

Leiderschap: sleutel tot succes?

Leiderschap in een Shared Service Center

Jaco Ottevanger
28-10-2014



Een onderzoek naar de geëigende leiderschapsstijlen in verschillende fasen van de ontwikkeling van een Shared Service Center, aan de hand van twee praktijkcasussen, toegepast op een mogelijk SSC in Delft en Rijswijk.

Gegevens:

Auteur:

Jaco Ottevanger

Erasmus Universiteit

Rotterdam

Scriptiebegeleider

Vincent Homburg

Erasmus Universiteit

Rotterdam

2e lezer:

Marcel Thaens

Erasmus Universiteit

Rotterdam

Stagebegeleiders:

John Lander

Hoofd Interne Dienstverlening

Gemeente Delft

John Weijgertse

Hoofd Bedrijfsvoering

Gemeente Rijswijk

Rob Heuvelman

Hoofd Basisondersteuning/Service desk

Gemeente Delft

Masterscriptie: "Leiderschap: sleutel tot succes?"
Jaco Ottevanger

Voorwoord:

Voor u ligt een - voor mij - belangrijk document, dat symbool staat voor de afronding van mijn studententijd: De afstudeerscriptie. Veel mensen wezen mij er van tevoren op dat het schrijven van een scriptie ‘wel even wat anders’ is dan de rest van de studie. Dit kan ik nu bevestigen. Ook deze scriptie is tot stand gekomen door veel te schrijven, te herzien, te herschrijven en nog eens te herschrijven... Maar juist daardoor heb ik deze periode (die van februari tot oktober 2014 heeft geduurd) als zeer leerzaam ervaren. Het is voor mij de eerste keer dat ik écht wetenschappelijk onderzoek heb gedaan. Het voelt goed om iets tot de bodem uit te zoeken.

Veel kan worden gezegd over de totstandkoming van deze scriptie en over de inhoud, maar daarvoor verwijs ik u graag door naar hoofdstuk 1 en verder... Ik wil me op dit moment beperken tot het bedanken van personen die ervoor hebben gezorgd dat deze scriptie is geworden wat deze nu is. Allereerst mijn begeleider Vincent Homburg. Door zijn ‘to-the-point-feedback’ werd ik steeds getriggerd om verbeteringen en aanscherpingen door te voeren in mijn scriptie. Zijn expertise heeft mij enorm geholpen. Ook de tweede lezer, Marcel Thaens, wil ik hartelijk bedanken voor zijn heldere feedback waardoor ik de puntjes op de i heb kunnen zetten. Buiten de universiteit zijn er ook verschillende mensen die ik graag wil bedanken. John Lander, John Weijgertse en Rob Heuvelman, die mij op mijn stageplaats in Delft en Rijswijk hebben begeleid wil ik danken voor hun inspiratie, tijd, geduld en energie waarmee ze mij begeleid hebben. Mede door hun begeleiding heb ik ook een baan gevonden in de gemeente Delft, waarbij ik ook de naam van Suzan Bos graag wil noemen. Ook wil ik graag mijn familie bedanken, die mij steeds gesteund hebben. Met name wil ik mijn lieve vrouw, Anne, bedanken. Zij heeft me de afgelopen tijd vaak ‘afgestaan’ aan mijn scriptie en mijn stage. Ook toen het met mijn gezondheid het afgelopen jaar niet goed ging, heeft ze me enorm geholpen. Datzelfde geldt voor Vincent en mijn stagebegeleiders. Er zijn momenten geweest dat ik te veel van mezelf heb gevraagd het afgelopen jaar. Zij hebben mij doen inzien dat er belangrijkere dingen zijn dan een scriptie of werk, en dat ik ook mezelf aandacht moest geven. Een belangrijke les die ik niet zal vergeten. Behalve deze mensen hecht ik er waarde aan om ook God te bedanken dat Hij mij kracht, energie en de juiste mensen om me heen gegeven heeft in de afgelopen tijd. *“Dankt God in alles” (1 Thessalonicenzen 5:18a)* is een Bijbelse oproep, en die geldt zeker ook in situaties als deze!

Samenvatting:

In deze scriptie wordt een onderzoek beschreven naar “leiderschap in een Shared Service Center”. In de inleiding staat de aanleiding voor dit onderzoek beschreven, namelijk dat de gemeenten Delft en Rijswijk samen een SSC wilden starten. Dit plan is echter niet doorgegaan, zo is besloten in de loop van 2014. Omdat toen al het empirisch materiaal voor deze scriptie al was verzameld en de scriptie al grotendeels uitgewerkt was, is gekozen om de probleemstelling van deze scriptie enigszins aan te passen. De doelstelling is als volgt geformuleerd:

Aanbevelingen doen aan de gemeenten Delft en Rijswijk inzake de leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen van afdelingsmanagers in de aanloop naar en vanaf de implementatie van een mogelijk Shared Service Center Delft-Rijswijk, door het analyseren van leiderschapsstijlen gedurende implementaties van andere intergemeentelijke SSC's.

In deze probleemstelling is het woord “mogelijk” opgenomen. Dit impliceert dat de aanbevelingen in eerste instantie gedaan worden aan Delft en Rijswijk. In het onderzoek wordt echter beschreven dat de aanbevelingen breder toepasbaar zijn, vanwege de gebruikte onderzoeksmethode. De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan inzake de feitelijke leiderschapsstijlen en -gedragingen van afdelingsmanagers in de aanloop naar en vanaf de implementatie van een mogelijk Shared Service Center Delft/Rijswijk?

De bijbehorende deelvragen zijn:

- 1. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over leiderschap in netwerken?*
- 2. Welke verwachtingen zijn af te leiden uit deze theorie, met betrekking tot een mogelijk Shared Service Center Delft-Rijswijk?*
- 3. Hoe is het leiderschap bij implementaties van andere intergemeentelijke SSC's vormgegeven en welke effecten heeft dit gehad?*
- 4. Welke aanbevelingen zijn te geven aan de hand van deze analyse?*

Bij de beantwoording van deze vragen worden theorieën gebruikt over leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen. Leiderschapsstijlen worden in het theoretisch model gekoppeld aan verschillende fasen die een ontwikkeling van een SSC doormaakt. Dit leidt tot de verwachtingen dat in verschillende fasen (drie fasen in totaal) ook drie verschillende leiderschapsstijlen zich manifesteren. Deze drie leiderschapsstijlen zijn in hoofdstuk 3

uitgewerkt, samen met een andere leiderschapsstijl, namelijk 'schurkengedrag'. Deze operationalisering vormt het startpunt voor het onderzoek, waarbij exploratie van leiderschapsgedragingen in de verschillende fasen van een SSC centraal staat.

Voor dit onderzoek zijn in totaal 13 personen geïnterviewd die in verschillende functies betrokken zijn geweest bij de vorming van een intergemeentelijk SSC. De cases die onderzocht zijn zijn Servicecentrum Drechtsteden en Servicepunt 71. De operationalisering uit hoofdstuk 3 - die heel globaal is - is het startpunt geweest voor deze interviews. Uit deze interviews - met zowel afdelingsmanagers als ondergeschikten, maar ook directieleden - komen verschillende inzichten naar voren over leiderschapsgedragingen en leiderschapsstijlen in verschillende fasen van een intergemeentelijk SSC.

In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen van de interviews stapsgewijs en per onderwerp uitgewerkt, waarbij een algemeen beeld ontstaat van leiderschapsgedragingen en keuzes die gemaakt zijn in de verschillende fasen van de twee cases. In hoofdstuk 5.4 wordt een cross-case vergelijking weergegeven, waarbij de literatuur weer betrokken wordt. Vervolgens is in hoofdstuk 5.5 en 5.6 de bespreking van de in hoofdstuk 2 gestelde verwachtingen te zien, die vervolgens worden aangevuld met de resultaten van het onderzoek. Daarbij worden ook de leiderschapsgedragingen genoemd die in hoofdstuk 2.2.3 stonden weergegeven.

De conclusies van dit onderzoek zijn dat er - naast een aantal overeenkomsten - ook verschillen bestaan tussen leiderschapsgedragingen in de drie verschillende fasen van een Shared Service Center. De verwachtingen die worden weergegeven kunnen voor een gedeelte worden bevestigd, maar er zijn een heel aantal aanvullingen en nuanceringen mogelijk aan de hand van de analyse.

Aan de hand van de aangevulde verwachtingen zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Dit zijn de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 1: Onderken het belang van leiderschap bij de ontwikkeling van een SSC.

Het is belangrijk om bij het vormgeven van een Shared Service Center minimaal het belang van leiderschap en het belang van gedragingen van afdelingsmanagers te onderkennen. Vanuit deze aanbeveling komen twee andere aanbevelingen naar voren.

Aanbeveling 2: Geef aandacht aan de verschillen in leiderschapsstijlen en -gedragingen die er zijn in de verschillende fasen van de ontwikkeling van een SSC.

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen en -gedragingen zichtbaar in verschillende fasen van de ontwikkeling van een SSC. Het is belangrijk om hieraan aandacht te geven en bewustwording te creëren bij leidinggevendenden in een (toekomstig) SSC.

Aanbeveling 3: Creëer ruimte om nieuwe leidinggevendenden aan te trekken.

Durf ook keuzes te maken op dit gebied. Uit het onderzoek komt naar voren dat leidinggeven aan een afdeling in een gemeente anders is dan aan een afdeling in een SSC. Het is dus verstandig om te oriënteren op nieuwe mensen of op bijscholing.

Verder zijn er naast deze algemene aanbevelingen over leiderschapsstijlen en -gedragingen nog praktische aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek, één gericht op management van verwachtingen, één op de werkdruk en één gericht op integraliteit van het management. Deze worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 6.

Aanbeveling 4: Geef actief vorm aan verwachtingenmanagement, zowel intern als extern om zo breed draagvlak te creëren.

Aanbeveling 5: Wees adequaat voorbereid op de enorme werkdruk die komt kijken na de start van een SSC.

Aanbeveling 6: Borg integraliteit in het management, zowel intern als extern.

Tot slot zijn er een aantal beperkingen aan dit onderzoek die opening bieden voor vervolgonderzoek. Het onderzoek is bijvoorbeeld beperkt tot afdelingsmanagers, één van de casussen is nog niet volledig door elke fase gegaan en de casussen zijn ook nog behoorlijk verschillend. In hoofdstuk 6 vindt daarom een korte reflectie plaats op dit onderzoek en de mogelijkheden die het biedt voor verder onderzoek.

Inhoudsopgave

Gegevens:	1
Voorwoord:	2
Samenvatting:	3
Hoofdstuk 1: Introductie en Probleemstelling	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Relevantie	12
1.4 Leeswijzer	13
1.5 Niet doorgaan SSC Delft-Rijswijk: Gevolgen voor de scriptie	13
Hoofdstuk 2: Leiderschap in netwerken en SSC's: de literatuurstudie	14
2.1 Inleiding: Leiderschap en netwerken	14
2.2.1 Leiderschap in netwerken.....	16
2.2.2 Leiderschap in netwerken: Leiderschapsstijlen.....	18
2.2.3 Leiderschap in netwerken: Handelingen van leiders.....	19
2.3 Koppeling leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen	21
2.4 Proces van implementatie SSC	22
2.5 Verwachtingen.....	24
2.6 Karakter van verwachtingen.....	26
Hoofdstuk 3: Operationalisering	27
Hoofdstuk 4: Methoden en technieken	29
4.1: Multiple Case Study	29
4.2: Waarnemingen: Documentanalyse en interviews	30
4.3: Analyse	31
4.4: Risicoanalyse	32
Hoofdstuk 5: Leiderschap in de praktijk	33
5.1: Inleiding.....	33
5.2: Servicecentrum Drechtsteden.....	33
5.2.1: Initiatieffase.....	34
5.2.2: Overlevingsfase	36
5.2.3: GroEIFase	39

5.2.4:	Rode draden.....	40
5.2.5:	Deelconclusie	42
5.3:	Servicepunt 71	43
5.3.1:	Initiatieffase.....	44
5.3.2:	Overlevingsfase	46
5.3.3:	Rode draden/grote lijnen	48
5.3.4:	Deelconclusie	49
5.4:	Cross-case vergelijking	51
5.5:	Verwachtingen.....	52
5.6	Nieuwe inzichten	59
Hoofstuk 6:	Conclusies.....	62
6.1	Inleiding.....	62
6.2	Recapitulatie	62
6.3	Beantwoording vraagstelling.....	62
6.4	Delft en Rijswijk: Laatste ontwikkelingen.....	68
6.5	Reflectie op de literatuur	69
6.6	Reflectie op het onderzoek.....	70
6.7	Mogelijkheden voor vervolgonderzoek	71
Literatuur:	73

Hoofdstuk 1: **Introductie en Probleemstelling**

1.1 **Aanleiding**

Intergemeentelijke samenwerking is een onderwerp dat de laatste jaren in toenemende mate in de belangstelling staat. Vanwege de toenemende complexiteit in de maatschappij, waardoor hogere eisen worden gesteld aan het ambtelijk apparaat, wordt samenwerking gezocht op verschillende terreinen (Zwaan, 2005). Gemeenten moeten door middel van samenwerking gezamenlijke problematiek beter kunnen aanpakken. Dit kan op verschillende manieren. Eén van die manieren is het samenwerken in de vorm van een Shared Service Center. De invulling varieert, maar de basis van het idee is het samenwerken van gelijksoortige organisaties op service-onderdelen waar dit mogelijk is. Zulke SSC's komen zowel voor in het bedrijfsleven als ook in de verschillende overheidslagen. Bij overheidsorganisaties, zoals gemeenten, valt dan te denken aan de samenwerking op ICT-gebied, HRM en Financiën. Deze samenwerking door middel van Shared Service Centers hebben de laatste jaren de interesse van politici en ambtenaren gewekt met het oog op de verbetering van de efficiency (Janssen & Joha, 2004). Dit is dan ook de belangrijkste reden waarom men een Shared Service Center opstart. Janssen en Joha noemen nog een aantal motieven waarom gekozen kan worden voor samenwerking in een SSC. Onder andere het toegang krijgen tot een hogere kwaliteit van service is een belangrijke reden. Ook kan door het standaardiseren van processen over de gehele breedte worden bezuinigd op kosten. Strikwerda (2010) benadrukt ook het strategische motief om een SSC te starten. Strategische flexibiliteit en een solide plaats op de markt zijn belangrijke drijfveren om een Shared Service Center te starten. Door de kostenbesparing die een SSC met zich meebrengt, levert dit op lange termijn voor de gemeenten financieel voordeel op, waardoor de strategische positie sterker wordt ten opzichte van andere gemeenten. Ook kunnen deze financiële middelen elders worden ingezet binnen de gemeente. Om de begripsbepaling helder te hebben noem ik de definitie van Korsten et al. (2004, p.13): "Shared services zijn bij uitstek dienstverlenende organisatieverbanden die opereren op basis van een opdrachtnemer-opdrachtgever relatie." Dit wil zeggen dat vanuit dit SSC diensten geleverd worden aan de moederorganisaties - de betrokken gemeenten. Deze gemeenten zijn dus de opdrachtgevers voor het SSC, terwijl zij ook tegelijkertijd de klant zijn van het SSC. Het SSC is de opdrachtnemer, die de dienstverlenende taken uitvoert. Het gaat daarbij in de meeste gevallen om de zogenoemde PIOFACH-taken, de taken die binnen de bedrijfsvoering van de gemeenten zijn ondergebracht (Personeel, Informatie, Financiën, Facilitaire Zaken, etc.)

De gemeenten Delft en Rijswijk hebben in 2011 het plan opgevat om samen een Shared Service Center te gaan beginnen. Het grootste gedeelte van de interne dienstverlening en de afdelingen die daarbij horen worden, zo is het plan, overgeplaatst naar het nieuw te vormen SSC. Dit plan is ingestoken vanuit het basisidee van de 3 K's (Kosten, Kwaliteit en Kwetsbaarheid). Het aspect van de *kosten* is eenvoudig dat als het Shared Service Center eenmaal staat, er dan sprake is van een vermindering van de kosten van de dienstverlening van beide gemeentelijke organisaties. Zeker in deze tijden van bezuinigingen is dit belangrijk. Ten tweede is de *kwaliteit* een kernpunt binnen dit SSC. De kwaliteit van de dienstverlening moet omhoog. Dit is, zo wordt ook beschreven door Strikwerda (2010, p.9) een zeer belangrijk doel van een Shared Service Center. Met de start van een SSC wordt een organisatorische voorwaarde gecreëerd voor verhoging van de professionaliteit en de kwaliteit van interne dienstverlening. Het derde, *kwetsbaarheid*, staat in het teken van het bovengenoemde strategische aspect. Door de samenwerking willen beide gemeenten op het gebied van dienstverlening een solide en strategische basis hebben waarop verder gebouwd kan worden. Deze drie kernpunten komen ook terug bij Korsten et al. (2004, p.18), evenals een aantal andere motieven, zoals het delen van kennis, het verhogen van productiviteit en het verbeteren van carrièreperspectief.

Bij een dergelijke overgang naar een Shared Service Center komt veel kijken. Veel is er geschreven over succes- en faalfactoren bij de vorming en het onderhouden van een SSC (o.a. Strikwerda, 2010). Allerlei valkuilen zijn aanwezig (zie bijvoorbeeld Korsten, 2004, p.82). Valkuilen als gebrekkig vertrouwen, verschillen in cultuur, gebrekkige communicatie of het verkeerd managen van verwachtingen dienen te worden ondervangen door onder andere een juiste vorm van leidinggeven. Er moet een opdracht komen, er moet gestuurd worden en er moeten doelen gesteld en gerealiseerd worden. Daarom is leiderschap in het gehele proces, zowel vóór (en tijdens) als ná de implementatie, een belangrijke schakel. In het algemeen is er over leiderschap veel bekend van allerlei auteurs en in allerlei theoretische modellen (Northouse, 2013; Yukl, 2006; Van Wart, 2013; Quinn, 1988; Boonstra, 2013) en ook over organisatieveranderingen en het managen daarvan is veel geschreven (Quinn & Rohrbauch, 1983; De Caluwé & Vermaak, 2006). Deze literatuur is echter erg breed voor een onderzoek voor een afstudeerscriptie. Afbakening is nodig om structuur en richting te geven aan het onderzoek. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de literatuur die er is over leiderschap en die speciaal is toegespitst op leiderschap in netwerken, allianties en anders genoemde samenwerkingsverbanden, waarover in hoofdstuk 2 meer te lezen is.

1.2 Probleemstelling

Vanuit de gemeenten Delft en Rijswijk is men ook op zoek naar welke vorm van leiderschap effectief is in aanloop naar en vanaf de implementatie van het SSC Delft-Rijswijk. In de gemeenten zijn verschillende vraagstukken van belang, die ook bij de vorming van andere SSC's van belang zijn geweest, zoals het cultuurvraagstuk, sturing, verschillen tussen beide gemeenten en het aansluiten van processen op elkaar. In deze scriptie staat centraal hoe hieraan leiding gegeven kan worden, zodat het SSC een maximale effectiviteit kan bereiken en dus aan de doelstellingen van de 3 K's kan worden voldaan. De focus in dit onderzoek ligt op het niveau van afdelingsmanagers. Deze keuze is gemaakt om zo het onderzoeksonderwerp binnen proporties te houden. In dit onderzoek worden dus zowel de lagen boven de afdelingsmanagers (zoals de directie) als ook de managers onder de afdelingsmanagers (teamleiders) niet meegenomen. Het gaat in het onderzoek om eindverantwoordelijken voor gehele afdelingen, zoals de afdelingsmanager Financiën of de afdelingsmanager HRM.

NB: Twee maanden voor de afronding van dit onderzoek is duidelijk geworden dat het SSC Delft-Rijswijk er niet gaat komen in de vorm zoals was bedacht. Omdat dit onderzoek is gebaseerd op een case-study van twee andere cases is het onderzoek voortgezet met een nagenoeg ongewijzigde probleemstelling. Echter, de doelstelling is nu minder specifiek gericht op het SSC Delft-Rijswijk, maar op een mogelijk SSC Delft-Rijswijk en in die zin aan SSC's in bredere zin binnen het publieke domein. Hierover meer bij de bespreking van de maatschappelijke relevantie.

De volgende doelstelling vloeit hieruit voort:

Aanbevelingen doen aan de gemeenten Delft en Rijswijk inzake de leiderschapstijlen en leiderschapsgedragingen van afdelingsmanagers in de aanloop naar en vanaf de implementatie van een mogelijk Shared Service Center Delft-Rijswijk, door het analyseren van leiderschapstijlen gedurende implementaties van andere intergemeentelijke SSC's.

Met het oog op de vraag die vanuit de beide gemeenten naar voren is gekomen over het meenemen van cultuurverschillen, zal in de literatuurstudie deze vraagstelling nog nader toegespitst worden aan de hand van theorieën van onder andere Vangen en Huxham (2003) en McGuire en Silvia (2009) over verschillende soorten leiders en verschillende gedragingen van leidinggevendenden in een samenwerkingsverband, gericht op het omgaan met verschillende soorten mensen, processen en structuren.

Uit bovenstaande doelstelling komt de volgende hoofdvraag voort, die leidend is voort dit onderzoek waarvan in deze scriptie verslag wordt gedaan.

Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan inzake de feitelijke leiderschapsstijlen en -gedragingen van afdelingsmanagers in de aanloop naar en vanaf de implementatie van een mogelijk Shared Service Center Delft/Rijswijk?

Uit deze hoofdvraag zijn een aantal deelvragen te destilleren. Allereerst is het nodig om te onderzoeken wat de wetenschappelijke literatuur zegt over leiderschap en ook over Shared Service Centers. Deze theorie vormt de basis en het richtsnoer voor de beantwoording van de daarop volgende deelvragen. De deelvragen zijn als volgt:

1. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over leiderschap in netwerken?

Leiderschap is een breed begrip, waarover veel verschillende visies en definities bestaan. Deze deelvraag is enerzijds gericht op het geven van een overzicht van de huidige literatuur over dit onderwerp, maar dient daarnaast vooral ter afbakening van dit onderwerp richting het leiderschap in netwerken.

Uit de beantwoording van deelvraag 1 komen ook een aantal verwachtingen naar voren, die de beantwoording zullen vormen voor deelvraag 2.

2. Welke verwachtingen zijn af te leiden uit deze theorie, met betrekking tot een mogelijk Shared Service Center Delft-Rijswijk?

De beantwoording van deze deelvraag volgt uit de literatuurstudie en vormt de inhoud van de hypothesen die in het onderzoek centraal zullen staan. Vervolgens komt de empirische analyse aan bod, waarin ingegaan wordt op deze verschillende verwachtingen.

3. Hoe is het leiderschap bij implementaties van andere intergemeentelijke SSC's vormgegeven en welke effecten heeft dit gehad?

