

**Erasmus  
University  
Rotterdam**

The logo of Erasmus University Rotterdam, featuring the word 'Erasmus' in a stylized, cursive script.

Doc-Direkt  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Leiderschap en kernwaarden

Een onderzoek naar leiderschapsgedragingen en het  
doorgeven van kernwaarden binnen Doc-Direkt

Naam: Karin Simon

Studentnummer: 604647ks

Master Bestuurskunde: Publiek Management

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste lezer en begeleider: dr. Koen Migchelbrink

Tweede lezer: prof. dr. Sandra van Thiel

Datum: 04-08-2022

Aantal woorden: 19.934

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie ‘leiderschap en kernwaarden’: Een onderzoek naar leiderschapsgedragingen en het doorgeven van kernwaarden. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd bij een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Doc-Direkt. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en in opdracht van stageorganisatie Doc-Direkt. Van januari 2022 tot en met augustus 2022 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Hierbij wil ik mijn scriptiebegeleider bedanken voor de begeleiding en de ondersteuning tijdens dit traject. Met een lach en een traan heeft het uiteindelijk geleid tot dit eindresultaat. Tevens wil ik ook alle respondenten bedanken voor hun bijdrage aan mijn onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen voltooien. Dit geldt ook voor mijn familie en vrienden, bedankt voor jullie steun in deze spannende periode! Daarnaast wil ik ook mijn stagebegeleider en collega's bij Doc-Direkt bedanken voor de samenwerking en de leerzame tijd. Het was zeer leerzaam en interessant om bij een publieke organisatie te mogen werken en ik heb dan ook veel geleerd, zowel op persoonlijk als zakelijk gebied.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Karin Simon

Rotterdam, 4 augustus 2022

## Samenvatting

### **Doel**

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop leiderschapsgedragingen van afdelingshoofden bij Doc-Direkt bijdragen aan het doorgeven van de kernwaarden van de organisatie aan hun medewerkers. Dit om aanbevelingen te kunnen doen over leiderschapsgedragingen om de kernwaarden nog sterker uit te dragen, in het perspectief van de organisatieontwikkeling van Doc-Direkt. Om dit doel te kunnen realiseren is er een literatuuronderzoek gedaan en empirisch onderzoek uitgevoerd om zodoende de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: *Hoe dragen leiderschapsgedragingen bij aan het doorgeven van kernwaarden binnen Doc-Direkt?* In dit onderzoek zijn leiderschapsgedragingen opgesplitst in drie dimensies: de manier van contact inrichten, de mate van toezicht houden en de manier waarop taken verdeeld worden.

### **Theorie**

In het literatuuronderzoek is ten eerste het concept organisatiecultuur uiteengezet en onderzocht welke rol kernwaarden hierin hebben, in de context van organisatieontwikkeling. Vervolgens is ingegaan op het belang van leiderschap bij organisatieontwikkelingen en bij organisatieculturen van organisaties. Daarna zijn diverse leiderschapsgedragingen onderzocht in de bovenstaande dimensies. Ten slotte zijn gewenste leiderschapsgedragingen onderzocht welke bijdragen aan het sterk doorgeven van kernwaarden aan medewerkers in organisaties.

### **Methode**

Om de empirische resultaten te verkrijgen, is binnen Doc-Direkt een vergelijkende casestudy uitgevoerd, met een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er zijn 15 semigestructureerde interviews afgenomen bij afdelingshoofden en teamleiders in de organisatie en twee gesprekken gehouden met medewerkers. De vergelijkende casestudy bestaat uit de drie uitvoerende afdelingen van Doc-Direkt: het beheren, het bewerken van papier en het verlenen van digitale diensten en producten. De onderzochte kernwaarden zijn klantgerichtheid, professionaliteit, betrouwbaarheid en respectvol met elkaar omgaan.

## **Aanbevelingen**

Uit dit onderzoek komen drie aanbevelingen naar voren. Allereerst wordt aanbevolen aan leiders om gebruik te maken van de kennis en kunde van hun middenmanagement door hun rol te vergroten. Teamleiders vervullen een belangrijke rol in de organisatie, omdat ze fungeren als schakel tussen het management en de werkvloer. Door deze groep actief deel te laten nemen in overleggen en hun inbreng mee te nemen in plannen en taken kan de organisatie samen groeien. Ten tweede wordt aanbevolen om de huidige kernwaarden praktischer in te vullen. Dit kan door het toekennen van duidelijke definities en door ze, in samenwerking met teamleiders, te koppelen aan de afdelingen en werkvloer. Ook dit vraagt een samenwerking tussen afdelingshoofd en teamleider. Ten slotte zou het organisatiegevoel bij medewerkers op afdelingen kunnen worden versterkt door de werkvloer met de buitenwereld te verbinden. Dit kunnen leiders doen door bijvoorbeeld werkbezoeken te regelen van klanten bij Doc-Direkt. Zo ervaren medewerkers en teamleiders wat de impact is van hun werk en wat hun rol hierin is.

## **Conclusie**

Uit dit onderzoek blijkt dat meerdere persoonlijk en interactieve contactmomenten tussen de leider en medewerkers bijdragen aan alle vier de kernwaarden. De mogelijkheid om taken vorm te geven draagt vooral bij aan het doorgeven van klantgerichtheid, professionaliteit en klantgerichtheid. Bij respectvol met elkaar omgaan draagt dit zowel positief als negatief bij, waarbij geen zicht op elkaars werkzaamheden de waarde minder doorgeeft en de waardering voor de deskundigheid van medewerkers de waarde sterker doorgeeft. Toezicht te houden door ondersteuning te bieden aan medewerkers, door vragen te beantwoorden en onderling in gesprek te gaan over de voortgang.

# Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Afkortingenlijst	6
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding van het onderzoek	8
1.2 Vraag- en doelstelling	10
1.3 Relevantie	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	11
1.3.3 Bestuurlijke relevantie	12
1.4 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	13
2.1 Organisatiecultuur	13
2.2 De rol van kernwaarden in een organisatie	15
2.3 Doorgeven van waarden in organisaties	17
2.4 Leiderschap	19
2.4.1 Contact inrichten	21
2.4.2 Toezicht houden	22
2.4.3 Taakverdeling inrichten	23
2.5 Leiderschapsgedragingen en doorgeven van kernwaarden	24
2.6 Conceptueel model	26
Hoofdstuk 3. Methodologie	28
3.1 Onderzoeksstrategie	28
3.2 Methode	29
3.2.1 Casusbeschrijving	29
3.2.2 Dataverzameling	31
3.2.3 Data-analyse	32
3.3 Operationalisatie	32
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	40
3.5 Privacy en ethiek	41
Hoofdstuk 4. Resultaten	42
4.1 Beschrijving organisatie	42
4.1.1 Beschrijving leiderschap binnen Doc-Direkt	43
4.2 Interviewproces	45

