



centrum voor
jeugd en gezin

Topmanagers en middenmanagers
op weg naar een groter
verandervermogen van CJG
Rijnmond

26 juni 2020

Erasmus Universiteit Rotterdam

Lisette Sprenger - 514786 -

*"It is not the strongest of the species that will survive, nor the most intelligent,
but the one most responsive to change"*

- Charles Darwin



centrum voor jeugd en gezin

Student: Lisette Sprenger

Studentnummer: 514786

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Master Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus School of Social and Behavioural Science

Studiejaar: 2019-2020

Docentbegeleider: Prof. Dr. L. den Dulk

Tweede lezer: Dr. N.J.L. Cannaearts

Stageorganisatie: CJG Rijnmond

Praktijkbegeleider: Anna-Vera van Tubergen van Deurzen

Aantal woorden: 19.437

Inleverdatum: 26 juni 2020

Voorwoord

Beste lezer,

U heeft op dit moment mijn scriptie *topmanagers en middenmanagers op weg naar een groter verandervermogen van CJG Rijnmond* voor u. Met deze scriptie rond ik de master Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam af. Ik voerde dit onderzoek uit bij CJG Rijnmond, onder begeleiding van Anna-Vera van Tubergen – van Deurzen en Laura den Dulk. Ik wil hen dan ook graag bedanken. Anna-Vera voor het vertrouwen, de vrijheid en eigen verantwoordelijkheid die zij mij gaf, in combinatie met het gevoel dat ik altijd bij haar terecht kon. Daarnaast hielp haar kritische, ervaren blik vanuit de praktijk mij om deze scriptie te schrijven. Laura bedank ik voor haar toegankelijkheid, haar duidelijke, eerlijke, constructieve feedback en haar vertrouwen. Daarnaast bedank ik ook graag alle respondenten die deelnamen aan mijn onderzoek. Dankzij hun eerlijkheid en openheid kon ik mijn scriptie schrijven. Tot slot bedank ik ook alle collega's van de HR afdeling van de organisatie, voor hun betrokkenheid, gezelligheid en inspirerende gesprekken.

Met het inleveren van deze scriptie komt er ook een einde aan mijn studententijd. Als 16-jarige begon ik bij de Hogeschool Rotterdam met de opleiding Human Resource Management. Hier ontdekte ik hoe interessant ik het HR-vak vind en hoe goed het bij mij past. Ook heb ik mij tijdens deze periode persoonlijk ontwikkeld door de vakken die ik volgde en de stages die ik liep. Toch wilde ik mij graag verder verdiepen in het HR-vak en nog geen afscheid nemen van mijn studententijd. Ik schreef mij daarom in voor de pre-master Bestuurskunde om daarna de master Management van HR en Verandering te kunnen volgen. Ik ben blij en trots dat ik deze stap gemaakt heb. De afgelopen twee jaar zijn voorbij gevlogen en nu is het tijd voor de volgende fase in mijn leven. Ik kijk er dan ook erg naar uit om bij CJG Rijnmond aan de slag te gaan als junior HR-adviseur. Ik zie dit als een mooie kans om mezelf verder te ontwikkelen en om de kennis en vaardigheden die ik de afgelopen zes jaar heb opgedaan in de praktijk te brengen!

Lisette Sprenger
Rotterdam, 26 juni 2020

“Don't be afraid. Be focused. Be determined. Be hopeful. Be empowered”

- Michelle Obama

Managementsamenvatting

Aanleiding, doelstelling en vraagstelling

Het NCJ (Nederlands Centrum Jeugdgezondheidszorg) (2018) voerde onder 100 medewerkers en managers van jeugdgezondheidszorg organisaties een onderzoek uit naar de ontwikkelingen in de jeugdgezondheidszorg. Hieruit blijkt onder andere dat veel jeugdgezondheidszorg organisaties te maken hebben met interne veranderingen, die nodig zijn om aan te sluiten bij de ouders van nu en de toekomst. Om ervoor te zorgen dat de benodigde veranderingen succesvol verlopen en geïmplementeerd worden, is het belangrijk dat jeugdgezondheidszorg organisaties een groot verandervermogen hebben. Judge (2012) stelde het OCC (organizational change capacity) model op, waarin dimensies staan die maken dat een organisatie verandervermogen heeft. Er zijn in het model twee dimensies die betrekking hebben op leiderschap: betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren. De vraagstelling van dit onderzoek was dan ook: **In hoeverre wordt er binnen CJG Rijnmond betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement ervaren en welke factoren hebben hier invloed op?**

Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt aandacht besteed aan het OCC-model van Judge (2012) en het verandervermogen van organisaties. Er wordt ook kort stilgestaan bij de wetenschappelijke literatuur over leiderschap in organisaties. Vervolgens gaat het theoretisch kader verder in op de dimensies betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Er wordt op basis van de wetenschappelijke literatuur geconcludeerd dat de beschrijving van betrouwbaar leiderschap overeenkomsten heeft met transformationeel leiderschap. De beschrijving van betrokken middenmanagement heeft niet zo duidelijk overeenkomsten met een bepaalde leiderschapsstijl of gedrag. Om die reden gaat dit theoretisch kader verder in op transformationeel leiderschapsgedrag en betrokken middenmanagement en welke factoren hier invloed op hebben. Aangezien de basis van dit onderzoek het OCC-model van Judge (2012) is, worden in dit onderzoek verder de termen betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement gebruikt.

Methoden

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek werden er interviews gehouden met 9 medewerkers, 7 middenmanagers en 3 topmanagers van CJG Rijnmond. Het toepassen van een kwalitatieve methode bood namelijk de mogelijkheid om met respondenten de diepte in te gaan en zo ervaringen en gedragingen te onderzoeken (Boeije et al. 2009). Door zowel medewerkers, middenmanagers als topmanagers te spreken werden zowel de visie op zichzelf als de visie op andere functies in kaart gebracht, waardoor er een betrouwbaar beeld kon worden gecreëerd over de mate waarin er binnen CJG Rijnmond transformationeel leiderschapsgedrag en betrokken middenmanagement wordt ervaren.

Conclusie

Er zou op basis van dit onderzoek kunnen worden gesteld dat het topmanagement van CJG Rijnmond deels betrouwbaar leiderschap laat zien. Zij hebben namelijk aandacht voor individuele behoeften van medewerkers en middenmanagers. Daarnaast geven zij hen veel autonomie en staan zij open voor de ideeën van medewerkers en middenmanagers door hen bij de verandertrajecten en besluiten te betrekken. De topmanagers hebben echter minder inspirerende invloed. Daarnaast stralen zij volgens de medewerkers en middenmanagers geen duidelijke visie uit over de manier waarop

organisatiedoelen bereikt zouden moeten worden, de manier waarop middenmanagers leiding zouden moeten geven en de gewenste mate van centralisatie. Hierdoor kan er worden gesteld dat er binnen de organisatie deels betrouwbaar leiderschap wordt ervaren. Er zijn een aantal factoren die invloed lijken te hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap wordt ervaren. Zo blijkt dat de kenmerken van medewerkers, namelijk hoogopgeleide professionals, het leiderschapsgedrag van de topmanagers bepalen. De perceptie van de topmanagers van de organisatiecultuur hun voor leiderschapstijl (situationeel), bepalen ook het leiderschapsgedrag van de topmanagers. Dit gedrag heeft invloed op in hoeverre er binnen CJG Rijnmond betrouwbaar leiderschap wordt ervaren. Ook de hoeveelheid autonomie wat de topmanagers geven aan middenmanagers heeft hier invloed op.

Er kan op basis van dit onderzoek worden geconcludeerd dat er bij CJG Rijnmond in mindere mate sprake is van betrokken middenmanagement op de manier die volgens Judge (2012) nuttig is voor het verandervermogen van organisaties. Er bestaat namelijk binnen de organisatie twijfel of de middenmanagers op de juiste manier verbinding leggen tussen de top van de organisatie en hun medewerkers en of zij de voordelen van veranderingen voldoende tonen aan medewerkers. Ook verschillende de respondenten van mening over of de middenmanagers bezig zijn om de visie van de organisatie voldoende om te zetten in concrete acties. Tevens wordt er getwijfeld of de middenmanagers toegewijd zijn aan de gehele organisatie. Wel tonen de middenmanagers toewijding aan de dienstverlening van de organisatie, de medewerkers en de locatie waaraan zij leiding geven. De middenmanagers tonen dus wel deels betrokkenheid en zij worden betrokken bij verandertrajecten. Er zijn een aantal factoren die invloed lijken te hebben op de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt ervaren zoals bedoeld door Judge (2012). De veelheid aan projecten in combinatie met het dagelijkse werk, de toewijding van middenmanagers aan voornamelijk hun eigen locatie en medewerkers, de grote mate van autonomie van middenmanagers en het soms ontbreken van kennis over verandertrajecten spelen hierbij een rol. Tevens lijkt de structuur van de organisatie invloed te hebben op de mate van betrokkenheid bij de gehele organisatie. Het gebrek aan organisatie-eenheid en de wij-zij cultuur die er heerst lijkt hiervoor niet bevordelijk. Ook het ontbreken van een duidelijke rolverwachting bij middenmanagers, wat deels veroorzaakt wordt door de keuzes en het leiderschapsgedrag van de topmanagers, lijkt invloed te hebben op de mate waarin middenmanagers betrokkenheid laten zien op de manier die volgens Judge (2012) een positief effect heeft op het verandervermogen van organisaties.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gericht op het vergroten van de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren. Er wordt aan het topmanagement geadviseerd om meer eenduidigheid en een duidelijke visie uit te stralen. Tevens wordt een intern leiderschapstraject geadviseerd waarin de topmanagers samen met middenmanagers kunnen afstemmen wat hun verantwoordelijkheden zijn en wat niet, wat de topmanagers van de middenmanagers verwachten en welke behoeften de middenmanagers hebben. Tijdens dit traject kunnen tevens trainingen aangeboden worden om gewenste competenties en vaardigheden te ontwikkelen. Andere adviezen zijn het bevorderen van een zakelijke- en aanspreekcultuur en het meer organisatiebreed communiceren. Voor het vergroten van de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt ervaren is het ook belangrijk om prioriteiten te stellen in de hoeveelheid veranderprojecten. Het zou daarnaast ook goed zijn om de manier van communicatie over de veranderprojecten te evalueren en opnieuw vorm te geven. Een ander advies is om de wij-zij cultuur deels weg te nemen. Dit kan gedaan worden door meer nadruk te leggen op de gezamenlijke doelen. Tot slot is het advies om inhoudelijke afstemming tussen locaties en ondersteunende afdelingen te bevorderen en meer informeel contact mogelijk te maken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Relevantie.....	8
1.4 Doelstelling.....	9
1.5 Vraagstelling.....	9
1.6 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Het OCC-model van Judge (2012) en verandervermogen	10
2.2 Leiderschap	11
2.3 Betrouwbaar leiderschap	12
2.4 Factoren die invloed hebben op transformationeel leiderschapsgedrag	13
2.5 Betrokken middenmanagement.....	15
2.6 Factoren die invloed hebben op betrokken middenmanagement	15
2.7 Conceptueel model	17
3. Methoden.....	18
3.1 Ontwerp	18
3.2 Dataverzameling.....	18
3.3 Dataverwerking	19
3.4 Betrouwbaarheid en geldigheid	19
3.5 Operationalisering	20
4. Resultaten	26
4.1 In hoeverre wordt het topmanagement van CJG Rijnmond ervaren als betrouwbaar leiderschap?	26
4.2 In hoeverre wordt er binnen CJG Rijnmond betrokken middenmanagement ervaren?	29
4.3 Beïnvloedende factoren	33
5. Analyse	37
5.1 Factoren van invloed op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap van topmanagers wordt ervaren	37
5.2 Factoren van invloed op de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt ervaren	38
6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen.....	41

6.1 Conclusie	41
6.2 Reflectie.....	42
6.3 Aanbevelingen.....	44
Bibliografie	47
Bijlage 1 vragenlijsten interviews	51
Bijlage 2 uitnodigingsmail respondenten	57

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het NCJ (Nederlands Centrum Jeugdgezondheidszorg) (2018) voerde onder 100 medewerkers en managers van jeugdgezondheidszorg organisaties een onderzoek uit naar de ontwikkelingen in de jeugdgezondheidszorg. Hieruit blijkt onder andere dat veel jeugdgezondheidszorg organisaties te maken hebben met interne veranderingen. Voorbeelden van deze veranderingen zijn zelfsturend werken, digitalisering, implementeren van richtlijnen, taakherschikking en flexibilisering van contactmomenten. Deze veranderingen zijn volgens het onderzoek nodig om aan te sluiten bij de ouders van nu en de toekomst. Het aansluiten bij de ouders van nu en in de toekomst zal volgens het centrum een continu proces zijn. De veranderingen vragen volgens het kenniscentrum van zowel professionals, managers als stafmedewerkers een verandering in de manier van werken. Om ervoor te zorgen dat de benodigde veranderingen succesvol verlopen en geïmplementeerd worden is het dus belangrijk dat jeugdgezondheidszorg organisaties een groot verandervermogen hebben. Het verandervermogen van organisaties is volgens Judge (2012) een dynamisch en multidimensionaal vermogen die een organisatie in staat stelt om bestaande competenties te verbeteren, terwijl ondertussen wordt gewerkt aan het cultiveren van nieuwe competenties om te zorgen dat de organisatie overleeft en bloeit. Het gaat dus om de juiste balans tussen enerzijds operationele capaciteiten en anderzijds veranderingen.

Jeugdgezondheidszorg organisaties zijn maatschappelijke organisaties. Boonstra et al. (2017) beschrijven maatschappelijke organisaties namelijk als organisaties die bijdragen aan het welzijn van burgers doordat zij maatschappelijke waarde creëren. De maatschappelijke waarde van jeugdgezondheidszorg organisaties blijkt wel uit hun algemene missie: *“ieder kind moet veilig en gezond kunnen opgroeien”* (NCJ, 2018). Een kenmerk van maatschappelijke organisaties is volgens Boonstra et al. (2017) dat ze door overheidsbeleid worden gereguleerd. Daarnaast hebben zij te maken met kritische burgers die hoge eisen stellen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Volgens Boonstra et al. (2017) worden er aan maatschappelijke organisaties vaak tegenstijdige eisen gesteld en aan de andere kant hebben zij een beperkte speelruimte. Dit maakt dat maatschappelijke organisaties te maken hebben met een unieke dynamiek. Deze dynamiek zorgt er volgens de auteurs voor dat het lastig en spannend is om in maatschappelijke organisaties veranderingen door te voeren.

Dit onderzoek vindt plaats bij CJG Rijnmond. CJG Rijnmond is een stichting die in 14 gemeenten in regio Rijnmond activiteiten uitvoert die gericht zijn op het bieden van jeugdgezondheidszorg. De organisatie wordt gefinancierd door de gemeenten. De organisatie introduceerde onlangs een nieuw programma: CJG-Next. Hiermee willen zij werken aan de vernieuwing van hun diensten en een toekomstbestendige organisatie worden. Zij richten zich binnen het CJG-Next programma op 5 trends in het werkveld, die hierboven genoemd staan. De overkoepelende trend voor de organisatie is continu veranderen. Het anticiperen op veranderingen zal voor CJG Rijnmond een leidmotief vormen. Bueno & Kerber (2010) stellen dat organisaties eerst een duurzaam verandervermogen nodig hebben om duurzame veranderingen succesvol te kunnen doorvoeren. CJG Rijnmond wil daarom graag het verandervermogen van de organisatie vergroten. Om dit te bereiken startte de organisatie met het programma CJG-Pro, wat zich richt op de professional van de toekomst. In dit programma staat onder andere het profiel van het leiderschap van de toekomst centraal.

Judge (2012) stelde het OCC (organizational change capacity) model op. In dit model worden acht dimensies genoemd die maken dat een organisatie verandervermogen heeft. Er zijn in het model twee dimensies die betrekking hebben op leiderschap: betrouwbaar leiderschap en betrokken

middenmanagement. Leiderschap heeft dus volgens de onderzoeker invloed op het verandervermogen van organisaties. Naar aanleiding van de hierboven genoemde context gaat dit onderzoek over betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement.

1.2 Probleemstelling

De beschrijving van betrouwbaar leiderschap van Judge (2012) heeft overeenkomsten met de beschrijving van transformationeel leiderschap van Bass (1985). Een betrouwbare leider is namelijk volgens Judge (2012) een leider die het welzijn van zijn medewerkers in acht neemt, competent is en het goede voorbeeld geeft. Een transformationele leider is volgens Bass (1985) een leider die charisma, een sterke visie en aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers heeft.

De resultaten van het onderzoek van Yasir et al. (2016) onder non-profit organisaties tonen een significante en positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en het verandervermogen van organisaties. Ook Chirichello (1999) concludeerde ook dat transformationele leiders verandervermogen kunnen creëren. Nielsen & Cleal (2011) beschrijven dat er al veel wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de effecten van transformationeel leiderschap. Er is volgens hen echter nog weinig onderzoek gedaan naar hoe dit leiderschapsgedrag aangemoedigd kan worden. Ook Rubin et al. (2005) beschrijven dat er nog weinig bekend is over de antecedenten van transformationeel leiderschapsgedrag. Er kan dus worden geconcludeerd dat het ten behoeve van het verandervermogen van organisaties nuttig is om transformationeel leiderschapsgedrag in te zetten, maar dat er nog weinig bekend is over welke factoren invloed hebben op dit leiderschapsgedrag.

1.3 Relevantie

Het boek van Judge (2012) over de dimensies van verandervermogen is geschreven voor leiders die het verandervermogen van hun organisatie willen opbouwen. Uit zijn beschrijving van de twee dimensies blijkt dat Judge (2012) met betrouwbaar leiderschap vooral doelt op het topmanagement en met betrokken middenmanagement vooral doelt op de middenmanagers. Stathakopoulos et al. (2019) concludeerden uit hun onderzoek dat top- en middenmanagers overlapping maar ook verschillen hebben in hun eigenschappen en rollen. Zij noemen bijvoorbeeld als overeenkomst ruimdenkendheid en als verschil sterke visie (van topmanagement) en flexibiliteit (van middenmanagers). Mumford et al. (2007) beschrijven in hun onderzoek de strataplex. De onderzoekers stellen dat wat nodig is aan leiderschapsvaardigheden varieert per managementniveau. Ieder niveau dient een bepaalde mate van cognitieve-, interpersoonlijke-, bedrijfs- en strategische vaardigheden hebben. De mate verschilt echter per niveau van management. Het onderzoek van de auteurs laat zien dat het overwegen van verschillende categorieën van leiderschapsvaardigheden nuttig is. Stathakopoulos et al. (2019) adviseren toekomstig onderzoek tevens om meer specifiek onderzoek te doen naar de rol van topmanagement en kenmerken van middenmanagement op het gebied van bijvoorbeeld houding. Naar aanleiding hiervan is in dit onderzoek de keuze gemaakt om in leiderschap onderscheid te maken in top- en middenmanagement. Aangezien de basis van dit onderzoek het OCC-model van Judge (2012) is, worden in dit onderzoek de termen betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement gebruikt.

Volgens Crawford et al. (2003) staan publieke organisaties voor de uitdaging om betere diensten te leveren op een efficiënte en flexibele manier. Ook in het kader van de bestuurskunde is dit onderzoek daarom relevant. In die veranderende context is het namelijk belangrijk dat publieke organisaties, zoals jeugdgezondheidszorg organisaties, een groot verandervermogen hebben. Dit onderzoek draagt daaraan bij door onderzoek te doen naar welke factoren invloed hebben op de dimensies betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement.

Naast de bovengenoemde wetenschappelijke en bestuurlijke relevantie is dit onderzoek ook maatschappelijk relevant. Op het moment dat het leiderschap zich binnen CJG Rijnmond verder

ontwikkelt heeft dit volgens het model van Judge (2012) een positief effect heeft op het verandervermogen van de organisatie. Met een groot verandervermogen kan de organisatie werken aan de eerder genoemde trends om zo de kinderen en ouders van nu en de toekomst blijvend te ondersteunen.

1.4 Doelstelling

Vanwege de beschreven aanleiding, probleemstelling en relevantie is het doel van dit onderzoek om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de mate waarin er binnen CJG Rijnmond betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren. Op het moment dat er meer bekendheid is over welke factoren hier invloed op hebben kunnen er adviezen worden gegeven over wat CJG Rijnmond kan doen om het leiderschapsgedrag te bevorderen.

1.5 Vraagstelling

Om de hierboven beschreven doelstelling te bereiken richt dit onderzoek zich op de volgende hoofdvraag:

In hoeverre wordt er binnen CJG Rijnmond betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement ervaren en welke factoren hebben hier invloed op?

Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- In hoeverre wordt het topmanagement van CJG Rijnmond ervaren als betrouwbaar leiderschap?
- In hoeverre wordt er binnen CJG Rijnmond betrokken middenmanagement ervaren?
- Welke factoren binnen CJG Rijnmond hebben invloed op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren?

Er worden interviews gehouden met medewerkers, middenmanagers en topmanagers van CJG Rijnmond om de empirische data te verzamelen die nodig is om antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen.

