

Stroom mee of juist tegen?

Een onderzoek naar de optimale positionering van het directieteam van het
Hoogheemraadschap van Rijnland.

E.M. Voogd
509866

Colofon

Student: E.M. Voogd

Studentnummer: 509866

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Erasmus School of Social
and Behavioral Sciences

Opleiding Master Beleid & Politiek

Studiejaar: 2021 - 2021

Datum: 8 augustus 2021

Aantal woorden: 1999

Scriptiebegeleider: S.N. Blok MSc

Tweede lezer: Dr.ir. L. Kuitert

Stageorganisatie: Hoogheemraadschap van Rijnland

Stagebegeleider: Marleen de Lange - Heldens

Voorwoord

Na de heftige regenval en onderstroming van grote delen van Limburg in juli 2021 is nogmaals gebleken hoe kwetsbaar onze samenleving eigenlijk is. En zeker in Nederland, waar grote delen van het land onder de zeespiegel liggen, vormt water een essentieel element binnen de samenleving. Naast deze algemeen bekende informatie en het bijbehorende belang, ging mijn waterkennis niet verder dan waterpolo, (kite)surfen en zeilen. Mijn eerste gesprek met het Hoogheemraadschap van Rijnland, waarin medewerkers met buitengewoon veel enthousiasme over de organisatie spraken, heeft echter direct mijn interesse gewekt in het belang van waterschappen in ons land. En ondanks dat ook het jaar 2021 grotendeels in het teken staat van zaken aangaande Covid-19, zoals thuiswerken, videobellen, mondkapjes en vaccinaties, heb ik veel van de organisatie en het belang van waterschappen in Nederland kunnen leren. In een periode van vijf maanden, van februari tot juli 2021, heb ik vooral vanuit huis meegewerkt in de organisatie en tegelijkertijd mijn onderzoek uitgevoerd. Een praatje bij het koffiezetapparaat of het opvangen van gesprekken op de gang is dus helaas geen realiteit geworden. Desondanks ben ik blij met het resultaat: een ontzettend leerzame periode resulterend in onderzoeksresultaten waar het directieteam van Rijnland daadwerkelijk iets mee kan.

Bij deze wil ik graag mijn scriptiebegeleider, Steven Blok, bedanken voor zijn begeleiding tijdens het proces van het schrijven van mijn onderzoek. Ik heb in de gehele periode zijn kritische blik en constructieve feedback over de inrichting van mijn onderzoek en de inhoudelijke stukken als zeer waardevol beschouwd. Ook wil ik mijn stagebegeleidster, Marleen de Lange – Heldens, hartelijk bedanken voor al onze feedback- en brainstormsessies, waarin ik zeer waardevol heb kunnen sparren over de inrichting en invulling van mijn onderzoek. Ik ben van mening dat dit een zeer positieve doorwerking heeft gehad in de resultaten en conclusies, waarvoor nogmaals dank. Als laatste wil ik graag mijn vader bedanken, Johan Voogd, die ondanks zijn vakantieverblijf op een

grondige wijze mijn concept heeft doorgespit op kleine foutjes en daarnaast de leesbaarheid van dit onderzoek heeft gecontroleerd. Ik ben dan ook zeer content over het uiteindelijke resultaat en de tijdige afronding, om zo in de zomer van 2021 mijn masteropleiding te kunnen afsluiten en mijn bestuurskundige loopbaan bij Rijnland te kunnen vervolgen.

Elise Voogd

Rotterdam, augustus 2021

Samenvatting

Het directieteam van het Hoogheemraadschap van Rijnland (vervolg: Rijnland) is de afgelopen jaren onderhevig geweest aan grootse veranderingen, zoals de samenstelling en verscheidene positiewisselingen. Alle posities van het huidige, nieuwe directieteam zijn recent vervuld en mede door de komst van twee nieuwe directeuren enerzijds en omwille van de nieuw gecreëerde functie van een directeur water anderzijds is het directieteam zoekende naar manieren om haar positie in de organisatie te optimaliseren en streeft zij naar een optimale aansturing van de ambtelijke organisatie. Het is echter, bij het vinden van antwoorden op deze vragen, van belang rekening te houden met het eigenaardige karakter van waterschappen. Anders dan bij overige Nederlandse publieke organisaties hebben waterschappen een monistisch organisatiestelsel, waardoor het dagelijkse politieke bestuur onderdeel uitmaakt van het algemene politieke bestuur en in feite besluiten neemt over eigen voorstellen. En naast dit bestuur bestaat Rijnland uit een ambtelijke organisatie, waaraan het directieteam aan het hoofd staat. Het directieteam fungeert enerzijds als vertaalmachine voor politieke opdrachten die uitgevoerd worden door de ambtelijke organisatie, maar stuurt anderzijds ook actief op de verwezenlijking hiervan. Daarnaast heeft dit vraagstuk betrekking op het politieke bestuur, gezien gebleken is dat de verstandhoudingen tussen bestuurders en ambtenaren uit de ambtelijke organisatie en ieders bijbehorende functiekaders niet altijd in acht genomen worden. Het is dan ook zaak om het politieke domein beter aan te laten sluiten op het bestuurlijke domein. Dit onderzoek heeft als doel een positieve bijdrage te leveren aan het bovenstaand beschreven organisatievraagstuk van Rijnland, om zo de positie van het directieteam binnen de organisatie te kunnen verankeren. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

‘Welke leiderschapsstijlen zijn van invloed op het optimaliseren van de positie van het directieteam binnen de organisatiecontext van Rijnland?’

De huidige, wetenschappelijke literatuur is niet toegespitst op specifieke monistische organisatiestructuren, wat maakt gekozen is voor de uitvoering van een inductief onderzoek, waarbij door het afnemen van interviews allereerst diepere behoeften zijn achterhaald van zowel leden van het directieteam als van medewerkers verder in de organisatie. De belangrijkste bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur zijn in het theoretisch kader uiteengezet en naderhand, na uitvoering van het inductieve onderzoek, aan de verkregen resultaten gekoppeld. Uiteindelijk zijn twee toepasbare handelingsperspectieven aangeboden, gericht op de praktijk. Dit onderzoek bestaat uit zes achtereenvolgende hoofdstukken: een theoretisch kader, de toegepaste methodologie, de verkregen resultaten, drie analyses op basis van deze resultaten en aansluitend een conclusie en twee handelingsperspectieven. Onderstaand zijn de belangrijkste bevindingen per hoofdstuk uiteengezet, gestart vanaf de methodologie (hoofdstuk 3), resulterend in de uiteindelijke beantwoording van de onderzoeksvraag.

In de onderzoeksvraag staat de vraag centraal welke leiderschapstijlen van invloed zijn op de optimalisering van de positie van het directieteam van Rijnland. Om die reden is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de situationele context waarbinnen het directieteam zich bevindt. Dit inductieve onderzoek bevat een kwalitatieve onderzoeksstrategie: de toepassing van de onderzoeksmethode single case study. Zo is data verzameld over de specifieke casus en context van het directieteam van Rijnland, is de complexiteit bestudeerd en is verdieping gezocht in abstracte relaties tussen het directieteam en direct betrokken medewerkers uit de organisatie. Dit heeft geresulteerd in een uitgebreide dataverzameling bestaande uit dieperliggende behoeften van zowel het directieteam als medewerkers verder uit de organisatie rondom het organisatievraagstuk. Het verzamelen van deze data is tot stand gekomen door het afnemen van kwalitatieve interviews, om zo deze dieperliggende behoeften te achterhalen. Naast het afnemen van deze interviews zijn participatieve observaties uitgevoerd, om zo nog specifiekere data over de lokale context te verzamelen en het vraagstuk beter te doorgronden. Vervolgens heeft een inductieve data-analyse plaatsgevonden, gestart vanuit de situationele context,

om bepaalde patronen en behoeften te kunnen achterhalen van zowel het directieteam van Rijnland als van medewerkers verder in de organisatie. De toegepaste analysemethode is coderen, waarbij codes zijn voortgekomen uit de verzamelde, pragmatische data door het volgen van drie stappen: open, axiaal en selectief coderen. De uitkomsten van deze data-analyse zijn behandeld in het vierde hoofdstuk (resultaten).

Het resultatenhoofdstuk is opgedeeld in vier paragrafen: resultaten omtrent de behoeften van het directieteam zelf jegens haar eigen positionering, resultaten omtrent de behoeften van medewerkers in de organisatie jegens de positionering van het directieteam, resultaten betreffende het Regulier DT (het wekelijkse directieteamoverleg) en een omschrijving van additioneel verkregen resultaten door in gesprek te gaan met andere waterschappen. Het directieteam heeft, tegenover haar eigen positie in de organisatie, vijf belangrijke behoeften geuit. Ten eerste wenst zij het sturingsvraagstuk op te lossen en prioritering en een organisatie-brede richting vast te stellen. Ten tweede heeft zij behoefte aan het vinden van oplossingen om de eigen verantwoordelijkheden in de organisatie te kunnen dragen, als ook het uitkristalliseren van de verantwoordelijkheden per individuele directeur. Ten derde heeft het directieteam behoefte aan directieondersteuning, waarop zij terug kan vallen en advies bij in kan winnen. Het verbeteren van de zichtbaarheid van het directieteam in de organisatie vormt de vierde behoefte. Afsluitend wil het directieteam graag inzichtelijk krijgen welke behoeften de medewerkers in de organisatie hebben ten aanzien van het directieteam, gezien dit in de huidige situatie niet inzichtelijk is. De behoeften van medewerkers uit de organisatie jegens de positie van het directieteam in de organisatie zijn opgesplitst in twee categorieën: de huidige en de gewenste positie van het directieteam. Tegenover de huidige positie komen drie essentiële elementen naar voren. Allereerst ervaren de respondenten de huidige positie, door de nieuwe inrichting en nieuw vervulde posities, als zoekend. Ten tweede zijn een aantal negatieve ervaringen genoemd, zoals geuite twijfels over het ingezette sturingsniveau. Afsluitend hebben de respondenten vertrouwen uitgesproken en positieve woorden geuit over de transparantie van het directieteam, door

onder andere de welwillendheid van het directieteam in de richting van de organisatie. Wat betreft de gewenste positie noemen de respondenten vier belangrijke elementen. Allereerst heerst de behoefte aan het wegnemen van de heersende onzekerheid in de organisatie. Daarnaast hebben de respondenten behoefte aan het verfijnen van het besluitvormingsproces en de rol die het directieteam hierbinnen in wil nemen. Als derde wensen de medewerkers uit de organisatie een toelichting en opheldering van verantwoordelijkheden, van zowel het directieteam als van teamleiders. Afsluitend is de wens uitgesproken dat het directieteam een overkoepelende positie inneemt, waarbij zij sturen op hoofdlijnen. De derde paragraaf ligt resultaten toe rondom het Regulier DT. Het directieteam wenst de agenda van dit wekelijkse overleg te structureren, meer inzicht te verkrijgen in geagendeerde stukken, kwaliteitsverbetering door te voeren en een kader van spelregels vast te stellen om zodoende de functie van het Regulier DT te verhelderen. De medewerkers uit de organisatie hebben vooral behoeften aan het wegnemen van onduidelijkheden rondom dit gremium. Afsluitend is in dit hoofdstuk een uitgevoerde vergelijking met andere waterschappen uiteengezet. Door met andere waterschappen in gesprek te gaan en zo additionele data te verzamelen is een grondiger begrip verkregen van de monistische inzichten over de positie die het directieteam binnen dit waterschap inneemt. Zo is achterhaald hoe andere directieteams van waterschappen functioneren en zijn mogelijk effectieve aspecten voor Rijnland achterhaald. Deze resultaten zijn uiteengezet in het tweede aangeboden handelingsperspectief (paragraaf 6.3).

Aansluitend op deze resultaten zijn drie analyses gemaakt. De eerste analyse weergeeft de overkoepelende behoeften van het directieteam en van medewerkers verder in de organisatie, namelijk de behoeften ‘sturingsvraagstuk’, ‘verantwoordelijkheden’, ‘zichtbaarheid’, ‘besluitvormingsproces’ en ‘het proces rondom het Regulier DT’. Naderhand zijn deze overkoepelende behoeften in de tweede en derde analyse gekoppeld aan zowel theorie omtrent leiderschap, leiderschapsstijlen en de transformatieve leiderschapsstijl als theorie omtrent organisatieontwikkeling en organisatieontwikkeling in combinatie met de transformationele leiderschapsstijl. Deze drie analyses vormen de basis voor de

conclusie en de aangeboden handelingsperspectieven, beschreven in het laatste hoofdstuk.

In hoofdstuk 6 is een antwoord geformuleerd op de gestelde onderzoeksvraag, zijn twee handelingsperspectieven aangeboden en zijn aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. De onderzoeksvraag is als volgt beantwoord: het directieteam van Rijnland kan haar positie in de organisatie optimaliseren door toepassing van de transformationele leiderschapsstijl. Het is desondanks, bij een gerichtere toepassing van deze leiderschapsstijl, van belang rekening te houden met het monistische organisatiestelsel. Om die reden dient het directieteam twee aanvullingen toe te passen. Een eerste aanvulling komt voort uit de verkregen resultaten. Gezien de behoeften van het directieteam en van medewerkers uit de organisatie nagenoeg gelijk zijn, kan het directieteam gemakkelijk veranderingen doorvoeren die aan beide behoeften voldoen. Het directieteam dient echter allereerst de gemeenschappelijke behoefte rondom het sturingsvraagstuk op te lossen. Aanvullend, gebaseerd op de transformatieve leiderschapsstijl, moet het directieteam telkens terug redeneren naar de praktijk, zodat een constante feedbackloop plaatsvindt. Door deze feedbackloop neemt het directieteam de behoeften van weerszijden mee in ontwikkeling en houdt het directieteam een blijvende aansluiting met de organisatie. Een tweede aanvulling richt zich op een discipline, beschreven in paragraaf 2.4, die het specifieke karakter van waterschappen belicht. Het directieteam dient ten alle tijden een heldere scheiding te bewaken tussen het politieke bestuur en de ambtelijke organisatie. Om die reden dient het directieteam, voorafgaand aan de toepassing van deze leiderschapsstijl, duidelijke sturingsafspraken te maken met het huidige dagelijkse bestuur. Wel blijkt uit de resultaten en de analyses dat de toepassing van de transformationele leiderschapsstijl binnen deze specifieke organisatiecontext ook haken en ogen heeft. De transformationele leiderschapsstijl is voornamelijk gericht op individueel leiderschap, terwijl het directieteam van Rijnland echter uit vier individuen bestaat die in de huidige situatie niet op een lijn zitten wat betreft sturing en de gewenste strategie. Het is dan ook essentieel om als directieteam

intern een gezamenlijke strategie vast te stellen alvorens de transformationele leiderschapsstijl toe te passen. Een tweede punt van kritiek gaat over de welwillendheid van het directieteam zelf. Alhoewel de transformationele leiderschapsstijl een goede aansluiting vindt bij het uitvoeren van organisatieontwikkeling komt uit de resultaten echter aanvullend naar voren dat het directieteam ook voordelen ziet in hiërarchische sturingslijnen. Dit is mogelijk problematisch wanneer het directieteam de organisatie niet betreft in het doorvoeren van veranderingen, waardoor de transformationele leiderschapsstijl niet te handhaven is.

Na deze conclusie zijn twee toepasbare handelingsperspectieven gepresenteerd. Het eerste handelingsperspectief bevat effectieve oplossingen en aandachtspunten die bijdragen aan het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland. Allereerst dient het directieteam, voortbordurend op de transformationele leiderschapsstijl, veranderingen door te voeren gebaseerd op huidige afspraken en bestaand vertrouwen om zo binnen de organisatie draagvlak te behouden. Daarnaast dient het directieteam heldere kaders vast te stellen voor zowel de inrichting en de te agenderen stukken van het Regulier DT als voor de positie die dit gremium inneemt in het gehele besluitvormingsproces. Zo neemt het de heersende onzekerheid van medewerkers weg. Ook luidt het advies het Regulier DT een andere invulling te geven: naast pure besluitvorming zorgen meer informele ‘benen-op-tafel-sessies’ voor een directere aansluiting bij de organisatie. Door het opstellen van een lange termijnagenda krijgen de directeuren meer overzicht op deze agenda om deze zodoende te kunnen structureren. En door directieleden verantwoordelijk te maken voor de agenda maakt het de gewenste professionaliteitsslag. Het tweede handelingsperspectief bestaat uit drie scenario’s, die de binnen dit onderzoek verkregen additionele data over de positionering van directieteams van drie andere waterschappen weergeven, waarna een koppeling met het directieteam van Rijnland volgt. Scenario 1 kan het directieteam gedeeltelijk toepassen, namelijk het aanpassen van de overlegstructuur en het toepassen van het kenmerk ‘strategische stukken’. De toepassing van scenario 2 zorgt voor meer gewenste

speelruimte bij het uitvoeren van werkzaamheden, maar vind geen aansluiting bij het huidige organisatiestelsel van Rijnland. Om die reden is een identieke toepassing niet mogelijk. Scenario 3 bevat veel effectieve verbeteringen voor Rijnland, zoals de samenstelling van het directieteam, de invulling van het Regulier DT en de bestuurlijke-ambtelijke relatie, wat zorgt voor een effectieve toepassing van dit scenario.

Afsluitend presenteert dit onderzoek een discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. In de discussie komt nogmaals naar voren dat het toepassen van de transformationele leiderschapsstijl zorgt voor het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland, maar dat blijvend terug geredeneerd dient te worden naar de bestaande praktijk. Zo worden de behoeften van de organisatie blijvend meegenomen in organisatieontwikkeling en blijft draagvlak behouden. Daarnaast blijven tijdens organisatieontwikkeling de diepliggende behoeften van zowel het directieteam als de organisatie essentieel, waardoor het uitgevoerde onderzoek tijdens organisatieontwikkeling blijvend herhaald dient te worden. Dit zorgt echter voor een beperking: het uitvoeren van eenzelfde onderzoek vergt veel tijd, terwijl het directieteam van Rijnland het organisatievraagstuk met voortvarendheid wenst op te lossen. Herhalend onderzoek vindt echter wel aansluiting bij de beschreven aanbevelingen voor vervolgonderzoek. De eerste aanbeveling luidt om dit onderzoek identiek toe te passen binnen andere waterschappen om zo de uitkomsten van dit huidige onderzoek mogelijkerwijs te versterken en de bestaande wetenschappelijke literatuur uit te breiden. Dit werkt door in de tweede aanbeveling: na eenzelfde uitvoering binnen andere waterschappen is het mogelijk deze uitkomsten te vergelijken met de huidige uitkomsten, om zo te achterhalen of deze uitkomsten gelijk, wellicht generaliseerbaar of compleet contrasterend zijn. Dit zorgt voor een beter begrip van deze eigenaardige, monistische organisatiestelsels en maakt dat waterschappen van elkaar kunnen leren.

Lijst met afkortingen

VV	Verenigde Vergadering (algemeen bestuur)
D&H	Dijkgraaf & Hoogheemraden (College – dagelijks bestuur)
SAD	Secretaris Algemeen Directeur

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	15
1.1	Introductie	15
1.2	Aanleiding	18
1.3	Probleemstelling	19
1.3.1	Doel van het onderzoek	20
1.3.2	Onderzoeksvraag en deelvragen	21
1.4	Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	22
1.5	Leeswijzer	23
2.	Theoretisch Kader	24
2.1	Leiderschap	24
2.1.1	Leiderschapstheorieën	26
2.2	Leiderschapsstijlen	28
2.2.1	Transformationeel leiderschap	29
2.2.2	Transformationeel leiderschap & persoonlijkheidskenmerken	32
2.3	Organisatieontwikkeling	34
2.3.1	Organisatieontwikkeling & transformationeel leiderschap	37
2.4	Verbindingsstuk	38
3	Methodologie	43
3.1	Onderzoeksstrategie	43
3.2	Onderzoeksontwerp	44
3.2.1	Case Study	44
3.2.2	Interviews	45
3.2.3	Participatieve observaties	47
3.3	Analysemethode	48
3.3.1	Coderen	49
3.4	Operationalisatie	50
3.5	Kwaliteitscriteria	50
3.5.1	Betrouwbaarheid	51
3.5.2	Validiteit	52
3.5.3	Positie van de onderzoeker	53
4.	Resultaten	55
4.1	Behoeften directieteam Rijnland	55
4.2	Behoeften organisatie Rijnland	59

4.2.1	Huidige positie van het directieteam	60
4.2.2	Gewenste positie van het directieteam	62
4.3	Proces rondom het Regulier DT	67
4.2.1	Behoeften directieteam	67
4.2.2	Behoeften organisatie	68
4.4	Dataverzameling andere waterschappen	69
5	Analyses	70
5.1	Overkoepelende behoeften	70
5.1.1	Sturingsvraagstuk	70
5.1.2	Verantwoordelijkheden	71
5.1.3	Zichtbaarheid	72
5.1.4	Besluitvormingsproces	72
5.1.4	Proces rondom het Regulier DT	73
5.2	Theorie omtrent leiderschap & leiderschapsstijlen	73
5.2.1	Leiderschap	73
5.2.2	Leiderschapsstijlen	74
5.2.3	Transformationeel leiderschap	75
5.3	Theorie omtrent organisatieontwikkeling	75
5.3.1	Organisatieontwikkeling	76
5.3.2	Organisatieontwikkeling & transformationeel leiderschap	76
6	Conclusie	78
6.1	Conclusie	78
6.2	Handelingsperspectief 1	81
6.3	Handelingsperspectief 2	82
6.3.1	Scenario 1	83
6.3.2	Scenario 2	83
6.3.3	Scenario 3	84
6.4	Discussie	84
6.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	85
	Literatuurlijst	87
	Bijlagen	91
I	Organogram	91
II	Respondentenlijst	92
III	Codeboom	93

Inleiding

Dit eerste hoofdstuk belicht de inleiding van het onderzoek. Allereerst is in paragraaf 1.1 een introductie van het vraagstuk gegeven in de vorm van achtergrondinformatie. In paragraaf 1.2 is de aanleiding van het onderzoek gepresenteerd, waarna paragraaf 1.3 de probleemstelling, het doel van het onderzoek en de onderzoeksvraag met de bijbehorende deelvragen aanreikt. Paragraaf 1.4 schetst de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek en afsluitend is in paragraaf 1.5 een leeswijzer aangeboden.

1.1 Introductie

Nederland voert al eeuwenlang een strijd tegen water. Ondanks dat de bloeiende economie en de welvarende samenleving anders doen vermoeden, is de Nederlandse ligging behoorlijk kwetsbaar (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015). Het land ligt voor grote delen onder de zeespiegel waardoor ongeveer 70% van alle inwoners in een overstromingsgevoelig gebied leeft en tegelijkertijd blijft de zeespiegel stijgen (Atlas Leefomgeving, 2020). Diverse overheden, uiteenlopend van provincies en gemeentes tot veiligheidsregio's en waterschappen, werken samen om Nederland droog te houden. Hier is een veelheid aan waterkeringen voor nodig, zoals dammen, dijken, sluizen en gemalen. Deze waterkeringen worden door het Nederlandse waterbeheer, bestaande uit Rijkswaterstaat en de waterschappen, onderhouden en geïnspecteerd (Rijksoverheid, z.d.-a). Waar Rijkswaterstaat verantwoordelijk is voor het beheer van grote wateren, zoals grote rivieren en de Noord- en Waddenzee, zijn waterschappen verantwoordelijk voor de regionale wateren, zoals kanalen en polders. Naast het drooghouden van Nederland zorgen waterschappen ook voor voldoende grond- en oppervlaktewater, natuur- en dijkenbeheer, goede waterkwaliteit en voor de zuivering van afvalwater (Rijksoverheid, z.d.-b).