4.3 Resultaten interviews	45
4.3.1 Manier van contact inrichten	46
4.3.2 Manier van taakverdeling inrichten	48
4.3.3 Manier van toezicht houden	51
4.3.4 Kernwaarden	53
4.4 Tabel koppeling leiderschap en kernwaarden	59
4.5 Overige bevindingen leiderschap en kernwaarden	62
Hoofdstuk 5. Discussie	64
5.1 Reflectie op de resultaten van het onderzoek	64
5.2 Reflectie op de theorie van het onderzoek	66
5.3 Reflectie op de methode van het onderzoek	67
Hoofdstuk 6. Aanbevelingen	70
Hoofdstuk 7. Conclusie	72
Hoofdstuk 8. Literatuurlijst	74
Bijlagen	85
Bijlage 1. Respondentenlijst	85
Bijlage 2. Topiclijst voor de afdelingshoofden	86
Bijlage 3. Topiclijst voor ondergeschikten teamleiders	87
Bijlage 4. Organogram Doc-Direkt	88
Bijlage 5. Codeboom	89
Bijlage 6. Verband kernwaarden en leiderschap	92

## Afkortingenlijst

<b>Afkorting</b>	<b>Betekenis</b>
Bila	Bilateraal overleg, wat een gesprek tussen twee personen betekent. In de organisatie wordt dit vaak gedaan tussen leider-ondergeschikte.
DI	Afdeling Digitale Informatie bij Doc-Direkt.
DT	Directieteam van de organisatie. Deze afkorting wordt in de organisatie gebruikt om zowel het directieteam aan te duiden als te verwijzen naar het overleg van het directieteam.
KPI	Key performance indicator of kritische prestatie-indicatoren. Dit zijn variabelen om prestaties van organisaties te analyseren.
MT	Managementteam van de afdeling. Deze afkorting wordt in de organisatie gebruikt om de teamleiders van een afdeling bij elkaar te benoemen, het zogenoemde managementteam. Dit kan ook worden gebruikt om naar het overleg van het managementteam te verwijzen.
P-Direkt	P-Direkt is binnen de Rijksoverheid de organisatie voor de salaris- en personeelsadministratie. Iedere ambtenaar in dienst kan inloggen op het P-Direktportaal, waar relevante gegevens betreffende deze zaken kunnen worden doorgeven.

PDCA	Plan, do, check, act is een cyclische aanpak die veel gebruikt wordt in verandertrajecten.
PO('tje)	Persoonlijk overleg, vaak tussen twee mensen.
SG	Secretaris-Generaal. Deze functie heeft de ambtelijke leiding over een ministerie en is lid van diverse belangrijke commissies en comités. Dit is tevens de hoogste leidinggevende functie van het ministerie.



# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding van het onderzoek

De afgelopen jaren is er toenemende aandacht voor het verbeteren van de informatiehuishouding bij de Rijksoverheid. Naar aanleiding van de rapporten over de ‘dementerende overheid’, de toeslagenaffaire, het bijbehorende rapport Ongekend Onrecht en de kabinetsreactie hierop, is besloten dat de informatiehuishouding een drastische verandering nodig heeft (Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed, 2005, 2021; Kamerstukken II, 35510, nr. 4, 2021). Hiervoor heeft het kabinet (financiële) middelen beschikbaar gesteld en is het Open op Orde actieplan opgericht. Goede informatievoorziening is essentieel voor het functioneren van de overheid en de democratie. Hiervoor is het belangrijk dat de informatiehuishouding transparant, vindbaar, duurzaam toegankelijk, juist, volledig en betrouwbaar is (Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding, 2021a, 2021b).

Binnen de Rijksoverheid is Doc-Direkt de interne dienstverlener voor de informatiehuishouding. Doc-Direkt houdt zich enerzijds bezig met traditionele dienstverlening in de informatiehuishouding, zoals het bewerken en beheren van digitale en papieren informatie. Anderzijds bieden ze digitale diensten en producten aan om de informatiehuishouding te verbeteren bij overheidsinstanties zelf, zoals bij ministeries. Sinds 2011 is Doc-Direkt de shared service organisatie (SSO) van informatiehuishouding voor de Rijksoverheid. De organisatie valt onder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Doc-Direkt, z.d.). Shared services zijn dienstverlenende organisaties of eenheden met resultaatverantwoordelijkheid, die opereren op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en tegen een verrekenprijs. Shared service worden vaak opgericht om de servicekwaliteit te verbeteren en kosten te besparen (Strikwerda, 2014).

Door de diverse ontwikkelingen in de informatiehuishouding, zoals toenemende digitalisering, privacywetgeving en de verbeteropgave vanuit het actieplan: Open op Orde, hebben overheidsorganisaties de taak gekregen om de informatiehuishouding te versterken

(Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding, 2021a, 2021b). Het verbeteren en ontwikkelen van de informatiehuishouding op Rijksniveau is een grote opgave en vergt veel aandacht en tijd van organisaties. Door de bezuinigingen in het verleden in de informatiehuishouding en de hierop volgende lage capaciteit van personeel en kennis bij overheidsorganisaties, is Doc-Direkt een belangrijke actor in de komende ontwikkelingen voor de informatiehuishouding (Rijksoverheid: Digitale overheid, 2022). Dit vraagt verandering van de organisatie, omdat de focus nu voornamelijk sterk gericht is op de dienstverlening.

Organisaties kunnen zich op diverse manieren ontwikkelen en kunnen verschillende vormen krijgen, bijvoorbeeld door naar de organisatiestructuur- en cultuur te kijken, het beeld van de organisatie te verbeteren of zichzelf beter te positioneren in de markt (Boyne, 2004). De structuur van een organisatie is de wijze waarop de taken in de organisatie verdeeld zijn en hoe deze zich onderling verhouden. De organisatiecultuur is een verzameling van normen, waarden en gedragingen die in de organisatie aanwezig zijn, gedeeld worden door de medewerkers en deze aan elkaar en de organisatie verbinden. Deze onderlinge waarden zijn van groot belang voor de organisatie, omdat ze het gedrag van de medewerkers aansturen (Lunenberg, 2011; Schein, 2004; Taormina, 2008). Organisaties omschrijven vaak een aantal waarden die de organisatie kenmerken, die door de leider of oprichter worden bedacht. Dit worden ook wel kernwaarden genoemd. Dit onderdeel van de organisatiecultuur is erg belangrijk bij het ontwikkelen of veranderen van organisaties (Anwar & Hasnu, 2013; Dhiman & Marques, 2020; Ravanfar, 2015). Kernwaarden hebben namelijk effect op de visie, missie en strategie van een organisatie (Anwar & Hasnu, 2013; Ravanfar, 2015).