1.6 Leeswijzer

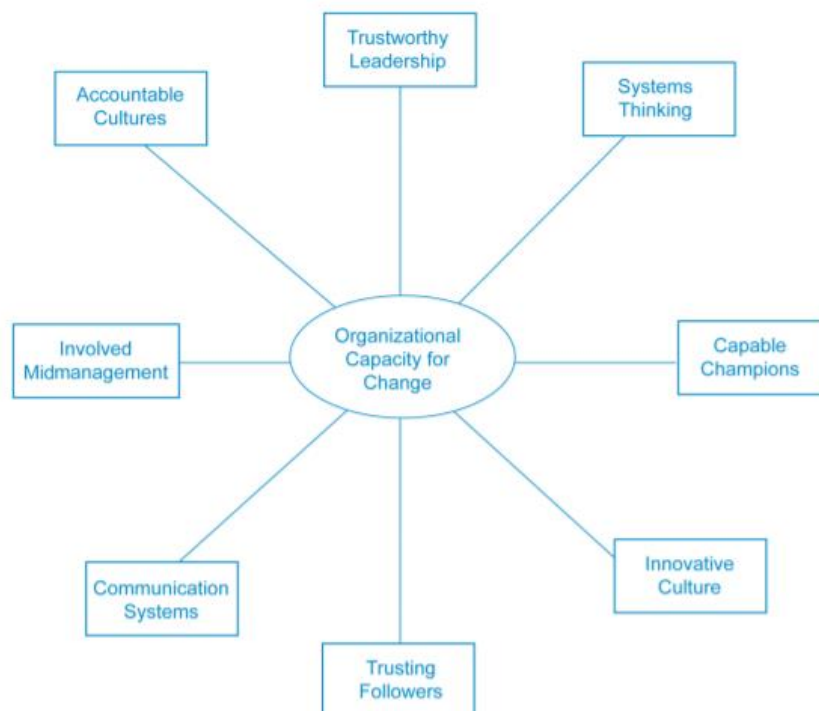
Nu de aanleiding, probleemstelling, relevantie, doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek bekend is, gaat dit rapport verder met het theoretisch kader. Hierin wordt de meest relevante literatuur voor dit onderzoek beschreven. Op basis hiervan wordt een conceptueel model opgesteld. In het hoofdstuk methoden wordt vervolgens beschreven op welke manier dit onderzoek uitgevoerd wordt. Na het uitvoeren van het empirische onderzoek worden de uitkomsten weergegeven in het hoofdstuk resultaten. Aan de hand van de resultaten wordt een analyse gemaakt, waarna in het laatste hoofdstuk de hoofdvraag wordt beantwoord. Tot slot worden er op basis dit onderzoek aanbevelingen gedaan aan CJG Rijnmond die gericht zijn op het vergroten van de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren.

2. Theoretisch kader

Zoals in de inleiding is beschreven, is de aanleiding van dit onderzoek de veranderingen waar jeugdgezondheidszorgorganisaties mee te maken hebben en krijgen. Het is om die reden belangrijk dat dat deze organisaties een groot verandervermogen hebben. Dit theoretisch kader start daarom met de relevante literatuur over het OCC-model van Judge (2012) en het verandervermogen van organisaties. Er wordt vervolgens toegelicht waarom dit onderzoek verder gaat over de leiderschapsdimensies uit het OCC-model. Er wordt daarom kort stilgestaan bij de wetenschappelijke literatuur over leiderschap in organisaties. Vervolgens gaat dit theoretisch kader verder in op de dimensies betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Er wordt op basis van de wetenschappelijke literatuur geconcludeerd dat de beschrijving van betrouwbaar leiderschap overeenkomsten heeft met transformationeel leiderschap. De beschrijving van betrokken middenmanagement heeft niet zo duidelijk overeenkomsten met een bepaalde leiderschapsstijl of gedrag. Om die reden gaat dit theoretisch kader verder in op transformationeel leiderschapsgedrag en betrokken middenmanagement en welke factoren hier invloed op hebben. Dit theoretisch kader sluit dan ook af met een conceptueel model waarin de beïnvloedende factoren visueel worden weergegeven.

2.1 Het OCC-model van Judge (2012) en verandervermogen

Judge (2012) beschrijft in zijn boek een manier waarop organisaties hun verandervermogen kunnen opbouwen. Op die manier kunnen organisaties zich effectief voorbereiden of reageren op veranderende omgevingen. Volgens de onderzoeker is verandervermogen zoals eerder benoemd een dynamisch en multidimensionaal vermogen die een organisatie in staat stelt om bestaande competenties te verbeteren, terwijl ondertussen wordt gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe competenties om te zorgen dat de organisatie overleeft en bloeit. Delen uit deze definitie komen ook terug in andere definities over het verandervermogen van organisaties. Zo stelden Meyer & Stensakker (2006) dat verandervermogen gaat om de verdeling en ontwikkeling van enerzijds verandering en anderzijds operationele capaciteiten die lange termijn prestaties ondersteunen. De onderzoekers stellen dat veranderprocessen een negatief effect zouden kunnen hebben op de dagelijkse werkzaamheden, maar dat dit gecompenseerd wordt door de positieve effecten van het veranderproces op de verbetering van prestaties. Als in de praktijk blijkt dat dit bij een organisatie niet het geval is, heeft die organisatie onvoldoende verandervermogen. Verandervermogen gaat volgens Bennebroek et al. (2003) over de mate waarin aspecten van een organisatie belemmerend of bevorderend zijn voor een veranderproces. Dit sluit aan bij wat Cozijnsen (2013) zegt over verandercapaciteit. Volgens hem gaat dit over de sterktes en zwaktes van organisaties om veranderingen tot een succes te maken zonder negatieve effecten voor medewerkers en de organisatie. In de definities komt dus steeds terug dat verandervermogen gaat over de balans tussen het behouden van operationele capaciteiten en het succesvol doorvoeren van veranderingen. Het verandervermogen van organisaties omvat volgens de Judge (2012) acht dimensies:



Figuur 1: Eight Dimensions of Organizational Capacity for Change (Judge, 2012)

In de inleiding is toegelicht waarom dit onderzoek zich richt op de leiderschapsdimensies in dit model. Stathakopoulos et al. (2019) benoemen namelijk de verschillende rollen van top- en middenmanagement. Zo stellen zij dat topmanagers verantwoordelijk zijn voor het vormen, ondersteunen en overbrengen van een organisatievisie. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het goed beheren van het personeel, zodat zij tevreden zijn en op één lijn zitten met de strategie van de organisatie. Tot slot moet het topmanagement vaardig zijn in het voorspellen van kansen en bedreigingen om op basis daarvan strategische keuzes te maken. Het middenmanagement moet volgens de onderzoekers in de eerste plaats deskundig zijn in hun vakgebied en innovatiedrang hebben. Daarnaast is het van belang dat het middenmanagement flexibel is, zodat zij hun medewerkers kunnen uitdagen om ook flexibel te zijn. De onderzoekers stellen dat het in toekomstig onderzoek relevant is om onderscheid te maken in top- en middenmanagement. Dit theoretisch kader gaat daarom, na wat algemene literatuur over leiderschap, verder in op de twee leiderschapsdimensies uit dit model: betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement.

2.2 Leiderschap

Er bestaan veel verschillende definities over leiderschap in organisaties. Zo beschrijven veel mensen volgens Rainey (2014) leiderschap als het vermogen om mensen te sturen en energie te geven om hun doelen te bereiken. Yukl (2006) heeft een iets andere definitie. Hij beschrijft leiderschap als een proces van het beïnvloeden van anderen en het faciliteren van het proces van collectieve en individuele inspanning om de gemeenschappelijke doelen te bereiken. Robbins & Coulter (2015) beschrijven leiderschap in het kort als het proces van het beïnvloeden van een groep mensen om zo de doelen te bereiken. De beschrijving van Robbins & Coulter (2015) vat alle definities over leiderschap kort samen: leiderschap is het proces van het beïnvloeden van een groep om zo de doelen te bereiken. Wat in iedere definitie dus terugkomt is het geven van sturing om doelen te bereiken.

In de wetenschappelijke literatuur wordt regelmatig geschreven over leiderschapsgedrag in relatie tot organisatieveranderingen. Higgs & Rowland (2011) onderzochten de impact van het gedrag van leiders op succesvolle implementatie van veranderingen. Zij concludeerden dat 'leader centric'

gedrag (leider gericht gedrag) een negatief effect heeft op de implementatie van veranderingen. Faciliterend leiderschap heeft volgens hen juist een positief effect op het succes van veranderingen. De onderzoekers tonen in hun onderzoek aan dat er een relatie is tussen leiderschapsgedrag en de gekozen aanpak om iets te veranderen. Higgs and Rowland (2005) beschrijven in eerder onderzoek drie soorten leiderschapsgedrag bij veranderingen: shaping, framing en creating. Shaping gaat over de acties en communicatie van leiders die gaan over de verandering zelf, waarbij het gaat om een individuele focus. Framing gaat over het vaststellen van uitgangspunten voor de verandering: het ontwerpen van de reis. Creating gaat over het creëren van organisatorische én individuele capaciteiten en het leggen van verbindingen voor de verandering. Volgens het onderzoek heeft shaping een negatief effect op het succes van de verandering en heeft de combinatie van framing en creating een positief effect op het succes van de verandering.

Jeugdgezondheidszorgmedewerkers zijn volgens de theorie van Lepak & Snell (1999) professionals. Ze leveren voor jeugdgezondheidszorg organisaties een hoge toegevoegde waarde en zijn essentieel voor het uitvoeren van de strategie. Het HR-beleid zou volgens hen gericht moeten zijn op productiviteit en het verbeteren van prestaties. Daarnaast zou de organisatie zich moeten inzetten om het werk interessant te maken en houden zodat de medewerkers geboeid blijven. Sfantou et al. (2017) concluderen naar aanleiding van een systematische review in de gezondheidszorg, waar ook veel professionals werken, dat transformationeel en transactioneel leiderschap zorgt voor meer patiënten tevredenheid. Deze leiderschapsstijlen lijken volgens hen dus het meest geschikt voor leiders van professionals.

Naast leiderschapsgedrag wordt er in de wetenschappelijke literatuur ook regelmatig aandacht besteed aan het onderscheid tussen managers en leiders. Volgens 't Hart (2014) vervullen beiden een belangrijke functie en zit er een verschil in focus en ambitie. Hij stelt dat management gaat over het omgaan met flexibiliteit en dat leiderschap gaat over omgaan met veranderingen. Ook Zaleznik (2004) schrijft over het verschil tussen managers en leiders. Volgens hem zit in het verschil in de opvattingen die zij hebben over orde en chaos. Managers streven naar stabiliteit en orde en doen daarom hun best om problemen zo snel mogelijk op te lossen. Aan de andere kant tolereren leiders juist de chaos en zij zijn bereid om problemen niet gelijk op te lossen om zo het probleem beter te kunnen begrijpen. Zaleznik (2004) stelt ook dat beide rollen nodig zijn om een succesvolle organisatie te zijn. Caldwell (2003) richtte zijn onderzoek op managers en leiders in de context van veranderingen. Veranderingsleiders zijn volgens hem de leidinggevendenden aan de top van een organisatie die een strategische verandering voor ogen hebben. Verandermanagers zijn de managers in het middenniveau die het draagvlak voor de veranderingen uitbouwen. De veronderstelling hierbij is dat veranderleiderschap gaat over de creatie van een visie terwijl verandermanagement gaat over het vertalen van de visie naar acties. De onderzoeker stelt daarbij dat dit verschillende uitdagingen zijn die complementair zijn aan elkaar. Van Wart (2017) gebruikt de begrippen echter wel door elkaar omdat leiders ook managen. Eén persoon kan volgens hem dus wel zowel de managementrol als de leidersrol hebben. Ook Caldwell (2003) erkent dat in de praktijk de twee rollen lastig te onderscheiden zijn. Desondanks is het volgens hem wel nodig om het onderscheid te maken, omdat het wel algemene richtlijnen biedt over de taken van de leiders en de managers. Judge (2012) maakt het onderscheid door te schrijven over betrouwbaar leiderschap, waarmee hij doelt op de strategische leiders, en betrokken middenmanagement, waarmee hij doelt op de middenmanagers.

2.3 Betrouwbaar leiderschap

Betrouwbaar leiderschap volgens Judge (2012). Volgens hem is autoriteit alleen niet voldoende om een organisatieverandering mogelijk te maken. De strategische leiders moeten ook worden gezien als competent en zij moeten het welzijn van de medewerkers in acht nemen. Het topmanagement moet bestaan uit bescheiden en goed functionerende mensen. Judge (2012) benoemt in de dimensie het

woord betrouwbaar. Hij stelt namelijk dat een verandering nooit blijvend zal zijn zonder een mate van vertrouwen. Hij beschrijft een betrouwbare leider als een persoon die door leden wordt gezien als bekwaam en als iemand die het organisatiebelang voorop stelt. De strategische leider moet een goede balans vinden tussen vertrouwen en gezag. Daarnaast is het belangrijk dat de leider het goede voorbeeld geeft. Betrouwbaarheid bestaat volgens Mayer et al. (1995) uit geschiktheid, welwillendheid en integriteit. Als deze drie zaken aanwezig zijn bij een leider wordt diegene gezien als betrouwbaar. De onderzoekers beschrijven geschiktheid als de cluster vaardigheden en competenties die iemand in staat stelt om binnen een bepaald domein invloed uit te oefenen. Welwillendheid wordt door hen beschreven als de mate waarin iemand wordt verondersteld om goed te willen doen aan de anderen. Men wordt volgens Mayer et al. (1995) gezien als integer op het moment dat de persoon zich houdt aan principes die anderen aanvaardbaar vinden. Barney & Hansen (1994) beschrijven betrouwbaar leiderschap als het vermogen van het topmanagement om vertrouwen bij organisatieleden te winnen en om hen de weg te wijzen om de gezamenlijke doelen te bereiken. Savolainen & Häkkinen (2011) voegen nog de factor voorspelbaarheid toe, wat gaat over de mate waarin organisatieleden weten wat zij kunnen verwachten van een leider. Deze onderzoekers concluderen dat medewerkers vooral aan de hand van de alledaagse daden van een leider beoordelen of zij de leider als betrouwbaar zien. Leaders moeten zich dus focussen op het zichtbaar maken van hun betrouwbaarheid. Uit de beschrijving van Judge (2012) over betrouwbaar leiderschap blijkt dat hij vooral doelt op het topmanagement. Weber & Weber (2001) stellen dat betrouwbaarheid van het topmanagement belangrijk is, omdat het de middenmanagers in staat stelt om de koppeling te behouden tussen de top en de rest van de organisatieleden. Abrahamson (2000) stelt dat betrouwbaar leiderschap een positief effect heeft op het doorvoeren van veranderingen doordat het de onvrede die ontstaat bij een verandering wegneemt. Daarnaast levert het volgens hem meer betrokkenheid op. Volgens Collins (2001) hebben organisaties die veranderingen succesvol doorvoeren een nederig topmanagement met passie voor de toekomst.

De beschrijving van betrouwbaar leiderschap heeft overeenkomsten met transformationeel leiderschap. Transformationele leiders zorgen ervoor dat volgers zich kunnen identificeren met de visie van de organisatie (Bass 1985). Een transformationeel leider heeft volgens hem charisma en aandacht voor de individuele ontwikkeling van volgers. De resultaten van het onderzoek van Yasir et al. (2016) onder non-profit organisaties tonen een significante en positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en het vertrouwen van medewerkers. Tevens is er volgens het onderzoek een significante en positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en het verandervermogen van organisaties. Deze relatie wordt gemedieerd door het vertrouwen van medewerkers. Als het leiderschap inspirerend, actief en ondersteunend is heeft dit een positief effect op het vertrouwen van medewerkers. Een hoge mate van vertrouwen van medewerkers heeft weer een positief effect op het verandervermogen van organisaties. Uit het onderzoek van Kane & Tremble (2000) blijkt dat het topmanagement meer werd geïdentificeerd als transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap meer werd gezien bij het middenmanagement. Transformationeel gedrag heeft volgens hem een uniek effect op de resultaten op lange termijn die gericht zijn op ontwikkeling.

2.4 Factoren die invloed hebben op transformationeel leiderschapsgedrag

Uit de hierboven beschreven literatuur blijkt dat het voor het ontwikkelen van een groot verandervermogen van organisaties belangrijk is dat er transformationeel leiderschapsgedrag getoond wordt. Om dit mogelijk te maken is het relevant om te weten welke factoren invloed hebben op transformationeel leiderschapsgedrag. Bommer et al. (2004) hadden als doel om te onderzoeken waarom sommige leiders wel transformationeel leiderschapsgedrag laten zien en sommigen niet. Er zijn volgens hen twee variabelen die dit verklaren. Er is een grotere kans dat een leider transformationeel leiderschapsgedrag vertoont op het moment dat de leider gelooft dat voorgestelde

verandering succesvol kan worden uitgevoerd. De onderzoekers concluderen daarmee dat de houding van leiders ten opzichte van de organisatiecontext bepaalt of een manager zich wel of niet bezighoudt met transformationeel leiderschapsgedrag. Een andere variabele die dit volgens hen verklaard is de sociale context van de leider. De onderzoekers doelen hier voornamelijk op het leiderschapsgedrag van collega leiders. Op het moment dat andere leiders binnen de organisatie transformationeel leiderschapsgedrag vertonen is de kans groter dat een leider zelf ook dit gedrag gaat vertonen. Vanwege het gegeven dat het topmanagement van CJG-Rijnmond maar uit drie topmanagers bestaat en omdat het leiderschapsgedrag in dit onderzoek de afhankelijke variabele is, wordt deze factor in dit onderzoek niet meegenomen als onafhankelijke variabele.

Shivers-Blackwell (2006) concludeerde dat de perceptie van leiders van de organisatiestructuur- en cultuur invloed heeft op hoe zij hun leiderschapsrol interpreteren. De onderzoekers stellen dat leiders transformationeel leiderschapsgedrag zullen vertonen op het moment dat zij de organisatiestructuur zien als organisch en flexibel. Als de genoemde structuur aanwezig is, kunnen leiders zich aangemoedigd voelen om hun medewerkers te motiveren en stimuleren. De onderzoekers concluderen dus dat rolverwachtingen van leiders zijn verankerd in de interpretaties van de organisatiestructuur- en cultuur. De structuur en cultuur van semipublieke en publieke organisaties wordt volgens Blom et al. (2018) gekenmerkt als bureaucratisch. Kijkend naar de conclusies van Shivers-Blackwell (2006) en Blom et al. (2018) zou men kunnen beredeneren dat de publieke context een negatief effect heeft op transformationeel leiderschapsgedrag. Wright & Pandey (2010) concludeerden echter dat dit niet het geval is. Hun bevindingen laten zien dat publieke organisaties minder bureaucratisch zijn dan wordt gedacht. Daarnaast concluderen zij dat bureaucratische kenmerken weinig of geen nadelige invloed hebben op het vertonen van transformationeel leiderschapsgedrag. Transformationeel leiderschapsgedrag kan er volgens Moynihan et al. (2012) juist voor zorgen dat medewerkers minder red tape ervaren waardoor zij minder last hebben van de vele regels en procedures in een bureaucratische organisatie.

Mehta & Krishnan (2004) deden onderzoek naar de factoren die invloed hebben op de perceptie van medewerkers ten aanzien van hun transformationele leider. Leiders worden meer gezien als transformationele leider op het moment dat de organisatiecultuur sterk is. Ook Sfantou et al. (2017) concluderen dat een transformationele leiderschapsstijl sterk verbonden is met een hogere kwaliteit van processen en een sterke organisatiecultuur. Deal & Kennedy (1983) beschrijven dat organisaties met een sterke organisatiecultuur dicht bij de klant staan, consistent zijn, cohesie stimuleren, duidelijke opvattingen en een lange termijnvisie hebben.

De resultaten van Bruch & Walter (2007) tonen aan dat hiërarchie een randvoorwaarde vormt voor het optreden van transformationeel leiderschapsgedrag. Hogere hiërarchische niveaus zijn een gunstigere context voor transformationeel leiderschap. Hogere leiders lijken namelijk in een betere positie te zitten om charismatisch en visionair gedrag te tonen.

Naast de organisatiecontext is er ook onderzoek gedaan naar de invloed van kenmerken van de leider op transformationeel leiderschapsgedrag. Phipps & Prieto (2011) concluderen na hun onderzoek dat persoonlijke eigenschappen invloed hebben op het leiderschapsgedrag wat zij in het algemeen vertonen en specifiek transformationeel leiderschap. De onderzoekers stellen dat vijf persoonlijkheidskernmerken invloed hebben op de mate van transformationeel leiderschap: openheid voor ervaringen, zorgvuldigheid, extraversie, aangenaamheid en emotionele stabiliteit. Zij stellen daarbij echter dat niet alle persoonlijkheidskernmerken significante voorspellers zijn van transformationeel leiderschapsgedrag. Tevens benoemen zij dat één of twee eigenschappen niet voldoende zijn om transformationeel leiderschap te voorspellen. Ook Bono & Judge (2004) concluderen na hun meta-analyse dat de relatie tussen persoonlijkheid en transformationeel leiderschap zwak is. Persoonlijke eigenschappen van een leider zullen in dit onderzoek dus niet worden meegenomen als antecedenten van transformationeel leiderschapsgedrag. Het zal in dit

kwalitatieve onderzoek namelijk niet mogelijk zijn om deze relatie op een betrouwbare en valide manier te onderzoeken.