De analyse vormt een overzicht van de ervaringen van verschillende intergemeentelijke SSC's, die ook tot stand zal komen door interviews en voor een klein gedeelte door het analyseren van documenten, zoals evaluatierapporten. Deze deelvraag vormt een opmaat richting de beantwoording van deelvraag 4, waarin de aanbevelingen worden gedaan.

4. Welke aanbevelingen zijn te geven aan de hand van deze analyse?

De beantwoording van deze deelvraag vormt ook het antwoord op de hoofdvraag. Aan de hand van het theoretisch overzicht en de empirische analyse worden een aantal aanbevelingen geschetst. Tevens zal in deze paragraaf terug worden gegrepen op de verwachtingen die voort zijn gekomen uit de literatuurstudie en wordt aangegeven of deze kunnen worden bevestigd of verworpen.

1.3 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek voor de maatschappij zit in het feit dat er op dit moment, zoals hiervóór gesteld, steeds meer interesse komt voor de ontwikkeling van (intergemeentelijke) SSC's. In deze SSC's zijn altijd leidinggevendenden nodig. Dit onderzoek biedt handvatten voor leidinggevendenden, op basis van de studie van eerdere, vergelijkbare casussen, waardoor zowel van fouten geleerd kan worden als kan worden voortgebouwd op positieve ervaringen uit deze casussen. De relevantie voor de casus Delft-Rijswijk is tijdens het onderzoek weggevallen, omdat het SSC daar niet door zal gaan. Echter, omdat er een studie is gedaan in andere, gelijksoortige, casussen is de relevantie voor mogelijke andere intergemeentelijke SSC's nog wel degelijk aanwezig en daarmee wordt de algemene maatschappelijke relevantie dus niet ondermijnd.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking op meerdere aspecten. Allereerst wordt in de literatuur aangegeven dat leidinggeven in netwerken significant anders is dan in één organisatie (Silvia & McGuire, 2010; Huxham & Vangen, 2000). Dit onderzoek vormt een verdieping op dit inzicht en komt met een invulling van dit aspect, daar waar andere onderzoeken dit nog niet of nauwelijks gedaan hebben. Verder is de koppeling tussen enerzijds de theorie over leiderschapsstijlen (Armistead et al., 2007) en anderzijds de theorie over fasen in een SSC (De Graaf, Kager & Kolthof, 2005; De Graaf, Hoeksema, Kager & Kolthof, 2004; Struik & Brugman, 2008) nieuw, en dus een aanvulling op de literatuur. De conclusies die worden getrokken aan het einde van dit rapport zullen worden onderbouwd met de literatuur van andere auteurs op het gebied van leiderschap (Weiss et al., 2002; Turrini et al., 2010; McGuire & Silvia, 2009), die vervolgens weer gekoppeld wordt aan de theorie van Armistead et al. (2007). Dit onderzoek is gericht op het verkennen en exploreren van 'leiderschap in een SSC-setting', waarbij de literatuur over leiderschap in netwerken het startpunt vormt. Dit is dan ook de belangrijkste wetenschappelijke toevoeging, dat het een grotendeels onontgonnen terrein aanboort, namelijk dat van leiderschap in een SSC. Op basis van de literatuur die we kennen over leiderschap in netwerken zal dit verder worden geëxploreerd.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport zal bestaan uit de volgende hoofdstukken: *Hoofdstuk 1* als inleiding, waarin aanleiding, probleemstelling en relevantie worden besproken. In *hoofdstuk 2* komt het theoretische raamwerk aan bod. Wetenschappelijke literatuur over leiderschap in netwerken wordt besproken. De toespitsing van deze theorieën wordt uitgelegd om het zo in te passen in de problematiek van dit onderzoek. Dit resulteert uiteindelijk in een conceptueel model, waarin de besproken concepten worden weergegeven en aan elkaar gerelateerd. In *hoofdstuk 3* wordt de methodologie van het onderzoek besproken. In *hoofdstuk 4* wordt de verantwoording van de onderzoeksmethode weergegeven. In *hoofdstuk 5* staat de analyse van de twee casussen weergegeven, waaruit de aanvulling van de in hoofdstuk 2 gestelde verwachtingen volgt. *Hoofdstuk 6* vormt de reflectie op het onderzoek. Hierin wordt ook de beantwoording van de hoofdvraag en de deelvragen gegeven.

1.5 Niet doorgaan SSC Delft-Rijswijk: Gevolgen voor de scriptie

Zoals gezegd is het SSC in Delft en Rijswijk niet doorgegaan om verschillende redenen. Er is in deze scriptie toch gekozen om de vorm waarmee werd gewerkt (het doen van aanbevelingen aan Delft en Rijswijk) te handhaven. Dit omdat de scriptie al in een vergevorderd stadium is, enerzijds. Anderzijds ook omdat het koppelen van de adviezen aan een bepaalde praktische casus niet per definitie hoeft te betekenen dat ze enkel voor die casus geschikt zijn. Zo ook in deze casus. De aanbevelingen komen voort uit een studie van twee intergemeentelijke SSC's en zijn toepasbaar op andere SSC's dan die tussen Delft en Rijswijk. Hiermee wordt in de formulering van de aanbevelingen rekening gehouden. Daar waar casus-gerelateerde zaken aan de orde zullen komen die specifiek voor Delft en Rijswijk gelden, zal dit nadrukkelijk aangegeven worden.

Hoofdstuk 2: Leiderschap in netwerken en SSC's: de literatuurstudie

2.1 Inleiding: Leiderschap en netwerken

Leiderschap is in de wetenschappelijke literatuur een belangrijk en populair onderwerp. Verschillende leiderschapstijlen en benaderingen van leidinggeven worden uitgebreid behandeld en onderzocht (Van Wart, 2012; Quinn en Rohrbauch, 1983; Yukl, 2006; Tannenbaum, 2013). Er zijn bijna evenveel verschillende definities van leiderschap als mensen die deze definitie hebben geprobeerd te formuleren (Northouse, 2004). Bennis en Nanus (1985) geven treffend weer: *“Leadership is like the Abominable Snowman, whose footprints are everywhere but who is nowhere to be seen...”* Dit geeft enerzijds het belang van leiderschap aan (*whose footprints are everywhere*) maar tegelijk de ongrijpbaarheid van wat nu precies ‘leiderschap’ inhoudt. Dit maakt leiderschap in het algemeen een te breed onderzoeksonderwerp voor deze scriptie. Om die reden is in deze scriptie gekozen om het onderwerp in de literatuurstudie af te bakenen tot ‘leiderschap in netwerken’. Netwerk is hierin een verzamelnaam voor andere termen als allianties, samenwerkingsverbanden en coöperaties. De term netwerk wordt door McGuire en Silvia (2009) als volgt omschreven:

“...The term network describes an integrated structure that involves multiple actors with multiple linkages, working on crossboundary, collaborative activities. Such structures can be formal or informal, and they are typically intersectoral, intergovernmental, and based functionally in a specific problem or policy area...”

Deze definitie geeft een algemene beschrijving van het begrip ‘netwerk’. In deze scriptie is de keuze gemaakt om de literatuur over leiderschap te beperken tot de literatuur over leiderschap in netwerken. Bovenstaande definitie over een netwerk laat de ruimte om deze keuze te maken. Een Shared Service Center bestaat namelijk uit meerdere organisaties (*multiple actors*), die in verschillende samenstellingen gezamenlijke activiteiten ondernemen (*multiple linkages* en *collaborative activities*). Toegespitst op het mogelijke SSC in Delft en Rijswijk gaat het om twee gemeenten, waarvan de ondersteunende afdelingen (meerdere afdelingen per gemeente) gezamenlijke activiteiten gaat ondernemen voor meerdere klanten. De samenwerking bevindt zich binnen een bepaald beleidsterrein, namelijk de ondersteunende diensten van de gemeenten. Zowel bij de implementatie als wanneer het SSC in bedrijf is, kan de samenstelling worden getypeerd als een netwerk, omdat het in alle gevallen gaat om meerdere partijen, meerdere relaties en gezamenlijke activiteiten rondom één onderwerp. Daarbij komt dat een SSC niet alleen in zichzelf een netwerksamenwerking is, maar ook naar

buiten toe zich in een netwerk bevindt. Omdat het SSC, in het geval van Delft en Rijswijk, uit twee gemeenten bestaat, heeft het SSC ook te maken met twee opdrachtgevers en twee klanten, respectievelijk het bestuurlijke en het ambtelijke deel van de beide gemeenten. Dit geeft een extra dimensie aan de netwerkgedachte in een SSC.

In de literatuur worden drie vormen van samenwerking in netwerken onderscheiden (Mandell & Keast, 2009; Brown & Keast, 2003). De eerste vorm, *coöperatie*, bestaat uit een informele en vrijwillige relatie waarin de vrijblijvendheid tot samenwerken groot is. Individuele doelen blijven naast elkaar bestaan en de samenwerking is vooral gebaseerd op uitwisseling van informatie. De tweede vorm is *coördinatie*. Hier is de vrijblijvendheid verdwenen. Er is sprake van een meer intensieve samenwerking op onderdelen, waarin gezamenlijke doelen worden gesteld. Er wordt niet meer samengewerkt op vrijwillige basis. De derde vorm, *collaboratie* is een lange-termijn samenwerking, gericht op het oplossen van complexe zaken. Deze vorm van samenwerking wordt gekozen als de oplossing niet door één organisatie zelf kan worden bereikt, en dus een samenwerking vereist is voor het bereiken van gezamenlijke doelen. Volgens Mandell en Keast (2009) gaat de meeste bestaande literatuur over netwerken in alle drie de vormen, maar is er een lichte nadruk op *coördinatie*. Toegespitst op een intergemeentelijk SSC gaat het voornamelijk om een samenwerking van het type *collaboratie*, want het gaat om het oprichten van een nieuwe organisatie uit organisatieonderdelen van verschillende organisaties. Dit gebeurt niet op vrijwillige basis en is bedoeld voor samenwerking op de lange termijn. In de literatuur over leiderschap in netwerken en samenwerkingsverbanden wordt niet expliciet aangegeven op welke soort samenwerking het is gericht.

McGuire en Silvia (2009) geven ook een definitie van leiderschap in zulke netwerken. “... *Network leadership refers to the behaviors of public managers that facilitate productive interaction and move the participants in the network toward effective resolution of a problem...*”

In samenwerkingsverbanden heeft leiderschap een belangrijke rol (Wise, 2002; Weiss, 2002). Silvia en McGuire (2010) doen een voorzichtige conclusie dat leiderschap in samenwerkingsverbanden en leiderschap in ‘éénvoudige’ organisaties ook significant verschillend is, maar geven aan dat er nog nader onderzoek gedaan moet worden naar de specifieke invulling daarvan. Ook Huxham en Vangen (2000, p.1160) benadrukken dat leiderschap in netwerkorganisaties of samenwerkingsverbanden verschillend is van het leidinggeven in één organisatie. Dit komt volgens hen allereerst omdat de leider-volger relatie

niet vanzelfsprekend is, omdat er sprake is van mensen uit verschillende organisaties. Daarbij komt dat ook het stellen van doelen moeilijk is als er sprake is van een samenwerking, omdat er sprake moet zijn van zeer breed gedragen doelen door verschillende partijen. Dit vormt een extra uitdaging voor leiders in samenwerkingsverbanden. Deze beschrijving van het belang van leiderschap in netwerken is nog vrij summier, omdat er in de wetenschappelijke literatuur geen helder antwoord is op de vraag waarop leiderschap in netwerken duidelijk verschilt met leiderschap van een enkele organisatie. Zoals gezegd, dat er verschil is, is duidelijk, maar waarin dat verschil zich uit, is moeilijk te zeggen. Het specifieke van leiderschap in een netwerk uit zich in het leidinggeven aan mensen die van verschillende organisaties zijn, waarbij leiders ervoor moeten zorgen dat doelen breed gedragen worden door de verschillende partijen. Omdat ook in een SSC er mensen vanuit verschillende organisaties met verschillende achtergronden in één setting worden geplaatst, is de theoretische benadering vanuit ‘leiderschap in netwerken’ een logische benadering. Deze studie verkent het terrein van dit leiderschap in netwerken, waarover nog niet veel bekend is.

Tot nu toe zijn de begrippen ‘netwerk’ en ‘samenwerkingsverband’ door elkaar gebruikt. Ook in de literatuur gebeurt dit, waarbij soms nog andere begrippen gebruikt worden. In het vervolg van dit stuk wordt gekozen voor de term ‘netwerk’, gebaseerd op de definitie die hierboven is weergegeven, met daarbij de kanttekening dat het vooral gaat om de laatste twee aspecten die Brown en Keast (2003) beschrijven, namelijk *coördinatie en collaboratie*. Dit omdat het netwerk geen vrijwillig karakter kent en daarnaast gericht is op samenwerking op de lange termijn.

2.2.1 Leiderschap in netwerken

Voor dit onderzoek zijn wetenschappelijke databanken gebruikt om aan theoretisch materiaal te komen, zoals Google Scholar, Web of Science, JSTOR en Sociological Abstracts. De centrale zoekterm was ‘leadership’. De combinatie met zoektermen als ‘collaboration’, ‘networks’, ‘partnerships’ en ‘alliances’ leverde via de wetenschappelijke zoekmachines als Sociological Abstracts en Web of Science geen bruikbaar empirisch materiaal op. De bronnen die naar voren kwamen waren niet of nauwelijks gerelateerd aan management of aan de publieke sector en dus niet relevant voor dit onderzoek. Via Google Scholar leverden de zoektermen ‘leadership in partnerships’ en ‘leadership in networks’ meer bruikbare resultaten op. De combinatie van beide leverden ongeveer 2 miljoen hits op. Op de eerste 5 zoekpagina’s van beide zoektermen kwamen een 8-tal bruikbare bronnen naar voren, voornamelijk gericht op het in kaart brengen van **handelingen** van leiders in een

samenwerkingssituatie (Vangen & Huxham, 2003; McGuire & Silvia, 2009; Weiss, Anderson & Lasker, 2002; Silvia & McGuire, 2010; Klijn, Steijn en Edelenbos, 2010). Een andere literatuurstroming is die waarin bepaalde **leiderschapsstijlen en persoonlijke kenmerken** van leiders het doel van onderzoek zijn. Deze literatuur is minder prominent aanwezig en is vooral door het nagaan van referenties in bovenstaande onderzoeken gevonden (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007; Coleman, 2011, Alexander, Comfort, Weiniger & Bogue, 2001). Ook een brede studie van beide aspecten, kwaliteiten en acties, komt voor (Eglene, Dawes & Schneider, 2007). Deze studies zijn afwisselend kwantitatief en kwalitatief van aard en, zoals gezegd, in verschillende contexten georganiseerd. De onderstaande twee tabellen geven aan welke aard het onderzoek heeft, namelijk kwalitatief of kwantitatief (Tabel 1) en welk onderwerp de studies hebben (Tabel 2).

Focus:	Meetmethode	Auteur
Leiderschapsstijlen	Kwantitatief	--
	Kwalitatief	Coleman, (2011); Armistead et al., (2007); Alexander et al., (2001)
Handelingen van leidinggevend	Kwantitatief	Silvia & McGuire, (2010); McGuire & Silvia, (2009); Klijn et al. (2010); Weiss et al. (2002)
	Kwalitatief	Vangen & Huxham (2003);
Beide	Kwantitatief én kwalitatief	Eglene et al., (2007)

Tabel 2.1: Focus en meetmethode van verschillende onderzoeken

Onderwerp	Auteur
Onderwijs	Coleman, 2011;
Publieke sector	Silvia & McGuire, 2010; Vangen & Huxham, 2003; Eglene et al. (2007)
Algemeen	Armistead, Pettigrew & Aves, 2007;
Gezondheidszorg	Alexander et al., (2001);
Projecten ruimtelijke ordening	Klijn et al. (2010)

Tabel 2.2: Onderwerpen van onderzoek

In Tabel 1 komt naar voren dat er zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek wordt gebruikt naar leiderschap in netwerken. Opvallend is dat de onderzoeken naar handelingen van

leidinggevend vooral kwantitatief zijn, terwijl onderzoeken naar leiderschapsstijlen vooral kwalitatief zijn.

2.2.2 Leiderschap in netwerken: Leiderschapsstijlen

Het onderscheid dat wordt gemaakt in de literatuur tussen leiderschapsstijlen enerzijds en handelingen van leidinggevend anderzijds wordt in dit onderzoek met elkaar verweven. Armistead, Pettigrew en Aves (2007) maken een onderverdeling in drie verschillende typen leiders. Deze indeling is als volgt:

Onder de *type 1* strategie van leidinggeven hebben Armistead et al. (2007) zelf al een aantal kenmerken en kwaliteiten benoemd, zoals *integriteit, eerlijkheid, consistentie en verantwoordelijkheidsgevoel*. “Practice what you preach” is erg belangrijk in deze strategie. Armistead et al. (Ibid.) citeren in deze context Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe (2005) die nog een aantal kwaliteiten noemen, zoals het durven nemen van risico, besluitvaardigheid, het inspireren van anderen en het oplossen van complexe problemen. Ook het ontwikkelen van zowel het personeel als de organisatie door het neerzetten van een heldere visie hoort hierbij. Bij dit type leider ontstaat het beeld van een krachtig persoon met visie en daadkracht die richting geeft aan de organisatie en die met name veel sociale kwaliteiten heeft. Belangrijke kanttekening die Armistead et al. (2007) maken, is dat er geen zwart-wit contrast is tussen deze kenmerken in een samenwerkingssituatie of in een enkele organisatie. Ze merken op dat een leider in netwerken vooral sociale capaciteiten moet hebben. Technische kennis is daaraan ondergeschikt, maar geeft wel een gevoel van geloofwaardigheid. Een definitie van deze type 1 leider is: Een daadkrachtig leider die de richting aangeeft, goede sociale capaciteiten heeft, in staat is complexe problemen op te lossen, integer, eerlijk, consistent en met een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

De leider van *type 2* is een relationeel gerichte leider. Deze leiders zijn sterk gericht op relaties tussen personen en relaties in en tussen groepen in de samenwerking. Daarmee houden zij het zicht op het doel helder en nemen elke betrokkene mee op de weg daarheen. Hierop sluiten veel andere auteurs aan in het onderkennen van verschillende kwaliteiten van relationele leiders. Huxham en Vangen (2003) spreken bijvoorbeeld van het betrekken van mensen die kunnen helpen en het omarmen van mensen die willen helpen. McGuire en Silvia (2009) spreken van het stimuleren van interactie en het creëren van vertrouwen. Samenvattend zijn de kwaliteiten van een type 2 leider divers, maar gericht op de mensen in de samenwerking. Het erbij betrekken van deze mensen, het zorgen dat zij inbreng hebben, het managen van ongelijkheid en het bevorderen van inclusiviteit en gezamenlijkheid zijn

aspecten die door andere auteurs worden genoemd. Een type 2 leider kan worden gedefinieerd als: Een leider die gericht is op interactie tussen mensen en groepen mensen, die het doel duidelijk aangeeft en mensen meeneemt richting dat doel, met een conflict oplossend vermogen.

De *type 3* leider is voornamelijk gericht op structuren en processen en is ook gericht op het managen van meer volwassen netwerken (Armistead et al., 2007). De leidinggevende staat daarbij meer op afstand van de mensen en heeft, zo omschrijven Armistead et al., een meer faciliterende taak. De suggestie wordt door de auteurs opgeworpen dat deze vorm van leiderschap met name terugkomt in meer volwassen organisaties, waar men procedures en processen heeft afgestemd op de kennis uit de praktijk. Ook hierin komt een stuk empowering (Vangen en Huxham, 2003) terug, als het gaat om het creëren van een structuur voor de community, waarin communicatie een centrale rol heeft. McGuire en Silvia (2009) spreken over synthesizing, waarin de leider als taak heeft de processen en structuren zo te organiseren dat er een productieve interactie kan blijven plaatsvinden tussen deelnemers. Het creëren van onderling vertrouwen is belangrijk. Het optimaliseren van de uitwisseling van informatie is een kernpunt. De type 3 leider is te definiëren als een leider die op meer afstand staat en zich richt op processen en structuren in het netwerk.

2.2.3 Leiderschap in netwerken: Handelingen van leiders

De benadering vanuit deze drie leiderschapsstijlen is nog erg breed. In andere literatuur over leiderschap in netwerken worden ook concrete handelingen van leidinggevendens genoemd. Er zijn overeenkomsten zichtbaar in de handelingen die auteurs beschrijven, de benaming die eraan wordt gegeven verschilt echter wel. Turrini et al. (2010) omschrijven de taken als ‘netwerken, bufferen en sturen’, McGuire en Silvia (2009) spreken van ‘activation, framing, mobilizing en synthesizing’, Vangen en Huxham (2003) spreken over ‘embracing, empowering, involving en mobilizing’ en Klijn et al. (2010, p. 1069) omschrijven ‘exploring en connecting’ als belangrijkste acties van leidinggevendens in een samenwerkingsverband. Daarbij hebben Klijn et al. (2010) en Vangen en Huxham (2003) als overeenkomst dat er ook aandacht is voor de acties met een negatieve connotatie, waarbij het gaat om het manipuleren van de agenda of het bespelen van medewerkers die ‘niet aan boord’ zijn. Aan deze overkoepelende begrippen worden door de verschillende auteurs ook meer concrete gedragingen van leidinggevendens toegevoegd. Deze staan weergegeven in tabel 2.3. Ook staan in tabel 2.3 een aantal auteurs genoemd die geen nadere onderverdeling maken, maar

enkele losse leiderschapsacties benoemen, zoals McGuire en Silvia (2009), die een ranglijst van belangrijk leiderschapsgedrag in netwerken hebben opgesteld.