Naast het formuleren van de waarden om de organisatie te ontwikkelen, is het ook belangrijk dat het implementeren goed wordt aangestuurd om ze effectief door te geven aan medewerkers. Immers, 'Change requires good management, but above all it requires effective leadership' (Gill, 2002, p. 317). In de afgelopen jaren is er toenemende aandacht voor de rol van leiderschap bij organisatieontwikkelingen (Nutt, 2007). Leiders hebben namelijk invloed op de medewerkers en buitenstaanders, managementbesluiten, de organisatiestructuur en de concurrerende strategie van de organisatie (Yukl, 2008). Hierdoor heeft het gedrag van een leider veel effect op het succes van verandering of ontwikkelingen van de organisatie (Higgs & Rowland, 2011). Dit onderzoek wil door het beschrijven van diverse

leiderschapsgedragingen verklaren hoe het doorgeven van de gedeelde waarden als onderdeel van de organisatiecultuur binnen organisaties verbeterd kan worden. Dit wordt onderzocht binnen Doc-Direkt, om zo een aanbeveling te kunnen doen aan de organisatie welke leiderschapsgedragingen zouden passen bij de toekomstvisie die de organisatie voor ogen heeft.

## 1.2 Vraag- en doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te bieden in leiderschapsgedragingen en het doorgeven van kernwaarden door leidinggevendenden aan medewerkers binnen een publieke organisatie en dit te versterken op basis van de resultaten en de literatuur. Dit wordt onderzocht middels een vergelijkende casestudy bij de shared service organisatie Doc-Direkt. Om dit te onderzoeken zijn interviews gehouden met afdelingshoofden als leidinggevendenden en teamleiders als ondergeschikten. De literatuur over socialisatie, organisatiecultuur en leiderschapsgedragingen zal hierbij als basis worden gebruikt.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: Hoe dragen leiderschapsgedragingen bij aan het doorgeven van kernwaarden binnen Doc-Direkt?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur en welke rol spelen kernwaarden hierin?
2. Hoe worden kernwaarden in een organisatie doorgegeven aan medewerkers?
3. Welke leiderschapsgedragingen bestaan er?
4. Welke leiderschapsgedragingen zijn te vinden bij Doc-Direkt?
5. Hoe ervaren medewerkers het doorgeven van kernwaarden bij Doc-Direkt?

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan de wetenschappelijke literatuur over leiderschapsgedragingen en het doorgeven van kernwaarden in de publieke sector. Ten eerste wordt het onderzoek uitgevoerd in een Nederlandse shared service organisatie die zich bezighoudt met informatiemanagement binnen de overheid. Bestaande theorie en onderzoeken hierover richten zich voornamelijk op publieke organisaties, maar niet specifiek

op SSO's. De inrichting en ook de ontwikkeling van een SSO verloopt anders dan een gewone publieke organisatie (Opheij & Willem, 2005). Daarnaast is er wel onderzoek gedaan naar diverse SSO's die zich bezighouden met HR, ICT en financiën, maar zijn de empirische onderzoeken over SSO's die zich bezighouden met informatiemanagement schaars of vooral gericht op het buitenland (Strikwerda, 2014). Dit onderzoek richt zich wel specifiek op een Nederlandse SSO op het gebied van informatiehuishouding en is zo een mooie aanvulling op de bestaande kennis.

Tevens is in de literatuur over leiderschap vooral aandacht voor de relatie tussen leiderschapsgedragingen en medewerkerstevredenheid of betrokkenheid. Empirische onderzoeken naar het overbrengen van specifieke kernwaarden in een organisatie bij een bepaalde leiderschapsgedraging is vooralsnog een minder bekend thema (Lord & Brown, 2001). Dit onderzoek draagt bij aan het vergroten van de kennis op dit gebied. Ten slotte zijn onderzoeken over het doorgeven van kernwaarden vanuit de leider vaak kwantitatief gericht en zijn de onderzoeken voornamelijk gefocust op het socialiseren van nieuwe medewerkers bij een grote hoeveelheid waarden (Taormina, 2008). Dit onderzoek voegt er een kwalitatief gedeelte aan toe, waarbij de focus ligt op een klein aantal kernwaarden, die uitgebreid onderzocht worden bij medewerkers die al in dienst zijn bij de organisatie.

### 1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit relevantie van dit onderzoek past goed bij de hedendaagse maatschappelijke situatie. Zo zijn er de afgelopen tijd binnen de overheid diverse situaties geweest waarin het belang van goede informatiehuishouding duidelijk is geworden. Naar aanleiding van de rapporten Ongekend Onrecht en Dementerende Overheid is er toenemende aandacht ontstaan voor het op orde krijgen van de informatiehuishouding binnen de Rijksoverheid (Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed, 2005, 2021; Kamerstukken II, 35510, nr. 4, 2021). Een nog recentere voorbeeld is het debat over het verwijderen van sms'jes door Minister-President Rutte, waarbij hij naar eigen inzicht onbelangrijke sms'jes van zijn werktelefoon verwijderde en de rest doorstuurde naar ambtenaren (Tweede Kamer, 2022). Door te onderzoeken hoe en welke leiderschapsgedragingen zorgen voor het doorgeven van kernwaarden, kan inzicht ontstaan in de manier waarop leiders zich gedragen en hoe dit zorgt voor het doorgeven van

kernwaarden in de organisatie. Dit draagt bij aan het versterken van organisaties. In dit geval Doc-Direkt, die een belangrijke rol heeft in de informatiehuishouding Rijksbreed.

### 1.3.3 Bestuurlijke relevantie

Vanuit het bestuurlijk perspectief is eveneens van belang dat er kennis bestaat over leiderschapsgedragingen en de relatie met kernwaarden. Wanneer leiders deze kernwaarden actief en goed overdragen, voelen medewerkers zich meer betrokken bij de organisatie. Dit zorgt voor een hogere effectiviteit van de medewerkers, waardoor de organisatie beter in staat is doelen te bereiken (Lim et al., 2017). Daarnaast is informatiemanagement de afgelopen jaren aan grote veranderingen onderhevig. Zo wordt er in de kabinetsreactie, het rapport Ongekend Onrecht en het regeerakkoord een benodigde verandering aangekondigd (Rijksoverheid, 2021). Hierbij zullen organisaties mogelijk anders moeten gaan werken. Om deze verandering in goede banen te leiden, is er mogelijk een andere aanpak nodig en is het denkbaar dat dit ook gevolgen heeft voor leiderschapsgedragingen binnen organisaties. Hierin ontbreekt nog kennis over wat nodig is in deze verandering en wat dit voor organisaties betekent. Dit onderzoek kan hieraan bijdragen door inzicht te verschaffen over welke leiderschapsgedragingen welke gevolgen hebben voor de kernwaarden, waardoor organisaties kunnen inspelen op passend leiderschap voor hun organisatiedoelen, visie en waarden. Op deze manier draagt dit bij aan de visie van Doc-Direkt: de organisatie wil de komende jaren een sterkere positie verankeren in de informatiehuishouding op Rijksbreed niveau (Persoonlijke communicatie, 4 februari 2022).