2.5 Betrokken middenmanagement

Naast betrouwbaar leiderschap is ook betrokken middenmanagement een leiderschapsdimensie uit het model van Judge (2012). Volgens hem is het belangrijk dat de middenmanagers betrokken zijn bij de initiatieven voor veranderingen. Dit omdat middenmanagers een belangrijke rol spelen bij het verbeteren van het verandervermogen van organisaties. Vaak ontstaan veranderinitiatieven bij middenmanagers. Toch kunnen zij veranderingen passief of actief blokkeren door hun unieke positief binnen organisaties. De auteur beschrijft dat Buchen (2005) stelt dat topmanagers de middenmanagers als grootste obstakels van veranderingen zien. Dit terwijl middenmanagers volgens Judge (2012) juist essentiële verkopers zijn. Het verkopen van veranderingen zouden zij volgens hem moeten doen door de voordelen van veranderingen te tonen aan medewerkers. Middenmanagers ontbreken echter vaak in actie wanneer er veranderingen worden nagestreefd, wat volgens hem wel de taak is van een betrokken middenmanager.

Volgens Judge (2012) is betrokken middenmanagement dus belangrijk voor het verandervermogen van organisaties. In het kader van betrokken worden heeft dit volgens Larkin & Larkin (1996) te maken met de vertaalslag die zij kunnen maken. Als de middenmanagers vertalen wat het veranderinitiatief praktisch betekent voor medewerkers kunnen geruchten uit de wereld worden geholpen.

Huy (2001) beschrijft vier rollen die middenmanagers vervullen bij succesvolle veranderprocessen:

- Ondernemer: Ze staan dicht bij de dagelijkse gang van zaken, maar ver genoeg verwijderd om het grote geheel te zien.
- Communicator: Ze gebruiken hun vertaalvaardigheden om de veranderinitiatieven te vertalen naar hun medewerkers.
- Therapeut: Ze kunnen de aangewakkerde emoties van medewerkers minimaliseren.
- Koorddanser: Ze stellen de organisatie in staat om te blijven presteren op korte termijn terwijl het topmanagement zich positioneert voor de toekomst.

Middenmanagers moeten volgens Stathakopoulos et al. (2019) kennis hebben in het vakgebied om de prestaties van de organisatie te stimuleren. Daarnaast is het volgens de onderzoekers van centraal belang dat het middenniveau toegewijd is aan de organisatie, omdat dit zorgt voor meer motivatie in de gehele organisatie. Tot slot is ook flexibiliteit volgens hen een cruciale eigenschap voor het middenmanagement om mee te kunnen helpen aan de uitdagingen in de omgeving. Volgens Floyd & Woolridge (1996) gaat betrokken middenmanagement over het vermogen van middenmanagers om een effectieve verbinding te leggen tussen het topmanagement en de rest van de organisatie.

2.6 Factoren die invloed hebben op betrokken middenmanagement

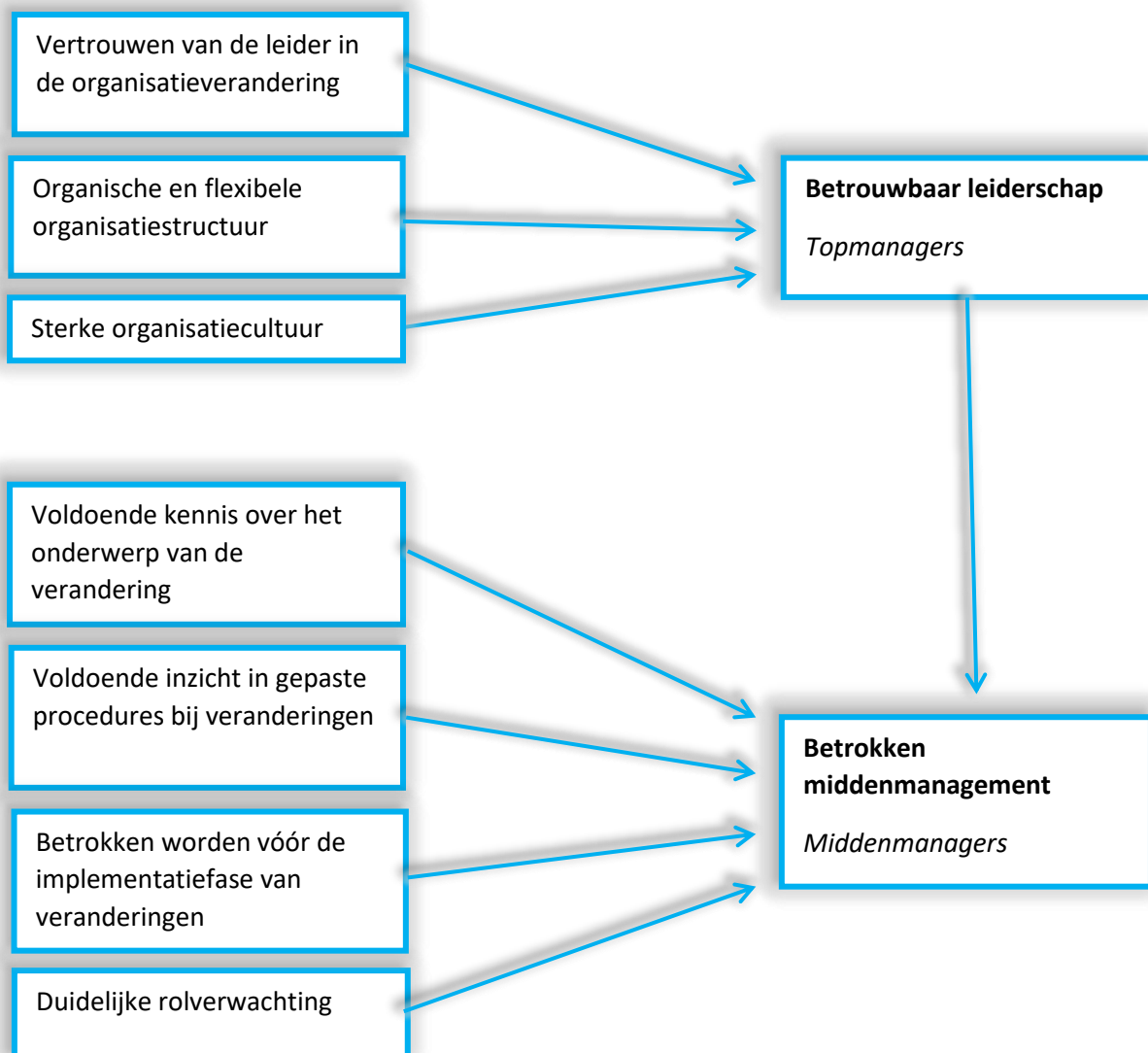
Uit de hierboven beschreven literatuur blijkt dat het voor het ontwikkelen van een groot verandervermogen van organisaties, naast transformationeel leiderschapsgedrag, belangrijk is dat er binnen organisaties sprake is van betrokken middenmanagement. Om dit mogelijk te maken is het relevant om te weten welke factoren invloed hebben op betrokken middenmanagers. Het onderzoek van Herzig & Jimmieson (2006) identificeerde de onzekerheid van middenmanagers. Bij veranderimplementaties heeft de onzekerheid vooral betrekking op ontbrekende kennis over het onderwerp van de verandering, wat de gepaste procedures zijn en hoe zij medewerkers kunnen helpen bij het veranderproces. Greco & Roger (2001) toonden aan dat onzekerheid kan leiden tot een

daling in de motivatie, wat niet bevorderlijk zal zijn voor de betrokkenheid. Om dit te voorkomen is het volgens Herzig & Jimmieson (2006) belangrijk dat middenmanagers in de fase vóór de implementatie van de verandering inhoudelijk geïnformeerd worden over het onderwerp en de procedures van de verandering. Op die manier zijn de managers tijdig geïnformeerd, waardoor zij tijd hebben om zich voor te bereiden op de verandering. Ook Floyd & Woolridge (1994) stellen dat de middenmanagers in de fase vóór de implementatie van de verandering betrokken moeten worden. Op die manier kunnen zij een positie innemen die tussen strategie en operatie zit, waardoor hun begrip van het veranderonderwerp vergroot wordt. Als zij dit beter begrijpen zal dit helpen bij het bepalen wat de gepaste procedures zijn en hoe zij de implementatie en de medewerkers kunnen ondersteunen. Blom et al. (2018) stellen dat publieke en semipublieke organisaties te maken hebben met ambiguïteit van organisatiedoelen. Doelambiguïteit gaat volgens Chun & Rainey (2005) over de mate waarin een doel ruimte laat voor interpretatie, terwijl dit doel de toekomst van de organisatie bepaalt. Volgens McConville & Holden (1999) is er in de gezondheidszorg sprake van rolonduidelijkheid bij middenmanagers. Dit komt omdat de managers verschillende aspecten van het werk in evenwicht moeten houden, vanuit een zwakke machtsbasis. Vanuit die positie moeten zij schipperen tussen hun personeel en het top van de organisatie. Hierdoor hebben zij te maken met tegenstrijdige verwachtingen. Van Sell & Schuler (1981) concludeerden dat rolambiguïteit ervoor zorgt dat mensen minder productief zijn, meer ontevreden zijn en zich psychologisch terugtrekken uit de werkgroep. Vooral dit laatste zal waarschijnlijk zorgen voor minder betrokkenheid. Currie & Procter (2005) concludeerden dat dit voor middenmanagers kan worden voorkomen op het moment dat belangrijke stakeholders, zoals hun leiders, duidelijk aangeven wat zij van de middenmanagers verwachten. Op die manier kan de rolonduidelijkheid worden weggenomen, wat ervoor zorgt dat middenmanagers hun werk beter kunnen uitvoeren.

Huy (2002) concludeerde dat de middenmanagers meer betrokkenheid laten zien bij processen op het moment dat zij steun ervaren van het topmanagement. Zoals eerder beschreven heeft betrouwbaar leiderschap volgens Weber & Weber (2001) invloed op de betrokkenheid van middenmanagers, omdat betrouwbaar leiderschap volgens hen de middenmanagers in staat stelt om de koppeling te houden tussen de top en medewerkers.

2.7 Conceptueel model

Dit conceptueel model is opgesteld op basis van de hierboven beschreven wetenschappelijke literatuur. Aangezien de basis van dit onderzoek het OCC-model van Judge (2012) is, is verder in dit onderzoek gekozen voor de termen betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Het model toont welke factoren volgens de literatuur invloed hebben op betrouwbaar leiderschap van topmanagers en welke factoren invloed hebben op betrokken middenmanagement. Er is een pijl van betrouwbaar leiderschap naar betrokken middenmanagement toegevoegd, omdat dit leiderschapsgedrag volgens de literatuur een positief effect heeft op betrokken middenmanagement. In het operationalisatieschema, wat staat weergegeven in het volgende hoofdstuk, worden de betekenissen van de concepten in dit model toegelicht.



3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt een methodologische verantwoording gegeven over de uitvoering van dit onderzoek. Daarbij wordt toegelicht waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Tevens worden de concepten uit het conceptueel model geoperationaliseerd en er wordt aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en geldigheid van dit onderzoek.

3.1 Ontwerp

Dit onderzoek startte met het theoretisch kader en wordt vervolgd met het verzamelen van empirische data. Dit maakt dat dit onderzoeksontwerp volgens Babbie (2013) een deductief karakter heeft. Dit onderzoek kan daarnaast worden gezien als verklarend onderzoek, omdat wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement (Boeije et al. 2009). Daarnaast heeft dit onderzoek ook een explorerend karakter. Dit komt doordat er in de wetenschappelijke literatuur nog niet veel geschreven is over welke factoren invloed hebben op betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek worden er interviews afgenomen. Het toepassen van een kwalitatieve methode biedt namelijk de mogelijkheid om met respondenten de diepte in te gaan en zo ervaringen en gedragingen te onderzoeken (Boeije et al. 2009).

Er worden interviews afgenomen met zowel topmanagers, middenmanagers als medewerkers. Door interviews te houden met het topmanagement wordt onderzocht in hoeverre zij van zichzelf vinden dat zij betrouwbaar leiderschap vertonen en in hoeverre zij vinden dat er sprake is van betrokken middenmanagement. Door interviews te houden met middenmanagers wordt onderzocht in hoeverre zij zichzelf zien als betrokken middenmanagement en in hoeverre zij vinden dat het topmanagement betrouwbaar leiderschap vertoont. Door interviews te houden met medewerkers wordt onderzocht in hoeverre zij vinden dat er sprake is van betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Op deze manier worden zowel de visie op zichzelf als de visie op andere functies in kaart gebracht. Zo kan er een betrouwbaar beeld worden gecreëerd over de mate waarin er binnen CJG Rijnmond betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren. Tevens kan een analyse worden gemaakt over mate waarin de eigen visie overeenkomt met de visie van andere functies. Dit kan bijdragen aan de beleidsadviezen die naar aanleiding van dit onderzoek worden gedaan aan CJG Rijnmond. Naast de visie van de verschillende functies op het leiderschapsgedrag wordt er in de interviews ook gevraagd naar de factoren die zijn weergegeven in het conceptueel model. Zo kan er een algemeen beeld worden gecreëerd over op welke manier deze factoren zich uiten binnen CJG Rijnmond. Nadat de bovengenoemde informatie verzameld is kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

3.2 Dataverzameling

In verband met de huidige situatie rondom de coronacrisis wordt vanuit de Nederlandse overheid verzocht om zo veel mogelijk thuis te blijven en persoonlijk contact te vermijden. De interviews worden om deze reden via Microsoft Teams met beeldbellen afgenomen. Er worden 19 interviews afgenomen. De respondenten worden op de volgende manier geselecteerd. Er zijn binnen CJG Rijnmond drie topmanagers: 1 bestuurder en 2 directeuren. De ene directeur is verantwoordelijk voor de kolom jeugd & gezin, de andere directeur voor de kolom bedrijfsvoering. Alle drie de topmanagers worden geïnterviewd. Er worden 7 middenmanagers en 9 medewerkers geïnterviewd, zowel uit de kolom bedrijfsvoering als de kolom jeugd & gezin. De respondenten worden alleen op basis van hun functie geselecteerd, niet op basis van andere persoonskenmerken. Andere persoonskenmerken zoals geslacht of afkomst zijn voor dit onderzoek namelijk niet relevant. Middenmanagers die vallen onder

de kolom jeugd & gezin geven leiding aan één of meerdere locaties en zijn voor deze locatie(s) verantwoordelijk. De middenmanagers die vallen onder de kolom bedrijfsvoering geven leiding aan een ondersteunende afdeling en zijn hiervoor verantwoordelijk. De medewerkers die onder de kolom bedrijfsvoering vallen worden ook alleen op basis van dit kenmerk geselecteerd, niet op basis van andere persoonskenmerken. Medewerkers die werkzaam zijn op locaties worden door hun middenmanagers aangewezen. De middenmanagers hebben namelijk inzicht in welke medewerkers beschikbaar zijn voor een interview (omdat zij bijvoorbeeld thuis zitten en geen zorg kunnen verlenen). De andere medewerkers zijn druk bezig om de nodige zorg te verlenen. De beschreven aanpak lijkt daarom de beste optie in de context van de coronacrisis.

3.3 Dataverwerking

Voorafgaand aan de interviews worden vragenlijsten opgesteld die gebaseerd zijn op het conceptueel model en de operationalisatieschema 's van dit onderzoek. De vragenlijsten staan weergegeven in bijlage 1. Er zijn drie vragenlijsten opgesteld voor de respondenten in verschillende functies die geïnterviewd zijn. Tijdens de interviews worden de vragenlijsten gebruikt als raamwerk, aanvullend daarop wordt waar nodig doorgevraagd. Op deze manier zijn de interviews semigestructureerd. Cresswell & Poth (2017) benoemen als voordeel hiervan dat aan de respondenten ongeveer dezelfde vragen worden gesteld. Hierdoor kunnen de resultaten uit de verschillende interviews goed met elkaar worden vergeleken. De mogelijkheid tot doorvragen zorgt ervoor dat er extra informatie boven tafel kan komen wat wellicht niet naar boven was gekomen bij volledig gestructureerde interviews.

De interviews worden vastgelegd in audio-opnamen. Deze worden gebruikt om na afloop de interviews te kunnen transcriberen. Vervolgens worden deze transcripten geanalyseerd door middel van systematische codering in het programma Atlas.ti

3.4 Betrouwbaarheid en geldigheid

Volgens Babbie (2013) gaat betrouwbaarheid over de mate waarin de resultaten van een onderzoek overeenkomen op het moment dat een onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd. De auteur stelt hierbij dat betrouwbaarheid bij kwalitatief onderzoek vaak lastig te toetsen is. Wel zijn er manieren om de betrouwbaarheid van een onderzoek te vergroten. In dit onderzoek wordt dit allereerst gedaan door in het theoretisch kader alleen gebruik te maken van wetenschappelijke bronnen die gevonden zijn via de databanken die de Erasmus Universiteit Rotterdam aanraadt. Ten tweede worden de vragenlijsten en de interviews uitgebreid voorbereid en beoordeeld door de docentbegeleider vanuit de universiteit. Tevens worden in het kader van transparantie de vragenlijsten en de transcripten van de interviews beschikbaar gemaakt voor de docentbegeleider en tweede lezer van dit onderzoek. Tot slot wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot door vanuit verschillende perspectieven de manier van leidinggeven door topmanagers en middenmanagers in kaart te brengen. Zo wordt er niet alleen gebruik gemaakt van 'self-reported' data. Dit zorgt ervoor dat de informatie die respondenten over zichzelf geven, geverifieerd kan worden via de interviews met de andere respondenten.

Volgens Babbie (2013) gaat validiteit over in hoeverre een onderzoek meet wat het zou moeten meten. Hij maakt daarin een onderscheid tussen externe en interne validiteit. Er is sprake van externe validiteit als de conclusies van een onderzoek generaliseerbaar zijn. Dit onderzoek wordt alleen uitgevoerd bij CJG Rijnmond. Hierdoor zijn de resultaten niet volledig generaliseerbaar. Wel kunnen andere jeugdgezondheidszorg organisaties de conclusies en aanbevelingen als inspiratie zien en toepassen op hun eigen organisatie. Interne validiteit gaat volgens Babbie (2013) over het trekken van de juiste conclusies vanuit de gekozen onderzoeksmethodes. Dit onderzoek is wel intern valide, doordat de focus ligt op één organisatie kan er nauwkeurig onderzoek worden gedaan en de

interviews kunnen goed met elkaar worden vergeleken. Tevens wordt getracht de validiteit te waarborgen door middel van de zorgvuldige operationalisering en systematische codering.

3.5 Operationalisering

In onderstaande tabel worden de concepten uit het conceptueel model geoperationaliseerd door er dimensies en indicatoren aan te koppelen. Voor het concept betrouwbaar leiderschap geldt dat dit is gedaan op basis van de veelgebruikte 'multifactor leadership questionnaire' (MLQ) van Bass & Avolio (1990) om transformationeel leiderschap te meten. De MLQ is gemaakt met als doel om leiderschapstijlen te beoordelen en bestaat uit een vragenlijst. De vragen die betrekken hebben op transformationeel leiderschap zijn in onderstaande tabel vertaald naar het Nederlands en als stellingen geformuleerd. De andere concepten zijn geoperationaliseerd op basis van (de eerder beschreven) wetenschappelijke literatuur en mijn eigen interpretatie hiervan.

