beste test, zij het moeilijk uitvoerbaar, is of zij die gediend worden een groei doormaken als persoon; worden zij, terwijl ze gediend worden, gezonder, wijzer, vrijer, autonomer, nemen hun kansen toe om zelf dienaar te worden?" Greenleaf drong er bij degenen in formele leidinggevende posities op aan, zich twee vragen te stellen: Wie dien je? En met welk doel? (SanFancon, 2002; Spears, 2004). Greenleaf schreef vanuit een Quaker-perspectief en bouwde zijn filosofie op het evangelie van Lucas welke een leider definieert als iemand die dient en die volgers aantrekt op grond van die onbaatzuchtigheid (Korac-Kakabadse & Kouzmin, 2002). Van Saane (2012) stelt dat de theorie van dienend leiderschap heel nauw verbonden is met begrippen uit het christendom. De manier waarop de omgang met elkaar in het Nieuwe Testament wordt beschreven, is duidelijk terug te vinden in dienend leiderschap (Van Saane, 2012, p. 141).

Het model van Zimmerer en Latham (2015) is tamelijk beperkt als het gaat om de persoonlijkheid van de leider. In de psychologie worden vele modellen gebruikt om persoonlijkheid op verschillende aspecten te onderzoeken, zoals de Big Five, de Hogan persoonlijkheidstest, de Belbin rollentest enzovoort. Zo wordt persoonlijkheid aan de hand van de Big Five op vijf aspecten, die vertaald zijn in persoonlijkheidskenmerken²⁶, gemeten. Sommige van deze

²⁶Bron: <https://www.nieuwezijds.nl/boek/de-big-5-persoonlijkheidsfactoren/>. Om persoonlijkheidskenmerken te identificeren wordt wereldwijd Het Big Five systeem toegepast, bestaande uit de volgende vijf aspecten: Altruïsme (onbaatzuchtigheid- gerichtheid op de ander), Openheid (gerichtheid op het nieuwe), Extraversie (gerichtheid op de buitenwereld), Consciëntieusheid (zorgvuldigheid - gerichtheid op het resultaat) en Neuroticisme (emotionele instabiliteit). Van de vijf dimensies kunnen Altruïsme en Consciëntieusheid worden aangeduid als 'karakter-factoren', waarbij het accent op het morele aspect van eigenschappen ligt.

kenmerken zijn deels genetisch bepaald en deels opgedaan in het leven (Van Saane, 2012). Het onderzoek toonde aan dat de persoonlijkheidskenmerken (vertrouwen, oprechtheid, bescheidenheid, zorgzaamheid, inschikkelijkheid en medeleven) die bij directeuren, afdelingshoofden en medewerkers een belangrijke rol spelen in de wijze waarop zij dienend leiderschap uitoefenen, bij het aspect Altruïsme van de Big Five behoren. Deze persoonlijkheidskenmerken zitten ook in de diverse kwadranten van het model van Zimmerer en Latham (2015). Een andere bevinding was dat *bescheidenheid* door directeuren, afdelingshoofden en medewerkers als een van de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken van dienend leiderschap wordt beschouwd. Uit de literatuur blijkt dat *bescheidenheid* een hoeksteen van dienend leiderschap is (Patterson, 2003; Russel, 2001; Van Dierendonck & Patterson, 2015), die de leider toestaat gefocust te zijn op anderen in tegenstelling tot een zelffocus of organisatiefocus (Eva et al., 2019; Van Dierendonck & Patterson, 2015). Meer specifiek toonde het onderzoek aan dat de leider afhankelijk van zijn *rolopvatting* en de context waarin hij werkt, een bewuste keuze maakt om zijn persoonlijkheidseigenschappen in meer of mindere mate in te zetten. De rolinvulling kan anders zijn in de buitenwereld waar belangen anders liggen dan binnen de organisatie.

Naast het *karakter* en *rolopvatting* speelt ook de *organisatiecultuur* een belangrijke rol bij het uitoefenen van dienend leiderschap. De huidige *hiërarchische* organisatiecultuur die gepaard gaat met macht en gezagsverhoudingen, beïnvloedt de wijze waarop dienend leiderschap invulling krijgt binnen de CD. Diverse onderzoekers stellen dat overheidsorganisaties worden gedomineerd door een *hiërarchische*, top-down organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 2006; Morgan, 2006; Parker & Bradley, 2000). Deze organisatiecultuur is in strijd met een *adhocratiecultuur* die wordt voorgesteld voor dienend leiderschap (Avolio et al., 2009; Eva et al., 2019; Greenleaf, 1996; Russell & Stone, 2002). Het streven naar de gewenste organisatiecultuur stuit vooral op het conflict tussen de menselijke behoefte aan een *adhocratiecultuur* en de beheersing die inherent is aan een *hiërarchiecultuur*. De juiste diagnose is de basis voor een succesvolle therapie: dienend leiderschap, waarmee de CD haar cultuur zou kunnen ombuigen naar een cultuur die niet langer het dirigeren en een van bovenaf geleide hiërarchie nodig heeft. De vraag die hier kan worden gesteld, is: In hoeverre staat de heersende *hiërarchiecultuur* de bevordering van dienend leiderschap in de weg? Dit, voornamelijk vanwege de afhankelijkheid van de CD van het bestuur van RWS en, omdat de onderwerpen macht en hiërarchie niet of nauwelijks in het concept van dienend leiderschap worden beschouwd.

Het begrip organisatiecultuur staat voor diepgewortelde kenmerken, de identiteit en persoonlijkheid van de organisatie (Boonstra, 2010). Volgens Schein (2009) wordt organisatiecultuur in drie niveaus gesplitst, namelijk: artefacten, beleden waarden en onderliggende basisveronderstellingen die het fundament voor de normen en waarden vormen (zie

§ 3.8.1). De onderliggende basisveronderstellingen zijn er om een blik in het verleden te werpen (Schein, 1992). De oorspronkelijke christelijke waarden, zoals *rentmeesterschap*, *dienstbaarheid*, *bescheidenheid* en *loyaliteit* vormden de drijvende kracht achter de cultuur van RWS. Door het verleden van RWS te bestuderen, ontdekte de onderzoeker dat de band tussen het verleden en het heden van RWS heel sterk is. Dat blijkt onder andere uit de oorspronkelijke christelijke waarden die in de empirische data van het onderzoek verstopt zitten, waardoor de keuze voor dienend leiderschap een logische stap in de organisatieontwikkeling was. Een andere bevinding was dat RWS in de implementatie van dienend leiderschap de relatie met het christelijke waardepatroon niet expliciet heeft gemaakt.

Met de opkomst van het paradigma NPM vanaf begin jaren negentig van de vorige eeuw veranderde de rol van de overheidsmanager. Het vertrouwen in de overheid nam af en dat in de markt nam toe, waardoor een sterke focus op efficiëntie en managementinstrumenten een belangrijke rol ging spelen (Kelly et al., 2002). Met het NPM kregen de maakbaarheid en bureaucratie bij RWS een prominenter rol, waardoor de christelijke waarden naar de achtergrond verdwenen. RWS heeft meebewogen met de veranderingen en leiderschapsontwikkelingen, maar wat constant is gebleven zijn de christelijke waarden. Uit de literatuur blijkt dat dienende leiders de lessen uit het verleden en de realiteit van het heden gebruiken om gevolgen van beslissingen voor de toekomst goed in te kunnen schatten (Spears, 1998).

In de christelijke ethiek wordt het begrip *rentmeesterschap*²⁷ gebruikt voor het omgaan met het bezit en de schepping. Een goede rentmeester is een specialist in duurzaam beheer. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de relatie tussen ingenieurs van RWS en het christendom in het werken met de natuur lag. “. . . Daaruit vloeide een gevoel van maatschappelijke dienstbaarheid voort die vorm kreeg in een groot verantwoordelijkheidsgevoel, een afkeer van egotripperij en een streven naar een zo perfect mogelijk resultaat. Dit alles was diep verankerd in de RWS-cultuur.” (Corporate Dienst, 2011: Prins et al., 2011, pp. 15-16) Deze christelijke waarden zijn tot de dag van vandaag diep verankerd in de RWS-cultuur. Bij een goed rentmeesterschap hoort tevens een professionele houding die zich in de praktijk van RWS vertaalt in het dienen van het land door een bijdrage te leveren aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Een andere bevinding was dat directeuren en afdelingshoofden invulling geven aan *rentmeesterschap* door verantwoordelijkheid te nemen voor het uitdragen van een langetermijnvisie en een bijdrage te leveren aan de bezuinigingen in de rijksbrede bedrijfsvoering samen met de andere Concerndienstverleners. Directeuren en afdelingshoofden stellen dat het hun taak is om als rentmeesters te fungeren en een voorbeeldfunctie richting hun medewerkers te hebben. Dit bevestigt hetgeen in de literatuur is geschreven over de voorbeeldfunctie: dienend leiderschap is sterk verbonden

²⁷ Bron: <https://www.dfbonline.nl/begrip/10045/rentmeesterschap>.

aan de voorbeeldfunctie van de leider (Wilson, 1998, p. 6). Rentmeesterschap betreft ook het zorgen voor en dienen van mensen en verantwoordelijk zijn voor de organisatie, het merk, de klanten en het milieu (Greenleaf, 1977, 1991). Dienend leiders zien hun rol als rentmeesters van organisaties (Eva et al., 2019; Van Dierendonck, 2011).

Het rentmeesterschap voor de mensen die zij leiden, is een cruciaal kenmerk van dienende leiders als rentmeesters, dienende leiders beschouwen hun medewerkers als mensen die hun zijn toevertrouwd om te worden verheven tot hun betere zelf en om te zijn wat ze kunnen worden (Sendjaya & Sarros, 2002, p. 61).

Verhalen van leiders die een morele en spirituele component integreren, hebben het potentieel om een organisatiecultuur te transformeren, zodat organisatieleden zich verbonden kunnen voelen met een grotere gemeenschap en een hoger doel (Driscoll & McKee, 2007, p. 209).

Een vierde element dat een belangrijke rol speelt in de wijze waarop dienend leiderschap invulling krijgt, is **tijd**. Dit element heeft geen plaats gekregen in het model van Zimmerer en Latham (2015). Tijdsdruk wordt in meer of mindere mate door alle drie de doelgroepen ervaren en waargenomen zowel binnen de organisatie of vanuit de omgeving van de rijksbrede bedrijfsvoering. Onder tijdsdruk ervaren leidinggevendenden minder ruimte om invulling te geven aan dienend leiderschap en te reflecteren op hun eigen handelen. Hierdoor komt dienend leiderschap onder druk te staan. Leidinggevendenden vinden het belangrijk om tijd vrij te maken om te investeren in hun mensen, maar deze keuze ligt zowel bij de leider zelf als bij de organisatie. Verschillende onderzoekers hebben het effect van tijd op leiders onderzocht (Denis et al., 2001; Hunt & Ropo, 1995; Hunt et al., 1999; Patterson, 2003; Porter & McLaughlin, 2006). In lijn met deze bevinding wordt tijd als een van de aspecten van de organisatiecontext in de literatuur als knelpunt herkend. Zo noemt Maris (2000) de ziekte van het haasten, die de maatschappij heeft getroffen, de vijand van dienend leiderschap. Volgens Nuijten (2014) betekent dienend leiderschap op korte termijn een investering in tijd. Indien deze investering goed is gedaan, levert die op termijn tijd op, omdat mensen minder contraproductief gedrag vertonen, proactiever en zelfredzamer zijn, bereid zijn extra werk te verzetten en meer energie en vertrouwen hebben. Een dienend leider heeft een onbaatzuchtige wens om mensen te helpen door vooral tijd vrij te maken en door te investeren in hun ontwikkeling. "Een dienend leider maakt tijd, zelfs als er geen tijd is" (Maris, 2000, p. 93). Dit in tegenstelling tot 'narcistische leiders' die het grootste deel van hun tijd spenderen aan het beschermen van hun status (Blanchard & Hodges, 2011, p. 20). Van Mourik (2022) vindt ook de tijdsfactor in haar onderzoek naar de leiderschapspraktijk van gemeentelijke managers, die werken in of voor het sociaal domein binnen de gemeenten Amsterdam, Rotterdam en Den Haag.

Naast tijd is er nog een vijfde element dat de zichtbaarheid van dienend leiderschap beïnvloedt, namelijk de **context** waarin leidinggevend en medewerkers werken. De resultaten van het onderzoek suggereren dat directeuren en afdelingshoofden die qua taakgebied een meer extern gerichte focus hebben, minder dienend leiderschap laten zien in vergelijking met hun collega's die qua taakgebied een meer intern gerichte focus hebben. Leidinggevend met een intern georiënteerde focus vinden door hun rolopvatting naast *bescheidenheid* ook *authenticiteit* en *empowerment* belangrijker in vergelijking met hun collega's die meer een extern georiënteerde focus hebben en meer op *rentmeesterschap* en *verantwoordelijkheid geven* inzetten. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat leidinggevend met een extern georiënteerde focus minder tijd overhouden voor de interne organisatie. In lijn met deze bevinding blijkt uit de literatuur dat leiderschap onlosmakelijk verbonden is met de context waarbinnen dit leiderschap zich afspeelt. De invloed van de context is er altijd, bewust of onbewust (De Vos, 2003, p. 41). Verschillende contexten en situaties kunnen tot verschillend optreden van leiders leiden (Kilburg & Donohue, 2011; Porter & McLaughlin, 2006; Van Loon & Van Dijk, 2015; Van Mourik, 2022; Van Muijen & Schaveling, 2011; Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2011).

7.3 Methodologische reflectie

Het model van Zimmerer en Latham (2015) bleek geschikt om het fenomeen dienend leiderschap bij de CD te onderzoeken. Dit model heeft inzicht in de *individuele kenmerken*, *activiteiten*, *gedragingen* en *resultaten* van dienend leiderschap. Een groot voordeel van het model is dat het wetenschappelijk is gevalideerd en in de praktijk is getoetst. Het model bouwt voort op het werk van Van Dierendonck (2011), Van Dierendonck en Nuijten, (2011) en Liden et al., (2008). Echter, dit model is niet zonder beperkingen.

Dienend leiderschap is een dynamisch fenomeen dat in een wisselwerking tussen mensen en hun omgeving vorm krijgt. Zoals reeds in § 7.2 gesteld, biedt het model van Zimmerer en Latham (2015) een aantal relevante aanknopingspunten om de persoonlijkheid van een dienend leider te duiden. Het model is echter beperkt, omdat het de persoonlijkheid van de leider niet volledig erkent. Tevens is uit de interviews gebleken dat directeuren, afdelingshoofden en medewerkers de *voorbeeldrol* als een belangrijk aspect van dienend leiderschap beschouwen. Uit de literatuur blijkt dat de *voorbeeldrol* bij het kenmerk *rentmeesterschap* behoort (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Zimmerer en Latham (2015) hebben ervoor gekozen om het aspect *voorbeeldrol* geen plaats te geven in hun model.

Tijdens de interviews met de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers kwam het aspect *op de achtergrond staan* meerdere keren aan de orde als een belangrijke aanvulling op het kenmerk *verantwoordelijkheid geven*. Dienende leiders die *op de achtergrond*

staan zijn, beter in staat om verantwoordelijkheid aan hun medewerkers te geven en het werk te delegeren. Het aspect *op de achtergrond staan*, is erkend in het onderzoek van Van Dierendonck en Nuijten (2011). Door Zimmerer en Latham (2015) is dit aspect uitsluitend in hun artikel en niet in het model opgenomen. Naast de aspecten *heldere doelen en doelstellingen* en *beoordeling van prestaties* behorend bij het kenmerk *verantwoordelijkheid geven*, kwamen tijdens de interviews met directeuren, afdelingshoofden en medewerkers de volgende aspecten, namelijk: *tijdsplanning*, *intervenieren* en *prioriteiten stellen* meerdere keren aan de orde. Een onderzoek naar de impact van deze aanvullende aspecten op de volgers en de prestaties van de CD zou nieuwe inzichten bieden.

Een punt van kritiek op het model van Zimmerer en Latham (2015) is echter, dat bij een aantal kenmerken sprake is van overlap. Uit de interviews kwam naar voren dat directeuren, afdelingshoofden en medewerkers verschillende *activiteiten* verrichten om dienend leiderschap vorm te geven, zoals de aspecten behorend bij *mogelijk maken* en *empowerment*. Zo noemen alle drie de doelgroepen vooral diverse begrippen die betrekking hebben op de kenmerken *mogelijk maken* en *empowerment*, zoals: ruimte en vertrouwen geven, faciliteren, ondersteunen en randvoorwaarden scheppen, zodat medewerkers hun werk kunnen doen. Onder deze brede begrippen verstaan directeuren, afdelingshoofden en medewerkers meerdere aspecten van *mogelijk maken* en *empowerment*, waardoor deze kenmerken zouden kunnen worden samengevoegd.

Het vierde kwadrant van het model van Zimmerer en Latham (2015) betreft de *resultaten van dienend leiderschap* vanuit het perspectief van medewerkers. De onderzoeker was heel benieuwd naar het beeld van de medewerkers van de CD ten aanzien van *resultaten van dienend leiderschap*. Om die reden heeft zij ervoor gekozen om ten aanzien van *resultaten van dienend leiderschap* de praktijk te laten spreken en resultaten uit de interviews met medewerkers te destilleren. Dat heeft een verrassend beeld opgeleverd, vooral omdat de interviews tijdens de reorganisatie en grote taakstellingen zijn afgenomen. Medewerkers hebben een aantal andere resultaten van dienend leiderschap geïdentificeerd. Zo gaven zij aan dat zij *vertrouwen* in hun leidinggevendenden hebben als deze: hen helpen hun kwaliteiten en talenten in te zetten, een veiligheidsgevoel creëren, medewerkers in hun kracht zetten, hen waarderen en hen helpen. Als het aan de medewerkers van de CD ligt, zijn deze aspecten aanvullend op de aspecten behorend bij het kenmerk *vertrouwen*.

Aanvullend op de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap*, hebben de medewerkers nog een aantal kenmerken geïdentificeerd die zij als resultaten van dienend leiderschap beschouwen, namelijk: flexibiliteit (bewegingsruimte en rolinvulling zelf bepalen), zakelijkheid (resultaten boeken, balans in belangen, klantgerichtheid en efficiëntie) en verbinding met elkaar. Naast de aspecten behorend bij het kenmerk *werktevreden-*

heid hebbende medewerkers nog een aantal aanvullende aspecten geïdentificeerd die zij met *werktevredenheid* associëren, namelijk: zich trots voelen, werkplezier, ontwikkelmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en meer loopbaankansen. Aanvullend hierop kan een nader onderzoek naar de effecten van de door de medewerkers geïdentificeerde aanvullende kenmerken op de *resultaten van dienend leiderschap* nieuwe inzichten bieden.