## 1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van verschillende theorieën die relevant zijn dit onderzoek. Centraal staan hierin de theorieën over leiderschap, organisatiecultuur en het doorgeven van kernwaarden in een organisatie. In het derde hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd en wordt het onderzoeksdesign toegelicht. Vervolgens volgen in het vierde hoofdstuk de onderzoeksresultaten. Deze zullen in het vijfde hoofdstuk worden geanalyseerd in de discussie. In hoofdstuk zes worden aanbevelingen gedaan en tot slot volgt de conclusie.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk ligt de focus op de theorie over organisatiecultuur, doorgeven van kernwaarden en leiderschapsgedragingen. Op basis hiervan wordt een conceptueel model gepresenteerd, waarin het theoretisch kader schematisch wordt weergegeven. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de theoretische deelvragen van dit onderzoek.

### 2.1 Organisatiecultuur

In dit onderzoek staat het doorgeven van kernwaarden in de context van organisatiecultuur centraal. Organisatiecultuur is een belangrijk onderdeel in een organisatie en wordt vaak aangehaald bij het ontwikkelen van organisaties. Organisatiecultuur bevat alle gedeelde opvattingen, normen en waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd in een organisatie en aan (nieuwe) medewerkers worden doorgegeven als de juiste manier om te denken, voelen en zich te gedragen (Lunenberg, 2011; Schein, 2004; Taormina, 2008).

Organisatiecultuur wordt onderscheiden in drie onderdelen:

1. Artefacten. Dit zijn de zichtbare en voelbare structuren en processen van de organisatie, kortom alle dingen die men ziet, hoort en voelt binnen de organisatie. Artefacten zijn vaak zichtbaar in het gedrag. Enkele voorbeelden zijn: de taal die men spreekt, verhalen over de organisatie, omgangsvormen, kledingstijlen en de architectuur van de fysieke omgeving (Schein, 2001, 2004). Deze visualiseren waar de organisatie voor staat (Sanders & Neuijen, 1999).
2. Overtuigingen, waarden, doelen, idealen en ideologieën die er zijn in een organisatie (Sanders & Neuijen, 1999; Schein, 2001; 2004). Deze worden bewust nagestreefd door de organisatie en zijn vaak zichtbaar in de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Daarnaast kunnen deze ook ongeschreven zijn verankerd in de organisatie. Het gaat hierbij om wat als goed en fout wordt gezien. Wanneer een gezamenlijke actie bijvoorbeeld succesvol wordt in de organisatie, kan een gedeelde basis ontstaan over wat goed en fout is. Op die manier wordt een gedeelde overtuiging of waarde een gedeelde veronderstelling. Werknemers van de organisatie krijgen te

horen waar een organisatie in gelooft of voor welke waarden de organisatie staat. Dit wordt vaak bepaald door de oprichter van de organisatie.

3. Onderliggende veronderstellingen die het gedrag en waarnemingen bepalen (Schein, 2004). Deze veronderstellingen zijn moeilijk te veranderen, omdat hiervoor de basisaannames in mensen veranderd moeten worden. Mensen zoeken namelijk naar een omgeving waarin deze aannames gedeeld worden, waarbij andere aannames verkeerd begrepen of veroordeeld worden. Veronderstellingen worden op die manier gedeeld en kunnen elkaar zo versterken. De onderliggende veronderstellingen komen vaak voort uit de geschiedenis van de organisatie, waarbij de geboekte successen of ingrijpende gebeurtenissen of veranderingen bepalend zijn. Hierbij weegt ook het gedrag van (vorige) leiders zwaar (Schein, 2001, 2004). Sanders en Neuijen (1999) noemen dit het belang van helden of antihelden in de organisatie. Dit zijn de mensen die worden aanbeden of juist worden verafschuwd in de organisatie. De manier waarop deze mensen invulling geven aan hun rol in de organisatie, dient als voorbeeld voor de rest van de organisatie.

Binnen organisaties heerst nooit één dezelfde cultuur, maar ontstaan er meerdere verschillende subculturen (Schein, 2001). Deze verschillen worden veroorzaakt door de verschillende functies en rangen in de organisatie die werknemers bekleden. Uiteindelijk is het wel mogelijk om over een gedeelde cultuur te spreken, omdat er wel dezelfde artefacten en waarden gedeeld worden.

Een organisatiecultuur heeft verschillende functies. Zo zorgt het kennen van de cultuur van een organisatie voor begrip bij medewerkers over de geschiedenis en huidige werkwijze van de organisatie. Daarnaast bevordert organisatiecultuur toewijding aan de waarden van de organisatie, waardoor gedeelde gevoelens over het werk en gemeenschappelijke doelstellingen ontstaan. Een organisatiecultuur die overeenkomt met de waarden van werknemers is daarnaast effectiever (Lunenburg, 2011; Sørensen, 2002). Een sterke organisatiecultuur versterkt dan ook de prestaties en werknemerstevredenheid. Dit heeft een aantal redenen. Ten eerste is er bij een sterke organisatiecultuur, minder onzekerheid over het juiste handelen omdat waarden en normen breed gedeeld worden en doelen goed zijn

afgestemd (Lunenberg, 2011). Daarnaast zetten medewerkers zich meer in voor de organisaties, omdat ze ervaren dat hun eigen doelen overeenkomen met de organisatiedoelen (Lunenberg, 2011; O'Reilly & Chatman, 1996). Ten slotte zorgt organisatiecultuur voor een betere afstemming van gedrag (Lunenberg, 2011; Sørensen, 2002). Wanneer er brede overeenstemming is dat bepaalde gedragingen gepaster zijn dan andere, kan ongewenst gedrag worden gecorrigeerd door andere medewerkers. Dit leidt tot consistent gedrag (O'Reilly & Chatman, 1996; Sørensen, 2002). Dit kan ook worden bereikt door het werven, selecteren, en behouden van werknemers wiens waarden het beste passen bij de waarden van de organisatie (Lunenberg, 2011; (Sørensen, 2002).

Organisatiecultuur is dus de reeks van gedeelde waarden, normen en overtuigingen die de manier beïnvloeden waarop werknemers denken, voelen en zich gedragen op het werk, die definiëren wat belangrijk is en de normen die de juiste gedragingen voor organisatieleden definiëren (Lunenberg, 2011; Schein, 2004; Sørensen, 2002).