Betrouwbaar leiderschap	
Indicatoren	Waarden
Inspirerende invloed (kenmerken)	<p>Anderen zijn trots om naast de leider te staan.</p> <p>De topmanager gaat verder dan zijn/haar eigen belang voor het welzijn van de groep.</p> <p>De topmanager handelt op een manier waardoor hij/zij respect bij anderen 'afdwingt'.</p> <p>De topmanager toont macht en vertrouwen.</p> <p style="text-align: right;">(Bass & Avolio 1990)</p>
Inspirerende invloed (gedrag)	<p>De topmanager praat over zijn/haar belangrijkste overtuigingen en waarden.</p> <p>De topmanager laat zien hoe belangrijk het is om plichtsgetrouw te zijn.</p> <p>De topmanager overweegt de ethische en morele gevolgen van zijn/haar beslissingen.</p> <p>De topmanager benadrukt het belang van het hebben van eenduidige missie.</p> <p style="text-align: right;">(Bass & Avolio 1990)</p>
Inspirerende motivatie	<p>De topmanager spreekt optimistisch over de toekomst.</p> <p>De topmanager spreekt enthousiast over wat er uitgevoerd moet worden.</p> <p>De topmanager verwoordt een positieve en motiverende visie op de toekomst.</p> <p>De topmanager spreekt zijn/haar vertrouwen uit over het bereiken van de doelstellingen.</p> <p style="text-align: right;">(Bass & Avolio 1990)</p>
Intellectuele stimulatie	<p>De topmanager onderzoekt situaties kritisch en vraagt zich af of ze geschikt zijn.</p> <p>De topmanager zoekt naar alternatieve manieren om problemen op te lossen.</p>

	<p>De topmanager laat anderen problemen vanuit verschillende invalshoeken bekijken.</p> <p>De topmanager stelt nieuwe alternatieven en manieren voor om activiteiten uit te voeren en aan te vullen.</p> <p style="text-align: right;">(Bass & Avolio 1990)</p>
Individuele aandacht	<p>De topmanager investeert tijd in onderwijs en opleiding.</p> <p>De topmanager behandelt anderen als mensen in plaats van ze alleen maar als leden van de groep te behandelen..</p> <p>De topmanager beschouwt elk persoon als iemand met eigen behoeften, vaardigheden en ambities.</p> <p>De topmanager helpt anderen om hun sterke punten te ontwikkelen.</p> <p style="text-align: right;">(Bass & Avolio 1990)</p>

Factoren die invloed hebben op betrouwbaar leiderschap		
Concept	Indicatoren	Waarden
Vertrouwen van de leider in de organisatieverandering	De leider gelooft dat de voorgestelde verandering succesvol kan worden uitgevoerd (Bommer & Baldwin, 2004).	<p>De topmanager spreekt enthousiast over organisatieveranderingen.</p> <p>De topmanager twijfelt niet aan de uitvoerbaarheid van organisatieveranderingen.</p> <p>De topmanager verwacht dat de organisatieveranderingen een positief effect zullen hebben op de organisatie.</p>
Organische en flexibele organisatiestructuur	Structuur waarin er een lage mate van centralisatie is, er aansturing wordt gegeven op basis van feedback en er een hoge doorloopsnelheid is (Hull & Hage, 1982).	<p><u>Lage mate van centralisatie</u> Middenmanagers hebben veel autonomie om zelf beslissingen te nemen.</p> <p><u>Aansturing op basis van feedback</u> Medewerkers worden betrokken bij het nemen van beslissingen.</p> <p><u>Hoge doorloopsnelheid</u> De verandering wordt gestart en afgerond binnen de gestelde termijn.</p> <p>Er zijn korte communicatielijnen.</p> <p style="text-align: right;">(Hull & Hage, 1982)</p>
Sterke organisatiecultuur	Organisaties die dicht bij de klant staat, consistent is, cohesie stimuleert en duidelijke	<p><u>Dicht bij de klant staat</u> De organisatie heeft klanttevredenheid als doelstelling.</p>

	<p>opvattingen heeft. (Deal & Kennedy, 1983).</p>	<p>De organisatie vraagt de klant om feedback om de dienstverlening te verbeteren.</p> <p><u>Consistentie</u> Er is samenhang tussen de doelen van de organisatie.</p> <p>De werkzaamheden die worden uitgevoerd zijn niet tegenstrijdig met de organisatiedoelen.</p> <p>Op de verschillende locaties wordt het werk op dezelfde manier uitgevoerd.</p> <p>De veranderingen die worden doorgevoerd helpen om de organisatiedoelen te bereiken.</p> <p><u>Duidelijke opvattingen</u> Er zijn gedragsregels die bij alle organisatieleden bekend zijn.</p> <p>Werkafspraken zijn bij alle organisatieleden bekend.</p>
--	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Betrokken middenmanagement

Concept	Indicatoren	Waarden
Verbinding tussen top en rest van de organisatieleden	De middenmanager vertaalt de organisatievisie naar wat dit betekent voor medewerkers (Larkin & Larkin 1996; Floyd & Woolridge, 1996).	<p>De middenmanager communiceert de organisatievisie met zijn/haar medewerkers.</p> <p>De middenmanager geeft medewerkers uitleg over de organisatievisie.</p> <p>De middenmanager vertelt wat de organisatievisie betekent voor zijn/haar medewerkers.</p>
Toewijding	De middenmanager zet zich actief in voor de organisatie (Stathakopoulos et al. 2019).	<p>De middenmanager is gemotiveerd om te werken voor de organisatie.</p> <p>De middenmanager zet zich in om organisatiedoelstellingen te bereiken.</p> <p>De middenmanager heeft een proactieve houding.</p>
Verkopen van veranderingen	De middenmanager toont aan zijn/haar medewerkers de voordelen van de verandering (Judge, 2012).	<p>De middenmanager informeert medewerkers over organisatieveranderingen.</p> <p>De middenmanager geeft uitleg over het doel van een organisatieverandering.</p> <p>De middenmanager probeert weerstand bij medewerkers over de organisatieverandering weg te nemen.</p> <p>De middenmanager toont zelf een positieve houding ten opzichte van de verandering.</p> <p>De middenmanager toont voordelen van de</p>

		verandering aan medewerkers.
Visie omzetten in acties	De middenmanager voert concrete acties uit die bijdragen aan de organisatievisie (Judge, 2012).	De middenmanager weet wat er moet gebeuren om de organisatievisie te realiseren. De middenmanager voert acties op tactisch niveau uit die zorgen dat de organisatievisie gerealiseerd wordt. De middenmanager laat medewerkers acties uitvoeren op operationeel niveau die zorgen dat de organisatievisie gerealiseerd wordt.

Factoren die invloed hebben op betrokken middenmanagement		
Concept	Indicatoren	Waarden
Voldoende kennis over het onderwerp van de verandering	De middenmanager beschikt over de benodigde kennis over het onderwerp van de verandering (Herzig & Jimmieson, 2006).	De middenmanager begrijpt wat de organisatieverandering inhoudt.
Voldoende inzicht in procedures bij veranderingen	De middenmanager is bekend met de procedures die in gang (moeten worden) gezet bij veranderingen (Herzig & Jimmieson, 2006).	De middenmanager weet wat hij/zij moet doen als hij/zij een organisatieverandering in gang wil zetten. De middenmanager weet wat hij/zij moet doen bij organisatieveranderingen die niet door hem/haar zijn geïnitieerd. De middenmanager weet aan wie hij/zij de vragen over de organisatieverandering kan stellen. De middenmanager weet wat hij/zij moet doen op het moment dat hij/zij tegen problemen tijdens een organisatieverandering.
Betrokken zijn voor de implementatiefase	De middenmanager is betrokken bij het veranderproces voordat de verandering wordt	De middenmanager wordt op de hoogte gesteld van een geplande organisatieverandering.

	geïmplementeerd in de organisatie (Floyd & Woolridge, 1996).	<p>Er wordt aan de middenmanager om input en mening gevraagd over de geplande verandering.</p> <p>De middenmanager heeft invloed in de plannen die gemaakt worden omtrent de organisatieverandering.</p> <p>De middenmanager toont zelf initiatief bij het maken van de plannen voor de organisatieverandering.</p>
Duidelijke rolverwachting	De middenmanager weet wat er van hem/haar wordt verwacht (Curry & Procter, 2005)	<p>De middenmanager weet waarvoor hij/zij verantwoordelijk is.</p> <p>De middenmanager weet waarvoor hij/zij niet verantwoordelijk is.</p> <p>De middenmanager kent de verwachtingen van zijn/haar medewerkers.</p> <p>De middenmanager kent de verwachtingen van zijn/haar leider.</p> <p>De middenmanager kent de verwachtingen van andere organisatieonderdelen.</p>

4. Resultaten

Nu het empirische onderzoek is uitgevoerd worden hier de resultaten van dit onderzoek weergegeven. De resultaten komen voort uit de interviews met 9 medewerkers, 7 middenmanagers en 3 topmanagers van CJG Rijnmond. In dit hoofdstuk wordt op basis van de informatie die zij gaven antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen van dit onderzoek. Per concept wordt de visie van medewerkers, middenmanagers en topmanagers weergegeven. Er is niet letterlijk aan respondenten gevraagd in hoeverre zij betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement ervaren. De visie van de respondenten wordt daarom vergeleken met het operationaliseringsschema waarin de waarden en indicatoren van de twee afhankelijke variabelen zijn uitgewerkt. Na het beantwoorden van de twee deelvragen wordt in dit hoofdstuk beschreven op welke manier de factoren die invloed lijken te hebben op het leiderschapsgedrag van top- en middenmanagers zich uiten binnen CJG Rijnmond.

Tijdens de interviews werden vragen gesteld die gingen over de veranderingen in de organisatie. De respondenten verwezen hierbij voornamelijk naar de structuurverandering die begin 2020 is doorgevoerd en het programma CJG-Next. Door de structuurverandering bestaat het topmanagement momenteel uit drie personen in plaats van één persoon en werd de organisatie verdeeld in twee kolommen: de kolom jeugd & gezin en de kolom bedrijfsvoering met beiden een eigen directeur. Met het programma CJG-Next wil de organisatie werken aan de vernieuwing van hun diensten en een toekomstbestendige organisatie worden. Onder deze paraplu zijn en worden er verschillende projecten opgestart.

Gezien het gegeven dat bij de organisatie voornamelijk vrouwen werken, wordt naar alle respondenten verwezen met hij/zij of hem/haar. Dit wordt gedaan om te voorkomen dat de uitspraken van de mannelijke respondenten eenvoudig te herleiden zijn naar een persoon.

4.1 In hoeverre wordt het topmanagement van CJG Rijnmond ervaren als betrouwbaar leiderschap?

Visie topmanagement

Tijdens de interviews werd aan de topmanagers gevraagd hoe zij hun eigen leiderschapsstijl zouden omschrijven. Alle drie de topmanagers geven aan dat zij de voorkeur geven aan situationeel leiderschap. De topmanagers bepalen hun leiderschap op basis van de behoefte van de persoon en de situatie. *“Dus het verschilt bij mij nogal gelet op de situatie maar ook de man of vrouw die ik voor mij heb als leidinggevende. De een heeft dit nodig, de ander heeft dat nodig” (respondent 14)*. De topmanagers geven aan dat zij dit vooral doen op basis van hun intuïtie. Een topmanager erkent daarbij dat dit verwarrend of onvoorspelbaar kan zijn voor middenmanagers en medewerkers. De topmanagers geven daarnaast aan dat zij zichzelf niet zien als directieve leiders. *“ik ben van huis uit iemand die graag in wil zetten op het meenemen van mensen dus ik ken niet een hele directieve stijl” (respondent 14)* Een topmanager geeft daarbij aan het lastig te vinden om directief op te treden, maar doet dit wel als hij/zij dit nodig vindt. Daarnaast omschrijven de topmanagers zichzelf als informeel en persoonlijk in de omgang, open en transparant.

De topmanagers geven hun medewerkers en middenmanagers veel autonomie. *“Maar ik denk dat dat ook echt voordelen heeft, want als mensen vrijheid voelen en ervaren en je wil er echt het beste van maken heb je ook veel ruimte nodig om iets gaafs te doen” (respondent 19)*. Vooral bij inhoudelijke kwesties willen de topmanagers zo min mogelijk sturen. Zij vinden het ook belangrijk om medewerkers en middenmanagers te betrekken bij besluiten en verandertrajecten. *“Want je dacht toch niet dat ik daar iets over ga zeggen. Want een arts en jeugdverpleegkundige die bepaalt wat er*

nodig is voor dat kind of voor dat gezin” (respondent 14). Een topmanager vindt het belangrijk om goed te luisteren en veel zaken terug te leggen bij de middenmanager zelf. *“Maar ik heb wel geleerd dat het van belang is en tegen mensen te zeggen van hoe zie je het zelf, hoe zou je het willen aanpakken” (respondent 7).* De topmanagers vinden dat zij daarmee hun medewerkers en middenmanagers stimuleren om goed te presteren. Een topmanager geeft daarbij aan dat hij/zij ervan uitgaat dat afspraken worden nagekomen en dat hij/zij dit niet controleert.

De topmanagers zien dat zij onderling verschillen van karakter, soms van mening en vinden dit juist positief. Zij zien bijvoorbeeld dat zij doordat ze in verschillende sectoren werkervaring hebben opgedaan, soms vanuit een ander oogpunt naar een kwestie kijken. Wel geeft een topmanager aan dat zij stappen willen zetten om eenduidiger te handelen. De topmanagers zien daarbij voor zichzelf een taak om beter te communiceren over de koers van de organisatie en om meer de veranderplannen uit te dragen. Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld wel dat zij achter organisatieveranderingen zoals de structuurverandering en CJG-Next staan en dit zien als de toekomst van de organisatie: *“Hoe je dan met CJG-Next, heel belangrijk, dat is onze koers” (respondent 7).* En *“Het feit dat nu de ondersteunende afdelingen samen zijn onder 1 aansturende bedrijfsvoerder vind ik extreem positief” (respondent 19).* De topmanagers willen dit graag meer uitstralen. *“En ik zie dat wel als mijn eigen taak, van mij en .. en .. om daar beter in te voorzien” (respondent 7).*

Visie medewerkers en middenmanagers

Tijdens de interviews werd aan de medewerkers en middenmanagers gevraagd hoe zij het leiderschapsgedrag van het topmanagement zouden omschrijven. De middenmanagers en medewerkers typeren de topmanagers als vriendelijke leiders, die waardering tonen door complimenten te geven, die open staan en ruimte geven voor eigen inbreng, die voorzichtig zijn, die luisteren naar medewerkers en middenmanagers, die geen hiërarchisch gevoel geven door laagdrempelig over te komen en die vertrouwen uitstralen over verandertrajecten zoals CJG Next. *“Gewoon naar de hele organisatie, van weet je wij kunnen dit en we gaan dit nu doen. Zo van weet je het niet, maar trek aan de bel en ze helpen je” (respondent 2).* Medewerkers geven echter wel aan dat zij vinden dat de topmanagers veranderingen te snel afronden voordat de verandering volledig is doorgevoerd. *“En met het anders tekenen van het harkje heb je ook nog geen problemen opgelost. Ik krijg vaak het gevoel dat ze met het nieuwe harkje denken van oké klaar. Geregeld. En dat is met CJG-Next hetzelfde (respondent 16).* De meeste medewerkers en middenmanagers zien de topmanagers niet als hiërarchisch *“Als ik .. iets wil vragen weet ik dat ik altijd naar binnen kan lopen. Ik ervaar hem/haar wel als laagdrempelig” (respondent 13).* Verder worden de topmanagers gezien als oplossingsgericht en als leiders die sturen op basis van input en advies. Middenmanagers zien dat de topmanagers samenwerkingsgericht zijn en zowel medewerkers als middenmanagers betrekken bij de besluiten. Een medewerker ziet bijvoorbeeld dat zij en collega’s regelmatig worden uitgenodigd om mee te denken over nieuw beleid. Wel zien veel middenmanagers dat een topmanager een externe focus heeft en weinig zichtbaar is binnen de organisatie. Ook benoemen meerdere medewerkers dat zij in hun werk weinig te maken krijgen met het topmanagement. Er zijn medewerkers die behoefte hebben aan meer zichtbaarheid van en contact met het topmanagement. *“Nou ergens zou ik het wel leuk vinden als ze een keer per jaar bij een vergadering aansluiten om eens te kijken van hoe het gaat en hoe is de sfeer in het team en om gewoon is even hun verhaal te doen over waar ze mee bezig zijn” (respondent 6).* Vooral een topmanager is volgens een medewerker te onzichtbaar, hij/zij wordt door hem/haar gezien als PR man/vrouw van de organisatie die vooral extern gericht is. Wel ziet een andere medewerker dat de topmanagers handelen in het belang van de organisatie *“Hij/zij denkt er echt wel over na wat het beste is voor het CJG” (respondent 17).*

Wat veel middenmanagers ook opvalt is dat er vanuit het topmanagement geen duidelijke

leiderschapsvisie is over hoe zij leiding moeten geven. Door de grote mate van autonomie vult iedere manager dit op zijn/haar eigen manier in. De ene manager koos er bijvoorbeeld wel voor om het beleid van avondopenstelling te volgen, de ander niet. Meerdere managers hebben behoefte aan een algemene leiderschapsvisie waarin wordt bepaald hoeveel autonomie een middenmanager heeft, welke taken bij de middenmanager horen en welke leiderschapsstijl van het wordt verwacht. *“En wat is dan de rol van de manager richting de teams en ja ik denk dat iedereen dat nu toch heel erg op zijn eigen manier aan het invullen is en dat dat weinig uit de gemeenschappelijke visie is” (respondent 9)*. Middenmanagers hebben dus vooral behoefte aan kaders vanuit het topmanagement die aangeven tot hoever hun autonomie mag gaan. Men mist nu duidelijkheid en eenduidigheid over wat een manager zelf mag bepalen en wat niet. *“Nouja of wat scherpere kaders tot hoever je autonomie mag gaan” (respondent 1)*.

Medewerkers en managers hebben ook in het algemeen behoefte aan een meer daadkrachtig topmanagement, die prioriteiten stelt, een duidelijke visie uitstraalt over waar de organisatie naar toe moet en af en toe striktere sturing biedt. Zo willen de middenmanagers bijvoorbeeld graag weten wat de visie van het topmanagement is over de gewenste mate van centralisatie binnen de organisatie. De middenmanagers willen graag meer duidelijkheid van de topmanagers over wie waarvoor verantwoordelijk is. *“Hoe zie jij dat dan, waar zijn wij van en waar zijn zij van. En daar zijn nog wel dingen die uitgewerkt moeten worden” (respondent 17)*. Daarnaast hebben zij behoefte aan een meer gezamenlijk beeld van het topmanagement, waarbij het topmanagement volgens de middenmanagers meer gezamenlijk zou moeten communiceren over grote besluiten. Op dit moment communiceert het topmanagement volgens de middenmanagers te veel binnen hun eigen kolom. Tevens willen meerdere middenmanagers en medewerkers dat het topmanagement in de veelheid aan projecten prioriteiten stelt. Daarbij willen zij graag dat de directie meer toezicht houdt op het nakomen van beleid en afspraken. De directie zou volgens een manager minder uitzonderingen moeten maken en meer eenduidigheid in beleid moeten uitstralen. *“maar als .. het alleen zou moeten doen, dan krijg je dus wat ik net zei van 1 op 1 andere afspraken” (respondent 13)*. Op het gebied van aansturing geven veel middenmanagers en medewerkers van ondersteunende afdelingen aan dat zij graag zouden zien dat de topmanagers directiever en strikter leiding zouden geven. *“Voor mij mogen ze best wel wat strikter zijn. Dan heb ik het veel meer over visie en dat soort zaken. Van nou oké wat vinden jullie nou of hoe kijken jullie nou tegen hoe de organisatie zou moeten werken” (respondent 17)*. Aan de ene kant vindt men het fijn om zelf veel autonomie te hebben in het werk, aan de andere kant zou het topmanagement vooral bij veranderingen volgens medewerkers en middenmanagers een meer directieve leiderschapsstijl moeten hanteren. Op dit moment heeft de directie volgens een medewerker geen duidelijke leiderschapsstijl. *“Nou ik vind dat er vooral geen leiding wordt gegeven” (respondent 16)*. De medewerker twijfelt of de directie hier zelf een visie over heeft.

Samenvattend

Betrouwbaar leiderschap is in dit onderzoek geoperationaliseerd als transformationeel leiderschap. Hier is, zoals staat toegelicht in hoofdstuk drie, sprake van op het moment dat het topmanagement inspirerende invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht biedt. Er zou kunnen worden betwist of het topmanagement als inspirerend wordt ervaren. Uit de interviews komt niet duidelijk naar voren dat medewerkers en middenmanagers trots zijn op het topmanagement. Trots zijn op de leider is echter wel een onderdeel van betrouwbaar leiderschap. Zij lijken niet ontevreden maar noemen ook verbeterpunten voor het topmanagement. De topmanagers spraken tijdens de interviews wel over hun belangrijkste overtuigingen, waarden en hun visie van waar de organisatie naar toe moet. Zij gaven bijvoorbeeld aan dat zij graag zouden willen zien dat er een centrale aanpak wordt gehanteerd en dat middenmanagers zich hiervoor inzetten en niet alleen werken voor hun locatie. *“En ik vind als manager moet je toch vooral voor het algemeen belang en het*

strategische belang staan want daar ben jij ook voor” (respondent 7). Toch gaven medewerkers en managers aan dat zij behoefte hebben aan een daadkrachtig topmanagement die een duidelijke visie uitstraalt. Hieruit zou men kunnen concluderen dat het topmanagement hun waarden en visie in mindere mate uitstralen naar de organisatie.

Er zou wel kunnen worden gesteld dat het topmanagement enige mate van inspirerende motivatie biedt. Zij spreken tijdens de interviews optimistisch en enthousiast over de toekomst, medewerkers lijken dit ook te zien en zijn positief over de waardering en vrijheid die zij krijgen van het topmanagement. Er zijn echter ook medewerkers en managers die vinden dat de topmanagers te weinig zichtbaar zijn binnen de organisatie, waardoor men zich kan afvragen in hoeverre de inspirerende motivatie door de organisatieleden ervaren wordt.