7.4 Beperkingen en mogelijkheden voor nader onderzoek

Dit onderzoek is niet zonder beperkingen. Deze paragraaf beschrijft een aantal beperkingen en mogelijkheden voor nader onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd onder een specifieke groep directeuren, afdelingshoofden en medewerkers van de CD. De analyse en de interpretatie van de verzamelde data moeten binnen deze specifieke context, met zijn specifieke kenmerken en regels, worden begrepen. Dat betekent dat de uitkomsten van dit onderzoek niet toepasbaar zijn op andere organisaties dan de CD. Het zou interessant kunnen zijn om een vervolgonderzoek op dezelfde wijze uit te voeren binnen andere organisatieonderdelen van RWS of binnen andere publieke of profitorganisaties die dienend leiderschap hebben omarmd. De onderzoeker verwacht dat de uitkomst van het onderzoek binnen andere organisatieonderdelen van RWS soortgelijke aspecten zou kunnen opleveren. Of dit onderzoek binnen andere publieke of profitorganisaties dezelfde aspecten zou opleveren, valt te bezien vanwege het feit dat andere organisaties met andere mensen, een andere context, een andere ontstaansgeschiedenis, een andere ambitie, een andere veranderopgave en andere doelstellingen te maken hebben.

In dit onderzoek heeft de onderzoeker ervoor gekozen om het concept van dienend leiderschap in de organisatorische context van de CD te onderzoeken. Dit onderzoek gaf inzicht in de organisatiecultuur als een van de zeven componenten van de organisatorische context (zie § 7.6). Een onderzoek naar de andere componenten van de organisatorische context kan dieper inzicht verschaffen in de wijze waarop dienend leiderschap binnen de organisatorische context vorm krijgt. Aanvullend kan hierop een onderzoek naar de effecten van interacties tussen twee of meer componenten van de organisatorische context van de CD nieuwe inzichten bieden (Porter & McLaughlin, 2006).

De fenomenen dienend leiderschap en organisatiecultuur zijn in dit onderzoek in samenhang onderzocht, omdat deze elkaar beïnvloeden. Dit onderzoek biedt een eerste stap in het verkennen en begrijpen van de rol die de organisatiecultuur speelt bij de implementatie van dienend leiderschap. Aangezien er weinig empirisch onderzoek voorhanden is, biedt dit onderzoek inzicht in een relatief onbekend terrein, namelijk het verband tussen de organisatiecultuur en dienend leiderschap. Vanuit de wens om de huidige en gewenste organisatiecultuur in beeld te brengen, heeft de onderzoeker de OCAI-vragenlijst van Cameron en Quinn (1999) bij de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers uitgezet (zie hoofdstuk

4). Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de ervaren en gewenste organisatiecultuur volgens de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers en de rol die de leidinggevendenden spelen bij de cultuurverandering. Echter, de organisatie, haar context, haar mensen en haar omgeving staan niet stil. Vragen die de onderzoeker na het uitvoeren van dit onderzoek nog steeds heeft, zijn: hoe zou dit beeld van de organisatiecultuur volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers zich ontwikkelen wanneer de organisatie niet meer onder druk van de reorganisatie en taakstellingen staat, en welke invloed zouden reeds ingezette interventies op het gebied van dienend leiderschap hebben op de organisatiecultuur? De onderzoeker suggereert een diepgaand vervolgonderzoek naar een cultuurveranderingstraject bij de CD, met als doel om de gewenste organisatiecultuur te realiseren.

Directeuren, afdelingshoofden en medewerkers zijn het er over eens: dienende leiders hebben een voorbeeldfunctie en stellen zich in dienst van de mensen, zodat de doelen van de organisatie en de samenleving kunnen worden gerealiseerd. Leidinggevendenden staan aan de lat om de organisatiecultuur te transformeren, zodat organisatieleden zich verbonden kunnen voelen niet alleen met de organisatiedoelen, maar ook met de grotere gemeenschap. De vraag rijst: welke gevolgen heeft deze voorbeeldfunctie voor de dagelijkse praktijken van dienende leiders binnen en buiten de organisatie? De onderzoeker suggereert toekomstig onderzoek naar de effecten van voorbeeldfunctie op dienend leiderschap vanuit het perspectief van verschillende belanghebbenden, zoals medewerkers, klanten en partners.

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te geven in de wijze waarop dienend leiderschap bij de CD vorm krijgt. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van het model van Zimmerer en Latham (2015). Uit de interviews met de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers is gebleken welke resultaten dienend leiderschap oplevert. Tevens zou het interessant zijn om de effectiviteit van leiderschapsgedrag op de volgers en prestaties van de CD te onderzoeken (zie § 7.6).

7.5 Betekenis voor de praktijk

Dit onderzoek had tot doel om inzicht te geven in de wijze waarop directeuren, afdelingshoofden en medewerkers invulling geven aan het fenomeen dienend leiderschap in de context van de CD. Het blijkt dat de toepassing van dienend leiderschap op diverse niveaus in de organisatie varieert en dat directeuren, afdelingshoofden en medewerkers het op hun eigen wijze interpreteren, definiëren en uitvoeren. Door het gebruik van citaten ter ondersteuning van de analyses (zie hoofdstuk 6) heeft de onderzoeker taal willen geven aan wat directeuren, afdelingshoofden en medewerkers onder verschillende aspecten van dienend leiderschap verstaan en welke betekenissen zij daaraan geven.

Het in dit onderzoek gebruikte model van Zimmerer en Latham (2015) geeft inzicht in

verschillende aspecten van dienend leiderschap en kan voor diverse doelgroepen behulpzaam zijn om vanuit het eigen perspectief dienend leiderschap in de organisatie vorm te geven. Dit model kan door directieteam, managementteam, medewerkers en HR-adviseurs als handvat worden gebruikt om met elkaar in gesprek te gaan over verschillende aspecten van dienend leiderschap, de onderlinge samenhang en de betekenissen die zij daaraan geven. Tevens kunnen opleidingsdeskundigen het model gebruiken bij het ontwikkelen van leiderschapstrainingen. Het model kan behulpzaam zijn als input voor self-assessment en 360 graden feedback.

Het onderzoek heeft tevens inzicht gegeven in het fenomeen organisatiecultuur, dat als een gelaagd begrip door diverse niveaus in de organisatie wordt bepaald, en de verbinding tussen dienend leiderschap en organisatiecultuur. Het onderzoek heeft laten zien hoe de *huidige* organisatiecultuur van de CD eruit ziet, wat de wens van de directeuren, afdelingshoofden en medewerkers is ten aanzien van de *gewenste* organisatiecultuur en hoe dienend leiderschap een rol speelt bij de organisatiecultuur. Deze inzichten vergroten de bewustwording van de leidinggevendenden ten aanzien van hun invloed op een cultuurverandering. Uit de resultaten van het onderzoek naar de organisatiecultuur blijkt dat er een cultuurverandering noodzakelijk is om dienend leiderschap verder te bevorderen. Dat betekent ook iets voor de organisatie. Als de cultuurverandering randvoorwaardelijk is om dienend leiderschap verder te brengen in de organisatie, dan is de ruimte voor leiderschapsontwikkeling van groot belang. Dit inzicht kan worden gebruikt om samen met de medewerkers hierover de dialoog aan te gaan, zodat ieder lid kan bijdragen aan de *gewenste* organisatiecultuur en daarmee aan de invulling van dienend leiderschap.

Na 2015 zijn door de CD verschillende interventies ingezet, met als doel om dienend leiderschap te bevorderen. Op verschillende plekken in de organisatie zijn zelfsturende teams geïntroduceerd. Binnen de organisatie ontstaat voortdurend meer behoefte aan een dialoog en aan meer horizontaal met elkaar in gesprek gaan. In dat kader worden alle medewerkers van de CD door de algemeen directeur van de CD uitgenodigd om maandelijks met de "benen op tafel in gesprek" te gaan zonder vooraf bepaalde agenda. Steeds meer medewerkers zijn betrokken bij de besluitvorming en ze worden gestimuleerd zelf besluiten te nemen en eigenaarschap te tonen.

Binnen de organisatie is er aandacht voor het expliciet maken van dienend leiderschap, waarbij de leidinggevendenden een cruciale rol hebben ten aanzien van de implementatie van dienend leiderschap en de cultuurverandering. Zij worden geacht samen met de medewerkers aan de slag te gaan om de organisatiecultuur te veranderen en daarmee dienend leiderschap te bevorderen. De vraag die hier kan worden gesteld, is: Welke ruimte krijgen de leidinggevendenden om hun eigen weg daarin te vinden?

Tot slot leidt dit onderzoek tot het inzicht dat dienend leiderschap bij de CD/RWS een

logische keuze in de organisatieontwikkeling is. Deze keuze past bij de ambitie van de CD, namelijk: het optimaal blijven bedienen van de organisatie van RWS, één van de vier CDV's en één van de tweeëntwintig IUC's in de rijksbrede bedrijfsvoering te zijn en één van de beste en meest duurzame SSO van de publieke sector te zijn, met als doel om daarmee maatschappelijke meerwaarde te creëren. Om deze ambitie te realiseren, zal de focus van de CD nog meer moeten verschuiven van een intern naar meer extern gerichte organisatie. Dienende leiders zijn daarbij de motor voor de gewenste verandering.

7.6 Toekomstig onderzoek

Het concept van dienend leiderschap heeft sinds de introductie door Robert Greenleaf in 1970 (Greenleaf, 1977) zowel in de academische theorievorming als in de praktijk veel aandacht gekregen. Door de jaren heen zijn er verschillende modellen van dienend leiderschap ontwikkeld met een verscheidenheid aan benaderingen, definities en honderden kenmerken van dienend leiderschap (zie ook hoofdstuk 3). Diverse auteurs worstelen nog steeds met definities van dienend leiderschap (Eva et al., 2019). Het blijkt ook niet eenvoudig te zijn om dienend leiderschap in de praktijk te onderzoeken. Het model van Zimmerer en Latham (2015) leek bij aanvang van dit onderzoek een compact en praktisch model om dienend leiderschap in de praktijk van de CD te onderzoeken. Het model heeft geholpen om systematisch naar dienend leiderschap te kijken. Tegelijkertijd heeft dit onderzoek ook laten zien dat de invulling en werking van dienend leiderschap mede afhankelijk is van de context, de organisatiecultuur en de persoonlijkheid van de leider. Deze aspecten maakten geen onderdeel uit van het model. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek, vraagt toekomstig onderzoek naar dienend leiderschap expliciet aandacht voor de volgende aspecten: context, organisatiecultuur, leiderschapseffectiviteit en spiritualiteit.

Context:

Dienend leiderschap vindt altijd plaats binnen een context van een organisatie. Diverse onderzoekers benadrukken het belang van de invloed van de context op leiderschap en stellen dat verschillende contexten tot verschillend optreden van leiders kunnen leiden (Kilburg & Donohue, 2011; Porter & McLaughlin, 2006; Van Loon & Van Dijk, 2015; Van Muijen & Schaveling, 2011; Van Vugt & Ahuja, 2011; Yukl, 2010). Meer integratieve theorieën erkennen dat het leiderschapslandschap leiders, volgers en de situationele context omvat als essentiële ingrediënten in deze dynamische interactie (Day, 2011). De context omvat veel meer dan alle specifieke interacties tussen leiders en volgers, zoals de maatschappelijke, beroepsmatige en organisatorische aspecten (Alversson, 2011). De contexten van organisaties kunnen gezien worden als verdeeld in een externe en een interne context, waarbij de externe con-

text de omgeving van de organisatie is en de interne context de organisatie zelf is, inclusief cultuur, structuur, machtsverdeling van de organisatie (Conger, 2011). Dit onderzoek heeft aangetoond dat de invulling en werking van dienend leiderschap mede afhankelijk is van de context. Meer specifiek heeft dit onderzoek laten zien dat de context waarin leiders werken hun leiderschapsgedrag beïnvloedt. Leidinggevendenden die meer in de omgeving van de organisatie werken, laten (bewust) minder dienend leiderschap zien in vergelijking met hun collega's die meer binnen de organisatie werken. Zij besteden meer tijd aan een politiek-bestuurlijke omgeving buiten de organisatie, met als doel om daar belangen van de organisatie te behartigen, de buitenwereld naar binnen te brengen en daarmee resultaten te boeken. De onderzoeker suggereert een diepgaand vervolgonderzoek naar de invloed van een externe context op leiderschapsgedrag en resultaten van organisaties. Dit leidt tot de volgende toekomstige onderzoeksvraag: modificeert de context de relatie tussen dienend leiderschap en organisatieresultaten?

De context beïnvloedt de leider, maar de leider kan ook de context beïnvloeden (Conger, 2011). In bepaalde situaties kan de leider door zijn gedrag en/of handelen de context beïnvloeden en daarmee nieuwe kansen en mogelijkheden voor de organisatie creëren. Toekomstig onderzoek naar de invloed van de leider op de context kan meer inzichten bieden.

Uit de literatuur blijkt dat de interne context uit een aantal organisatorische componenten bestaat, namelijk: cultuur/klimaat, doelen/doelstellingen, mensen/samenstelling, processen, structuur en tijd (Boal & Hooijberg, 2000; Heckman & Wageman, 2005; Modway & Sutton, 1993; Osborn, et al., 2002; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Tosi, 1991). In dit onderzoek is de relatie tussen dienend leiderschap en organisatiecultuur als een van de organisatorische componenten onderzocht. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen concentreren op de relatie tussen dienend leiderschap en de andere componenten van de interne context.

De organisatiecultuur:

In de literatuur is er bijzonder weinig over de relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur geschreven. Veel leiderschapsboeken hebben niet eens organisatiecultuur in de inhoudsopgave opgenomen. Cultuur wordt zeer schaars beschreven en dan vooral met verwijzing naar interculturele aspecten (Alversson, 2011). Diverse auteurs benadrukken het belang van de relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur (Bass, 1988; Schein, 1992; Trice & Beyer, 1993). Sommige wetenschappelijke werken met betrekking tot leiderschap en organisatiecultuur zijn leider gericht en tamelijk gebrekkig in het waarderen van de culturele context (Alversson, 2011; Jones, 2005). Leiderschap en organisatiecultuur kunnen vanuit diverse perspectieven worden beschouwd, waaronder leiderschap als beïnvloeder van organisatiecultuur en organisatiecultuur als beïnvloeder van leiderschap (Alversson, 2011). De onderzoeker suggereert een diepgaand vervolgonderzoek naar de verwevenheid tussen leiderschap en organisatiecultuur.

Dit onderzoek naar dienend leiderschap bij de CD laat zien dat organisatiecultuur een belangrijke rol speelt bij het uitoefenen van dienend leiderschap. Bovendien laat het zien dat bij het onderzoeken van organisatiecultuur het van belang is om de geschiedenis en het verleden van organisaties te bestuderen en mee te nemen. Dit sluit aan bij Schein (1985) die de organisatiecultuur beschouwt als het resultaat van een historisch proces, waarin mensen geleidelijk overtuigingen en waarden accepteren en internaliseren op basis van de visie van een leider. Dienende leiders gebruiken de lessen uit het verleden en de realiteit van het heden om gevolgen van beslissingen voor de toekomst goed in te kunnen schatten (Spears, 1998). Organisatiecultuur en dienend leiderschap lijken dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden, zoals hiervoor beschreven. Maar het vraagt ook meer onderzoek om een beter begrip te krijgen hoe het verleden van organisaties hun organisatiecultuur beïnvloeden en welke rol leiderschap en leiders daarin spelen. Uit dit onderzoek blijkt dat de CD bereid moet zijn om grote inspanningen te leveren om de huidige hiërarchische organisatiecultuur om te buigen naar een cultuur waarin dienend leiderschap zich kan ontwikkelen en de behoefte van medewerkers centraal wordt gesteld. De cultuurverandering zal gepaard gaan met een strijd tussen eigen belang van de leider, het belang van de medewerker en het belang van de organisatie. Dienend leiderschap is niet gebaseerd op macht, hiërarchie en status, maar veel meer op ontwikkeling en groei van anderen. Een van de belangrijkste aspecten van leiderschap is om in staat te zijn een gezonde en positieve organisatiecultuur te creëren. De cultuurverandering begint met persoonlijke verandering van de leider. Dit sluit aan bij Quinn (2006, pp. 18-19):

We kunnen al die hiërarchieën afbreken, maar ze zullen ook allemaal weer verrijzen, want wat we ook praten, in ons handelen blijven we het oude schema volgen. Cultuurverandering begint met persoonlijke verandering. We worden *change agent* door eerst onze eigen schema's te veranderen. Uiteindelijk begint het proces dus met de 'kracht van het individu' en met de eis dat we om de organisatie met succes te kunnen veranderen eerst zelf aansluiting en empowerment moeten vinden.

Deze studie suggereert dat de cultuurverandering randvoorwaardelijk is om dienend leiderschap te bevorderen. Het zou interessant zijn om de invloed van organisatiecultuur op dienend leiderschap te onderzoeken. Een mogelijke onderzoeksvraag zou kunnen zijn: Creëert waargenomen organisatiecultuur een omgeving waarin dienend leiderschap zich kan ontwikkelen?

Leiderschapseffectiviteit:

Effectief leiderschap is essentieel voor het succes van elke organisatie. Effectieve leiders creëren culturen die succesvol omgaan met hun omgeving (Martin, 2002). De stijl en acties van een leider zijn rechtstreeks van invloed op het gedrag en de algehele prestaties van de organisatie (Kouzes & Posner, 2002). Uit onderzoek blijkt dat de kenmerken van leiders direct van invloed kunnen zijn op zijn of haar vermogen om anderen te beïnvloeden (Anderson, Spataro en Flynn, 2008). De studie van Hannah et al., (2008) definieert leiderschapseffectiviteit als een specifieke vorm van zelfeffectiviteit die afhankelijk is van het niveau van vertrouwen dat iemand voelt als leider in relevante situaties die om leiderschap vragen. Individuele verschillen in factoren, zoals persoonlijkheid en waarden, samen met eerdere leiderschapservaringen bepalen het niveau van leiderschapseffectiviteit. Greenleaf (1977) heeft specifieke leiderschapskenmerken of gedragingen geïdentificeerd die nodig zijn voor effectief leiderschap. Volgens Greenleaf moet men een echt verlangen hebben om anderen te dienen: “Het begint met het natuurlijke gevoel dat men wil dienen, eerst dienen. Dan brengt een bewuste keuze iemand ertoe om te streven naar leiding” (Greenleaf, 1977, p. 13). De tien kenmerken van dienend leiderschap, zoals door Greenleaf (1977) en Spears (1995, 1998b) gedefinieerd (zie ook hoofdstuk 3): (a) luisteren, (b) empathie, (c) genezing, (d) bewustzijn, (e) overtuiging, (f) conceptualisatie, (g) vooruitziendheid, (h) rentmeesterschap, (i) inzet voor de groei van mensen, en (j) bouwen gemeenschap zijn bepalend voor het niveau van leiderschapseffectiviteit.