Embracing (Huxham & Vangen, 2003)	Betrekken van mensen die nodig zijn Omarmen van mensen die willen Omarmen van frisse blik
Empowering (Huxham & Vangen, 2003)	Creëren van een structuur voor 'community' Open communicatie
Involving (Huxham & Vangen, 2003)	Tegengaan van ongelijkheid Creëren van vertrouwen
Mobilizing (Huxham & Vangen, 2003)	Nut en noodzaak benadrukken Aanvoelen van behoeften deelnemers Face-to-face contact werknemers bevorderen Balans vooruitgang/informereren werknemers
Activation (McGuire & Silvia, 2009)	Betrekken van mensen die nodig zijn Extra betrekken van mensen die willen Gelijke behandeling van elke deelnemer
Framing (McGuire & Silvia, 2009)	Vormgeven van structuur van normen en waarden Gezamenlijke percepties over doel formuleren
Mobilizing (McGuire & Silvia, 2009)	Creëren van legitimiteit Publiceren van resultaten of belonen van resultaat Goede band creëren met superieuren in omgeving
Synthesizing (McGuire & Silvia, 2009)	Verbeteren van interactie, creëren van relaties Creëren van vertrouwen Vrije deling van informatie Gericht zijn op persoonlijk welzijn van leden
Klijn et al. (2010)	Stellen van regels over rollen, informatie en beslissingen Zoeken van gezamenlijk doel Creëren van variatie Activeren en mobiliseren van juiste bronnen Interacties stimuleren en initiëren Ondersteunen/verwijderen blokkades voor coöperatie
Networking	Bevorderen van interactie tussen deelnemers

(Turrini et al., 2010)	Spanningen oplossen
Buffering (Turrini et al., 2010)	Creëren van commitment Vormen van regels, normen en waarden van het netwerk Activerend leiderschap
Steering network processes (Turrini et al., 2010)	Ethisch beslissingen nemen
Weiss et al. (2002)	Nemen van verantwoordelijkheid Inspireren Motiveren Empoweren Werken aan gezamenlijke taal Versterken respect en vertrouwen Openheid en inclusiviteit aanmoedigen Creëren van een open omgeving Conflictoplossing Combineren van perspectieven/skills om creativiteit te bewerkstelligen

Tabel 2.3: Leiderschapsgedrag per auteur

Buiten deze positieve benaderingen van leidinggevendens staat een concept wat Vangen en Huxham collaborative thuggery noemen. Voor de Nederlandse vertaling van dit begrip is de definitie van Vermaak en Schuiling (2010) een nuttige: *‘schurkengedrag’ om inzichten te pushen, obstakels te slechten, bruggen te slaan, mensen aan te pakken die hun steentje niet bijdragen en dergelijke*. Volgens Vangen en Huxham houdt dit concept twee dingen in. Enerzijds betekent dit het ‘spelen van het politieke spel’ en anderzijds ‘manipuleren van de samenwerkingsagenda’. Dit is erop gericht om traagheid die ontstaat in de samenwerking tegen te gaan door niet via de geëigende wegen te handelen, maar andere beïnvloedingskanalen te gebruiken.

2.3 Koppeling leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen

De koppeling tussen de genoemde leiderschapsstijlen in paragraaf 2.2.2 en de leiderschapsgedragingen in paragraaf 2.2.3 zijn in de literatuur niet nadrukkelijk aan elkaar gekoppeld, maar er zijn op het eerste gezicht wel enkele overlappings zichtbaar. Inspireren en motiveren (Weiss et al., 2002), conflictoplossing (Weiss et al., 2002) maar ook het nemen van ethische beslissingen (Turrini et al., 2010) en het creëren van vertrouwen (Huxham &

Vangen, 2003) sluiten aan bij de definitie van een type 1 leidinggevende. Een type 2 leidinggevende is te herkennen in het bevorderen van interactie tussen deelnemers (Turrini et al., 2010), het zoeken van een gezamenlijk doel (Klijn et al., 2010), het verbeteren van interactie (McGuire & Silvia, 2009) en het betrekken van mensen bij het proces (McGuire & Silvia, 2009; Huxham & Vangen, 2003). Aansluitende leiderschapsgedragingen voor een type 3 leidinggevende zijn het vormen van de structuur van regels, normen en waarden van het netwerk (Turrini et al., 2010; McGuire & Silvia, 2009) en het creëren van een structuur voor de ‘community’ (Huxham & Vangen, 2003).

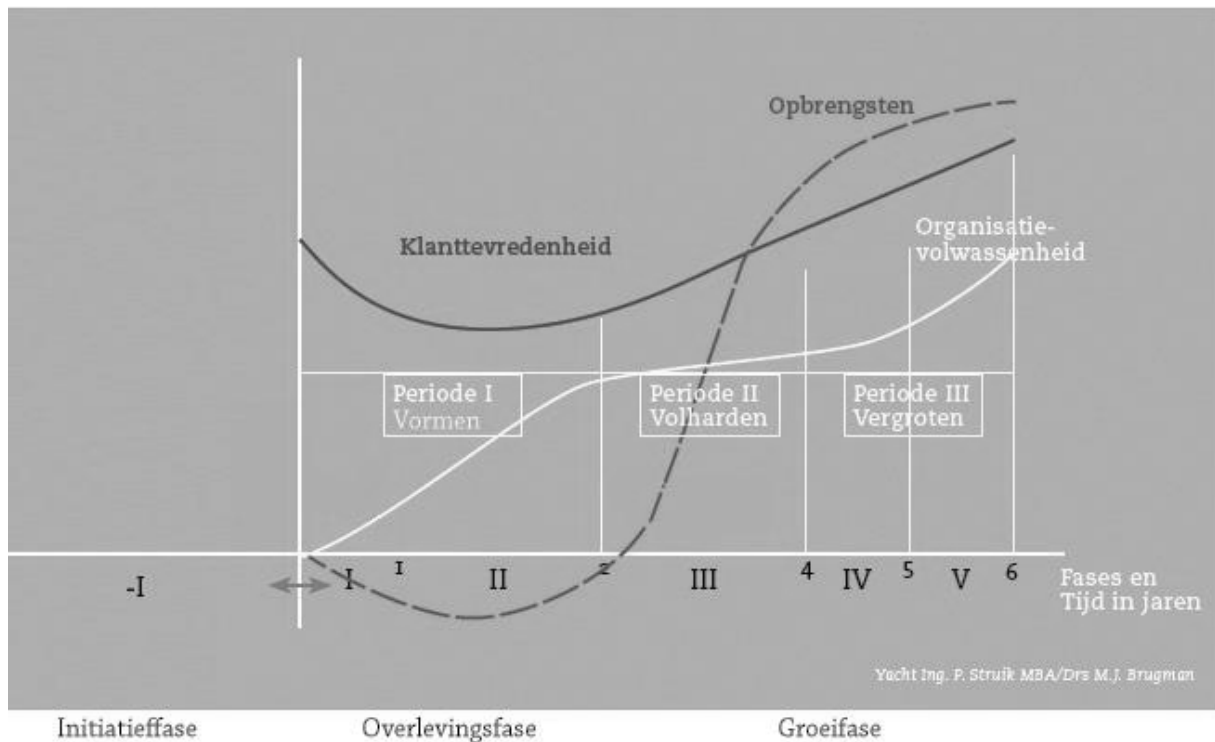
In hoofdstuk 3 wordt een operationalisering weergegeven van verschillende leiderschapsstijlen van Armistead et al. Deze zullen op sommige punten worden gekoppeld aan de leiderschapsgedragingen van andere auteurs, maar hierop ligt niet de nadruk. In dit onderzoek wordt namelijk de nadruk gelegd op het doen van mogelijke aanvullingen en specificeringen aan de leiderschapsstijlen die genoemd worden. Dit wordt gedaan aan de hand van leiderschapsgedragingen zoals in tabel 2.3 staan weergegeven. Vanwege het exploratieve karakter van deze studie wordt de koppeling tussen leiderschapsstijlen en -gedragingen nog niet diepgaand verwerkt in de literatuurstudie en de verwachtingen, maar de leiderschapsgedragingen zullen wel de input vormen voor de aanvulling van leiderschapsstijlen bij de bespreking van de verwachtingen aan de hand van de empirische analyse.

2.4 Proces van implementatie SSC

Als startpunt voor het empirisch onderzoek in deze scriptie wordt het Life Cycle Model SSC gebruikt. Er zijn verschillende artikelen geschreven over verschillende fasen in een vorming en implementatie van een SSC. De Graaf, Kager en Kolthof (2005) spreken van vijf fasen, twee vóór en drie ná de implementatie. De Graaf, Hoeksema, Kager en Kolthof (2004) onderscheiden twee fasen ná de implementatie. Struik en Brugman (2008) onderscheiden aan de hand van hun ‘Life Cycle Model SSC’ vijf fasen ná de implementatie.

Alle modellen die worden geschetst zijn te herleiden naar minimaal drie fasen, namelijk een fase voorafgaande aan de daadwerkelijke implementatie (*initiatiefase*), een fase direct ná de implementatie (*overlevingsfase*), en een fase waarin het SSC echt winsten gaat boeken (*groeifase*). Wanneer deze laatste fase ingaat, kan verschillen. In de literatuur wordt over het algemeen een periode van 3 jaar na de implementatie aangehouden als startpunt van de groeifase. In verschillende bronnen wordt deze laatste fase nog opgedeeld in twee fasen,

namelijk de *consolidatiefase* (direct nadat het SSC voordelen gaat behalen) en de *ontwikkelfase* (als het SSC na langere tijd een meer solide positie heeft wat betreft opbrengsten en organisatievolwassenheid. Deze twee fasen worden in deze scriptie bijeen genomen in de *groeifase*, omdat uit voortschrijdend inzicht in het case-onderzoek blijkt dat dit onderscheid ook door de respondenten niet expliciet gemaakt wordt.



Figuur 4: Verschillende fasen in vorming SSC.

De initiatieffase is de fase waarin alle voorbereidingen voor de daadwerkelijke start van het SSC worden getroffen. Systemen worden op elkaar aangesloten, mensen worden betrokken en leren elkaar kennen, er vinden allerlei beslismomenten plaats over bijvoorbeeld welke medewerkers en werkzaamheden mee zullen gaan en welke niet. Dit is de fase die de implementatie inleidt. Direct na de implementatie begint de zogenoemde *overlevingsfase*. Meerdere auteurs wijzen op de ervaring dat na de implementatie er sprake is van een daling in kwaliteit en een stijging van kosten. Dit is de fase dat het SSC zich moet bewijzen en aan de klant moet laten zien dat een SSC wel degelijk positief is voor kwaliteit en kostenreductie. In deze fase is het belangrijk om te voorkomen dat de dip te lang duurt of te heftig wordt. Vervolgens komt de *groeifase*, die start op het moment dat een SSC uit de dip is. De eerste voordelen op het gebied van efficiëntie worden gerealiseerd.

De indeling in deze fasen wordt in de literatuur voornamelijk toegepast op de ontwikkeling van een SSC. Het is mogelijk dat ook bij ontwikkeling van andere (netwerk-)organisaties deze fasering zich voordoet, maar deze fasering is in eerste plaats ontwikkeld om bestuurders en opdrachtgevers van een SSC inzicht te geven over het verloop van de ontwikkeling van een SSC. Vooral de dip die zich voordoet direct na de start is wezenlijk in dit model. Omdat een SSC voortkomt uit verschillende organisaties en er dus vanuit die organisaties ook bepaalde gewoonten, maar ook menskracht en systemen meegaan naar dat SSC, zal in de fase direct na de start zich deze dip voordoen, meer dan in een organisatie die 'uit het niets' wordt opgezet. Het is natuurlijk niet uitgesloten dat deze fasering zich ook voordoet bij andersoortige, grootschalige organisatieveranderingen, maar dit model is, zoals gezegd, in de eerste plaats gemaakt om inzicht te geven in de ontwikkeling van SSC's.

2.5 Verwachtingen

Op basis van enerzijds de verschillende fasen in de ontwikkeling van een SSC en anderzijds de drie leiderschapsstijlen van Armistead et al. (2007), kunnen een aantal verwachtingen worden weergegeven. Deze verwachtingen moeten niet worden gezien als te toetsen hypothesen, maar veel meer als beginpunt voor een exploratie over leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen in de afzonderlijke fasen van een SSC. De empirische analyse dient om deze verwachtingen te nuanceren, te specificeren of te verhelderen.

In de *initiatiefase* (fase 1) wordt de basis gelegd voor de daadwerkelijke start van het SSC. In het geval van Delft en Rijswijk zouden dan ruim 300 werknemers opeens collega's worden van een aantal tot dan toe onbekenden. Hierop moeten deze mensen voorbereid worden. Ook de technische en procesmatige ontwikkelingen veranderen voor deze mensen. Ze moeten worden meegenomen in het traject. De verwachting is dat in deze fase van het proces een *type 2 leider* gewenst is. Armistead et al. (2007) geven aan dat zo'n type 2 leider iemand is die onderling contact tussen mensen en groepen mensen belangrijk vindt. Ook kan deze leider mensen meenemen op weg naar een doel. Dit zijn, zo is de verwachting, belangrijke kwaliteiten voor een leidinggevende in de initiatiefase van een SSC.

Verwachting 1: In fase 1 van de vorming van een SSC is een type 2 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van de kwaliteit en het verminderen van de kosten en de kwetsbaarheid.

In de *overlevingsfase* (fase 2) moet het SSC zich waarmaken (de Graaf et al., 2005). Een heldere visie is nodig en er moet een duidelijke koers gevaren worden om vertrouwen te

creëren, ook bij de klant. De klant moet bediend worden en de kwaliteit moet op peil blijven. Om dit in goede banen te leiden is de verwachting dat een leider volgens type 1 van Armistead et al. (2007) nodig is. Volgend uit de kwaliteiten die door Armistead et al. worden genoemd, lijkt deze leiderschapsstijl het meest geëigend in deze fase, gezien de verantwoordelijkheid die de leidinggevende moet nemen, waarbij ook duidelijk resultaten moeten worden geboekt, en dus een daadkrachtig leider naar voren moet komen.

Verwachting 2: In fase 2 van de vorming van een SSC is een type 1 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van de kwaliteit en het verminderen van de kosten en de kwetsbaarheid.

In de *groeifase* (fase 3) gaat het SSC rustiger vaarwater in. Het vertrouwen is aanwezig, de klantrelaties worden verbeterd en processen worden verbeterd en vastgelegd. De verwachting is dat in deze fase een leider nodig is, die meer op beheersing is gericht. Dit wordt ook al door De Graaf et al. (2005) gesteld, en ook dat de leidinggevenden zich dan meer op procesmatige zaken richten. Aan de hand van de definitie van Armistead, die hiermee redelijk overeenkomt, is verwachting 3 weergegeven.

Verwachting 3: In fase 3 van de vorming van een SSC is een type 3 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van de kwaliteit en het verminderen van de kosten en de kwetsbaarheid.

Buiten de drie verschillende leiderschapsstijlen om onderscheiden Vangen en Huxham (2003) ook nog een stijl van leidinggeven met een negatieve lading, namelijk het manipuleren van de samenwerkingsagenda en het spelen van het politieke spel (zogenoemd ‘schurkengedrag’). De verwachting is dat dit voornamelijk in fase 2 van belang is, als de leidinggevende snel moet handelen en de lijn moet uitzetten en daarbij soms politieke vaardigheden moet gebruiken. Ook in fase 1 kan het nodig zijn om via politieke wegen mensen vanuit verschillende posities erbij te betrekken, maar dit aspect zal minder evident aanwezig zijn dan in fase 2. Nog minder is deze gedraging van belang in fase 3, omdat dan het SSC al in rustiger vaarwater is, en er geen ‘politieke spelletjes’ meer nodig zijn. De verwachting die hieruit voortkomt is als volgt:

Verwachting 4: ‘Schurkengedrag’ is een geëigende leiderschapsgedraging in fase 2 en in mindere mate in fase 1 van de vorming van het SSC, maar is van gering belang in fase 3.

2.6 Karakter van verwachtingen

Deze verwachtingen komen voort uit breed georiënteerde literatuur, en niet uit duidelijk afgebakende case studies. Het gevolg is dat deze verwachtingen de basis vormen voor het onderzoek, maar dat dit onderzoek dus vooral exploratief van karakter is. Op basis van deze verwachtingen wordt het onderzoek vormgegeven, maar er is ruimte voor nieuwe en verrijkende inzichten op het gebied van leiderschap in een SSC. Deze ruimte wordt in dit onderzoek ook genomen. Dit heeft als gevolg dat in het volgende hoofdstuk de operationalisering nog vrij oppervlakkig blijft, omdat er ook vanuit de literatuurstudie geen duidelijke definities zijn van de gedragingen die weergegeven worden. Deze algemeen geformuleerde verwachtingen dienen als eerste aanzet voor het onderzoek. Gaandeweg het onderzoek zal dit meer vorm krijgen in de interviews. Door verwachtingen en leiderschapsstijlen breed te definiëren, ontstaat een open blik waarin nuanceringen en specificeringen mogelijk zijn. Deze worden aan de hand van de cases aangedragen in hoofdstuk 5. De operationalisering staat in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 gaat over de methoden en technieken van het empirisch onderzoek.

Hoofdstuk 3: Operationalisering

Om de koppeling te maken tussen literatuur en praktijk moeten de verschillende leiderschapstypen worden geoperationaliseerd. Deze operationalisatie vereenvoudigt het ontdekken en herkennen van leiderschapsgedragingen, die dan te koppelen zijn aan de typen leiders van Armistead et al. (2007). De operationalisatie gebeurt aan de hand van de omschreven definities uit het vorige hoofdstuk. Deze definities zijn erg breed en kunnen op onderdelen worden aangevuld of gespecificeerd. Daar zal dit onderzoek een bijdrage aan leveren. De operationalisatie in tabel 3.1 is dus zeer algemeen en zal aan de hand van dit onderzoek worden aangescherpt.

Type 1 leider	Daadkrachtig
	Doelgericht
	Integer, eerlijk en consistent
	Verantwoordelijk
	Heeft goede sociale capaciteiten
Type 2 leider	Gericht op interactie tussen (groepen) mensen
	Neemt mensen mee richting doel
	Conflict oplossend vermogen
Type 3 leider	Staat meer op afstand
	Gericht op processen en structuren

Tabel 3.1: Operationaliseringsschema (deel 1)

Bovenstaande indicatoren vormen het uitgangspunt voor het onderzoek naar leiderschapstijlen en gedragingen in een SSC. Er is bewust gekozen om enkel de literatuur van Armistead et al. (2007) te gebruiken als startpunt. De literatuur die hierboven besproken is van andere auteurs wordt gebruikt om bij de bespreking van de verwachtingen, aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek, bovenstaande schema te verrijken of te nuanceren. De operationalisering voor ‘schurkengedrag’ bestaat uit twee onderdelen die Armistead et al. (2007) noemen. Dit zijn: ‘Spelen van het politieke spel’ en ‘manipuleren van de samenwerkingsagenda’. In tabel 3.2 worden deze indicatoren, samen met de indicatoren uit tabel 3.1 nader uitgewerkt aan de hand van een aantal vragen die gesteld kunnen worden en waaraan deze indicatoren herkend zouden kunnen worden in de praktijk. De indicatoren die bij ‘schurkengedrag’ horen zullen daarbij moeilijker te ontdekken zijn in de praktijk, is de verwachting, omdat dit meer op de achtergrond gebeurt en minder in het openbaar.

Daadkrachtig	Straalt de leider daadkracht uit? Behaalt de leider daadwerkelijk resultaten (in korte tijd)?
Doelgericht	Geeft de leider de stip op de horizon aan? Motiveert hij mensen om mee te gaan naar die stip?
Integer, eerlijk en consistent	Is de leider integer, eerlijk en consistent? Geven ook ondergeschikten aan dat de leider integer, eerlijk en consistent is?
Verantwoordelijk	Voelt de leider zich verantwoordelijk voor zijn afdeling? Voelt de leider zich verantwoordelijk voor het SSC?
Heeft goede sociale capaciteiten	Is de leider goed in de sociale omgang met mensen?
Gericht op interactie tussen (groepen) mensen	Bevordert de leider contact tussen mensen? Bevordert de leider contact tussen groepen mensen? Zoekt de leider zelf de interactie op met (groepen) mensen?
Richtinggevend	Neemt de leider mensen mee naar 'de stip op de horizon'?
Conflict oplossend vermogen	Is de leider in staat conflicten op te lossen?
Staat meer op afstand	Neemt de leider meer afstand van de werkvloer? Heeft de leider een meer coördinerende rol?
Gericht op processen en structuren	Richt de leider zich voornamelijk op processen en structuren, in plaats van op de dagelijkse praktijk?
Spelen van het politieke spel	Gebbruiken de leiders de politieke actoren om hun plannen en wensen te bereiken?
Manipuleren van de samenwerkingsagenda	Gebbruikt de leider niet-geëigende manieren om via deze weg resultaten te behalen?

Tabel 3.2: Operationaliseringsschema (deel 2)

Zoals in hoofdstuk 2.6 genoemd is, vormt bovenstaand schema geen uitputtende weergave van de onderdelen van de leiderschapstijlen, maar slechts een startpunt waar vanuit de verdere exploratie kan starten in de interviews. Daarbij wordt tijdens het interviewen steeds teruggerepen op deze leiderschapstijlen en de aanvullingen die tijdens de interviews zullen klinken over de leiderschapstijlen in de praktijk. In hoofdstuk 5 zal een daadwerkelijke analyse komen van de leiderschapsgedragingen in de praktijk, aan de hand van bovenstaande leiderschapsgedragingen die als startpunt uit de literatuur zijn gedestilleerd.

Hoofdstuk 4: Methoden en technieken

4.1: Multiple Case Study

Om aanbevelingen te doen voor leiderschap in het mogelijke Shared Service Center Delft-Rijswijk worden twee andere, bestaande Shared Service Centers bestudeerd in dit onderzoek. Er is dus sprake van een multiple-case study. Hiervoor is gekozen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten door niet één, maar twee casussen te nemen. Door bevindingen van verschillende SSC's naast elkaar te leggen, ontstaat een breder beeld en kunnen ook de bevindingen van beide SSC's tegen elkaar afgewogen worden om zo de inzichten te verdiepen. De volgende cases zijn bestudeerd:

- **Service Centrum Drechtsteden (SCD):** Dit Servicecentrum is opgestart aan het begin van 2008 en bestaat dus nu ruim 6 jaar. Het centrum levert diensten voor de gemeenten Dordrecht, Sliedrecht, Papendrecht, Zwijndrecht, Alblasterdam en Hendrik-Ido-Ambacht op het gebied van ICT, Facilitaire Zaken, Documentaire Informatievoorziening, P&O, Financiën en Inkoop, Juridische Zaken en Communicatie. Het Servicecentrum maakt deel uit van de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden, die als voorloper wordt gezien voor de intergemeentelijke samenwerking in Nederland. Dat maakt dit tot een zeer relevante casus.
- **Servicepunt71:** Ook in de regio Leiden is een Shared Service Center opgericht voor de gemeenten Leiderdorp, Leiden, Zoeterwoude en Oegstgeest. Vanaf 1 januari 2012 is dit SSC operationeel. Het levert producten en diensten aan alle aangesloten gemeenten op het gebied van ICT, HRM, Financiën, Juridische Zaken en Inkoop. Ze zijn nog niet zo lang op weg als het SCD, maar ook deze casus is relevant, omdat het SSC ook al ruim twee jaar draait.