Intellectuele stimulatie wordt wel ervaren door medewerkers en middenmanagers. De topmanagers geven de middenmanagers en medewerkers veel vrijheid om zelf na te denken over hun werk en hoe zij dit kunnen uitvoeren. Uit de veelheid aan projecten en pilots blijkt dat de organisatie bezig is om de dienstverlening te verbeteren en om op zoek te gaan naar manieren om problemen op te lossen. Ook hier bevestigen de medewerkers en middenmanagers dat zij de vrijheid krijgen om dit te doen. Wel gaven de topmanagers aan dat zij zich weinig bezig houden met de inhoud van projecten, dit laten zij over aan de professionals. Zij bieden dus wel ruimte voor intellectuele stimulatie, maar zijn zelf in mindere mate bezig om nieuwe alternatieven voor te stellen.

Tot slot individuele aandacht. De medewerkers en managers vinden dat het topmanagement vriendelijk en laagdrempelig overkomt. Daarbij geven de drie topmanagers aan dat ze bezig zijn met situationeel leiderschap. Zij geven aan dat zij hun leiderschapsgedrag aanpassen aan de persoon en de context. Dit wordt beaamd door een aantal managers. *“En uhm .. is ook iemand die heel erg aanhangt om leiding te geven in de situatie waarin je zit” (respondent 11).* Op basis hiervan zou kunnen worden geconcludeerd dat de topmanagers oog hebben voor de individuele behoeften en vaardigheden van medewerkers en middenmanagers.

Concluderend zou kunnen worden gesteld dat het topmanagement van CJG Rijnmond kenmerken vertoont van betrouwbaar leiderschap, met name met betrekking tot intellectuele stimulatie en aandacht voor individuele behoeften. Er zijn echter ook punten die minder nadrukkelijk ervaren worden, zoals inspirerende invloed en een duidelijke visie van de organisatiestrategie, waardoor er niet gesproken kan worden van volledig betrouwbaar leiderschap.

4.2 In hoeverre wordt er binnen CJG Rijnmond betrokken middenmanagement ervaren?

Visie middenmanagement

Vrijwel alle middenmanagers omschrijven zichzelf als mensgerichte, coachende managers. Zij vinden persoonlijk contact met hun medewerkers belangrijk. Daarnaast kijken de middenmanagers veel naar de kwaliteiten en behoeften van medewerkers en hebben zij aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling. *“ Dus daar heb ik heel veel plezier in, in het optrekken van medewerkers en te zien hoe ze groeien” (respondent 11).* Veel middenmanagers beschrijven hun leiderschapsstijl als situationeel leiderschap: de middenmanagers passen hun gedrag aan op basis van de situatie en behoeften van de medewerker. De meeste middenmanagers geven hun medewerkers veel autonomie om hun werk uit te kunnen voeren. Meerdere middenmanagers vinden het belangrijk dat hun locaties en teams zelfredzaam zijn. *“Dat ze een stukje vrijheid en zelfstandigheid krijgen, hun professionaliteit inzetten en ik geloof daar ook gewoon heel erg in” (respondent 9).* Weinig middenmanagers beschrijven zichzelf als directief, anderen benoemen dat zij alleen bij uitzondering een directieve leiderschapsstijl hanteren. Zij doen dit bijvoorbeeld als medewerkers afspraken niet nakomen. Over het algemeen focussen de middenmanagers zich op de enthousiaste medewerkers en een goede sfeer op de afdeling of locatie. Daarnaast vinden middenmanagers het belangrijk dat hun medewerkers hen zien

als transparant en betrouwbaar.

Er zitten volgens de middenmanagers duidelijke verschillen in hoe zij leiding geven en welke focus zij hebben. De ene is vooral bezig met het aansturen van zijn/haar team, de ander is veel bezig met de inhoud van het werk, terwijl andere middenmanagers hier niet mee bezig zijn en zich vooral focussen op procesmanagement en de toekomstplannen. Hierin ziet men ook het verschil bij de locatiemanagers tussen de focus op de centrale organisatie of de focus op de eigen locatie. Sommigen vinden de verschillen fijn en nodig om zich goed te kunnen aanpassen aan de context van de locatie waar hij/zij leiding aan geeft. *‘En dan zie je ook wel dat mensen zich focussen op hun eigen winkeltje’ (respondent 1)*. Middenmanagers van ondersteunende afdelingen zouden graag een meer centrale focus willen zien bij locatiemanagers. De middenmanagers bepalen op dit moment zelf hoe de invulling van voorgesteld beleid plaatsvindt op zijn/haar afdeling. Ook bepaalt de middenmanager welke informatie hij/zij deelt met de medewerkers, op welk moment en via welk communicatiekanaal. *“Dus je prioriteert 1 of 2 van die onderwerpen per week en daar ga je het over hebben” (respondent 11)*. Dit gebeurt niet op een eenduidige wijze maar dit bepalen de middenmanagers per situatie. Doordat zij dit op deze manier doen vinden de middenmanagers dat zij de verbinding leggen tussen de top van de organisatie en zijn/haar medewerkers. Toch vinden middenmanagers van de ondersteunende afdelingen dat de locatiemanagers meer bezig zijn met de behoeften van medewerkers dan met de behoeften van de organisatie. Een manager vindt dat de locatiemanagers voornamelijk communiceren in het belang van de medewerkers. *“Want als die de boodschap vanuit de medewerker uh medewerkersperspectief alleen brengt en haalt, dan gaat het dus mis” (respondent 17)*. Locatiemanagers geven aan dat zij richting hun medewerkers open en eerlijk zijn over wat zij zelf vinden van een nieuw plan. De middenmanagers gaan daarbij verschillend om met weerstand van medewerkers. De ene manager geeft bijvoorbeeld aan dat hij/zij zich focust op de medewerkers met veel weerstand, want als deze medewerkers overtuigd zijn volgen de rest vanzelf. De andere manager focust zich vooral op de mensen zonder weerstand en gaat met de plannen aan de slag, weer een ander probeert zo veel mogelijk weerstand weg te nemen door het beleid aan te passen op de behoeften en meningen van medewerkers.

Middenmanagers vinden van zichzelf dat zij toegewijd zijn aan de organisatie. Zij geven aan dat zij achter de bedrijfsdoelen staan en meerder middenmanagers benoemen dat zij trots zijn op de dienstverlening die de organisatie verricht. *“doordat je trots ben op wat je doet, door de dienstverlening ja ik ben ook heel trots op wat medewerkers doen, ik vind het een hele mooie dienstverlening” (respondent 9)*. Daarnaast geven meerdere middenmanagers aan dat zij plezier hebben in hun werk. Een manager geeft daarbij aan energie te krijgen als medewerkers zich ontwikkelen en doorgroeien. Dit doet diegene bijvoorbeeld door met medewerkers in gesprek te gaan over hun ambities. Toch staan niet alle middenmanagers achter de manier waarop geprobeerd wordt om de bedrijfsdoelen te behalen, zij hebben hierin behoefte aan betere afstemming tussen locaties en afdelingen.

Visie medewerkers en topmanagers

De topmanagers zien dat de middenmanagers veel verschillende leiderschapsstijlen en karakters hebben. Dit vinden zij logisch en ook goed voor de diversiteit. Zij vinden het juist belangrijk om de verschillen tussen de middenmanagers te benutten. *We hebben jonge mensen, mensen uit de zorg en daarbuiten. Dat vind ik ook eigenlijk heel mooi dat je dat hebt, maar daar moet je ook je voordeel mee doen” (respondent 7)*. Wel zien zij dat veel middenmanagers zorgzaam zijn richting hun medewerkers en hen veel vrijheid geven. Over de manier waarop hun eigen manager leiding geeft zijn alle gesproken medewerkers tevreden. Middenmanagers kijken naar de individuele kwaliteiten van medewerkers, hebben aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers, geven veel vrijheid aan medewerkers om hun werk uit te voeren en betrekken hun medewerkers bij beleid en besluiten. *“Ja*

dat geloof ik wel ik krijg wel het vertrouwen van dat ga jij doen en dat kan je wel doen” (respondent 2).

Ook denken de middenmanagers mee met de medewerkers, maken persoonlijk contact, steunen de medewerkers en ze luisteren naar wat medewerkers te zeggen hebben. Medewerkers vinden hun manager niet autoritair en directief, dit zou volgens een medewerker ook niet passen bij de organisatie en type medewerkers. De topmanagers geven ook aan dat zij behoefte hebben aan coachende middenmanagers die hun medewerkers ondersteunen maar wel duidelijk zijn naar de medewerkers. *“Hmm ja in ideaalbeeld zou ik wel zeggen van ondersteunend, coachend en uhm duidelijk. Maar in de praktijk, kan je niet willen dat je groep divers is maar toch heel homogeen in hun gedrag. Dat gaat niet, dus ik vind het wel fijn dat er diversiteit in zit” (respondent 19).* Daarbij vindt een topmanager het belangrijk dat een middenmanager situationeel leiding geeft.

Medewerkers zien dat middenmanagers veel vrijheid krijgen om hun werk uit te voeren. Zij krijgen bijvoorbeeld veel ruimte om eigen interpretatie te geven aan beleid. Ook kunnen middenmanagers onder beleid uitkomen als zij dit niet willen doorvoeren. *“Nu is het altijd zo geweest dat als er een keuze wordt gemaakt in de organisatie dan is er meestal wel een mogelijkheid om daar onderuit te komen en als manager je eigen plan te trekken” (respondent 16).* Medewerkers die zicht hebben op het gedrag van meerdere middenmanagers zien grote verschillen tussen het gedrag van middenmanagers. Dit gaat dan voornamelijk over de mate van autonomie wat middenmanagers aan hun medewerkers geven, de keuzes die middenmanagers maken over beleid en in hoeverre middenmanagers zich bezig houden met de inhoud van de dienstverlening. Dat middenmanagers keuzes moeten maken over waar zij aandacht aan besteden, wordt volgens medewerkers veroorzaakt door de veelheid aan verschillende lopende projecten. Het topmanagement ziet daarbij dat niet alle middenmanagers weten wat er van hen wordt verwacht en dat zij zich focussen op verschillende dingen. *Maar je ziet dus ook wel veel locaties die zelfstandig opereren en dat ze soms niet weten wat er nou van ze verwacht wordt” (respondent 7)* Ook zien de topmanagers dat veel middenmanagers het vooral belangrijk vinden om geliefd te zijn bij hun medewerkers en locatie of afdeling. De topmanagers vinden tevens dat te weinig middenmanagers een lange termijn focus hebben.

De meeste medewerkers vinden dat hun manager goed de verbinding legt tussen het top van de organisatie en henzelf. De medewerkers van de ondersteunende afdelingen zien dit anders, niet alle middenmanagers zijn volgens hen voldoende op de hoogte van de nieuwe plannen. *“Nou ik merk vaak dat ze zeggen van nou we weten het niet. We hebben te weinig informatie en dat frustriert mij enorm omdat voor mijn we gevoel altijd aan het zenden zijn” (respondent 16).* Het topmanagement vindt dat sommige middenmanagers een meer actieve houding zouden moeten hebben en dat zij meer bezig zouden moeten zijn met acties uitvoeren die gericht zijn op de strategie van de organisatie. Het topmanagement verwacht dat hun middenmanagers de voordelen van de veranderingen benoemen aan medewerkers en dat de middenmanagers het beleid ook uitvoeren als zij het er zelf niet mee eens zijn. De topmanagers zien dat dit momenteel niet door alle middenmanagers gedaan wordt. *“Dan heb je leidinggevend die gaan daarvoor staan en die leggen dat nog een keer uit en die zeggen en dus doen wij het zo. Maar ik heb ook leidinggevend die zeggen ja sommige medewerkers voelen zich daar niet helemaal veilig bij en daarom vind ik ook dat die medewerkers dat werk niet hoeven te doen” (respondent 14).*

Medewerkers zien dat hun middenmanagers toegewijd zijn aan de organisatie. Dit zien zij doordat meerdere middenmanagers af en toe meewerken op locatie als dit nodig is en zij merken dat hun manager achter de bedrijfsdoelstellingen staat. Ook stralen de middenmanagers plezier en positiviteit uit. Meerdere medewerkers noemen hun manager dan ook klantgericht. *“Dan heb ik gezegd joh ik vind als manager hoef je niet rond te lopen, of je gaat ergens zitten en dan halen we je er wel bij als er wat is, maar dan zegt .. joh dat vind ik juist hartstikke leuk. Dat zijn de krenten in de pap daar doen we het voor en weetje dan vindt .. het ook wel heel leuk om daar echt te zijn en de kinderen te zien en daarvan denk ik ja dat spreekt wel hart voor die kinderen uit” (respondent 5).* Sommige

locatiemanagers hebben volgens het topmanagement en medewerkers van ondersteunende afdelingen wel toewijding aan hun eigen locatie maar niet aan de gehele organisatie. Dit hangt volgens hen af van de focus die middenmanagers hebben, een focus op eigen locatie of een focus op de organisatie als geheel. Locatiemedewerkers vinden het juist fijn dat hun manager het beleid toepast op hun eigen locatie en bekijkt wat voor hen haalbaar is. De middenmanagers zoeken volgens een medewerker compromissen tussen de behoeften van het hoofdkantoor en de behoeften van de locaties.

Samenvattend

Volgens de literatuur en de operationalisering van dit onderzoek is er sprake is van betrokken middenmanagement als zij de verbinding leggen tussen de top van de organisatie en de medewerkers, zij toewijding tonen, zij de voordelen van veranderingen benoemen aan medewerkers en zij de visie van de organisatie omzetten in acties. Of de middenmanagers verbinding leggen tussen de top van de organisatie en de medewerkers verschillen de respondenten van mening. De middenmanagers hebben een grote rol hierin, maar door de veelheid van projecten die bijdragen aan de visie van de organisatie maken de middenmanagers keuzes over wat zij wanneer delen met hun medewerkers. De middenmanagers doen dit allemaal op hun eigen manier. De medewerkers vinden het prettig dat de middenmanagers dit doen, omdat zij zo rekening houden met hun eigen context. Het topmanagement is hier echter minder tevreden over. Over het algemeen zou kunnen worden gesteld dat de middenmanagers de visie en de projecten die daar bij horen wel vertalen naar de medewerkers, maar dat de respondenten het niet eens zijn of zij dit op een juiste manier doen.

Op het gebied van toewijding aan de organisatie blijkt uit de interviews met de middenmanagers dat zij achter de missie en visie van de organisatie staan. De managers vinden zelf dat zij toegewijd zijn aan de organisatie. Dit wordt beaamd door de medewerkers, die merken dat hun manager gemotiveerd is om te werken voor de organisatie. Toch twijfelen topmanagers en medewerkers van ondersteunende afdelingen eraan of de manager zich inzet voor organisatiedoelstellingen of voor doelstellingen van de specifieke locatie waar de middenmanager verantwoordelijk voor is.

Medewerkers vinden dat de middenmanagers voldoende informatie geven over de veranderingen. Hun manager betreft de medewerkers hierbij door de belangrijkste informatie met hen te delen. De manager doseert en prioriteert dus de informatie voor medewerkers. De middenmanagers geven zelf aan dat zij op verschillende manieren bezig zijn om de weerstand van medewerkers te verminderen. De ene focust zich bijvoorbeeld alleen op mensen die niet of weinig weerstand hebben. Anderen doen dit bijvoorbeeld door juist met medewerkers met veel weerstand in gesprek te gaan en te vragen naar hun bezwaren. Sommige middenmanagers wijzigen het beleid dan zo dat (een deel van) deze bezwaren worden weggenomen. Er zijn dan ook medewerkers van ondersteunende afdelingen en topmanagers die vinden dat de middenmanagers te weinig bezig zijn met het verkopen van de verandering, omdat zij soms ervoor kiezen om een verandering niet of anders door te voeren omdat zij graag geliefd zijn bij hun medewerkers. Daarbij geven locatiemanagers aan dat zij richting hun medewerkers open en eerlijk zijn over wat zij zelf vinden van een nieuw plan. Hieruit zou men kunnen concluderen dat de middenmanagers niet altijd een positieve houding aannemen richting hun medewerkers over een verandering. Over het algemeen kan dus worden betwist of de middenmanagers voldoende bezig zijn met het verkopen van veranderingen.

De middenmanagers gaven aan dat zij behoefte hebben aan een duidelijkere visie van het topmanagement over waar de organisatie naar toe moet. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat de middenmanagers niet altijd weten wat er moet gebeuren om de organisatievisie te realiseren. Daarbij komt dat de respondenten aangeven dat een deel van de managers vooral bezig is met de

doelen van de eigen locatie en minder met de organisatievisie. Er zou dus kunnen worden geconcludeerd dat de middenmanagers de organisatievisie in mindere mate omzetten in concrete acties.

Er zou kunnen worden gesteld dat niet alle kenmerken van betrokken middenmanagement zoals Judge (2012) en andere wetenschappers dit omschrijven, worden teruggevonden bij de middenmanagers van CJG Rijnmond. Er kan namelijk worden betwist of de middenmanagers op de juiste manier de verbinding leggen tussen de top van de organisatie en hun medewerkers. Daarnaast verschillen de respondenten van mening over de vraag of de middenmanagers de voordelen van veranderingen voldoende bespreken met medewerkers. Tevens wordt betwijfeld of de middenmanagers de visie van de organisatie voldoende omzetten in concrete acties. Wel lijken de middenmanagers toegewijd te zijn aan de dienstverlening van de organisatie, de medewerkers en in ieder geval aan hun locatie. Of de middenmanagers ook toegewijd zijn aan de hele organisatie wordt door sommigen betwijfeld. De middenmanagers tonen dus wel deels betrokkenheid, daarnaast worden zij zelf ook betrokken bij verandertrajecten. Er wordt echter minder betrokken middenmanagement vertoond op de manier die volgens Judge (2012) nuttig is voor het verandervermogen van organisaties.

4.3 Beïnvloedende factoren

Organisatiecultuur

De topmanagers beschrijven de cultuur van CJG Rijnmond als een zorgzame cultuur waarbij de klant centraal staat. Ook veel medewerkers en middenmanagers vinden de cultuur klantgericht. De klant staat volgens hen centraal en er wordt gekeken naar wat het beste is voor het kind en het gezin. *“Uhm ik denk dat we allemaal hele harde werkers zijn, soms moeite hebben met hun grenzen omdat we altijd wel heel veel werk hebben en het heel moeilijk vinden om dingen niet te doen omdat we het allemaal zo belangrijk vinden” (respondent 5)*. Toch is er ook een medewerker die te weinig klantgerichtheid ziet, omdat medewerkers volgens haar te weinig bezig zijn met de klant van de toekomst. Ook ziet deze medewerker vooral klantgerichtheid die gericht is op de eigen locatie en dat niet organisatie breed gekeken wordt.

De organisatiecultuur wordt daarbij door zowel medewerkers, middenmanagers als topmanagers beschreven als informeel en persoonlijk. *“Het is heel open dus wat ik ook al zei ik voel me veilig om dingen uit te spreken. Ook wat betreft de hiërarchie, dat merk ik zelf niet heel erg dus ik denk dat het wel een hele informele sfeer is” (respondent 6)*. Volgens de middenmanagers zijn verder actiegerichtheid, betrokkenheid en behulpzaamheid kenmerkend voor de cultuur van de organisatie. Wat daarbij volgens de topmanagers ook kenmerkend is voor de cultuur is dat er veel overlegd wordt en dat veel mensen over ieder onderwerp hun mening willen delen. Aan de ene kant ervaren zij dit als belemmerend, zij vinden dit echter ook kenmerkend voor het hoge ambitieniveau van de organisatie. Meerdere medewerkers beamen dit. De cultuur past volgens een topmanager wel bij de doelen van de organisatie. *“Tegelijkertijd hebben wij wel een cultuur en dat past heel erg goed bij ons primaire proces dat we steeds willen meedenken met de ouder of het kind wat voor ons zit. Dat maakt ons vind ik wel weer heel sterk” (respondent 14)*.

Meerdere middenmanagers hebben behoefte aan een meer zakelijke cultuur. Middenmanagers vinden dat de afspraken die gemaakt worden te vrijblijvend zijn en vaak niet worden nagekomen. Daarbij hebben sommige middenmanagers de behoefte aan een aanspreekcultuur, waarbij men meer wordt aangesproken op bijvoorbeeld functioneringsproblemen. Wat bij de topmanagers opvalt is dat men weinig kritiek uit naar elkaar. Ook zij hebben behoefte aan een meer zakelijke cultuur waarbij het normaal is om elkaar aan te spreken in plaats van over elkaar

te praten. *“En ik denk dat dat een groter verbeterpunt binnen de organisatie is, als je ergens last van hebt of iets vindt, bel iemand gewoon”* (respondent 14)

Organisatie-eenheid

Over het algemeen zien de medewerkers, middenmanagers en topmanagers weinig eenheid binnen de organisatie. Een deel van de medewerkers heeft behoefte aan meer eenduidigheid in het uitvoeren van werkwijzen en beleid. *“En de belangrijkste reden daarvoor is dat we gewoon eenduidigheid moeten uitstralen naar de klant”* (respondent 5). Zij hebben bijvoorbeeld behoefte om contact te hebben over hun werkwijzen, om zo van elkaar te kunnen leren en een betere afstemming van de dienstverlening te creëren. Zij geven aan dat er nu weinig communicatie plaatsvindt tussen de verschillende locaties, waardoor zij het idee hebben dat de werkwijzen per locatie kunnen verschillen. Er zijn medewerkers en middenmanagers die dit ervaren als iets positiefs, omdat de context per locatie zo anders is dat eigen werkwijzen en beleid zorgt voor meer klantgerichtheid. *“Maar er zijn ook locatie eigen specificiteiten en ik vind dat zij dat goed he in die zin van wat is voor ons hier haalbaar en waar gaan wij onze aandacht aan besteden en waar wat minder”* (respondent 18). Anderen zijn het hier niet mee eens en willen graag dat locaties meer op dezelfde manier werken om zo iedere klant dezelfde dienstverlening te kunnen bieden. *“En daar zit ook het spanningsveld binnen onze organisatie dat CJG managers wel een grote mate van autonomie over hun locaties hebben en dan zie je ook wel dat mensen zich focussen op hun eigen winkeltje”* (respondent 1).