## 2.2 De rol van kernwaarden in een organisatie

Zoals hiervoor beschreven zijn deze gedeelde waarden, normen en overtuigingen in een organisatie belangrijk voor diverse onderdelen in de organisatie. De gedeelde waarden bepalen namelijk de belangrijkste overtuigingen van de organisatie, vormen de kern van organisatiecultuur en zijn dus ook relevant bij een organisatieontwikkeling en het presteren van de organisatie (Anwar & Hasnu, 2013; Dhiman & Marques, 2020; Ravanfar, 2015). Werknemers van de organisatie krijgen meestal te horen waar een organisatie in gelooft of voor welke gedeelde waarden de organisatie staat. Dit wordt vaak bepaald door de oprichter van de organisatie (Schein, 2004). Dit worden ook wel de kernwaarden van een organisatie genoemd. Kernwaarden zijn vaak zichtbaar in de missie en visie van de organisatie (Anwar & Hasnu, 2013; Weber & Doelen, 2010). Daarnaast zijn ze van invloed op de doelen die bereikt dienen te worden, door middel van beïnvloeding van de strategie van de organisatie (Ravanfar, 2015).

Organisatorische kernwaarden kunnen worden gezien als een set van organisatiebrede overtuigingen en ideeën die op een intrinsieke manier de houding en gedragingen van medewerkers sturen of beïnvloeden. De kernwaarden van een organisatie motiveren en



inspireren medewerkers, waardoor er een connectie met de visie en het grotere doel van de organisatie kan ontstaan (Ferguson & Milliman, 2008; Kernaghan, 2003; Paarlberg & Perry, 2007). Daarnaast geven kernwaarden richting of antwoorden bij moeilijke beslissingen, omdat leiders kunnen terugvallen op de waarden van de organisatie. Ze fungeren als een kader om de coördinatie van het werk in te richten (Ferguson & Milliman, 2008). In de meeste organisaties worden de kernwaarden algemeen opgesteld, zodat er ruimte is voor interpretatie. Vervolgens worden deze waarden in de organisatie gespecificeerd. Kernwaarden helpen de organisatie te definiëren waar ze voor staan, waarom ze bestaan en hoe ze moeten reageren op veranderende omstandigheden (Ferguson & Milliman, 2008). Echter kunnen kernwaarden onderling conflicteren of verandering tegenhouden als de waarden risicoavers zijn (Liedtka, 1989; Paarlberg & Perry, 2007).

Kernwaarden bepalen en reguleren de relaties tussen individuen, organisaties en andere omgevingsfactoren (Paarlberg & Perry, 2007). Door gedeelde kernwaarden in een organisatie te hebben, kan een gezamenlijke manier van denken en handelen ontstaan, wat gunstig is voor strategische kwesties en kansen van de organisatie. Wanneer medewerkers zich vervolgens herkennen in deze waarden en deze zelf ook hanteren, zal dit identificatie met de organisatie teweeg brengen en het succes van de organisatie verbeteren (Anwar & Hasnu, 2013; Schein, 2004). Op die manier kunnen medewerkers betekenis vinden in hun doel en deelnemen aan het groter geheel binnen de organisatie. Om deze betekenis te creëren, moeten de kernwaarden de wensen, behoeftes en aspiraties van medewerkers reflecteren en duidelijk met de medewerkers worden gecommuniceerd (Liedtka, 1989; Paarlberg & Perry, 2007). Zo worden medewerkers meegenomen in de missie en dragen hun taken hieraan bij. Wanneer de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de medewerkers zelf, kan dit de medewerkersbetrokkenheid en productiviteit verhogen (Anwar & Hasnu, 2013; Ferguson & Milliman, 2008; Paarlberg & Perry, 2007). Mintzberg (1979) kenmerkt dit als een missionarisorganisatie. In deze organisatievorm wordt een duidelijke missie en visie uitgedragen naar de medewerkers en stakeholders en heerst een gedeelde ideologie of gedeeld waardensysteem (Mintzberg, 1979; Paarlberg & Perry, 2007). Medewerkers moeten hierbij de aangenomen waarden van de leiders delen (Paarlberg & Perry, 2007).

De waarden van organisaties kunnen volgens de literatuur uit twee categorieën bestaan. De functionele of psychologische waarden richten zich op het gewenste gedrag in de organisatie. Ze geven richting aan het gewenste gedrag op het werk. Enkele voorbeelden hiervan zijn respectvol met elkaar omgaan, eerlijkheid en integriteit. De instrumentele waarden van de organisatie zijn gericht op de gewenste toestand of resultaten die de organisatie wil bereiken en hoe de medewerkers het werk moeten uitvoeren. Dit is gefocust op de output. Deze verbinden de organisatie dan ook met omgeving en stakeholders. Een voorbeeld hiervan is klantgerichtheid (Liedtka, 1989; Paarlberg & Perry, 2007; Weber & Doelen, 2010).

### 2.3 Doorgeven van waarden in organisaties

Om te zorgen dat medewerkers van een organisatie dezelfde waarden en normen delen, moeten deze worden doorgegeven vanuit de organisatie. Dit wordt ook wel socialiseren genoemd. Socialisatie is het aanleren van benodigde kennis en vaardigheden aan medewerkers voor een bepaalde rol in de organisatie (Cable & Parsons, 2001; Schein, 1988; Van Maanen & Schein, 1979). Medewerkers worden meegenomen in de organisatie door dit aanleren, waardoor de normen en waarden zich verspreiden (Taormina, 2008).

Zodra persoonlijke waarden van medewerkers en de waarden van de organisatie op één lijn liggen, geeft dit voordeel aan de organisatie. Medewerkers ervaren dan een grotere betrokkenheid bij de organisatie, zijn productiever en willen minder snel stoppen met hun werk (Bauer & Erdogan, 2011; Cable & Parsons, 2001; Schein, 1988). De stabiliteit en effectiviteit van een organisatie wordt dus eigenlijk bepaald door het vermogen om medewerkers te socialiseren (Schein, 1988).

Socialisatie bij organisaties kent verschillende dimensies: (Chao et al., 1994; Feldman, 1981; Haueter et al., 2003).

1. "Performance proficiency" of "congruence of skills and abilities", waarbij het gaat om of de medewerker de taken heeft geleerd die bij het werk horen en op de hoogte is van de verplichtingen die bij het werk horen. De juiste vaardigheden zijn hiervoor essentieel.
2. "People", waarbij de focus ligt op het creëren van werkrelaties met collega's
3. "Politics", waarbij het draait om het succesvol verzamelen van informatie over de formele en informele werkrelaties en machtsstructuren binnen de organisatie

4. "Language", waarbij het taalgebruik en jargon van de organisatie centraal staat
5. "Organizational goals and values" of "congruence of needs and values", waarbij het gaat om het begrijpen en overnemen van regels en principes die de integriteit van de organisatie waarborgen. Dit zijn zowel geschreven als ongeschreven regels. Hieronder valt ook de connectie die de medewerker heeft met de gehele organisatie.
6. "History". Hieronder vallen tradities, verhalen en de rituelen van de organisatie, dus de culturele kennis die de medewerker bezit.