De cases zijn geselecteerd op basis van enerzijds relevantie, zoals hierboven geschreven, anderzijds heeft meegespeeld dat er warme contacten zijn tussen Delft en Servicepunt71. De belangrijkste connectie is de directeur van Servicepunt71, die voorheen directeur was in de Gemeente Delft. De casus Drechtsteden is, naast de relevantie, gekozen vanwege de warme contacten van de onderzoeker met een wethouder en gemeenteraadsleden in die regio.

Binnen deze cases worden een aantal 'sleutelgebeurtenissen' benoemd, en daarbij is het leiderschap als gevolg van die keuzes geanalyseerd (door middel van allereerst documentstudie en vervolgens interviews).

4.2: Waarnemingen: Documentanalyse en interviews

De case studies bestaan uit verschillende manieren van studie, namelijk enerzijds een documentstudie en anderzijds interviews. Aan de hand van de bestudering van evaluatierapporten, bestuursrapportages en doorontwikkelingsrapporten zijn een aantal eerste inzichten op het gebied van leiderschap geformuleerd. Deze vormen de basis voor verdere exploratie door middel van semi-gestructureerde interviews. Deze interviews zijn gericht op het verkrijgen van meer gedetailleerde informatie over leiderschap in SSC's.

De interviews die gehouden zullen worden, betreffen mensen die vanuit verschillende oogpunten zicht hebben op de ontwikkelingen binnen één van de SSC's. Omdat het onderzoek gericht is op afdelingsmanagers binnen een SSC, zal dit ook de grootste groep zijn onder de respondenten. Verder bestaan de respondenten uit verantwoordelijk wethouders, directeuren, een directiesecretaris en van elke leidinggevende een ondergeschikte. De respondenten zijn:

Servicecentrum Drechtsteden:

- Hans Tanis (Wethouder Gemeente Sliedrecht; portefeuille Regio)
- Jos Boer (Directiesecretaris)
- Hans Visser (Afdelingsmanager Juridisch Kenniscentrum)
- Carola van Rijsbergen (Medewerker Juridisch Kenniscentrum)
- Jochem Meulesteen (Afdelingsmanager Financiën en Inkoop)
- Jac van Aert (Adviseur Financiën)

Servicepunt71

- Eric Ossel (Directeur)
- Rob Cortjens (Afdelingsmanager HRM)
- Janine van der Velde (Medewerker HRM)
- Eus Flapper (Afdelingsmanager Facilitaire Zaken)
- Anne Porsisa (Medewerker Facilitaire Zaken)
- Erik Pluyter (Voorzitter Ondernemingsraad)

Beide

- Vincent van den Berg (Oud-directeur en kwartiermaker SCD en Servicepunt71)

Deze brede groep respondenten (zowel afdelingsmanagers als ondergeschikten en andere betrokkenen) biedt een brede inkijk in leiderschap in SSC's. Het onderzoek wordt versterkt door van elke geïnterviewde leidinggevende één ondergeschikte te interviewen. De bevindingen van zowel leidinggevende als ondergeschikte kunnen daarmee aan elkaar worden getoetst, waardoor bevindingen kunnen worden verdiept, aangevuld of genuanceerd. Dit voorkomt eenzijdigheid die op zou kunnen treden wanneer slechts één van de partijen zou zijn geïnterviewd. De interviews met andere respondenten zoals de oud-directeur of de directiesecretaris vormen hierop een extra toevoeging, omdat behalve leidinggevend en ondergeschikten nog een andere invalshoek wordt belicht door mensen die iets meer op afstand staan.

4.3: Analyse

Vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek worden de bevindingen uit de interviews gaandeweg gedocumenteerd en geanalyseerd, waarbij deze analyse weer dient voor een verdiepingsslag in volgende interviews. Hiermee is ook rekening gehouden bij de selectie van respondenten en de volgorde waarin is geïnterviewd. Wat betreft het SCD is er voor gekozen om eerst één van de opdrachtgevers, wethouder Hans Tanis, te interviewen, vanwege zijn brede blik over het geheel. Omdat hij enigszins op afstand staat, maar wel in het proces is meegenomen, kan hij veel input geven voor volgende interviews. Vervolgens zijn de gesprekken met leidinggevend aangegaan, en ook met de directiesecretaris. Daarna zijn uit de afdelingen van de leidinggevend ook medewerkers geïnterviewd. In deze interviews werd de input van de leidinggevend voorgelegd aan ondergeschikten om zo impact en effecten te kunnen reconstrueren. Ter afsluiting is een interview afgenomen met de voormalig kwartiermaker van beide SSC's en tevens oud-directeur van het SCD om de bevindingen te toetsen of van een nuancering of specificering te voorzien. In het *Servicepunt71* is dit op een soortgelijke manier gegaan. Allereerst is er een interview geweest met de directeur, voor het algemene beeld. Deze input is vervolgens verwerkt in de interviews met twee leidinggevend, waarna ook twee ondergeschikten van deze leidinggevend zijn geïnterviewd. Als laatste is de voorzitter van de Ondernemingsraad geïnterviewd, om de bevindingen uit de vorige interviews verder aan te scherpen of te nuanceren. De bevindingen worden per casus weergegeven, waarbij de indeling in de drie fasen wordt gehanteerd. Vervolgens wordt na de casusbesprekingen een cross-case vergelijking opgesteld, waarbij de casussen worden vergeleken met elkaar en tegelijk naast de literatuur worden gelegd. Daaruit volgen een aantal conclusies, waarna de aanbevelingen voor een mogelijk SSC in Delft en Rijswijk worden geformuleerd.

4.4: Risicoanalyse

Een belangrijk risico in deze vorm van onderzoek is de sociale wenselijkheid van de antwoorden van managers over hun eigen gedrag. Dit zal worden ondervangen door ook niet-managers te bevragen. Dit kan gaan om opdrachtgevers (zoals wethouders), maar ook om ondergeschikten van managers of stafleden, die dicht bij de managers staan.

Een ander risico heeft te maken met tijd. Het SCD is al ongeveer zes jaar ‘in bedrijf’. Dit betekent dat mensen worden ondervraagd over een periode die meer dan zes jaar geleden is. Een risico is dat dit weggezakt is, of dat men enkel nog hele opvallende dingen heeft onthouden die dan worden uitvergroot. Dit risico wordt beperkt doordat er twee casussen worden onderzocht, waarbij de casus Servicepunt71 nog maar 2,5 jaar draaiende is. Omdat deze termijn een stuk korter is, zal dit probleem zich hier in veel mindere mate voordoen, is de verwachting.

Een laatste risico heeft betrekking op het exploratieve karakter van dit onderzoek, zoals beschreven in dit hoofdstuk en vorige hoofdstukken. Enerzijds heeft deze manier van onderzoeken voordelen, omdat het de mogelijkheden tot verrijking van de theorie zo groot mogelijk maakt. Anderzijds heeft dit exploratieve karakter van onderzoeken een risico, namelijk dat er te weinig concreetheid uit de resultaten zal blijken. Dit wordt in dit onderzoek ondervangen door uiteindelijk de algemeen gedefinieerde leiderschapsstijlen - zoals ze in de verwachtingen staan beschreven - te koppelen aan de meer concrete leiderschapsgedragingen van andere auteurs en daar ook praktische toepassingen bij te vermelden vanuit de analyse.

Hoofdstuk 5: Leiderschap in de praktijk

5.1: Inleiding

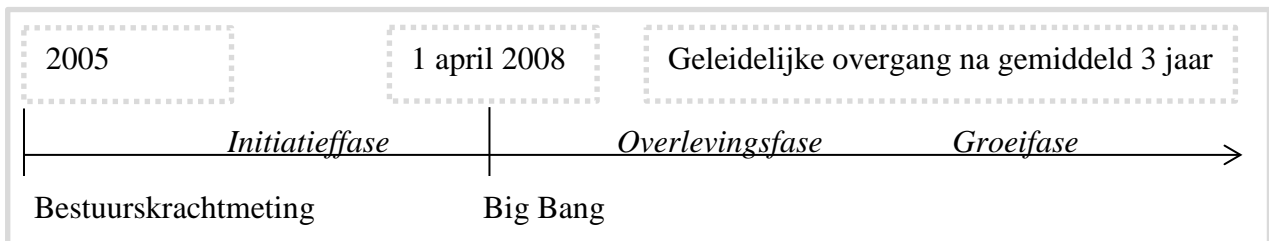
De door de documentanalyse en de interviews verkregen data worden in dit hoofdstuk verwerkt tot een overzichtelijk geheel om zo antwoord te krijgen op de centrale vraagstelling van het onderzoek. De indeling is als volgt: Per casus worden allereerst de verscheidene fasen onderkend. Deze worden gelegd naast wat er bekend is uit de literatuur. Verschillen en overeenkomsten tussen theorie en praktijk worden onderkend en beschreven, waarna per fase een analyse van leiderschapsgedragingen zal plaatsvinden. Daarbij zullen de verwachtingen die in hoofdstuk 3 zijn weergegeven, aan het einde van dit hoofdstuk ofwel worden genuanceerd, ofwel aangevuld of gespecificeerd.

5.2: Servicecentrum Drechtsteden

De fasering zoals die geweest is in het SCD, komt in grote lijnen overeen met de fasering zoals beschreven in de literatuur. De start is een belangrijk sleutelmoment, waardoor de eerste en de tweede fase van elkaar worden onderscheiden. De eerste fase is die voorafgaande aan de start. Daarin hebben een aantal zaken plaatsgevonden. Aan het begin van die fase, eigenlijk aan het begin van het hele idee voor een SSC, staat de bestuurskrachtmeting door Berenschot. Daaruit bleek dat gemeenten steeds meer genoodzaakt zijn samen te werken, om zodoende kosten te besparen en minder kwetsbaar te zijn. Vervolgens is een Businesscase gemaakt, waarna er in ateliers is gesproken over de invulling van het SSC op inhoudelijk gebied. Daarna werden kwartiermakers aangesteld om de daadwerkelijke implementatie te begeleiden. Dit heeft echter in een vrij korte tijd plaatsgehad en deze momenten behoren alle tot de fase vóór de daadwerkelijke start van het SCD. De daadwerkelijke start (op 1 april 2008) had de vorm van een Big Bang. Alle mensen en werkzaamheden zijn tegelijkertijd overgeheveld naar het SCD. Vervolgens ontstond, zoals ook beschreven in de literatuur, een teruggang in kwaliteit. De dip diende zich aan. Na drie jaar stond er een evaluatiemoment gepland, waarbij PWC een evaluatierapport heeft opgemaakt. Dit rapport is de start geweest van een verdere doorontwikkeling van het SCD en het ontwikkelen van de zogenoemde ‘fijnstructuur’. Dit is het startpunt van fase 3. Dit wil niet direct zeggen dat aan het begin van fase 3 overal de dip voorbij was en de kwaliteit en de kosten weer op orde waren. Enige nuancering is daarbij op zijn plaats, zo blijkt ook uit het evaluatierapport van PWC: *“Wij zijn van mening dat klanttevredenheid, organisatievolwassenheid en medewerkertevredenheid licht achterblijven en dat opbrengsten grotendeels in overeenstemming zijn met een normaalverloop van de levenscyclus van een SSC.”* Ook wat betreft de kosten is niet alles

vlekkeloos gegaan in het SCD, vanwege onjuiste aannames bij de start. Vincent van den Berg geeft aan dat er in het SCD voor is gekozen om alle disciplines tegelijk over te hevelen (het Big Bang scenario), waardoor er sprake is geweest van een grote dip. Dit heeft ertoe geleid dat er op onderdelen ook sprake is geweest van een langer herstelproces uit die dip. De fasen uit de literatuur zijn dus duidelijk terug te zien, maar vooral bij de overgang tussen fase 2 en 3 is er sprake van een geleidelijke overgang. Deze geleidelijkheid is gedeeltelijk te verklaren vanuit het onderscheid in verschillende disciplines. Een SSC heeft te maken met uitvoering, expertise en diensten die geleverd worden. Ook op deze verschillende gebieden is een verschil te zien in de lengte en de hevigheid van de dip. Met name in de uitvoering blijkt de dip groot te zijn, terwijl bijvoorbeeld bij de juridische dienstverlening de dip na 1 jaar al over was.

Er kunnen dus drie fasen onderscheiden worden in deze casus, namelijk de fase vóór de start (de initiatieffase), de fase vanaf de start waarin de dip plaatsvond (overlevingsfase) en de fase waarin men grotendeels uit de dip kwam (groeifase), waarbij in de laatste fase een onderscheid gemaakt kan worden tussen ‘consolideren’ en ‘ontwikkelen’, maar respondenten onderscheiden dit niet duidelijk als afzonderlijke fasen. Ook verschillen in afdelingen en disciplines zorgen ervoor dat dit niet overal gelijktijdig verloopt. Daarom zal ook in de analyse geen nader onderscheid gemaakt worden.



Figuur 5.1: Tijdslijn Service Centrum Drechtsteden

5.2.1: Initiatieffase

Naar aanleiding van Bestuurskrachtmetingen in 2005 en de ambtelijke en politieke wil om een SSC te vormen, is op 15 december 2006 een Bestuursplan opgeleverd voor de ontwikkeling van het SCD. Er is een Businesscase opgesteld, er zijn ateliers gevormd en kwartiermakers aangesteld, alvorens men op 1 april daadwerkelijk overging naar het SCD. Vier van de respondenten zijn actief bij deze periode betrokken geweest. Uit de gesprekken komen een aantal belangrijke inzichten naar voren. Er zijn keuzes gemaakt die van invloed waren op leiderschap, maar ook komen een aantal leiderschapsgedragingen naar voren.

Keuzes

Gebruik van Best Practices

Er is in de aanloop naar het SCD gekozen voor het gebruiken van Best Practices. Dit houdt in dat wanneer bijvoorbeeld de financiële administratie in Papendrecht het beste scoort, deze dan wordt gebruikt in het SCD. Verschillende respondenten geven aan dat dit geen goede keuze is geweest, omdat dit ten eerste werd geselecteerd op het ‘gevoel’ van de gemeentesecretarissen. Daarvoor is geen degelijke analyse uitgevoerd. Ten tweede is het ook niet per definitie een feit dat een financiële administratie in één gemeente ook de beste is als het gaat om zes gemeenten. Ook in de evaluatie wordt hierop gewezen: Niet alle best practices zijn representatief gebleken.

Slechte beheersmatige aannames / geen nulmeting

Er is vóór de start van het SCD geen adequate nulmeting gedaan en men is met de businesscase aan de slag gegaan op basis van verkeerde aannames over werkplekken en applicaties. Volgens één van de respondenten is dit voor een deel te wijten aan het gebrek aan inhoudelijke kennis van een aantal kwartiermakers. Die zijn voornamelijk aangesteld vanwege hun betrokkenheid bij de regio, destijds, waardoor er te weinig mensen met inhoudelijke ervaring bij betrokken zijn. Daarbij komt dat gemeenten, met het oog op de start van het SCD en wetend dat er geen nulmeting was uitgevoerd, de kwaliteit hebben laten versloffen. Dit leidde ertoe dat het SCD begon met een achterstand. Onvoldoende zicht op de cijfers en een hoge verwachting vanuit de klant heeft na de start geleid tot veel ontevredenheid bij de individuele gemeenten, wat weer invloed heeft gehad op het handelen van leidinggevenden in die fase. Ook heeft men bij de ontwikkeling van het SCD afspraken gemaakt op hoofdlijnen, die nog niet tot in detail waren uitgewerkt. Een voorbeeld is dat het SCD “een bijdrage levert aan het samenstellen van de begroting van gemeenten.” Omdat dit weinig gespecificeerd is, ontstonden veel discussies tussen SCD en de klant. Dit heeft impact op het gedrag van leidinggevenden. Daarover in de volgende paragraaf meer.

Gedragingen

Kennismaking en draagvlak

Een aantal respondenten, waaronder de oud-directeur en een leidinggevende, geven aan dat het cultuurtraject en het laten kennismaken van de mensen met elkaar voorafgaande aan de

start een belangrijk aandachtspunt is geweest. Daar wordt aan toegevoegd dat deze sessies geen grote effecten hebben gehad en dat het voor een groot gedeelte ‘droogzwemmen’ is geweest. Tijdens deze kennismaking, zo wordt benadrukt door één van de leidinggevendenden, is ook een aandachtspunt geweest dat er geen klikjes zouden ontstaan van mensen die uit dezelfde gemeente kwamen. De oud-directeur van zowel het SCD als Servicepunt71 voegt hieraan toe dat draagvlak creëren op de werkvloer belangrijk is. Hierover volgt meer bij de bespreking van de casus Servicepunt71.

5.2.2: Overlevingsfase

De tweede fase in het SCD begon bij de start op 1 april 2008, toen het Servicecentrum daadwerkelijk van start ging. Ook hier zijn een aantal keuzes gemaakt die van invloed zijn geweest op het leiderschapsgedrag in de tijd daarna.

Keuzes

Big Bang

De keuze voor een ‘Big-Bang-scenario’ is een steeds terugkerend aspect in de interviews geweest. Ook in de evaluatie van PWC komt dit steeds terug. Over het algemeen zijn de respondenten, met enige kanttekeningen, tevreden over hoe dit destijds is gegaan. Echter, de toenmalige kwartiermaker en oud-directeur zegt hierover het volgende: *“Dit was één van de lessons learned voor mij: Nooit meer een Big Bang. Het is heel goed gegaan in Drechtsteden, maar de risico’s zijn veel te groot. Dat mag je nooit meer doen.”* De keuze voor dit scenario hield praktisch in dat elke werknemer en ook alle taken van het ene op het andere moment over zijn gegaan naar het SCD. De reden daarachter is geweest dat, wanneer je alle disciplines in één keer overhevelt, de pijn hevig is, maar kort. In de praktijk is dit goed gegaan, maar het is lastig geweest. Andere respondenten geven aan dat dit de enige manier is om ook daadwerkelijk te starten, zonder dat men verzandt in allerlei *“discussies over structuur en verantwoordingsmodellen.”* Tanis voegt hieraan toe: *“De charme is wel dat die club dan aan de gang is en er is een moment dat je niet meer terug kan, dus dan moet je verder.”* Ook vanuit de werknemers wordt dit bevestigd. Ook daar worden de nadelen gezien, maar uiteindelijk heeft men toch de voorkeur om gewoon te starten, omdat het er anders nooit komt.

Mens volgt taak

Een volgende keuze die gemaakt is rondom de start van het SCD is de keuze om te gaan werken met het bestaande personeelsbestand. Dit is niet zo zeer een vrije keuze geweest, maar een verplichting, om vanuit de deelnemende gemeenten het personeel over te nemen. Uit interviews blijkt dat de veranderende context, zowel voor leidinggevendenden als voor werknemers, een grote omschakeling heeft betekend. Dit heeft in combinatie met de plotselinge overgang van alle taken geleid tot, zo blijkt ook uit de evaluatie en uit de interviews, veel slachtoffers. Slechts een enkeling van de leidinggevendenden die bij de start zijn aangesteld is nu nog werkzaam als leidinggevende in het SCD. De veranderde context, met name qua hoeveelheid ondergeschikten, maar ook de afstand en het veranderende verwachtingspatroon, is daaraan debet geweest. Dit wordt in paragraaf 5.2.4 nog verder uitgewerkt.

Gedragingen

De analyse van het leiderschapsgedrag in de fase na de start van het SCD heeft een aantal inzichten opgeleverd over het gedrag van leidinggevendenden. Deze zullen stapsgewijs worden weergegeven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een interview met een leidinggevende die de gehele fase afdelingsmanager is geweest, het interview met de oud-directeur en een interview met een leidinggevende die een aantal maanden teamleider is geweest in deze fase, en die bij de herstructurering afdelingsmanager is geworden van een nieuwe afdeling.

Dicht op de uitvoering

Een belangrijk aspect wat steeds terugkomt in de interviews is dat leidinggevendenden in de eerste periode van het SCD veel tijd hebben besteed aan het ‘grip krijgen’ op de afdeling en de werkzaamheden. “*We moesten ons ding doen*” wordt daar vaak aan toegevoegd. Het werk kon, in die periode van grote verandering, niet worden stilgelegd, dat moest doorgaan. Dit heeft ertoe geleid dat het leidinggeven in die fase ook voor een belangrijk deel ‘brandjes blussen’ is geweest. De combinatie van enerzijds een groot verandertraject en anderzijds het in stand houden van de productie heeft veel druk gelegd op de leidinggevendenden. Dit wordt ook onderkend door werknemers. Daarbij wordt toegevoegd dat een brede, integrale visie van leidinggevendenden goed zou zijn, maar dat dit door drukte en gebrek aan tijd moeilijk is. Het wijzen naar de stip op de horizon is in die fase moeilijk, vanwege tijdsdruk en aandacht voor ‘het hier en nu’.

Verwachtingenmanagement

De druk die ontstaan is op het SCD is voor een groot gedeelte te herleiden naar de mate waarin verwachtingenmanagement is vormgegeven. Er blijkt in het SCD voorafgaande aan de start te weinig gecommuniceerd te zijn over de terugval van kwaliteit die zou komen. Onjuiste aannames in het businessplan hebben er ook aan bijgedragen dat de verwachtingen hoger waren dan dat men in de eerste fase kon waarmaken. Het managen van verwachtingen is in de fase na de start, volgens alle betrokkenen een essentieel aspect van het leidinggeven geweest. Daaraan wordt toegevoegd dat een onderscheid te maken is tussen bestuurlijk en uitvoerend niveau. Het is op bestuurlijk niveau erg belangrijk dat deze verwachtingen goed gemanaged worden, ook al voorafgaande aan de start. Erg belangrijk is het dat daarin ook de medewerkers van de gemeenten betrokken worden, zo blijkt uit de interviews.

Huid als een olifant en rechte rug

Als resultaat van bovenstaande factoren hebben leidinggevendenden in het SCD in de beginfase behoorlijk wat kritiek moeten doorstaan. Het hebben van een huid als een olifant is daarom ook belangrijk. Goed omgaan met kritiek, analyseren wat er gebeurt als er een klacht komt vanuit gemeenten, het blussen van interne brandjes zijn dingen die dit vragen. Daaraan wordt toegevoegd dat het hebben van een rechte rug ook belangrijk is. Het trekken van één lijn richting alle klanten is van groot belang, omdat dit de geloofwaardigheid van het SCD raakt. Door één van de werknemers wordt als kwaliteit van de leidinggevende in de opbouwfase ‘overredingskracht en overtuigingskracht’ genoemd. Richting gemeenten is één lijn en eenduidigheid belangrijk.