Het bovenstaande laat zien dat het belang van waterschappen, ook wel hoogheemraadschappen genoemd, op het gebied van waterbeheer in Nederland

aanzienlijk te noemen is. Het land is opgesplitst in 21 verschillende regio's, waarbij de algehele focus ligt op droge voeten, schoon en voldoende water. Deze regio's volgen geen klassieke bestuurlijke grenzen, maar de bestaande waterwegen. Dit maakt dat waterschappen met een verscheidenheid aan bestuurlijke partners samen dienen te werken, gezien sommige regionale wateren meerdere gemeenten, veiligheidsregio's en provincies bestrijken. In zijn totaliteit beheren de waterschappen ongeveer 18.000 kilometer aan dijken, 225.000 kilometer aan watergangen, 6175 gemalen en 325 rioolwaterzuiveringsinstallaties (Unie van waterschappen, z.d.).

Hoewel waterschappen als taakgerichte overheidsorganisaties dienen, verantwoordelijk voor het regionale Nederlandse waterbeheer, is toch een aantal noemenswaardige verschillen op te merken tussen waterschappen en andere overheidsorganisaties. Ten eerste wijken waterschappen sterk af van bijvoorbeeld provincies en gemeenten, die een algemene en minder specifieke taak hebben en die bovendien voor hun inkomsten afhankelijk zijn van het Rijk. Waterschappen financieren hun activiteiten daarentegen volledig zelf door het heffen van waterschapsbelasting (Unie van waterschappen, z.d.). Het Hoogheemraadschap van Delfland (z.d.) bekrachtigt dit door een waterschap te beschrijven als een functionele democratie, oftewel een overheidsorganisatie met een beperkte taak gericht op de zorg voor het watersysteem. Ten tweede hebben waterschappen geen dualistisch stelsel zoals het Rijk, provincies en gemeenten, maar een monistisch stelsel. Binnen de politieke praktijk duiden deze verschillende stelsels de onafhankelijkheid van de gekozen volksvertegenwoordiging ten opzichte van het bestuur aan. Binnen een dualistisch stelsel is sprake van een strikte scheiding tussen het regerende bestuur en de controlerende volksvertegenwoordiging. Dit hangt samen met de in Nederland opgevolgde Trias Politica, wat een consequente scheiding in de wetgevende, uitvoerende en rechtsprekende macht vereist (Parlement, z.d.). De controverse van dit dualistische stelsel is het monistische stelsel, wat zich voordoet bij waterschappen. Binnen dit monistische stelsel belichamen de leden van het dagelijks bestuur tevens een rol als volksvertegenwoordiger. Net als bij gemeenten en

provincies bestaan waterschappen uit een algemeen bestuur, de verenigde vergadering (VV), en een dagelijks bestuur bestaande uit een college van dijkgraaf (of: watergraaf of voorzitter) en hoogheemraden (D&H). De hoogheemraden zijn echter ook lid van het algemene bestuur, waardoor zij binnen de VV zowel een zetel als stemrecht hebben en daardoor meestemmen over hun eigen voorstellen (Hoogheemraadschap van Delfland, z.d.). Concluderend bestaat het grote verschil tussen een dualistisch en een monistisch stelsel uit het feit dat de leden van het dagelijks bestuur tevens volksvertegenwoordigers zijn, waardoor geen strikte scheiding tussen de drie machten te zien is en de Trias Politica binnen het monistische stelsel geen standhoudt. Binnen dit tweede onderscheid tussen waterschappen en andere overheidsorganisaties moet echter worden vermeld dat de verandering van monistische naar dualistische stelsels vrij recentelijk heeft plaatsgevonden. Nederlandse gemeenten beschikken omstreeks 10 jaar over een dualistisch stelsel, gezien de gemeentewet, gebaseerd op het monistische stelsel, in het jaar 2002 gewijzigd is in de ‘wet dualisering gemeentebestuur’¹. En ook de Nederlandse provincies hebben recentelijk in het jaar 2003, met de invoering van de ‘wet dualisering provinciebestuur’, een omwenteling gemaakt van een monistisch naar een dualistisch stelsel. Dit maakt waterschappen in het geheel van alle overheidsorganisaties buitengewoon karakteristiek. Ten derde verschillen waterschappen van medeoverheidsorganisaties omdat het bij waterschappen in vergelijking vaak gaat over besluiten die eens in een lange periode genomen worden, waardoor bij dit type besluiten ook vaak grotere bedragen gemoed zijn dan bij het type besluiten van onder andere gemeenten (respondent 1, persoonlijke communicatie, 19 januari 2021). De vernieuwing van grote gemalen of afvalwaterzuiveringsinstallaties geschiedt door de lange levensduur bijvoorbeeld slechts eens in de dertig jaar. Ook is de periode waarin een waterschap besluiten neemt aanzienlijk langer in vergelijking met de besluitvormingsprocessen van medeoverheidsorganisaties, doordat de VV slechts enkele keren per jaar bij elkaar komt.

¹ Kamerstukken II 2001/05, 27751, nr. 3, p.22.

Dit onderzoek is gericht op het oplossen van een vraagstuk voor één specifiek waterschap, namelijk het Hoogheemraadschap van Rijnland (vervolg: Rijnland). Rijnland is gevestigd in Leiden en is het oudste waterschap van de 21 waterschappen die Nederland momenteel telt. De eerste notulen stammen uit het jaar 1255, wat betekent dat Rijnland al meer dan 750 jaar bestaat. Het gebied strekt zich uit van Scheveningen tot aan Amsterdam en van Gouda tot aan het Noordzeekanaal, waardoor 1,3 miljoen inwoners beschikken over droge voeten en schoon water (Hoogheemraadschap van Rijnland, z.d.). Zoals bovenstaand aangegeven hebben waterschappen, waaronder Rijnland, een monistisch stelsel waardoor het dagelijks bestuur (D&H) onderdeel uitmaakt van het algemeen bestuur (VV). Daarnaast bestaat Rijnland uit twee organisatieonderdelen: het politieke bestuur (D&H en de VV) en de ambtelijke organisatie. De organisatie voert opdrachten uit die door het bestuur gegeven worden. Aan het hoofd van de organisatie staat het directieteam bestaande uit een Secretaris Algemeen Directeur (SAD), die tevens secretaris is van het politieke bestuur, een directeur water (het primaire proces) en een directeur bedrijfsvoering. Het directieteam fungeert enerzijds als vertaalmachine voor politieke opdrachten en besluiten die de ambtelijke organisatie dient uit te voeren, maar stuurt anderzijds actief op de verwezenlijking van deze opdrachten. In bijlage I is een organogram weergegeven, om zo meer inzicht te verkrijgen in de organisatiesamenstelling en hoe het directieteam zich verhoudt ten opzichte van de ambtelijke organisatie.

1.2 Aanleiding

Het directieteam van Rijnland is de afgelopen jaren onderhevig geweest aan grootse veranderingen, waarbij in het jaar 2016 de driekoppige directie terugschroefd is naar twee directieleden. In het jaar 2021 is opnieuw uitgebreid naar een driekoppige directie, bestaande uit een SAD, een directeur water en een directeur bedrijfsvoering. Waar de vorige, tweekoppige directie zich kenmerkte door het nemen van zo weinig mogelijk besluiten (respondent 1, persoonlijke communicatie, 19 maart 2021) is het huidige

directieteam zoekende om haar rol in de organisatie te optimaliseren. Gezien waterschappen steeds scherper moeten kiezen in budgetten en het inzetten van mensen, wil het huidige directieteam zeker zijn dat zij bij het nemen van besluiten daadwerkelijk de verantwoordelijkheid kan dragen over een effectieve uitvoering van dit besluit (respondent 4, persoonlijke communicatie, 15 februari 2021). Dit heeft alles te maken met de positie die het directieteam binnen de ambtelijke organisatie inneemt, de verantwoordelijkheid die deze positie behelst en de manier waarop het directieteam de ambtelijke organisatie wenst aan te sturen. Mede door de komst van twee nieuwe directeuren enerzijds en omwille van de nieuw gecreëerde functie van een directeur water anderzijds is het directieteam zoekende naar deze positie en specifieke sturingsaspecten.

Daarnaast heeft dit vraagstuk betrekking op het politieke bestuur, gezien gebleken is dat de verstandhoudingen tussen bestuurders en ambtenaren uit de ambtelijke organisatie en ieders bijbehorende functiekaders niet altijd in acht worden genomen (respondent 1, persoonlijke communicatie, 19 maart 2021). Waar het directieteam als vertaalmachine fungeert tussen het politieke bestuur en de ambtelijke organisatie, bestaat het risico dat het bestuur bijwijken het directieteam overslaat en daarbij mogelijk kiest voor een directe aansturing van de organisatie. Het is dan ook zaak om het politieke domein beter aan te laten sluiten op het bestuurlijke domein, door een kader van spelregels te bepalen over de routing van het geven van opdrachten en het nemen van besluiten. Hierbij is het van belang dat het directieteam fungeert als sturingsmechanisme voor de organisatie. Ook moet deze aansluiting tussen beide domeinen tot opdrachten leiden die daadwerkelijk op een effectieve manier in de organisatie uit te voeren zijn, waardoor het directieteam blijvend haar verantwoordelijkheid kan dragen.

1.3 Probleemstelling

Op basis van voorgaande aanleiding wordt duidelijk dat Rijnland beschikt over een omvangrijk organisatievraagstuk. De beweging van een tweekoppig naar een driekoppig directieteam en de nieuw vervulde posities, met daarbij de verschillende persoonlijkheden

en individuele voorkeuren van leiderschap en sturing, heeft aanzienlijke gevolgen voor de organisatie. Gezien de impact die deze veranderingen met zich meebrengen in de richting van zowel het bestuur als de organisatie is het noodzakelijk te onderzoeken op welke manier het directieteam haar positie binnen de organisatie kan optimaliseren en daarbij dient te vervullen. Bovendien is het essentieel om de behoeften van het directieteam evenals de behoeften van de organisatie mee te nemen. In dit onderzoek zijn daarom diepere behoeften die leven in zowel de organisatie als bij het directieteam van Rijnland bestudeert. Na het achterhalen van deze behoeften is een passende strategie en positie voor het directieteam aanbevolen als zijnde een handelingsperspectief, gekoppeld aan theorie over leiderschapsstijlen. Daarnaast is de organisatiestructuur van Rijnland vergeleken met die van andere waterschappen, om zo te achterhalen hoe andere directieteams binnen waterschappen functioneren en van welke relevante onderdelen geleerd kan worden.

1.3.1 Doel van het onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel een positieve bijdrage te leveren aan het bestaande organisatievraagstuk van Rijnland, om zo de positie van het directieteam binnen de organisatie te verankeren. Het is hierbij van belang dat deze positie draagvlak vindt bij zowel de directeuren als bij de organisatie. In paragraaf 1.1 is geconcludeerd dat waterschappen karakteristieke organisaties zijn, omdat de monistische organisatiestructuur van een waterschap niet gelijk is aan de organisatiestructuur van medeoverheidsorganisaties, die immers een dualistisch stelsel hebben. De huidige, wetenschappelijke literatuur is niet toegespitst op deze specifieke monistische organisatiestructuur, wat maakt dat de literatuur niet doeltreffend genoeg is om het vraagstuk vanuit een deductief oogpunt aan te pakken, geredeneerd vanuit theorie. Om die reden is gekozen voor een inductief onderzoek, waarbij door het afnemen van interviews allereerst diepere behoeften en knelpunten zijn achterhaald van zowel leden van het directieteam als vanuit de organisatie. Zo is scherp gemaakt hoe Rijnland is

ingericht en hoe de organisatie functioneert. Hierop volgt een koppeling met bestuurskundige theorie over organisatieverandering en leiderschapsstijlen, waarbij is gekeken of en welke leiderschapsstijlen van invloed zijn op het optimaliseren van de positie van het directieteam binnen de organisatie. Naderhand is een direct toepasbaar handelingsperspectief aangeboden, gericht op de praktijk. Het onderzoek heeft daarmee zowel een beschrijvend als verklarend karakter. Het beschrijvende karakter kenmerkt zich doordat de huidige situatie rondom het directieteam in kaart is gebracht en is geanalyseerd. Het verklarende karakter kenmerkt zich doordat in de conclusie van dit onderzoek een verklaring is gegeven welke leiderschapsstijlen van invloed zijn op het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland. De weergegeven vergelijking tussen de situatie waarin het directieteam zich nu bevindt en het schetsen van een handelingsperspectief, waarin de ideale situatie voor het directieteam is besproken, versterkt dit verklarende karakter.

1.3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

De constatering van het organisatievraagstuk van Rijnland en het bijbehorende belang voor de organisatie heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

‘Welke leiderschapsstijlen zijn van invloed op het optimaliseren van de positie van het directieteam binnen de organisatiecontext van Rijnland?’

Om antwoord te kunnen geven op de gestelde onderzoeksvraag, zijn de volgende zes deelvragen geconstrueerd en in dit onderzoek behandeld:

1. Welke behoeften leven in het directieteam van Rijnland ten aanzien van haar positie binnen de organisatie?
2. Welke behoeften leven in de organisatie van Rijnland ten aanzien van de positie van het directieteam binnen de organisatie?

3. Welke relevante factoren worden genoemd in theorie over leiderschap en leiderschapsstijlen?
4. Welke relevante factoren worden genoemd in theorie over organisatieverandering binnen de publieke sector?
5. Welke leiderschapsstijlen zijn relevant of mogelijk effectief ten behoeve van het optimaliseren van de positie van het directieteam binnen Rijnland?

Aan de hand van bovenstaande deelvragen is structuur gegeven aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Anders dan de structuur van de hoofdstukken doet vermoeden is dit inductieve onderzoek gestart vanuit de empirie, om zo te streven naar een bredere oriëntatie en een betere doorgronding van de problematiek. Zodoende is in hoofdstuk 4 (resultaten) een antwoord geformuleerd op de eerste twee deelvragen. In hoofdstuk 2 (theoretisch kader) is door de weergeven van een theoretisch referentiekader antwoord gegeven op de derde en vierde deelvraag. De vijfde deelvraag komt in het laatste hoofdstuk (conclusie) aan bod waarna twee handelingsperspectieven volgen.

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek bevat een hoge wetenschappelijke relevantie. In de wetenschap is velerlei onderzoek geconstrueerd over zowel organisatieontwikkeling (Christiansen, 2006; Fernandez & Rainey, 2006; Smit, 2018 & Wierdsma, 2014) als leiderschapsstijlen (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978 & Van Wart, 2017). Deze literatuur is echter niet toegespitst op specifieke, monistische organisatiestructuren. Met dit onderzoek is getracht een extra stap te zetten, namelijk door het maken van een koppeling tussen de bestaande literatuur en een eigenaardige overheidsorganisatie: Rijnland. Deze specifieke, interne kennis zorgt voor een uitbreiding op bestaand onderzoek die tegen de achtergrond van wetenschappelijke theorie en gestoeld op de lokale context uitsluitend biedt. Daarnaast is binnen dit onderzoek, naast te onderzoeken of en waar zich mogelijke problemen voordoen, gestreefd naar het daadwerkelijk aanbieden van een oplossing. Dit uiteindelijke

handelingsperspectief vormt een aanvulling op bestaande onderzoeken en theorieën en laat de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek stijgen.

Ook bevat dit onderzoek een aanzienlijke maatschappelijke relevantie. Allereerst draagt Rijnland zorg voor droge voeten, schoon water en voldoende water voor 1,3 miljoen Nederlandse inwoners. Dit onderzoek draagt bij aan het goed functioneren van het waterschap op directieniveau, zodat Rijnland zijn waterschapstaken voor dit grote aantal inwoners juist kan uitvoeren, wat de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek versterkt. Ook is het vraagstuk binnen Rijnland zelf van grote betekenis. Het directieteam staat aan het hoofd van de organisatie en de manier waarop deze positie wordt vervuld, heeft gevolgen voor alle medewerkers. Merkbaar is dat bij de minste organisatiebeweging bepaalde commotie ontstaat, wat alles te maken heeft met de bestaande organisatiecultuur. Medewerkers koppelen verandering vaak aan ‘het vrezen voor de eigen positie’ en ‘onzekerheid bij besluitvorming’ en daarnaast wordt het als lastig ervaren bestaande patronen te doorbreken. Door te kijken naar welke leiderschapsstijlen mogelijk effectief zijn ten behoeve van het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland is getracht een bepaalde structuur en vastigheid te ontdekken. Deze uitkomsten ondersteunen de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Ook zorgen de uiteindelijke resultaten en het aangeboden handelingsperspectief voor zekerheid en stabiliteit binnen de organisatie, wat automatisch de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek versterkt.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit zes hoofdstukken. Hoofdstuk 2 bevat een theoretisch kader, waarin inzichten uit inductief onderzoek zijn getoetst aan bestaande theorie omtrent leiderschap, leiderschapsstijlen en organisatieontwikkeling. Vervolgens behandelt hoofdstuk 3 de toegepaste methodologie. In hoofdstuk 4 staan de verkregen resultaten centraal, waarna in hoofdstuk 5 drie analyses zijn gemaakt op basis van deze resultaten. Aansluitend presenteert hoofdstuk 6 een conclusie en twee handelingsperspectieven.

2. Theoretisch Kader

In dit tweede hoofdstuk is het theoretisch kader uiteengezet. Dit theoretisch kader heeft echter een andere opzet dan doorgaans in wetenschappelijk onderzoek gebruikelijk is. Gezien de algemene literatuur een verdieping biedt, maar geen volledige aansluiting vindt bij de specifieke context rondom het beschreven organisatievraagstuk, is dit onderzoek op een inductieve wijze uitgevoerd. Om die reden is in dit tweede hoofdstuk een theoretisch referentiekader beschreven waarmee inhoudelijk relevante theoretische verdieping is gezocht, waarna dit referentiekader in paragrafen 5.2 en 5.3 aan de uit inductief onderzoek verkregen inzichten is getoetst. Om de derde deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden, *‘Welke relevante factoren worden genoemd in theorie over leiderschap en leiderschapsstijlen?’*, is in paragraaf 2.1 literatuur aangaande leiderschap uiteengezet, waarna paragraaf 2.2 literatuur omtrent leiderschapsstijlen en specifiek de transformationele leiderschapsstijl toelicht. Paragraaf 2.3 zet bestaande literatuur omtrent organisatieontwikkeling uiteen, om zo antwoord te geven op de vierde deelvraag van dit onderzoek: *‘Welke relevante factoren worden genoemd in theorie over organisatieverandering binnen de publieke sector?’*. Afsluitend volgt in paragraaf 2.4 een koppeling tussen de beschreven wetenschappelijke literatuur en de gekozen inductieve onderzoeksbenadering.

2.1 Leiderschap

Het wetenschappelijke concept leiderschap is onlosmakelijk verbonden met de praktijk van organisaties en de manier waarop gerichte acties voor het oplossen van vraagstukken zijn vormgegeven (Smircich & Morgan, 1982). Om het organisatievraagstuk van dit onderzoek aan te pakken is in de probleemstelling de koppeling gemaakt met leiderschapsstijlen. Gevraagd is welke leiderschapsstijlen van invloed zijn op de optimalisering van de positie van het directieteam van Rijnland. Ten grondslag aan leiderschapsstijlen ligt het algemene begrip leiderschap en om de onderzoeksvraag te

kunnen beantwoorden is het zaak dit begrip verder uit te diepen alvorens te kijken naar mogelijk toepasbare leiderschapsstijlen. In de wetenschappelijke literatuur is het begrip leiderschap veelvuldig uiteengezet. Rainey (1991, p. 337) definieert leiderschap als: *'By leadership, most people mean the capacity of someone to direct and energize the willingness of people in social units to take actions to achieve goals. Leadership in one sense can draw mainly on blunt power, but usually the term implies legitimate authority.'* Een belangrijk inzicht uit zijn definitie is de verdeling tussen drie concepten, namelijk *direct*, *energize* en *goals*. Leiderschap bestaat volgens Rainey (1991, p. 315) uit het geven van richting (*direct*), het bieden van perspectief (*energize*) en het behalen van doelstellingen (*goals*). Yukl (2010, p. 7) gaat dieper in op het derde inzicht van Rainey aangaande *goals* en omschrijft leiderschap als: *'The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it. And the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.'* Krachtens deze definitie bestaat leiderschap uit een proces van overtuigingskracht om men mee te nemen en tevens te faciliteren om zo geconstrueerde doelstellingen te realiseren. Ook Van Wart (2017) accentueert binnen leiderschap de drie concepten *direct*, *energize* en *goals* van Rainey, maar gaat hier dieper op in en koppelt daarentegen leiderschap en deze drie inzichten aan een vereiste publieke motivatie.

't Hart & Tummers (2019) beamen het publieke denkbeeld van Van Wart en leggen in hun definitie van leiderschap uitsluitend de focus op publieke leiders. Gezien het organisatievraagstuk zich afspeelt binnen de publieke context, geeft deze definitie een waardevol inzicht. De auteurs verklaren leiderschap als: *'Public leadership is a process of influencing people to think or act differently concerning public issues from what they would have otherwise done.'* Daarbij maken zij onderscheid tussen drie vormen van leiderschap, namelijk politiek, administratief en maatschappelijk ('t Hart & Tummers, 2019). Een voorbeeld van politiek leiderschap is een minister, een ambtenaar bezit administratief leiderschap en maatschappelijk leiderschap komt tot uiting bij sociale bewegingen. Daarnaast hebben publieke leiders volgens 't Hart & Tummers (2019)

rekening te houden met afstemming tussen drie aspecten, namelijk publieke waarde, legitimiteit en operationele capaciteit. Ten eerste veronderstellen zij dat, door het in acht nemen van hetgeen wat belangrijk is voor de samenleving, publieke waarde wordt gecreëerd. Ten tweede moet een publieke leider een hoge mate van legitimiteit bezitten, om acceptatie van de samenleving af te dwingen voor zijn acties. Dit maakt ook dat een publiek leider inzichtelijk heeft of hij vrij kan spreken in een bepaalde situatie of context. Ten derde benoemen 't Hart en Tummers (2019) operationele capaciteit, waarbij zij aangeven dat het door de creatie van publieke waarde noodzakelijk is om een adequate capaciteit te bezitten, om zo daadwerkelijk publieke waarde te kunnen organiseren. Publieke leiders kunnen dit bewerkstelligen door het geven van richting op drie manieren: *leading up* door de inzet van hiërarchisch hoogstaande leidinggevendenden, *leading out* door gebruik te maken van partners of stakeholders buiten de organisatie of *leading down* door het inzetten van medewerkers uit de organisatie zelf.

Deze definities maken duidelijk dat leiderschap uit meerdere eigenschappen bestaat, met als uiteindelijke streven het behalen van geconstrueerde doelstellingen. Daarnaast is bij publiek leiderschap vooral het bereiken van publieke waarde een belangrijk aspect. Aanvullend geeft Steijn (2020) aan dat succesvol leiderschap contextafhankelijk is. Een leider kan immers niet altijd aan alle taken voldoen die binnen een specifieke context van een leider worden verwacht, gezien een leider simpelweg per context niet over alle benodigde competenties beschikt. Om die reden is een leiderschapsfunctie in een organisatie vaak verdeeld onder een aantal personen, zo ook binnen het directieteam van Rijnland.