In organisaties kunnen op verschillende manieren normen en waarden worden overgebracht op de medewerkers. Socialiseringstactieken verschillen per organisatie en zijn afhankelijk van de hoeveelheid informatie die de medewerkers ontvangen. Socialisatietechnieken zijn bedoeld om de waarden van de organisatie over te brengen aan de medewerker, waarna de medewerker zelf bepaalt of hij/zij het er mee eens is (Kraimer, 1997). Wanneer waarden in overeenstemming zijn met de eigen waarden, worden ze een norm voor het sturen van actie en gedrag en het rechtvaardigen van eigen en andermans acties.

Er zijn diverse tactieken om medewerkers te socialiseren in een organisatie. Zo zijn er stap-voor-stap programma's die medewerkers leren wat hun rol is, wat de normen en waarden van de organisaties zijn en hoe ze zich moeten gedragen (Bauer & Erdogan, 2011). Medewerkers kunnen ook meteen op hun positie en moeten ze zelf de normen, waarden en verwachtingen ontdekken (Hart, 1991). Dit vereist een proactieve houding. De collectieve socialisatie tactiek focust op het samenbrengen van medewerkers om hen een gemeenschappelijke reeks leerervaringen te geven, terwijl de individuele tactiek iedereen een unieke set leerervaringen geeft (Hart, 1991). Formele tactieken scheiden nieuwkomers van anderen tijdens het leerproces en informele tactieken dwingen nieuwkomers om op het werk te leren. Dit zorgt ervoor dat medewerkers een gemeenschappelijke boodschap ontvangen over de waarden van de organisatie en hoe ze op situaties moeten reageren (Cable & Parsons, 2001; Van Maanen & Schein, 1979).

Om medewerkers te socialiseren in de organisatie, is iemand nodig die dit aanstuurt en begeleidt, veelal de leider van de organisatie of oudere medewerkers. Instructies en richtlijnen vanuit de top van de organisatie of leidinggevendenden zijn dan ook het meest krachtig, waardoor

een leider van essentieel belang is bij het overdragen van waarden aan medewerkers (Schein, 1988). Hierbij is het belangrijk dat de waarden en doelen praktisch worden gemaakt en de waarden van de organisatie daadwerkelijk gekoppeld worden aan de eigen waarden door een leider, in plaats van alleen belonen bij de toepassing ervan (Paarlberg & Perry, 2007). Dit kan door de voortgang van een medewerker te evalueren en verwachtingen naar elkaar uit te spreken, waardoor er compromissen ontstaan. Immers, indien waarden alleen top-down worden gecommuniceerd of opgelegd, zullen medewerkers dit niet overnemen en blijven ze slechts gefocust op het uitvoeren van hun werk in plaats van het groter geheel (Paarlberg & Perry, 2007).

Opeenvolgende en vaste socialisatietactieken leiden tot meer acceptatie en zorgen ervoor dat medewerkers sneller de waarden van de organisatie overnemen, omdat dit meer duidelijkheid biedt over juist gedrag en groeirichtingen (Cable & Parsons, 2001; Van Maanen & Schein, 1979). Interacties met andere medewerkers of leidinggevendenden van de organisatie zorgen voor kennismaking met deze waarden in de praktijk (Bauer & Erdogan, 2011). Als medewerkers zelf mogen reageren op situaties of de omgeving, zorgt dit ervoor dat de persoonlijke waarden richting de organisatiewaarden kunnen groeien (Cable & Parsons, 2001). Het herhalen van waarden en gedragingen via communicatiekanalen, een voorbeeldfunctie van belangrijke personen in de organisatie en directe interactie en contact met coaches of leidinggevendenden zorgt voor het doorgeven van deze waarden (Bauer & Erdogan, 2011; Schein, 1988). Wanneer de leider persoonlijke interesse toont in medewerkers en hen accepteert, zal dit ook bijdragen aan de mate van socialisatie (Bauer & Erdogan, 2011).

## 2.4 Leiderschap

Een leider is van groot belang bij het overdragen van waarden van de organisatie aan medewerkers. Leiderschap speelt namelijk een belangrijke rol in allerlei dagelijkse activiteiten waarin mensen zich voortbewegen (Bass, 1990). Binnen de organisatiekunde, sociologie, bestuurskunde, bedrijfskunde en verandermanagement is het dan ook een populair thema. Veel auteurs hebben geschreven over leiderschap, waardoor er vele definities bestaan. Omdat het onderzoek enige kadering behoeft, zal eerst omschreven worden welke aspecten en concepten hierin naar voren komen. Van Wart en Suino (2017) omschrijven het als: "leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to

contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members”. Volgens Antonakis en Days (2012, p. 5) is leiderschap: ‘(a) an influencing process—and its resultant outcomes—that occurs between a leader and followers and (b) how this influencing process is explained by the leader’s dispositional characteristics and behaviors, follower perceptions and attributions of the leader, and the context in which the influencing process occurs’. De definitie van Bass (1990, p. 19) luidt: “An interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members. Leaders are agents of change – persons whose acts affect other people more than other people’s acts affect them”. Hierin wordt een leider als agent of change benadrukt, als belangrijke factor bij (organisatie)veranderingen. Deze definitie sluit daarom aan bij dit onderzoek en zal dus gebruikt worden als definitie voor leiderschap.

Leiderschap is dus het teweeg brengen van veranderingen, op basis van waarden, idealen, visie, symbolen en emotionele uitwisselingen (Antonakis & Day, 2012; Bass, 1990). Leaders geven richting aan meerdere aspecten van de organisatie, waardoor ze als een voorbeeldfunctie de verandering in de gang moeten zetten. In deze context, is leiderschap het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsgedragingen, eigenschappen en motieven als ook door het uitvoeren van verschillende activiteiten. Op deze leiderschapsgedragingen ligt de focus van dit onderzoek. In de literatuur worden deze gedragingen gekoppeld aan enkele leiderschapsstijlen. Iedere stijl heeft zijn eigen kenmerken en effecten op diegenen waaraan leiding wordt gegeven. Vaak kunnen meerdere stijlen en gedragingen worden onderscheiden bij een leider. Dit past goed in een organisatie, omdat met deze variatie beter aan de behoefte van de organisatie kan worden voldaan (Van Wart & Suino, 2017). Hieronder zal worden ingegaan op een aantal belangrijke leiderschapsgedragingen, met de gekoppelde leiderschapsstijl(en) erbij vermeld. De gedragingen zijn gebundeld onder drie hoofdthema’s: de wijze waarop een leider zijn contact inricht met de ondergeschikten, de wijze waarop de leider toezicht of controle houdt op de ondergeschikten en de wijze waarop de leider de taakverdeling bepaalt bij de

ondergeschikten. Deze drie thema's hebben namelijk een relatie met socialisatie, zoals benoemd in paragraaf 2.3.