Om het niveau van leiderschapseffectiviteit te kunnen bepalen, zou een analyse uitgevoerd moeten worden om te kunnen stellen of kenmerken van het onderzoeksobject (leider) overeenkomen met die van een dienende leider. Dit leidt tot de volgende toekomstige onderzoeksvraag: hoe uiten de door Greenleaf (1977) en Spears (1995, 1998b) geïdentificeerde kenmerken van dienend leiderschap zich in concreet gedrag van een leider en tot welke effecten leidt dat? Volgens Eva et al., (2020) vereist het opbouwen van een dienend leiderschapscultuur een combinatie van het selecteren van pro-sociaal gemotiveerde gewetensvolle mensen, gecombineerd met een opleiding tot dienend leiderschap. Selectie is belangrijk, omdat er een limiet is aan hoeveel training stabiele persoonlijkheidskenmerken van individuen kan veranderen. Het is onwaarschijnlijk dat egocentrische, dogmatische, narcistische mensen kunnen worden getraind om op anderen gericht, gevoelig, empathische, sociaal gevoelige dienende leiders te worden.

Uitkomsten van de analyse naar de kenmerken van dienend leiders kunnen door werkgevers gebruikt worden bij het selecteren van nieuwe leidinggevenden met de getoonde kenmerken om de productiviteit, de betrokkenheid en de tevredenheid van de medewerkers te verhogen (Block, 1993).

Spiritualiteit

Er is een grote hoeveelheid wetenschappelijke literatuur over spiritualiteit in organisaties. Veel onderzoekers constateren een gebrek aan een goede en gedeelde omschrijving van spiritualiteit. De term spiritualiteit is een van oorsprong christelijk begrip dat is afgeleid van het Latijnse woord 'spirare' of 'spiritus', dat in het Nederlands adem betekent (Roothaan & Van Saane, 2007). De Blot (De Blot & Voerman, 2013, p. 11) omschrijft de spiritualiteit als volgt: "Spiritualiteit is een continuïteitsprincipe. Het is er altijd. Of we spiritualiteit nu in zakendoen of een willekeurig ander menselijk handelen onderzoeken, het is niet nieuw en het is niet oud. Het is springlevend en inherent aan het menselijk bestaan."

In de loop van de tijd is de invulling van de term spiritualiteit steeds humanistischer en multireligieuzer van aard geworden, passend binnen een postmoderne cultuur (Roothaan & Van Saane, 2007). Van Wesep (2018, p. 63) stelt in haar onderzoek dat de term spiritualiteit op weerstand stuit, omdat dit al snel wordt geassocieerd met religie, ondanks dat onderzoek uitwijst dat spiritualiteit in organisaties eerder te maken heeft met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling (Mitroff & Denton, 1999). In de literatuur zijn de diverse verbanden tussen spiritualiteit en leiderschap voorgesteld (Fernando, 2011). Deze zijn echter niet duidelijk in de analyse van de leiderschapkenmerken. Robert Greenleaf was met zijn benadering van dienend leiderschap een van de eersten die een spiritueel aspect van leiderschap in het bedrijfsleven benadrukten. Dienend leiderschap wordt soms als synoniem van spiritueel leiderschap gezien (Sendjaya & Sarros, 2002). Om effectief te kunnen leiden, moeten leiders het belang van mensen in organisaties centraal stellen. "They are seeking the same things we are: fulfillment, wholeness, a sense of belonging" (Greenleaf, 1991, p. 98). Mensen brengen hun hele persoon naar het werk (fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel). Dienend leiders moeten zich richten op de volledige behoeften van hun werknemers, inclusief de geestelijke, om het beste uit hen te halen. Het concept van spiritualiteit is (in)direct gerelateerd aan personen met macht en leiderschap (Magnusen, 2003). Dienend leiders zijn afhankelijk van spirituele inzichten en nederigheid als de bron van invloed (Greenleaf, 1977; Graham, 1991). Deze inzichten zijn belangrijk voor toekomstige studies die spiritualiteit-gerelateerde kenmerken onderzoeken. Meer onderzoek is nodig om een beter begrip te krijgen hoe spiritualiteitskenmerken de andere leiderschapkenmerken beïnvloeden (Eva, et al., 2019). Toekomstig onderzoek zou ook de rol van religie op dienend leiderschap kunnen onderzoeken vanuit het perspectief van: medewerkers, klanten, leveranties en externe partners.

Voorbeeld functie van leiders speelt een cruciale rol bij de uitvoering van spiritualiteit en leiderschap. Het erkennen van de 'bron', waaruit vermogens van leiders tot werkelijkheid komen, is belangrijk en rechtvaardigt nader onderzoek. Daarnaast zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken hoe de huidige trends op het gebied van spiritualiteit in de maatschappij

van invloed zijn op hoe een organisatie kijkt naar het eigen bestaansrecht, de cultuur, de werkwijze, en wat voor effect heeft dat op leiders, werknemers, klanten en partners.

7.7 Persoonlijke reflectie

Dit onderzoek naar dienend leiderschap bij de CD heeft mij doen inzien dat dienend leiderschap mij bij aanvang al zeer vertrouwd was. Van jongs af aan heb ik de kracht van dienend leiderschap van dichtbij mogen ervaren. Terugkijkend besef ik dat de wijze waarop mijn ouders invulling gaven aan hun rol als opvoeders een toonbeeld was van dienend leiderschap. Dat heeft mijn fascinatie voor het fenomeen dienend leiderschap (zie § 1.3) en de organisatieverandering bij RWS gevoed. Een fascinatie die leidde tot de keuze voor dienend leiderschap als onderwerp van deze studie, met als doel te onderzoeken of dienend leiderschap van blijvende waarde zou kunnen zijn voor een organisatie als RWS.

Aan het begin van het traject dat heeft geleid tot dit proefschrift, was ik als strategisch relatiesmanager bij de CD regelmatig in gesprek met directeuren, afdelingshoofden en medewerkers over hun beleving van dienend leiderschap. Tijdens mijn opleiding Executive Master in Public and Non-Profit Management bij Tias van 2011 tot eind 2012 heb ik literatuur over vele stromingen in denken over governance, leiderschap en vele concepten bestudeerd. Door het overzicht over en inzicht in het denken over leiderschap ontdekte ik steeds meer dat het concept van dienend leiderschap tot de essentie van leiderschap doordringt. Het prikkelde mijn nieuwsgierigheid en het beklijfde. Hoewel ik de (veranderings)kracht van dienend leiderschap reeds kende uit eigen ervaring, was ik toch benieuwd naar de impact daarvan op de CD, waarin weliswaar de elementen van een familiecultuur aanwezig waren, maar het systeemdenken en hiërarchisch leiderschap van het New Public Management-denken domineerden. De vragen die ik mezelf heb gesteld, waren: In hoeverre zou dienend leiderschap binnen de CD tot bloei kunnen komen? Op welke wijze kun je mensen faciliteren en stimuleren om de beste versie van zichzelf te worden? Hoe gebruik je de kracht en talenten van mensen om organisatie-doelen te bereiken? Hoe maak je het verschil?

In de aanloop naar dit proefschrift, een paar jaar na de afronding van mijn opleiding bij Tias, bleven deze vragen opkomen. Ik was me ervan bewust dat dergelijke vragen een complex proces van dagelijkse interactie, interpretatie en betekenisgeving tussen mensen zou blootleggen.

Hoewel ik niet precies wist wat er op mijn pad zou komen, waagde ik de sprong in het diepe en startte ik dit promotieonderzoek met literatuuronderzoek naar kernbegrippen rondom het concept van (dienend) leiderschap. Aanvankelijk voelde het als een verdergaande zoektocht naar wetenschappelijke benaderingen en dit bracht talrijke nieuwe inzichten. Er ontstonden vragen die om een verdere verdieping vroegen. Door nieuwe theoretische

inzichten zijn weer nieuwe vragen ontstaan. Vragen als: In hoeverre zijn deze theorieën en modellen hanteerbaar voor de werkomgeving van de CD? Hoe kan het menselijke met het systematische worden verenigd? Hoe kunnen een *familiecultuur* en een *hiërarchiecultuur* worden verenigd? Waar past dienend leiderschap hierin? Om deze vragen te beantwoorden koos ik voor het perspectief van een *reflective practitioner* (Schön, 1991; Van Dijk et al., 2017). Met dit perspectief kon ik vanuit de theorie naar de praktijk kijken en vanuit de praktijk naar de theorie en deze twee werelden bij elkaar brengen. Op die manier kon ik de onderzoeksvraag vanuit wisselend perspectief beantwoorden.

Teneinde valide onderzoeksdata te verkrijgen, heb ik een aantal directeuren, afdelingshoofden en medewerkers geïnterviewd. Tijdens deze interviews kwamen verschillende beelden, ervaringen, interpretaties en vooronderstellingen naar voren. Elk interview was in meer of mindere mate inspirerend en leidde tot zeer waardevolle inzichten. Daarmee kreeg ik de toegang tot de leefwereld van de respondenten en kon ik dienend leiderschap vanuit hun perspectief beschouwen. Vanuit dit perspectief was ik zelf het belangrijkste instrument in het verzamelen van onderzoeksdata (Boeije, 2008). In dit proces van dataverzameling dat werd gekenmerkt door reflectie, stond het begrijpen van ervaringen en beelden van respondenten centraal. Door vragen aan de respondenten te stellen, werd het leerproces in werking gesteld.

Vanuit de sociaal-constructivistische benadering beïnvloeden respondenten en de onderzoeker elkaar wederzijds en creëren zij samen de werkelijkheid en de daaruit voortvloeiende betekenisgeving. Tijdens de interviews was ik mij ervan bewust dat de gekozen benadering dit van mij vraagt: een voortdurend bewustzijn van de wederzijdse invloed en de betekenis hiervan voor de resultaten van het onderzoek. Vooral, omdat ik geen buitenstaander ben, maar ook deel ben van dat wat ik als onderzoeker aan het onderzoeken ben. De kunst van oordelen uitstellen en het toelaten van meervoudige gezichtspunten bleek een grotere uitdaging te zijn dan ik van tevoren had kunnen inschatten. Het vinden van de juiste balans tussen ruimte geven door *de flow* van het gesprek niet te verstoren en te interveniëren door aanvullende vragen te stellen, bleek niet eenvoudig. Nu dienden methodologische vragen zich aan. Krijg ik op deze manier van vragen stellen wel voldoende data om dit onderzoek te kunnen verrichten? Wat zegt de manier waarop ik vragen stel over de kwaliteit van de onderzoeksdata? Wat als ik die ene vraag, die ik graag wilde stellen, vergeet te stellen? De hoeveelheid aan verschillende beelden, interpretaties en betekenisgevingen, die tijdens de interviews de revue passeerden, was overweldigend. Maar door steeds opnieuw terug te kijken en te reflecteren op elk interview, ontstond er een leerproces van binnenuit. Ik stel mijzelf nu de vraag: zou ik andere vragen stellen als ik dit onderzoek opnieuw zou verrichten? Met de kennis en inzichten uit dit onderzoek zou ik denken van wel. Bovendien zou ik tijdens de interviews meer hebben willen doorvragen, meer stiltes hebben willen laten vallen en had ik nog meer willen kunnen reflecteren.

Als onderzoeker was ik onder de indruk van de openheid en het vertrouwen waarmee respondenten hun ervaringen met dienend leiderschap met mij wilden delen en de wijze waarop zij hun onzekerheden en kwetsbaarheden wilden tonen. Daar ben ik heel dankbaar voor. Ik vind het heel bijzonder, vooral omdat ik niet alle respondenten persoonlijk kende. Ik herken bovendien deze kwetsbaarheid. Tijdens het onderzoek waren er voor mij ook momenten van onzekerheid. Bovendien ben ik deel van hun werk omgeving, en dat maakte het voor de respondenten zeker spannend. Opvallend vond ik ook de grote interesse en nieuwsgierigheid naar de uitkomsten van dit onderzoek “*heb je er wel wat aan?*”, “*wanneer is het onderzoek af?*”, “*kan de CD na afloop iets met de uitkomsten?*”. Af en toe moest ik uitleggen dat een promotieonderzoek een langdurig traject is, waarvan de uitkomst niet van tevoren te voorspellen is.

Wat zegt dit onderzoek mij als *reflective practitioner*? Waar stond ik toen ik met het onderzoek begon en waar sta ik nu? Het vertrekpunt was mijn eigen fascinatie voor dienend leiderschap en de daarbij behorende waarden. Gaandeweg heb ik ontdekt dat er draagvlak is voor dienend leiderschap binnen de organisatie. Het onderzoek heeft niet alleen voor mij als onderzoeker en medewerker van de CD, maar ook voor mij als persoon, betekenis gehad. Ik heb ontdekt dat zowel mijn professionele als mijn persoonlijke waarden aansluiten bij de waarden van de organisatie. Tevens heb ik overeenkomsten gevonden in de waarden en heb ik ontdekt dat deze uit een gemeenschappelijke bron komen die heel krachtig is.

Tot slot wil ik benadrukken dat dienend leiderschap niet ophoudt bij de grenzen van een organisatie. Dienend leiderschap wordt breed gedragen, omdat het bij de behoefte van de samenleving en de hedendaagse mens aansluit. Mensen hebben behoefte aan liefde, erkenning, begrip, vertrouwen enzovoort. De mens is een relationeel wezen en gedijt erbij om deel te zijn van een familie en een gemeenschap. Voor de CD is dit een reden om de familiecultuur te blijven koesteren. Diverse waarden die in het karakter van de CD zitten, zijn voor mij heel waardevol, maar ik geloof dat er ook veel anderen zijn die zich in deze waarden kunnen herkennen. Door de implementatie van dienend leiderschap kan niet alleen het karakter van de mens, maar ook dat van de organisatie, worden ontwikkeld.

Terugkijkend kan ik stellen dat dit onderzoek niet slechts een onderzoek naar dienend leiderschap was, maar ook een onderzoek naar de oorsprong van mijn fascinatie hiervoor. Deze ontdekkingsreis heeft ervoor gezorgd dat ik in de praktijk veel sterker sta. Dankzij dit onderzoek heb ik ontdekt dat dienend leiderschap in mijn genen zit. Daaruit vloeit mijn droom voort: een samenleving vol dienende leiders die bezield door liefde in liefde dienen.



SAMENVATTING

Dit onderzoek gaat over dienend leiderschap binnen de Corporate Dienst (verder aangeduid als CD). Het thema dienend leiderschap hangt samen met actuele maatschappelijke ontwikkelingen. De complexiteit van de samenleving doet een beroep op leiderschap gebaseerd op teamwork en gemeenschap; leiderschap gebaseerd op horizontale, in plaats van verticale, hiërarchische modellen (Spears, 1998). De toegenomen waardering voor het fenomeen dienend leiderschap heeft te maken met wantrouwen tegenover topmanagers, de krappe arbeidsmarkt, concurrentie voor menselijk kapitaal en de opkomende leiderschapsliteratuur die het concept expliciet of impliciet promoot (Prosser, 2009). Het doel van het onderzoek is het fenomeen dienend leiderschap in de context van werk en organisatie te exploreren en inzichtelijk te maken hoe dienend leiderschap bij de CD vorm krijgt. Met dit onderzoek beoogt de onderzoeker als *reflective practitioner* vanuit haar rol als onderzoeker en werknemer van de CD de theorie en de praktijk aan elkaar te relateren en daarmee bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van dienend leiderschap bij de CD en een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijk discours.

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe wordt invulling gegeven aan dienend leiderschap binnen de Corporate Dienst?

De CD is onderdeel van Rijkswaterstaat (verder aangeduid als RWS). Hoofdstuk 2 beschrijft de historie, oprichting, organisatieontwikkeling en de huidige organisatie van RWS en de CD. In 2011 heeft RWS in het kader van het Ondernemingsplan 2015 voor dienend leiderschap gekozen vanuit de ambitie om als organisatie beter te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en vanuit de noodzaak om concurrerend te blijven. Als medewerker van de CD was de onderzoeker aangenaam verrast door de keuze die RWS voor dienend leiderschap maakte, omdat zijzelf al een fascinatie voor dienend leiderschap had. Vanuit deze fascinatie wilde zij onderzoeken welke invulling de CD aan dienend leiderschap in de dagelijkse praktijk geeft en of dienend leiderschap van blijvende waarde zou kunnen zijn voor een organisatie als RWS. Deze fascinatie leidde tot de keuze voor dienend leiderschap als onderwerp van deze studie.

De onderzoeker heeft de historie, oprichting en de organisatieontwikkeling van RWS in de loop der tijd, onderzocht. Uit dat onderzoek blijkt dat de historische wortels van RWS, van oudsher een protestants ingenieursbedrijf, ten grondslag liggen aan de organisatiecultuur van RWS. Deze werd in het verleden sterk gekleurd door een protestants waardenpatroon. Oorspronkelijke christelijke waarden als *rentmeesterschap*, *dienstbaarheid*, *bescheidenheid* en *loyaliteit* vormden de drijvende kracht achter de cultuur van RWS. Deze waarden waren bepalend voor de organisatieontwikkeling van RWS. Uit het onderzoek blijkt dat dienend lei-

derschap tot de wortel van de eigen organisatiecultuur behoort en dat er nog steeds een grote voedingsbodem voor dienend leiderschap binnen de organisatie is. Door het verleden van RWS te bestuderen ontdekte de onderzoeker dat de band tussen het verleden en het heden van RWS heel sterk is. Dat blijkt onder andere uit de oorspronkelijke christelijke waarden die in de empirische data van het onderzoek verstopt zitten, waardoor de keuze voor dienend leiderschap een logische stap in de organisatieontwikkeling was. Tegelijkertijd kunnen uit het verleden getrokken lessen tot waardevolle inzichten leiden die de CD helpen bij haar verdere ontwikkeling tot een van de beste en meest duurzame SSO van de publieke sector.

Het concept van dienend leiderschap omvat een verscheidenheid aan benaderingen, definities en modellen. Het is een ambigu concept dat zich in de tijd ontwikkelt. Voortbouwend op het werk van Greenleaf hebben diverse auteurs verschillende interpretaties, kenmerken en modellen van dienend leiderschap geïntroduceerd. In de literatuur bestaan verschillende perspectieven op dienend leiderschap, namelijk dienend leiderschap dat gebaseerd is op:

- het voorbeeld van het onderwijs van Jezus aan zijn discipelen (Blanchard & Hodges, 2011; Ebener & O’Connell, 2010; Lanctot & Irving, 2010; Parris & Peachey, 2013; Winston, 2004);
- de fundamentele motivatie van leiders om te dienen (Baggett, 1997; Batten, 1997; Block, 1993; Covey, 1990; Fairholm, 1997; Gaston, 1987; Greenleaf, 1977; Greenleaf, 1982; Kouzes & Posner, 1993; Manz, 1998; Oster, 1991; Pollard, 1996; Rinehart, 1998; Senge, 1995; Winston, 1999);
- ethiek, deugden, moraliteit en karakter (Graham, 1991; Lanctot & Irving, 2010; Page & Wong, 2000; Parolini et al., 2009; Patterson, 2003; Peterson & Saligman, 2004; Russell, 2001; Sawan et al., 2020; Van Dierendonck & Patterson, 2015; Wallace, 2007; Whetstone, 2002)
- het gedrag van de leider op a) individueel niveau, zoals integriteit, authenticiteit, moed, objectiviteit, b) het interpersoonlijke niveau oftewel op het niveau van de relatie tussen leider en volger, zoals empowerment en emotionele intelligentie en c) het organisatieniveau, zoals uitoefening van rentmeesterschap en overtuiging (Eva et al., 2019; Van Dierendonck & Heeren, 2006);
- de activiteiten van de leider en de relatie tussen dienend leiderschap en organisatie *outcome*, zoals waarden creëren voor de gemeenschap, relatie, ondergeschikten helpen groeien en succes boeken, empowerment, dienstbaarheid en emotionele genezing (Liden, 2008);
- een integrale benadering voor een definitie van dienend leiderschap van Parolini (2004, p. 9):

Dienende leiders zijn gedefinieerd door hun vermogen om integriteit, bescheidenheid en dienstbaarheid te brengen in de zorg voor, empowerment en ontwikkeling van anderen bij het uitvoeren van de taken en processen van visie, doelen stellen, leiden, modelleren, teambuilding en gedeelde besluitvorming.