Managen van mensen en cultuur

Eén van de afdelingsmanagers geeft aan dat in zijn afdeling de cultuur in de eerste jaren ondergeschikt is geweest. Allereerst heeft hij zich in zijn afdeling gericht op de processen en het inrichten daarvan. Wel heeft hij een aantal keuzes gemaakt in die eerste tijd op het gebied van de menskant in de afdeling. Allereerst heeft hij gekozen om iedereen direct fysiek in het SCD te plaatsen, met het oog op de bevordering van standaardisering en harmonisering van de werkwijzen, om zo efficiency te behalen. In andere afdelingen is dit niet gebeurd, waardoor mensen fysiek op hun oude plek bleven zitten, en de werkwijzen niet of moeilijker gestandaardiseerd konden worden. Een andere respondent geeft aan dat in de eerste fase het voorkómen van een wij-zij cultuur belangrijk is. Het onderkennen en erkennen van het

gedeelde belang van gemeenten en SCD is belangrijk. In een andere afdeling is er wel aandacht geweest voor het cultuuraspect, maar niet erg veel. Men is bijvoorbeeld met de gehele afdeling een aantal keer uit eten geweest, om zo elkaar beter te leren kennen. De menskant is in deze fase, vanwege een aantal factoren, niet veel aan de orde geweest. De voornaamste reden daarvoor is de werkdruk, waardoor één van de leidinggevenden heeft gekozen om eerst procesmatig de afdeling op orde te krijgen.

Processen benadrukken

Eén van de leidinggevenden geeft aan dat hij eerst de processen heeft benadrukt bij de start van het SCD. Een andere leidinggevende, die pas is begonnen bij de invoering van de nieuwe structuur na ruim drie jaar, geeft aan dat het ook in zijn afdeling goed geweest zou zijn als de processen eerder waren strakgetrokken. Nu is dat pas definitief gebeurd bij de ontwikkeling van de fijnstructuur, ruim drie jaar na de start van het SCD. Het organiseren en straktrekken van processen is dus een belangrijk aandachtspunt in die eerste jaren, maar die is niet over het gehele SCD zo georganiseerd, omdat in de eerste fase de nadruk vooral lag op het continueren van het werk en het draaiende houden van het bedrijf.

5.2.3: Groeifase

De laatste fase in de ontwikkeling begint bij het verschijnen van het rapport van PWC en met name de keuzes die daaraan gekoppeld worden (het ontwikkelen van de fijnstructuur) zijn een belangrijk beslistmoment wat ten grondslag ligt aan de start van de derde fase.

Organisatie rond processen

Met de invoering van de fijnstructuur is de keuze gemaakt voor een meer duurzame opbouw van de structuur van het SCD, die een basis biedt om gesystematiseerd en efficiënt te werken. Een praktische uitwerking daarvan is dat men van een grotendeels functionele indeling naar een procesmatige indeling is gegaan. Dit wil zeggen dat processen dwars door verschillende afdelingen lopen en niet meer belegd zijn per afdeling. Het is niet meer zo georganiseerd dat elke afdeling zijn eigen processen heeft. Zoals gemeld, was dit in één van de afdelingen al zo georganiseerd, maar bij het invoeren van de fijnstructuur is dit over het gehele SCD uitgerold.

Zelfsturende teams

Een toevoeging aan deze procesgestuurde organisatie is het benadrukken van het belang van zelfsturende teams. Leidinggevenden nemen een meer coördinerende rol en borgen de

integraliteit tussen de teams en de afdelingen in het SCD en de teams en medewerkers kunnen zelf hun werkzaamheden uitvoeren zoals zij dat, gebaseerd op hun ervaring, het beste achten.

Integraliteit en Partnership

De focus van een leidinggevende in het SCD is voornamelijk gericht op het borgen van de integraliteit, zowel intern als extern. Partnership is een belangrijk steekwoord als het gaat om de relatie met de deelnemende gemeenten: Het samen optrekken met de klant om tot een zo efficiënt mogelijk product te komen, waarover iedereen tevreden kan zijn.

Managen van cultuur

De nadruk op cultuur is in deze fase wat meer naar de achtergrond gegaan, omdat de processen voorrang hebben gekregen. Dit is echter de laatste maanden weer meer in beeld gekomen, nu de processen over het gehele SCD zijn strakgetrokken. “*Nu zie je dat het meer dan voorheen nodig is om medewerkers mee te krijgen in de nieuwe manier van werken, hunzelf verantwoordelijk maken voor hun eigen gedrag...*” Met het oog op de zelfsturende teams en de ontwikkeling daarvan is het dus weer een belangrijk aandachtspunt om ook de menselijke factor te benadrukken en aandacht te geven als leidinggevende.

5.2.4: Rode draden

Uit de interviews zijn ook een aantal aspecten van leiderschap naar voren gekomen die niet direct aan een fase te koppelen zijn, of die in breder perspectief dienen te worden beschreven. Allereerst is dat:

De rol van een afdelingsmanager binnen het MT

De afdelingsmanager heeft, behalve leidinggeven aan een afdeling, ook een taak in het Managementteam van de organisatie. In het SCD is in de loop van de tijd de focus steeds meer komen te liggen op dit laatste aspect. Bij de start van het SCD in 2008 was de taak van de afdelingsmanager nog primair dat hij leiding gaf aan een afdeling, maar de nadruk is steeds meer verschoven naar de rol als MT-lid, met veel meer nadruk op klantcontact en integraliteit, zowel intern als extern. Uit een interview met een medewerker uit het SCD blijkt dat die integrale blik in de eerste fase nog wel eens te weinig is benadrukt, vanwege de volle agenda's van leidinggevendenden, die hun handen vol hadden aan de eigen afdeling. Sinds de invoering van de fijnstructuur in 2012 is er ook gekozen voor een kleiner MT. Allereerst om het aantal afdelingen te verminderen en de structuur ‘platter’ te maken. Zo ontstond meer voeling met de werkvloer. Ook is een bredere scope aangebracht, waarin elke manager een

gemeente toebedeeld heeft gekregen, waarvan hij het klantbelang behartigt. Ook vanuit de werknemers komt naar voren dat een integraal MT goed is, omdat daardoor het merk van het SCD wordt benadrukt, en niet elke afdeling een apart geheel vormt.

Procesmanagement vs. Mensenmanagement

Direct na de start van het SCD hebben leidinggevenden verschillende nadrukken gelegd. Eén van de geïnterviewde leidinggevenden heeft zijn afdeling destijds georganiseerd rond processen en daar veel nadruk op gelegd. Dit is bij de invoering van de fijnstructuur teruggekomen, waarbij ook de andere afdelingen zo zijn georganiseerd. Een andere afdelingsmanager, die een aantal maanden vóór de invoering van de fijnstructuur als teamleider is begonnen, heeft als teamleider veel nadruk gelegd op de menselijke kant, zoals het aanspreken van talenten van mensen en het bevorderen van de gezamenlijkheid in de afdeling. Hij geeft echter aan dat het goed was geweest als er in de tijd direct na de start meer gelet zou zijn op de processen en de organisatie daaromheen. Bij de doorontwikkeling en de fijnstructuur in 2012 (naar aanleiding van het rapport van PWC) is veel meer gefocust op de processen. Toen dit weer min of meer strakgetrokken was, is er weer meer nadruk op de menskant gekomen. Veel factoren zijn van invloed geweest op dit verloop en de verschillen daarin. De toenemende complexiteit van de taken van leidinggevenden, maar ook de grote werkdruk in het begin en de Big Bang zijn daar voorbeelden van. Na de bespreking van de andere casus zullen hieruit een aantal conclusies worden gevormd. Echter, er zijn ook een aantal kernkwaliteiten van leidinggevenden die van belang zijn in de gehele ontwikkeling van het Servicepunt.

Het meenemen van de klant

Een algemene kwaliteit, die zeer van belang is voor leidinggevenden in het SCD, is het meenemen van de klant in de keuzes die worden gemaakt. Voortdurend in contact zijn en samen optrekken met de klant, maar ook het helder uitspreken van verwachtingen naar elkaar is belangrijk. Respondenten verschillen van mening of dit in voldoende mate is gebeurd. Wat in deze context een belangrijke conclusie is, is dat het management van het SCD ook contact heeft gehad met het management van de individuele gemeenten, en dat hier ook samenwerking is geweest. Echter, het gedeelte van verwachtingenmanagement is niet goed uit de verf gekomen. Aan dit onderwerp wordt nog toegevoegd dat het van groot belang is om ook de toegevoegde waarde van het SCD richting de klant te communiceren. Dit is met name in de beginfase van het SCD belangrijk geweest.

Geloof in het SCD

Een aspect wat nauw samenhangt met het bovenstaande punt is het geloof wat je hebt als leidinggevende in het SCD en in de opdracht van het SCD. Meerdere respondenten benadrukken het belang van het ‘staan achter je opdracht’. “*Want als jij zegt: Ik geloof niet in click, ik geloof vooral in face, in het praten, dus heel veel contact met de klant, ja dan ondergraaf je je eigen doel.*” Dit geldt zowel richting je eigen medewerkers als ook richting klantorganisaties.

Verskil tussen leidinggeven in SCD en gemeente

Alle respondenten geven aan dat er verschillen zijn tussen het leidinggeven aan een afdeling in het SCD en het leidinggeven aan een afdeling in een gemeente. Een aantal kernzaken kunnen hieruit worden afgeleid. Allereerst staat de leidinggevende verder op afstand en houdt zich meer buiten de inhoud dan in een gemeente. Ook zijn belangrijke verschillen die genoemd worden de grootte van de afdeling. “*De grootte van de teams waar men leiding aan moest geven, stonden in geen verhouding met wat men eerder gedaan had.*” Ook de taakstelling is een totaal andere dan die in een gemeente. Deze is meer gericht op het uniformeren en standaardiseren en is meer op afstand.

5.2.5: Deelconclusie

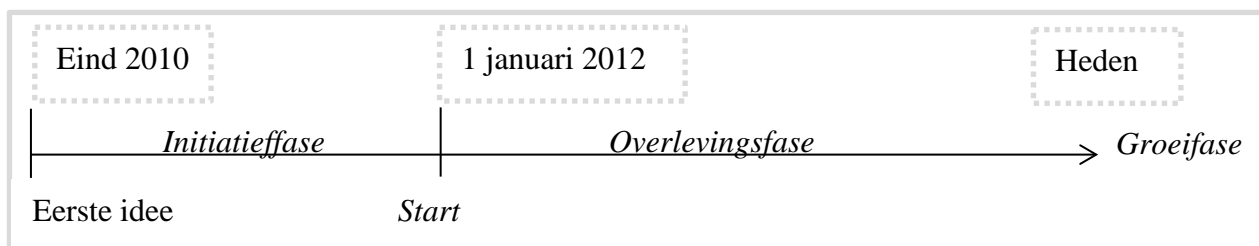
Leidinggeven aan een afdeling in een SCD is anders dan leidinggeven aan een afdeling in een gemeente. Grootte, afstand en taakstelling zijn daarin kernwoorden. Wanneer we kijken naar verschillende fasen in de ontwikkeling van het SCD zijn een aantal opvallende zaken te zien. Allereerst is te zien dat *niet iedere leidinggevende hetzelfde* is. Uit de interviews met de twee leidinggevendenden blijkt dat ze andere nadrukken leggen en ook wanneer ze zichzelf vergelijken met andere leidinggevendenden, zien ze dat de accenten anders liggen. Dit maakt het moeilijk om bepaald leiderschapsgedrag te koppelen aan de onderscheiden fasen. Wel zijn er een aantal patronen zichtbaar in het SCD. Leiderschap focust zich vóór de start gedeeltelijk op het *kennismaken* met elkaar. In het SCD heeft dit echter niet overdreven veel nadruk gehad: Men is snel begonnen. De fase daarop kenmerkt zich door enerzijds het draaiende houden van de productie en anderzijds het opbouwen van een nieuwe organisatie, wat leidt tot veel *brandjes blussen* en *dicht op de uitvoering* zitten. In die tijd wordt veel gevraagd van leidinggevendenden, waardoor ook de aandacht voor de *mens* wat achter is gebleven in de eerste jaren. *Verwachtingenmanagement* en *contact met de klant* is in die periode van cruciaal belang, maar dit is niet altijd optimaal gebeurd. Tegelijkertijd wordt achteraf gezegd dat een meer

integrale visie destijds nodig was geweest. De nadruk op die integraliteit is pas later gekomen, toen bij de doorontwikkeling een kleiner MT met meer integrale verantwoordelijkheid is gekomen. Bij die doorontwikkeling is de keuze weer duidelijk voor de procesmatige kant geweest. Processen zijn strakgetrokken en verfijnd, en de nadruk komt steeds meer op zelfsturende teams te liggen. De laatste tijd (2 jaar na de doorontwikkeling) komt er weer aandacht voor de mens en de ontwikkeling van het personeel. Hier is het ook in de eerste twee jaar na de doorontwikkeling niet van gekomen.

5.3: Servicepunt 71

Omdat dit Shared Service Center ruim drie jaar later begonnen is dan het Service Centrum Drechtsteden, is de ontwikkeling ook nog niet zo ver gevorderd als in het SCD. Echter, er is al wel een bepaald patroon waar te nemen wat vergelijkbaar is met dat van het SCD. Het eerste belangrijke moment is de start van het Servicepunt. Een eerste belangrijke waarneming is dat men binnen het Servicepunt wel spreekt over een Big Bang, maar dat dit officieel niet is geweest, omdat niet alle disciplines en alle mensen direct over zijn gegaan. Dit is echter meer gefaseerd gebeurd dan in het SCD, hoewel een aantal werknemers en leidinggevenden nog steeds wel spreekt over de 'Big Bang'. In de fase voor de start is men druk geweest met de voorbereidingen in verschillende groepen en samenstellingen. Het Bedrijfsplan is opgesteld en de PDC is gemaakt. Vervolgens is men, na een tijdje op weg te zijn, een verdere professionaliseringslag gaan maken. Er is al na een half jaar door de leidinggevenden geëvalueerd. Rond die evaluatie zijn veranderingen doorgevoerd en nieuwe keuzes gemaakt, met name op het gebied van het contact met de klanten. Er is een nieuwe indeling gemaakt van de klantenteams, waardoor je als medewerker niet meer per definitie voor je eigen 'oude' gemeente werkte, maar voor een andere gemeente. Zo is men een tijd aan het werk gegaan. In 2014 zijn de eerste stappen naar een verdere digitalisering en verzakelijking gezet.

Omdat Servicepunt71 nog geen drie jaar operationeel is, hebben de bevindingen voornamelijk betrekking op de fase vóór en kort ná de start. De fase ná de start (de overlevingsfase; fase 2) bestaat uit twee deelfasen, één van een halfjaar, die min of meer overloopt in fase 2b. De overgang van deze twee fasen wordt gevormd door een moment waarop de leidinggevenden uit het Servicepunt met elkaar een andere koers hebben uitgestippeld, waarin ze een aantal belangrijke keuzes hebben gemaakt. Het gaat daarbij echter nog wel steeds om de overlevingsfase.



Figuur 5.2: Tijdslijn Servicepunt 71

5.3.1: Initiatieffase

In deze fasen zijn een aantal keuzes omtrent leiderschap zichtbaar, maar ook een aantal specifieke leiderschapsgedragingen.

Keuzes

Leidinggevendens pas laat betrokken

Bij de ontwikkeling van het Servicepunt zijn de leidinggevendens van de toekomstige afdelingen pas twee tot vier maanden voor de start aan het werk gegaan. De reden die hieraan ten grondslag lag, is dat er in die fase mensen nodig waren met veel inhoudelijke kennis, de mensen van de werkvloer. Door deze te betrekken bij het maken van bijvoorbeeld het Bedrijfsplan, creëer je direct draagvlak. Doordat de leidinggevendens pas betrokken zijn vlak voor de start, ontstaat wel de situatie dat zij enkel het Bedrijfsplan hadden te accepteren. In een latere fase is te zien dat men op onderdelen een andere koers gaat varen dan in het Bedrijfsplan staat, omdat niet alles haalbaar is voor leidinggevendens en medewerkers. Het voordeel van geringe betrokkenheid door leidinggevendens bij de uitwerking van de plannen is, zo blijkt uit interviews, dat er draagvlak op de werkvloer ontstaat omdat er ook niet-leidinggevendens betrokken worden bij de plannen. Zo betrek je mensen met meer kennis van de inhoud erbij. Het nadeel is dat er daardoor minder draagvlak wordt ontwikkeld voor de plannen bij die leidinggevendens zelf.

Uit bovenstaande volgt dat de mensen die geselecteerd worden om mee te werken aan de ontwikkeling van het Servicepunt ook volledig vrijgesteld moeten worden. Uit interviews blijkt dat dit van groot belang is. In het Servicepunt is dit gebeurd, maar daarbij wordt als kanttekening geplaatst dat dit niet altijd de mensen zijn geweest met gedegen inhoudelijke kennis.

Big Bang Scenario

Een interessante bevinding is dat er officieel geen sprake is van een Big Bang in het Servicepunt. De oud-kwartiermaker geeft aan dat verschillende disciplines niet direct tegelijkertijd zijn overgeheveld, zoals in het SCD, maar dat dit volgtijdelijk gebeurd is. Echter, de ervaring van de werknemers is wel degelijk dat er een Big Bang is geweest en dat die voor sommigen toch nog te snel is gegaan. Het is blijkbaar zo dat er een verschillend beeld heerst over hoe het Servicepunt tot stand is gekomen of er is een verschillend perspectief over wat een 'Big Bang' inhoudt.

Gedragingen

Kennismaking

Vanuit leidinggevenden komt naar voren dat ze de fase voorafgaande aan de start, een periode van zo'n vier maanden, hebben gebruikt om kennis te maken met de werknemers. Dit ging vooral over het kennismaken tussen leidinggevenden en werknemers. Het echte kennismaken met elkaar was voordat de leidinggevenden kwamen al gebeurd door de individuele afdelingen uit de betrokken gemeenten. De kennismakingsgesprekken met de afdelingsmanager hebben ertoe geleid dat de manager een goed beeld kreeg over wat er leefde in de afdeling.

Helderheid verschaffen en onzekerheden wegnemen

Waar één afdelingsmanager vooral de kennismaking in deze fase benadrukte, legde een andere afdelingsmanager de nadruk op het verschaffen van helderheid. Wat zijn de ontwikkelingen, waar gaan we naartoe? Het wegnemen van de onzekerheid die er was over de toekomst van mensen was daarbij een belangrijk aandachtspunt. Vanuit het oogpunt van werknemers blijkt dat dit niet altijd gelukt is en dat niet alle leidinggevenden hier goed op ingesprongen zijn. Met name de onzekerheid die ontstaan is vanuit de invoering van het HR21 systeem, is niet goed op ingespeeld door de leidinggevenden. Het verschaffen van helderheid is dus wel een belangrijk aspect geweest, maar is niet altijd goed uit de verf gekomen.

Opbouwen klantrelatie

Het opbouwen van een goede klantrelatie is iets wat in deze fase door leidinggevenden is gebeurd, maar niet altijd goed van de grond is gekomen. Het managen van de verwachtingen richting de klant is hierbij een sleutelwoord. Niet altijd is dat goed gegaan. Dit heeft zijn

invloed gehad toen het Servicepunt van start ging, omdat toen na korte tijd de klanten in de weerstand gingen, vanwege een verkeerd verwachtingspatroon.

Politiek en bestuur vroeg betrekken

In het voortraject is het van groot belang gebleken dat politiek en bestuur vanuit de deelnemende gemeenten nauw betrokken is bij het traject. Door deze tijdige en nauwe betrokkenheid is het voor de oprichters mogelijk geweest om het besluitvormingsproces in slechts enkele weken te laten plaatsvinden.

5.3.2: Overlevingsfase

De overlevingsfase bestaat uit twee delen. Wat betreft leiderschapsgedragingen wordt dit als één geheel gezien, maar in deze paragraaf wordt ook kort stilgestaan bij de verandering die na ruim een halfjaar is gekomen. Dit heeft namelijk ook geleid tot een aantal accentverschillen bij leidinggevendenden. Dit wordt aan het einde van deze paragraaf weergegeven.

Ontwikkelfunctie

Een leidinggevende zit in de eerste fase van het Servicepunt op een ontwikkelfunctie. Echter, volgens een aantal respondenten zijn de leidinggevendenden vooraf niet geselecteerd op ontwikkelcapaciteit. Anderen spreken dit tegen en benadrukken dat er wel is geselecteerd op dit profiel. Uit interviews blijkt wel dat door de grote werkdruk van leidinggevendenden deze ontwikkelkant weinig naar voren is gekomen.

Spanningsveld ontwikkeling vs. Continuïteit

In de fase na de start van het Servicepunt ontstond een situatie waarin de werkdruk erg hoog was. Enerzijds moest de continuïteit in de dienstverlening worden gewaarborgd, anderzijds moest er een geheel nieuwe organisatie worden ontwikkeld. Dit heeft veel gevraagd van de tijd en de capaciteiten van leidinggevendenden. Er zijn, vanwege die tijdsdruk, door leidinggevendenden ook verschillende keuzes gemaakt en verschillende nadrukken gelegd. Brandjes blussen en het acteren op de ‘waan van de dag’ zijn veel voorkomende begrippen die in die tijd golden.

Investeren in mensen

Leidinggevendenden geven aan dat ze in die eerste fase veel tijd hebben gestoken in het bij elkaar brengen van de mensen en het investeren in de menskant van hun afdeling. Door werknemers wordt dit echter niet onderkend, omdat zij vooral hebben gezien dat hun leidinggevende erg

veel extern gericht was en weinig op de mensen in de eigen afdeling. Het tijdgebrek was hieraan mede debet. De drukte heeft er bij sommige werknemers toe geleid dat ze zijn uitgevallen. De werkdruk werd hen te veel. Omdat leidinggevenden het ook erg druk hadden, is hier niet altijd voldoende aandacht voor geweest.

Helder en duidelijk zijn

Leidinggevenden geven aan dat helderheid verschaffen en het duidelijk aangeven wat de koers is van het Servicepunt een belangrijk onderdeel van hun gedragingen vormde in die eerste fase na de start. Werknemers geven aan dat de leidinggevenden dit ook wel hebben gedaan. Niet altijd kwam dit uit de verf of was daar voldoende tijd voor, maar het benoemen van de stip aan de horizon heeft men wel gedaan. Dit laatste overigens vooraf ná de omslag na een half jaar.

Communicatie

Communicatie is iets wat in het Servicepunt steeds terugkomt. Met name in negatieve zin. Intern is de communicatie door leidinggevenden richting de werkvloer niet goed geweest. Dit komt al naar voren vóór de start, maar dit blijft ook na de start een probleem. De intenties zijn vanuit het management wel aanwezig, maar respondenten wijzen onder andere op de vertaalslag naar de werkvloer die niet voldoende wordt gemaakt.

Een half jaar na de start van het Servicepunt heeft men onderkend dat de combinatie van taakstelling en werkdruk wel erg veel vroeg van management en werknemers. Men is toen als leidinggevenden bij elkaar gaan zitten en er zijn een aantal beslissingen genomen die toen zijn ingezet.