#### 2.4.1 Contact inrichten

Een leider kan op verschillende manieren het contact met zijn ondergeschikten inrichten.

Wanneer een leider amper betrokken is bij het contact met zijn ondergeschikten, zal hij grotendeels afwezig zijn. Hierbij zijn geen vaste gesprekken met medewerkers. Er wordt geen verantwoordelijkheid getoond vanuit de leider. Dit wordt ook wel een laissez-faire stijl genoemd (Van Wart & Suino, 2017). Wanneer een leider het contact zakelijk inricht, is het persoonlijk contact tussen leider en ondergeschikte laag. De aandacht voor de ondergeschikte persoonlijk is afwezig en het contact richt zich voornamelijk op het werk. De focus ligt op het behalen van de resultaten of doelen (Blake & Mouton, 1981, 1982; Van Wart & Suino, 2017). De leider is voornamelijk bezig met doelstellingen en prioriteiten, werk organiseren, verantwoordelijkheden toewijzen, activiteiten plannen en middelen over verschillende activiteiten verdelen (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002). Dit voorkomt vertraging, dubbel werk en verspilling van middelen. In het contact wordt bepaald wat het tijdschema is, wie wat doet en wat daar voor nodig is. De leider is vooral bezig met communiceren over deze taken, doelen, planning en relevante procedures. Dit zorgt ervoor dat mensen begrijpen wat ze hoe en wanneer moeten doen. Hiervoor is er wel informatie nodig van andere mensen in de organisatie, zoals ondergeschikten of bazen (Yukl, 2012). Stijlen die hieraan gekoppeld worden, zijn de directieve, task oriented of transactionele stijl (Hersey & Blanchard, 1988; Van Wart & Suino, 2017).

Wanneer de leider vooral gefocust is op de relatie met de ondergeschikte, zal het contact persoonlijk en individueel worden ingericht. De leider kan hierbij steunen, aanmoedigen, ontwikkelen, luisteren en herkennen. Steunend gedrag zorgt voor het opbouwen van een goede relatie onderling, waarbij de medewerker wordt geholpen bij problemen. De leider toont hierbij persoonlijk interesse, luistert naar gevoelens en mening van medewerkers en geeft het vertrouwen dat ze de taak goed kunnen uitvoeren (Hersey & Blanchard, 1988; Van Wart & Suino, 2017; Yukl, 2012; Yukl et al., 2002). Medewerkers voelen zich hierdoor betrokken bij de organisatie. Het contact is gericht op de ontwikkeling van de medewerker en gaat bijvoorbeeld over loopbaanontwikkeling, ontwikkelen van vaardigheden of

samenwerking met collega's (Yukl, 2012). De leider toont hierbij waardering van de kunde en kennis van de medewerker en geeft vertrouwen om taken zelf uit te voeren. Dit wordt ook wel de participatieve, people oriented of democratische stijl genoemd (Blake & Mouton, 1981, 1982; Hersey & Blanchard, 1988; Van Wart & Suino, 2017).

Een leider kan bij het contact ook inzetten op het groter geheel van de organisatie. Hierbij wordt gefocust op communicatie om een visie neer te zetten. Door een collectief gevoel te creëren van missie, waarden en doelen, ontstaat een band tussen leider en ondergeschikten. De leider zal in de contactmomenten de focus leggen op het groter geheel en zal de normen, waarden, missie en doel van de organisatie weerspiegelen (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002). Dit kan hij doen door gebruik te maken van metaforen, symbolen of slogans. Ondergeschikten krijgen hierbij veel individuele aandacht, om iedereen te betrekken bij de organisatie. Er wordt intensief en interactief samengewerkt tussen leider en volger, die elkaars waarnemingen en acties beïnvloeden (Khanin, 2007). Dit is gebaseerd op het helpen van volgers om hun prestaties te verbeteren met charisma en individuele aandacht (Bass, 1990). Dit heeft als doel om een proces van verandering op gang te brengen (Khanin, 2007). Leaders kunnen ook inzetten op hun aantrekkelijke persoonlijkheid. Contact wordt hierbij gebruikt om hun persoonlijkheid aan te prijzen in combinatie met hun inzichten of wijsheden. Dit wordt ook wel aan transformationeel, inspirerend of charismatisch leiderschap gekoppeld (Bass, 1990; Lim et al., 2017; Rowold, 2005; Van Wart & Suino, 2017).

#### 2.4.2 Toezicht houden

Een leider kan op verschillende manieren toezicht houden op zijn ondergeschikten. Wanneer de leider veel toezicht houdt op zijn ondergeschikten, wordt dit ervaren als het hebben van een hoge mate van controle. Instructies en richtlijnen vooraf worden duidelijk en gestructureerd doorgegeven aan ondergeschikten, waarna er gecontroleerd wordt of de instructies zijn opgevolgd. Bij een resultaatgerichte focus is het toezicht voornamelijk intern gericht. Hierbij zal worden gekeken of de resultaten wel op koers liggen. Dit kan gebeuren door (voortgangs)rapporten te lezen, veel functioneringsgesprekken te houden, informatiesystemen te gebruiken waarin de voortgang wordt bijgehouden en door middel van managing bij walking around (Yukl, 2012). Leiderschapstijlen die hieraan worden gekoppeld

zijn transactioneel, prestatiegericht, instruerend, directief of task oriented leiderschap (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1981, 1982; Van Wart & Suino, 2017).

Een leider kan ook alleen toezicht houden op de gedelegeerde verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan ondergeschikten. De leider monitort van bovenaf op problemen bij de uitvoering en vertrouwt verder op de ondergeschikten. Gedrag wat hierbij past, is de medewerker vrij laten, optreden bij problemen of informeren naar de voortgang en of er hulp nodig is. Dit kan bijvoorbeeld door het houden van frequente overleggen over de voortgang en eventuele problemen. Hierdoor houdt de leider zelf meer tijd en energie over voor andere onderdelen, zoals strategische vraagstukken of het persoonlijk aspect van medewerkers. Dit heet ook wel de delegerende stijl (Hersey & Blanchard, 1988). Daarnaast kan de leider toezicht houden op het eindresultaat, zonder toezicht of controle tijdens het proces. Alleen bij problemen, moet men aan de bel trekken. Gedrag hierbij is vooral afwezig, de leider treedt dan ook niet actief op in toezicht of controle. Dit ziet men vaak terug bij een laissez-fair stijl.