Uit het onderzoek blijkt dat in de praktijk van de CD diverse perspectieven van dienend leiderschap tegelijkertijd spelen. Om die reden heeft de onderzoeker bij dit proefschrift voor de laatste integrale benadering voor een definitie van dienend leiderschap van Parolini (2004, p. 9) gekozen. Deze definitie beschrijft het volledige proces van leiderschap, beginnend met karakter en bewegend door proces (McClellan, 2009).

Als methode van onderzoek is gebruikgemaakt van een casestudy-benadering, met als doel om te achterhalen hoe directeuren, afdelingshoofden en medewerkers dienend leiderschap invullen. Bij het verzamelen van de onderzoeksdata is gebruikgemaakt van triangulatie. Om de kwaliteit van dit kwalitatief exploratief onderzoek te waarborgen en het begrip dienend leiderschap vanuit verschillende invalshoeken te belichten, heeft de onderzoeker drie vormen van triangulatie toegepast, namelijk: *data-*, *methoden-*, en *onderzoekstriangulatie* (Bryman & Bell, 2007; Yin, 2009). De *datatriangulatie* is toegepast door gebruik te maken van verschillende bronnen naast elkaar: literatuuronderzoek naar (dienend) leiderschap en organisatiecultuur, deskresearch naar interne documenten, semigestructureerde interviews en focusgroepen. De *methodentriangulatie* is toegepast door naast de onderzoeksmethodiek van Zimmerer en Latham (2015), het concurrerend waardenmodel van Cameron en Quinn (2006) als kwantitatieve onderzoeksmethode te hanteren om daarmee de organisatiecultuur van de CD te meten. Tevens heeft de onderzoeker de conceptuele kaders als basis van de open, axiale en selectieve codering gebruikt (Strauss & Corbin, 1990). De *onderzoekstriangulatie* is toegepast door de analyse en bevindingen niet alleen met de onderzoeksgroep te delen, maar ook met andere afdelingshoofden, medewerkers en promovendi.

De onderzoeker heeft ook onderzocht in hoeverre dienend leiderschap gerelateerd is aan de organisatiecultuur. Om de huidige en gewenste organisatiecultuur van de CD in beeld te brengen, heeft de onderzoeker het concurrerend waardenmodel van Cameron en Quinn (2006) en het zogenaamde 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI) gebruikt. Directeuren, afdelingshoofden en medewerkers beleven de huidige organisatiecultuur met name als een *hiërarchiecultuur* en een *familiecultuur*, terwijl hun gewenste organisatiecultuur met name de kenmerken van een *familiecultuur* en een *adhocratiecultuur* hebben (Cameron & Quinn, 2006). De verschuiving van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur betekent een cultuurverandering voor de CD. Uit het onderzoek blijkt dat dienend leiders-

schap en de organisatiecultuur niet los van elkaar staan. Ter verwezenlijking van de implementatie van dienend leiderschap is het van belang om hier aandacht aan te besteden. Dit vraagt om nader onderzoek.



CONCLUSIE

Het onderzoek toont aan dat de beleving en de interpretatie van dienend leiderschap bij de CD zeer divers is. Directeuren, afdelingshoofden en medewerkers interpreteren en definiëren dienend leiderschap op verschillende wijzen. Directeuren interpreteren dienend leiderschap als *individuele kenmerken*, namelijk: *motivatie om te dienen*, *bescheidenheid* en *rentmeesterschap*. Afdelingshoofden interpreteren dienend leiderschap als *activiteiten*, namelijk: *empowerment*, *mogelijk maken* en *verantwoordelijkheid geven* en in mindere mate als *individuele kenmerken*, namelijk *rentmeesterschap*. Medewerkers interpreteren dienend leiderschap als *activiteiten*, namelijk: *verantwoordelijkheid geven*, *empowerment* en *mogelijk maken* en in mindere mate als *individuele kenmerken*, namelijk *motivatie om te dienen*.

Uit het onderzoek blijkt dat de wijze waarop dienend leiderschap bij de CD invulling krijgt afhankelijk is van een aantal elementen: *karakter en/of rolopvatting*, *organisatiecultuur*, *tijd en contextuele omstandigheden*.

Karakter

De zichtbaarheid van dienend leiderschap is afhankelijk van het karakter van leidinggevend. Binnen de context waarin leidinggevend werken, maken zij een bewuste keuze om hun karaktereigenschappen in meer of mindere mate in te zetten.

Rolopvatting

De wijze waarop leidinggevend dienend leiderschap uitoefenen, is afhankelijk van hun rolopvatting. Karaktereigenschappen en innerlijke kwaliteiten van de leider staan in dienst van zijn rolinvulling, die anders kan zijn in de buitenwereld (waar belangen anders liggen dan binnen de organisatie).

Organisatiecultuur

Het bevorderen van dienend leiderschap vraagt aandacht van de *organisatiecultuur* binnen de CD. Meer specifiek toonde het onderzoek aan dat de huidige *hiërarchische* organisatiecultuur in contrast staat met de gewenste *adhocratiecultuur*.

Tijd en contextuele omstandigheden

De aspecten tijd en context zijn van invloed op de wijze waarop dienend leiderschap bij de CD invulling krijgt. Vanwege de reorganisatie, de taakstellingen en de veranderopgave van RWS, die gepaard gingen met de introductie van dienend leiderschap en het procesgericht werken, ervaren directeuren, afdelingshoofden en medewerkers enorme tijdsdruk, zoals waargenomen tijdens de onderzoeksperiode. Daardoor blijft er weinig tijd over om in de medewerkers te investeren. Tevens is de mate waarin directeuren, afdelingshoofden en medewerkers dienend leiderschap uitoefenen afhankelijk van de context waarin zij werken.

Concluderend laat het onderzoek zien dat dienend leiderschap binnen de CD op diverse wijzen wordt vormgegeven. Daarbij spelen bovengenoemde elementen: karakter en/of rolopvatting, organisatiecultuur, tijd en contextuele omstandigheden (zie § 7.2) een belangrijke rol. Dit proefschrift biedt meer inzicht in hoe dienend leiderschap binnen de CD invulling krijgt en helpt directeuren, afdelingshoofden en medewerkers dienend leiderschap te bevorderen. Door terug te gaan naar de oorspronkelijke waarden en te investeren in de organisatiecultuur, waarbij de dialoog op alle drie de lagen, bewustwording, *storytelling* en reflectie centraal staan, kan dienend leiderschap op een eenduidige wijze vorm krijgen en optimaal worden verankerd. Een sterke link tussen het verleden van RWS en dienend leiderschap helpt de organisatie om dienend leiderschap explicieter te maken en in haar verdere ontwikkeling tot een van de beste en meest duurzame SSO van de publieke sector.



SUMMARY

This research is about servant leadership within the Corporate Service (hereinafter referred to as CS). The theme of servant leadership is related to current social developments. The complexity of society calls for leadership based on teamwork and community; leadership based on horizontal, rather than vertical, hierarchical models (Spears, 1998). The increased appreciation for the phenomenon of servant leadership has to do with distrust of top managers, the tight labor market, competition for human capital and the emerging leadership literature that promotes the concept explicitly or implicitly (Prosser, 2009). The aim of the research is to explore the phenomenon of servant leadership in the context of work and organization and to provide insight into how servant leadership is shaped at the CS. With this research, as a reflective practitioner, in a role as a researcher and employee of the CS, the researcher aims to relate theory and practice to each other and thus contribute to the further development of servant leadership at the CS and to contribute to scientific research discourse.

The central research question is:

How is servant leadership implemented within the Corporate Service?

The CS is part of Rijkswaterstaat (hereinafter referred to as RWS). Chapter 2 describes the history, foundation, organizational development and the current organization of RWS and the CS. In 2011, RWS opted for servant leadership in the context of the Business Plan 2015 based on the ambition to be able to respond better as an organization to changes in the environment and the need to remain competitive. As an employee of the CS the researcher was pleasantly surprised by the choice that RWS made for servant leadership because she already had a fascination for servant leadership. Based on this fascination, she wanted to investigate what interpretation the CS gives to servant leadership in daily practice and whether servant leadership could be of lasting value for an organization such as RWS. This fascination led to the choice of servant leadership as the subject of this study.

The researcher has researched the history, foundation and organizational development of RWS over time. This research shows that the historical roots of RWS, traditionally a Protestant engineering company, underlie the organizational culture of RWS. In the past this was strongly colored by a Protestant value pattern. Original Christian values such as stewardship, service, modesty and loyalty were the driving force behind the culture of RWS. These values were decisive for the organizational development of RWS. The research shows that servant leadership belongs to the root of one's own organizational culture and that there is still a large breeding ground for servant leadership within the organization. By studying the past of RWS the researcher discovered that the link between the past and the present of RWS is very strong. This is apparent from, among other things, the original

Christian values that are hidden in the empirical data of the research, so that the choice for servant leadership was a logical step in organizational development. At the same time, lessons learned from the past can lead to valuable insights that help de CS in its further development into one of the best and most sustainable SSO of the public sector. These lessons show a strong link with servant leadership and that this is part of the DNA of the organizational culture. The new insights help to make servant leadership more explicit.

The concept of servant leadership encompasses a variety of approaches, definitions and models. It is an ambiguous concept that develops over time. Building on Greenleaf's work, several authors have introduced different interpretations, characteristics, and models of servant leadership. There are different perspectives on servant leadership in the literature, namely servant leadership based on:

- the example of Jesus' teaching to his disciples (Blanchard & Hodges, 2011; Ebener & O'Connell, 2010; Lancot & Irving, 2010; Parris & Peachey, 2013; Winston, 2004);
- the fundamental motivation of leaders to serve (Baggett, 1997; Batten, 1997; Block, 1993; Covey, 1990; Fairholm, 1997; Gaston, 1987; Greenleaf, 1977; Kouzes & Posner, 1993; Manz, 1998; Oster, 1991; Pollard, 1996; Rinehart, 1998; Senge, 1995; Winston, 1999);
- ethics, virtues, morality and character (Graham, 1991; Lancot & Irving, 2010; Page & Wong, 2000; Parolini et al., 2009; Patterson, 2003; Peterson & Saligman, 2004; Russell, 2001; Sawan et al., 2020; Van Dierendonck & Patterson, 2015; Wallace, 2007; Whetstone, 2002) ;
- the behavior of the leader at a) individual level such as integrity, authenticity, courage, objectivity, b) the interpersonal level i.e. at the level of the relationship between leader and follower such as empowerment and emotional intelligence and c) the organizational level such as exercising stewardship and conviction (Eva et al., 2019; Van Dierendonck & Heeren, 2006);
- the leader's activities and the relationship between servant leadership and organizational outcome such as creating community values, relationship, helping subordinates grow and achieve success, empowerment, service and emotional healing (Liden, 2008);
- an integrative approach to a definition of servant leadership from Parolini (2004):

Servant leaders are defined by their ability to bring integrity, humility and service to the care, empowerment and development of others in performing of the tasks and processes of vision, goal setting, leadership, modeling, team building and shared decision making. (p. 9)

The research shows that in the practice of the CS various perspectives of servant leadership play at the same time. For this reason, in this thesis the researcher has opted for the last integral approach for a definition of servant leadership of Parolini (2004, p. 9). This definition describes the entire process of leadership, starting with character and moving through process (McClellan, 2009).

As a research method, a case study approach was used with the aim of finding out how directors, department heads and employees interpret servant leadership. Triangulation was used to collect the research data. To ensure the quality of this qualitative exploratory research and to shed light on the concept of servant leadership from different angles, the researcher applied three forms of triangulation, namely: data, methods, and research triangulation (Bryman & Bell, 2007; Yin, 2009). The data triangulation is applied by using different sources in parallel: literature research into (servant) leadership and organizational culture, desk research into internal documents, semi-structured interviews and focus groups. The method triangulation is applied by using, in addition to the research methodology of Zimmerer and Latham (2015), the competitive value model of Cameron and Quinn (2006) as a quantitative research method to measure the organizational culture of the CS. The researcher also used the conceptual frameworks as the basis of the open, axial and selective coding (Strauss & Corbin, 1990). The research triangulation is applied by sharing the analysis and findings not only with the research group, but also with other department heads, employees and PhD students.

The researcher also investigated to what extent servant leadership is related to organizational culture. To visualize the current and desired organizational culture of the CS, the researcher used the competitive value model of Cameron and Quinn (2006) and the so-called 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI). Directors, department heads and employees experience the current organizational culture mainly as a hierarchy culture and a family culture, while their desired organizational culture mainly has the characteristics of a family culture and an adhocracy culture (Cameron & Quinn, 2006). The shift from the current to the desired organizational culture means a culture change for the CS. The research shows that servant leadership and organizational culture are not separate from each other. In order to realize the implementation of servant leadership, it is important to pay attention to this. This requires further investigation.



CONCLUSION

The research shows that the perception and interpretation of servant leadership at the CS is very diverse. Directors, department heads and employees interpret and define servant leadership in different ways. Directors interpret servant leadership as *individual characteristics*, namely: *motivation to serve*, *modesty*, and *stewardship*. Department heads interpret servant leadership as *activities*, namely: *empowerment* and *giving responsibility* and to a lesser extent as *individual characteristics*, namely *stewardship*. Employees interpret servant leadership as *activities*, namely: *giving responsibility*, *empowering* and *enabling* and to a lesser extent as *individual characteristics*, namely *motivation to serve*.

The research shows that the way in which servant leadership is fleshed out at the CS depends on a number of elements: character and/or role perception, organizational culture, time and contextual circumstances.

Character

The visibility of servant leadership depends on the character of leaders. Within the context in which managers work, they make a conscious choice to use their character traits to a greater or lesser extent.

Role perception

The way in which managers exercise servant leadership depends on their role perception. The leader's character traits and inner qualities serve his role, which can be different in the outside world (where interests lie differently than within the organization).

Organizational culture

Promoting servant leadership requires attention from the organizational culture within the CS. More specifically, the study showed that the current hierarchical organizational culture contrasts with the desired adhocracy culture.

Time and contextual circumstances

The aspects of time and context influence the way in which servant leadership is fleshed out at the CS. Due to the reorganization, the tasks and the change task of RWS, which were accompanied by the introduction of servant leadership and process-oriented working, experienced directors, department heads and employees were under enormous time pressure, as observed during the research period. This leaves little time to invest in employees. The extent to which directors, department heads and employees exercise servant leadership also depends on the context in which they work.

In conclusion, the research shows that servant leadership within the CS is shaped in various ways. The above elements: character and/or role perception, organizational culture,

time and contextual circumstances (see § 7.2) play an important role in this. This dissertation offers more insight into how servant leadership is fleshed out within the CS and helps directors, department heads and employees who want to take servant leadership further. By going back to the original values and investing in the organizational culture, in which the dialogue on all three layers, awareness, *storytelling* and reflection are central, servant leadership can be given shape in an unambiguous way and be anchored optimally. A strong link between RWS's past and servant leadership helps the organization to make servant leadership more explicit and in its further development into one of the best and most sustainable SSO in the public sector.



LITERATUUR

-
- Alliare, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organizational Studies*, 5(3), 193-226.
- Alverson, M. (2011). Leadership and Organizational Culture. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 151-164). SAGE.
- Alverson, M., Berg, P. O. (1998). *Corporate culture and organizational symbolism*. De Gruyter.
- Anand, S., Hu, J. Liden, R. C., & Vidyarthi, P.R. (2011). Leader- Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp 311- 325). SAGE.
- Anderson, J. A. (2009). When a servant-leader comes knocking ...*Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 4-15.
- Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93, 702-710. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.702>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Walderman, D. A., & Yanimarina, F. J. (1991). Leading in the 1990's. The four Is of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16. 8. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Autry, J. A. (2001). *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-line Performance*. Prima.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Kalmijn, M. (2000). *Basisboek enquêteren en gestructureerd interviewen*. Educatieve partners Nederland.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M. & Teunissen, J. (2001). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek, hanleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff.
- Baggett, B. (1997). Power serve. 236 inspiring ideas on Servant leadership. Saltillo Press.
- Bandura, A. (1997). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006b). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harward University Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in the learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-38.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (eds), *Charismatic leadership*, pp. 40-77. Jossey-Bass.
- Bass, B. M. & R. M. Stogdill (1990). *Bass & Stogdill's book of Leadership: Theory, research & managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Batten, J. (1997). Servant-leadership: a passion to serve, in Spears, L. C. (Ed.), *Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, pp. 38-53. John Wiley & Sons.
- Bekkers, R. (2020). Research Integrity in Social Science Research at Vrije Universiteit Amsterdam. <https://renebekkers.files.wordpress.com/2020/05/200529-research-integrity-in-social-science-research-at-vrije-universiteit-amsterdam.pdf>.

- Bennet, D. & Bennet, A. (2003). *The Rise of the Knowledge Organization. Book of Knowledge Management 1. Knowledge Matters*. In C.W. Holsapple (Red.), 5-20. Springer.
- Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1987). An institutional theory of leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23: 429-441.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research: The logic of anticipation* (2nd ed.). Polity Press.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2011). *Een leider worden naar Gods hart*. Ark Media.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco. Barret-Koehler.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en Doen* (1st ed.). Boom Lemma.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Denken en doen. Boom onderwijs.
- Boal, K. & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: moving on. *Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership* 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Boonstra, J. J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Van Gorcum.
- Bosch, A. & Van der Ham, W. (1998). *Twee eeuwen Rijkswaterstaat 1798-1998*. Lecturis.
- Bryman, A. (2011). Research Methods in the Study of Leadership In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 15-28). SAGE.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. (2e ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2012). *Social Research Methods* (pp. 66-140). Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Addison Wesley Longman.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Clawson, J. G. (1999). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prentice-Hall.
- Collins, J. (2004). *Good to be great: Why some companies make the leap... and others don't* (Y. Veenstra, Vert.). Business Contact.
- Conger, A., J. (2011). Charismatic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 86-102) . SAGE.
- Covey, S. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Covey, S. (1990). *The 7 habits of highly effective people. Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). SAGE.
- Cronbach, L. J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30(2), 116-127. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0076829>
- Day, D. V. (2011). Leadership Development. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 37-50). SAGE.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984). *The Virtual Corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. Harper Business.
- De Blot, P., & Voerman, E. (2013). *Servant-leadership & Business spiritualiteit*. Gesprekken tussen Paul de Blot en Ed Voerman. Chevigny.