2.1.1 Leiderschapstheorieën

Het is van belang het begrip leiderschap verder uit te diepen, gezien dit concept de afgelopen jaren aanzienlijk is veranderd. Ook is door middel van deze verdieping de koppeling met specifieke leiderschapstijlen mogelijk. Van Wart (2017) maakt de veranderingen binnen leiderschap inzichtelijk door de belangrijkste leiderschapstheorieën

te benoemen, waardoor mogelijke verschillen over tijd zichtbaar zijn. Hij vangt aan met de *Great Man*-theorie, ontstaan vóór het jaar 1990. Binnen deze eerste theorie ziet men een belangrijk persoon, vaak een bekende en invloedrijke man, als leider en deze theorie is in sommige maatschappijen nog steeds actueel. Op deze theorie volgt volgens Van Wart (2017) de *trait*-theorie. Tussen 1900-1948 werden de eigenschappen van leiders benadrukt en die bepaalden of iemand als goede of als slechte leider gezien kon worden.

Aansluitend ontstond de contingentietheorie (1948-1980) waarin de nadruk op eigenschappen verschoof naar de situationele context. In deze periode werd verondersteld dat een leider in bepaalde situaties beter kan leiden dan in andere situaties, omdat voor succesvol leiderschap eigenschappen nodig zijn afhankelijk van een specifieke context (Van Wart, 2017). Hersey & Blanchard (1969) bekrachtigen dit standpunt en benadrukken dat effectief leiderschap afhankelijk is van de gegeven taak, in termen van ervaring en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer rekening gehouden wordt met de cohesie tussen specifieke kenmerken van medewerkers en hun taken ontstaat effectief leiderschap. Van Wart (2017) noemt de transformationele theorie als vierde leiderschapstheorie, ontstaan in het jaar 1978 en nog altijd actueel. Binnen deze theorie ligt de focus op maatschappelijke en organisatieverandering en is leiderschap gebaseerd op de vraag hoe een samenleving of een organisatie kan transformeren. Als vijfde leiderschapstheorie benoemt Van Wart (2017) *servant leadership*. Deze theorie is opgekomen in 1979, bevat integriteits- en ethiek aspecten en ziet een leider als dienaar, gezien een individu vaak zelfzuchtig is en vanuit individuele aspecten geen goede leider kan zijn. Van Wart (2017) eindigt met de leiderschapstheorie *multifaced* (1990-heden): leiderschap is een veelkoppig monster en bevat legio aspecten die geïntegreerd moeten worden. In deze theorie is leiderschap zowel transformationeel als dienend en vraagt zo om verschillende competenties van een leider.

Bovenstaande geeft weer hoe leiderschap en leiderschapstheorieën de afgelopen jaren aan verandering onderhevig zijn geweest. Daarnaast tonen deze ontwikkelingen aan dat het begrip leiderschap geen eenduidig concept is, maar blijvend veranderlijk zal zijn

aan verscheidene factoren als nieuwe denkbeelden, interne- en externe invloeden of omgevingsfactoren. Deze theorieën vormen echter de grondslag van het begrip leiderschap en de opgedane kennis over deze ontwikkelingen vormt de basis van het verdere theoretisch kader.

2.2 Leiderschapsstijlen

Vanuit het perspectief van leiderschap en leiderschapstheorieën, beschreven in bovenstaande paragrafen, zijn velerlei leiderschapsstijlen te benoemen die de manier waarop een leider leidinggeeft benadrukken en mogelijk toepasbaar zijn bij het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland. Van Wart (2017) onderscheidt tien verschillende soorten leiderschapsstijlen, die meermaals door diverse auteurs zijn geciteerd: *laissez-faire*, *directive*, *supportive*, *participative*, *delegative*, *achievement-oriented*, *inspirational*, *strategic*, *colaborative* en *combined*. Deze leiderschapsstijlen behelzen de gedragingen van een leider, contextafhankelijk toepast en gebaseerd op hetgeen waar een specifieke situatie om vraagt (Van Wart, 2017).

Geredeneerd vanuit de klassieke leiderschapstheorie zijn leiderschapsstijlen, met name de directieve leiderschapsstijl, altijd toepasbaar. Sinds de opkomst van de contingentietheorie veranderde deze opvatting echter, gezien het aannemen van een bepaalde leiderschapsstijl afhankelijk is van de situationele context, dat de toepassing van elke, specifieke leiderschapsstijl bemoeilijkt (Van Wart, 2017). Ook stelt Van Wart (2017) dat binnen deze klassieke leiderschapstheorie onvoldoende rekening is gehouden met volgers en de leider-volger relatie. Om die reden zijn, naast de ontwikkeling van de contingentietheorie, transactionele leiderschapsbenaderingen en -stijlen ontstaan, waarbij de focus ligt op de leider-volger relatie als zijnde een transactie. Ook deze transactionele leiderschapsbenadering is gaandeweg gepasseerd. Waar deze transactionele benadering de nadruk legt op de behoeften en motivatie van werknemers in relatie tot een leider, is de nadruk verder in de tijd verschoven naar de focus op verandering en transitie, wat tot uiting komt in de transformationele

leiderschapsbenadering (Van Wart, 2017). Burns (1978) definieert een transformationeel leider als een leider met een visie, die zijn volgers dusdanig weet te inspireren en motiveren om het beste uit zichzelf te halen in het voordeel van de organisatie. In plaats van expliciet te kijken naar de dagelijkse gang van zaken en interne gebeurtenissen binnen de organisatie, zoals bij een transactionele leiderschapsstijl, wordt door het aannemen van een transformatieve leiderschapsstijl de organisatie juist meegenomen in verandering en ontwikkeling en legt de leider nadrukkelijk het accent op deze ontwikkelingen (Burns, 1978). Dit bevestigen Bass & Riggio (2006) door te stellen dat transformationele leiders volgers stimuleren door in te spelen op de individuele behoeften en bovendien volgers inspireren om hen zo te helpen ontwikkelen.

Gezien Rijnland te maken heeft met een organisatievraagstuk gericht op organisatieverandering en het optimaliseren van de positie van het directieteam lijkt de laatstgenoemde leiderschapsstijl binnen dit onderzoek de beste aansluiting te vinden. Om die reden is verdieping gezocht in deze transformationele leiderschapsbenadering en leiderschapsstijl. Onderstaand is literatuur betreffende transformationeel leiderschap uiteengezet, zijn kritische punten verklaard en is een koppeling gemaakt met persoonlijkheidskenmerken, zodat een concreet beeld gevormd is over deze leiderschapsstijl.

2.2.1 Transformationeel leiderschap

Kouzes & Posner (1988) benoemen dat transformationeel leiderschap gebaseerd is op *best practices* en dat iedereen met een wens en volharding om leiding te geven, gegeven de mogelijkheid voor feedback en oefening, competenties kan ontwikkelen om zo daadwerkelijk een leider te zijn. De leiderschapsstijlen die zij passend vinden bij transformationeel leiderschap zijn *supportive*, *participative*, *inspirational* en *combined*. Daarnaast benadrukken zij dat leiderschap binnen de transformationele benadering bestaat uit *change and alignment*: het bepalen van de richting waar de organisatie naartoe beweegt, afhankelijk van de omgeving van de organisatie, met als doel

verandering te bewerkstelligen. Ook leggen zij de nadruk op samenwerking tussen de leider en de organisatie, waarbij de leider vertrouwen geniet van zijn volgers, over een inspirerende visie beschikt en deze visie toepast bij het bepalen van de ingeslagen richting (Kouzes & Posner, 1988).

Bass (1985) heeft een ander beeld van de transformationele benadering en ziet transformationeel leiderschap als een leiderschapsstijl waarbij een leider een volger kan motiveren om verder te presteren dan eerder denkbaar was, waardoor prestaties worden geleverd die boven verwachting zijn. Later benadrukt Bass (1995) ook de waardevolle combinatie tussen de op elkaar voortbordurende transformationele en transactionele benaderingen. In zijn ogen zorgt het toepassen van een transactionele leiderschapsstijl voor conventionele, klassieke resultaten en de transformationele benadering vult dit aan door betere prestaties te leveren dan aanvankelijk van uitgegaan werd. Aanvullend bestaat transformationeel leiderschap volgens Avolio & Bass (2004) uit vier dimensies: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, geïndividualiseerde overwegingen en intellectuele stimulatie. Bij geïdealiseerde invloed heeft een leider de neiging om zijn eigen behoeften boven die van zijn volgers te stellen, maar tegelijkertijd over respect en vertrouwen van volgers beschikt. De leider gedraagt zich als rolmodel waar volgers zich mee identificeren. Bij inspirerende motivatie handelt een leider op een optimistische manier die door zijn volgers als inspirerend wordt ervaren, vaak door het belang van de werkzaamheden van zijn volgers te benadrukken, waardoor volgers gemotiveerd raken om beter te presteren. Bij geïndividualiseerde besteed een leider aandacht aan elke volger en is daarnaast ook betrokken bij de individuele behoeften van zijn volgers. Een leider neemt in deze dimensie doorgaans de rol van coach of mentor op zich en moedigt groei en prestatie aan. Bij intellectuele stimulatie stelt een leider de juiste vragen aan zijn volgers, die zorgen voor een verhoging van productiviteit en innovatie binnen de organisatie. Daarbij stimuleren leiders volgers om aannames in twijfel te trekken en oude situaties op nieuwe, creatieve manieren te benaderen (Avolio & Bass, 2004).

Van Wart (2017) beschrijft in zijn boek ook kritiek op transformationeel leiderschap. Hoewel transformationeel leiderschap volgens Bass & Riggio (2006) al jaren een effectief en gevestigd concept is, raden Van Knippenberg & Sitkins (2013) dringend aan deze benadering links te laten liggen, gezien problemen die rond deze leiderschapsstijl bestaan. Een eerste probleem gaat over de theorie: transformationeel leiderschap heeft een onduidelijke conceptualisering en een goede definitie ontbreekt, gezien deze definitie vaak vastgesteld is op basis van effectiviteit. Dit betekent echter dat het vreemd is om te beweren dat transformationeel leiderschap effectief is. Een ander probleem ontstaat binnen de vier dimensies van transformationeel leiderschap, uiteengezet door Avolio & Bass (2004). Van Knippenberg & Sitkins (2013) stellen de vraag waarom deze vier dimensies gekozen zijn en andere facetten, zoals een goede leider-volger relatie, ontbreken. Door een onduidelijke conceptualisering en het ontbreken van een goede definitie, is het lastig deze vraag te beantwoorden. Omwille van onder andere deze kanttekeningen concluderen Van Knippenberg en Sitkins (2013) dat wetenschappers moeten stoppen met het onderzoeken van transformationeel leiderschap.

Tummers (2013) stelt in zijn artikel dat het gewaagd is deze keuze te maken, gezien het belang van het aanmoedigen van creativiteit en ontwikkeling belangrijke aspecten zijn bij het aansturen van volgers. Daarbij geeft hij aan dat elke conceptualisering mogelijk kritiek kan ontvangen. Tummers (2013) benadrukt ook dat de dominantie van transformationeel leiderschap in de huidige context te verminderen is, gezien binnen deze theorie te veel nadruk is gelegd op de individuele leider en te weinig is ingegaan op bottom-up leiderschap. Om die reden legt hij drie alternatieven voor ter compensatie van transformationeel leiderschap. Allereerst benoemt hij de mogelijkheid om transformationeel leiderschap opnieuw te analyseren, om zo de visie van deze leiderschapsstijl en datgene wat deze visie voor volgers aantrekkelijk maakt te verduidelijken. Daarbij kunnen extra elementen, zoals het stimuleren van creativiteit, worden toegevoegd. Het tweede alternatief is het gebruiken van gevestigde concepten zoals bedrijfskunde, politieke wetenschappen of ethisch leiderschap. Het derde alternatief

volgens Tummers (2013) is het ontwikkelen van nieuwe leiderschapsbenaderingen, waarbij de beantwoording van belangrijke vragen uit het openbaar bestuur centraal staat. Een voorbeeld van zo'n belangrijke vraag is hoe leiders in tijden van bezuinigingen om dienen te gaan met verantwoordingsproblemen.

Tummers (2013) sluit zijn artikel af door aan te geven dat onderzoek naar transformationeel leiderschap tot het verleden behoort. Op basis van deze uitspraak, in combinatie met de argumentatie van Van Knippenberg & Sitkins (2013), kan worden afgeleid dat deze leiderschapsbenadering in de wetenschappelijke literatuur voldoende onderzocht is. Daarnaast is uit de aangegeven kritiekpunten af te leiden dat twijfels bestaan over de daadwerkelijke effectiviteit van de transformatieve leiderschapsbenadering. Om een geheel en realistisch beeld te vormen over de transformationele leiderschapsstijl moet aan deze waarnemingen aandacht worden geschonken. Daarbij dienen deze waarnemingen op te wegen tegen de standpunten van zowel Bass & Riggio (2006) als Kouzes & Posner (1988), die de waarde van de transformationele leiderschapsbenadering juist onderstrepen. Volgens deze auteurs is deze benadering niet voor niets een van de meest bestudeerde leiderschapsbenaderingen en vormt het al jaren een effectief en gevestigd concept. Concluderend is dat transformationeel leiderschap hedendaags onophoudelijk toepasbaar is, maar de bestaande bedenkingen die men bij deze benadering heeft moeten aandachtig en blijvend bekeken worden.

2.2.2 Transformationeel leiderschap & persoonlijkheidskenmerken

Zoals in paragraaf 2.2.1 uiteengezet is, lag de focus in de jaren 1900-1948 volgens Van Wart (2017) op de *trait*-theorie, waarin de eigenschappen van leiders benadrukt werden en deze eigenschappen bepaalden of iemand bestempeld werd als goede of slechte leider. Volgens Hautala (2005) is dit gedeeltelijk gebaseerd op het verband tussen een hoog zelfbewustzijn en de algemeen aanvaarde effectiviteit van een leider. Zij heeft onderzocht wat de relatie is tussen de persoonlijkheid van een leider en de transformationele

leiderschapsstijl, gezien diverse wetenschappelijke onderzoeken over de persoonlijkheid van transformationele leiders haar interesse gewekt hebben. Het onderzoeksdoel is om de relatie tussen de persoonlijkheid van een leider en het transformationele leiderschap te onderzoeken, om zo nieuwe inzichten te verkrijgen over de invloed van persoonlijkheid op het gedrag van een leider. Zo is bepaald of specifieke eigenschappen van een leider meer transformationeel zijn dan andere eigenschappen en is onderzocht of sommige leiders zichzelf positiever beoordelen dan anderen. Bij dit onderzoek zijn zowel de beoordelingen van leiders als volgers bestudeerd (Hautala, 2005).

Onderzoeken naar transformationeel leiderschap van onder meer Burns (1978), Bass (1985) en Kouzes & Posner (1988) hebben aangetoond dat zaken als een hogere productiviteit en werktevredenheid eerder te danken zijn aan transformationeel dan aan transactioneel leiderschap. Volgens Burns (1978) zorgt transformationeel leiderschap voor actiever gedrag van volgers vanwege het aanspreken van de innerlijke motivatie, terwijl transactionele leiders deze motivatie trachten te activeren door hun volgers te belonen of te straffen. Hautala (2005) beschrijft dat uit onderzoek van Bass (1985) is gebleken dat transformationele leiders persoonlijkheidskenmerken bezitten als creativiteit, pragmatisme en een hoge mate van zelfvertrouwen. Uit andere wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat persoonlijkheidskenmerken als extraversie, vriendelijkheid en openheid correlatie ondervinden met transformationele leiders (Hautala, 2005). Het onderzoek onder volgers van Roush (1992) ondersteunt deze resultaten gedeeltelijk, gezien de persoonlijkheidskenmerken gevoel, intuïtie en een voorkeur voor extraversie de meest positieve beoordelingen kregen. Introverte leiders kregen echter de op één na meest positieve beoordelingen, wat tegenstrijdig is aan de bovenstaande persoonlijkheidskenmerken beschreven door Bass (1985) (Roush, 1992).

De belangrijkste bevindingen van Hautala (2005) zijn dat de beoordelingen van leiders en volgers met betrekking tot de transformationele leiderschapsstijl, bij een zuivere concentratie op de persoonlijkheid van leiders, ongelijk zijn. Dit houdt in dat het verschil in eigenschappen van leiders een sterke invloed heeft op zowel de

zelfbeoordeling van leiders als op de beoordeling van volgers. De resultaten uit de uitgevoerde analyse impliceren dat persoonlijkheidskenmerken een sterke invloed hebben op zowel de zelfbeoordeling van transformatieve leiders als op de beoordelingen die volgers geven als het gaat om interpretatie van leiderschapsgedrag. Afsluitend is zelfbewustzijn als een van de belangrijkste leiderschapskwaliteiten gemarkeerd (Hautala, 2005).

Binnen de wetenschappelijke literatuur is echter geen koppeling gemaakt tussen de theoretische concepten transformationele leiderschapsstijl en persoonlijkheidskenmerken van leiders, gericht op monistische organisatiestelsels. Dit organisatiestelsel kenmerkt zich onder andere door de positie die de SAD binnen Rijnland vervult. Naast de positie als hoofd van het directieteam en de ambtelijke organisatie is de SAD ook secretaris van het algemene en dagelijkse, politieke bestuur. Mede door deze complexe positie is binnen dit onderzoek eerst de praktijksituatie geanalyseerd om te ontdekken wat deze complexiteit behelst, gezien de beschreven inzichten uit de wetenschappelijke literatuur een te algemeen karakter hebben en niet voldoende handvatten bieden om te starten vanuit deze literatuur.

2.3 Organisatieontwikkeling

Naast de uitwerking van leiderschap en leiderschapsstijlen staat binnen dit onderzoek de vraag centraal hoe de positie van het directieteam van Rijnland geoptimaliseerd kan worden. Dit specifieke organisatievraagstuk is sterk verbonden aan organisatieontwikkeling en staat eveneens in verbinding met cultuurverandering. Smit (2018) geeft aan dat publieke organisaties gericht zijn op het creëren van publieke waarde, wat zorgt voor een bijdrage aan een leefbaar, veilig en gezond klimaat voor inwoners. Vanwege elkaar snel opvolgende veranderingen in het publieke domein komt deze maatschappelijke bijdrage echter steeds meer onder druk te staan en zijn publieke organisaties vaker en intensiever aan verandering onderhevig (Smit, 2018). Volgens Wierdsma (2014) is omwille van deze veranderingen binnen het publieke domein een

belangrijk gevolg dat de fundamentele structuren en systemen van overheidsorganisaties onder druk komen te staan.

Fernandez & Rainey (2006) omschrijven organisatieontwikkeling als een organisatiebrede en geplande verandering als reactie op ontwikkelingen uit de omgeving, waarbij het management de intentie heeft om de organisatie ingrijpend te veranderen. En dit terwijl organisatieverandering ook effect heeft op die omgeving. Volgens Christiansen (2006) blijkt organisatieverandering binnen publieke organisaties een moeizame opgave gezien complexe factoren binnen de publieke sector, zoals een tegenstrijdigheid aan waarden. Deze tegenstrijdigheid kan voortdurend zorgen voor confrontaties tussen de organisatie en belanghebbenden, zoals bewoners, bedrijven of actiegroepen. Aanvullend op een moeilijk te bewerkstelligen organisatieverandering zorgt ook een wisseling in het politieke bestuur, welke eens in de vier jaar plaatsvindt, voor een belemmering in dit proces. De ambtelijke organisatie krijgt immers te maken met een nieuwe opdrachtgever, nieuwe opdrachten en nieuwe prioriteringen vanuit de optiek van het nieuwe bestuur. Het is dan ook bijzonder lastig om, binnen deze veranderende organisatiecontext, organisatieverandering en eventuele cultuurverandering voor de langere termijn te bewerkstelligen.

Smit (2018) stelt dat ook de door Christiansen (2006) beschreven complexiteit organisatieverandering belemmert en dat dit kan leiden tot niet-gewenste oplossingen. Om toch een succesvolle organisatieontwikkeling toe te passen, is het volgens Bartunek & Moch (1987) een vereiste om verandering te bewerkstelligen bij medewerkers wat verder gaat dan slechts een aanpassing in de structuren en systemen en moet doordringen in de organisatie als zijnde een *mindset*-wijziging. Hierbij is het van belang dat medewerkers binnen een publieke organisatie in staat zijn om bestaand gedrag en de huidige manier van denken aan te passen naar deze nieuwe, gewenste *mindset*. Deze cultuurverandering is volgens Straathof (2009) een vereiste voor de uitvoering van succesvolle organisatieontwikkeling.

Smit (2018) stelt dat deze gewenste cultuurverandering zeer complex is. Het hangt samen met de situatie waarin de organisatie zich bevindt en het duurt meerdere jaren voordat een nieuwe organisatiecultuur fundamenteel verankerd is. Daarnaast zijn ingrijpende transformaties moeilijk te regisseren, wat tegelijkertijd zorgt voor veel onduidelijkheid en onzekerheid bij volgers. Het is dan ook van belang dat een leider zorgt dat zijn invloed tijdens deze organisatieverandering behouden blijft. Ook zorgen volgens Veenswijk (2006) culturele beginselen, zoals weerstand tegen verandering, vaak voor een niet-succesvolle uitvoering van door het management geïnitieerde, ingrijpende verandertrajecten. Bovendien vormt leiderschap een belangrijk onderdeel binnen cultuurverandering, omdat de wetenschappelijke literatuur leiderschap beschouwd als een van de belangrijkste factoren die van invloed is op organisatie- en cultuurverandering. Volgens Alvesson (2002) heeft leiderschap invloed op gemeenschappelijke opvattingen die in de organisatie leven, alsmede de te behalen gemeenschappelijke doelstellingen. Bass & Avolio (1993) bouwen hierop voort door een wisselwerking aan te geven: de cultuur van een organisatie verandert door leiderschap en tegelijkertijd is het type cultuur van invloed op de gewenste en door de organisatie geaccepteerde leiderschapsstijl. Wel moet een leider eerst kennis vergaren over de heersende organisatiecultuur, waarna verankering binnen de organisatie plaatsvindt.

Smit (2018) concludeert dat het voor een succesvolle organisatieontwikkeling vereist is om een verandering in de organisatiecultuur te bewerkstelligen, waarbij zowel verandering in organisatiestructuren als in de *mindset* van volgers wordt bereikt. Tegelijkertijd geeft hij aan dat deze organisatieveranderingen niet evenwijdig plaatsvinden, gezien cultuurverandering geschiedt wanneer aangevangen wordt met een traject van organisatieontwikkeling en het aanpassen van de organisatiestructuur. De verwachting is dat cultuurverandering plaatsvindt nadat organisatieontwikkeling volledig is doorgevoerd. Concluderend dient een leider te starten met de uiteenzetting van deze organisatieontwikkeling.