Daarnaast ervaren alle drie de doelgroepen een wij-zij cultuur, zowel tussen het hoofdkantoor en de locaties als tussen locaties in de regio en locaties in de stad. *“Ik vind dat veel vanuit de eigen kolom gecommuniceerd wordt”* (respondent 1). Een middenmanager geeft daarbij bijvoorbeeld ook aan dat er soms spanningen zijn tussen de mate van autonomie van een locatie en het aansturen vanuit het hoofdkantoor. Ook is men volgens een manager niet goed op de hoogte van waar de ander mee bezig is. Medewerkers hebben behoefte aan meer organisatiebrede communicatie. *“Ja in die zin zou het wat mij betreft meer uhm ja organisatie breed gedeeld moeten zijn”* (respondent 3). Een medewerker benoemt dat er een gat zit tussen de visie en focus van het hoofdkantoor, die meer gericht is op centralisatie en de toekomst, en de visie van de locaties, die meer gericht is op hun eigen context en de dagelijkse werkzaamheden. Locaties vinden volgens sommige middenmanagers dat het hoofdkantoor te weinig rekening houdt met hun belangen. Een manager van een ondersteunende afdeling vindt dat de ondersteunende afdelingen veel rekening houden met de input van locaties. *Ik denk dat we juist heel veel rekening houden met en heel veel input meenemen vanuit de medewerker”* (respondent 17).

Er wordt door alle drie de doelgroepen beaamt dat middenmanagers veel autonomie hebben. *“Kijk wat ik zeg je moet natuurlijk wel dezelfde lijn volgen, maar hoe je er komt en welke weg je bewandelt, ik vind dat we daar veel ruimte in krijgen”* (respondent 10). Wel zien meerdere middenmanagers, zowel van de locaties als ondersteunende afdelingen, dat de grote mate van autonomie zorgt voor verschillen in werkwijzen en beleid tussen de locaties. Wat veel respondenten namelijk aangeven is dat de middenmanagers zelf bepalen hoe zij invulling geven aan nieuw beleid. Ook bepaalt de middenmanager welke informatie hij/zij deelt met de medewerkers, op welk moment en via welk communicatiekanaal. *“In ieder geval de stukken die voorbij komen en de vergaderingen waar je bij zit, daar moet je zelf in schiften wat je doorverteld, dus je maakt een prioritering daarin”* (respondent 11). Er zou gesteld kunnen worden dat de middenmanager zelf de procedure en inhoud van de verandering aanpast aan de context van de locatie.

Verandertrajecten

Als er tijdens de interviews gevraagd werd naar de verandertrajecten gaven de respondenten aan dat zij hier over het algemeen positief over zijn. *“Nou het beeld wat ik heb is dat ze wel heel erg meegaan met de tijd en de ontwikkelingen die zich voordoen in het JGZ stuk en zo veel mogelijk inspringen op de wens van de klant” (respondent 2)*. De respondenten vinden dat middenmanagers en medewerkers voldoende betrokken worden bij beleid en besluiten. Bij verandertrajecten zoals CJG-Next vinden medewerkers dat ook de professionals voldoende betrokken worden. *“Ik vind wel de laatste jaren wel meer dan 10 jaar geleden dat de werkvloer wel betrokken wordt bij besluiten ook wel meegenomen wordt in de informatievoorziening zeg maar” (respondent 5)*. Een enkele medewerker zou echter graag zien dat niet een paar medewerkers maar hele teams hierbij betrokken worden. Een ander geeft aan dat zij graag in een eerder stadium betrokken wil worden bij veranderplannen, namelijk voordat de besluitvorming plaatsvindt. Dit is nu vaak niet het geval. Middenmanagers worden volgens de respondenten voldoende betrokken bij besluiten. Wel benoemt een topmanager dat processen vaak lang duren voordat ze zijn afgerond door de grote mate van betrokkenheid. Over het algemeen vinden middenmanagers zelf ook dat zij voldoende worden betrokken bij beleid en besluiten. *“Wij kunnen heel lang doen over een proces of verandering. Iedereen moet meegenomen worden, dat iedereen zijn plasje erover wil doen” (respondent 14)*. De middenmanagers merken dat zij direct invloed hebben op beleid en dat zij betrokken worden bij de besluiten die genomen worden. De middenmanagers merken daarbij dat er naar hun visie geluisterd wordt. *“Ik heb wel het gevoel dat er geluisterd wordt. Ik heb niet het gevoel dat we voor jan met de korte achternaam stukken zitten te lezen en input geven en alles in de wind geslagen wordt. Dat heb ik niet nee” (respondent 10)*. Toch merkt een middenmanager van een ondersteunende afdeling dat de veelheid aan projecten zorgt voor minder betrokkenheid, doordat de middenmanagers geen tijd hebben om overal aangehaakt te zijn. Ook locatiemanagers geven aan het lastig te vinden om goed op te hoogte te blijven van wat er speelt binnen de organisatie. Dit komt door de veelheid aan projecten en communicatie hierover. *“Want ik vind CJG-Next wel, als je aan mij vraagt vind ik het veel te, ik vind het best groot. Ik probeer het klein te maken” (respondent 10)*. De middenmanagers vinden wel dat er voldoende geïnformeerd wordt over de veranderprojecten. *“Uhm nou ik vind dat iedereen z'n stinkende best doet om dat allemaal zo goed mogelijk te laten verlopen en zo goed mogelijk te communiceren” (respondent 10)*. Daarbij voelen de managers zich vrij om contact op te nemen op het moment dat hij/zij tijdens de verandering tegen problemen aanloopt of vragen heeft. *“Ik vind ook zeker van de mensen die daar trekker n zijn een redelijk open houden hebben van kom maar met je opmerkingen in vragen. Ja en het zijn ook mensen die weten waar ze over praten dus in die zin ook wel goed” (respondent 13)*. De meeste middenmanagers vinden dan ook dat zij over voldoende kennis beschikken over de inhoud van de verandertrajecten. Zij weten op hoofdlijnen welke projecten er lopen wat de status daarvan is. Ook volgens de medewerkers hebben de middenmanagers die werkzaam zijn op locaties voldoende informatie over de inhoud en processen van de verandertrajecten. *“Uhm ja dat denk ik over het algemeen genomen wel en mocht dat niet zo zijn dan kunnen ze altijd op hun collega terugvallen (respondent 2)*. Hun manager betreft de medewerkers hierbij door de belangrijkste informatie met hen te delen. De medewerkers van de ondersteunende afdelingen zien dit anders, niet alle middenmanagers zijn volgens hen voldoende op de hoogte van de nieuwe plannen. *“Nee dat hebben ze zeker niet nee. En daar dat is een reden waarom ze zo aan het worstelen zijn, ze weten soms niet precies wat de bedoeling is, waar willen we naar toe inhoudelijk. Want dan zouden ze het beter kunnen overbrengen” (respondent 15)*.

Tevens kan er worden betwist of veranderprojecten goed worden afgerond. Medewerkers zouden graag zien dat er vooraf beter wordt nagedacht over verandertrajecten. Wat volgens een medewerker ook mist is navolging van veranderplannen. Nadat een nieuw project is geïmplementeerd wordt dit volgens de medewerker te snel los gelaten waardoor de borging van een

project mist. Er wordt door hen gezegd dat veranderingen zich snel achter elkaar opvolgen, waardoor er geen tijd is om de verandering de nieuwe normaal te laten zijn. *Dan is het project af en dat verwatert het weer'' (respondent 3)*. Dit wordt beaamd door de middenmanagers. Zij zien dat de organisatie ambitieus is en dat er veel projecten tegelijk lopen. Hierdoor maken middenmanagers keuzes in welke projecten zij volgen en welke niet. Daarnaast moet er volgens meerdere middenmanagers meer aandacht komen voor de implementatie van de verandering en de fase hierna. Dit moet beter worden geëvalueerd om zo kleine aanpassingen te kunnen doen. *"Het evalueren dus de tijd nemen met elkaar stilstaan bij van he hoe gaat dat nou? Dan zijn zaken die hier beter kunnen gebeuren'' (respondent 13)* Ook geven middenmanagers aan dat het door de veelheid aan projecten en de dagelijkse drukte van werk lastig is om al het nieuwe beleid te implementeren.

Rolverwachting middenmanagers

Als aan middenmanagers werd gevraagd of zij een duidelijke rolverwachting ervaren antwoorden zij vaak met ja, maar zij zien dat collega middenmanagers hier wel moeite mee hebben. *"Waar ik vandaan kom is er een nieuwe collega begonnen die mijn managementtaak heeft overgenomen en die zie ik wel zoeken van ja wat wordt er nou verwacht of ik dit nu zus of zo doen, of hoe werkt dat dan'' (respondent 12)*. Een manager van een ondersteunende afdeling ziet dat de locatiemanagers veel verschillende rollen moeten uitvoeren, zoals het zijn van locatieleider, accounthouder en aanstuurders van de teams. *"dus ik zie wel heel veel verschillende rollen die bedacht zijn voor de manager. En terwijl ik denk daar zullen we ook iets duidelijker in moeten gaan worden, want het kan niet allemaal tegelijk'' (respondent 9)*. Tevens wordt vanuit de verandertrajecten binnenkort verwacht dat middenmanagers procesmanagers worden en wordt de spam of control uitgebreid. Ook het topmanagement ziet dat niet alle middenmanagers weten wat er van hen wordt verwacht en dat middenmanagers zich focussen op verschillende dingen. *"Ik ben daar met ze op in gegaan, waar jij voor aan het land staat en heel vaak hoor ik dat ze dat eigenlijk niet heel scherp hebben als ik doorvraag'' (respondent 7)*.

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat het topmanagement van CJG Rijnmond deels kenmerken van betrouwbaar leiderschap vertoont zoals deze in de wetenschappelijke literatuur wordt omschreven. De middenmanagers tonen in mindere mate betrokken middenmanagement op de manier waarop dit wordt gedefinieerd in de wetenschappelijke literatuur en de manier die volgens Judge (2012) goed zou zijn voor het verandervermogen van de organisatie. Wel tonen de middenmanagers betrokkenheid in de zin van toewijding aan de locatie waarvoor zij verantwoordelijk zijn, de medewerkers en de dienstverlening. Daarnaast worden zij betrokken bij verandertrajecten. In het tweede deel van dit hoofdstuk is op basis van de antwoorden van respondenten de context van de organisatie beschreven waarbinnen de topmanagers, middenmanagers en medewerkers zich bevinden. In het volgende hoofdstuk wordt op basis hiervan een analyse gemaakt over welke factoren invloed hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren.

5. Analyse

Dit onderzoek heeft als hoofdvraag in hoeverre er binnen CJG Rijnmond sprake is van betrouwbaar leiderschap, betrokken middenmanagement en welke factoren hier invloed op hebben. Het eerste deel van deze hoofdvraag is beantwoord in het vorige hoofdstuk. In het vorige hoofdstuk is tevens de visie van respondenten op verschillende contextfactoren beschreven. Het is nu tijd om een analyse te maken van welke factoren invloed hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren en op welke manier.

5.1 Factoren van invloed op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap van topmanagers wordt ervaren

Uit de resultaten van dit onderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die invloed zouden kunnen hebben op de mate waarop er betrouwbaar leiderschap wordt ervaren. Allereerst kenmerken van medewerkers. Bij CJG Rijnmond werken voornamelijk hoogopgeleide professionals. De topmanagers zien in dat de medewerkers meer inhoudelijke kennis hebben dan zij en vinden het daarom belangrijk om hen veel autonomie te geven en om hen te betrekken bij beleid en verandertrajecten. De medewerkers geven daarbij aan dat zij dit als prettig ervaren. De kenmerken van medewerkers bepalen bij CJG Rijnmond dus deels het leiderschapsgedrag van de topmanagers.

Zoals in het vorige hoofdstuk is besproken heerst er volgens de topmanagers binnen de organisatie geen zakelijke cultuur en missen de topmanagers een aanspreekcultuur. Shivers-Blackwell (2006) concludeerde dat de perceptie van leiders op de organisatiecultuur invloed heeft op hoe zij hun leiderschapsrol interpreteren. Dit heeft volgens de onderzoeker invloed op of topmanagers zich aangemoedigd voelen om transformationeel leiderschapsgedrag te vertonen. Dit lijkt bij de topmanagers van CJG-Rijnmond ook het geval te zijn. Vanwege de perceptie van de cultuur van de organisatie en de voorkeuren van de topmanagers om situationeel leiding te geven, maken de topmanagers regelmatig uitzonderingen en spreken zij zich niet altijd uit over beleid en in hoeverre de middenmanagers dit nakomen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers en middenmanagers vinden dat de topmanagers geen eenduidig beleid uitstralen en hebben zij het idee dat de topmanagers geen duidelijke visie hebben over hoe organisatiedoelen bereikt moeten worden. Op deze manier lijken de perceptie van de organisatiecultuur en voorkeuren voor leiderschapsgedrag van de topmanagers invloed te hebben op de mate waarop zij worden ervaren als betrouwbaar leiderschap.

Een andere factor die invloed lijkt te hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap wordt ervaren is de zichtbaarheid van topmanagers binnen de organisatie. De medewerkers en middenmanagers van CJG Rijnmond vinden dat de topmanagers weinig zichtbaar zijn binnen de organisatie. Medewerkers en middenmanagers gaven aan dat zij meer daadkracht en een duidelijkere visie van de topmanagers willen zien. Tijdens de interviews spraken de topmanagers echter wel over hun visie van waar de organisatie naar toe moet. Er zou dus kunnen worden gesteld dat er niet volledig betrouwbaar leiderschap wordt ervaren doordat de topmanagers in mindere mate zichtbaar zijn binnen de organisatie waardoor de organisatieleden minder goed weten wat de visie van de topmanagers is op verschillende onderwerpen. Dit lijkt deels te komen door de organisatiestructuur waarbij de topmanagers voornamelijk communiceren binnen hun eigen kolom. De topmanagers communiceren volgens de respondenten weinig organisatiebreed en ze communiceren vooral aan de middenmanagers. De middenmanagers filteren voor hun medewerkers de informatie die zij ontvangen van het topmanagement en vanuit andere delen van de organisatie. Hierdoor bestaat de kans dat de medewerkers weinig meekrijgen van de visie van de topmanagers. Toch geven ook de middenmanagers aan dat zij op verschillende onderwerpen een visie van het topmanagement missen. Hier ligt dan ook nog een factor die invloed lijkt te hebben op de mate waarin er betrouwbaar

leiderschap wordt ervaren: de grote mate van autonomie van middenmanagers. Een voorbeeld om dit toe te lichten is de leiderschapsvisie van topmanagers over het middenmanagement. Middenmanagers en medewerkers van ondersteunende afdelingen willen graag dat de topmanagers duidelijkheid geven over welke taken bij de middenmanager horen en welk (leiderschaps)gedrag zij zouden willen zien. De topmanagers vinden het juist belangrijk om veel autonomie te geven aan middenmanagers en willen hen stimuleren om zo veel mogelijk zelf te doen. Doordat de topmanagers de middenmanagers veel autonomie geven en zich weinig bemoeien met hoe zij leiding geven, ervaren de middenmanagers in mindere mate duidelijkheid en een visie van de topmanagers waardoor er niet volledig betrouwbaar leiderschap wordt ervaren.

5.2 Factoren van invloed op de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt ervaren

Van de factoren uit het conceptueel model kan alleen van 'inzicht in gepaste procedures bij veranderingen' en 'betrokken worden vóór de implementatiefase van een verandering' worden gesteld dat dit aanwezig is binnen de organisatie. Er wordt echter niet volledig betrokken middenmanagement ervaren op een manier die volgens Judge (2012) goed zou zijn voor het verandervermogen van de organisatie. Er zou dus kunnen worden gesteld dat deze twee factoren niet voldoende zijn voor volledig betrokken middenmanagement. Het lijkt tegenstrijdig dat middenmanagers wel voldoende betrokken worden vóór de implementatiefase van een verandering en toch niet altijd aan de slag gaan met dit besluit. De oorzaak hiervan lijkt te liggen in de veelheid aan verschillende projecten in combinatie met het dagelijkse werk van de locaties en afdelingen. Daarbij geven medewerkers en middenmanagers aan dat centrale besluiten niet altijd passend zijn bij de context van hun locatie. Tevens lijken de middenmanagers voornamelijk toegewijd te zijn aan hun eigen locatie. Dit in combinatie met de grote mate van autonomie zou ervoor kunnen zorgen dat middenmanagers zich in mindere mate bezig houden om de visie van de organisatie om te zetten in concrete acties en om de veranderingen te verkopen aan medewerkers.

Er zou dus kunnen worden gesteld dat de middenmanagers voornamelijk gefocust zijn op de dienstverlening van hun eigen locatie of afdeling. Voor managers in een non-profit organisatie is dit niet vreemd. Veel managers in non-profit organisaties hebben volgens Park & Word (2012) namelijk een intrinsieke motivatie om het publiek te dienen. Bij CJG Rijnmond zijn de middenmanagers zelf verantwoordelijk voor de locatie waaraan zij leiding geven. De structuur van de organisatie, namelijk het lokaal werken in verschillende locaties met verschillende contexten lijkt dus van invloed op de mate van betrokkenheid bij de gehele organisatie. Ook hier wordt dit bevorderd door de grote mate van autonomie. Ook Steijn et al. (2010) stellen dat er bij publieke organisatie vaak een spanningsveld is tussen autonomie en controle. Een grote mate van controle zorgt voor een lage mate van autonomie en omgekeerd. De onderzoekers zien het als een opgave voor het HR-beleid van professionele organisaties met dit dilemma om te gaan.

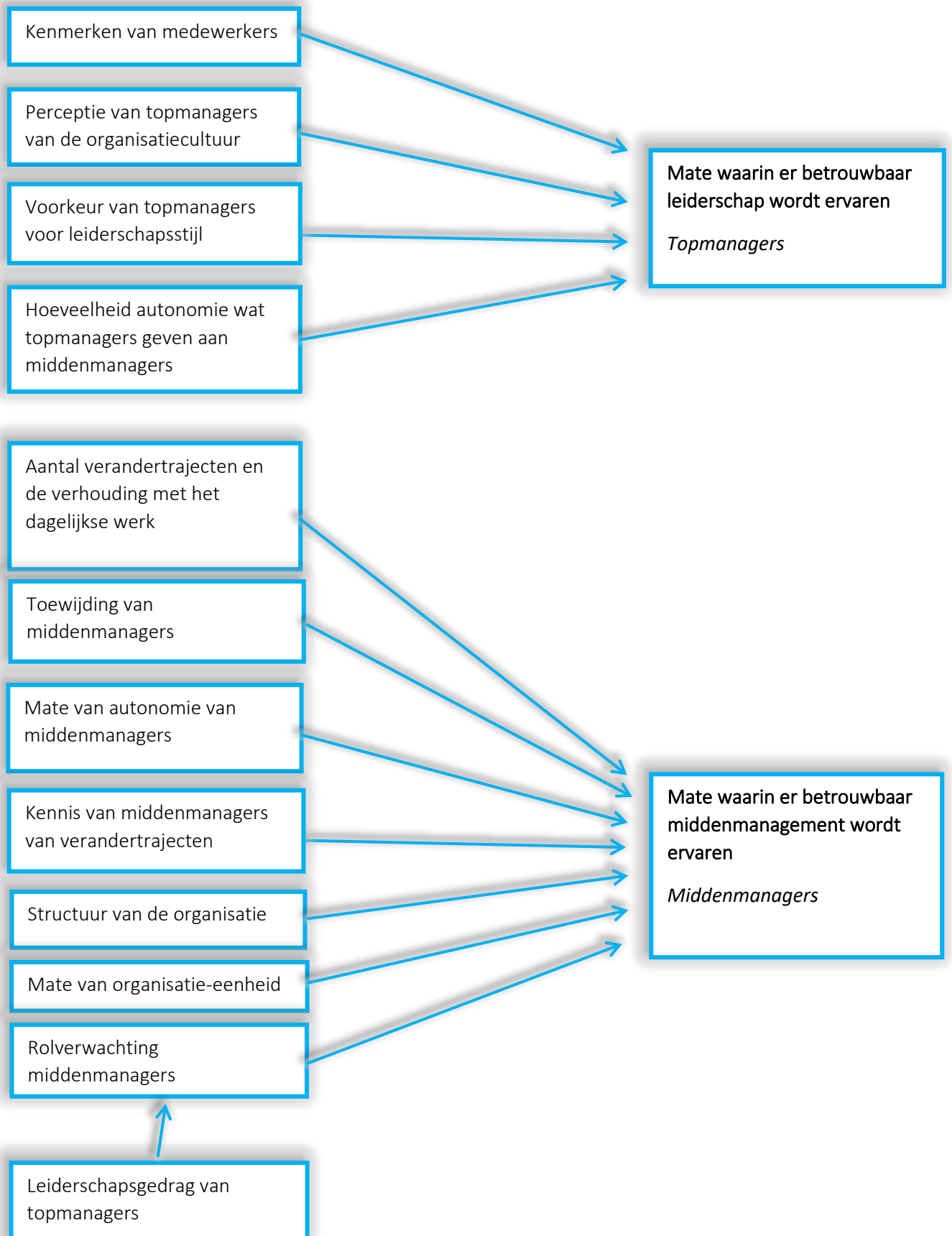
Uit de resultaten blijkt ook dat er binnen CJG Rijnmond een wij-zij cultuur heerst tussen locaties onderling en tussen locaties en ondersteunende afdelingen. Daarbij missen de respondenten afstemming en communicatie tussen de verschillende organisatie-onderdelen. Dit maakt dat er in mindere mate sprake is van een organisatie-eenheid. Of dit een oorzaak of een gevolg is van de constatering dat er niet volledig betrokken middenmanagement wordt ervaren kan op basis van dit onderzoek niet worden gezegd. Wel zou kunnen worden gesteld dat de wij-zij cultuur niet bevorderlijk is voor de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt ervaren.