-
- De Vos, L. A. (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.
- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 600-615.
- Dennis, R. S., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011), (Reds.). *Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Drath, W. H., Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.
- Driscoll, C., & McKee M. (2007). *Restoring a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling*. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 205-217.
- <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9191-5>
- Ebener, D. R., & O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work? *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315-335. <https://doi.org/10.1002/nml.256>
- Eva, N., Robin, N., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (2019), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Evers, J. (2013). *Kwalitatief interview: kunst en kunde*. Boom Lemma.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the New American workplace*. Praeger.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons.
- Fernando, M. (2011). Spirituality and leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 483-494). SAGE.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 16(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 393-404). SAGE.
- Gaston, H. G. (1987). A model for leadership: Servant stewardship ministry. *Southwestern Journal of Theology*, 37(2), 35-43.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic. Books.
- George, B., & Bennis, W. (2008). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. Jossey-Bass.
- Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. Sage Publications.
- Gergen, K. J. (2014). Pursuing excellence in qualitative inquiry. *Qualitative Psychology*, 1(1), 49-60. <https://doi.org/10.1037/qup0000002>
- Gergen, K. J. (2015). *An invitation to Social Construction* (3rd ed.). Sage Publication.
- Graham, J. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Greenleaf, R. K. (1982). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1996). *De dienaar als leider*. (J. Creyghton, Vert.). Academic Service.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant leader within: a transformative path*: Paulist Press
- Greenleaf Center for Servant Leadership. (2015). 'SL-INK. Implementeren en borgen van servant leadership in een organisatie'. Praktijkcasus.
- Grint, K. (2010). Wicked problems and clumsy solutions: The role of leadership. In S. Brookes, & K. Grint (Reds.), *The new public leadership challenge* (pp 169-186). Palgrave MacMillan.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 3-14). SAGE.
- Hamilton, F. (2005). Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness. *Academy of Management Review*, 30(4), 875-877. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378886>
- Hannah, S.T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P.D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19, 669-692.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (eds.), *Handbook of Positive Psychology*, pp. 382-394. Oxford University Press.
- Heckman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Reds.). *Leader behavior: Its description and measurement*.
- Hermans, H. J. M. (2006). *Dialoog en misverstand: Leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*. Nelissen.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Co.
- Hesse, H. (1956). *The journey of the east*. New York: Noonday Press.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organization*. McGraw-Hill.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448.
- Hunt, J. G., & Ropo, A. (1995). Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of general motors. *Leadership Quarterly*, 6(3), 379-412. JAI Press Inc.
- Japin, A. (2011). *Kussenboek*. De Arbeiderspers.
- Jones, A. (2005). The anthropology of leadership: culture and corporate leadership in the American South. *Leadership*, 1: 259-278.
- Kelly, C., Mulgan, C., & Muers, S. (2002). Creating public value: An analytical framework for public service reform. Cabinet Office. www.strategy.gov.uk
- Keith, K. M. (2001). *The paradoxical Commandments: Finding Personal Meaning in a Crazy World* (Inner Ocean Publishing; eerste druk. Oorspronkelijk verspreid in 1968).
- Kilburg, R. R. (2006). *Executive wisdom: Coaching and the emerge of virtuous leaders*. American Psychological Association.
- Kilburg, R. R., & Donohue, M. D. (2011). Toward a 'ground unifying theory' of Leadership: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2011, 63(1), 6-25. <https://doi.org/10.1037/a0023053>

-
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 165-182. <https://doi.org/10.1108/02683940210423079>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). To lead, create shared vision. *Harvard Business Review*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*, (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Lanctot, J. D., & Irving, J. A. (2010). Character and leadership: Situating servant leadership in a proposed virtues framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 28-50.
- Laub, J. (2005). From Partenalalizam to the Servant Organization. Expanding the organizational leadership assessment. *The International Journal of Servant Leadership*, 1(1), 155-186.
- Laub, J. (1999). *Assessing the servant organization*. Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. [Ongedpubliceerde dissertatie]. Florida Atlantic University.
- Liden, R. C. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, H. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Linden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3)|, 407.
- Lipset, S. M. Trow, M., & Coleman, J. (1956). *Union democracy: The inside politics of the International Typographical Union*. Free Press.
- Lord, R. G., Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12: 133-152.
- Machiavelli, N. (2019). *Il Principe* (Paul van Heck, vertaling). Primavera Pers. (originele bron gepubliceerd in 1532).
- Magnusen, Cl. L. (2003). Historical and Contemporary Trend in Spirituality Leadership. *Journal of Catholic Education*, 7 (1). <http://dx.doi.org/10.15365/joce.0701092013>
- Manz, C. C. (1998). *The leadership wisdom of Jesus: Practical lessons for today*. Berrett-Koehler.
- Maris, T. (2000). *Dienstbaar Leiderschap: De trend voor de komende eeuw*. Centrum voor Servant-Leadership.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture*. Sage.
- Martin, J., Sitkin, S., & Boehm, M. (1985). *Founders and the elusiveness of a cultural legacy*. In P. J. Frost, et al. (eds), *Organizational Culture*. SAGE.
- Maslow, A. H. (1959). *New knowledge in human values*. Harper & Row.
- McClellan, J. (2009). Research-based models of servant-leadership: A review of the literature. In: *The International Journal of Servant-Leadership*, Gonzaga University in collaboration with The Spears Center for Servant-Leadership, 5(1), 163-184.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard look at Spirituality, Religion and Values in the Workplace*.
- Mooney, J. D. (1947). *The Principles of Organizations*. Harper & Brothers Publishers.

- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research* (2e ed.). Sage.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage.
- Neuschel, R. P. (1998). *The servant-leader: Unleashing the Power of Your People*, Vision Sports Management. East Lansing.
- Nuijten, I. (2009). Servant-leadership: *Paradox or diamond in the rough? A multidimensional measure and empirical evidence*. Erasmus Research Institute of Management.
- Nuijten, I. (2014). *Echte leiders dienen: Voor leiders die het verschil maken*. Boom.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4) 441-463.
- Oster, M. J. (1991). *Vision-driven leadership*, Here's life publishers.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual frame work for measuring servant leadership. Life Publishers. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-109). University Press of America.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-14.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Parolini, J. L. (2004). *Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W., (2013). A Systematic Literature Review of Servant leadership Theory in Organizational Context. *Springer Science Business Media B.V.*
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable. Regent University, School of Leadership Studies.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks. Sage.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Peterson, Chr. & Saligman, M. (2004). Character strengths and virtues. A Handbook and Classification. Oxford University Press.
- Plato (2009). *De ideale staat*. (Gerard Koolschijn, vertaling). Atheneum-Polak & Van Gennep. (Originele bron, gepubliceerd rond 300bc).
- Pollard, C. W. (1996). *The soul of the firm*. Harper Business and Zondervan.
- Pondy, L. (1982). On real decisions. *Decision making: An interdisciplinary inquiry*, 309-311.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17, 559-576.
- Prosser, S. (2009). *To be a servant leader*. Paulist Press.
- Quinn, R. E., (2006). *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. Sdu.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. 29: 363-377.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & St. Clair, L. S. (2011). *Handboek Managementvaardigheden* (5th ed.). Sdu.

-
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of construct. *Organizational climate and culture*, 5-39. Jossey-Bass.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions after corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*, (pp. 468-469). Miles River Press.
- Rinehart, S. T. (1998). *Upside down: The paradox of servant-leadership*. NavPress.
- Roothaan, A., & Van Saane, J. (red) (2007). Wat is wijs? Reflecties op spirituele vorming. Ten Have.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 76–84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership Organizational Development*, 23, pp. 145-157.
- SanFancon, G. (2002). *Awake at work*. Retrieved January 13, 2009, from [http://www.housing.umich.edu/pdfs/fac awake-at-work.pdf](http://www.housing.umich.edu/pdfs/fac%20awake-at-work.pdf).
- Sawan, F., Suryadi, S. & Nurthattati, N. (2020). *Servant leadership: Antecedent factors, Impact, and education theories used as researcher's perspective*. International Journal of Higher Education, 9(5), 2020.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Second edition. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *DEC is Dead, Long Live DEC. The lasting legacy of digital equipment corporation*. Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give and receive help*. Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Fourth edition. Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books.
- Schön, D. A. (1991). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Ashgate Publishing.
- Schuyt, K. (2006). Democratische deugden. Cleveringa-oratie 2006. Univeristy Press.
- Schuyt, K. (2006). Steunberen van de samenleving, sociologische essays. University Press.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Springer.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 8.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant-leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402-424.
- Senge, P. M. (1995). Robert's Greenleaf's legacy : A new foundation for twenty-first century intitutions. In L. Spears (Ed), *Reflections of leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 217-240). Wiley.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for insuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case study. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257-273.

- Snyder, N. H., Dowd, J. J., & Houghton, D. M. (1994). Vision, values, and courage: *Leadership for Quality Management*. The Free Press.
- Sousa, M. & Van Dierendonck, D. (2015). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141, 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>
- Sorenson, G., Goethals, G. R., & Haber, P. (2011). The Enduring and Elusive Quest for a General Theory of Leadership: Initial Efforts and New Horizons. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The Sage handbook of leadership*, 29-36. SAGE.
- Spears, L. C. (1995). "Servant- leadership and Greenleaf legacy", in Spears, L. (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*, John Wiley & Sons, 1-14.
- Spears, L. C. (1998b). Introduction. In L. C. Spears (Ed.), *The power of servant leadership*, 1-15. Berrett-Koehler.
- Spears, L. C. (Ed.). (1998). Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership. John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant leadership. In L. C. Spears and M. Lawrence (Ed.), *Focus on Leadership: Servant- leadership for the 21st Century* (pp. 1-16). John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2004). Afterword: The living legacy of Robert K. Greenleaf. In Don Frick, Robert K. Greenleaf: A life of servant leadership. Berrett-Koehler.
- Spears, L. C. (2009). The International Journal of Servant-Leadership. Gonzaga University in collaboration with The Spears Center for Servant- Leadership.
- Strogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>.
- Stone, A. G., & Patterson, K. (2005). *The history of leadership focus*. Regent University's School of Leadership Studies. Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved on September, 2 2013 from http://regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for developing Grounded Theory* (1st ed.). Sage Publications.
- Sun Tzu. (1993). *The Art of War* (Roger T. Ames, vertaling). The Folio Society. (Originele bron, gepubliceerd rond 500bc).
- Swanborn, P. G. (2008). *Case-study's, wat, wanneer en hoe?* Boom onderwijs, vierde druk.
- Swanborn, P. G. (1994). *Het ontwerpen van case-studies: enkele keuzen*. Mens en Maatschappij: 69^e jaargang, nr. 3.
- Tosi, H. L. (1991). Reviewed work: A theory of goal setting and task performance by E. A. Locke & G. P. Latham. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480-483. Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Prentice Hall.
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2008). *Grenzeloos leiderschap*. Zeven dilemma's van Servant-leadership in beeld gebracht. Business Contact.

-
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory. Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.
- Van Loon, R., & Van Dijk, G. M. (2012). Dialoog of intimidatie? Een kritische reflectie over het gebruik van dialoog in organisaties. *Tijdschrift voor MD*, 4-9. <http://www.gerdavandijk.nl/wp-content/uploads/2015/12/Tijdschrift-voor-MD-2012-nr-4-Dialoog-of-Intimidatie.pdf>
- Van Dijk, G. M., & Van Loon, R. (2015). Dialogical leadership: Dialogue as condition zero. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(3), 62-75. https://bs.vu.nl/nl/Images/Loon_Dijk_JLAE-Dialogical-Leadership-Dialogue-as-Condition-Zero_tcm265-834440.pdf
- Van Dijk, G. M., Van Loon, R., Goedee, J., & Peters, F. (2017). Reflective practitioners maken complexiteit hanteerbaar. *Management and Consulting Quarterly*, 2, 18-23. https://ee.sbe.vu.nl/nl/Images/MCjuli_2017_Gerda_van_Dijk_Reflective_Practitioners_tcm265-863303.pdf.
- Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership. A Review and Synthesis*. *Journal of Management* 37(4), 1228- 1261.
- Van Dierendonck, D., & Heeren, I. (2006). Toward a research model of servant leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 2, 147-169.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of Multidimensional Measure*. *Journal of Business and Psychology*. 26, 249-267. An Integration of Previous Theorizing and Research.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2011). *Servant leadership, recent development in theory and research*. Dallas, TX: Presented at Greenleaf Center's annual international conference.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). *Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership. An Integration of Previous Theorizing and Research*. 128:119–131. Springer Science, Business Media. <https://DOI.10.1007/s10551-014-2085-z>
- Van Hoewijk, R. (1988). The meaning of the organizational culture: An overview of literature in Dutch). *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 1, 4-46.
- Van Loon, E. J. P. (2006). *Het geheim van de leider: Zoektocht naar essentie*. Van Gorcum.
- Van Loon, R. (2017). *Creating organizational value through dialogical leadership: Boiling rice in still water*. Springer Verlag.
- Van Loon, R., & Van Dijk, M. G. (2015). Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 12 (3), 62-75.
- Van Loon, R., & Van Dijk, M. G. (2012). Dialoog of intimidatie? Een kritische reflectie over het gebruik van dialoog in organisaties. *Tijdschrift voor MD*, 4-9.
- Van Mourik, C. (2022). *Zoeken naar orde: leren van chaos*. Een explorerend onderzoek naar de leiderschapspraktijk van gemeentelijke managers, die werken in of voor het sociaal domein binnen de gemeente Amsterdam, Rotterdam en Den Haag en die te maken hebben met complexe vraagstukken (in prep).
- Van Muijen, J. J., & Schaveling, J. (2011). Leiderschap: een theoretisch overzicht. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65(4), 6-26. <https://surfsharekit.nl/public/f423c1cd-144a-4f05-bc9a-ffde6b27ba80>
- Van Saane, J. (2012). Geloofwaardig leiderschap. Meinema.
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische indeling*. Coutinho.
- Van Tongeren, P. (2004). *Deugdelijk leven: Inleiding in de deugdethiek*. Sun.

- Van de Veer, J. (2009). CNN News: Solving the crisis: New Ideas. <https://www.youtube.com/watch?v=gUehMZuiDHoc>
- Van Vugt, M., & Ahuja, A. (2011). *De natuurlijk leider. Waarom sommige mensen leiden en andere volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. A.W. Bruna.
- Van Wesep, B. J. G. (2018). *Als het erop aankomt*. Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van leiderschap voor zingeving in werk en organisatie bij de Koninklijke Marechaussee.
- Wallace, J. R. (2007). *International Journal of Leadership Studies*. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, 114-132.
- Watkins, M. D. (2013). *What is organizational culture? And why should we care?* Harvard Business Review, May. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>.
- Webber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. The Free Press.
- Winston, B. E. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model*. Virginia Beach. Servant Leadership Research RoundTable.
- Wong, P.T.P., & Davey, D. (2007). *Best practices in Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma.
- Verstraeten, J. (2003). *Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*. Lannoo NV.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- Weijers, R., (2011). *Dienen en deugen. Kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders*. Mediawerf.
- Whetstone, T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Wilson, R. T. (1998). Servant Leadership. Physician Executive.
- Winston, B. E. (1999). *Be a manager for God's sake: Essays about the perfect manager*, Regent University school of Business Press.
- Winston, B. E. (2004). Servant business Press. Leadership at Heritage Bible College: A single-case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 600-617.
- Wong, P. T., & Davey, D. (2007). *Best practices of servant leadership Servant Leadership Roundtable*, Virginia Beach, regent University.
- Yin, R. (2009). *Case study research. Design and Methods* (4th ed.). SAGE Ltd.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th edition). Pearson Education.
- Yukl, G. (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Reds.), *The SAGE handbook of leadership*, 286-298. SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th edition). Prentice Hall.
- Zimmerer, T., & Latham, J. R. (2015). *Exploring What it Is Like to Work For a Servant Leader: Perspectives of Three Generational Cohorts*. School of Business, Colorado Technical University. Paper presented at the International Leadership Association Conference 2015.

Geraadpleegde bronnen

Corporate dienst

Corporate Dienst, 2003: Nota Bestuur: Compacte Rijksdienst

Corporate Dienst, 2010: Audit Taak- en kostenontwikkeling Corporate Dienst Rijkswaterstaat.

Corporate Dienst, 2011: Globaal ontwerp CD als expertise- en regieorganisatie.

Corporate Dienst, 2011: Holthuisen, L., Ros, H., Sierman, K., Teunissen, M. & Toussaint, B.. De CD voor de verandering - 5 jaar Corporate Dienst Rijkswaterstaat.

Corporate Dienst, 2011: Prins, H, de Rue, B & Toussaint, B: Doorslaggevende mensen: Een HRM- geschiedenis van Rijkswaterstaat 1798-2010.

Corporate Dienst, 2011: Naar een Compacte bedrijfsvoering Rijk: Netwerk van directeuren bedrijfsvoering.

Corporate Dienst, 2012: Uitgangspunten voor de gedetailleerde houtskoolschets Corporate Dienst.

Corporate Dienst, 2013: Transitimanagement Corporate Dienst.

Corporate Dienst, 2013: Houtskoolschets Corporate Dienst.

Corporate Dienst Rijkswaterstaat, intern document, Interdepartementale positionering RWS CRD, maart 2014.

Corporate Dienst, 2014: Kersdocument Corporate Dienst RWS 2014-2018: *Partner in Business 3.0; Alleen ga je sneller, samen kom je verder*'.

Corporate Dienst, 2015: Management contract CD 2015-2018.

Corporate Dienst, 2016: De Corporate Dienst Koers 2020.

Corporate Dienst, 2016: Rapport kerntaken Corporate Dienst 2017-2020.

Rijkswaterstaat algemeen

Rijkswaterstaat, 2015: Toespraak tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst op de management-conferentie van RWS op 8 januari 2015.

Rijkswaterstaat, 2011: Leiderschapsprofiel Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat, 2011: Ondernemingsplan 2015. Eén Rijkswaterstaat, elke dag beter!

Rijkswaterstaat, 2012: Sturingsfilosofie en principes Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat, 2014: Organisatie en Formatierapport RWS: Eén RWS, samen met anderen, elke dag beter!

Rijkswaterstaat, 2015: Rapport Audit Dienend leiderschap.

Rijkswaterstaat, 2016: De RWS Koers 2020.