2.3.1 Organisatieontwikkeling & transformationeel leiderschap

Jung, Chow & Wu (2003) hebben onderzocht of en hoe de creativiteit van leiders organisatieontwikkeling beïnvloedt. Daarbij ligt de focus op transformationeel leiderschap, omdat dit type leiderschap de nadruk legt op een langere termijnvisie en daarnaast van invloed is op innovatie. De relatie tussen transformationeel leiderschap en organisatieontwikkeling is echter gering in wetenschappelijke onderzoeken bestudeerd en ook de vraag hoe creativiteit zorgt voor beïnvloeding van organisatorische innovatie is relatief weinig onderzocht, waardoor de auteurs dit onderzoek beschouwen als een empirisch vraagstuk. Om die reden verwachtten zij bij aanvang van het onderzoek een theoretische ondersteuning te bekrachtigen, waarin duidelijk wordt dat transformatieve leiders een belangrijke rol spelen bij het tot stand brengen van een innovatieve organisatiecultuur en het faciliteren van creativiteit binnen een organisatie (Jung et al., 2003).

Het onderzoek heeft te maken gehad met een verscheidenheid aan beperkingen, zoals de relatief kleine omvang van de toegepaste steekproef. Toch heeft dit onderzoek volgens Jung et al. (2003) een aantal interessante bevindingen opgeleverd. Allereerst is een positieve relatie geconstateerd tussen de concepten transformationeel leiderschap en organisatieontwikkeling. De onderzoeksresultaten ondersteunen de veronderstelling dat transformationeel leiderschap (in)direct zorgt voor een versterking van organisatieontwikkeling, mits een gecreëerde organisatiecultuur waarin medewerkers worden gemotiveerd om te experimenteren met innovatieve ideeën. Een tweede bevinding is de negatieve ervaring tussen het verband *empowerment* en organisatieontwikkeling, wat impliceert dat autonomie-delegerende organisaties minder innovatief zijn. Het onderzoek heeft echter plaatsgevonden in Taiwan, met een cultuur waar leiders controle uitoefenen op de werkzaamheden van volgers. Deze tweede bevinding is hierdoor niet direct toepasbaar in de Europese cultuur, gezien machtsverhoudingen en cultuuraspecten verschillen van de Taiwanese cultuur. En derde en laatste bevinding van dit onderzoek heeft betrekking op het bewaren van evenwicht tussen het delegeren van macht aan

volgers en de begeleiding van leiders bij de uitvoering van werkzaamheden. Jung et al. (2003) concluderen dat transformatieve leiders zich voornamelijk moeten focussen op vooruitgang, algemene projecten en de gevolgen die innovatie en organisatieontwikkeling met zich meebrengen en zich niet in moeten laten met de dagelijkse werkzaamheden van volgers.

2.4 Verbindingsstuk

In bovenstaande paragrafen is relevante, wetenschappelijke literatuur uiteengezet ter ondersteuning voor het beantwoorden van het organisatievraagstuk en de optimalisatie van de positie van het directieteam van Rijnland. Deze literatuur is toepasbaar op velerlei publieke en/of private organisaties, maar laat zich op basis van de voorgaande literatuurstudie vermoedelijk niet eenvoudig lenen voor het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvraag. Een waterschap kenmerkt zich echter niet als een doorsnee publieke organisatie vanwege het monistische karakter. Door verdieping te zoeken in leiderschap en leiderschapsstijlen is kennis vergaard op welke manier het aannemen van leiderschapsstijlen binnen dit onderzoek toepasbaar is om zo een uiteindelijk handelingsperspectief te kunnen aanbieden. De literatuur biedt daarentegen slechts een ondersteunende functie, gezien bestaande theorieën veelal toepasbaar zijn op meerdere, uiteenlopende cases waardoor niet specifiek gekeken kan worden naar het eigenaardige, monistische karakter van waterschappen. Dit karakter kenmerkt zich in twee disciplines.

Allereerst bevat het organisatiestelsel van Rijnland geen heldere scheiding tussen een regerend bestuur en een controlerende volksvertegenwoordiging. De leden van D&H belichamen de rol van volksvertegenwoordiger en zijn tevens lid van de VV, waardoor zij binnen de VV zowel een zetel als stemrecht hebben en als bijgevolg meestemmen over hun eigen voorstellen. Bijkomend vragen bestuurders veel van de ambtelijke organisatie en bestaat het risico dat zij zich, als een natuurlijke neiging, op een beduidend gedetailleerd niveau inlaten met de ambtelijke organisatie. Zo bestaat een denkbaar knelpunt, omdat bestuurders mogelijk de rol van directieleden over

kunnen nemen, terwijl de organisatie bestuurders feitelijk moet bedienen waardoor heldere sturingslijnen bewaakt blijven. Deze situatie kan zorgen voor eventuele belemmeringen van de huidige positie van het directieteam, die aan het hoofd van de organisatie staat en verantwoordelijk is voor hetgeen wat de organisatie oplevert. Wanneer bestuurders opdrachten de ambtelijke organisatie insturen en individuele afspraken maken met medewerkers in die organisatie, zijn deze sturingslijnen niet te overzien en zou het directieteam haar verantwoordelijkheid niet langer kunnen dragen. De wetenschappelijke literatuur over leiderschap, leiderschapsstijlen en organisatieontwikkeling gaat niet in op deze kenmerkende situatie, waardoor binnen dit onderzoek logischerwijs gekozen is voor het verder doorgronden van deze specifieke situatie en inductief gestart is vanuit de praktijk.

Een tweede discipline van het karakteristieke organisatiestelsel belichaamt de positie van de SAD. De SAD staat binnen Rijnland aan het hoofd van het directieteam en de ambtelijke organisatie, maar vervult tegelijkertijd ook een rol als secretaris van zowel de VV als D&H. Deze brugfunctie maakt de SAD eindverantwoordelijk binnen de organisatie, maar ook dienend in de richting van het politieke bestuur gezien het bestuur in feite opdrachtgever is van de organisatie en de SAD aan het bestuur dient te rapporteren. Ook binnen gemeenten is de secretaris van het college (D&H) eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie, de VV heeft echter een griffie in dienst. De SAD vervult binnen Rijnland ook de rol van griffie, waardoor de SAD een positie inneemt binnen het bestuur en de doorgaans strikte scheiding tussen de ambtelijke organisatie en de politiek niet gehandhaafd is, wat de complexiteit van de rol van de SAD versterkt. Daarnaast heeft dit bijkomende gevolgen voor de gewenste sturingslijnen en de positie die het directieteam in de organisatie inneemt. Ook dit tweede aspect is in wetenschappelijke literatuur over leiderschap, leiderschapsstijlen en organisatieontwikkeling niet behandeld, waardoor niet de literatuur maar de praktijk binnen dit onderzoek leidend is.

De keuze om met dit onderzoek inductief aan te vangen komt voort uit het streven naar het maken van een koppeling tussen de bestaande wetenschappelijke literatuur en het organisatievraagstuk, resulterend in de beschreven onderzoeksvraag in paragraaf 1.3.2. De voornaamste behoefte die leeft binnen Rijnland is het optimaliseren van de positie van het directieteam in de organisatie. Om aan deze behoefte te kunnen voldoen is gekeken naar wetenschappelijke literatuur betreffende organisatieontwikkeling, beschreven in paragraaf 2.3. Zoals Christiansen (2006) aangeeft heeft organisatieontwikkeling binnen publieke organisaties te maken met diverse complexe factoren, zoals tegenstrijdige waarden binnen de organisatie en confrontaties met externe partijen. Dit maakt de behoefte van Rijnland naast het karakteristieke organisatiestelsel gecompliceerd, gezien deze complexe factoren meespelen bij het optimaliseren van de positie van het directieteam. Aanvullend noemen Bartunek & Moch (1987) betreffende organisatieverandering een tweede vereiste, namelijk het doordringen van verandering binnen de organisatie als zijnde een *mindset*-wijziging van alle medewerkers. Deze vereiste behelst een cultuurverandering, omdat de organisatie op een andere manier ingericht wordt en medewerkers zich moeten aanpassen aan deze nieuwe organisatiecultuur. Het bewerkstelligen van cultuurverandering is binnen Rijnland echter een moeizame opgave, gezien om de vier jaar een wisseling in het politieke bestuur plaatsvindt. Bijkomstig geeft elk bestuur nieuwe opdrachten en stelt eigen prioriteiten waardoor een organisatiecultuur verandert en dit het bewerkstelligen van een daadwerkelijke cultuurverandering bemoeilijkt. Bass & Avolio (1993) zetten de gedachte van Bartunek & Moch (1987) voort en geven aan dat de cultuur van een organisatie door het aannemen en uitdragen van bepaald leiderschap veranderd, maar tegelijkertijd is het type organisatiecultuur ook van invloed op de leiderschapsstijl die gewenst is en geaccepteerd wordt door de organisatie. Dit maakt de concepten leiderschap en leiderschapsstijlen voor dit onderzoek buitengewoon waardevol.

In de wetenschappelijke literatuur is veel theorie voorhanden over leiderschap, wat uitmondt in een variëteit aan leiderschapsstijlen. Het bewerkstelligen van de behoefte

van Rijnland kan geschieden wanneer het directieteam een bepaalde leiderschapsstijl aanneemt, uiteengezet in paragraaf 2.2. Gekeken naar deze specifieke behoefte, het optimaliseren van de positie van het directieteam, en theorie omtrent organisatieontwikkeling vindt de op verandering gerichte transformationele leiderschapsstijl binnen dit organisatievraagstuk de beste aansluiting. Wanneer het directieteam volgens Burns (1978) en Bass & Riggio (2006), gedacht vanuit de transformationele benadering, de organisatie meeneemt in verandering, het accent legt op ontwikkeling en innovatie, kan het directieteam haar positie optimaliseren en kan de organisatie als geheel ontwikkelen. Daarbij komt uit eerder onderzoek van Bass (1985) naar voren dat het noodzakelijk is dat de directieleden persoonlijkheidskenmerken bezitten zoals innovatief, creatief en een hoog gehalte zelfvertrouwen. Het is echter in twijfel te trekken of deze kenmerken niet te algemeen van aard zijn. Naast de beschreven kanttekeningen bij deze leiderschapsstijl van onder andere Van Knippenberg & Sitkins (2013), zoals een onduidelijke conceptualisering en het ontbreken van een goede definitie, is het binnen organisatieontwikkeling uiterst belangrijk een goed verhaal te hebben en uit te dragen, waaruit blijkt dat ontwikkeling noodzakelijk is. Alleen zo kan de organisatie meegenomen worden op de manier die Bartunek & Moch (1987) en Bass & Avolio (1993) expliceren. In de beschreven literatuur ontbreekt deze toepassing en ook het monistische organisatiestelsel van waterschappen is hier niet in meegenomen. Ook wanneer naar andere leiderschapsstijlen gekeken wordt, zoals literatuur rondom de klassiek directieve of participatieve leiderschapsstijl, ontbreekt deze toepassing.

Dit onderzoek is op een inductieve wijze uitgevoerd, gezien de wetenschappelijke literatuur zich vermoedelijk niet direct leent voor het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvraag. Allereerst is informatie verzameld over de situationele context waarin het directieteam zich bevindt, zoals de behoeften en knelpunten die binnen zowel het directieteam als bij ambtenaren verder in de organisatie leven en de gewenste aspiraties omtrent leiderschap en de visies die hierbij horen. Naderhand zijn de bestaande verbanden binnen de situationele context, op basis van deze behoeften en knelpunten,

inzichtelijk gemaakt. Ook is door middel van inductief onderzoek, gestart vanuit de organisatiecontext, geëxpliceerd hoe de organisatie functioneert en hoe het monistische organisatiestelsel ingericht is, gezien onder andere dit karakter zorgt voor ingewikkelde vraagstukken waar het directieteam mee worstelt. Met deze inzichten is tevens getracht uiteen te zetten welke persoonlijkheidskenmerken aansluiting vinden bij de uiteindelijke opgave: het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland. Vervolgens is op basis van deze inzichten een beeld gevormd over de specifieke organisatiecultuur en de bijbehorende essentiële elementen binnen deze cultuur en is aansluitend, aan de hand van de bestaande en beschreven wetenschappelijke literatuur over organisatieontwikkeling, leiderschap en leiderschapsstijlen, in paragraaf 6.2 een aangeboden handelingsperspectief gepresenteerd.

3. Methodologie

In dit derde hoofdstuk zijn de gekozen onderzoeksmethoden uiteengezet en is de methodologische verantwoording toegelicht. In paragrafen 3.1 en 3.2 is de onderzoeksstrategie en het onderzoeksontwerp beschreven, waarna paragraaf 3.3 ingaat op de toegepaste analysemethode. Paragraaf 3.4 beschrijft de operationalisatie en paragraaf 3.5 gaat afsluitend in op de kwaliteitscriteria van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is gekozen voor de toepassing van een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Palmer & Bolderston (2006) omschrijven kwalitatief onderzoek als een hulpmiddel voor onderzoekers om de sociale en culturele contexten waarin zij leven te begrijpen, door standpunten van respondenten te interpreteren en daarbij sociale en culturele contexten intact te houden. Aanvullend benadrukt Boeije (2014) dat kwalitatief onderzoek als doel heeft concepten te ontwikkelen, om zo nieuwe verbanden te kunnen ontdekken. Gezien de vraag centraal staat welke leiderschapsstijlen van invloed zijn op de optimalisering van de positie van het directieteam van Rijnland, is het noodzakelijk om, naast verdieping in bestaande wetenschappelijke literatuur over leiderschap en leiderschapsstijlen, inzicht te verkrijgen in de situationele context waarbinnen het directieteam zich bevindt. De kwalitatieve onderzoeksstrategie leent zich uitstekend voor dit doel om, door middel van het voeren van interviews en het uitvoeren van observaties, de sociale en culturele context waarin het directieteam zich bevindt beter te begrijpen en biedt eveneens de mogelijkheid om de context te kunnen analyseren. Dit sluit aan op de karakteristieke organisatiestructuur die waterschappen bezitten, gezien zo eerst achterhaalt is wat deze structuur behelst alvorens de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Zo is inzichtelijk gemaakt wat de bestaande verbanden binnen deze situationele context zijn, omdat door het aangaan van dialoog helder gemaakt is welke behoeften binnen zowel het directieteam van Rijnland als bij medewerkers verder in de organisatie leven.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur over leiderschap, beschreven in hoofdstuk twee, kunnen de behoeften van het directieteam volgens Avolio & Bass (2004) bestaan uit geïdealiseerde invloed (eigen behoeften boven die van volgers stellen) of geïndividualiseerde overwegingen (betrokkenheid bij individuele behoeften van volgers). Daarnaast stelt Van Wart (2017) dat een transformationeel leider vooral behoefte heeft aan een focus op verandering en transitie. Gezien de specifieke behoeften van het directieteam niet inzichtelijk te maken zijn met harde cijfers en de meer objectieve benadering binnen kwantitatief onderzoek, en daarnaast geen directe koppeling te maken is met wetenschappelijke literatuur omtrent leiderschap zonder kennis over de specifieke organisatiecontext van Rijnland, leent de kwalitatieve benadering zich als bruikbare onderzoeksstrategie.

3.2 Onderzoeksontwerp

Om invulling te geven aan de gekozen onderzoeksstrategie is onderstaand de toegepaste onderzoeksmethode uiteengezet. Vervolgens is deze benadering aangevuld met twee methoden van dataverzameling: het afnemen van interviews en de toepassing van participatieve observaties.

3.2.1 Case Study

Binnen dit onderzoek is, aansluitend bij de kwalitatieve onderzoeksstrategie, de methode *case study* toegepast. Creswell & Poth (2018) beschrijven een *case study* als een onderzoeksmethode waarbij een specifieke casus en de eigenaardigheid van deze casus worden bestudeerd en geanalyseerd, om zo fundamentele data te verzamelen. In dit onderzoek is een door Gustafsson (2017) gedefinieerde *single case study* uitgevoerd om zo data te verzamelen over een specifieke casus, namelijk het organisatievraagstuk van Rijnland en de bijbehorende context waarin het directieteam zich bevindt. Daarbij is de complexiteit van dit vraagstuk bestudeerd en is verdieping gezocht in abstracte relaties tussen het directieteam en direct betrokken medewerkers uit de organisatie, die vanuit

verschillende perspectieven denken en handelen, om zo dieperliggende behoeften van zowel leden van het directieteam van Rijnland als van medewerkers uit de organisatie te verkrijgen en meer informatie op te doen over deze relaties. Zo is getracht de specifieke casus zo volledig mogelijk te doorgronden en te begrijpen, om zo de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en de positie van het directieteam binnen de organisatie te optimaliseren. Om een realistisch handelingsperspectief te ontwikkelen is eveneens verdieping gezocht bij andere waterschappen en zijn beiden contexten met elkaar vergeleken. Dit onderzoek behoudt echter de specifieke focus op de enkele casus van Rijnland.

3.2.2 Interviews

Afgaand op Stake (1995) is het afnemen van interviews een belangrijke manier om meerdere percepties aan het licht te brengen en om verschillende visies binnen eenzelfde casus te ontdekken. Om de specifieke casus van Rijnland zo zorgvuldig mogelijk te onderzoeken en te begrijpen is door het afnemen van kwalitatieve interviews een verscheidenheid aan data verzameld. Zo zijn de behoeften en knelpunten van zowel de leden van het directieteam van Rijnland als van medewerkers verder in de organisatie ten aanzien van dit directieteam verzameld en zijn verschillende perspectieven omtrent deze casus achterhaalt. Daarnaast geeft deze dataverzameling weer hoe het directieteam in de huidige situatie gepositioneerd is, zodat het vervolgens bij het analyseren van deze data mogelijk is na te gaan of en hoe leiderschapsstijlen van invloed zijn op het optimaliseren van deze positionering.

De focus binnen het uitvoeren van de gekozen onderzoeksmethode *single case study* ligt binnen dit onderzoek op het organisatievraagstuk van Rijnland en de bijbehorende context waarin het directieteam zich bevindt. Om deze specifieke casus te onderzoeken zijn onder 22 medewerkers kwalitatieve interviews afgenomen. De respondenten zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van de directe relatie die zij, gerelateerd aan de functie en positie binnen de organisatie, ten opzichte van het

directieteam hebben, zoals medewerkers van bestuurszaken en teamleiders werkzaam binnen het primaire proces en binnen bedrijfsvoering. Door deze bestaande relatie is het mogelijk specifieke behoeften te achterhalen. Deze 22 interviews bevatten ook drie afgenomen interviews met directieleden. Door het selecteren van zowel directieleden als medewerkers verder in de organisatie is getracht de huidige positie van het directieteam in kaart te brengen. Ook zijn de behoeften van zowel het directieteam als van medewerkers verder in de organisatie ten opzichte van de huidige en gewenste positionering van het directieteam verkent, om zo deze behoeften en perspectieven te kunnen interpreteren, te analyseren en te zorgen voor het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvraag. Aanvullend zijn binnen dit onderzoek vier interviews afgenomen met respondenten die drie andere Nederlandse waterschappen vertegenwoordigen. Door het afnemen van deze vier interviews is een volledig beeld verkregen over de organisatiestructuur van waterschappen. Ook is de samenstelling en de ingenomen positie van het directieteam binnen deze waterschappen achterhaalt, waardoor inzicht is verkregen in sturingslijnen, mogelijke succesfactoren en knelpunten die bij deze positionering van toepassing zijn. Deze dataverzameling bevat mogelijk instructieve elementen en is als aanvulling meegenomen in het in paragraaf 6.3 aangeboden tweede handelingsperspectief, om deze meer zwaarte te geven. De volledige lijst met respondenten is te raadplegen in bijlage II.

Volgens Babbie (2016) vindt bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek voornamelijk een toepassing van het afnemen van ongestructureerde interviews plaats, gezien een kwalitatief interview een begeleidend gesprek behelst in tegenstelling tot een zoektocht naar numerieke data. Binnen dit onderzoek is gekozen voor het afnemen van ongestructureerde, open interviews. Het is echter niet mogelijk de volledig open structuur aan te houden, gezien de onderzoeker voorafgaand aan het afnemen van de interviews kennisgenomen heeft van het organisatievraagstuk en de bijbehorende vragen die in de organisatie leven. Om die reden bevatten de afgenomen kwalitatieve interviews een minimale vorm van structuur. Toch biedt deze gekozen vorm veel flexibiliteit om

exploratie mogelijk te maken en zijn zo de meest volledige inzichten verkregen. Deze inzichten zijn nodig om de organisatiecontext en het karakteristieke organisatiestelsel van Rijnland in kaart te brengen en geven daarnaast meer duiding aan de behoeften van zowel het directieteam als medewerkers verder in de organisatie. Ook ontstaat op deze manier een verklaring voor de onderzoeksvraag, beschreven in paragraaf 1.3.2. Bovendien is binnen dit onderzoek getracht kennis te verzamelen over de positionering van andere directieteams van andere waterschappen, door het afnemen van vier additionele interviews met respondenten werkzaam bij deze waterschappen. Deze interviews zorgen voor een grondiger begrip van de monistische organisatiestructuur van waterschappen en geven de onderzoeker aanvullende inzichten voor het uiteindelijk aan te bieden tweede handelingsperspectief (paragraaf 6.3).

3.2.3 Participatieve observaties

Naast het afnemen van kwalitatieve interviews is binnen dit onderzoek een tweede methode van dataverzameling toegepast, participatieve observaties, om zo de specifieke casus van Rijnland te kunnen interpreteren en analyseren. Reulink & Lindeman (2005) beschrijven participatieve observaties als een manier van dataverzameling door het observeren van een bepaalde praktijk, waarbij de onderzoeker lijfelijk ter plaatse aanwezig is en participeert binnen het te onderzoeken fenomeen. Door de toepassing van participatieve observaties is additioneel aan de afgenomen interviews interne data verzameld van eenzelfde kwaliteit. Door deze specifieke data is de lokale context van het organisatievraagstuk beter doorgrond, gezien deze data afkomstig uit participatieve observaties in tegenstelling tot de afgenomen kwalitatieve interviews weergeven hoe respondenten daadwerkelijk binnen de organisatiecontext van Rijnland functioneren. Dit helpt om de uitspraken, verkregen uit het afnemen van de kwalitatieve interviews, te controleren in de praktijk, om zo de gehele dataverzameling in balans te brengen.

Binnen dit onderzoek is de methode participatieve observatie toegepast door als onderzoeker in de rol van participatieve observant deel te nemen aan het wekelijkse

directieteamoverleg, het wekelijkse managementoverleg en het maandelijks managementoverleg-uitvoering binnen de directie water. Zo heeft de onderzoeker de volledige casus en de organisatiecontext geobserveerd, bekeken vanuit het perspectief van zowel het directieteam als medewerkers verder in de organisatie. Ook heeft de onderzoeker waargenomen hoe beide groepen denken en handelen en is het huidige besluitvormingsproces geobserveerd. Door als onderzoeker in alle drie de overleggen een rol als notulist in te nemen, heeft de onderzoeker binnen deze overleggen een aanzienlijk aantal observaties kunnen verzamelen in de vorm van visies en standpunten. Deze observaties zijn, tijdens het uitvoeren van de participatieve observatietechniek, zo nauwgezet en gedetailleerd mogelijk genoteerd om objectiviteit te behouden. Naderhand zijn deze observaties als dataverzameling meegenomen in de uitgevoerde data-analyse, beschreven in hoofdstuk 4.