Leiding nemen naar klantorganisaties

Wat in het eerste half jaar niet goed gegaan is is de afstemming van het Servicepunt op de deelnemende gemeenten. De processen die er waren afgesproken, waren niet helder. Er was niet helder waar de taken lagen, wat de gemeenten zelf deden en wat het Servicepunt moest doen. Zichtbaarheid richting klantorganisaties werd een belangrijk speerpunt. Het Servicepunt moest meer de leiding nemen naar de deelnemende gemeenten om zo de processen strak op orde te krijgen. Hierin is allereerst een taak voor de leidinggevende weggelegd. Beïnvloedingsvaardigheid is daarin een belangrijke gedraging. Door deze verandering is er nu betere afstemming gekomen tussen de gemeenten en het Servicepunt.

Uitdragen van prestaties

De leidinggevendenden gingen inzien dat wanneer je onzichtbaar bent als Servicepunt, je ook nooit geliefd zult worden bij de gemeenten. Het communiceren van prestaties is sinds dat half jaar een onderdeel geworden van het Servicepunt en van het gedrag van de leidinggevendenden.

5.3.3: Rode draden/grote lijnen

Ontwikkelen vs. Beheren

Men is het erover eens dat in de eerste fase van het Servicepunt vooral ontwikkelcapaciteiten worden gevraagd van leidinggevendenden. Respondenten geven aan dat er wel is gekozen voor leidinggevendenden die enige ontwikkelcapaciteit in zich hebben, maar dit komt niet altijd naar voren bij deze leidinggevendenden. De tijdsdruk is hier onder andere schuldig aan. Wat ook mee heeft gespeeld is het benoemen van leidinggevendenden die uit de deelnemende gemeenten kwamen. Deze leidinggevendenden komen van een beheersituatie en gaan direct over naar een ontwikkelsituatie. Het spanningsveld tussen ontwikkelen en beheren is in de eerste fase na de start een belangrijk punt geweest. Enerzijds moest ‘de winkel open blijven’ en is dus gekozen voor continuering van de dienstverlening. Anderzijds moest er een geheel nieuwe organisatie worden ontwikkeld. De leidinggevendenden waren hier over het algemeen niet klaar voor.

Procesmanagement vs. Mensenmanagement

Er is, terugkijkend op de ontwikkeling van het Servicepunt, moeilijk achter te komen of er in grote lijnen verschillen zijn in nadruk op mensen en processen door leidinggevendenden. De intenties zijn er wel geweest om veel te investeren in mensen, en die intenties worden ook uitgesproken, maar vanuit de kant van de werknemers worden deze intenties en gedragingen niet herkend. Eén van de leidinggevendenden geeft ook aan dat hij een continue wisselwerking ziet tussen aandacht voor mensen en aandacht voor processen. Wel is te zien dat er de laatste maanden steeds meer wordt gewerkt aan digitalisering en professionalisering. Dit zou kunnen wijzen op een meer procesmatige insteek, waar eerst een meer menselijke kant werd benadrukt.

Geloof in het Servicepunt

Een aantal benoemde gedragingen van leidinggevendenden gelden niet alleen voor de overlevingsfase, maar zijn over het algemeen van belang voor leidinggevendenden. Daarbij komen aspecten als *geloof in het Servicepunt* naar voren. Daarbij zijn *communicatie*, *het eerlijke verhaal* en *het verschaffen van duidelijkheid* belangrijk. Vooral wat betreft

communicatie is in het Servicepunt het nodige niet goed gegaan, maar ook het geloof in het Servicepunt en die duidelijkheid is pas in de loop van de tijd meer ontwikkeld.

Politiek-bestuurlijk vs. Bedrijfsmatig

Een leidinggevende heeft zowel politiek-bestuurlijke feeling als ook een bedrijfsmatige houding nodig in het Servicepunt. Jezelf kunnen verkopen aan deelnemende gemeenten is belangrijk, maar daarbij is het ook goed om te weten hoe de politiek-bestuurlijke verhoudingen zijn.

Plaats van de leidinggevende in het MT

De plaats van de afdelingsmanager in het Managementteam van het Servicepunt is een andere dan die in het SCD. Men heeft ervoor gekozen om de externe contacten te beleggen bij de directeur van het Servicepunt en elke afdelingsmanager een verantwoordelijkheid te geven binnen zijn eigen afdeling, en niet meer een integrale functie te laten bekleden. Er is gekozen om een laag aan te brengen tussen de directie en de afdelingsmanagers, die voor integraliteit moet zorgen. De afdelingsmanagers hebben hiermee dus een minder integrale taakstelling dan in het SCD. Vanuit de werknemers komt echter het geluid dat de afdelingsmanagers nog steeds erg ver van de eigen afdeling af zitten en nog steeds extern gericht zijn. Hierin is dus een verschil zichtbaar in wat de taken op papier zijn en hoe die op de werkvloer aankomen. Verder wordt ook niet de integraliteit gewaarborgd door onderling contact met de leidinggevendenden, maar door middel van een extra niveau, waardoor de communicatielijnen langer worden en het contact met externen en afdelingsmanagers verminderd wordt. De keuze hiervoor is gebaseerd op het feit dat afdelingsmanagers, zo is na een halfjaar vastgesteld, te veel taken hadden. Men is meer de focus gaan aanbrengen op de functie als afdelingsmanager en niet als MT-lid, in tegenstelling tot het SCD. Eén van de respondenten geeft aan dat dit een verkeerde keuze is, vanwege het verdwijnen van integraliteit. Juist die integraliteit is volgens hem de kracht van een Servicepunt, omdat daaruit je winst behaald kan worden.

5.3.4: Deelconclusie

In het Servicepunt is er een fase vóór de start geweest en eigenlijk een dubbele overlevingsfase ná de start. In de eerste zes maanden bleek dat de werkdruk te hoog was en na die maanden zijn er een aantal keuzes gemaakt, die hierboven zijn beschreven. Vóór de start stond het gedrag van leidinggevendenden, hoewel ze kort aan zet waren, in het teken van de kennismaking met medewerkers, het verschaffen van helderheid en het wegnemen van onzekerheid. Dit is echter niet geheel gelukt. Ook het managen van verwachtingen is in die

tijd van belang geweest, maar ook op dat gebied zijn de resultaten niet altijd goed geweest. Direct na de start bleek dat de leidinggevende vooral ontwikkelcapaciteiten nodig had. Hierop is ook geselecteerd, maar de praktijk bleek door de werkdruk gecompliceerd. In die tijd is ook geïnvesteerd in mensen, maar dit is niet bij de werknemers geland. De communicatie is in die tijd niet goed vormgegeven, waardoor het voor werknemers leek alsof leidinggevende meer extern georiënteerd waren dan intern. Er is een spanningsveld in die eerste fase tussen het continueren van de bedrijfsvoering enerzijds en het ontwikkelen van een geheel nieuwe organisatie. Belangrijk is dat mensen daarin meegenomen worden en processen goed georganiseerd zijn. Zoals gezegd, leidinggevendens geven aan veel op mensen gericht te zijn, maar de werknemers bevestigen dit maar ten dele. Het gedrag van leidinggevendens was in die eerste fase met name gericht op het blussen van brandjes en het acteren naar de waan van de dag. Toen na een halfjaar de leidinggevendens bij elkaar kwamen is meer ingezet op het leiding nemen naar de klantorganisaties en het zichtbaar zijn en uitdragen van successen naar die gemeenten. Dit heeft gezorgd voor een betere afstemming met de gemeenten. De ontwikkelfase, fase 3, is nog niet aangebroken in het Servicepunt. Als streven is er om in 2015 uit de dip te zijn.

5.4: Cross-case vergelijking

Samengevat zijn de gedragingen van leidinggevendenden van de twee cases als volgt in te delen.

	Theorie	SCD	Servicepunt 71
Fase 1: Initiatief	Type 2 leider: <ul style="list-style-type: none"> - Gericht op interactie tussen (groepen) mensen - Neemt mensen mee richting doel - Conflict oplossend vermogen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensen met elkaar laten kennismaken - Geen klikjes laten ontstaan - Creëren van draagvlak - Verwachtingen managen* 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennismaken leidinggevende en werknemer - Helderheid verschaffen* - Onzekerheid wegnemen* - Opbouwen relatie met klant - Opbouwen relatie met politiek - Creëren van draagvlak
Fase 2: Overleven	Type 1 leider: <ul style="list-style-type: none"> - Daadkrachtig - Doelgericht - Integer, eerlijk en consistent - Verantwoordelijk - Goede sociale capaciteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Dicht op uitvoering zitten - Brandjes blussen - Huid als een olifant - Rechte rug - Processen op orde krijgen - Verwachtingen managen** 	Fase 2a: <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkefunctie - Borgen continuïteit - Investeren in mensen* - Helder en duidelijk zijn - Communiceren Fase 2b: <ul style="list-style-type: none"> - Leiding nemen naar klant - Uitdragen van prestaties
Fase 3: Groeien	Type 3 leider: <ul style="list-style-type: none"> - Staat meer op afstand - Gericht op processen en structuren 	<ul style="list-style-type: none"> - SCD-breed meer nadruk op processen - Zelfsturende teams - Integraliteit en partnership 	n.v.t.

Figuur 5.4.1: Leiderschapsgedragingen volgens de theorie en per casus (*Deze gedragingen zijn wel door leidinggevende genoemd, maar worden niet als zodanig herkend door werknemers. **Het managen van verwachtingen wordt genoemd als belangrijke gedraging, maar men geeft daarbij aan dat er wel tekort is geschoten in de uitoefening daarvan.

Onderwerp	Service Centrum Drechtsteden	Servicepunt 71
- Rol manager in MT	Manager was in fase 1 en 2 voornamelijk op afdeling gericht, fase 3 veel meer integraal en extern gericht.	In 2011 (fase 2b) is de keuze gemaakt om managers voornamelijk afdelingsmanager te maken, minder integrale functie.
- Mens vs. Proces	In fase 3 is men voornamelijk op procesmatige aspecten gaan focussen. Daarvóór iets meer mens, maar is geen 'harde volgorde'.	Geen harde volgorde mens en proces. Mens is volgens medewerkers vaak vergeten. Leidinggevend zien dit als continue wisselwerking.
- Ontwikkelen vs. Beheren	Fase 1 en 2 zijn duidelijk ontwikkelfases, maar is qua leidinggevend niet altijd voldoende op geselecteerd. Fase 3 heeft meer beheer karakter, maar ook ontwikkeling blijft belangrijk.	Fase 1 en 2 zijn ook hier ontwikkelfases. Ook in het Servicepunt is weinig aandacht geweest bij het aantrekken van leidinggevend hiervoor.

Figuur 5.4.2 Overkoepelende, niet fase-gebonden verschillen en overeenkomsten

Figuur 5.4.1 geeft weer wat uit de vorige paragrafen naar voren is gekomen aan gedragingen van leidinggevend. Aan de hand van deze empirische bevindingen zullen nu de opgestelde verwachtingen één voor één worden behandeld. Daarbij wordt, waar nodig, een aanvulling gedaan uit de opgesomde bevindingen uit figuur 5.4.2, waarin een aantal overkoepelende leiderschapsgedragingen staan weergegeven, die niet direct aan één fase zijn te koppelen.

5.5: Verwachtingen

Aan de hand van de analyse van de interviews en de documenten kunnen een aantal conclusies worden gegeven. Aan de hand van de bespreking van de gestelde verwachtingen zullen een aantal waarnemingen worden gepresenteerd. Deze bespreking dient als een opmaat voor paragraaf 5.6, waarin de gestelde verwachtingen worden uitgebreid of genuanceerd aan de hand van het empirisch materiaal uit dit onderzoek en de theoretische bespreking van leiderschapsgedragingen in Tabel 2.3. Deze nieuwe inzichten leiden tot aanbevelingen, die in hoofdstuk 6 zullen worden besproken. In dat hoofdstuk zullen ook deelvragen en hoofdvraag worden beantwoord.

Verwachting 1: In fase 1 van de vorming van een SSC is een type 2 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van de kwaliteit en het verminderen van de kosten en de kwetsbaarheid.

Een belangrijke kanttekening moet direct geplaatst worden hierbij. Omdat in deze fase de daadwerkelijke afdelingsmanagers pas in een laat stadium worden aangesteld, zijn deze

conclusies deels gebaseerd op de projectleiders die het SSC moeten vormgeven, en ook gedeeltelijk op de leidinggevendenden die in de loop van dit proces worden aangesteld.

De type 2 leider is in hoofdstuk 2.2.2 als volgt samengevat: *Een leider die gericht is op interactie tussen mensen en groepen mensen, die het doel duidelijk aangeeft en mensen meeneemt richting dat doel, met een conflict oplossend vermogen.*

Belangrijke onderdelen van de in de theorie verwoorde aspecten komen naar voren uit het onderzoek. De *interactie tussen mensen en groepen mensen* komt op verschillende manieren naar voren. Allereerst bij de *kennismaking*. Nog vóóordat de afdelingsmanagers zijn aangesteld, is er op het gebied van onderlinge kennismaking al wat gebeurd. Medewerkers van de verschillende gemeenten zijn bij elkaar gaan zitten en hebben met elkaar kennis gemaakt. Vervolgens is ook, toen de leidinggevende was aangesteld, een kennismakingsronde geweest met de leidinggevende. Deze interactie gaat nog een stap verder. Dan gaat het over het *betrekken van mensen* bij de plannen als vorm van interactie. Dit wordt in de interviews ook benadrukt. Het is goed om in deze eerste fase mensen van verschillende niveaus, maar in ieder geval van de werkvloer, te betrekken bij het maken van de plannen voor het SSC. Dit is gebeurd in Servicepunt 71, maar ook in het SCD door de zogenoemde Ateliers. In de interviews kwam vaak het woord *draagvlak* naar voren. Dit ligt in het verlengde van wat zojuist besproken is. Het creëren van draagvlak gaat echter verder. In deze eerste fase is het van belang om als leidinggevende draagvlak te creëren, zowel intern (de eigen werknemers) als extern (de politiek en de bestuurders van deelnemende organisaties). Het opbouwen van een goede relatie met de politiek en de bestuurders wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de gedragingen van leidinggevendenden in deze fase. Maar ook intern, richting de werknemers. Dit is niet altijd voldoende gebeurd, zo komt met name naar voren in Servicepunt 71. Dit is te wijten aan het gebrek aan helderheid. Het is de leidinggevendenden daar niet altijd gelukt om onzekerheden weg te nemen in de aanloop naar de start van het SSC. Gebrekkige communicatie wordt daarbij genoemd als belangrijkste reden dat er niet altijd voldoende helderheid is geweest.

Hiermee is het tweede deel van de definitie van de type 2 leider grotendeels behandeld: Het *aangeven van het doel* en het *meenemen van mensen richting dat doel*. In de interviews komt dit terug als het *managen van verwachtingen*. Zoals al gezegd is er in Servicepunt 71 niet altijd voldoende aandacht hiervoor geweest, omdat het verschaffen van helderheid en het wegnemen van onzekerheid niet voldoende vorm heeft gekregen. Ook in het SCD is dit een

belangrijk aandachtspunt geweest. Het managen van verwachtingen, dus het aangeven aan werknemers en klanten wat de koers en het uiteindelijke doel is, is niet voldoende gebeurd. In deze fase is er te weinig aandacht geweest voor het feit dat er na de start van het SCD weleens een moeilijke fase zou kunnen aanbreken. Dit zijn cruciale zaken in deze fase.

Als derde komt in de definitie het *conflict oplossend vermogen* naar voren vanuit de theorie. Dit komt uit de interviews minder expliciet naar voren. Eén ding toe te voegen aan dit aspect, namelijk het *managen van ongelijkheid*. In interviews, met name in het SCD, komt terug dat een leidinggevende in deze fase de taak heeft om ervoor te zorgen dat er geen klikjes ontstaan. In een SSC-samenstelling komen mensen vanuit verschillende gemeenten in één nieuwe organisatie. De taak van een leidinggevende in deze situatie is om hiervan een nieuwe afdeling te smeden. Dat dit van belang is, wordt bevestigd door de keuzes die worden gemaakt in latere fasen om mensen te wisselen van 'klant'. Mensen die uit gemeente A kwamen gaan nu opdrachten door voor gemeente B, om zo te voorkomen dat men in het oude stramien blijft werken.

Verwachting 1 kan dus grotendeels bevestigd worden, maar moet ook aangevuld worden met een aantal inzichten uit de praktijk die relevant zijn voor leidinggevend en in de eerste fase van de ontwikkeling van een SSC. Wat betreft de interactie tussen mensen en groepen mensen kunnen de kennismaking, het betrekken van mensen bij het proces en het creëren van intern en extern draagvlak worden toegevoegd. Verwachtingenmanagement is een belangrijke gedraging van leidinggevend en in deze fase en ook het managen van ongelijkheid als specificering van de in de definitie omschreven conflictoplossing.

Verwachting 2: In fase 2 van de vorming van een SSC is een type 1 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van de kwaliteit en het verminderen van de kosten en de kwetsbaarheid.

In hoofdstuk 2.2.2. is de type 1 leider omschreven als *een daadkrachtig leider die de richting aangeeft, goede sociale capaciteiten heeft, in staat is complexe problemen op te lossen, integer, eerlijk, consistent en met een groot verantwoordelijkheidsgevoel.*

Uit de interviews en de documentstudie blijkt dat er direct na de start van beide SSC's een dip aanwezig was. Het gedrag van leidinggevend en tijdens die dip heeft sterk te maken met de verwachtingen waaraan zij moeten voldoen vanuit medewerkers, maar ook van externen. Dit heeft weer alles te maken met de mate waarin verwachtingen zijn gemanaged in de eerste

fase, voorafgaande aan de start. In beide casussen leidde een matig verwachtingenmanagement in fase 1 tot hoge verwachtingen in fase 2. In de praktijk resulteerde dit in een enorme drukte direct na de start. Dit heeft invloed gehad op de gedragingen van leidinggevendenden in die fase. Aan de hand van de definitie uit hoofdstuk 2 kunnen weer een aantal toevoegingen en nuanceringen worden aangebracht aan deze verwachting.

Allereerst kan het begrip *daadkracht* nader worden uitgewerkt. De fase direct na de start kenmerkt zich door veel ‘brandjes’ en ‘incidenten’ waar de leidinggevende zich mee moet bemoeien. De leidinggevende moet *dicht op de uitvoering* zitten. Er is sprake van een tweeledige opgave, namelijk het borgen van de continuïteit van kwaliteit enerzijds en anderzijds het ontwikkelen van een nieuwe afdeling in een nieuwe organisatie. Dit vereist doorpakken en daadkracht. Het dicht op de uitvoering zitten veronderstelt een meer korte termijn gerichtheid, maar uit interviews komt ook naar voren dat dit een fase is waarin naar de toekomst gekeken moet worden. De praktijk leert echter dat dit lastig is, omdat de waan van de dag erg veel aandacht opeist. Wel komt naar voren in interviews dat de stip op de horizon altijd zichtbaar moet blijven. Dit is door sommige leidinggevendenden ook succesvol gedaan. De algemene lijn in deze fase is wel dat de leidinggevende *het voortouw* neemt, en dus een grote mate van *verantwoordelijkheidsgevoel* moet hebben. De druk ligt in deze fase met name op de leidinggevendenden, die verantwoordelijk zijn voor het succes van hun afdeling.

Ook in deze fase blijft het belangrijk om *verwachtingen te managen*. Duidelijk aangeven wat wel kan en wat niet kan, duidelijk communiceren richting de klant waarvoor je staat, maar ook duidelijk communiceren richting de werknemers waar het SSC heen gaat. Dit is niet voldoende gebeurd. Dit is ook waarom het Servicepunt 71 na een klein jaar zich meer is gaan richten op het uitdragen van prestaties en het *leiding nemen naar de klant*. Ook in het SCD komt dit naar voren, dat een *eenduidige houding richting de klant* en het aangeven van grenzen richting de klant een belangrijke gedraging is voor een leidinggevende in deze fase. Een rechte rug, dus het *consequent zijn* in je handelen, maar ook een huid als een olifant, dus het *om kunnen gaan* met verwijten en *kritiek*, behoren hierbij.

Een aanvulling vanuit de praktijk op de theorie is dat deze fase sterk het karakter heeft van een ontwikkelfase, waarin ook een leidinggevende een *ontwikkelfunctie* heeft. Uit interviews blijkt dat hier over het algemeen te weinig op is geselecteerd bij het aanstellen van leidinggevendenden. Dit heeft grotendeels te maken met het feit dat leidinggevendenden vanuit gemeenten worden overgeplaatst. In beide casussen is niet voldoende aandacht geweest voor

het ontwikkelkarakter voor de leidinggevende functie, waardoor het ook voor sommige leidinggevendens zwaar is geworden op die functie en sommigen zelfs zijn vertrokken.

Bij de tweede verwachting is de koppeling tussen theorie en praktijk minder evident dan bij de eerste verwachting. Bepaalde lijnen zijn getrokken en nuanceringen en specificeringen zijn hiervóór aangegeven. De belangrijkste daarvan zijn dat daadkracht aangevuld kan worden met het aspect dat leidinggevendens overal erg dicht bovenop moeten zitten en dat de druk bij hen ligt. Er wordt van hen verwacht dat ze keuzes maken en doorpakken. Daarbij is, zoals besproken, goed kunnen omgaan met kritiek, maar ook eerlijkheid en consistentie van groot belang. Helderheid en duidelijkheid, met name richting eigen werknemers, is een belangrijk aandachtspunt in deze fase. Door de drukte die ontstaat, krijgt de waan van de dag vaak de overhand over de lange termijn. De stip op de horizon dreigt dan te verdwijnen. Als volgende aanvulling op de theorie is het managen van verwachtingen genoemd. Het is in deze fase belangrijk om helder te zijn richting de klant en opdrachtgever wat wel en niet kan. Zeker als in fase 1 het verwachtingenmanagement niet goed is verlopen, is dit in deze fase cruciaal. In de theorie wordt genoemd dat goede sociale capaciteiten belangrijker zijn dan inhoudelijke kennis bij dit type leider. Dit wordt in de interviews niet onderstreept. Omdat de leidinggevende in deze fase dicht op de inhoud zit, is inhoudelijke kennis ook van groot belang. Dat neemt niet weg dat, op basis van bovenstaande, een goede sociale vaardigheid zeker van belang is.

Een belangrijke nuancering in deze fase is dat deze fase zich kenmerkt door zo veel activiteiten die gedaan moeten worden (vanwege het ontwikkelkarakter van deze fase), is dat elke leidinggevende eigen prioriteiten kiest. Sommige leidinggevendens focussen meer op de mensen in de eigen afdeling, anderen meer op het op orde krijgen van processen, weer anderen hebben meer een externe blik. Een aantal zaken, zoals hierboven beschreven, zijn echter wel te herkennen als rode draad.