Rijkswaterstaat, 2016: Strategisch Personeelsplan Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat, 2017: Mens en organisatie: van strategie naar agenda 2017.

Ministerie van Binnenlandse Zaken Algemeen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013: Intensivering bedrijfsvoering

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013: Plan van aanpak programma

Herinrichting Governance bedrijfsvoering Rijk.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013: Intensivering bedrijfsvoering

Compacte Rijksdienst.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015: Eindrapport Tijdelijke commissie ICT-projecten, brief van de minister Blok aan de Tweede Kamer.



BIJLAGE

Bijlage 1: Taken van de CD ten behoeve van RWS

De CD voert diverse taken op het gebied van bedrijfsvoering uit. Alle taken die de CD voor de organisatie van RWS uitvoert zijn in het Organisatie²⁸- en Formatierapport en in het Kern-taken²⁹ rapport van de CD uitgebreid beschreven. Deze bijlage schetst op hoofdlijnen de belangrijkste taken van de CD. Door het uitvoeren van haar taken ondersteunt en ontzorgt de CD de landelijke - en regionale organisatieonderdelen van RWS zodat ze zich kunnen focussen op het primaire proces van de organisatie. Naast deze taken die de CD voor RWS uitvoert zijn er ook andere taken waarmee de CD, vanuit haar rol als Concerndienstverle-ner in het kader van de Compacte Rijksdienst, is belast. Hiermee levert de organisatie een bijdrage aan de opdracht vanuit de politiek om de rijksbrede bedrijfsvoering efficiënter te organiseren en daarmee de overheid kleiner, slagvaardiger en goedkoper te maken. In deze bijlage wordt per directie een beeld van de belangrijkste taken en werkzaamheden van de CD organisatie geschetst.

Directie Facilitair en Financiën

Directie Facilitair en Financiën voorziet in een breed scala aan producten en diensten waar-van iedere medewerker van RWS gebruik van maakt. In 2008 is al bij het onderdeel Fa-cilitair ingezet op een koers waar in toenemende mate de zeer operationele taken (zoals catering, schoonmaak en beveiliging) uitbesteed werden naar de markt. Deze ontwikkeling heeft sindsdien niet stil gestaan en betekende dat dit onderdeel investeerde in hoogwaar-dige kennis en ervaring om haar regierol richting externe leveranciers vorm te geven. De facilitaire keten binnen RWS is gevormd rondom drie afdelingen die zorg dragen voor de uitvoering van een integraal facilitair proces ter ondersteuning van het primaire proces van RWS en overige overheidsinstellingen. Deze afdelingen houden zich bezig met Vastgoedma-nagement, Facility Management en Beheer & Relatiemanagement.

Binnen de financiële kolom is een aantal taken bij het onderdeel Financieel onderge-bracht, zoals financiële administratie, toezichts-, beveiligings- en integriteitstaken. Advisering financiële managementinformatie, het actueel houden van begrotingsbudgetten in SAP, tre-asury, ondersteuning op het gebied van control activiteiten en risico's hoort ook bij de taken van dit onderdeel. Het onderdeel Financiën is ook belast met de informatievoorziening van RWS en de hierin ondersteunende processen en ICT-infrastructuur. Daarbij is een splitsing ge-maakt in beheer en ontwikkeling resulterend in de afdelingen Informatievoorziening Ontwik-keling en Informatievoorziening Beheer. De afdeling Informatievoorziening Ontwikkeling richt

²⁸ Organisatie- en Formatierapport Rijkswaterstaat, 24 april 2014;

²⁹ Rapport kerntaken Corporate dienst 2017-2020, 6 mei 2016

zich op de vraagbundeling, strategische advisering projectleiding Informatievoorziening, procesbeheer incl. procesmonitoring en ketenrelaties. De afdeling Informatievoorziening Beheer richt zich op het beheer van processen en systemen. Bij de afdeling Documentair Informatie-management houdt men zich bezig met Expertise, Advisering & Toetsing, Informatiebeheer & Registratuur en Archiefbewerking.

Directie Communicatie, Personeel en Recht

Deze directie is belast met diverse taken op het gebied van de corporate communicatie, de tweedelijns HRM en Organisatieontwikkeling en de centrale juridische functie van RWS. Binnen de corporate communicatie voert directie Communicatie, Personeel en Recht de regie op het communicatieproces, versterkt zijn kennis en zorgt voor de kwaliteitstoetsing op de uitvoering van de communicatieprocessen van RWS. Tevens zorgt deze directie voor een optimale ondersteuning van de RWS-organisatie in zijn communicatie, zowel online als door een heldere huisstijl en merkfundering.

Vanuit het domein HRM en Organisatieontwikkeling geeft de CD uitvoering aan een wendbare organisatie door te streven naar de juiste persoon, op de juiste plek op het juiste moment teneinde de continuïteit van RWS te waarborgen in het behalen van zijn doelstellingen. Naast deze taken levert het personele domein producten en diensten op het gebied van In-, Door- & Uitstroom, Opleiden & Ontwikkelen, Transitie en Duurzame Inzetbaarheid. Vanuit dit domein wordt RWS gefaciliteerd op het gebied van het ontwikkelen van medewerkers door het leren, innoveren, en reflecteren binnen de organisatie te bevorderen. De CD HRM regisseert via een projectmatige aanpak, integrale oplossingen voor complexe HRM vragen, werkt samen met de business van RWS en is innovatief en vooruitstrevend in haar aanpak. Hierin loopt zij binnen de Rijksoverheid voorop en heeft een voorbeeldfunctie voor andere Rijksorganisaties.

De kerntaken voor het juridisch domein bestrijken alle rechtsgebieden die RWS aangaan. Het gaat onder andere om de volgende kerntaken: uitbesteding aangaande juridische dienstverlening, waaronder begrepen het inschakelen van het kantoor van de Landsadvocaat, het aangaan van en het voeren van verweer in civielrechtelijke procedures, in arbitrages, in surseances, faillissementen, derden-beslagen etc. Het behandelen van een geschil door middel van mediation of bindend advies, bestuurlijk juridische advisering in alle fases van de aanleg- en onderhoudsprojecten van RWS en het behandelen en afwikkelen van claims inzake materiele en immateriële schade aan derden veroorzaakt door RWS als vaarweg- en wegbeheerder behoren ook tot de taken van het juridisch domein. Niet alle juridische taken worden bij het domein juridisch van de CD uitgevoerd. Arbeidsjuridische vraagstukken zijn belegd bij het domein Personeel van de CD.

Eenheid Klant en Services

Deze eenheid vervult de ‘voordeurfunctie’ voor alle RWS-ers, burgers, bedrijven en andere overheden met vragen die betrekking hebben op de producten en diensten van de CD. Deze voordeurfunctie betreft dienstverlening aan alle medewerkers binnen RWS die via het Klant Contact Centrum met de CD contact opnemen, de beantwoording van vragen van burgers en bedrijven via de landelijke informatielijn (0800 8002) en van de leveranciers van RWS. De taken van de eenheid Klant en Services (K&S) zijn gericht op het snel en correct afhandelen van klantvragen over bedrijfsvoering, kantoorautomatisering en vaarwegvergunningen alsmede burgervragen met betrekking tot het hoofd(vaar)wegennet en hoofdwatersystemen. De eenheid combineert de klant-en publieksinformatie uit onder andere het meldingenproces, de klant- en tevredenheidsonderzoeken, gesprekken met diverse stakeholders. K&S levert het klantproces voor zowel de RWS organisatie als andere Rijksoverheden en andere partners, zoals provincies, gemeenten, waterschappen, Rijk en ProRail. Daarmee heeft de eenheid niet alleen expertise in huis om zelf die klantprocessen uit te voeren, maar ook om andere overheden te adviseren bij het inrichten van hun eigen klantprocessen

Directie Bedrijfsvoering en Inkoop

Binnen het domein Inkoop levert het Inkoopuitvoeringscentrum Bedrijfsvoering (IUC BV) de integrale dienstverlening met betrekking tot inkoop- en contractmanagement aan de gehele RWS-organisatie. Tevens verzorgt deze afdeling ook inkoopdiensten (contractmanagement, strategische, tactische en operationele inkoop), ter ondersteuning van de directies binnen de CD en RWS-brede inkoop voor de domeinen Communicatie, HRM, Facilitair, Financieel en Juridisch.

De afdeling Bedrijf RWS heeft tot de taak om de CD en de Bestuursstaf optimaal te laten functioneren op het bedrijfsmatige vlak (Control, Managementcyclus en HRM). Deze afdeling draagt zorg voor o.a. control, implementatie en procesverbetering op het gebied van inrichtings- en beheersingsvraagstukken, risicomanagement, control activiteiten, inrichting managementcyclusproces van de CD, planning en control activiteiten, begeleiden van audits die door de Audit Dienst Rijk worden uitgevoerd. De afdeling Directieteam – en managementondersteuning zorgt voor managementondersteuning van het Directieteam van de CD en het Managementteam van de directie Bedrijfsvoering en Inkoop, met als belangrijkste focus planning en organisatie en informatiemanagement-taken. Deze afdeling is ook belast met het verzorgen van interne communicatie binnen de CD.

NOVA is als netwerkorganisatie de plek voor nieuwe ontwikkelingen en samenwerkingsverbanden die een neutrale en onafhankelijke thuisbasis vragen. NOVA kent geen managementlagen, maar werkt met rollen.

Bijlage 2: Dataverzameling en codering

Onderzoeker: Wat helpt om dienend leider te zijn?

Directeur: [MD][BR][RS][AT][ER][BT] ik denk dat het allerbelangrijkste is dat je benaderbaar bent en open. Dat mensen moeten nul drempel voelen om naar je toe te komen als ze vastlopen. Daar valt of staat het mee. Dat mensen een drempel voelen kan je al geen dienend leider zijn. Ze moeten wel bij je terecht kunnen met hun vraag. En je moet ook een goede relatie hebben want als je iemand achter zijn bureau ziet zitten moet je ook er naar toe gaan, lopen en vragen 'joh, gaat het wel?' of 'hoe is het geweest?' of 'hoe was je weekend?'. Dat dus, het contact en vooral er mag nul ego meer zijn eigenlijk. We moeten van ego naar je kern eigenlijk naar je iedereen is gelijk naar je menselijkheid naar je kwetsbaarheid.

Onderzoeker: Hoe doe je dat?

Directeur: [AT][BR][BS][RS][ER] Ik had vrijdag een telefonisch gesprek gehad met een medewerker en dat was eigenlijk een heel.. ik vond het geen prettig gesprek dus dat heb ik op een gegeven moment ook benoemd, dus wat het met mij deed. Nou toen kwam de ander met van ook wat met die persoon. Nou vanochtend hebben we dan met elkaar gezeten om dat te bespreken en ik denk, ja , hoe doe je dat dan? Het bespreekbaar maken, vooral vanuit emotie want het gaat niet om inhoud ook tuurlijk gaat ook om inhoud, maar het gaat om relatie om hoe voel je je, voelt iemand zich vrij en daar is altijd in een relatie een stukje wat de een doet en wat de ander doet. Dat ligt nooit 100% aan de één of aan de ander. Sommige mensen zijn gevoeliger of interpreteren dingen anders, of, ja er kan van alles spelen. En ik denk zelf dat ik probeer ook altijd om te onthouden van het gaat niet om wie je bent of wat je doet of wat je resultaat is maar bepalend is hoe iemand als je de deur uitloopt zich gevoeld heeft. Dat is bepalend voor je werk maar ook resultaat vervolgens weer. Dat mensen zich gewoon prettig bij je voelen en veilig voelen en ja tegelijk hoor je me ook zeggen dat kan je niet 100% altijd garanderen, maar je kan het wel noemen, bespreken. [MM] Faciliteren ook en daarin open zijn.

Extract uit transcript met coderingstoepassing

De codes uit de Tabellen 4.1, 4.2, 4.3 en 4.4 zijn aan de hand van open codering (Strauss & Corbin, 1990) in de betreffende tekstgedeelten in de transcripten ingevoegd en opgenomen in een overzichtstabel. Op de volgende pagina's is een deel van de overzichtstabellen opgenomen: In Tabel 1 is een deel uit de overzichtstabel 'individuele kenmerken' opgenomen. In Tabel 2 is een deel uit de overzichtstabel 'kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider' opgenomen. Aan de hand van deze tabellen heeft de axiale en selectieve codering plaatsgevonden.

Individuele kenmerken bij directeuren

Code DR Citaat

- BS** 1 (...) naar mijn idee kan dienend leiderschap alleen maar tot zijn recht komen wanneer het een combinatie is tussen wat je als leider of als richtinggever wil bereiken in samenspraak met de betreffende medewerker. Dus zonder tegengas, zonder verbinding, zonder een dialoog is een dienend leiderschap een lege huls.
- 1 Lastig in de zin, dat zie je ook al in ons DT, dat de managementtrechter- ik probeer daar af en toe ook zelf aan te refereren. We zijn heel snel geneigd om af te dalen, er iets van te vinden, terwijl we eigenlijk de krachten, de energie, de creativiteit moeten benutten van onze, van onze mensen in onze organisatie en dat gaat in veel gevallen gewoon natuurlijk goed.
- 1 Ik maak fouten, gegarandeerd. Ja, die zijn er ook, ik maak natuurlijk ook fouten, dat denk ik wel. Ik zou niet weten waarom ik, ik ben niet onfeilbaar.
- 2 Dus ik weet heel goed dat dat mijn valkuil is. Dat ik voor een ander wil zorgen.
- 2 Nou dat weet ik niet dat kunnen alleen anderen zeggen denk ik. Ik probeer het wel. Ik zal het niet altijd doen. Ik ben soms ook te gretig. En dan wil ik te graag en dan gaat het me niet rap genoeg. Dus ik uh ik heb ook wel mijn struikelmomenten.
-
- MD** 3 Nou je zult een grote gunfactor bijvoorbeeld moeten hebben. Hè, dat je het ook echt, echt, echt fijn vindt dat mensen, zeker mensen van jouw directie of jouw afdeling, dat die in ieder geval goed kunnen scoren zal ik maar zeggen. Ja, dus dat moet je helpen. Hè, dat is, dat is belangrijk. Het slaat trouwens ook altijd wel een klein beetje op jezelf terug hè dat je het goed hebt, maar het is leuk om het vooral te doen voor de ander en dat andere dat komt dan vanzelf wel
- 6 Dat je je medewerkers dient, zodat zij hun werk kunnen doen. Ik kan het eigenlijk niet anders zeggen.
- 6 Ja ik denk gewoon echt, geen.. klein ego. Maar misschien ook gewoon het bewustzijn daarop en dat willen.. gewoon wel bewust zijn van dat je er bent om mensen te helpen. En niet dat die mensen er zijn om jou te helpen. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is. Maar goed dat is vooral uhm ja niet zozeer een vaardigheid, maar een bepaald hoe je er in staat.
-
- RM** 4 En natuurlijk ook vanuit de richting die je neer moet zetten hè? De stip op de horizon of het doel wat mensen moeten, hè? Wat je wilt dat er bereikt wordt, de goeie vertaling leggen tussen waar, waar ik van ben, en voor- verantwoordelijk voor ben, en hoe dat zich verhoudt ten opzichte van de hogere doelen van de organisatie waar je voor werkt hè? In dit geval Rijkswaterstaat. Dus dat is de zakelijke kant. Maar dat is wel ook een rol van de leiding om, om die verbinding maximaal te leggen.
- 6 Dat dat zou mijn droom zijn, dat je dat voor de Rijksoverheid iedereen echt op hun plek waarvan je denkt daar sta ik echt 100% achter, hier dit wil ik echt bijdragen. En ik denk dat je dat niet alleen bereikt vanuit de rijksoverheid, maar dat je gewoon heel andere rijksoverheid krijgt, heel andere maatschappij. Als je als het vanzelfsprekend is dat je als mens doet waar je goed in bent, waar je kracht zit, en dat je alleen maar iets mag en kan doen als je er 100% achter staat. En anders dat je wat kunnen we gaan doen? Want je staat 80% is gewoon niet goed genoeg, je moet er 100% aan geloven. Anders ga je het gewoon niet doen. Maar goed dat is mijn droom. Mijn droom. Ik geloof er echt in. Echt waar.
-

Tabel 1 bijlage 2: Extract uit de overzichtstabel DR 'individuele kenmerken'

Kenmerken behorend bij activiteiten bij directeuren

Code DR Citaat

- | | |
|-----------|--|
| MM | <p>3 Nou wat, wat belangrijk is, is dat je mensen het ook in staat stelt om dat te doen. Hè en dan moet je natuurlijk zorgen voor materiële dingen, zoals een werkplek en een pc en allemaal dat soort zaken. Maar het is ook belangrijk dat je de mensen dus ook, ook uitdaagt om, om het werk goed te doen zal ik maar zeggen en dat is dus voor de organisatie goed, maar het is ook voor de persoon goed.</p> <p>4 (...) ja dat is een belangrijkste taak eigenlijk, de randvoorwaarden scheppen waarop mensen hun werk kunnen doen. En, maar goed het woord dienend leiderschap heeft nog iets meer een soort ziel in zich, hè? En faciliterend is heel instrumenteel.</p> <p>6 En daar hebben ze begeleiding bij nodig of ondersteuning. En ik vind dat dat iets is wat.. dat moet je als management faciliteren.</p> |
| EM | <p>1 Dus volgens mij het feit dat je mensen wel goed betreft in de voorbereiding en zorgt dat ze ruimte hebben en krijgen, is denk ik een, een hele noodzakelijke om uiteindelijk ook het eindresultaat wat makkelijker te kunnen accepteren. Dat is denk ik wel wat ik zie.</p> <p>3 Ik denk wel dat je er voldoende aandacht voor moet houden.Hè, namelijk proberen de mensen uit te dagen om de dingen te doen. Ze ja zelf ook te ontplooiën en om de dingen zelf te bedenken.</p> <p>3 Nou, als je dus medewerkers ruimte geeft om zich te ontplooiën en ze ook uitdaagt, ja dan, dan ja dat voelt al heel wat minder hiërarchisch dan als je vooral zegt: ja, ik wil graag dat je het zo en zo en zo en zo doet. Hè, dan, dan geef je zo'n nauwkeurig stuur.</p> <p>5 Nou dat vertrouwen is cruciaal. Maar de, de willen en kunnen vraag, die stellen wij niet zo gek vaak. Dat zit hem meer in die, aan die aanspreekbaarheidszijde hè, wil je dit? Oké, kun je dit? Geen idee. Gaan we je helpen. Wil je dit nou liever niet? Moet je het niet doen.</p> <p>6 (...) je moet af van het beeld van dat je het beter weet. En je moet vertrouwen wat mensen je aangeven dat je dat dan moet je gaan volgen. Dus je moet echt meer echt van dat leiden van he ik ga niet zeggen je moet maar ik ga jouw volgen want, omdat ik dat vertrouwen heb dat jij dat beter weet dan ik. Daar moet je naar toe. Denk dat dat een soort van bewustzijnsverschuiving wat je moet gaan krijgen. En dat is dan de vraag. Kunnen mensen dat, willen ze dat? Zit dat in hun aard? Zijn natuurlijk wel bepaalde mensen die een bepaalde manier ook binnen zijn gekomen.</p> |
| VG | <p>4 Maar ook goed zijn in uiteindelijk het vertalen van de organisatiestrategie naar het werk van jouw directie, jouw teams, jouw mensen. Zodat die mensen zich verbonden voelen met het grotere geheel. Dus dat, die verbinding leggen, niet alleen tussen mensen maar ook tussen de organisatiedoelen, werk, de productie van alledag, dus de opgaves die we hebben. Ja, dat vind ik heel belangrijk.</p> <p>5 Het dienend leiderschap is een voorkeursstijl. Dus dat betekent dat het vraagstuk helder is, en dat je daar met mensen over in gesprek bent. Dat doe ik meestal in een vragende vorm, ook de behoefte duidelijk uitspreken. Dus ik heb het vooral over het wat, en niet over het hoe. Maar ik vind ook binnen Rijkswaterstaat, het wat is voor sommige mensen ook heel erg eh, dominant, en dat is het voor mij ook niet. Want je kunt aan iemand een vraag stellen, die die vraag wel snapt, maar soms weten mensen niet hoe dat ze het hoe moeten aanpakken.</p> <p>5 Dat betekent dat we bereid zijn om te interveniëren waar het niet goed is. En die uitspraak, bereid zijn te interveniëren waar het niet goed is, dat is volgens mij het leidend principe om te komen tot dit. Dus ik vind ook dat wij tegen elkaar moeten durven zeggen waar het niet goed gaat volgens RADIO-V dat tegen elkaar zeggen, weet je, hier gaat het gewoon niet goed. Mensen zijn wel, zijn niet aanspreekbaar, we komen niet verder.</p> <p>6 Dus je geeft eigenlijk de ruimte om het zelf in te vullen. Geeft richtlijnen en kaders mee. Jaa en zelfs die richtlijnen en kaders merk ik vaak uh ontstaan die pas gaandeweg. Want het is heel moeilijk om aan de voorkant kaders mee te geven. Zeg ook begin met het delen van ontwikkelingen. Daar ga je dan met elkaar over in gesprek. En dat gesprek ja heb je dan iedere keer en op gegeven moment krijg je ook vragen over richtlijnen en kaders.</p> |