3.3 Analysemethode

Door het uitvoeren van bovenstaand beschreven onderzoekstrategie en onderzoeksontwerp is een aanzienlijke dataverzameling geconstrueerd en is inzicht verkregen in de huidige organisatiecontext van Rijnland. Vervolgens is deze data geanalyseerd om zo de juiste, specifieke data te kunnen gebruiken in het aangeboden handelingsperspectief (paragraaf 6.2). Dit onderzoek bevat een inductieve data-analyse, gestart vanuit de situationele context, waarbij kritische thema's uit de data zijn geselecteerd, gesorteerd en opgedeeld in verschillende subthema's, om zo bepaalde patronen en behoeften te kunnen achterhalen van zowel het directieteam van Rijnland als van medewerkers verder in de organisatie (Palmer & Bolderston, 2016). Babbie (2016) noemt dit ook wel de *Grounded Theory Method*: een analysemethode waarbij de context van het vraagstuk als startpunt geldt, om zo algemene principes te ontwikkelen op basis van specifieke observaties, zonder redenering vanuit theorie. Voorafgaand aan een data-analyse is het van belang de verzamelde data voor te bereiden, om zo de data-analyse mogelijk te maken (Boeije, 2014). Om die reden zijn, voordat gestart is met de analyse, de

afgenomen interviews opgenomen met een spraakrecorder, zodat de onderzoeker geen afleiding heeft ondervonden tijdens het maken van notities en de volledige concentratie lag op de conversatie. Naderhand zijn deze opnames uitgewerkt in transcripten, welke tijdens het uitvoeren van de data-analyse zijn gebruikt. Ook de verzamelde data uit de methode participatieve observatie is voorbereid, door de relevante citaten die tijdens het observatieproces verzameld zijn ter plekke schriftelijk en nauwgezet vast te leggen.

3.3.1 Coderen

Na het voorbereiden van de dataverzameling is de analysemethode coderen toegepast. Babbie (2016) omschrijft het proces van coderen als het categoriseren van individuele stukken informatie om data-analyse te ondersteunen. In dit proces is de verzamelde data gesystematiseerd met als doel patronen te ontdekken en is verdergaande gedetailleerdere kennis ontwikkeld over het te analyseren vraagstuk. Binnen dit onderzoek is gekozen voor het coderen van data op een inductieve wijze, wat inhoudt dat het proces een open karakter heeft en de codes voortvloeien uit de verzamelde, pragmatische data (Homburg, 2021). Daarbij zijn drie fasen uiteengezet door Bleijenbergh (2019) toegepast, namelijk open, axiaal en selectief coderen. In de eerste fase (open) zijn de uitgewerkte transcripten van de afgenomen interviews en de schriftelijk uitgewerkte citaten van de participatieve observaties geanalyseerd. Een verscheidenheid aan relevante tekstfragmenten aangaande de onderzoeksvraag is gemarkeerd, waarbij op elkaar lijkende tekstfragmenten dezelfde kleurcode gekregen hebben. In de tweede fase (axiaal) zijn alle vanuit de uitgewerkte transcripten en citaten gemarkeerde, letterlijke tekstfragmenten gecategoriseerd en voorzien van specifieke codes. Deze codes behelzen kritische thema's voortgekomen uit de gemarkeerde tekstfragmenten uit de eerste fase van codering en gaan over dezelfde aspecten en verschijnselen of omvatten nagenoeg dezelfde uitspraken. In de derde fase, selectief coderen, is getracht algemenere patronen te ontdekken vanuit de beschreven axiale codes. Deze selectieve codes helpen om duiding te geven aan de aanzienlijke hoeveelheid verzamelde data. Door gebruik te maken van deze drie stappen is de meest

passende informatie aangaande de onderzoeksvraag verkregen en is middels deze informatie in hoofdstuk 6 antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. In bijlage III is een codeboom opgenomen, waarin alle codes uit de tweede en derde coderingsfasen weergegeven zijn.

3.4 Operationalisatie

Het uitvoeren van een inductieve data-analyse vindt de beste aansluiting bij het beantwoorden van het organisatievraagstuk van Rijnland. Om die reden leidt het invullen van theoretische concepten niet tot het gewenste resultaat en is dit onderzoek gestart vanuit de empirie, om zo primair de lokale context inzichtelijk te maken. Anders dan bij de *Grounded Theory Method* bevat dit onderzoek echter een bepaald vertrekpunt, gezien de onderzoeker voorafgaand aan de dataverzameling op de hoogte was van het alomvattende organisatievraagstuk. Vanuit dit vertrekpunt heeft de onderzoeker tijdens de dataverzameling gerichtere thema's kunnen aandragen, zoals de huidige en/of gewenste positie van het directieteam. Gevraagd is hoe respondenten over deze onderwerpen denken en is aansluitend doorgevraagd om zo achterliggende waarden te openbaren. Door de hoeveelheid afgenomen interviews is in een aanzienlijke mate data verzameld, waardoor de onderzoeker niet theoretisch maar herhalend empirisch heeft moeten operationaliseren voor het vergaren van de gewenste informatie. Vanuit deze gedetailleerd uitgevoerde analysemethode is de data verfijnd en zijn de belangrijkste concepten blootgelegd, te zien in bijlage III (codeboom).

3.5 Kwaliteitscriteria

Ten aanzien van de kwaliteit van het onderzoek en de onderzoeksresultaten is het essentieel op voorhand te voldoen aan een tweetal kwaliteitscriteria, namelijk betrouwbaarheid en validiteit. Deze twee criteria zijn achtereenvolgens in paragrafen 3.5.1 en 3.5.2 uiteengezet. In paragraaf 3.5.3 volgt een toelichting van de binnen dit onderzoek

ingenomen positie van de onderzoeker, gerelateerd aan de beschreven betrouwbaarheid en validiteit.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Om te voldoen aan een hoge mate van betrouwbaarheid is binnen dit onderzoek voldaan aan een door Joppe (2000) gesteld criteria: het bevatten van een hoge herhaalbaarheid en het zorgdragen voor een afspiegeling van de totale, onderzochte populatie. Binnen dit onderzoek is data verzameld door middel van het afnemen van interviews en het uitvoeren van participatieve observaties, waardoor behoeften van zowel leden van het directieteam van Rijnland als behoeften van medewerkers verder in de organisatie, in relatie tot de positie van het directieteam, verzameld zijn. Daarnaast zijn vier interviews afgenomen met respondenten van andere waterschappen, die steekproefsgewijs geselecteerd zijn en een additionele dataverzameling opleveren voor beantwoording van de onderzoeksvraag. De overige, op een consistente manier afgenomen interviews, belichamen 22 interne respondenten die gezamenlijk een representatief deel van de organisatie vertegenwoordigen waarop dit inductieve onderzoek gericht is. Naast de drie afgenomen interviews met de directieleden zijn de overige 18 respondenten geselecteerd op basis van de functie en positie die zij in relatie tot het directieteam in de organisatie bekleden, zoals functies binnen bestuurszaken, het primaire proces en bedrijfsvoering. Wanneer zowel het organisatiestelsel als het organisatievraagstuk hetzelfde blijven, zullen de verzamelde behoeften bij reproduceerbaar onderzoek corresponderen. Daarnaast zal een directieteam altijd op zoek zijn naar het optimaliseren van haar positie binnen de organisatie waarin zij actief is, wat dit onderzoek blijvend te exploiteren en herhaalbaar maakt binnen zowel het Rijnlandse perspectief als binnen andere organisaties. Door te voldoen aan beide criteria van Joppe (2000) is dit onderzoek als zeer betrouwbaar gekenmerkt. Het is echter wel van belang op te merken dat dit onderzoek uitgevoerd is binnen een monistisch organisatiestelsel, wat de herhaalbaarheid voor het toepassen van dit onderzoek bij andere organisatiestelsels mogelijkverkleint.

Complementenderend stellen Creswell & Poth (2018) dat zowel het opnemen als het transcriberen van afgenomen interviews zorgt voor een hoge betrouwbaarheid, omdat zo data geanalyseerd is op basis van letterlijke uitspraken van respondenten. In dit onderzoek zijn de interviews met een spraakrecorder opgenomen en naderhand getranscribeerd en zijn door middel van de dataverzamelmethode participatieve observatie letterlijke citaten vastgelegd. Door deze werkwijze heeft de positie van de onderzoeker geen invloed gehad op de onderzoeksuitkomsten, gezien geen vooroordelen of interpretaties hebben plaatsgevonden in de uitwerking van de afgenomen interviews en participatieve observaties, wat dit onderzoek in hoge mate betrouwbaar maakt. Aanvullend is *peer feedback* toegepast, om zo *bias* en vrije interpretaties van de onderzoeker uit te sluiten (Creswell & Poth, 2018). Door periodiek in gesprek te gaan met afstudeerbegeleiders van zowel de universiteit als van Rijnland zijn mogelijke interpretaties uitgesloten en heeft de onderzoeker een objectieve blik behouden. Ook is, door regelmatig deel te nemen aan kritische feedbacksessies met medestudenten, de kans dat de onderzoeker invloed heeft uitgeoefend op de onderzoeksuitkomsten verkleind, wat dit onderzoek zeer betrouwbaar maakt.

3.5.2 Validiteit

Om te voldoen aan een hoge mate van validiteit dient binnen een onderzoek hetgeen gemeten te worden wat daadwerkelijk gemeten dient te worden, waardoor onderzoeksresultaten het kenmerk waarheidsgetrouw bevatten (Creswell & Poth, 2018; Golafshani, 2003). Voorafgaand aan het uitvoeren van de beschreven dataverzamelmethode is het doel vastgesteld, namelijk het in kaart brengen van zowel het huidige organisatievraagstuk als het inventariseren van de bijbehorende behoeften van het directieteam van Rijnland en van medewerkers verder in de organisatie in relatie tot deze positie. Om achter deze dieperliggende behoeften te komen is data verzameld door het creëren van een praktijkgerichte situatie wat zorgt voor een vertrouwde omgeving voor de respondenten (Golafshani, 2003). Eveneens is aangegeven

de verzamelde data op een geanonimiseerde manier te analyseren, wat tot waardenvrije conversaties heeft geleid. Bovendien is door het afbakenen van het onderzoeksdoel dataverzameling binnen dit onderzoek veel specifiek tot stand gekomen en is effectief gemeten wat gemeten diende te worden. Deze voorzorgsmaatregelen maken dit onderzoek zeer valide.

Daarnaast voldoet dit onderzoek aan twee specifieke validiteitstrategieën, beschreven door Creswell & Poth (2018), om ook zo een hoge mate van validiteit te bewerkstelligen. De eerste validiteitstrategie behelst de toepassing van triangulatie, waarbij gebruik gemaakt is van verschillende, elkaar ondersteunende methoden van dataverzameling (Creswell & Poth, 2018; Palmer & Bolderston, 2006). Door de uitvoering van participatieve observaties, is de verzamelde data door het afnemen van interviews ondersteund, waardoor triangulatie ontstaat en dit onderzoek over het kenmerk validiteit beschikt. De tweede validiteitstrategie behelst de toepassing van *member checking*. Bij aanvang van de interviews dient de onderzoeker het onderzoek en het beoogde doel toe te lichten en moet de weergave van feiten op waarheid berusten (Creswell & Poth, 2018). Binnen dit onderzoek is voorafgaand aan het afnemen van interviews het organisatievraagstuk en het doel van het onderzoek besproken, waardoor de respondenten bevindingen en interpretaties hebben kunnen delen en zo een rol hebben gespeeld in het regisseren van dit onderzoek. Daarnaast zijn de afgenomen interviews verwerkt tot transcripten, die bij onduidelijkheid geverifieerd zijn bij de respondenten waardoor een feitelijke dataweergave is bewerkstelligd. Ook door te voldoen aan deze tweede validiteitstrategie is dit onderzoek bestempeld als valide.

3.5.3 Positie van de onderzoeker

Tijdens een dataverzameling en een data-analyse vervult een onderzoeker een sleutelpositie (Palmer & Bolderston, 2006). Om die reden is het denkbaar dat persoonlijke opvattingen van de onderzoeker mogelijk van invloed kunnen zijn op het analyseren en interpreteren van verzamelde data. Dit kan leiden tot niet-waardenvrije conclusies, die

mogelijkerwijs berusten op foutieve verklaringen. Bovendien kan dit de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek schaden. Binnen dit onderzoek is getracht bovenstaande denkbeelden te vermijden en is een verscheidenheid aan condities toegepast om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen zijn, bij het verzamelen van data, de afgenomen interviews opgenomen met een spraakrecorder en naderhand getranscribeerd. Ook heeft de onderzoeker tijdens de dataverzameling een neutrale, objectieve positie ingenomen en is voldoende deelgenomen aan *peer review*-sessies om *bias* of verkeerde interpretaties te voorkomen, alsook het vermijden van op een subjectieve invulling berustte data-analyse (Creswell & Poth, 2018). Tevens is binnen dit onderzoek sprake van gelijkwaardigheid en herhaalbaarheid: door op eenzelfde manier en met gelijke toepassing van methoden data te verzamelen, levert herhalend onderzoek door een tweede onderzoeker gelijke resultaten op. Dit resulteert in een onafhankelijke positie van de onderzoeker, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek bekrachtigt.

Om de validiteit van het onderzoek te garanderen heeft de onderzoeker een zo objectief mogelijke positie ingenomen, zodat daadwerkelijke behoeften die leven in de organisatie achterhaald zijn. Door voorafgaand aan de dataverzameling het doel van het onderzoek uiteen te zetten, zijn de respondenten onder geen beding gestuurd maar heeft de onderzoeker de respondent handvatten gegeven om het interview te openen en zodanig de dataverzameling te structureren. Zo is gemeten wat daadwerkelijk gemeten diende te worden, wat dit onderzoek zeer valide maakt. Ook zorgt de toepassing van *member checking* voor een hoge validiteit, gezien de onderzoeker bij mogelijke verkeerde interpretaties navraag gedaan heeft bij de desbetreffende respondent. Bovendien heeft de onderzoeker tijdens het afnemen van interviews en bij participatieve observaties additionele, begeleidende vragen gesteld wanneer responsies als onduidelijk werden beoordeeld (Babbie, 2016).

4. Resultaten

In dit vierde hoofdstuk is de verzamelde en geanalyseerde data op een gestructureerde wijze uiteengezet. Allereerst zijn in paragraaf 4.1 de behoeften van het directieteam van Rijnland ten aanzien van het optimaliseren van de eigen positie binnen de organisatie weergegeven. Paragraaf 4.2 weergeeft de behoeften van medewerkers uit de organisatie ten aanzien van de positie van dit directieteam. Paragraaf 4.3 zet de resultaten van het proces rondom het Regulier DT² uiteen. Afsluitend volgt in paragraaf 4.4 een korte toelichting over additioneel verzamelde data van drie andere waterschappen.

4.1 Behoeften directieteam Rijnland

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het essentieel te kijken naar de behoeften die het directieteam van Rijnland heeft bij het optimaliseren van haar positie in de organisatie. Door de transcripten van de afgenomen interviews te coderen zijn een vijftal selectieve codes voortgekomen, die deze behoeften construeren. Zo is een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag:

‘Welke behoeften leven in het directieteam van Rijnland ten aanzien van haar positie binnen de organisatie?’

Sturingsvraagstuk

De eerste behoefte van het directieteam richt zich op het geven van sturing in de vorm van prioritering en het bepalen van een organisatie-brede richting. Door de komst van twee nieuwe directeuren zijn oriënterende gesprekken gevoerd over het geven van gezamenlijke sturing, maar deze sturing is nog niet vastgesteld. Om die reden bestaat de huidige sturing voornamelijk uit individuele voorkeuren. Het directieteam stelt zichzelf

² Regulier DT: het wekelijkse directieteamoverleg

dan ook de vraag hoe zij als collectief sturing moet en wil geven aan de organisatie en worstelt door deze onzekerheden met de vraag wat deze sturing precies behelst. In de empirische data komt duidelijk naar voren dat dit sturingsvraagstuk tweeledig is.

Ten eerste heeft het directieteam behoefte aan het geven van sturing aan de organisatie, om zo onder andere de doelmatigheid te bevorderen. Zij wensen een sturende positie te vervullen, wat zorgt voor strakkere, duidelijkere lijnen en resulteert in het optimaliseren van de rol van het directieteam in het geheel.

'Ik wil nu wel een directie die ook echt stuurt.' ~ Respondent 7

Ten tweede heeft het directieteam behoefte aan het structureren en het professionaliseren van de agenda van het wekelijkse Regulier DT. Tijdens dit Regulier DT neemt het directieteam besluiten over stukken die te maken hebben met bedrijfsvoering of stukken die aansluiten bij opdrachten gegeven door het politieke bestuur. Deze laatstgenoemde genomen besluiten vormen ook wel een kwaliteitstoets voor stukken die naderhand worden doorgezet richting dit bestuur. Het directieteam wenst inzichtelijker te krijgen wat op de lange termijn vanuit de organisatie geagendeerd staat, zodat zij weten welke stukken zij kunnen verwachten, stukken goed kunnen voorbereiden en het Regulier DT een effectievere invulling krijgt. Bijkomend willen zij sturing geven op de agendering van deze stukken, zodat de kwaliteit van de stukken verbeterd en duidelijker is wat de stellers aan het directieteam vragen. Het directieteam heeft echter ook de wens uitgesproken een kader vast te stellen waarin aangegeven is wat zij zelf op het Regulier DT wenst te behandelen en waar zij besluiten over wil nemen. Dit kader van spelregels en de bijbehorende besluitvormingscyclus om tot een zuiver besluit te komen ontbreekt en is noodzakelijk voor het geven van sturing aan de organisatie.

'Wij moeten gezamenlijk bepalen wat langs welk gremium moet en wat wij op het DT willen zien.' ~ Respondent 11

Verantwoordelijkheden

De tweede behoefte van het directieteam komt voort uit het beschreven sturingsvraagstuk. Het directieteam acht het uitermate belangrijk haar verantwoordelijkheid te kunnen dragen, zowel bij het uitvoeren van taken en de productiviteit van de organisatie als bij het nemen van besluiten. Om een juiste sturing te geven is het noodzakelijk om binnen het directieteam elkaars verantwoordelijkheden uit te kristalliseren, zodat afgebakend is wie waar exact over gaat en wie waarop aangesproken kan worden, wat het nemen van verantwoording bevordert. Dit geldt evengoed voor de verantwoordelijkheden van medewerkers verder in de organisatie. In de huidige situatie is het, door de komst van de twee nieuwe directeuren en het schrappen van een managementlaag, vaak onduidelijk wie welke verantwoordelijkheid geniet.

Een vastgestelde verantwoordelijkheidsverdeling is ook van belang bij het nemen van besluiten. Een directeur is verantwoordelijk voor een geagendeerd stuk wat binnen zijn of haar directie valt, maar ook voor het uiteindelijke besluit. Om die reden moeten geagendeerde stukken bekend zijn bij de desbetreffende directeur, zodat op een gedegen en betrouwbare manier besluitvorming plaatsvindt. Dit valt samen met het vertrouwen en het inzicht in de organisatie zelf. Door elkaars verantwoordelijkheden vorm te geven is het mogelijk sturing te geven op de genomen besluiten en de uiteindelijke uitwerking van besluiten. En door een juiste uitwerking behoudt het directieteam haar verantwoordelijkheden in de richting van het bestuur. Om die reden heeft het directieteam behoefte aan een verdere uitwerking van verantwoordelijkheden.

~~~~~  
**‘Op het moment dat een besluit genomen wordt, moeten we er wel zeker van zijn dat wij als directie die verantwoordelijkheid op ons kunnen nemen, dat het ook echt uitgevoerd wordt volgens planning.’** ~ Respondent 1  
~~~~~

Ondersteuning

De derde behoefte van het directieteam behelst een wens naar directieondersteuning. Het directieteam heeft behoefte aan een ondersteuner, waar zij op terug kan vallen en advies bij kan inwinnen. Deze wens komt voort uit de gedachte dat medewerkers uit de organisatie zich niet volledig durven uit te spreken tegenover directieleden, terwijl het directieteam wel de behoefte heeft om te weten wat zich in de organisatie afspeelt. Ook heeft zij behoefte aan een sparringpartner die, naast het verschaffen van de nodige kritiek, ondersteuning biedt en oplossingsgericht denkt. Een directieondersteuner kan in deze behoefte voorzien en ondersteunt de directie waar nodig. Het is echter van belang dat deze ondersteuner onafhankelijk is, zodat men deze ondersteuner als vertrouwenspersoon ziet en een frisse blik heeft om de directie te adviseren. Daarnaast geeft het directieteam bereidwilligheid aan tegenover andere middelen, die deze behoefte ondersteunen of deze zelfs vervullen.

‘Je hebt nodig dat mensen niet alleen maar zeggen wat er niet goed is, maar daarin ook een beetje ondersteuning bieden.’ ~ Respondent 5

Zichtbaarheid

Een vierde behoefte van het directieteam richt zich op het verbeteren van de eigen zichtbaarheid binnen de organisatie. De overkoepelende gedachte in de organisatie is dat de zichtbaarheid van het directieteam essentieel is en dat de organisatie enige vorm van zichtbaarheid van het directieteam verwacht, vanwege het bekleden van een leidinggevende- en voorbeeldfunctie in de organisatie. In de huidige Covid-19 situatie, waar thuiswerken de norm is, is zichtbaarheid een lastige opgave. De individuele directieleden versturen wekelijkse updates over de eigen directies en plannen mogelijke werkbezoeken in, maar het directieteam als geheel is alleen zichtbaar door het openbaren van directieteamoverlegverslagen. Wel wenst het directieteam in de behoefte van de organisatie te voorzien om zo aangesloten te blijven, maar wil enige vorm van nuancering

aanbrengen. Zij wil vanuit haar positie voornamelijk de grote lijnen bewaken en het grotere geheel blijvend werkbaar houden, gezien zij de organisatie harder nodig heeft dan omgekeerd. Bovendien zorgt te veel zichtbaarheid in hetgeen wat zich op detailniveau afspeelt in zowel het bestuur als in de losse directies voor onrust in de organisatie. Om die reden wil het directieteam uitsluitend zichtbaar zijn met als doel de organisatie beter te laten functioneren.

‘Het is altijd goed als directie om zichtbaar te zijn binnen de organisatie, om aansluiting te hebben.’ ~ Respondent 5

Welke behoeften heeft de organisatie?

De vijfde behoefte van het directieteam heeft betrekking op de behoeften die de organisatie heeft ten aanzien van dit directieteam. Zij wil inzichtelijk krijgen welke vragen men aan het directieteam wil stellen, waar zij hulp bij nodig heeft en hoe het directieteam hieraan kan voldoen. Door deze behoeften inzichtelijk te maken, kan het directieteam een gerichtere sturingsfilosofie construeren en bewuster inspelen op de gewenste zichtbaarheid, aansluitend op of in lijn met de wensen van de organisatie.

‘Waar hebben zij nou behoefte aan bij de directie en voldoen wij aan die behoefte of niet?’ ~ Respondent 5

4.2 Behoeften organisatie Rijnland

Na inzichtelijk te hebben waar het directieteam van Rijnland behoefte aan heeft ten aanzien van het optimaliseren van haar eigen positie in de organisatie is het eveneens noodzakelijk de behoeften van de organisatie ten aanzien van deze positie te weergeven. Door het afnemen van interviews is data verzameld waaruit, na het coderen van deze data, zeven selectieve codes zijn voortgekomen. Deze codes representeren behoeften die in de organisatie leven, waardoor een antwoord geformuleerd is op de tweede deelvraag:

‘Welke behoeften leven in de organisatie van Rijnland ten aanzien van de positie van het directieteam binnen de organisatie?’