Op dit moment geven de middenmanagers aan dat zij door de grote mate van autonomie en de veelheid aan projecten zelf prioriteiten stellen in waar zij aandacht aan besteden en waaraan niet. Iedere middenmanager vult dit op zijn/haar eigen manier in, waardoor de kans aanwezig is dat er

verschillen ontstaan tussen locaties en waardoor acties van sommige middenmanagers soms niet direct bijdragen aan de visie van de organisatie. Er zou dus kunnen worden gesteld dat de middenmanagers beter de visie van de organisatie zouden kunnen omzetten in concrete acties op het moment dat zij weten wat er van hen wordt verwacht en op het moment dat er prioriteiten worden gesteld in de verandertrajecten. Uit dit onderzoek blijkt dat het leiderschapsgedrag van het topmanagement deels veroorzaakt dat de middenmanagers niet altijd een duidelijke rolverwachting hebben. Middenmanagers geven namelijk aan dat zij behoefte hebben aan topmanagers die een visie uitstralen over hoe de middenmanagers leiding zouden moeten geven. Daarnaast zouden zij graag zien dat het topmanagement prioriteiten stelt in de verschillende projecten die er lopen. Er zou dus kunnen worden gesteld dat het leiderschapsgedrag van het topmanagement via rolverwachting invloed heeft op de mate van betrokken middenmanagement zoals bedoeld door Judge (2012).

Naar aanleiding van de interviews zou ook kunnen worden gesteld dat er in mindere mate sprake is van betrokken middenmanagement zoals bedoeld door Judge (2012), omdat de middenmanagers niet altijd op de juiste manier de verbinding zouden leggen tussen de top van de organisatie en medewerkers. Het lijkt aannemelijk dat de middenmanagers beter de verbinding zouden kunnen leggen tussen de top van de organisatie en de medewerkers op het moment dat zij voldoende kennis over het onderwerp van de veranderingen zouden hebben. Medewerkers en middenmanagers geven namelijk aan dat de medewerkers vooral via hun manager op de hoogte worden gehouden van wat er speelt binnen de organisatie. Op het moment dat de middenmanagers deels wel en deels niet voldoende kennis hebben van de onderwerpen van de veranderingen is de kans aanwezig dat dit bij medewerkers ook het geval is. Er zou dus kunnen worden gesteld dat de mate van kennis wat middenmanagers hebben over de onderwerpen van de veranderingen invloed heeft op de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt vertoond zoals bedoeld door Judge (2012).

Op de volgende pagina staat op basis van deze analyse een empirische invulling van het conceptueel model weergegeven.



6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt in de conclusie kort antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In de reflectie wordt kritisch gereflecteerd de keuzes die gemaakt zijn in de theorieën, onderzoeksmethode en op de betekenis van de onderzoeksresultaten. Daarbij worden tevens voorstellen gedaan voor toekomstig onderzoek. Dit rapport sluit af met aanbevelingen aan CJG Rijnmond die gebaseerd zijn op de theorie, resultaten, analyse en de conclusie van dit onderzoek.

6.1 Conclusie

In hoeverre wordt er binnen CJG Rijnmond betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement ervaren welke factoren hebben hier invloed op?

Er zou op basis van dit onderzoek kunnen worden gesteld dat het topmanagement van CJG Rijnmond deels betrouwbaar leiderschap laat zien. Zij hebben namelijk aandacht voor individuele behoeften van medewerkers en middenmanagers. Daarnaast geven zij hen veel autonomie en staan zij open voor de ideeën van medewerkers en middenmanagers door hen bij de verandertrajecten en besluiten te betrekken. De topmanagers hebben echter minder inspirerende invloed. Daarnaast stralen zij volgens de medewerkers en middenmanagers geen duidelijke visie uit over de manier waarop organisatiedoelen bereikt zouden moeten worden, de manier waarop middenmanagers leiding zouden moeten geven en de gewenste mate van centralisatie. Hierdoor kan er worden gesteld dat er binnen de organisatie deels betrouwbaar leiderschap wordt ervaren.

Er zijn een aantal factoren die invloed lijken te hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap wordt ervaren. Zo blijkt dat de kenmerken van medewerkers, namelijk hoogopgeleide professionals, het leiderschapsgedrag van de topmanagers bepalen. De perceptie van de topmanagers van de organisatiecultuur en de voorkeur van de topmanagers voor leiderschapsstijl (situationeel), bepalen ook het leiderschapsgedrag van de topmanagers. Dit gedrag heeft invloed op in hoeverre er binnen CJG Rijnmond betrouwbaar leiderschap wordt ervaren. Ook de hoeveelheid autonomie wat de topmanagers geven aan middenmanagers heeft hier invloed op.

Er kan op basis van dit onderzoek worden geconcludeerd dat er bij CJG Rijnmond in mindere mate sprake is van betrokken middenmanagement op de manier die volgens Judge (2012) nuttig is voor het verandervermogen van organisaties. Er bestaat namelijk binnen de organisatie twijfel of de middenmanagers op de juiste manier verbinding leggen tussen de top van de organisatie en hun medewerkers en of zij de voordelen van veranderingen voldoende tonen aan medewerkers. Ook verschillende de respondenten van mening over of de middenmanagers bezig zijn om de visie van de organisatie voldoende om te zetten in concrete acties. Tevens wordt er getwijfeld of de middenmanagers toegewijd zijn aan de gehele organisatie. Wel tonen de middenmanagers toewijding aan de dienstverlening van de organisatie, de medewerkers en de locatie waaraan zij leiding geven. De middenmanagers tonen dus wel deels betrokkenheid en zij worden betrokken bij verandertrajecten.

Er zijn een aantal factoren die invloed lijken te hebben op de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt ervaren zoals bedoeld door Judge (2012). De veelheid aan projecten in combinatie met het dagelijkse werk, de toewijding van middenmanagers aan voornamelijk hun eigen locatie, medewerkers en dienstverlening, de grote mate van autonomie van middenmanagers en het soms ontbreken van kennis over verandertrajecten spelen hierbij een rol. Tevens lijkt de structuur van de organisatie invloed te hebben op de mate van betrokkenheid bij de gehele organisatie. Het gebrek

aan organisatie-eenheid en de wij-zij cultuur die er heerst lijkt hiervoor niet bevordelijk. Ook het ontbreken van een duidelijke rolverwachting bij middenmanagers, wat deels veroorzaakt wordt door de keuzes en het leiderschapsgedrag van de topmanagers, lijkt invloed te hebben op de mate waarin middenmanagers betrokkenheid laten zien op de manier die volgens Judge (2012) een positief effect heeft op het verandervermogen van organisaties.

6.2 Reflectie

Allereerst kan er een kanttekening gemaakt worden gemaakt bij de theoretische keuze die in dit onderzoek gemaakt is. Betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement zijn, zo blijkt uit het OCC-model van Judge (2012), niet de enige factoren zijn die invloed hebben op het verandervermogen van organisaties. Er is in de inleiding en het theoretisch kader toegelicht waarom in dit onderzoek de focus lag op de leiderschapsdimensies van het model van Judge (2012).

Toekomstig onderzoek kan zich richten op de andere dimensies in de context van jeugdgezondheidszorg organisaties. Het advies aan de wetenschappers die dit gaan doen is om vooraf zorgvuldig de gebruikte termen te overwegen. Judge (2012) gebruikte voor de leiderschapsdimensies de termen betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Deze termen lijken niet volledig passend bij de algemene betekenis van deze termen. Dit maakt dat de termen verwarrend kunnen overkomen, wat een nadeel is voor dit onderzoek. De lezer moet namelijk goed het theoretisch kader en de operationalisering lezen om te kunnen begrijpen wat er met de termen bedoeld wordt. De kans is aanwezig dat een deel van de lezers, zoals organisatieleden van CJG Rijnmond, dit niet doen. Hierdoor kunnen zij delen van dit onderzoek anders interpreteren dan bedoeld. Toch is ervoor gekozen om de termen betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement te gebruiken, omdat andere overwogen termen minder passend leken te zijn. Voor CJG Rijnmond wordt een samenvattend bestand gemaakt van dit onderzoek waarbij extra aandacht wordt besteed aan de toelichting van de termen.

Verder lijken de leiderschapsdimensies uit het OCC-model van Judge (2012) wel toepasbaar voor publieke, professionele organisaties. Uit de interviews blijkt namelijk dat de respondenten wel behoefte hebben aan betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Dit blijkt uit het gegeven dat medewerkers en middenmanagers aangeven dat zij behoefte hebben aan zichtbare topmanagers die een duidelijke visie uitstralen. De topmanagers geven op hun beurt aan dat zij behoefte hebben aan middenmanagers die zich meer bezig houden zijn met acties die gericht zijn op de strategie van de organisatie. Toch kan op basis van dit onderzoek niet worden gesteld of de leiderschapsdimensies invloed hebben op het verandervermogen van publieke, professionele organisaties. Dat was immers niet het doel van dit onderzoek.

De focus van dit onderzoek was niet per se het verandervermogen van CJG Rijnmond. Toch laten sommige resultaten van dit onderzoek wel zien dat het verandervermogen van de organisatie nog niet optimaal is. Uit verschillende definities in de wetenschappelijke literatuur blijkt namelijk dat het verandervermogen gaat over de balans tussen het succesvol doorvoeren van veranderingen en het behouden van operationele capaciteiten. Uit het onderzoek blijkt dat de middenmanagers last hebben van de veelheid aan verandertrajecten die tegelijk lopen. Dit kan een teken zijn dat de balans tussen dagelijkse taken en veranderprojecten niet optimaal is. Daarnaast geven respondenten aan dat zij vinden dat verandertrajecten niet goed worden geëvalueerd en geborgd. Dit kan een aanwijzing zijn dat niet alle veranderingen binnen de organisatie succesvol worden doorgevoerd.

Zoals uit de analyse bleek kon op basis van dit onderzoek niet van elke factor in het conceptueel model worden gesteld of en op welke manier deze invloed heeft op betrouwbaar leiderschap of betrokken middenmanagement. Dit kwam doordat er deels betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren en doordat de factoren uit het conceptueel model

in verschillende mate aanwezig zijn binnen CJG Rijnmond. Uitgebreider en wellicht kwantitatief onderzoek bij meerdere organisaties is nodig om nog beter antwoord te kunnen geven op de vraag welke factoren invloed hebben op betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Daarnaast wordt geadviseerd om hier longitudinaal onderzoek naar te doen. Volgens Rindfleisch et al. (2008) is deze onderzoeksmethode namelijk meer geschikt om conclusies te trekken over causale verbanden. Gezien de context waarbinnen dit onderzoek werd uitgevoerd was dit echter niet mogelijk.

Wel kwamen uit dit onderzoek beïnvloedende factoren naar boven die niet in de wetenschappelijke literatuur beschreven worden. Dit zijn namelijk de factoren kenmerken van medewerkers en de hoeveelheid autonomie wat topmanagers geven aan middenmanagers. Ook de toewijding van middenmanagers aan eigen locaties en de grote mate van autonomie van middenmanagers werden niet expliciet in de literatuur vermeld. In die zin was dit onderzoek explorerend van aard. Er is in de wetenschappelijke literatuur nog niet veel geschreven over welke factoren invloed hebben op betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement. Toekomstig wetenschappelijk onderzoek kan de factoren die in dit onderzoek naar voren kwamen verder onderzoeken om te bepalen of deze bij andere organisatie ook invloed hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren en op welke manier. Zoals in het methoden hoofdstuk is benoemd, is dit onderzoek niet extern valide omdat dit onderzoek alleen binnen CJG Rijnmond is uitgevoerd. Voor de generaliseerbaarheid van de resultaten zou het daarom ook goed zijn als wetenschappers dit onderzoek bij meerdere jeugdgezondheidszorg organisaties zouden uitvoeren.

Opvallend is dat de meeste factoren die invloed lijken te hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap ervaren wordt, factoren zijn waar de topmanagers zelf direct invloed op hebben. Als men kijkt naar de literatuur over leiderschap komt het vaker voor dat de afhankelijke en onafhankelijke variabelen niet volledig los staan van elkaar. Dit is bijvoorbeeld ook het geval in het onderzoek van Bommer & Baldwin (2004), die concludeerden dat het leiderschapsgedrag van collega topmanagers invloed heeft op het leiderschapsgedrag. Het advies aan wetenschappers die onderzoek doen naar leiderschap is dan ook om naar manieren te zoeken om dit te voorkomen.

Wat ook opvallend is, is dat de conclusie van het onderzoek van Floyd & Woolridge (1994) niet overeenkomt met dit onderzoek. Zij stellen namelijk dat als de middenmanagers vóór de implementatiefase van veranderingen betrokken worden, zij een positie kunnen innemen tussen strategie en operatie. Zo zouden zij de veranderingen beter begrijpen en beter de medewerkers kunnen ondersteunen bij de implementatie van veranderingen. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de middenmanagers van CJG Rijnmond wel voldoende betrokken worden, ook vóór de implementatiefase van een verandering. Toch zijn de middenmanagers niet altijd in staat om de verbinding te leggen tussen de top van de organisatie en de medewerkers en om de visie van de organisatie om te zetten in concrete acties. Het betrokken worden vóór de implementatiefase blijkt dus niet voldoende voor betrokken middenmanagement. Uit dit onderzoek blijkt dat dit komt door de veelheid aan verschillende projecten, de toewijding van managers aan hun eigen locatie en de grote mate van autonomie van middenmanagers.

De conclusie van McConville & Holden (1999) komt juist wel overeen met de conclusie van dit onderzoek. Zij concludeerden namelijk dat er in de gezondheidszorg sprake is van rolonduidelijkheid bij middenmanagers, omdat zij te maken hebben met tegenstrijdige verwachtingen. Bij CJG Rijnmond blijkt ook dat middenmanagers niet altijd een duidelijke rolverwachting hebben. De tegenstrijdige verwachtingen ontstaan bij de organisatie door de verschillende behoeften van de locaties en de centrale organisatie. Daarnaast heeft het leiderschapsgedrag van de topmanagers (situationeel leiderschap) en de keuzes die zij maken (bijvoorbeeld om veel autonomie te geven) hier invloed op.

Tot slot moet worden stilgestaan bij het gegeven dat dit onderzoek is uitgevoerd tijdens de

coronacrisis. Deze context bepaalde, zoals beschreven in hoofdstuk drie, de manier waarop de respondenten geselecteerd zijn. De medewerkers die werkzaam zijn op locaties zijn voorgedragen door hun middenmanagers. De kans is aanwezig dat dit de resultaten van het onderzoek beïnvloed heeft. Het zou namelijk kunnen dat de middenmanagers medewerkers hebben voorgesteld waarvan zij wisten dat zij positief over hen zouden spreken. Daarnaast zorgde de coronacrisis ervoor dat de organisatie vooral bezig was met het primaire proces en minder met de verandertrajecten. De kans is aanwezig dat dit invloed heeft gehad op de antwoorden op de vragen die betrekking hadden op de verandertrajecten en de manier waarop topmanagers en middenmanagers hiermee omgaan. Dit is geprobeerd te voorkomen door aan de respondenten te vragen naar hun ervaringen van voor de coronacrisis. Om de daadwerkelijke impact van de coronacrisis op dit onderzoek te bepalen zou dit onderzoek na de coronacrisis opnieuw uitgevoerd moeten worden. Daarbij kan echter wel worden gesteld dat wetenschappelijk onderzoek altijd plaatsvindt binnen de context van een bepaalde tijd, waardoor dit type onderzoek nooit volledig neutraal kan worden uitgevoerd.

6.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek is gestart met de wens van CJG Rijnmond om het verandervermogen van de organisatie te vergroten. In het kader hiervan startte de organisatie met het programma CJG-Pro, wat zich richt op de professional van de toekomst. In dit programma staat onder andere het profiel van het leiderschap van de toekomst centraal. Uit het OCC-model van Judge (2012) bleek dat er twee leiderschapsdimensies zijn die invloed hebben op het verandervermogen van de organisatie. Het is dus voor het verandervermogen van de organisatie belangrijk dat er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren. Op basis van dit onderzoek worden daarom aanbevelingen gedaan die ervoor kunnen zorgen dat de mate waarin er betrouwbaar leiderschap en betrokken middenmanagement wordt ervaren, wordt vergroot.

Uit de interviews blijkt dat de topmanagers hun leiderschapsgedrag bepalen op basis van de behoeften van medewerkers, middenmanagers en de situatie. De medewerkers en middenmanagers ervaren dan ook dat de topmanagers persoonlijk over komen, dat zij naar hen luisteren en dat zij open staan voor de eigen inbreng van medewerkers en middenmanagers. Toch lijkt dit gedrag er ook voor te zorgen dat de medewerkers en middenmanagers vinden dat de topmanagers geen eenduidig beleid uitstralen en dat zij het idee hebben dat de topmanagers geen duidelijke visie hebben over hoe organisatiedoelen bereikt moeten worden. Het advies aan de topmanagers is daarom om meer eenduidigheid uit te stralen. Dit begint bij onderlinge afstemming zodat het topmanagement dezelfde visie uit kan stralen. Daarbij zou het topmanagement duidelijkheid moeten geven over de strategie. Vervolgens is het belangrijk dat dit pad gevolgd blijft worden en dat er bij nieuwe plannen wordt beoordeeld of deze passen bij de strategie. Het lijkt voornamelijk van belang om als organisatie te bepalen in hoeverre centralisatie en eenduidigheid het streven is en in hoeverre de locaties zich zouden moeten aanpassen aan hun context. Dit heeft namelijk invloed op het leiderschapsgedrag en de taken van de middenmanagers. Het advies aan de topmanagers is dan ook om na het bepalen van de mate van centralisatie de middenmanagers duidelijkheid te geven over de kaders van hun autonomie: op welke onderdelen moeten de middenmanagers op dezelfde manier handelen en waarin hebben zij de vrijheid om hun eigen invulling te geven? Het is hierbij van belang dat deze afspraken samen met de middenmanagers gemaakt worden, zodat middenmanagers niet het gevoel hebben dat zij minder autonomie krijgen. Het advies is dan ook niet het inperken van de mate van autonomie, maar duidelijkheid geven hun autonomie. Uit het onderzoek blijkt dat de middenmanagers geen duidelijke rolverwachting hebben en behoefte hebben aan een leiderschapsvisie. Een intern leiderschapstraject kan hier de oplossing voor zijn. In dit traject kunnen topmanagers samen met middenmanagers afstemmen wat hun verantwoordelijkheden zijn en wat niet, wat de topmanagers van de middenmanagers verwachten en welke behoeften de

middenmanagers hebben. Tijdens dit traject kunnen tevens trainingen aangeboden worden om gewenste competenties en vaardigheden te ontwikkelen. Als het traject zo wordt vorm gegeven dat ook toekomstige middenmanagers dit traject kunnen volgen, kan dit er tevens voor zorgen dat de middenmanagers meer op dezelfde manier zullen werken. Dit zou kunnen leiden tot meer eenheid binnen de organisatie. Daarnaast zal, zo blijkt uit de analyse, een duidelijke rolverwachting ervoor zorgen dat er meer betrokken middenmanagement wordt ervaren binnen de organisatie.