Tabel 2 bijlage 2: Extract uit de overzichtstabel 'kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider' bij directeuren (DR)

Bijlage 3: Kenmerken behorend bij dienend leiderschap volgens Zimmerer & Latham (2015)

Bijlage 3.1: Individuele kenmerken van dienend leider

Code	Omschrijving	Subcode	Betekenis
BS	Bescheidenheid	EG- Egalitair BF- Bewust van feilbaarheid BB- Bewust van beperkingen	Egalitair (gelijkheid nastreven), bewust zijn van feilbaarheid en eigen beperkingen. Bescheiden leiders zijn zich bewust van hun sterke en zwakke punten, ze durven toe te geven dat ze fouten maken en ze zijn bereid van anderen te leren. Zelfbewustzijn en zelfacceptatie geven dienende leiders de rust om open te staan voor de omgeving. Ze zien in dat ze niet alle antwoorden hebben en daarom zoeken ze actief naar de bijdrage van anderen.
MD	Motivatie om te dienen	OB- Onbaatzuchtigheid	Dienende leiders zijn gemotiveerd om te dienen en stellen zich daarbij dienstbaar en onbaatzuchtig op.
RM	Rentmeesterschap	LV- Langetermijnvisie ZG- Zorg voor het grotere geheel ZS- Zorg voor stakeholders	Het uitdragen van langetermijnvisie die maatschappelijk verantwoord is waar medewerkers trots op zijn en motivatie en inspiratie uit halen. Bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor het grotere geheel en alle stakeholders te gaan voor service in plaats van controle en eigenbelang. Het fungeren als rentmeester en rolmodel (voorbeeldfunctie). Maatschappelijk verantwoord door te zorgen dat het product of de service die geleverd wordt daadwerkelijk van waarde is voor klanten en dat er bij het produceren en leveren van service rekening houden met alle stakeholders en toekomstige generaties.

Tabel 3.1: Individuele kenmerken behorend bij dienend leiderschap (Zimmerer & Latham, 2015; van Dierendonck & Nuijten, 2010; Nuijten, 2012)

Bijlage 3.2: Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider

Code	Omschrijving	Subcode	Betekenis
MM	Mogelijk maken	CV- communicatie van verwachtingen en doelen TI- toegang tot informatie GB- gereedschappen en bronnen TR- Training MG- mogelijkheden om te groeien CH- coaching/mentoring CA- individuele carrière aandacht	Dienende leiders communiceren verwachtingen en doelen, delen informatie en maken die toegankelijk, geven regel mogelijkheden en de juiste middelen, trainingen, creëren gelegenheid om te groeien, coaching/mentoring, tools en middelen en aandacht voor individuele carrière
EM	Empowerment	VR- vertrouwen ZB- zelf gerichte besluitvorming VC- veiligheid creëren BZ- bouwen aan zelfvertrouwen GM- wees geen micromanager	Het tonen van vertrouwen in medewerkers en hun integriteit, bekwaamheid en motivatie en stimuleren van het zelf nemen van besluiten en creëren van veiligheid voor medewerkers om problemen zelf op te lossen. Bouwen aan zelf vertrouwen in medewerkers door hun input te waarderen. Het draait om erkenning, waardering en inzien wat iemand kan en nog kan leren.
VG	Verantwoordelijkheid geven	HD- heldere doelen en doelstellingen en kaders BP- beoordeling van prestaties	Het formuleren van heldere doelen en doelstellingen, mensen verantwoordelijk maken voor prestaties die binnen hun controle liggen en waar ze het nut van begrijpen en beoordelen van prestaties. Dienende leiders zorgen ervoor dat hun mensen weten wat er van hen wordt verwacht.
LF	Lof	WG- waardering geven SV- successen vieren	Het geven van waardering en erkenning en lof aan mensen voor het werk dat ze gedaan hebben. Het vieren van successen en prestaties van teams en individuen van en successen vieren van teams. Dienende leiders gaan niet op de voorgrond staan, maar geven waardering aan medewerkers. Waardering kan variëren van een compliment of schouderklopje tot het mogen volgen van een opleiding, meer regel mogelijkheden, uitdagende opdracht of salarisverhoging.
VR	Vergeving	FA- fouten accepteren MR- aamoedigen van het nemen van risico	Dienende leiders accepteren fouten, misstappen, beledigingen etc. van anderen en hemzelf zodat je weer samen verder kunt en innovatie niet belemmerd wordt. Hij moedigt het nemen van risico's aan.

Tabel 3.2: Kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider (Zimmerer & Latham, 2015; van Dierendonck & Nuijten, 2010; Nuijten, 2012)

Bijlage 3.3: Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider

Code	Omschrijving	Subcode	Betekenis
BR	Begrip	ZZ- zorgzaamheid EP- empathie MD- mededogen WM- waarden van medewerkers LU- luisteren ON- open minded AV- actie validatie FX- flexibiliteit	Begrip tonen gaat over: zorgzaamheid, empathie, mededogen, waarden van medewerkers, luisteren, open minded, acties validatie en flexibiliteit.
RS	Respectvol	WA- wees aardig WB- wees beleefd KP- kritiek uiten in privé GV- geen vernederende dingen zeggen GG- geen geschreeuw DB- dezelfde behandeling ongeacht positie of titel SW- samenwerken	Dienende leiders moeten aardig en beleefd zijn. Ze mogen niet schelden, vernederende of denigrerende dingen zeggen aan iemand in het openbaar of privé, als ze kritiek uitten doen ze dat in privé. Ze behandelen iedereen met respect ongeacht positie of titel en werken samen.
MO	Moed	OM- opkomen voor mensen VV- vechten voor vooruitgang van mensen VC- vermijden conflict niet IN- innovatief	Het opkomen voor mensen en vechten voor de vooruitgang van mensen. Bereid zijn oude problemen op een andere manier op te lossen en risico nemen. Dienende leiders vermijden geen conflict, maar genieten er niet van en zijn innovatief. Moed uit zich onder meer in proactief gedrag en pionieren, in het creëren van nieuwe mogelijkheden en het bewandelen van ongebaande paden.
ER	Eerlijk	BV- gelijke behandeling van volgelingen, billijk BJ- gelijke behandeling van jezelf en anderen CS- consequent	Het behandelen van volgers gelijk, geen favorieten, behandelen van mensen en zichzelf gelijk, consequent en billijk.
AT	Authentiek	TR- transparant ER- eerlijk (kwetsbaar) IT- integer	Transparant, eerlijk en integer zijn, ware zelf zijn. Authentieke leiders zijn in staat om zich te uiten op een wijze die strookt met hun intenties, gedachten en gevoelens, met wie ze echt zijn. Ze kennen hun ego en accepteren en ervoor zorgen dat hun ego bij beslissingen en communicatie niet in de weg zit. Authenticiteit betekent doen wat je belooft, zichtbaar zijn in de organisatie, eerlijk zijn, je kwetsbaar durven opstellen, jezelf durven zien, zoals anderen je zien en durven vragen om feedback en leren van feedback.

Tabel 3.3: Kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider (Zimmerer & Latham, 2015; van Dierendonck & Nuijten, 2010; Nuijten, 2012)

Bijlage 3.4: Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap

Code	Omschrijving	Subcode	Betekenis
VW	Vertrouwen	VS- visie hebben VA- vaardigheden KN - kennis IE- inhoudelijk expert EV - ervaring	Het hebben van visie, het beschikken over vaardigheden en kennis, geschoold en geïnformeerd zijn, inhoudelijk expert in onderwerp en ervaren zijn.
TW	Team Work	EO- elkaar ondersteunen ZE- zorgen voor elkaar UE- omkijken naar elkaar DZ- diepe zorg	Het ondersteunen van elkaar, zorgen en omkijken naar elkaar, je best doen om te zorgen voor het succes van teamgenoten.
WT	Werktevredenheid	DL- maakt deel uit van het leven VD- vervuld zijn BG- betekenis geven ZR- zelfrealisatie	Werk maakt deel uit van het leven, vervuld zijn, werk geeft betekenis, zelfrealisatie.
LT	Loyaliteit	LT- Laag personeelsverloop	Laag personeelsverloop
BT	Betrokkenheid	BK- buiten kaders (grenzen) HI - je hart en ziel ervoor in zetten KM – niet alleen het minimale doen	Betrokkenheid bij het werk, je hart en ziel ervoor inzetten en niet alleen het minimale doen.
CM	Commitment	CM – commitment	Affectieve inzet, als mensen goed behandeld worden.

Tabel 3.4: Kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap voor organisatie (Zimmerer & Latham, 2015)

Bijlage 3.5: Uitgebreide beschrijving van de kenmerken uit tabellen 3.1, 3.2, 3.3 en 3.4

Individuele kenmerken van een dienend leider (3.1)

De belangrijkste *individuele kenmerken behorend bij dienend leiderschap* namelijk, *Bescheidenheid*, *Motivatatie om te dienen* en *Rentmeesterschap* zijn in bijlage 4.1 opgenomen. De eerste twee kenmerken, en waarschijnlijk de meest belangrijke, zijn *Bescheidenheid* en *Motivatatie om te dienen* (Van Dierendonck 2011, Liden et al., 2008).

Bescheidenheid gaat over de mate waarin een leider in staat is prioriteit te geven aan de belangen van anderen (Morris et al., 2005; Fairholm & Fairholm, 2000; Sandage & Wiens, 2001), hun eigen fouten te erkennen en ruimte te bieden om te leren. *Bescheidenheid* wordt een hoeksteen van dienend leiderschap genoemd (Patterson, 2003; Russel, 2001) en wordt verondersteld nauw verwant te zijn aan de zeven andere kenmerken van dienend leiderschap (Van Dierendonck & Nuijten, 2011, p. 1252).

Motivatatie om te dienen was een centraal kenmerk van dienend leiderschap sinds voorgesteld door Greenleaf (1970).

Rentmeesterschap gaat over de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie als geheel (Spears, 1995; Block, 1993). Leiders hebben ook een voorbeeldfunctie en zij kunnen anderen stimuleren om in het gezamenlijk belang te handelen (Van Dierendonck, 2011, p. 1234). *Rentmeesterschap* is nauw verwant aan sociale verantwoordelijkheid, teamwork en loyaliteit.

Activiteiten van dienend leider (3.2)

In bijlage 4.2 zijn de kenmerken behorend bij activiteiten van dienend leider namelijk, *Mogelijk maken*, *Empowerment*, *Verantwoordelijkheid geven*, *Lof* en *Vergeven* opgenomen.

Mogelijk maken gaat over dienen door beschikbaar maken van informatie, tijd, aandacht, materiaal en andere hulpbronnen (Russell & Stone, 2002, p. 149). Volgens Autry (2001, p. 20) “gaat leiderschap niet over het controleren van mensen; het gaat over het zorgen voor mensen en een nuttig hulpmiddel zijn voor mensen”. *Empowerment* richt zich op het aanmoedigen van medewerkers om zich te ontwikkelen (Conger, 2002). Het nemen van zelfstandige beslissingen, het delen van informatie en het coachen van werknemers op innovatieve prestaties vallen onder het empoweren van medewerkers (Konczak, Stelly & Trusty, 2000). *Empowerment* benadrukt teamwork en weerspiegelt de waarde van liefde en gelijkheid (Russell & Stone, 2002, p. 152).

Verantwoordelijkheid geven houdt in dat een dienend leider individuele medewerkers en teams verantwoordelijk houdt voor prestaties die binnen hun invloedsfeer liggen, waarbij hij op de achtergrond staat. Hij zorgt ervoor dat medewerkers weten wat van hen verwacht wordt, hetgeen ten goede komt aan zowel de medewerkers als de organisatie (Froiland, Gordon & Pickard, 1993). *Op de achtergrond staan* wordt door Van Dierendonck (2011) geformuleerd als de mate waarin een leider eerst het belang van anderen uitstraalt en hen essentiële ondersteuning en lof biedt.

Lof richt zich op waardering geven en successen vieren (Zimmerer & Latham 2015). “*Servant leaders cherish the joy of seeing others succeed*” (Baggett, 1997, p. 31). Zij inspireren hoop en moed in anderen door hun overtuigingen te leven, positieve beelden te faciliteren en liefde en aanmoediging te geven (Russell & Stone, 2002, p. 151).

Vergeving wordt aangetoond door het vermogen om fouten, verschillen of overtredingen te vergeven en los te laten. De dienend leider creëert een sfeer van vertrouwen waarin mensen zichzelf kunnen zijn, zich geaccepteerd voelen en fouten durven maken zonder dat zij worden afgewezen. Van Dierendonck & Nuijten (2011, p. 252) stellen dat door het begrijpen van het gedrag van de ander het ontstaan van hoogwaardige interpersoonlijke relaties wordt gefaciliteerd.

Gedragingen van een dienend leider (3.3)

In bijlage 4.3 zijn de *kenmerken behorend bij gedragingen van dienend leider* namelijk, *Begrip, Respect, Moed, Eerlijk en Authentiek* opgenomen.

In de studie van Zimmerer & Latham (2015) waren leiders begripvol en empathisch, behandelden volgers met respect, waren moedig, eerlijk en authentiek. De twee meest geïdentificeerde gedragingen door participanten die voor dienende leiders werkten, waren begripvol en respectvol.

Begrip (interpersoonlijke acceptatie) gaat over het vermogen om het gevoel van anderen te begrijpen en te ervaren en te beseffen waar mensen vandaan komen (George, 2000). Dit noemen we empathie: in staat zijn om het psychologische perspectief van andere mensen over te nemen en gevoelens van warmte en compassie te ervaren (Van Dierendonck & Nuijten, 2011, p. 252). Spears (1995, 1998) heeft helen, empathie en luisteren tussen tien essentiële kenmerken van dienend leiderschap geïdentificeerd. Leiders profiteren van luisteren, omdat zij tijdens het luisteren kunnen leren. Luisteren is een kritisch aspect van delegeren en empoweren (Russell & Stone, 2002).

Respect voor het individu is volgens Clawson (1999, p. 46- 49) één van de vier essentiële waarden van integriteit naast de waarheid vertellen, de belofte houden en eerlijkheid. *“Dienend leiderschap is gebaseerd op het uitgangspunt dat om het beste uit hun volgers te halen, leiders moeten vertrouwen op één op één communicatie om in staat te zijn de capaciteiten, behoeften, wensen, doelen, en het potentieel van die individuen te begrijpen”* (Liden et al., 2008, p. 162). Dienende leiders doen hun best om de anderen in de organisatie te leren kennen, begrijpen en ondersteunen, waarbij de focus op het bouwen van langdurende relaties met hun volgers ligt (ibid.,).

Moed houdt in dat een dienend leider risico's durft te nemen en in staat is oude problemen op nieuwe manieren te benaderen (Greenleaf, 1991). Russell & Stone (2002, p. 150) stellen dat leiders pioniers moeten zijn *“who take risks, create new paths, shape new approaches to old problems, and have strong values and beliefs that drive their actions... leadership requires courage of the highest order”*.

Eerlijk zijn uit zich in open en eerlijke interactie met volgers (Liden, et al., 2008). Dit kenmerk wordt als één van de meest bewonderde kwaliteiten van leiders gezien, gevolgd door hun toekomstgerichte aard en het vermogen om te inspireren en hun competenties (Kouzes & Posner, 1993; Posner & Schmidt, 1992).

Authenticiteit van een dienend leider uit zich onder andere in de volgende gedragingen: doen wat beloofd is, zichtbaar zijn binnen de organisatie, eerlijk zijn en zich kwetsbaar durven opstellen (Van Dierendonck, 2011, p. 1233). Authenticiteit gaat over trouw zijn aan zichzelf doordat iemand zich uitdrukt op een manier die consistent is met zijn werkelijke gedachten en gevoelens (Harter, 2002).

Resultaten van dienend leiderschap (3.4)

In bijlage 4.4 zijn de *kenmerken behorend bij resultaten van dienend leiderschap* opgenomen. De kenmerken betreffen de resultaten van dienend leiderschap en zijn de uitkomst van het onderzoek van Zimmerer en Latham (2015). Als het gaat om resultaten van dienend leiderschap, kwamen vanuit het perspectief van alle drie de generaties zes resultaten naar voren: *Vertrouwen*, *Teamwork*, *Werktevrede*, *Loyaliteit*, *Betrokkenheid* en *Commitment*. Deze studie identificeerde *Vertrouwen* als het belangrijkste resultaat van dienend leiderschap.