Voor de groeifase (fase 3) is in hoofdstuk 2 de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 3: In fase 3 van de vorming van een SSC is een type 3 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van de kwaliteit en het verminderen van de kosten en de kwetsbaarheid.

De behandeling van deze verwachting rust enkel op de bevindingen uit het SCD, omdat Servicepunt 71 nog niet zo lang bestaat dat er al breed sprake is van een groeifase, laat staan dat er al specifieke gedragingen kunnen worden getypeerd uit deze fase.

De type 3 leidinggevende is in hoofdstuk 2.2.2 getypeerd als *een leider die op meer afstand staat en zich richt op processen en structuren in het netwerk*.

Deze verwachting kan grotendeels worden bevestigd, ook met een aantal nuanceringen en specificeringen. Allereerst is te zien dat het creëren van een solide structuur en strakke processen veel aandacht krijgt in deze groeifase. In het SCD is men in deze fase zich sterk gaan richten op een procesmatige indeling van de organisatie, in plaats van een functionele indeling. Processen gingen over afdelingsgrenzen heen lopen en werden ‘strakgetrokken’. Een belangrijke aanvulling hierin is dat *partnership* hiermee verbonden werd. Niet alleen intern in de organisatie werden de processen strakgetrokken, maar hierbij werd ook de klant betrokken, om zo een zo optimaal mogelijk proces te creëren.

Ook is er in het SCD een belangrijke ontwikkeling waar te nemen, namelijk die naar *zelfsturende teams*. De leidinggevende heeft hierbij een sterk procesmatige rol en de verantwoordelijkheden worden steeds meer bij de werknemers in de zelfsturende teams belegd. Dit bevordert ook nog eens de integraliteit in de organisatie, tussen de verschillende teams, die nu niet meer via leidinggevendens gaan communiceren, maar direct met elkaar spreken. Deze ontwikkeling is nog in een beginfase, maar er wordt wel duidelijk op gestuurd. Dit is in lijn met de theoretische concepten die genoemd zijn, onder andere het *creëren van een structuur*, maar ook het *wegnemen van blokkades* voor nauwere samenwerking. Een aanvulling op de verwachting is wat dit betreft dat in het SCD nu weer wat meer aandacht komt voor de menskant, met name in het kader van de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Er wordt geïnvesteerd in wat mensen kunnen en mensen worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheden binnen de processen.

Tot slot is de vierde verwachting gericht op het spelen van het politieke spel, om zo resultaten te behalen. De verwachting was als volgt:

Verwachting 4: ‘Schurkengedrag’ is een geëigende leiderschapsgedraging in fase 2 en in mindere mate in fase 1 van de vorming van het SSC, maar is van gering belang in fase 3.

Zoals al eerder genoemd is het meten van negatieve eigenschappen van leidinggevendens erg moeilijk gebleken. Wel zijn impliciet een aantal zaken naar voren gekomen in de interviews

die verwant zijn aan ‘het politieke spel’, maar die hebben niet de negatieve lading als in de theorie. Deze bevindingen leveren een aantal specificeringen op voor de vierde verwachting.

Schurkengedrag is eigenlijk in elke fase van belang, maar wel steeds op een andere manier en op een minder ‘negatieve’ manier. Hiervóór is al beschreven dat het betrekken van de politieke en bestuurlijke actoren van belang is in de initiatieffase. Zo creëer je *draagvlak* voor het SSC. In deze fase is een meer netwerkende politieke gevoeligheid van belang, om zo de belangrijke spelers in het veld voor te bereiden op wat komen gaat en te betrekken bij het proces.

In de overlevingsfase is een wat andere vorm van politieke gevoeligheid aan de orde, namelijk het *verkopen* van het SSC. Uit interviews komt naar voren dat er tijdens de dip die het SSC na de start doormaakt ook politieke belangstelling is voor de ontwikkelingen. Het gaat immers om geld, uiteindelijk. Managen van verwachtingen is in deze fase van belang, en ook het steeds weer benadrukken van het belang van het SSC.

In de groeifase heeft de politieke gevoeligheid een veel minder prominente rol, enkel op het gebied van partnership, waarbij onderling afspraken moeten worden gemaakt over processen en de invulling daarvan. Dit heeft echter minder met de politieke en bestuurlijke lagen te maken, maar heeft meer betrekking op de lagen daaronder die achterblijven in moederorganisaties en de communicatie daarmee door het SSC.

Een belangrijke aanvulling bij deze verwachting is waar de rol van deze politieke inspanning wordt belegd. Dit is bij de twee SSC’s verschillend belegd. In Servicepunt 71 is, zoals hiervóór gemeld, de keuze gemaakt voor een MT met afdelingsmanagers die sterk op hun eigen afdeling - en dus minder extern - gericht zijn (hoewel dit niet altijd zo wordt ervaren door werknemers). De directeur is daar verantwoordelijk voor het onderhouden van politieke connecties en het afstemmen met de verschillende gemeenten. In het Service Centrum Drechtsteden is dit anders. Hier is namelijk elke afdelingsmanager ook contactpersoon met één van de betrokken gemeenten en zo worden politieke en bestuurlijke contacten ook bij afdelingsmanagers belegd. Uit verschillende interviews komt naar voren dat de eerste manier een risico vormt voor de integraliteit, en dat deze in de tweede manier beter is gewaarborgd. Echter, de eerste manier is gekozen in Servicepunt 71 om zo de leidinggevende meer ruimte te geven voor zaken binnen de eigen afdeling en de externe contacten voornamelijk bij de directeur te beleggen, om zo afdelingsmanagers te ontlasten.

5.6 Nieuwe inzichten

Uit bovenstaande bespreking zijn een aantal zaken toe te voegen aan de gestelde verwachtingen uit hoofdstuk 2. Deze specificeringen worden gelegd naast de besproken theoretische concepten van verschillende auteurs uit Tabel 2.3.

Verwachting 1: In fase 1 van de vorming van het SSC is een type 2 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van kwaliteit en het verminderen van kosten en kwetsbaarheid.

Allereerst gaat het hier om zowel projectleiders als daadwerkelijke afdelingsmanagers, omdat deze in fase 1 pas laat in het traject worden aangesteld. Als we vervolgens naar de definitie van een type 2 leider kijken, komen daar *interactie tussen (groepen) mensen, mensen meenemen richting het doel en conflict oplossend vermogen* naar voren als kernkwaliteiten. Als aanvulling op de interactie komen uit de analyse *kennismaking* (Huxham & Vangen, 2003; Klijn et al., 2010; Turrini et al., 2010), *het betrekken van mensen* (Huxham & Vangen, 2003; McGuire & Silvia, 2009) en *draagvlak creëren* (Huxham & Vangen, 2003) naar voren. Vervolgens wordt aan *mensen meenemen naar het doel* toegevoegd dat *verwachtingenmanagement* een cruciale rol heeft, zowel extern (McGuire & Silvia, 2009) als intern. Aan het aspect *conflict oplossend vermogen* wordt meer specifiek toegevoegd dat het *managen van ongelijkheid* (Huxham & Vangen, 2003) in een SSC-setting zeer van belang is in deze fase (en ook in volgende fasen).

Verwachting 1 kan dus, ondersteund door theoretische concepten van verschillende auteurs, als volgt worden aangescherpt:

In fase 1 van de vorming van een SSC is de meest geëigende leiderschapsstijl één waarbij interactie tussen (groepen) mensen, het creëren van intern en extern draagvlak, het managen van verwachtingen intern en extern en het managen van ongelijkheid op de voorgrond staat.

Verwachting 2 luidde als volgt: *In fase 2 van de vorming van het SSC is een type 1 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van kwaliteit en het verminderen van kosten en kwetsbaarheid.* Hierbij werd een type 1 leider omschreven als een daadkrachtig leider die de richting aangeeft, goede sociale capaciteiten heeft, in staat is complexe problemen op te lossen, integer, eerlijk, consistent en met een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

De leiderschapsgedragingen die bij een type 1 leider horen zijn in deze tweede fase wel te herkennen, zij het minder expliciet dan in fase 1. De praktijkstudie levert een aantal verrijkende inzichten op ten opzichte van de theorie. Allereerst kan het begrip daadkracht worden gespecificeerd. Gelet op de hectische omstandigheden in deze fase wordt van een leider verwacht dat hij *dicht op de uitvoering zit*. Daarbij komt dat een leider complexe problemen moet oplossen die zich dan voordoen. Leidinggevendens moeten snel en adequaat kunnen *reageren*, zo blijkt uit interviews, op ‘brandjes’ (Turrini et al., 2010, Weiss et al., 2002) die zich voordoen. *Verantwoordelijkheidsgevoel* (Weiss et al., 2002) is een belangrijk aspect dat een leider moet hebben in deze fase. Verder is als toevoeging op de literatuur te noemen dat ook in deze fase het *managen van verwachtingen* belangrijk is. Een stap verder dan het managen van verwachtingen richting de klant is het *leiding nemen* richting de klant. Deze stap wordt, zo blijkt uit interviews, op enig moment in deze fase gemaakt. Daarbij is het van belang dat een leider consequent is richting klanten, maar ook goed moet kunnen *omgaan met kritiek*. Wat betreft het aspect van *richting aangeven* zijn twee dingen te zeggen. Allereerst geldt dit intern. De leidinggevende moet richting eigen werknemers aangeven waar het SSC heen gaat en dit contact met werknemers onderhouden, maar ook het welzijn van de werknemers bewaken, die door de werkdruk dreigen te bezwijken (McGuire & Silvia, 2009). Dit is niet altijd voldoende gebeurd. Ook het extern *uitdragen van resultaten* (McGuire & Silvia, 2009) is iets wat door leidinggevendens gebeurt in deze fase. Een laatste aanvulling op de theorie is dat in fase 2 een kwaliteit van een leidinggevende moet zijn dat hij een *ontwikkelaar* is. Er is duidelijk sprake van een ontwikkelfase, waarbij geen beheerder, maar een ontwikkelaar gevraagd wordt. Verwachting 2 is aan de hand van de empirie als volgt te specificeren:

In fase 2 van de vorming van een SSC is de meest geëigende leiderschapsstijl één waarbij de leidinggevende een ontwikkelaar is die verantwoordelijkheid neemt, leiding neemt naar de klant, verwachtingen managet en daarin open en eerlijk is, zowel in- als extern.

Verwachting 3 is als volgt geformuleerd: *In fase 3 van de vorming van het SSC is een type 3 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van kwaliteit en het verminderen van kosten en kwetsbaarheid*. Deze type 3 manager werd getypeerd als een leider die op meer afstand staat en zich richt op processen en structuren in het netwerk. Deze verwachting wordt op onderdelen onderschreven door de praktijk, maar kan ook op een aantal punten aangevuld worden.

In fase 3 is een leidinggevende meer op afstand aanwezig dan in fase 1 en 2. In één van de casussen wordt dit ook actief vormgegeven door een manager een integrale taak te geven. Leidinggevendens zijn meer gericht op het *faciliteren* (Klijn et al., 2010), in plaats van zich vaak te bemoeien met de praktijk. Het *organiseren van processen*, waarin dit mogelijk is, is een belangrijke taak van leidinggevendens in deze fase. De taak van leidinggevendens richt zich in deze fase meer op *partnership* met de klant (McGuire & Silvia, 2009), terwijl hij intern veel meer ‘het grote geheel’ in de gaten houdt en meer op afstand staat van de uitvoering.

De derde verwachting is dus als volgt te specificeren: ***In fase 3 van een SSC is de meest geëigende leiderschapsstijl één waarbij de leidinggevende zich voornamelijk richt op procesmatige zaken, waarbij hij fungeert als partner voor klant en opdrachtgever en als interne ‘spin in het web’.***

Verwachting 4 is als volgt: *‘Schurkengedrag’ is een geëigende leiderschapsgedraging in fase 2 en in mindere mate in fase 1 van de vorming van het SSC, maar is minder van belang in fase 3.*

Met de informatie uit het onderzoek kan deze verwachting aangevuld worden met de bevinding dat deze gedraging eigenlijk in elke fase wel zichtbaar is, maar steeds in een andere hoedanigheid en niet in de negatieve lading, zoals deze in de theorie beschreven wordt. In fase 1 heeft het betrekken van de politieke en bestuurlijke lagen het karakter van *kneden* of *voorbereiden*, waarbij men wordt voorbereid op wat komen gaat, terwijl in fase 2 er meer sprake is van *verkopen* van het SSC aan de politiek. In fase 3 hebben deze politieke en bestuurlijke connecties veel meer het karakter van *partners*, waarmee je als leidinggevende warme contacten mee onderhoudt en samen optrekt in de optimalisering van processen. Schurkengedrag blijkt dus, aan de hand van dit onderzoek, niet de juiste benaming. Dit kan beter worden veranderd in “Politieke sensitiviteit”. Dit dekt de lading van de bevindingen en heeft een meer positieve klank dan ‘schurkengedrag’. Verwachting 4 kan dus als volgt worden verrijkt: ***‘Schurkengedrag’ is een geëigende leiderschapsgedraging in alle fasen, maar met een minder negatieve lading. In fase 1 heeft dit het karakter van voorbereiden of kneden, terwijl in fase 2 dit voornamelijk verkopen is. In fase 3 betreft dit voornamelijk het karakter van partnership. De term schurkengedrag kan daarom ook worden veranderd in “Politieke sensitiviteit”.***

Hoofdstuk 6: Conclusies

6.1 Inleiding

Dit laatste hoofdstuk vormt de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Allereerst zal een korte samenvatting worden gegeven van het onderzoek, waaruit deze beantwoording zal volgen. Vervolgens wordt een toepassing gegeven op basis van het verzamelde materiaal die gericht is op leiderschap in een mogelijk SSC Delft-Rijswijk. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de theorie en op het onderzoek. Mogelijke onderwerpen voor vervolgonderzoek worden aangedragen als toevoeging op dit onderzoek.

6.2 Recapitulatie

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar leiderschapsstijlen en -gedragingen van afdelingsmanagers in een Shared Service Center. Vanuit wetenschappelijke literatuur zijn drie leiderschapsstijlen beschreven, die elk gekoppeld zijn aan een fase in de ontwikkeling van een SSC zichtbaar zijn. Deze koppeling leidde tot een viertal verwachtingen, beschreven in hoofdstuk 2. Deze verwachtingen vormden het startpunt van het onderzoek. Tijdens het onderzoek is materiaal verzameld vanuit interviews en een kleine documentanalyse om deze verwachtingen verder te specificeren, aan te vullen of juist te nuanceren. Het daadwerkelijke onderzoek bestond uit een multiple-case study, waarbij twee vergelijkbare casussen zijn onderzocht. Deze casussen zijn twee SSC's die respectievelijk 2,5 jaar en 6 jaar bestaan, namelijk Servicepunt 71 en Service Centrum Drechtsteden. In deze twee casussen zijn totaal 13 mensen geïnterviewd: afdelingsmanagers, medewerkers, (oud-) directeuren en andere betrokkenen, zoals een wethouder. Aan de hand van deze interviews zijn een aantal waarnemingen gedaan, die in hoofdstuk vijf zijn gelegd naast de verwachtingen. In hoofdstuk 5.6 zijn de oorspronkelijke verwachtingen aangevuld met de inzichten uit het onderzoek, waaruit nieuwe verwachtingen zijn voortgekomen.

6.3 Beantwoording vraagstelling

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de verschillende deelvragen. De beantwoording van de laatste deelvraag zal worden gegeven in combinatie met de beantwoording van de hoofdvraag, omdat deze nagenoeg hetzelfde zijn. Bij de beantwoording zal steeds terugverwezen worden naar de hoofdstukken en paragrafen waarin de uitgebreide weergave van de informatie te vinden is.

1. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over leiderschap in netwerken?

In hoofdstuk 2 zijn drie leiderschapstypen van Armistead et al. (2007) besproken. De definities daarvan staan weergegeven in hoofdstuk 2.2.2. Ook zijn er behalve deze drie typen nog veel leiderschapsgedragingen benoemd door andere auteurs. Deze staan weergegeven in tabel 2.3 in hoofdstuk 2. Deze theorie wordt in hoofdstuk 5 gebruikt als de verwachtingen worden aangevuld. De drie typen leiders van Armistead et al. worden gekoppeld aan de drie fasen die in de ontwikkeling van een SSC zijn terug te zien, volgens de literatuur. Dit zijn de initiatieffase, de overlevingsfase en de groeifase. De initiatieffase is de fase vanaf het eerste idee tot aan de start van het SSC. De overlevingsfase is de fase direct na de start, waarin de kwaliteit op peil gehouden moet worden, maar waarin meestal sprake is van een dip in kwaliteit. Wanneer het SSC in wat rustiger vaarwater is gekomen, betekent dit dat de groeifase is begonnen, waarin het SSC daadwerkelijk zijn toegevoegde waarde kan waarmaken. Ook zegt de theorie iets over de meer negatieve kant van leiderschap, wat wordt verwoord in de term ‘schurkengedrag’. Dit leidt tot een aantal verwachtingen. Hierover gaat deelvraag 2.

2. Welke verwachtingen zijn af te leiden uit deze theorie, met betrekking op een mogelijk Shared Service Center Delft-Rijswijk?

De verwachtingen die voortkomen uit de koppeling tussen leiderschapstypen en ontwikkelingsfasen van het SSC zijn als volgt:

Verwachting 1: In fase 1 van de vorming van het SSC is een type 2 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van kwaliteit en het verminderen van kosten en kwetsbaarheid, waarbij een type 2 leider wordt omschreven als: Een leider die gericht is op interactie tussen mensen en groepen mensen, die het doel duidelijk aangeeft en mensen meeneemt richting dat doel, met een conflict oplossend vermogen.

Verwachting 2: In fase 2 van de vorming van het SSC is een type 1 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van kwaliteit en het verminderen van kosten en kwetsbaarheid, waarbij een type 1 leider wordt omschreven als: Een daadkrachtig leider die de richting aangeeft, goede sociale capaciteiten heeft, in staat is complexe problemen op te lossen, integer, eerlijk, consistent en met een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

Verwachting 3: In fase 3 van de vorming van het SSC is een type 3 leider de meest geëigende leiderschapsstijl ten behoeve van de verhoging van kwaliteit en het verminderen van kosten

en kwetsbaarheid, waarbij een type 3 leider wordt omschreven als: een leider die op meer afstand staat en zich richt op processen en structuren in het netwerk.

Verwachting 4: ‘Schurkengedrag’ is een geëigende leiderschapsstijl in fase 2 en in mindere mate in fase 1 van de vorming van het SSC, maar is minder van belang in fase 3, waarbij schurkengedrag wordt omschreven als het ‘spelen van het politieke spel’ en anderzijds ‘manipuleren van de samenwerkingsagenda’.

3. Welke leiderschapsstijlen en -gedragingen zijn zichtbaar in de ontwikkeling en implementatie van andere intergemeentelijke SSC's en welke effecten heeft dit gehad?

In hoofdstuk 5 is uitgebreid beschreven welke leiderschapsgedragingen zichtbaar zijn in de twee casussen, verdeeld over de drie fasen. Omdat het SCD al wat langer operationeel is, zijn de verschillende fasen beter te onderscheiden en is men ook al wat verder in fase 3 gevorderd. De derde fase is in Servicepunt 71 nog niet aangebroken, maar fase 1 en 2 zijn wel geanalyseerd. De analyse van deze leiderschapsgedragingen leidde tot de volgende aanvulling van de oorspronkelijke verwachtingen.

Verwachting 1: In fase 1 van de vorming van een SSC is de meest geëigende leiderschapsstijl één waarbij interactie tussen (groepen) mensen, het creëren van intern en extern draagvlak, het managen van verwachtingen intern en extern en het managen van ongelijkheid op de voorgrond staat.

Verwachting 2: In fase 2 van de vorming van een SSC is de meest geëigende leiderschapsstijl één waarbij de leidinggevende een ontwikkelaar is die verantwoordelijkheid neemt, leiding neemt naar de klant, verwachtingen managet en daarin open en eerlijk is, zowel in- als extern.

Verwachting 3: In fase 3 van een SSC is de meest geëigende leiderschapsstijl één waarbij de leidinggevende zich voornamelijk richt op procesmatige zaken, waarbij hij fungeert als partner voor klant en opdrachtgever en als interne ‘spin in het web’.

Verwachting 4: ‘Schurkengedrag’ is een geëigende leiderschapsgedraging in alle fasen, maar met een minder negatieve lading. In fase 1 heeft dit het karakter van voorbereiden of kneden, terwijl in fase 2 dit voornamelijk verkopen is. In fase 3 betreft dit voornamelijk het karakter van partnership.

4. Welke aanbevelingen zijn te geven aan de hand van deze analyse?

De beantwoording van deze deelvraag vormt een opmaat naar de beantwoording van de hoofdvraag. Deze luidde als volgt:

Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan inzake de feitelijke leiderschapsstijlen en -gedragingen van afdelingsmanagers in de aanloop naar en vanaf de implementatie van een mogelijk Shared Service Center Delft/Rijswijk?

In deze paragraaf worden eerst een aantal algemene aanbevelingen geschetst. De eerste aanbevelingen volgen direct uit de analyse in dit onderzoek, gericht op leiderschap en de fasering van de ontwikkeling van een SSC. De aanbevelingen die daarna worden genoemd zijn meer specifieke aanbevelingen die terugkomen in onderdelen van dit onderzoek.

Aanbeveling 1: Onderken het belang van leiderschap bij de ontwikkeling van een SSC.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat leiderschap van groot belang is bij de ontwikkeling van een Shared Service Center. Het is belangrijk om dit allereerst te onderkennen. Dit geeft de ruimte om ook aandacht te besteden aan het aantrekken van de juiste en capabele mensen om deze klus te leiden. In het verlengde hiervan kunnen twee aanbevelingen gedaan worden (aanbeveling 2 en 3).

Aanbeveling 2: Geef aandacht aan de verschillen in leiderschapsstijlen en -gedragingen die er zijn in de verschillende fasen van de ontwikkeling van een SSC.