Na het uitvoeren van de data-analysemethode coderen is gebleken dat, voor het beantwoorden van deze tweede deelvraag, een categorisering vereist is bestaande uit twee dimensies. Allereerst zijn de zienswijzen en behoeften van medewerkers verder in de organisatie op de huidige positie van het directieteam in kaart gebracht. Vervolgens is gekeken naar de behoeften die de organisatie aanvullend bij het directieteam heeft. Door onderscheid te maken tussen deze twee aspecten is een verschil waarneembaar tussen de huidige en de gewenste positie, wat bijdraagt aan de manier waarop het directieteam haar positie kan optimaliseren.

4.2.1 Huidige positie van het directieteam

Zoekend

De huidige positie van het directieteam binnen de organisatie is door de respondenten, te weten medewerkers verder in de organisatie, unaniem gekenmerkt als zoekend. De nieuw gecreëerde functie van de directeur water en eveneens de twee recent aangestelde directeurs voor de domeinen water en bedrijfsvoering zorgen voor een onstabiele situatie, zowel binnen het directieteam als waarneembaar bij medewerkers in de organisatie jegens dit directieteam. Aanvullend komt uit de afgenomen interviews naar voren dat de respondenten erkennen vragen te hebben bij deze onduidelijke situatie, zoals wat de functie van het nieuwe directieteam behelst en waar zij precies over wil gaan. Deze onstabiele situatie maakt dat het directieteam op zoek dient te gaan naar een manier om haar positie in het geheel te vervullen en te optimaliseren. De respondenten benadrukken dan ook het belang om elkaar als directeurs goed te leren kennen en elkaar te vinden alvorens het directieteam als geheel de gewenste positie concretiseert. Deze

concretisering zorgt zo voor het wegnemen van onzekerheden en het oplossen van dit ingewikkelde zoekproces.

‘Ik denk dat de hele organisatie wat zoekende is. Niet alleen in de directie zelf, maar ook de mensen op de werkvloer zijn zoekende naar wat de nieuwe directie wil.’

~ Respondent 12

Negatieve ervaringen

Aanvullend blijkt uit de data-analyse dat de respondenten in de huidige situatie twijfels hebben geuit over het ingezette sturingsniveau van het directieteam. De respondenten krijgen de indruk dat het directieteam meer sturing op inhoud prefereert om zodoende meer te kunnen zeggen over deze inhoud. Over het algemeen ervaren de respondenten dit als onaangenaam, gezien zij besluitvorming op een abstracter niveau prefereren en niet het inlaten met de inhoudelijke praktijk. Het overkoepelende idee is bovendien dat het directieteam zo een grote stempel wil drukken op de organisatie. Dit heeft ook betrekking op het huidige besluitvormingsproces. De respondenten vrezen dat dit diepere niveau van sturing gericht op de inhoud het besluitvormingsproces vertraagt, gezien naar verwachting voor het politieke bestuur opgestelde stukken voorafgaand langs het directieteam dienen te gaan waar extra besluitvorming plaatsvindt. Het is dan ook zeer relevant om als directieteam duidelijke kaders vast te stellen waarin aangegeven is welke stukken zij willen behandelen voordat dit stuk ter besluitvorming richting het bestuur gaat. Deze kaders zorgen voor overzicht en duidelijkheid, waar de organisatie naar verlangt.

‘Ik heb het idee dat zij meer wil zeggen over de inhoud en meer wil sturen.’

~ Respondent 14

Positieve reacties

Naast het zoekende imago, het ervaren van een onstabiele situatie en de heersende twijfels over het gewenste sturingsniveau hebben de respondenten ook vertrouwen uitgesproken en positieve woorden geuit over specifieke onderdelen van het huidige directieteam. Vooral de factoren transparantie door het organiseren van terugkoppelmomenten en de welwillendheid richting de organisatie ervaren de respondenten als zeer positief. Ook is frequent het vertrouwen uitgesproken in de recent toegepaste organisatieontwikkeling van het directieteam zelf, door te kiezen voor verdere doorontwikkeling van de samenstelling en de bijbehorende buitengewone hoeveelheid meegebrachte ervaring. Deze opzichzelfstaande ervaring ondervinden de respondenten als zeer positief. Het zou het directieteam dan ook goed doen deze ingezette lijn vast te houden, zodat zij blijvend kan rekenen op een bepaalde mate van draagvlak binnen de organisatie.

‘De nieuwe directie is met respect van een heel ander kaliber en hebben een enorme ervaring.’ ~ Respondent 19

4.2.2 Gewenste positie van het directieteam

Onzekerheid

De respondenten, te weten medewerkers verder in de organisatie, hebben veel gesproken over *issues* die te markeren zijn als behoeften aangaande de gewenste positie van het directieteam. Het merendeel van de respondenten heeft hoofdzakelijk behoefte aan het wegnemen van de heersende onzekerheid, die waarneembaar is binnen alle organisatielagen. Als gevolg van de doorgevoerde organisatieontwikkeling binnen het directieteam voelt men onzekerheid over de eigen positie en de individueel uit te voeren werkzaamheden, maar ook over hetgeen wat het directieteam van hen verwacht. Ook het ontbreken van een helder toekomstbeeld, een vertaling van de ingeslagen richting,

versterkt deze onzekerheid. Het directieteam dient aan deze behoefte te voldoen door de organisatie duidelijkheid te verschaffen en vertrouwen te geven, om zo op een gezonde manier te werken aan het optimaliseren van haar positie in de organisatie.

‘Ik hoor tussen de regels wel onzekerheid bij mensen van ja doen we het nou wel goed?’

~ Respondent 6

Deze onzekerheid komt tevens voort uit een aantal behoeften die medewerkers ten aanzien van het directieteam en de gewenste positie hebben. Allereerst hebben de respondenten behoefte aan het inzichtelijk krijgen van een strategie en visie voor de langere termijn, gezien zij deze nu missen. Dit sluit aan bij het ontbreken van een toekomstbeeld. De organisatie heeft een langetermijnvisie nodig, om zo vastigheid en duidelijkheid te verschaffen over de ingeslagen richting. De respondenten kenmerken deze behoefte ook wel als het missen van grip en sturing en verlangen expliciet naar een stip op de horizon. En ook een gedefinieerde strategie is van belang, zodat de organisatie verstaat hoe het directieteam deze lange termijnvisie verwacht te realiseren.

‘Ik zou eigenlijk wel is willen weten wat de richting is die de directie voor ons in petto heeft, hoe zij Rijnland over 5 jaar zien op verschillende thema’s. Dat iets meer in de verte kijken, naar die stip op die horizon, dat ben ik nog niet tegengekomen.’

~ Respondent 6

Een tweede behoefte richt zich op de zichtbaarheid van het directieteam. De respondenten zouden het waarderen wanneer het directieteam zichzelf meer laat zien in de vorm van betrokkenheid naar de medewerkers in de organisatie toe, om zo de aansluiting met de betrokken volgers te behouden en elkaar te vinden. Daarnaast hebben twee respondenten aangegeven intensiever contact te wensen met de desbetreffende directeuren om te kunnen sparren of advies in te kunnen winnen. Andere respondenten

zien zichtbaarheid als openheid en hebben behoefte aan het frequenter delen van zaken waar het directieteam mee te maken krijgt.

‘Van mij mogen ze meer delen, waar ze mee bezig zijn.’ ~ Respondent 15

Besluitvormingsproces

Naast het wegnemen van de onzekerheid binnen de organisatie hebben de respondenten ook behoefte aan het verfijnen van het besluitvormingsproces en specifiek de rol die het directieteam in dit besluitvormingsproces wil innemen. Zoals beschreven in de huidige positie van het directieteam vrezen de respondenten door een te inhoudelijke sturing voor vertraging in dit besluitvormingsproces. In de gewenste situatie heeft de organisatie juist behoefte aan besluitvorming op hoofdlijnen, die coherent zijn aan de strategie en de richting die het directieteam in wil slaan.

‘Je hoeft natuurlijk geen besluitenpolitie of iets dergelijks te hebben, maar volgens mij is het belangrijk dat het op hoofdlijnen gebeurt. Gewoon echt aangeven ‘dit is de koers en we gaan die kant op.’ ~ Respondent 7

Daarnaast geven de respondenten aan behoefte te hebben aan standvastigheid bij het nemen van besluiten. Een terugkomend aspect van de organisatiecultuur van Rijnland is de uitspraak ‘elk besluit is de start van een nieuwe discussie’, die vrijwel elke respondent heeft genoemd. En ook al is elke respondent in meer of mindere mate schuldig aan het in de praktijk in stand houden van deze uitspraak, hebben zij een aanzienlijke behoefte om dit cultuuraspect te veranderen. Zij verlangen dat het directieteam deze beweging inzet door heldere en standvastige besluiten te nemen en vervolgens te handhaven of daadwerkelijk uitgevoerd is wat besloten is.

‘De directie neemt een besluit en dan is dat ook gewoon zo.’ ~ Respondent 7

Bijkomend aan dit besluitvormingsproces geven de respondenten als derde behoefte aan op zoek te zijn naar verduidelijking van het wekelijkse directieteamoverleg (Regulier DT), waar het directieteam deze besluiten neemt. De respondenten krijgen de indruk dat het directieteam niet weet waar zij over wil besluiten en wat zij in het Regulier DT terug wil zien, wat samenhangt met het zoekende karakter. Om die reden is het een vereiste om als directieteam kaders vast te stellen, wat het besluitvormingsproces verduidelijkt en toelicht wat het directieteam wil bespreken en behandelen.

‘Het is zaak om uit te kristalliseren wat het directieteam wil bespreken. Wat is de functie van het directieteam en welke stukken kunnen regulier naar besluitvorming worden geleid?’ ~ Respondent 9

Als vierde behoefte binnen het besluitvormingsproces noemen de respondenten het begrip transparantie. Alhoewel de respondenten de terugkoppelmomenten van het Regulier DT in de huidige situatie als positief ervaren, weet het overgrote deel van de organisatie niet welke besluiten het directieteam in haar wekelijkse directieteamoverleg neemt. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan een instrument waarin in een oogopslag te zien is wat de genomen besluiten zijn, waarna de notulen indien nodig aanvullende informatie bevat.

‘99% van de Rijnlanders weet niet wat er besloten is.’ ~ Respondent 10

Verantwoordelijkheden

Een derde, overkoepelende behoefte, naast het wegnemen van onzekerheid en verduidelijking van het besluitvormingsproces, omvat de toelichting van verantwoordelijkheden. Waar het directieteam aangeeft behoefte te hebben aan het dragen van haar verantwoordelijkheden bij het nemen van besluiten, vragen de respondenten om duidelijkheid naar de verantwoordelijkheden van zowel het directieteam

als medewerkers in de organisatie. De respondenten geven aan dat bijvoorbeeld de verschillende verantwoordelijkheden van teamleiders en directeuren lastig te onderscheiden zijn en dat een verduidelijking in wie waar over gaat en wie waarop aangesproken mag worden mogelijk helpt.

‘Als je kijkt wat de verantwoordelijkheid van een teamleider is en wat de verantwoordelijkheid van een directeur is, vind ik dat ook wel lastig.’ ~ Respondent 18

De respondenten benadrukken echter wel, bij het inzichtelijk maken van ieders verantwoordelijkheden, de wens om eigen speelruimte te behouden en zien het directieteam het liefst in een ondersteunende rol. Deze behoefte behelst het vinden van gepaste kaders, zodat het directieteam niet op andermans stoel gaat zitten en de organisatie vrij is om zich binnen deze kaders te bewegen.

‘Ik wil wel mijn speelruimte hebben om mijn werk goed te kunnen organiseren, maar ik snap ook wel dat de directie mij niet helemaal carte blanche geeft. Zij willen daar natuurlijk ook wel een bepaalde vinger in de pap hebben en ook een bepaalde controle op uitoefenen. Dus daar zit wel een spanningsveld.’ ~ Respondent 20

Positie directieteam

Afsluitend is gesproken over de, door de respondenten geëxpliceerde, gewenste positie van het directieteam binnen de organisatie. Alle respondenten benadrukken de eindverantwoordelijkheid die het directieteam heeft over alle projecten die de organisatie uitvoert. Zij zien het directieteam het liefst in een overkoepelende rol, om zo te sturen op hoofdlijnen en te controleren of afspraken naar behoren worden uitgevoerd. De voorkeur gaat daarbij uit naar een platte organisatiestructuur, in tegenstelling tot een traditioneel hiërarchische organisatiestructuur, om zo alle vakmensen en deskundigen in hun recht te zetten en niet enkel inhoudelijk te sturen. Daarnaast hebben de respondenten

uiteenlopende behoeften, zoals de behoefte aan een directieteam als verbinder zodat iedereen op de juiste plek zit en zich met de juiste dingen bemoeit. Maar ook de behoefte aan het creëren van een veilige organisatie, de wens om bestuurlijk uit de wind gehouden te worden en de tijd te nemen voor medewerkers aan wie direct leidinggegeven wordt zijn behoeften die in de organisatie leven. Een laatste behoefte behelst het continue nadenken over toekomstige veranderingen en verbeteringen voor de gehele organisatie.

‘Een traditioneel hiërarchische organisatie is niet meer van deze tijd. Dan doe je geen eer aan de vakmensen.’ ~ Respondent 6

4.3 Proces rondom het Regulier DT

Uit de eerste twee paragrafen is gebleken dat zowel het directieteam van Rijnland als medewerkers verder in de organisatie behoeften hebben ten aanzien van het huidige Regulier DT. In paragraaf 4.1 is onder het sturingsvraagstuk uiteengezet dat het directieteam behoefte heeft aan het structureren van de agenda van dit wekelijkse overleg, meer inzicht wil krijgen in geagendeerde stukken, kwaliteitsverbetering van de stukken wil bewerkstelligen en een kader van spelregels wenst vast te stellen om de functie van dit Regulier DT te verhelderen. In paragraaf 4.2.1 is onder het besluitvormingsproces het verlangen van medewerkers uit de organisatie toegelicht, namelijk de behoefte aan het bepalen van kaders om zo de functie van het Regulier DT alsook het gehele besluitvormingsproces te verduidelijken. Om verdieping te zoeken in deze specifieke behoeften is onderstaand de verzamelde en geanalyseerde data, gericht op de inhoud van het Regulier DT, uiteengezet en meegenomen in de analyse in paragraaf 5.1.

4.3.1 Behoeften directieteam

Naast de in paragraaf 4.1 beschreven behoeften ten aanzien van het Regulier DT hebben de respondenten, te weten leden van het directieteam, ook specifieke behoeften geuit

aangaande de inhoud van dit directieteamoverleg. Het directieteam geeft aan dat de huidige agendering voornamelijk toegespitst is op onderwerpen gericht op bedrijfsvoering. De wens is echter om zoveel mogelijk stukken de revue te laten passeren, waaronder ook stukken over het primaire proces, om vervolgens te bepalen waar zij inhoudelijk over wil besluiten of wat zij ter bespreking wenst te behandelen. De agendering van deze stukken dient in deze zienswijze onderaan in de organisatie plaats te vinden, maar het directieteam ziet ook in dat zij niet alles kan behandelen. Als eerste opvatting is aangegeven graag grotere, strategische onderwerpen te willen bespreken, waar een integrale aansturing voor nodig is. Ook is de bespreking van een aantal inhoudelijke onderwerpen benoemt, die politiek-bestuurlijk gevoelig zijn en specifiek gaan over rand voorwaardelijke zaken. Het is uitermate belangrijk om als directieteam zijnde unaniem kaders vast te stellen, om zo het besluitvormingsproces te verduidelijken en om daarnaast haar eigen positie in de organisatie te kunnen optimaliseren.

‘Het is nu zaak om veel dingen op tafel te hebben, om vervolgens te kunnen kijken welke onderwerpen wel door gekund hadden en welke onderwerpen wij willen zien.’

~ Respondent 8

4.4 Behoeften organisatie

In aanvulling op de in paragraaf 4.2.1 beschreven behoeften aangaande het Regulier DT hebben de respondenten, te weten medewerkers verder in de organisatie, ook specifieke behoeften geuit ten aanzien van de inhoud van dit directieteamoverleg. Deze behoeften behelzen hoofdzakelijk oplossingsgerichte suggesties voor de meermaals aangegeven onduidelijkheid, namelijk dat men niet weet waar het directieteam over wil besluiten en wat zij op het Regulier DT terug wil zien. In de huidige situatie gaan alle stukken uit het primaire proces direct door naar het politieke bestuur, waardoor het Regulier DT voornamelijk bestaat uit bedrijfsvoering onderwerpen, maar hier is geen kader over vastgesteld. Een eerste suggestie is om stukken te behandelen die bestuurlijk gevoelig

zijn of die in het coalitieakkoord zijn vastgesteld. Een tweede suggestie is om controversiële stukken op het Regulier DT te behandelen, gezien deze stukken mogelijk gevolgen kunnen hebben voor de organisatie. Niet-controversiële stukken kunnen volgens de respondenten direct ter behandeling naar het bestuur. Maar ook deze suggesties bevatten onzekerheid: wanneer is een stuk aan te merken als bestuurlijk gevoelig of controversieel? Als eerste stap zal het directieteam kaders vast moeten stellen, waardoor verduidelijkt is wat het directieteam wenst te bespreken en waar zij besluiten over wil nemen. Aanvullend hebben de respondenten aangegeven behoefte te hebben aan de mogelijkheid om blijvend stukken te kunnen agenderen.

‘Volgens mij moet onze directie beginnen met wat willen wij wel of niet bespreken in het DT-overleg.’ ~ Respondent 14

4.5 Dataverzameling andere waterschappen

In dit onderzoek is additionele data verzameld over de positionering van directieteams binnen drie andere Nederlandse waterschappen. Door het afnemen van vier interviews met respondenten werkzaam binnen deze waterschappen is een grondiger begrip verkregen van de monistische inzichten over de positie die het directieteam binnen dit waterschap inneemt, om zo te achterhalen hoe andere directieteams binnen waterschappen functioneren en wat mogelijk effectieve aspecten zijn om binnen Rijnland toe te passen. De relevante inzichten uit elk afzonderlijk afgenomen interview zijn niet meegenomen in de resultaten, maar zijn vormgegeven als drie aanvullende scenario's en geven meer gewicht aan het in paragraaf 6.3 aangeboden tweede handelingsperspectief.

5. Analyses

In dit vijfde hoofdstuk zijn drie analyses gemaakt, die voortvloeien uit de resultaten (hoofdstuk 4) en het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Paragraaf 5.1 biedt een analyse van de overkoepelende behoeften van het directieteam en de organisatie. In paragraaf 5.2 volgt een analyse waarin wetenschappelijke literatuur omtrent leiderschap en leiderschapsstijlen gespiegeld is met de analyse uit paragraaf 5.1. Paragraaf 5.3 heeft dezelfde insteek en spiegelt wetenschappelijke literatuur over organisatieontwikkeling met de in paragraaf 5.1 beschreven analyse. De uitkomsten van deze analyses zijn meegenomen in de conclusie en de twee aangeboden handelingsperspectieven in hoofdstuk 6.

5.1 Overkoepelende behoeften

Hoofdstuk 4 geeft de behoeften weer van zowel het directieteam van Rijnland jegens haar eigen positie in de organisatie als van medewerkers verder in de organisatie ten aanzien van deze positie. Middels deze weergave zijn behoeften vanuit beiden perspectieven naast elkaar neergelegd en geanalyseerd. In deze analyse is voornamelijk synergie ontdekt: beide behoeften zijn vaker overeenstemmend dan botsend. Onderstaand is een korte analyse weergegeven van de belangrijkste bevindingen per overkoepelende behoefte. De uitkomsten van deze analyse zijn toegepast bij het schrijven van de conclusie en het eerste aanbevolen handelingsperspectief in paragraaf 6.2.

5.1.1 Sturingsvraagstuk

Een eerste overkoepelende behoefte omvat het sturingsvraagstuk. Mede door recent ingevoerde organisatieontwikkelingen en een gewijzigde samenstelling van het directieteam heeft het directieteam aangegeven behoefte te hebben aan het vaststellen van een hernieuwde manier waarop zij de organisatie wil aansturen. Daarnaast wenst zij de behoeften van de organisatie ten aanzien van de positie van het directieteam

inzichtelijk te krijgen, gezien in de huidige situatie niet helder is waar de organisatie hulp bij nodig heeft. Ook de organisatie heeft behoefte aan een door het directieteam vastgestelde sturingsfilosofie, gezien zij in de huidige situatie een richting en een stip op de horizon mist. Om dit sturingsvraagstuk op te lossen heeft de organisatie gerichte behoeften, zoals sturing op abstractieniveau in tegenstelling tot sturing op inhoud en het beschikken over een helder toekomstperspectief. Ook wenst zij dat het directieteam toekomstgericht handelt en een overkoepelende positie inneemt. Deze expliciete behoeften vormen het startpunt voor het directieteam voor het vaststellen van een hernieuwde sturingsfilosofie, om zo een grondigere aansluiting met de organisatie te bewerkstelligen.

5.1.2 Verantwoordelijkheden

Een tweede overkoepelende behoefte behelst het verduidelijken van verantwoordelijkheden. Waar het directieteam behoefte heeft aan het handhaven van haar eigen verantwoordelijkheid bij de uitvoering van bestuursopdrachten en het nemen van besluiten, kenmerkt de organisatie het directieteam als zoekend. In de ogen van de organisatie is het onduidelijk wat de functie van de nieuw aangestelde directeuren behelst en waarin de verantwoordelijkheden van directeuren en teamleiders verschillen. Gezien het directieteam eveneens niet inzichtelijk heeft wie waarover gaat en wie waarop aangesproken mag worden, vertoont ook deze tweede behoefte voornamelijk overeenkomsten. Door het verduidelijken van elkaars verantwoordelijkheden kan de organisatie gemakkelijker haar werkzaamheden uitvoeren en kan het directieteam haar verantwoordelijkheden consolideren. Additioneel heeft de organisatie behoefte aan het behouden van eigen taken, verantwoordelijkheden en speelruimte, om zo uit te sluiten dat men op andermans stoel gaat zitten. Deze aanvulling geldt als belangrijk aandachtspunt bij het ophelderen van deze verantwoordelijkheden.

5.1.3 Zichtbaarheid

Een derde overkoepelende behoefte bevat de zichtbaarheid van het directieteam binnen de organisatie. Het directieteam erkent dat het vanuit het organisatie-oogpunt essentieel is om zichtbaar te zijn, vanwege de positie die zij in de organisatie inneemt, en wenst in deze behoefte te voorzien om zo aansluiting met de organisatie te bestendigen. De organisatie bevestigt deze veronderstelling en heeft behoefte aan een beter begrip van het huidige directieteam en ziet ook het behoudt van aansluiting als cruciaal element. Daarnaast vindt de organisatie het belangrijk dat het directieteam betrokkenheid toont en wenst tevens intensiever contact om te kunnen sparren. Het directieteam verlangt desondanks naar een nuancering. Zij wil de grote lijnen bewaken om de organisatie beter te laten functioneren, maar veronderstelt dat overbodige zichtbaarheid zorgt voor onrust en wil dit voorkomen. Aanvullend wil het directieteam inzicht verkrijgen in de behoeften die de organisatie ten aanzien van het directieteam heeft, om dit mee te kunnen nemen in de manier waarop zij zichtbaarheid toont. Ook ervaren zij dat medewerkers het bezwarend vinden om het directieteam aan te spreken. Gezien de organisatie aangeeft behoefte te hebben aan een sparringpartner is het mogelijk effectief om te kijken naar oplossingen in de vorm van directieondersteuning als zijnde een toegankelijk aanspreekpunt, om zo in beide behoeften te kunnen voorzien.