Vertrouwen speelt de centrale rol bij dienend leiderschap (Geenleaf, 2002; Reinke, 2004; Joseph & Winston, 2005). Het onderzoek van Zimmerer & Latham (2015) heeft vertrouwen als een belangrijke uitkomst van dienend leiderschap geïdentificeerd. “Om vertrouwen op te bouwen, moet een leider een voorbeeld geven in competentie, verbinding en karakter” Maxwell (1998, p. 58). Vertrouwen is gedefinieerd als “de intentie om kwetsbaarheid te accepteren op basis van positieve verwachtingen van de intenties van het gedrag van een ander” (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p. 395). Volgens Nuijten (2009, p. 128) hangt dienend leiderschap nauw samen met vertrouwen in de leader. *Teamwork*: Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat vertrouwen in de leider gerelateerd is aan positieve resultaten voor organisaties, zoals onder andere: samenwerking, teamwork en team performance. Dienend leiderschap vergroot de teameffectiviteit (Irving & Longbotham, 2007; Schaubroek, Lam, & Peng, 2011; Hu & Linden, 2011). Volgens Hu & Linden (2011) is dienend leiderschap op team niveau gerelateerd aan teamprestaties, team organisatorisch gedrag van burgers en teampotentie.

Werktevrede wordt gedefinieerd als “een affectieve reactie van een persoon op zijn of haar baan wanneer hij of zij de gewenste en feitelijke resultaten vergelijkt met die baan” (Cranny, Smith, & Stone, 1992). Dienend leiderschap verhoogt werktevrede van de medewerkers (Mayer, Bardes & Picollo, 2008; Chung et al., 2010; Jenkins & Steward, 2010) en levert bijdrage aan een positief werkklimaat (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Roberts, 2008; Jaramillo, Grissafe, Chonko & Roberts, 2009b). Volgens Van Dierendonck & Nuijten (2011) hebben de uitkomsten van dienen leiderschap een grotere betrokkenheid en commitment van de volgers aangetoond.

Betrokkenheid wordt beschouwd als een antithese van burn-out (Maslach et al., 2001). In de afgelopen jaren waren diverse onderzoekers in staat het belang van betrokkenheid in het genereren van organisatorisch commitment te demonstreren. Volgens Schaufeli et al., (2006) wordt betrokkenheid opgesplitst in drie hoofdcomponenten: kracht, toewijding (*Commitment*) en absorptie. Kracht wordt daarbij gekenmerkt door energie en veerkracht die medewerkers aantonen in hun werk en door hun bereidwilligheid en doorzettingsvermogen, zelfs in moeilijke situaties.

Commitment (toewijding) wordt beschouwd als ‘*de zin van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging in werk*’. Absorptie gaat over diepe betrokkenheid die men toont voor zijn werk, vaak gekenmerkt door een verlies van een gevoel van tijd bij het werken en zelfs bij problemen (Schaufeli et al., 2006). Wanneer leiders zelfeffectiviteit en zelfmotivatie stimuleren en de betrokkenheid van de gemeenschap benadrukken, worden werknemers op hun beurt meer toegewijd aan waarden voor de organisatie en zijn zij meer bereid om beter te presteren (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, p. 162). Dienende leiders trekken volgers aan in toewijding (commitment), discipline en excellentie (Briner & Pritchard, 1998).

Bijlage 4a: Enquête huidige organisatiecultuur (email)

Beste collega's,

Zoals de meesten van jullie bekend is, ben ik begonnen aan een promotieonderzoek gericht op leiderschap aan de faculteit Geesteswetenschappen van de Tilburg University. In het kader van dit onderzoek wil ik graag de organisatiecultuur van de CD meten. Graag wil ik jullie medewerking en hulp daarbij vragen.

Uit veel literatuur blijkt dat de cultuur van een organisatie een dominante factor is als het gaat om het organiseren van veranderingen. Met andere woorden, wanneer er geen rekening gehouden wordt met de cultuur van een organisatie kan je er bijna zeker van zijn dat een verandering niet of slechts beperkt zal slagen. De methode die ik voor dit onderzoek gebruik is door Cameron en Quinn ontwikkeld en al op veel organisaties toegepast. De kern van de methode is de stelling dat gewenste doelen van een organisatie beter behaald worden als de cultuur deze doelen ondersteunt. Het invullen van de vragenlijst zal **maximaal 5 minuten** duren.

Wat wordt er dan precies gevraagd? Er wordt op zes dimensies vragen gesteld om de organisatiecultuur te typeren. Deze zes dimensies zijn: Dominante kenmerken, De leiding van de organisatie, Personeelsmanagement, Het bindmiddel van de organisatie, Strategische accenten en als laatste de Succescriteria. Per dimensie worden vier uitspraken gedaan. Het is aan jullie om per dimensie 100 punten te verdelen over de vier uitspraken. Dus de uitspraak met de grootste relevantie krijgt het meeste punten en de uitspraak met de minste relevantie krijgt de minste punten. Het is belangrijk dat het subtotaal van de vragen iedere keer op 100 uitkomt en verdeeld wordt over alle de vier dimensies (zie uitleg en voorbeeld waarmee de vragenlijst begint).

Jullie worden gevraagd om de antwoorden te geven over de situatie, zoals deze nu door jullie wordt ervaren (huidige cultuur). Jullie antwoorden zullen anoniem worden verwerkt en alleen voor dit onderzoek worden gebruikt.

Ik hoop dat jullie bereid zijn om mij te helpen en zodoende de vragenlijst zullen invullen. In verband met de voortgang zou ik graag de ingevulde vragenlijsten **uiterlijk 11 maart** terug willen ontvangen. Op voorhand hartelijk dank voor de genomen moeite. Ik ben heel benieuwd naar jullie beleving van de huidige organisatiecultuur van de CD.

Mocht je nog vragen hierover hebben, dan kan er contact met mij worden opgenomen via de mail radenka.vukovic@rws.nl.

Met vriendelijke groet,
Radenka Vukovic

Bijlage 4b: Enquête gewenste organisatiecultuur (email)

Beste collega's,

Een paar weken geleden hebben jullie onderstaande mail van mij ontvangen met verzoek de bijgevoegde vragenlijst van Cameron en Quinn in te vullen. De eerste keer hebben jullie antwoorden gegeven over de situatie, zoals deze nu door jullie wordt ervaren (huidige organisatiecultuur). Om een totaal beeld van de organisatiecultuur van de CD te maken is ook jullie beeld van de gewenste cultuur nodig of de cultuur, zoals je graag zou zien dat het zou zijn.

Hierbij wil ik je vragen om de vragenlijst op dezelfde manier nogmaals in te vullen voor de gewenste cultuur. Het invullen van de vragenlijst zal **maximaal 5 minuten** duren.

Hierbij nogmaals een korte uitleg

Wat wordt er dan precies gevraagd? Er wordt op zes dimensies vragen gesteld om de organisatiecultuur te typeren. Deze zes dimensies zijn: Dominante kenmerken, De leiding van de organisatie, Personeelsmanagement, Het bindmiddel van de organisatie, Strategische accenten en als laatste de Succescriteria. Per dimensie worden vier uitspraken gedaan. Het is aan jullie om per dimensie 100 punten te verdelen over de vier uitspraken. Dus de uitspraak met de grootste relevantie krijgt het meeste punten en de uitspraak met de minste relevantie krijgt de minste punten. Het is belangrijk dat het subtotaal van de vragen iedere keer op 100 uitkomt en verdeeld wordt over alle de vier dimensies (zie uitleg en voorbeeld waarmee de vragenlijst begint).

Jullie worden gevraagd om de antwoorden te geven over de situatie, zoals je graag zou zien dat het zou zijn (gewenste cultuur).

Jullie antwoorden zullen anoniem worden verwerkt en alleen voor dit onderzoek worden gebruikt.

Ik hoop dat jullie bereid zijn om mij te helpen en zodoende de vragenlijst zullen invullen. In verband met de voortgang zou ik graag de ingevulde vragenlijsten **uiterlijk 22 april 2015** terug willen ontvangen.

Op voorhand hartelijk dank voor de genomen moeite. Ik ben heel benieuwd naar jullie beleving van de gewenste organisatiecultuur van de CD.

Mocht je nog vragen hierover hebben, dan kan er contact met mij worden opgenomen via de mail radenka.vukovic@rws.nl.

Met vriendelijke groet,
Radenka Vukovic

Bijlage 5a: Vragenlijst OCAI (huidige organisatiecultuur)

Vragenlijst 'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)'-onderzoek Corporate Dienst

Bij de onderstaande 6 vragen moeten telkens 100 punten worden verdeeld over een aantal uitspraken. Hierbij is het volgende belangrijk:

- Verdeel in eenheden van 5 punten. Geef veel punten aan uitspraken die je goed vindt passen en weinig punten aan uitspraken die je slecht vindt passen
 - Antwoorden worden anoniem verwerkt.
- Geef de verdeling van jouw 100 punten vanuit de **huidige situatie**, zoals jij vindt dat deze nu is

VOORBEELD VRAAG met ANTWOORD

0. <i>Dominante kenmerken</i>	<i>huidige situatie</i>
a. De Corporate Dienst heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie, de mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	35
b. De Corporate Dienst is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	10
c. De Corporate Dienst is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn zeer competitief en gericht op het boeken van resultaten.	20
d. De Corporate Dienst is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen.	35
Totaal	100

VRAGENLIJST ONDERZOEK

1. <i>Dominante kenmerken</i>	<i>huidige situatie</i>
a. De Corporate Dienst heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie, de mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
b. De Corporate Dienst is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
c. De Corporate Dienst is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn zeer competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
d. De Corporate Dienst is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen.	
Totaal	0

2. <i>De leiding van de organisatie</i>	<i>huidige situatie</i>
a. De leiding van de Corporate Dienst gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
b. De leiding van de Corporate Dienst spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
c. De leiding van de Corporate Dienst geeft in het algemeen blij van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
d. De leiding van de Corporate Dienst geeft in het algemeen blij van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	
Totaal	0

3. Het bindmiddel van de organisatie	huidige situatie
a. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de sector staat hoog in het vaandel geschreven.	
b. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
c. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van de doelstellingen. Winnen is een gangbaar thema.	
d. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende sector is belangrijk.	
Totaal	0
4. Strategische accenten	huidige situatie
a. De Corporate Dienst legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
b. De Corporate Dienst legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
c. De Corporate Dienst legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
d. De Corporate Dienst legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepel uitvoering spelen de hoofdrol.	
Totaal	0
5. Succescriteria	huidige situatie
a. De Corporate Dienst definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
b. De Corporate Dienst definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft.	
c. De Corporate Dienst definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
d. De Corporate Dienst definieert succes op grond van efficiëntie. Betrouwbare leveringen, soepele planning en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
Totaal	0
6. Personeelsmanagement	huidige situatie
a. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie.	
b. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniek zijn.	
c. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
d. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
Totaal	0

Bijlage 5b: Vragenlijst OCAI (gewenste organisatiecultuur)

Vragenlijst 'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)'-onderzoek Corporate Dienst

Bij de onderstaande 6 vragen moeten telkens 100 punten worden verdeeld over een aantal uitspraken. Hierbij is het volgende belangrijk:

- -Verdeel in eenheden van 5 punten. Geef veel punten aan uitspraken die je goed vindt passen en weinig punten aan uitspraken die je slecht vindt passen
 - Antwoorden worden anoniem verwerkt.
- Geef de verdeling van jouw 100 punten vanuit de **gewenste situatie**, zoals jij graag zou zien dat het zou zijn.

VOORBEELD VRAAG met ANTWOORD

0. Dominante kenmerken	Gewenste situatie
a. De Corporate Dienst heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie, de mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	35
b. De Corporate Dienst is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	10
c. De Corporate Dienst is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn zeer competitief en gericht op het boeken van resultaten.	20
d. De Corporate Dienst is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen.	35
Totaal	100

VRAGENLIJST ONDERZOEK

1. Dominante kenmerken	Gewenste situatie
a. De Corporate Dienst heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie, de mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
b. De Corporate Dienst is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
c. De Corporate Dienst is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn zeer competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
d. De Corporate Dienst is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen.	
Totaal	0

2. De leiding van de organisatie	Gewenste situatie
a. De leiding van de Corporate Dienst gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
b. De leiding van de Corporate Dienst spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
c. De leiding van de Corporate Dienst geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
d. De leiding van de Corporate Dienst geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	
Totaal	0

3. Het bindmiddel van de organisatie	Gewenste situatie
a. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de sector staat hoog in het vaandel geschreven. b. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen. c. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van de doelstellingen. Winnen is een gangbaar thema. d. Het bindmiddel dat de Corporate Dienst bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende sector is belangrijk.	
Totaal	0
4. Strategische accenten	Gewenste situatie
a. De Corporate Dienst legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken. b. De Corporate Dienst legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd. c. De Corporate Dienst legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol. d. De Corporate Dienst legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepel uitvoering spelen de hoofdrol.	
Totaal	0
5. Succescriteria	Gewenste situatie
a. De Corporate Dienst definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen. b. De Corporate Dienst definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft. c. De Corporate Dienst definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal. d. De Corporate Dienst definieert succes op grond van efficiëntie. Betrouwbare leveringen, soepele planning en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
Totaal	0
6. Personeelsmanagement	Gewenste situatie
a. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie. b. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniek zijn. c. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. d. De managementstijl van de Corporate Dienst wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
Totaal	0

Bijlage 5c: Zes kenmerken van organisatiecultuur

Dominante kenmerken- de uitstraling van de organisatie

Familiecultuur: als één familie, veel gemeen, onderlinge samenhang, moreel en vriendelijk;
Hiërarchiecultuur: strak geleid en gestructureerd, formele procedures bepalen wat mensen doen;
Adhocratiëcultuur: dynamisch, ondernemingsgeest, creatief, nek uitsteken en risiconemend;
Marktcultuur: resultaatgerichtheid, competitie en het boeken van resultaten;

Personeelsmanagement

Familiecultuur: teamwerk, participatie, consensus en lange termijn HRM ontwikkeling;
Hiërarchiecultuur : zekerheid omtrent de baan, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen;
Adhocratiëcultuur: risicobereidheid, vernieuwing en vrijheid van handelen;
Marktcultuur: competitie, hoge eisen, prestatiegerichtheid

Bindmiddel van de organisatie

Familiecultuur: betrokkenheid, loyaliteit, onderling vertrouwen en traditie;
Hiërarchiecultuur : formele regels, procedures en beleidsstukken, soepel draaiende organisatie;
Adhocratiëcultuur: betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling, nadruk op toonaangevendheid in bedrijfstak;
Marktcultuur: nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen, agressiviteit en winnen;

Strategische accenten

Familiecultuur: menselijke ontwikkelingen, vertrouwen, openheid en participatie;
Hiërarchiecultuur : nadruk op stabiliteit, efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering;
Adhocratiëcultuur: groei en aanboren van nieuwe bronnen, experimenteren, creëren van nieuwe uitdagingen, uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen;
Marktcultuur: prestaties, het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt;

Succescriteria

Familiecultuur: betrokkenheid, ontvankelijkheid voor behoefte van de klant;
Hiërarchiecultuur: efficiency, betrouwbare levering, goedkope productie;
Adhocratiëcultuur: unieke mogelijkheden/nieuwe producten, innovatief en toonaangevend;
Marktcultuur: winnen in de markt, concurrerend marktleiderschap;

Bijlage 6: Totale analyse van de organisatiecultuur volgens directeuren, afdelingshoofden en medewerkers

	Doelgroep	Ervaren organisatiecultuur				Doelgroep	Gewenste organisatiecultuur			
		Familie	Adhocratie	Markt	Hierarchie		Familie	Adhocratie	Markt	Hierarchie
Totaal	D	30,00	17,50	21,88	30,63	D	30,63	29,17	19,58	20,63
	A	27,83	18,33	18,83	35,00	A	34,00	31,94	15,06	19,00
	M	27,15	19,42	21,06	32,37	M	30,53	28,26	17,35	23,86
Inhoudsdimensie										
Dominante kenmerken	D	30,00	15,00	27,50	27,50	D	21,25	37,50	31,25	10,00
	A	23,67	23,00	31,33	22,00	A	15,67	43,33	26,33	14,67
	M	24,39	19,39	31,06	25,15	M	20,15	34,24	27,27	18,33
Leiding van de organisatie	D	35,00	16,25	26,25	22,50	D	33,75	27,50	18,75	20,00
	A	26,00	21,33	25,33	27,33	A	37,33	21,67	15,00	26,00
	M	26,52	20,76	26,21	26,52	M	29,70	24,39	17,27	28,64
Personeelsmanagement	D	31,25	18,75	25,00	25,00	D	30,00	21,25	31,25	17,50
	A	37,00	16,00	21,00	26,00	A	33,67	34,33	21,00	11,00
	M	29,85	19,39	23,18	27,58	M	33,79	30,00	20,91	15,30
Bindmiddel	D	27,50	22,50	15,00	35,00	D	32,50	27,50	12,50	27,50
	A	26,00	18,67	12,00	43,33	A	38,00	32,67	10,00	19,33
	M	25,00	20,45	16,82	37,73	M	34,55	29,09	13,64	22,73
Strategische accenten	D	25,00	13,75	17,50	43,75	D	28,75	20,00	12,50	38,75
	A	22,33	13,67	10,33	53,67	A	37,33	24,00	9,33	29,33
	M	26,52	17,42	12,58	43,48	M	28,03	23,79	12,58	35,61
Succescriteria	D	31,25	18,75	20,00	30,00	D	37,50	41,25	11,25	10,00
	A	32,00	17,33	13,00	37,67	A	42,00	35,67	8,67	13,67
	M	30,61	19,09	16,52	33,79	M	36,97	28,03	12,42	22,58

Bijlage 7: Conversatiehulp inclusief topiclijst

Introductie

- Interview is in het kader van promotieonderzoek naar dienend leiderschap, waarin de Corporate Dienst casus is;
- Interview blijft vertrouwelijk. Anonimiteit is gegarandeerd. Gebruik van citaten ten behoeve van het onderzoek zullen geanonimiseerd worden weergegeven;
- Verzoek doen om interview op te nemen met geluidsapparatuur;
- Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat om de visie, ervaring en beleving van de respondenten met betrekking tot dienend leiderschap;
- Zijn er vragen vooraf? Zo nee dan starten we de opnameapparatuur.
 - Wat houdt dienend leiderschap voor jou in?
 - Hoe doe je dat?
 - Wat helpt om dienend leider te zijn? Kun je een voorbeeld geven?
 - Hoe beïnvloedt uw huidige benadering van dienend leiderschap uw rol als leidinggevende?
 - Wat voor impact heeft de externe omgeving en de Hervormingsagenda in het bijzonder op het handelen van dienend leider? Wat betekent dit voor je leiderschap?
 - Wat is jouw beeld van de impact van dienend leiderschap en de Hervormingsagenda op medewerkers?
 - In hoeverre herken je het beeld van de huidige en gewenste organisatiecultuur?
 - Welke interventies zijn nodig om de kloof tussen huidige en gewenste organisatiecultuur te overbruggen?
 - Wat zijn de pijnpunten van de huidige organisatiecultuur die deze verandering kunnen belemmeren?