Uit dit onderzoek is gebleken dat er verschillen zijn tussen geëigende gedragingen van leidinggevendenden in de verschillende fasen van de ontwikkeling van een SSC. De aanbeveling is dan ook om hier aandacht aan te besteden en beleid op te ontwikkelen, allereerst door de initiatiefnemers van een SSC en vervolgens door degenen die verantwoordelijk zijn voor de benoeming van leidinggevendenden in het SSC. De meest rigoureuze mogelijkheid is om in elke fase een nieuw persoon aan te stellen die beantwoordt aan de kwaliteiten die in die fase belangrijk zijn. Een risico daarvan is, zo is ook uit verschillende gesprekken gebleken, dat de binding tussen de leidinggevende en een SSC niet kan ontstaan, vanwege de korte periode dat diegene daar werkzaam is. Een minder rigoureuze mogelijkheid is dan om mensen op te leiden of (beter nog) tijdens de werving leidinggevendenden te selecteren op aantoonbare beheersing van de verschillende stijlen. Vanuit deze aanbeveling volgt een nieuwe aanbeveling over de leidinggevendenden uit deelnemende gemeenten.

Aanbeveling 3: Creëer ruimte om nieuwe leidinggevenden aan te trekken.

Het zijn van een leidinggevende aan een afdeling van een gemeente moet geen garantie zijn dat je ook in het SSC als afdelingsmanager aan de slag kan. Dit zijn namelijk, zo blijkt uit het onderzoek, grotendeels andere taken. Daar waar in een gemeente voornamelijk beheer kwaliteiten worden verwacht, is dat in een SSC (met name direct na de start) duidelijk gericht op ontwikkel kwaliteiten. Het is goed om dit op tijd te onderkennen en ook te sturen, voor zo ver dat mogelijk is, op het aannemen van mensen die ervaring hebben met dit soort situaties en niet per definitie te gaan werken met de leidinggevenden die er al zijn. Een andere optie is om wel te gaan werken met de leidinggevenden die al in de gemeenten aanwezig zijn, maar om die bewust te laten worden van de kwaliteiten die nodig zijn in een SSC en om hen daar ook in bij te scholen.

Naast deze algemene aanbevelingen over leiderschap in een SSC zijn uit dit onderzoek nog een aantal bevindingen naar voren gekomen die als aanbeveling meegenomen moeten worden. Dit betreft de aanbevelingen 4 tot en met 6.

Aanbeveling 4: Geef actief vorm aan verwachtingenmanagement, zowel intern als extern om zo breed draagvlak te creëren.

Verwachtingen managen, dat is een gedraging die uit veel interviews naar voren kwam als een cruciale gedraging van leidinggevenden in een Shared Service Center. Dit is heel breed, zowel intern als extern op te vatten. Allereerst is extern verwachtingenmanagement van belang. Zo moet de verwachting richting politiek en bestuur van deelnemende organisaties getemperd worden dat alles vanaf dag 1 beter zal worden. Vervolgens moet ook worden verhelderd welke verwachtingen men wél mag hebben van een SSC, namelijk dat het *op termijn* resultaten en winst zal opleveren. Voortdurend contact met politiek en bestuur over deze verwachtingen is nodig, ook in de fase als het SSC al is opgestart. Het belang van draagvlak is hierin niet te onderschatten. Draagvlak in de college's en gemeenteraden van deelnemende gemeenten is daarin cruciaal, maar eveneens is het cruciaal om de eigen, hogere gemeentelijke managementniveaus achter je te hebben staan. Intern draagvlak en het intern managen van verwachtingen is dus ook cruciaal. Duidelijkheid scheppen over waar de ontwikkeling van het SSC naartoe gaat, wat wordt verwacht van (toekomstige) medewerkers en wat medewerkers kunnen verwachten van het SSC is erg belangrijk. Door dit goed uit te voeren, organiseer je binnen en buiten het SSC een vorm van draagvlak, die erg nuttig is voor de ontwikkeling van het SSC. Dit geldt voornamelijk in de eerste fase, voorafgaande aan de

start, maar ook wanneer het SSC net is gestart en in een hectische fase is beland, is dit van groot belang, omdat men dan juist de steun en het vertrouwen van opdrachtgevers, maar ook van werknemers nodig heeft om te ‘overleven’, door steeds de ‘stip op de horizon’ te laten zien.

Aanbeveling 5: Wees adequaat voorbereid op de enorme werkdruk die komt kijken na de start van een SSC.

Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat de werkdruk in de fase direct na de start zeer hoog oploopt. Dit is te verklaren door de combinatie van enerzijds het draaiende houden van de productie en anderzijds het opzetten van een geheel nieuwe organisatie met nieuwe mensen. De praktijk leert dat dit veel vergt van personeel en leidinggevenden. De aanbeveling is dus dat hiervoor voldoende capaciteit wordt aangetrokken en dat de taken op een dusdanige manier verdeeld worden dat de aandacht aan deze beide aandachtsgebieden gegeven kan worden. Te denken valt dan aan een vorm van leiderschapsondersteuning waarbij de afdelingsmanager wordt ontzorgd van bijvoorbeeld personele taken (denk aan personeelsgesprekken), en die zich optimaal kan richten op de zakelijke ontwikkelingen van zijn afdeling. Echter, de werkdruk geldt niet alleen voor afdelingsmanagers, maar ook voor werknemers in de afdeling. Er dient voldoende aandacht te zijn voor de toegenomen werkdruk voor deze mensen, zo leert de praktijk. Alles moet worden aangewend om te zorgen dat deze werknemers niet gaan bezwijken onder de werkdruk, wat wel is gebeurd in de onderzochte casussen.

Aanbeveling 6: Borg integraliteit in het management, zowel intern als extern.

Een belangrijke bevinding uit het onderzoek heeft minder te maken met specifieke leiderschapsgedragingen, maar meer met de plaats die managers hebben in het MT. In beide casussen wordt dit anders ingevuld. Deze ‘structuurdiscussie’ over harkjes lijkt van ondergeschikt belang, maar heeft een belangrijke impact op het contact met de klant en de interne vertaling daarvan. De aanbeveling die uit beide casussen te halen is is de volgende: Zorg dat integraliteit in het managementteam wordt gewaarborgd. Zorg dat alle managers van elkaar weten wat er intern gebeurt, maar zorg ook dat alle afdelingsmanagers weten wat er bij de klant speelt. Doordat leidinggevenden dit van elkaar en van de klant weten, kunnen processen hierop optimaal worden aangepast en kan de klant optimaal worden bediend.

6.4 Delft en Rijswijk: Laatste ontwikkelingen

In de laatste twee maanden van dit onderzoek hebben zich in Delft en Rijswijk een aantal min of meer onvoorziene ontwikkelingen aangediend, die ertoe hebben geleid dat het SSC, zoals dat gepland was, niet door is gegaan. Directe aanleiding is geweest dat de Businesscase niet voldeed aan de verwachtingen omtrent het kostenplaatje. Verder is enkele maanden geleden een nieuw College van B&W aangetreden, als gevolg van de gemeenteraadsverkiezingen. De combinatie van deze en andere factoren hebben ertoe geleid dat uiteindelijk het SSC in de hoedanigheid zoals die was bedacht geen doorgang kon vinden. De eerste aanbeveling die in de vorige paragraaf is genoemd, krijgt hiermee een wat diepere lading, omdat het in Delft en Rijswijk vooral om verwachtingenmanagement en draagvlak is gegaan. Doordat de verwachtingen die er waren rondom de uitkomst van de Businesscase (namelijk dat dit een positief resultaat zou hebben) niet zijn uitgekomen, is het draagvlak weggefallen.

Een andere factor heeft ook meegespeeld in het uiteindelijke stilzetten van het project, namelijk de duur van de voorbereiding. Er werd nu al bijna drie jaar gewerkt aan het SSC, terwijl andere SSC's na ongeveer een jaar zijn gestart. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat er een evenwicht moet zitten tussen totale eensgezindheid bij alle partijen en 'gewoon doen'. In Delft en Rijswijk is men lang bezig geweest met het krijgen van de neuzen in één richting, waardoor het proces erg lang geduurd heeft. Daarbij is ook gebleken dat het meekrijgen van hogere lagen in de gemeentelijke organisaties vaak een probleem was. Op de hoogste niveaus binnen de gemeenten hebben de neuzen niet altijd dezelfde kant op gestaan. Doordat er geen volledig draagvlak was op die niveaus, is uiteindelijk de keuze negatief uitgevallen. Dit ligt in lijn met wat uit het onderzoek is gebleken, dat draagvlak, zowel intern (richting eigen management) als extern (richting college's en gemeenteraden) cruciaal is. Leiderschap in SSC's krijgt door deze ontwikkelingen ook een andere dimensie. Het gaat niet enkel om de projectleiders van een SSC, maar ook de leidinggevendenden bij deelnemende gemeenten (de hoogste lagen in die gemeenten) moeten op een gegeven moment leiderschap tonen door pal achter het SSC te staan en hun steun te geven. Pas dan is de weg écht gebaad voor de projectleiders, die dan aan de slag kunnen met de ontwikkeling van het SSC. In Delft en Rijswijk is dit te lang blijven hangen en is door externe ontwikkelingen (financiële zaken en de politieke wisselingen) geen eensluidend besluit gekomen over hoe men tegenover het SSC stond op dat niveau. Leiderschap is dus ook in die zin belangrijk, dat er vanuit de deelnemende gemeenten vanuit de hoogste managementlagen leiderschap wordt verwacht bij het nemen van belangrijke keuzes, namelijk een 'go' of 'no go' voor het SSC.

6.5 Reflectie op de literatuur

De literatuur die ten grondslag heeft gelegen van dit onderzoek is de theorie van de *drie personen* van Armistead et al. (2007). Hierin worden drie verschillende typen leidinggevendenden geschetst. Allereerst een leider met zeer sterke persoonlijke eigenschappen als verantwoordelijkheidsgevoel, consistentie en een leider die het voortouw neemt. Ten tweede een leider die meer op mensen en interactie gericht is en ten derde een leider die sterk procesmatig georiënteerd is. Deze drie typen leidinggevendenden vormen het theoretische startpunt van dit onderzoek.

Vervolgens is een koppeling gemaakt met de theorieën over verschillende fasen van een SSC (De Graaf, Kager & Kolthof, 2005; De Graaf, Hoeksema, Kager & Kolthof, 2004; Struik & Brugman, 2008). Uit deze theorie ontstond een schema waarin drie fasen centraal stonden, namelijk de initiatieffase, de overlevingsfase en de groeifase. Aan de initiatieffase is een type 2 leider gekoppeld, aan de overlevingsfase een type 1 leider en aan de groeifase een type 3 leider.

De bovenstaande koppeling vormde in het onderzoek een basis voor verdere exploratie van de geëigende leiderschapsstijlen in de onderscheiden fasen. Uit het onderzoek is gebleken dat er wel degelijk overeenkomsten zijn te vinden tussen de koppeling die is gemaakt in hoofdstuk 2 en 3 en de praktijk. Toch zijn er ook verschillende nuanceringen of uitbreidingen gesuggereerd aan de hand van de interviews die in het onderzoek zijn gedaan. Deze zijn weergegeven in hoofdstuk 5 en 6. Deze aanvullingen en nuanceringen zijn gedaan aan de hand van de in paragraaf 2.2.3 geschetste theoretische concepten van andere auteurs. Aan de hand van deze theoretische concepten zijn de drie personen van Armistead et al. (2007) uitgebreid.

Dit onderzoek heeft een goede toevoeging kunnen bieden aan de bestaande literatuur. Zeker de toespitsing op leiderschap in een SSC-setting is een belangrijke toevoeging, omdat over die combinatie geen literatuur aanwezig was. Dit onderzoek vormt een basis om verder onderzoek te doen op dit gebied. Deze mogelijkheden voor verder onderzoek worden aan het eind van paragraaf 6.6 gegeven, na de reflectie op het onderzoek.

6.6 Reflectie op het onderzoek

In dit onderzoek is gefocust op leiderschapsgedragingen en leiderschapsstijlen die geëigend zijn bij de ontwikkeling van een SSC in verschillende fasen in die ontwikkeling. Hiervoor zijn twee casussen onderzocht, namelijk het Service Centrum Drechtsteden en Servicepunt 71. Aan de hand van interviews met leidinggevendenden, ondergeschikten en een aantal andere betrokkenen is een zo breed mogelijk beeld geschetst van verschillende facetten van leiderschap in de ontwikkeling van die beide SSC's. Tijdens het onderzoek zijn een aantal zaken naar voren gekomen om op te reflecteren.

Allereerst blijkt dat het ontdekken van leiderschapsgedragingen erg lastig is. Wanneer enkel leidinggevendenden worden geïnterviewd over hun eigen gedragingen, is het gevaar dat deze gedragingen te positief worden voorgesteld. Door ondergeschikten van de geïnterviewde leidinggevendenden te interviewen, ontstaat al een breder beeld. Dit kan echter ook vertekeningen geven, omdat de leidinggevende zelf heeft aangegeven wie van de ondergeschikten geïnterviewd mocht worden. Uiteindelijk heb ik de indruk dat dit onderzoek wel een reëel beeld geeft van de leiderschapsgedragingen in SSC's, omdat ik voldoende medewerkers en ook leidinggevendenden heb gesproken die ook kritisch en eerlijk konden reflecteren op leiderschapsgedragingen.

Een tweede aspect wat om een korte reflectie vraagt is het verschil in beide casussen. Enerzijds is het fijn om twee casussen te hebben die elkaar aanvullen en versterken. Dat is in dit onderzoek ook wel gebleken. Anderzijds is het verleidelijk om één van de twee casussen (in dit geval het SCD) leidend te laten zijn, omdat deze al veel langer operationeel is. Dit is zo veel mogelijk vermeden in dit onderzoek, omdat het onderzoek zich richt op leiderschapsgedragingen en effecten daarvan. Dit staat los van de 'leeftijd' van een SSC. Eén kanttekening moet hierbij worden gemaakt, en dat is dat Servicepunt 71 nog niet in de derde fase is wat betreft ontwikkeling. De conclusies over die fase rusten dus enkel op de bevindingen vanuit het SCD.

Een ander punt heeft ook te maken met de 'leeftijd' van de casussen. Dit speelt voornamelijk in het SCD. In de interviews is namelijk steeds gevraagd wat leiderschapsgedragingen zijn geweest in de verschillende fasen. In het SCD ging het dan, wanneer gevraagd werd naar de fase vóór de start, over minimaal 6 jaar geleden. Het kan zijn, omdat het zo lang geleden is, dat de antwoorden die daarop zijn gegeven enigszins vertekend zijn, omdat er zaken zijn vergeten die in die tijd gebeurd zijn. Andere dingen, die veel indruk hebben gemaakt op een

respondent, kunnen juist worden uitvergroot, terwijl die destijds veel minder relevant waren dan ze nu doen lijken. Dit is een risico wat zo veel mogelijk is ondervangen door meerdere mensen te interviewen per casus en ook de verschillende interviews naast elkaar te leggen om zo overlap te ontdekken tussen de antwoorden van respondenten.

Een beperking van dit onderzoek is dat het zich richt op een kleine groep leidinggevend, namelijk alleen de afdelingsmanagers. Er is in de vorige hoofdstukken wel kort gememoreerd aan de taken van zowel directie als bijvoorbeeld teamleiders, maar dit is niet breed aan de orde gekomen. Een verdere verduidelijking van hun rol binnen het geheel aan leidinggevend binnen de ontwikkeling van een SSC zou ook weer extra duidelijkheid scheppen over de gedragingen die specifiek voor afdelingsmanagers gelden en gedragingen die meer algemeen zijn.

Een groep die ook minimaal betrokken is in dit onderzoek zijn de externen, zowel opdrachtgevers als klanten van het SSC. Dit is bewust gedaan, omdat de koppeling tussen leiderschapsgedrag en de fasen in een SSC centraal staan, maar gedragingen bij deze externe partijen kunnen ook van belang zijn voor gedragingen bij afdelingsmanagers. Ook kunnen externe ontwikkelingen, zoals bezuinigingen of verkiezingen een stempel drukken op het gedrag van afdelingsmanagers.

Als laatste wil ik noemen dat dit onderzoek geen onderzoek is naar hoe leidinggevend zich moeten gedragen om zo veel mogelijk winst te boeken of om de kwaliteit zo hoog mogelijk te krijgen. Er zijn veel meer aspecten van invloed op deze factoren dan enkel leiderschap van afdelingsmanagers. Dit onderzoek is erop gericht om de fasen van een SSC te koppelen aan bepaald leiderschapsgedrag, los van kosten en kwaliteit van een SSC, omdat dit eenvoudigweg een te complex onderzoek zou worden. Dit onderzoek is daar een klein deel van.

6.7 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Vanuit de reflectie uit de vorige twee paragrafen zijn een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek te benoemen, die zowel voortvloeien uit de aanvullingen op de literatuur, maar ook uit de reflectie op onderzoeksdesign en methoden.

Allereerst is dit onderzoek beperkt tot een zeer exploratief onderzoek aan de hand van de drie leiderschapstypen. Aan de hand van de aanvullingen die dit onderzoek heeft gedaan op de theorie kunnen wat meer afgebakende onderzoeken worden gedaan die ook specifiek gericht

zijn op de effecten van bepaalde gedragingen. De effecten van verwachtingenmanagement kunnen bijvoorbeeld nader worden onderzocht op de effecten daarvan in latere fasen, maar ook andere gedragingen kunnen veel diepgaander worden onderzocht. In dit onderzoek is oppervlakkig stilgestaan bij de effecten (namelijk in hoeverre de geïnterviewden zelf de effecten van leiderschapsgedragingen hebben gemerkt), maar er kan ook na wat langere tijd een diepgaander onderzoek gedaan worden waarbij een grondige evaluatie van kosten en kwaliteit kan worden betrokken. Daar heeft dit onderzoek zich niet op gericht.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is gericht op het niveau van leiderschap. Dit onderzoek heeft zich gericht op de afdelingsmanagers, maar het is in de uitwerking in hoofdstuk 5 al enigszins ter sprake gekomen: Er zijn meer managementlagen. De teamleiders zijn, zo komt ook naar voren uit interviews, een belangrijke managementlaag, die de verbinding moeten zoeken tussen strategie en de werkvloer. In dit onderzoek is hieraan bewust voorbij gegaan, dit zou te veel worden, maar dit is wel een mooi onderwerp voor vervolgonderzoek.

Een andere opening tot vervolgonderzoek betreft het leiderschap vanuit de deelnemende gemeenten. De effecten van keuzes op bestuurlijk niveau binnen deelnemende gemeenten voor de ontwikkeling van een SSC hebben, zo is gebleken in Delft en Rijswijk, veel effect op de ontwikkeling van een SSC. Een onderzoek naar hoe hoge managementlagen van deelnemende gemeenten om kunnen gaan met de ontwikkeling van een SSC, welke effecten hun handelingen hebben en hoe zij de ontwikkelingen van een SSC kunnen stimuleren zijn mooie onderwerpen voor vervolgonderzoek.

In dit onderzoek is de keuze gemaakt om voornamelijk mensen te interviewen die in een SSC werkzaam zijn, en niet de klant mee te nemen in de respondenten. Dit zou te vergaand zijn voor het tijdsbestek van dit onderzoek. Dit vormt een opening voor vervolgonderzoek, om ook vanuit de klant te bekijken welke capaciteiten leidinggevenden nodig hebben om de klant goed te bedienen.

Een laatste mogelijkheid voor vervolgonderzoek dat betrekking heeft op dit onderwerp is het cultuurverschil en het managen daarvan in een SSC-setting. Tijdens de uitvoering van het onderzoek hebben verschillende mensen aangegeven dat er geworsteld is met het zogenoemde ‘cultuuraspect’, maar dat dit moeilijk te managen is. Een onderzoek naar handvatten om dit goed te managen en te ondervangen dat er verschillende subculturen ontstaan in een SSC is ook een goede aanvulling op dit onderzoek.

Literatuur

Alexander, J. A., Comfort, M. E., Weiner, B. J., & Bogue, R. (2001). Leadership in collaborative community health partnerships. *Nonprofit management and leadership*, 12(2), 159-175.

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005) 'Leadership: Time for a New Direction?', *Leadership*, 1(1): 51–71.

Armistead, C., Pettigrew, P., & Aves, S. (2007). Exploring leadership in multi-sectoral partnerships. *Leadership*, 3(2), 211-230.

Asthana, S., Richardson, S., & Halliday, J. (2002). Partnership working in public policy provision: a framework for evaluation. *Social Policy & Administration*, 36(7), 780-795.

Bennis, W., & Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins, 1985.

Brown, K. A., & Keast, R. L. (2003). Citizen-government engagement: community connection through networked arrangements. *Asian Journal of Public Administration*, 25(1), 107-132.

Coleman, A. (2011). Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 296-316.

Eglene, O., Dawes, S. S., & Schneider, C. A. (2007). Authority and leadership patterns in public sector knowledge networks. *The American Review of Public Administration*, 37(1), 91-113.

Graaf, H. de, Hoeksema, M., Kager, V. & Kolthof, E., (2004). Haken en ogen bij het opzetten van een SSC. *Tijdschrift Controlling*. Kluwer, 2004.

Graaf, H. de, Hoeksema, M., Kager, V. & Kolthof, E. (2005). 25 tips voor het managen van een ssc, *Tijdschrift Controlling*, Kluwer, 2005.

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management journal*, 43(6), 1159-1175.

Janssen, M., & Joha, A. (2004). Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center. *Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce*. (pp. 219-228). ACM.

Klijn, E.H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4), 1063-1082.

Mandell, M. P., & Keast, R. (2009). A new look at leadership in collaborative networks: Process catalysts. *Public sector leadership: International challenges and perspectives*, 163-178.

McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does leadership in networks matter?. *Public Performance & Management Review*, 33(1), 34-62.

Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London, Sage Publications Ltd.

Quinn, R.E., & Rohrbauch, J.A. (1983). A spatial model of effectiveness criteria; towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol 29, p. 363-377.

Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264-277.

Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264-277.

Strikwerda, J. (2010). *Shared service centers II: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Uitgeverij Van Gorcum.

Struik, P., & Brugman, M. (2008). Lyfe Cycle Model voor Shared Service Center. Een handvat voor organisatie-ontwikkeling. *Facility Management Magazine*. 2008

Tannenbaum, R. (2013). *Leadership and organization. A behavioral Science approach*. Routledge Library Editions

Van Wart, M. (2012). *Leadership in Public Organizations. An Introduction*. Armonk N.Y.: M.E. Sharpe

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14(s1), S61-S76.

Vermaak, H., Schuiling, G. (2010). Zeven knagende vragen over leren. *Management & Organisatie*. 4, 111-127

Weiss, E. S., Anderson, R. M., & Lasker, R. D. (2002). Making the most of collaboration: exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. *Health Education & Behavior*, 29(6), 683-698.

Weiss, E. S., Anderson, R. M., & Lasker, R. D. (2002). Making the most of collaboration: exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. *Health Education & Behavior*, 29(6), 683-698.

Wise, C. R. (2002). Organizing for homeland security. *Public Administration Review*, 62(2), 131-144.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Printice Hall.

Zwaan, L. (2005). Intergemeentelijke samenwerking in nieuw perspectief.