5.1.4 Besluitvormingsproces

De vierde overkoepelende behoefte impliceert het besluitvormingsproces. Het directieteam neemt deel aan het besluitvormingsproces, gezien dit proces aanvangt met het Regulier DT. Haar wens is dit gremium te structureren, te professionaliseren en kwaliteitsverhoging toe te passen. Om aan deze behoeften te voldoen is het essentieel om kaders op te stellen waarin is aangegeven wat het directieteam wil bespreken of ter besluitvorming wenst te behandelen, gezien dit ontbreekt. De organisatie heeft immers behoefte aan verduidelijking van dit Regulier DT en de rol die dit gremium in het gehele besluitvormingsproces inneemt. Zonder kaderstelling heeft zij geen beeld bij de

onderwerpen die het directieteam wenst te behandelen. Ook vreest de organisatie bij een extra stap in het besluitvormingsproces voor vertraging en inhoudelijke behandeling in plaats van besluitvorming op hoofdlijnen. Het construeren van spelregels voor dit Regulier DT vormt een essentiële stap om in beide behoeften te voorzien. Aanvullend heeft de organisatie twee behoeften: standvastige besluitvorming, gezien in de huidige situatie onduidelijk heerst over of en hoe het directieteam besluiten handhaaft, en transparantie in besluitvorming. Deze aandachtspunten zijn meegenomen in het aangeboden handelingsperspectief in paragraaf 6.2.

5.1.5 Proces rondom het Regulier DT

De vijfde overkoepelende behoefte omvat het proces van het Regulier DT. Zowel het directieteam als de organisatie heeft suggesties aangedragen die mogelijk effectief zijn voor het verduidelijken van dit gremium, zoals het behandelen van controversiële onderwerpen. Deze suggesties zijn meegenomen in het aangeboden handelingsperspectief in paragraaf 6.2.

5.2 Theorie omtrent leiderschap & leiderschapsstijlen

Bovenstaande analyse heeft inzichtelijk gemaakt hoe de overkoepelende behoeften van het directieteam en de organisatie zich tot elkaar verhouden. Op basis van deze analyse is onderstaand wetenschappelijke literatuur omtrent leiderschap en leiderschapsstijlen, beschreven in het theoretisch kader (hoofdstuk 2), gespiegeld met deze analyse. Allereerst is een koppeling gemaakt met het begrip leiderschap, waarna een reflectie met leiderschapsstijlen en afsluitend de transformationele leiderschapsstijl volgt.

5.2.1 Leiderschap

Het directieteam heeft behoefte aan het ontwikkelen van een hernieuwde sturingsfilosofie, om zo de organisatie aan te sturen en de heersende onzekerheid weg te nemen. Gekeken naar de wetenschappelijke literatuur uiteengezet in hoofdstuk twee

bestaat effectief leiderschap volgens Rainey (1991) uit drie componenten, *direct*, *energize* en *goals*, waar het directieteam aan moet voldoen om een juiste invulling te geven aan een hernieuwde sturingsfilosofie. En juist deze onderdelen bestempelt de organisatie binnen het sturingsvraagstuk als missend. Kijkend naar de literatuur tezamen met het vraagstuk zal het directieteam zich allereerst moeten focussen op het component *goals*. Het directieteam dient kaders vast te stellen om zelf de gewenste professionaliteitsslag te maken en waarbinnen de organisatie bewegingsvrijheid heeft om deze doelstellingen te behalen. Naderhand dient het directieteam de focus te verleggen naar de componenten *energize* en *direct*, waarbinnen de vastgestelde sturingsfilosofie tot uiting komt. Volgens 't Hart & Tummers (2019) kan het directieteam, door de toepassing van richtingsmechanismen *leading up*, *leading out of* of *leading down* het component *direct* bewerkstelligen. Met name het betrekken van medewerkers uit de organisatie binnen dit proces, *leading down*, kan het directieteam begunstigen om de gewenste aansluiting met de organisatie binnen het sturingsvraagstuk te behouden. Afsluitend toont de literatuur aan dat het concept leiderschap blijvend veranderlijk is aan verscheidene factoren. Door constant in te spelen op deze factoren blijft de gekozen leiderschapsstijl bruikbaar en toont het directieteam de organisatie toekomstgericht te handelen.

5.2.2 Leiderschapsstijlen

Van Wart (2017) noemt in de literatuur een aantal algemene leiderschapsstijlen, die mogelijk toepasbaar zijn voor het directieteam. In de empirie is echter naar voren gekomen dat het directieteam zoekend is naar de juiste stijl van sturing en leidinggeven. Om die reden is het binnen de huidige context niet relevant een leiderschapsstijl aan te wijzen, die aansluiting vindt bij de manier waarop het directieteam momenteel leidinggeeft. Daarnaast wil het directieteam voorafgaand aan het bepalen en uitdragen van een leiderschapsstijl, drie concrete vraagstellingen verduidelijken, die congrueren met de behoeften van de organisatie: waaraan wil het directieteam sturing geven, waar wil het directieteam over gaan en hoe zichtbaar wil het directieteam zijn? Door rekening te

houden met deze overeenkomende behoeften kan het directieteam haar visie bepalen, haar positie optimaliseren en is het mogelijk een leiderschapsstijl toe te passen.

5.2.3 Transformationeel leiderschap

Ondanks dat geen enkele leiderschapsstijl, zoals bovenstaand beschreven, een directe aansluiting vindt, is gezien het zoekende karakter van het directieteam en het vraagstuk gericht op organisatieverandering toch verdieping gezocht in wetenschappelijke literatuur aangaande de transformationele leiderschapsstijl. Volgens Kouzes & Posner (1988) bepaalt een leider, door het aannemen van deze leiderschapsstijl, de richting en wordt de gehele organisatie meegenomen in verandering. Dit sluit aan bij de organisatiebehoefte voor een vastgestelde strategie en een helder toekomstbeeld. Het directieteam geeft, door toepassing van deze leiderschapsstijl, de gewenste richting aan, brengt verantwoordelijkheden in kaart en stelt spelregels vast aangaande het besluitvormingsproces. Terugkijkend naar de literatuur noemen Avolio & Bass (2004) aanvullend vier dimensies waar een succesvolle transformationele leider over dient te beschikken: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, geïndividualiseerde overwegingen en intellectuele stimulatie. Door te bezitten over deze vier dimensies kan het directieteam voldoen aan de overkoepelende behoeften beschreven in paragraaf 5.1. Voornamelijk de vierde dimensie vindt binnen dit organisatievraagstuk de voornaamste aansluiting. Door als directieteam de juiste vragen te stellen aan de organisatie en zichtbaar te zijn, worden de organisatiebehoefte inzichtelijk, is het directieteam betrokken en stijgt de productiviteit, wat zal doorwerken in het besluitvormingsproces.

5.3 Theorie omtrent organisatieontwikkeling

Aansluitend op paragraaf 5.2 ligt de analyse uit paragraaf 5.1 ook ten grondslag aan het spiegelen van wetenschappelijke literatuur omtrent organisatieontwikkeling, desgelijks beschreven in het theoretisch kader (hoofdstuk 2), met de overkoepelende behoeften. Allereerst is een koppeling gemaakt met het begrip organisatieontwikkeling, waarna een

reflectie op organisatieontwikkeling tezamen met de transformationele leiderschapsstijl volgt.

5.3.1 Organisatieontwikkeling

In de wetenschappelijke literatuur stelt Smit (2018) dat publieke organisaties vaak onderhevig zijn aan veranderingen afkomstig uit het publieke domein. Als reactie op deze veranderingen zien Fernandez & Rainey (2006) organisatieontwikkeling ontstaan. Rijnland ondervindt echter een belemmering in organisatieontwikkeling, gezien het politieke bestuur elke vier jaar wisselt en dit het opbouwen van een stabiel fundament bemoeilijkt, gezien de basis periodiek veranderd. Toch biedt de literatuur perspectief: volgens Bartunek & Moch (1987) is organisatieontwikkeling succesvol toe te passen wanneer het directieteam inspeelt op de *mindset* van de organisatie als zijnde cultuurverandering. Hieraan ligt het sturingsvraagstuk als overkoepelende behoefte ten grondslag, gezien het directieteam haar sturingsfilosofie en de bijbehorende *mindset* dient vast te stellen. Ook moet het directieteam, aansluitend bij de behoefte van de organisatie, zichtbaar zijn om dit de organisatie daadwerkelijk mee te nemen in cultuurverandering. Het is volgens Smit (2018) echter wel essentieel rekening te houden met de complexiteit van cultuurverandering, gezien dit meerdere jaren in beslag neemt, moeizaam te regisseren is en het voor veel onzekerheden zorgt. En juist het wegnemen van onzekerheden is een van de belangrijkste behoeften van de organisatie. Om toch een succesvolle cultuurverandering te realiseren dient het directieteam volgens Avolio & Bass (2004) draagvlak te behouden en, tevens een behoefte van het directieteam, de behoeften van de organisatie in kaart te brengen.

5.3.2 Organisatieontwikkeling & transformationeel leiderschap

In de wetenschappelijke literatuur is de relatie tussen organisatieontwikkeling en transformationeel leiderschap gering onderzocht. Wel zien Jung et al. (2003) dat transformationele leiders een belangrijke rol spelen bij de totstandbrenging van een

innovatieve organisatiecultuur, gezien dit type leiderschap de focus legt op ontwikkeling, mits een organisatiecultuur wordt gecreëerd waarin medewerkers de vrijheid krijgen om te experimenteren met innovatieve ideeën. In de empirie komt naar voren dat het directieteam zichtbaar dient te zijn om de organisatie te motiveren. Volgens de literatuur is het daarnaast van belang verantwoordelijkheden te verduidelijken, zodat de organisatie de vrijheid krijgt om zich binnen heldere kaders te ontwikkelen. Daarnaast concluderen Jung et al. (2003) dat transformatieve leiders zich voornamelijk moeten focussen op vooruitgang en de gevolgen die organisatieontwikkeling met zich meebrengen en zich niet in moeten laten met dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Deze toepassing sluit aan bij de behoefte van de organisatie om het directieteam een overkoepelende positie in te laten nemen, zonder sturing op de specifieke inhoud. Concluderend kan de toepassing van transformationeel leiderschap bijdragen aan organisatieontwikkeling, afhankelijk van een aantal specifieke eisen zoals werkbare kaders, verduidelijking van verantwoordelijkheden en een focus op vooruitgang.

6. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk is in paragraaf 6.1 de onderzoeksvraag beantwoord, waarna in paragraaf 6.2 een hierop gebaseerd handelingsperspectief volgt. Paragraaf 6.3 zet een tweede handelingsperspectief uiteen, gebaseerd op additionele data van drie andere waterschappen. Afsluitend zijn in paragraaf 6.4 en 6.5 een discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd.

6.1 Conclusie

Bovenstaande vijf hoofdstukken hebben een inleiding gepresenteerd, een theoretisch referentiekader aangeboden, de methodologische grondslag uiteengezet, de verkregen inductieve resultaten aangereikt en een drietal analyses weergegeven. Zodoende is in deze conclusie een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

‘Welke leiderschapsstijlen zijn relevant of mogelijk effectief ten behoeve van het optimaliseren van de positie van het directieteam binnen Rijnland?’

In het beschreven theoretische referentiekader is meer begrip gezocht over wetenschappelijke literatuur omtrent de concepten leiderschap, leiderschapsstijlen en organisatieontwikkeling. Gekeken naar de monistische organisatiestructuur van Rijnland leek binnen deze literatuur de transformationele leiderschapsstijl de beste aansluiting te vinden, waarna deze specifieke leiderschapsstijl verder uitgediept is. Alhoewel deze leiderschapsstijl op het eerste gezicht geen volledige aansluiting vond bij de specifieke organisatiecontext blijkt na uitvoering van dit inductieve onderzoek, gestart vanuit de empirie om een beter begrip te krijgen van deze organisatiecontext, dat de transformationele leiderschapsstijl daadwerkelijk een goede aansluiting vindt voor het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland. Het monistische organisatiestelsel geniet geen grote belemmeringen waardoor een algemene toepassing

van deze leiderschapsstijl geen juiste uitwerking zou ondervinden. Door het aannemen van de transformationele leiderschapsstijl voldoet het directieteam, zoals beschreven in de analyses in hoofdstuk 5, aan de overkoepelende behoeften van het directieteam en de organisatie en optimaliseert zo haar positie in de organisatie. Zo geeft het directieteam onder andere de gewenste richting aan, worden verantwoordelijkheden in kaart gebracht en stellen zij spelregels vast aangaande het besluitvormingsproces. Het is desondanks, bij een gerichtere, specifiekere toepassing van deze leiderschapsstijl, van belang blijvend rekening te houden met het specifieke organisatiestelsel van Rijnland. Om die reden bevat dit onderzoek geen nieuw geconstrueerde theorie, maar is de transformationele leiderschapsstijl, gebaseerd op de in hoofdstuk 4 en 5 beschreven resultaten en analyses, met twee extra aanvullingen gecompleteerd zodat de toepassing van deze leiderschapsstijl een effectieve aansluiting vindt bij de organisatiecontext. Dit maakt het beantwoorden van de onderzoeksvraag bovendien uitvoeriger toepasbaar.

Een eerste aanvulling is gebaseerd op de verkregen resultaten (hoofdstuk 4). Vanuit deze resultaten blijkt dat de behoeften van zowel het directieteam als de organisatie vrijwel gelijk zijn. Dit zorgt ervoor dat het directieteam gemakkelijk veranderingen door kan voeren, gezien de organisatie deze veranderingen positief zal ontvangen, mits het directieteam de behoeften van de organisatie in deze veranderingen meeneemt. Het directieteam dient allereerst de gemeenschappelijke behoefte ‘sturingsvraagstuk’ op te lossen, gezien zowel het directieteam als de organisatie deze behoefte als prioriteit ziet en dit vraagstuk doorwerkt in alle andere verklaarde behoeften. Door aandachtig te kijken naar dit sturingsvraagstuk stelt het directieteam een richting en een lange termijnvisie vast, waardoor het directieteam automatisch haar positie in de organisatie optimaliseert en vanuit hier werkt aan het vervullen van verdere behoeften. Aanvullend, gebaseerd op de transformatieve leiderschapsstijl, moet het directieteam constant terug redeneren naar de praktijk, zodat een constante feedbackloop plaatsvindt. Door deze feedbackloop neemt het directieteam de behoeften van weerszijden mee in ontwikkeling en houdt het directieteam een blijvende aansluiting met de organisatie. Zo

blijft het standpunt van het directieteam veranderingsgericht, maar behoudt het een begreind karakter.

Een tweede aanvulling op de transformatieve leiderschapsstijl richt zich op twee disciplines, beschreven in paragraaf 2.4, die het specifieke karakter van waterschappen belichten. Allereerst heeft Rijnland geen heldere scheiding tussen het politieke bestuur en de ambtelijke organisatie en als bijgevolg bestaat de mogelijkheid dat bestuurders, tevens opdrachtgever van de organisatie, de rol van het directieteam over kunnen nemen. Het directieteam behoort dit ten alle tijden te voorkomen, gezien het in een dergelijke situatie onmogelijk is om als directieteam overwicht te houden en haar eigen vastgestelde richting en visie uit te dragen. Voorafgaand aan toepassen van deze leiderschapsstijl moet het directieteam rekeninghouden met deze mogelijkheid en is het van belang duidelijke sturingsafspraken te maken met de huidige bestuurders. De tweede discipline gaat in op de complexe positie van de SAD, die aan het hoofd van het directieteam en de organisatie staat, maar tegelijkertijd ook een rol als secretaris van zowel het algemene als het dagelijkse bestuur vervult. Deze positie heeft bijkomende gevolgen voor de gewenste sturingslijnen en positie die het directieteam in de organisatie inneemt. Dit versterkt het constante terug redeneren met de praktijk, zodat een constante feedbackloop plaatsvindt tussen het directieteam met de organisatie en het bestuur.

Daarnaast blijkt uit de resultaten en de analyses (hoofdstukken 4 en 5) dat de toepassing van de transformationele leiderschapsstijl binnen deze specifieke organisatiecontext ook haken en ogen heeft. Zoals bovenstaand beschreven dient het directieteam het sturingsvraagstuk op te lossen en een eenduidige strategie te bepalen. De transformationele leiderschapsstijl is voornamelijk gericht op individueel leiderschap, terwijl het directieteam van Rijnland echter uit vier individuen bestaat die in de huidige situatie niet op een lijn zitten wat betreft sturing en de gewenste strategie. Bovendien hebben zij slechts oriënterende gesprekken gevoerd over dit betreffende sturingsvraagstuk. Het is dan ook essentieel om intern een strategie vast te stellen alvorens de transformationele leiderschapsstijl als gemeenschappelijk directieteam toe te

passen. Een tweede twijfelpunt gaat over de welwillendheid van het directieteam zelf. Zoals aangegeven dient het directieteam allereerst een gemeenschappelijke visie vast te stellen alvorens organisatieontwikkeling in te zetten. Alhoewel de transformationele leiderschapsstijl een goede aansluiting vindt bij het uitvoeren van deze organisatieontwikkeling komt uit de resultaten echter aanvullend naar voren dat het directieteam ook voordelen ziet in hiërarchische sturingslijnen. Dit is mogelijk problematisch wanneer het directieteam de organisatie niet betrekt in het doorvoeren van veranderingen, waardoor de transformationele leiderschapsstijl niet te handhaven is.

6.2 Eerste handelingsperspectief

In navolging op het uitgevoerde onderzoek en de beschreven conclusie is onderstaand een handelingsperspectief aangeboden. Dit handelingsperspectief bevat, gebaseerd op de empirisch verkregen data, effectieve oplossingen en draagt bij aan het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland. Gebaseerd op de ideale, gewenste situatie bevat dit eerste handelingsperspectief een aantal aandachtspunten waaraan het directieteam dient te voldoen, om zo het organisatievraagstuk op te kunnen lossen. Allereerst dient het, voortbordurend op de transformationele leiderschapsstijl, veranderingen door te voeren gebaseerd op huidige afspraken en bestaand vertrouwen. Zo behoudt het directieteam draagvlak binnen de organisatie en wordt de organisatie meegenomen in verandering. Wanneer het directieteam een compleet nieuwe visie doorvoert, zonder rekening te houden met bestaande afspraken of gewoontes, raakt het de verbinding met de organisatie kwijt en verliest het draagvlak. Zonder draagvlak is het bijzonder lastig organisatieontwikkeling tot stand te brengen.

Een tweede aandachtspunt behelst de procedure rondom het Regulier DT. Het directieteam dient heldere kaders vast te stellen voor zowel de inrichting van dit gremium en de te agenderen stukken, als voor de positie die het Regulier DT inneemt in het gehele besluitvormingsproces. Wanneer moet een stuk langs het Regulier DT of kan het direct richting het bestuur? Vaststelling van dit kader geeft het directieteam duidelijkheid over

de ingenomen positie binnen de organisatie, waardoor het een deel van de in de organisatie heersende onzekerheid over deze positie en de bijbehorende functie wegneemt.

Een derde aandachtspunt gaat dieper in op het Regulier DT. Volgend op het opstellen van kaders is het zeer relevant om als directieteam een andere invulling te geven aan dit gremium. Door naast pure besluitvorming ook ‘benen-op-tafel’-sessies te organiseren, waarbij het directieteam op een meer informele manier blijvend in gesprek gaat met medewerkers uit de organisatie, zoekt het directieteam blijvend de samenwerking binnen verschillende afdelingen. Zodoende zijn zij constant in ontwikkeling en voldoen zij blijvend aan elkaars behoeften. Ook het opstellen van een lange termijnagenda, waarop geagendeerde stukken in de tijd weergegeven zijn, biedt een goede oplossing voor het directieteam om meer overzicht te krijgen op de agenda en aldus deze agenda te structureren. Afsluitend is het, gebaseerd op deze structurering, een goede optie om de afzonderlijke directieleden verantwoordelijk te maken voor de agenda. Wanneer zij zelf stukken agenderen hebben zij meer overzicht over de te behandelen stukken en voelen zij zich daarnaast verantwoordelijker voor een juiste besluitvorming, wat zorgt voor de gewenste professionaliteitslag van dit Regulier DT.

Een laatste aandachtspunt behelst de positie en de houding van het directieteam in de organisatie, meermaals benoemd in dit onderzoek. Het directieteam dient open en transparant te zijn en zichtbaarheid te tonen richting de organisatie. Zo behoudt het draagvlak en kan het directieteam haar positie in de organisatie optimaliseren.

6.3 Tweede handelingsperspectief

Zoals beschreven in paragraaf 4.4 is binnen dit onderzoek additionele data verzameld over de positionering van directieteams van drie andere waterschappen, om zo een grondiger begrip te krijgen van de monistische organisatiestructuur en te leren van het functioneren van deze directieteams van deze waterschappen. Met deze additionele data zijn in dit tweede handelingsperspectief drie verschillende scenario's weergegeven, die bij een

eenzelfde toepassing mogelijk bijdragen aan het optimaliseren van de positie van het directieteam van Rijnland.

6.3.1 Scenario 1

Het directieteam van waterschap A bestaat uit zeven directeuren, die allen proces georiënteerd handelen geleid door alomvattende organisatieonderdelen. Het directieteam komt eens per week, om de week besluitvormend, samen. Tijdens deze besluitvorming behandelen zij enkel strategisch gekenmerkte stukken. In dit besluitvormingsproces nemen de bestuursadviseurs een positie als ‘deurwachter’ in: zij beoordelen stukken voordat deze richting het bestuur gaan en controleren of de directieleden al dan niet geïnformeerd dienen te worden. Zodoende heeft het directieteam meer controle over het behoud van eigen verantwoordelijkheden. Daarnaast is bij elk portefeuillehoudersoverleg een directeur aanwezig, wat deze controlefunctie versterkt.

Bij gedeeltelijke toepassing van dit eerste scenario, te weten de overlegstructuur en het strategische kenmerk van stukken, oefent het directieteam van Rijnland meer controle uit op de gewenste invulling van het Regulier DT. Ook draagt dit, samen met de positie van bestuursadviseurs, bij aan het handhaven van verantwoordelijkheden. De samenstelling van het directieteam is echter verschillend, wat de aanwezigheid van directeuren bij alle portefeuillehoudersoverleggen agenda-technisch onmogelijk maakt. Dit sluit een identieke toepassing van dit scenario uit.

6.3.2 Scenario 2

Waterschap B heeft een organisch organisatiemodel: vraagstukken vormen het startpunt waaromheen georganiseerd wordt, wat zorgt voor inhoudelijke sturing met veel creatieve speelruimte. Binnen dit model vormt de onduidelijke verantwoordelijkheidsverdeling echter een belangrijk nadeel, wat door de inrichting van het ‘directieteam’ wordt versterkt. De SAD heeft een managementteam onder zich bestaande alle teamleiders, van

waterbeheer tot facilitair. Een zeer hybride team, maar de verantwoordelijkheidsverdeling is, zeker rondom nieuwe opgaven, onduidelijk.