Om de zakelijke- en aanspreekcultuur te bevorderen is vervolgens het advies om de afspraken die gemaakt worden goed vast te leggen, om hierna minder uitzonderingen te maken en om vaker te controleren of de afspraken worden nagekomen. Het is daarbij belangrijk dat de topmanagers positieve feedback geven aan de mensen die de afspraken nakomen en dat zij de mensen die de afspraken niet nakomen hierop aanspreken. Dit zal ervoor zorgen dat de medewerkers en middenmanagers meer eenduidigheid en duidelijkheid zullen ervaren van het topmanagement, wat een positief effect zal hebben op de mate waarin er betrouwbaar leiderschap wordt ervaren. Volgens het model van Judge (2012) zal het bevorderen van een zakelijke aanspreekcultuur ook een positief effect hebben op het verandervermogen van de organisatie. Een andere dimensie uit zijn model is namelijk 'verantwoordelijke cultuur' (accountable cultures). Hij beschrijft deze cultuur als een cultuur waarin organisatieleden bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te hebben over bepaalde taken. Het is daarbij van belang dat de organisatieleden hun verantwoordelijkheden begrijpen en de gevolgen hiervan accepteren. Ook hier benoemt Judge (2012) het belang van een duidelijke rolverwachting om zo effectief en efficiënt om te kunnen gaan met de verantwoordelijkheden.

Daarnaast is het belangrijk dat de topmanagers zichtbaarder worden binnen de organisatie. Medewerkers en middenmanagers geven bijvoorbeeld aan dat zij merken dat de topmanagers vooral communiceren in de kolom waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Het advies is om vaker organisatie breed te communiceren over onderwerpen die zowel invloed hebben op ondersteunende afdelingen als op locaties. Daarnaast geven medewerkers aan dat zij behoefte hebben aan meer contact met het topmanagement. Aan de topmanagers dus het advies om vaker aanwezig te zijn op locaties en bij ondersteunende afdelingen, ook als deze medewerkers 'vallen onder' de andere kolom. Dit kan tijdens formelere bijeenkomsten zoals team overleggen, maar bijvoorbeeld ook voor een kopje koffie of een middagje werken. Dit zijn momenten waarop de topmanagers hun visie direct kunnen overdragen op medewerkers, zonder ruis van andere partijen. Savolainen & Häkkinen (2011) stellen namelijk dat medewerkers vooral aan de hand van alledaagse daden een oordeel vormen over de leider. De topmanagers kunnen bijvoorbeeld tijdens de lunch op een informele manier hun waarden, overtuigingen, enthousiasme delen en vragen van medewerkers beantwoorden. Op die manier kunnen zij als meer inspirerend overkomen wat ervoor zal zorgen dat er meer betrouwbaar leiderschap wordt ervaren.

Voor het vergroten van de mate waarin er betrokken middenmanagement wordt ervaren is het belangrijk om prioriteiten te stellen in de hoeveelheid veranderprojecten. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de veelheid aan verschillende projecten tegelijk ervoor zorgt dat middenmanagers en daardoor medewerkers minder goed op de hoogte kunnen blijven van wat er speelt in de organisatie. Dit maakt dat middenmanagers elk hun eigen keuzes maken in welk beleid zij volgen en welk beleid niet. Dit zorgt er enerzijds voor dat de visie van de organisatie niet overal goed wordt omgezet in concrete acties en dat er in mindere mate eenheid heerst binnen de organisatie. Op het moment dat er minder verschillende projecten tegelijk lopen, kunnen middenmanagers zich hier goed op focussen en zorgen dat zij voldoende kennis hebben van de veranderingenplannen zodat zij dit goed kunnen implementeren. Daarbij komt dat het verandervermogen van organisaties volgens verschillende wetenschappelijke literatuur gaat over de balans tussen het behouden van operationele capaciteiten en het succesvol doorvoeren van veranderingen. Het stellen van prioriteiten in veranderprojecten kan

bijdragen aan deze balans.

Het zou daarnaast ook goed zijn om de manier van communiceren over de veranderprojecten te evalueren en opnieuw vorm te geven. Respondenten geven namelijk aan dat zij vinden dat er veel gecommuniceerd wordt over de projecten, maar zij merken dat de informatie niet goed genoeg blijft hangen. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat de communicatie niet altijd effectief is. Het advies is dan ook om te onderzoeken welke manier van communiceren het beste past bij de organisatie en welke middelen, zoals communicatiekanalen hiervoor nodig zijn. Om de eenheid binnen de organisatie te vergroten is ook het advies aan de middenmanagers om vaker af te stemmen wat zij op welke manier en wanneer communiceren aan medewerkers. Middenmanagers kunnen samen bepalen wat voor medewerkers relevant is en wat niet.

Daarnaast kan de prioritering in projecten ervoor zorgen dat er meer tijd en aandacht besteed kan worden aan de navolging van veranderprojecten. Volgens de respondenten ontbreekt dit namelijk vaak. Het advies is dan ook om meer tijd en aandacht te besteden aan het evalueren en het borgen van de veranderingen. Dit kan door vooraf goed af te stemmen wat het doel is van een nieuw beleid of verandertraject en te bepalen wanneer men vindt dat dit doel bereikt is. Dit kan tevens helpen om te bepalen of het nieuwe plan past bij de strategie van de organisatie. Ook kunnen de evaluatiemomenten vooraf afgesproken worden, zodat ze niet vergeten worden in de waan van de dag. Na het evalueren is het van belang om te handelen naar de uitkomsten van de evaluatie, opnieuw doelen op te stellen en deze vervolgens opnieuw te evalueren.

Een ander advies om de mate van betrokkenheid te vergroten is om de wij-zij cultuur deels weg te nemen. Dit kan gedaan worden door meer nadruk te leggen op de gezamenlijke doelen. Dit kan bijvoorbeeld door sessies te organiseren waarin de behoeften en verwachtingen van locaties en ondersteunende afdelingen gedeeld en afgestemd worden. Hier kan bijvoorbeeld ook aandacht worden besteed aan de tegenstrijdige belangen, waarbij vooral het erkennen hiervan belangrijk is. Vervolgens kunnen organisatieleden samen op zoek gaan naar een manier om hiermee om te gaan. Daarnaast is het advies om inhoudelijke afstemming tussen locaties en ondersteunende afdelingen te bevorderen en meer informeel contact mogelijk te maken. De periodieke lunchbijeenkomst voor ondersteunende afdelingen is hiervan een goed startpunt, wat uitgebreid zou kunnen worden in de gehele organisatie. Het deels wegnemen van de wij-zij cultuur zou ervoor kunnen zorgen dat de middenmanagers meer toewijding tonen aan de gehele organisatie.

Bibliografie

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 83(4), 75–79.
- Avolio, B. J. (1994). The “natural”: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research*. Boston: Cengage Learning.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: general assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 52(1), 83-105.
- Blom, R., Kruijten, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X18773492.
- Boeije, H., 't Hart, & H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 15(2), 195-210.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Boonstra, J., van Es, R., van Twist, M., Vermaak, H., de Bruijn, H., & Burger, Y. (2017). *Veranderen van maatschappelijke organisaties: praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen*. Business contact.
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 4.
- Buchen, I. (2005). Training future manager-leaders. *Performance Improvement*, 44(8), 20–23.
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary?. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 285-293.
- Chirichello, M. (1999). *Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals*.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 15(4), 529-557.
- Collins, J. (2001). Good to great. *Fast Company*, 38–45.
- Cozijnsen, A. J. (2013). *Organisatie en verandering in de praktijk*.

- Cresswell, J., & Poth, C. (2017). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. London: Sage.
- Crawford, L., Costello, K., Pollack, J. & Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21(6), 443-448.
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management studies*, 42(7), 1325-1356.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996), *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and individual differences*, 31(4), 519-534.
- 't Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Higgs, M. J., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5, 121-151
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335.
- Hull, F., & Hage, J. (1982). Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology*, 16(4), 564-577.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 72–79.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Judge, N. (2012). *Beginning organizational change*. Prince XML.
- Kane, T. D., & Tremble Jr, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Larkin, T., & Larkin, S. (1996, May/June). Reaching and changing frontline employees. *Harvard Business Review*, 74(3), 95–104.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), “An integration model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, pp. 709-29.

- Mehta, S., & Krishnan, V. R. (2004). Impact of organizational culture and influence tactics on transformational leadership. *Management and Labour Studies*, 29(4), 281-290.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2012). Working within constraints: can transformational leaders alter the experience of red tape?. *International Public Management Journal*, 15(3), 315-336.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Nederlands Centrum Jeugdgezondheidszorg (2018). De staat van de JGZ. Ontwikkelingen in de JGZ in relatie tot aansluiting bij ouders van nu.
- Nielsen, K., & Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors?—An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344-352.
- McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*.
- Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705-734.
- Phipps, S. T., & Prieto, L. C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 430-447.
- Rainey, H.G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. Fifth edition.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of marketing research*, 45(3), 261-279.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Management* (12e editie ed.) (K. Vries, Ed.; Krivaja Translations (Enschede), Trans.). Amsterdam: Pearson.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Savolainen, T., & Häkkinen, S. (2011). Trusted to lead: Trustworthiness and its impact on leadership. *Open Source Business Resource*, (March 2011).
- Sell, M. van, Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43-71.
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017, December). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: a systematic review. In *Healthcare* (Vol. 5, No. 4, p. 73). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49.

- Stathakopoulos, V., Kottikas, K. G., Theodorakis, I. G., & Kottika, E. (2019). Market-driving strategy and personnel attributes: Top management versus middle management. *Journal of Business Research*, *104*, 529-540.
- Steijn, B., Groeneveld, S., & Van der Parre, P. (2010). Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor Strategisch HRM in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, *13*(2), 29-49.
- van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction*. Taylor & Francis.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, *20*(1), 75-89.
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: evidence from non-profit organizations. *Sage Open*, *6*(4), 2158244016675396.
- Yukl, G. (2006) Leadership in Organizations, *New York: Pearson Education International*, pp.251 & 254.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different?. *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, *18*(3), 171-177.

Bijlage 1 vragenlijsten interviews

Vragenlijst topmanagement

Voorbeelden van veranderingen: de structuurwijziging met JGZ en bedrijfsvoering, dienstverlening aan klanten (flexibiliseren contactmomenten, beleidswijzigingen, CJG Next

Hoe zou je jouw eigen leiderschapsstijl beschrijven?

Wat vindt je belangrijk in leiderschap?

Hoe communiceer je naar de rest van de organisatie? En waarover communiceer je dan?

Hoe ga je om met lastige situaties?

Hoe wordt er door je collega topmanagers leiding gegeven?

Zie je veel overeenkomsten of verschillen in jullie stijl en gedrag? Welke?

Als je kijkt naar de veranderingen die afgelopen tijd hebben plaatsgevonden, had je vooraf altijd het vertrouwen dat de veranderingen zouden lukken?

Waarom wel/niet?

En hoe zit het met je vertrouwen in de veranderingen/ontwikkelingen die gepland staan?

Hoe beschrijf jij de organisatiestructuur van het CJG?

Vind je dat medewerkers en middenmanagers veel autonomie hebben?

Op welke manier wordt er aansturing gegeven door jou en middenmanagers?

Vraag over doorloopsnelheid nog opstellen

Hoe beschrijf jij de organisatiecultuur van het CJG?

In hoeverre ben je van mening dat de klant centraal staat?

Zie je veel of weinig samenhang in organisatiedoelen?

In hoeverre vind je dat locaties op dezelfde manier te werk gaan?

Vind je dat er duidelijke gedragsregels en werkafspraken zijn? Waarom wel/niet?

Heb je een beeld van waar de organisatie staat over 5 jaar?

Hoe beschrijf je de leiderschapsstijl van het middenmanagement?

Zie je veel overeenkomsten of verschillen in hun stijl en gedrag? Welke?

Ik wil je vragen om te reageren op de volgende stellingen:

- De middenmanagers leggen de verbinding tussen het topmanagement en de medewerkers

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

- De middenmanagers tonen toewijding

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

- De middenmanagers 'verkopen' veranderingen door de voordelen aan medewerkers te benoemen

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

- De middenmanagers voeren concrete acties uit die bijdragen aan de organisatievisie

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

Vind je dat middenmanagers over het algemeen over voldoende kennis beschikken over de onderwerpen van de veranderingen?

Waarom wel of waarom niet?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, hoe komt dat?

Heb je het idee dat de middenmanagers voldoende inzicht hebben in de procedures die gevolgd (zouden moeten) worden bij veranderingen?

Waarom wel of waarom niet?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, hoe komt dat?

Ik wil je vragen om te reageren op deze stelling:

- De middenmanagers worden bij veranderprocessen betrokken vóór de implementatiefase

Waarom wel of waarom niet?

Waar merk je dat aan?

Heb je het idee dat middenmanagers een duidelijke rolverwachting ervaren? Weten zij wat er van hen wordt verwacht?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, Hoe komt dat?

Dit waren de vragen die ik je wilde stellen, wil je zelf nog iets toevoegen over de onderwerpen die we besproken hebben?

Vragenlijst middenmanagement

Voorbeelden van veranderingen: de structuurwijziging met JGZ en bedrijfsvoering, dienstverlening aan klanten (flexibiliseren contactmomenten, beleidswijzigingen, CJG Next

Hoe beschrijf jij de leiderschapsstijl van het topmanagement?

Zie je veel overeenkomsten of verschillen in hun stijl en gedrag? Welke?

Wat vind je van hun manier van communiceren? En de onderwerpen waarover zij communiceren?

Wat vind je van de manier waarop zij omgaan met lastige situaties?

Vind je dat het topmanagement vertrouwen in geplande/doorgevoerde veranderingen uitstraalt?

Waarom wel of waarom niet?

Waar merk je dat aan?

Hoe beschrijf jij de organisatiestructuur van het CJG?

Vind je dat medewerkers en middenmanagers veel autonomie hebben?

Op welke manier wordt er aansturing gegeven door jou en middenmanagers?

Vraag over doorloopsnelheid nog opstellen

Hoe beschrijf jij de organisatiecultuur van het CJG?

In hoeverre ben je van mening dat de klant centraal staat?

Zie je veel of weinig samenhang in organisatiedoelen?

In hoeverre vind je dat locaties op dezelfde manier te werk gaan?

Vind je dat er duidelijke gedragsregels en werkafspraken zijn? Waarom wel/niet?

Heb je een beeld van waar de organisatie staat over 5 jaar?

Hoe zou je jouw eigen leiderschapsstijl beschrijven?

Wat vindt je belangrijk in leiderschap?

Hoe wordt er door je collega middenmanagers leiding gegeven?

Zie je veel overeenkomsten of verschillen in jullie stijl en gedrag? Welke?

Ik wil je vragen om te reageren op de volgende stellingen:

- Ik leg de verbinding tussen het topmanagement en mijn medewerkers

Op welke manier doe je dat?

Zo nee, hoe komt het dat je dit niet doet?

- Ik heb en toon toewijding voor de organisatie

Op welke manier doe je dat?

Zo nee, hoe komt het dat je dit niet doet?

- Ik verkoop veranderingen door de voordelen te benoemen aan medewerkers

Op welke manier doe je dat?

Zo nee, hoe komt het dat je dit niet doet?

- Ik voer concrete acties uit die bijdragen aan de organisatievisie

Op welke manier doe je dat?

Zo nee, hoe komt het dat je dit niet doet?

Vind je dat jij over het algemeen over voldoende kennis beschikt over de onderwerpen van de veranderingen?

Waarom wel of waarom niet?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, hoe komt dat?

Vind je dat je voldoende inzicht heb in de procedures die gevolgd (zouden moeten) worden bij veranderingen?

Waarom wel of waarom niet?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, hoe komt dat?

Ik wil je vragen om te reageren op deze stelling:

- Ik word bij veranderprocessen betrokken vóór de implementatiefase

Waarom wel of waarom niet?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, hoe komt dat?

Heb je een duidelijke rolverwachting? Weet je wat er van jou wordt verwacht?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, Hoe komt dat?

Dit waren de vragen die ik je wilde stellen, wil je zelf nog iets toevoegen over de onderwerpen die we besproken hebben?

Vragenlijst uitvoerende medewerkers

Voorbeelden van veranderingen: de structuurwijziging met JGZ en bedrijfsvoering, dienstverlening aan klanten (flexibiliseren contactmomenten, beleidswijzigingen, CJG Next

Hoe beschrijf jij de leiderschapsstijl van het topmanagement?

Zie je veel overeenkomsten of verschillen in hun stijl en gedrag? Welke?

Wat vind je van hun manier van communiceren? En de onderwerpen waarover zij communiceren?

Wat vind je van de manier waarop zij omgaan met lastige situaties?

Vind je dat het topmanagement vertrouwen in geplande/doorgevoerde veranderingen uitstraalt?

Waarom wel of waarom niet?

Waar merk je dat aan?

Hoe beschrijf jij de organisatiestructuur van het CJG?

Vind je dat medewerkers en middenmanagers veel autonomie hebben?

Op welke manier wordt er aansturing gegeven door jou en middenmanagers?

Vraag over doorloopsnelheid nog opstellen

Hoe beschrijf jij de organisatiecultuur van het CJG?

In hoeverre ben je van mening dat de klant centraal staat?

Zie je veel of weinig samenhang in organisatiedoelen?

In hoeverre vind je dat locaties op dezelfde manier te werk gaan?

Vind je dat er duidelijke gedragsregels en werkafspraken zijn? Waarom wel/niet?

Heb je een beeld van waar de organisatie staat over 5 jaar?

Hoe beschrijf je de leiderschapsstijl van het middenmanagement?

Zie je veel overeenkomsten of verschillen in hun stijl en gedrag? Welke?

Ik wil je vragen om te reageren op de volgende stellingen:

- De middenmanagers leggen de verbinding tussen het topmanagement en de medewerkers

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

- De middenmanagers tonen toewijding

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

- De middenmanagers 'verkopen' veranderingen door de voordelen aan medewerkers te benoemen

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

- De middenmanagers voeren concrete acties uit die bijdragen aan de organisatievisie

Waar merk je dat wel/niet aan?

Op welke manier doen zij dat?

Vind je dat middenmanagers over het algemeen over voldoende kennis beschikken over de onderwerpen van de veranderingen?

Waarom wel of waarom niet?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, hoe komt dat?

Heb je het idee dat de middenmanagers voldoende inzicht hebben in de procedures die gevolgd (zouden moeten) worden bij veranderingen?

Waarom wel of waarom niet?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, hoe komt dat?

Ik wil je vragen om te reageren op deze stelling:

- De middenmanagers worden bij veranderprocessen betrokken vóór de implementatiefase

Waarom wel of waarom niet?

Waar merk je dat aan?

Heb je het idee dat middenmanagers een duidelijke rolverwachting ervaren? Weten zij wat er van hen wordt verwacht?

Zo ja, waar merk je dat aan?

Zo nee, Hoe komt dat?

Dit waren de vragen die ik je wilde stellen, wil je zelf nog iets toevoegen over de onderwerpen die we besproken hebben?

Bijlage 2 uitnodigingsmail respondenten

Hi ...

Voor het afronden van mijn studie doe ik binnen het CJG onderzoek naar het leiderschap en verandervermogen van de organisatie. Om een totaalbeeld te creëren ga ik met medewerkers van verschillende afdelingen, locaties en met verschillende functies in gesprek. Ik ben ook benieuwd naar jouw mening! Ik nodig je graag uit voor een interview waarin ik je vragen stel over dit onderwerp. **Wat doe ik met de informatie die jij deelt tijdens het interview?**

- Ik neem ik ons interview op.
- Door middel van die opname type ik ons interview letterlijk uit.
- Op basis van alle uitgetypte interviews (ongeveer 20) schrijf ik mijn resultaten, conclusies en aanbevelingen.

Wie heeft er toegang tot deze informatie?

Alleen ik, mijn scriptiebegeleider en de tweede lezer vanuit de universiteit hebben toegang tot de opnames en de uitgetypte interviews. Verder krijgt niemand binnen het CJG toegang tot deze informatie. Ik deel deze informatie dus ook niet met mijn begeleider vanuit het CJG (Anna-Vera). Wat zien medewerkers, managers en het bestuur van het CJG dan wel? Mijn scriptie is openbaar. Dat betekent dat iedereen (die dat wil) toegang krijgt tot de resultaten, conclusies en aanbevelingen.

Waarvoor gebruik ik jouw mening en visie?

Ik verzamel en bekijk alle informatie die uit de 20 interviews komen. In het hoofdstuk resultaten vat ik deze informatie samen. Ik maak hierin alleen een onderscheid in drie functietypes: uitvoerende medewerker, middenmanager en bestuur. Jouw naam, specifieke functie, leeftijd of andere persoonskenmerken worden hier niet genoemd. Op basis van de resultaten trek ik conclusies en geef ik het CJG adviezen over wat er gedaan kan worden om het leiderschap en het verandervermogen nóg beter te maken. Door deel te nemen aan het interview heb jij hier dus invloed op!

Hoe vinden de interviews plaats?

In verband met de huidige situatie rondom het corona virus zullen de interviews telefonisch of via Microsoft Teams plaatsvinden. Ik zal jou op het afgesproken tijdstip bellen en het interview zal ongeveer drie kwartier duren.

Wanneer?

Ik hoop dat je wil deelnemen aan het interview. Het is de bedoeling dat de interviews vanaf 6 april plaatsvinden, zodat ik daarna tijd heb om de informatie te verwerken en mijn scriptie af te ronden. Ik hoor graag wanneer je tijd hebt! Is april voor jou geen optie? Dan is het ook mogelijk om het interview begin mei te houden.

Ik hoor graag van je!