Bij toepassing van dit tweede scenario heeft Rijnland meer speelruimte bij het uitvoeren van werkzaamheden, zoals gewenst. In de huidige situatie heeft Rijnland echter een scherper organisatiemodel, wat het vertrekpunt vormt voor het organiseren van projecten, en wenst het de bestaande verantwoordelijkheidsproblematiek juist op te lossen. Om die reden is een identieke toepassing van dit scenario niet mogelijk.

6.3.3 Scenario 3

Het directieteam van waterschap C bestaat uit de SAD, drie directeuren en een concern controller, vergelijkbaar met Rijnland. Aanvullend beschikken zij over een directieadviseur, die adviseert over positie-inname, ontwikkeling en uitvoering in de organisatie. Daarnaast is de collegesecretaris ook directiesecretaris, om zo bestuurlijke relevantie te vertalen naar directieniveau. Ook dit waterschap heeft ‘benen-op-tafel’-overleggen om strategische onderwerpen te bespreken en zijn de directeuren voorzitters van portefeuillehoudersoverleggen, zodat bestuurders geen managementrol vervullen. Aanvullend beschikt het directieteam over een lange termijnagenda en zijn directeuren stellers van stukken.

Dit derde scenario bevat veel effectieve verbeteringen voor Rijnland wat een identieke toepassing mogelijk maakt. Het optimale momentum is bij aanvang van een nieuwe bestuursperiode, om zo duidelijke afspraken te maken met nieuwe bestuurders rondom onder meer de invulling van portefeuillehoudersoverleggen.

6.4 Discussie

Zoals beschreven in de conclusie is de toepassing van de transformationele leiderschapsstijl mogelijk op voorwaarde dat het directieteam constant terug redeneert naar de bestaande praktijk, om zo de behoeften van de organisatie mee te nemen in organisatieontwikkeling. Dit maakt het cruciaal om het uitgevoerde onderzoek tijdens

organisatieontwikkeling blijvend te herhalen: door inzichtelijk te maken wat de behoeften van het directieteam en de organisatie zijn, na vaststelling van de richting en eerste uitvoering, is het mogelijk voortijdig in te spelen op de huidige context en blijft het directieteam nauw betrokken bij zowel het vraagstuk als bij de organisatie. Dit zorgt echter voor een beperking: het uitvoeren van eenzelfde onderzoek vergt veel tijd, terwijl het directieteam van Rijnland het organisatievraagstuk met voortvarendheid wenst op te lossen. De keuze die het directieteam hierin maakt, bepaalt de uiteindelijke effectiviteit en toepasbaarheid van dit onderzoek in de daadwerkelijke praktijk.

6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit inductieve onderzoek is hoofdzakelijk uitgevoerd om een intern organisatievraagstuk op te lossen, maar zorgt tegelijkertijd voor aanvullingen voor bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent leiderschap en specifiek de transformationele leiderschapsstijl. Daarnaast is een tweede handelingsperspectief aangeboden op basis van verkregen additionele data, door het afnemen van interviews met respondenten werkzaam bij drie andere waterschappen. Deze resultaten gelden vooral als aanvulling op de resultaten verkregen uit de intern afgenomen interviews en gaan om die reden niet diep in op behoeften die binnen dit andere waterschap leven. Om een eenzelfde organisatievraagstuk op te lossen binnen een ander waterschap, met een gelijke monistische organisatiestructuur, is het zaak deze behoeften te achterhalen en meer interviews af te nemen dan in dit onderzoek is gedaan. Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om het uitgevoerde onderzoek identiek toe te passen binnen andere waterschappen, om te kijken hoe het directieteam binnen deze waterschappen gepositioneerd is aan de hand van behoeften van zowel het directieteam als van de organisatie. Mogelijkerwijs versterkt dit de uitkomsten van het huidig uitgevoerde onderzoek en zorgt dit voor een uitbreiding op bestaande wetenschappelijke literatuur. Hierop volgt een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek: na eenzelfde uitvoering binnen andere waterschappen is het mogelijk deze uitkomsten te vergelijken met de

huidige uitkomsten, om zo te achterhalen of deze uitkomsten gelijk, wellicht generaliseerbaar of compleet contrasterend zijn. Daarnaast zorgen deze uitkomsten voor een beter begrip van deze monistische organisatiestelsels en kunnen waterschappen van elkaar leren.

Literatuurlijst

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Atlas Leefomgeving – verken en ontdek je leefomgeving. (2020, 12 december). *Hoe goed is Nederland beschermd tegen het water?* Geraadpleegd op 14 maart 2021 via: <https://www.atlasleefomgeving.nl/nieuws/hoe-goed-is-Nederland-beschermd-tegen-het-water%3F>.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research*. (14th ed.). Boston: Cengage Learning, Inc.
- Bartunek, J.M., & Moch, M.K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23 (4), p. 483-500.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), p. 112-121.
- Bass, B.M. (1995). *Transformational leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences*. Binghamton: State University of New York. Binghamton
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), p. 9-32.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bleijenbergh, I. [Boom Hoger Onderwijs] (2019). *Tutorial Boom – Inductief coderen* [video]. Youtube, geraadpleegd via: <https://www.youtube.com/watch?v=QAPLawn315s>.

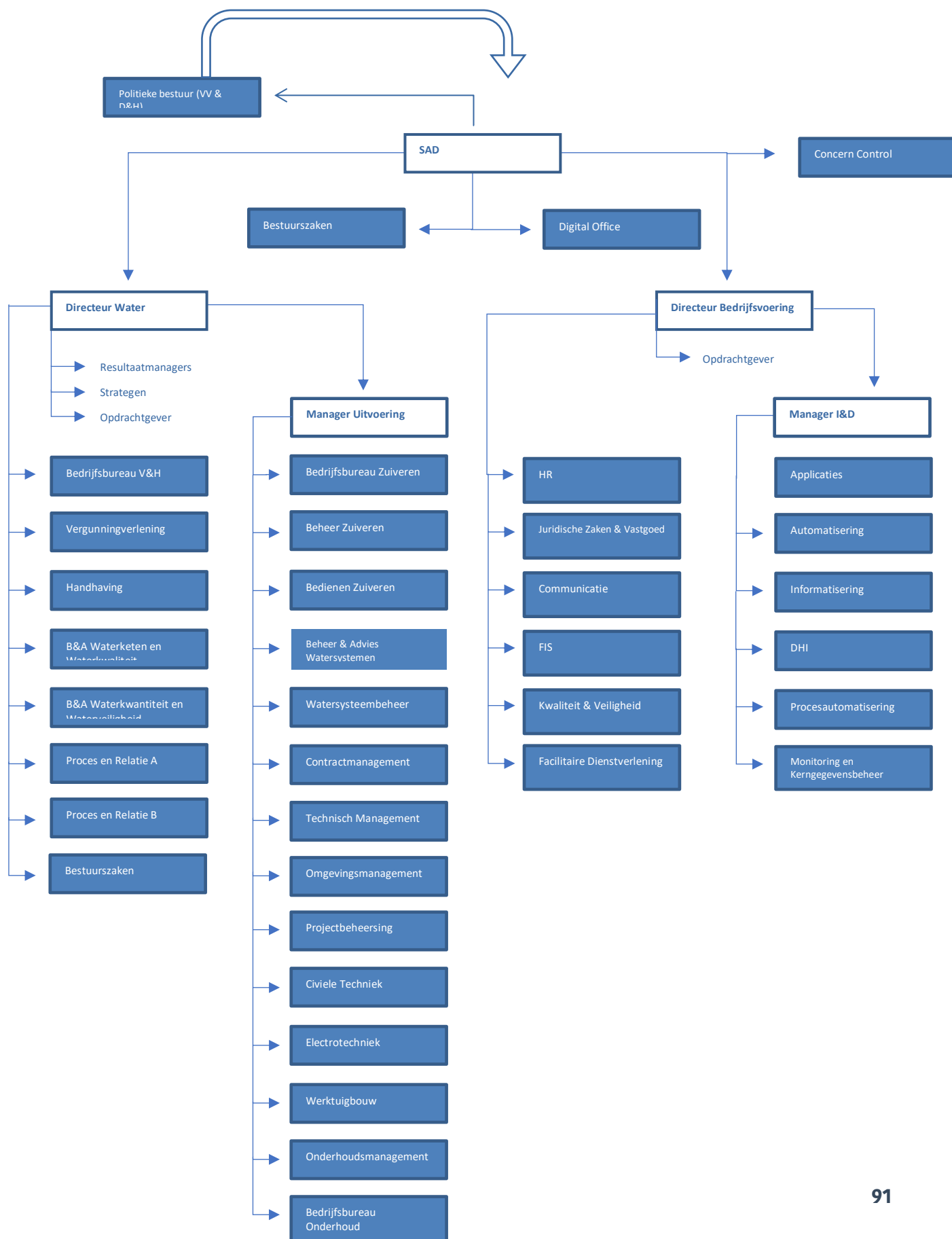
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. (2nd ed.). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christiansen, C.R. (2006). Sense-making and entrepreneurial coalition building: A case of competing interests, cultural barriers, and interorganizational relations in a nonprofit health plan. *International Journal of Public Administration*, 29, p. 501-15.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66 (2), p. 168-176.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8 (4), p. 597 – 607.
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. Halmstad: Academy of Business, Engineering and Science, Halmstad University.
- Hautala, T.M. (2005). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25 (8), p. 777-794.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoogheemraadschap van Delfland. (z.d.). *Bestuur en democratie*. Geraadpleegd op 13 maart 2021 via: <https://www.hhdelfland.nl/over-ons/bestuur/bestuur-democratie/>.
- Hoogheemraadschap van Rijnland. (z.d.). *Over Rijnland*. Geraadpleegd op 1 februari 2021 via: <https://www.rijnland.net/over-rijnland/>.
- Homburg, V.M.F. (2021). *Kwalitatieve analyse (keuze-onderdeel, facultatief)* [Powerpoint-slides]. Methodeseminars Atelier Master Bsk, Erasmus Universiteit Rotterdam.
<https://eur.cloud.panopto.eu/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=7d26d261-f88d49d4-9079-acf600d9afc4>.
- Joppe, M. (2000). *The Research Project*. Toronto: Ryerson University.

- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003): The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, (14), p. 525-544.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1988). *The Leadership Challenge* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2015, februari). Ons Water in Nederland – nieuw Nationaal Waterplan 2016 – 2021. *Verder met ons water*. Den Haag.
- Palmer, C. & Bolderston, A. (2006). A Brief Introduction to Qualitative Research. *The Canadian journal of medical radiation technology / CAMRT*, 37 (1), p. 16-19.
- Parlement. (z.d.) *Dualisme en monisme*. Geraadpleegd op 14 maart 2021 via: https://www.parlement.com/id/vh8lnhrpfxui/dualisme_en_monisme
- Rainey, H.G. (1991). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Reulink, N. & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek*. [Syllabus]. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Rijksoverheid. (z.d.-a). *Waterbeheer in Nederland*. Geraadpleegd op 12 maart 2021 via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/water/waterbeheer-in-nederland>.
- Rijksoverheid. (z.d.-b). *Taken van een waterschap*. Geraadpleegd op 12 maart 2021 via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/waterschappen/taken-waterschap>.
- Roush, P.E. (1992). 'The Myers-Briggs type indicator, subordinate feedback, and perceptions of leadership effectiveness', in Clark, K.E., Clark, M.B. & Campbell, D.P. *Impact of Leadership*, p. 529-543. Greensboro NC: Centre for Creative Leadership.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), p. 257-273.
- Smit, W. (2018). *De storm doorstaan: Longitudinaal onderzoek naar cultuurverandering tijdens een organisatietransformatie*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Steijn, A.J. (2020). *Tweede kennisclip 't Hart & Tummers* [Powerpoint-slides]. Publieke Managers & Leiderschap, Erasmus Universiteit Rotterdam.
<https://eur.cloud.panopto.eu/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=64c56e3c-f355-4cb3-ace0-ac8300f2452f>.
- Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: Inzicht, meten, sturen*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- 't Hart, P. & Tummers, L. (2019). *Understanding public leadership* (2nd ed.). London: Red Global Press.
- Tummers, L.G. (2013). Stop researching transformational leadership! Now! *Frontiers – Blog – 'Society'*, p. 1-3.
- Unie van Waterschappen. (z.d.). *Waterschappen in Nederland*. Geraadpleegd op 13 maart 2021 via: <https://www.uvw.nl/thema/wet-en-regelgeving/waterschappen-in-nederland/>.
- Van Knippenberg, D. & Sitkins, S.B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic – Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7 (1), p. 1-60.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations* (3rd ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Veenswijk, M.B. (2006). *Interventies van betekenis. Management van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Wierdsma, A.F.M. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen*. Emeritaatsrede 26 juni 2014. Breukelen: Nyenrode Universiteit.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Bijlagen

Bijlage I – Organogram



Bijlage II – Respondentenlijst

Respondent	Organisatie	Datum en tijd	Plaats
1	Rijnland	19 januari 2021, 13.00 – 14.00 uur	Rotterdam, telefonisch
2	Rijnland	1 februari 2021, 16.00 – 16.30 uur	Rotterdam, Google Meet
3	Rijnland	3 februari 2021, 13.00 – 14.00 uur	Rotterdam, Google Meet
4	Rijnland	15 februari 2021, 10.30 – 11.30 uur	Rotterdam, Google Meet
5	Rijnland	15 februari 2021, 14.00 – 14.45 uur	Rotterdam, Google Meet
6	Rijnland	17 februari 2021, 10.00 – 14.45 uur	Rotterdam, Skype
7	Rijnland	17 februari 2021, 15.00 – 16.00 uur	Rotterdam, Google Meet
8	Rijnland	18 februari 2021, 14.00 – 15.00 uur	Rotterdam, Skype
9	Rijnland	1 maart 2021, 10.00 – 11.00 uur	Rotterdam, Google Meet
10	Rijnland	2 maart 2021, 9.00 – 10.00 uur	Rotterdam, Skype
11	Rijnland	2 maart 2021, 11.00 – 12.00 uur	Rotterdam, Google Meet
12	Rijnland	2 maart 2021, 13.00 – 13.30 uur	Rotterdam, Skype
13	Rijnland	3 maart 2021, 10.00 – 10.30 uur	Rotterdam, Skype
14	Rijnland	8 maart 2021, 10.30 – 11.30 uur	Rotterdam, Google Meet
15	Rijnland	8 maart 2021, 11.30 – 12.00 uur	Rotterdam, Google Meet
16	Rijnland	8 maart 2021, 15.00 – 15.30 uur	Rotterdam, Skype
17	Rijnland	8 maart 2021, 15.30 – 16.00 uur	Rotterdam, Skype
18	Rijnland	9 maart 2021, 10.00 – 11.00 uur	Rotterdam, Google Meet
19	Rijnland	9 maart 2021, 15.00 – 15.30 uur	Rotterdam, Skype
20	Rijnland	11 maart 2021, 14.30 – 15.15 uur	Rotterdam, Skype
21	Rijnland	16 maart 2021, 11.00 – 11.30 uur	Rotterdam, Skype
22	Rijnland	17 maart 2021, 11.00 – 11.30 uur	Rotterdam, Google Meet
23	Waterschap A	14 april 2021, 10.00 – 11.00 uur	Rotterdam, MS Teams
24	Waterschap B	6 mei 2021, 13.00 – 14.00 uur	Rotterdam, MS Teams
25	Waterschap B	12 mei 2021, 13.00 – 14.00 uur	Rotterdam, MS Teams
26	Waterschap C	25 mei 2021, 14.30 – 15.30 uur	Rotterdam, MS Teams

Bijlage III – Codeboom

Coderingsproces	Selectieve codes	Axiale Codes
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Blauw - Wat is rijmland	Samenwerking met andere organisaties	Veel bestaande samenwerkingen met andere (overheids)organisaties
	Cultuur van Rijmland + inrichting	Cultuur: taakgericht/doeners/uitvoerings-organisatie Matrix-organisatie (horizontale en verticale sturing) = verantwoordings- en sturingsproblematiek Dualistisch organisatiestelsel Iedereen is enorm begaan met water en wil hier alles voor laten Platte organisatiestructuur Overig Verandering in organisatiecultuur
	Interne basisgegevens over Rijmland	Ambtelijke organisatie Taken van Rijmland Politieke Bestuur
	Besluitvormingsprocessen	Trage besluitvormingsprocessen Vraagstuk binnen besluitvorming
	Het politieke bestuur	Bestuurders vragen i.p.v. bedienen
	Het directieteam	De directie kan sturen via de begroting en het MJP, dat is eigenlijk het contract tussen de directie en het bestuur. En wat we de rest van het jaar doen is eigenlijk alleen maar de uitvoering daarvan.
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Grijs - Overige interne organisatiezaken	MT-water	De komst van een MT-water Redenen voor MT-water
	MT-bedrijfsvoering	De komst van een MT-bedrijfsvoering Negatieve reacties komst MT-bedrijfsvoering Problemen teamleiders bedrijfsvoering
	Digitale transformatie	Het gaat om dat we een hele andere manier van werken krijgen binnen de organisatie
	Organisatievisie/A3	Wat is de huidige organisatievisie? Is er een organisatievisie?
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Groen - Rijmland + omgevingsfactoren e.d.	Omgeving	Omgevingsfactoren Nieuwe positie van waterschappen Verandering
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Oranje - Wat is de directie/directieleden	Functie	De functie van de directie Positie directie
	Algemene informatie directie	Samenstelling directie SAD
	Verleden	Kenmerken vorige DT
	Wensen nieuwe directie	Zoekende naar de juiste positie Zekerheid in besluitvormingsproces Toekomstperspectief
	Vraagstuk	Sturingsvraagstuk Middelen om te helpen? Bestuur & directie --> zichtbaarheid
	Overig	Werd de vraag aangehaald waarom de directie geen adviseur heeft

Coderingsproces	Selectieve codes	Axiale Codes
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Rood - huidig proces regulier DT	Wat is het Regulier DT	Betekenis van het Regulier DT
		Aandachtspunt
	Inhoud Regulier DT	Aanlevering van stukken
		Wat wordt besproken? Onduidelijk? Waarop sturen?
	Procesafspraken Regulier DT	Organisatieafspraken
		Verslaglegging + proces na Regulier DT
	Twijfelpunten Regulier DT	Doorlooptijd (wat wordt wanneer besproken?)
		Niet-transparant
		Inefficiëntie van geschreven stukken
	Wensen Regulier DT	Gewenst proces voorafgaand aan Regulier DT
		Gewenste proces tijdens Regulier DT
		Gewenste inhoud Regulier DT
		Algemeen
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Paars - behoeften/ambities vanuit DT	Wensen DT voor Regulier DT	Hoe kunnen we sturing geven?
		Professionaliseren
		Ondersteuning
		Nemen van verantwoordelijkheid als directeur
		Zichtbaarheid voor de organisatie (behouden aansluiting)
		(Verschillende typen) leiders/leiderschap
		Wat zijn behoeften in de organisatie (nu onduidelijk)?
	Organisatorische veranderingen	Warrige organisatiestructuur
	Onduidelijke posities	Wie is waar verantwoordelijk voor (taken/functie)?
		Positionering & sturing geven
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Uitsluitend - Ideeën/suggesties/aanpassingen voor DT		
	Nieuwe gremia	MT-water kwaliteitstoets voor het bestuur
		MT-bedrijfsvoering
		Nieuwe gremia
	Directieagenda	
	Paraferen	Het is eigenlijk een experiment om te kijken dat paraferen, als een soort kwaliteitstoets of het stuk besluitvormingswaardig of besprekingswaardig is
	Positie van het DT in de organisatie / sturingslijn	Positie
		Dashboard
		Zichtbaarheid
		Functie
		Sturen op de begroting --> tastbaarheid
		Sturen op de inhoud
		Sturen op KPI's
		Huidige sturing
	Communicatiemethoden	Intranet
		Terugkoppelmoment DT
		Nieuwsbrief
	Regulier DT	Organiseren van een voorfase DT
Kwaliteit vs. verantwoordelijke directeuren		Kwaliteit van de stukken
		Genodigden
		Waar willen ze over gaan?
	Organisatiecultuur	Verandering in cultuur - samenwerking
		Standvastigheid in besluitvorming
	Besluitvormingsproces	Langdradig/te lang opgerekte periode
		Hygiëne
Capaciteit & loonsom	En dat zijn dingen waar je in de directie heel goed over kan praten, bijvoorbeeld of je jezelf niet te veel vastgezet hebt met die afspraken. En hoe erg is het nou als we iets over die loonsom heen gaan, maar wel die resultaten kunnen leveren die we geboekt hebben	
	Er wordt een strategisch adviseur/DT-secretaris geworven. En ik denk dat die ook wel wat verandering gaat brengen. Dus als je het hebt over de kwaliteit van de stukken op het DT-overleg	
	Ehm als je een besluit of als je iets anders wilt, moet datgeen wat je anders wilt ook congruent zijn met elkaar.	

Coderingsproces	Selectieve codes	Axiale Codes
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Roze - behoeften organisatie bij directie	Verschil in leiderschap DT-leden	Kennismaking DT
	Onzekerheid vanuit directie in organisatie	Onzekerheid Missen visie en strategie Geen zichtbaarheid Grip en sturing ontbreekt -> Richting/verhaal? Missie
	Besluitvormingsproces	Besluiten op hoofdlijnen Standvastigheid in het nemen van besluiten Korte lijnen (niet uitrekken) Transparantie in besluitvormingsproces
	DT-proces	Ze moeten besluiten wat zij willen zien ja of nee Wel of geen directie onderwerp?
	Scheiding in verantwoordelijkheden	Behouden van eigen ruimte Verantwoordelijkheid TL naar bestuur (zelfstandig) Gaan waar je over moet gaan
	MT-water	
	Verantwoordelijkheden & rollen	Wie is waar verantwoordelijk voor?
	Directieteam	Positie/rol van het DT in de organisatie Directeur bedrijfsvoering Directeur water
	Organisatieverandering	Verandering van teamleiders Cultuurgedrag in besluitvorming TL Directieteam aan het hoofd
	Overig	Wij zijn gewoon een uitvoeringsorganisatie met een hele heldere taak. En die taak moet wel voorgaan. Aan de andere kant kunnen wij echt nog wel stappen zetten in het spelen van het bestuurlijke spel. En wat ook scheelt wat heel veel chaos en stress geeft zijn heel veel mensen boven je Je moet rekening houden met het feit dat de organisatie anders gewend is. Dus je kan wel stappen zetten, maar je moet ervoor zorgen dat je de organisatie erbij houdt. Wat ik zou willen is dat wij met het hele management een management vormen. Ik heb daar wel behoefte aan, zeker vanuit bedrijfsvoering.
Kleurcode	Algemeen thema binnen kleurcode	Onderwerpen per algemeen thema
Lila - organisatie over de directie	Hoe doet het DT het nu?	Zoekenden naar posities en rollen Lastig meters te maken/voortuitgang moeilijk Voordeel van de zoekende rol Negatieve ervaringen Positieve reacties
	Organisatieverandering binnen DT	Verandering in aantal directeuren Verandering in sturing
	Ideale positie DT	Gericht op de organisatie Organisatievisie?
	DT-proces	Kwaliteit van de stukken Transparantie stukken/op de hoogte?
	Verschil in behoeften DT & organisatie	Gat? Moeilijk om een cultuurslag te slaan Eigen verantwoordelijkheden behouden TL Vorige DT
	Organisatieverandering	Je moet elkaar kunnen aanspreken