#### 2.4.3 Taakverdeling inrichten

Een leider kan op verschillende manieren taken verdelen aan zijn ondergeschikten. Wanneer de leider erg veel betrokken is bij het verdelen van taken, zal dit bijna op autoritaire wijze gebeuren. Hierbij worden specifieke werkinstructies gegeven aan de ondergeschikten om ze zo veel mogelijk te sturen. Een prestatiegerichte leider standaardiseert de taak- en functievereisten. Taken worden verduidelijkt, geïnformeerd en gedelegeerd volgens een vaste procedure en vaste regels voor een zo goed mogelijk resultaat. Hierbij zoekt een leider voornamelijk naar verbetering van de resultaten met uitdagende doelen voor ondergeschikten. De leider koppelt hier vaak negatieve en positieve beloningen aan, gebaseerd op de taakuitvoering (Van Wart & Suino, 2017). Leiderschapstijlen die hieraan worden gekoppeld zijn transactioneel, directief, task oriented of prestatiegericht leiderschap (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1981, 1982; Oke et al., 2009; Van Wart & Suino, 2017).

De leider kan ook samen met de ondergeschikten taken invullen. De leider bepaalt wat de medewerker moet doen en legt dit uit, maar staat wel open voor suggesties van de medewerkers. Door deze vorm ontstaat er steeds meer deskundigheid en draagvlak bij de medewerker. Dit kan de leider doen door rekening te houden met de mening van



ondergeschikten, hen bij gesprekken betrekken en een coördinerende rol aan de te nemen. Als de leider kaders stelt waarbinnen de medewerkers zelf kunnen invullen, zal het gedrag gebaseerd zijn op luisteren, vertrouwen geven en het motiveren van en medewerkers en oplossen van samenwerkingsproblemen. Dit wordt ook wel omschreven als de participatieve, democratische stijl of ondersteunende stijl (Hersey & Blanchard, 1988; Van Wart & Suino, 2017).

Een leider kan ook taken overlaten aan zijn team, waarbij de ondergeschikten een groot deel van verantwoordelijkheden en bevoegdheden zelf dragen. Het team maakt zelf beslissingen, voert uit en lost problemen op. De manager staat op afstand en monitort de voortgang door periodiek de prestaties te evalueren. De leider hoeft hierbij niet te sturen. Wanneer er iets verandert in het proces of taken, is het wel essentieel dat er opnieuw gedelegeerd wordt. Een leider kan op deze wijze werken wanneer medewerkers voldoende opleiding, training of ervaring in het vak hebben of wanneer medewerkers met elkaar kunnen samenwerken en zelf problemen kunnen oplossen. Dit gedrag past bij een delegerende stijl (Hersey & Blanchard, 1988). De leider kan ook focussen op de lange termijn door innovatie te ontwikkelen en nieuwe ideeën aan te moedigen (Oke et al., 2009). Zijn taken bestaan dan uit focussen op mensen in het groter geheel, de omgeving scannen, strategische planning maken, visie verspreiden en het versterken van partners en netwerken (Carter & Greer, 2013; Van Wart & Suino, 2017). Dit wordt ook wel een transformationele stijl genoemd.

## 2.5 Leiderschapsgedragingen en doorgeven van kernwaarden

Een leider kan dus verschillende houdingen en gedragingen aannemen bij het leiding geven aan medewerkers. Enkele gedragingen en houdingen hiervan dragen actief bij aan het doorgeven van waarden (Dhiman & Marques, 2020). Dit gebeurt allereerst wanneer een leider transparant en duidelijk is in de communicatie en in de relatie met anderen in de organisatie. Hierdoor kunnen medewerkers erop vertrouwen op dat informatie met hen gedeeld wordt, wat bijdraagt aan een versterking van gedeelde kernwaarden onder medewerkers. Dit kan door open gesprekken te voeren om begrip en loyaliteit te creëren. Daarnaast worden kernwaarden in een organisatie sneller overgenomen als een leider morele kwesties in acht neemt en de input van medewerkers meeneemt in overwegingen (Dhiman & Marques, 2020).

Leiders hebben een cruciale rol in het bepalen en communiceren van de waarden van de organisatie. Ze fungeren als voorbeeld van de waarden van de organisatie en bijbehorend gedrag. Leiders moeten dit ook goed kunnen toepassen, met aandacht voor de balans en relatie tussen verschillende waarden (Kernaghan, 2003; Schein, 2004). Leiderschapsgedrag is op deze manier een relevante factor in het bepalen van nieuwe dingen of afleren van oude gebruiken in de cultuur, zoals het realiseren van gedragsverandering bij medewerkers om zo de kernwaarden te implementeren (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2004). Wanneer de geplande organisatieveranderingen niet overeenstemmen met de heersende culturele waarden, moeten leidinggevenden door middel van hun gedrag zorgen dat het gedrag van medewerkers wel in overeenstemming komt (Cameron & Quinn, 2011). Waarden doorgeven is een top-down proces. Leiders aan de top formuleren waarden, waarna wordt geprobeerd door communicatiekanalen, beloningen, routines en regels de waarden onderin de organisatie te brengen. Leiders verspreiden de waarden door werving en selectie van het personeel, programma's over de strategische plannen, visie en missie, trainingen en beloningssystemen. Dit geeft aan wat belangrijk is voor leiders en welke problemen hun aandacht krijgen (Paarlberg & Perry, 2007; Schein, 2004).

In de literatuur wordt gesteld dat verschillende leiderschapsgedragingen ook zorgen dat waarden in variërende mate worden overgenomen in een organisatie. Zo blijkt dat de mate van contact, toezicht en taakverdeling verschil maken. Meer en interactiever contact heeft een positief effect op het doorgeven van kernwaarden. Zo zouden medewerkers die in een groep worden gezet met elkaar en interactief en frequent contact hebben met een senior of leidinggevende, zich meer betrokken voelen bij de organisatie en dus ook beter de waarden van de organisatie zelf overnemen (Cable & Parsons, 2001; Hart, 1991; Jones, 1986). Het is hierbij belangrijk dat de leider de nadruk legt op het overkoepelende plaatje, het algemene doel van de medewerker en groei mogelijkheden in de organisatie (Cable & Parsons, 2001; Van Maanen & Schein, 1979). Wanneer de leider daarnaast in het contact een voorbeeld is van de kernwaarden, draagt dit ook positief bij aan het doorgeven daarvan (Cable & Parsons, 2001; Hart, 1991). Als medewerkers op de hoogte zijn van hun rollen in de organisatie en de richting waar ze naartoe kunnen groeien, stimuleert dit het doorgeven van kernwaarden (Cable & Parsons, 2001). Ook het opdoen van positieve sociale ervaringen zorgt voor het doorgeven van kernwaarden. Hieronder vallen bijvoorbeeld inbreng mogen leveren en het stimuleren

van eigen reacties op gebeurtenissen of sociaal contact met anderen in de organisatie (Cable & Parsons, 2001).

Op het gebied van toezicht, kan men concluderen dat veel en strikt toezicht houden het uitdragen van kernwaarden niet verbetert. Door het inbouwen van veel toezicht, actief controleren of taken wel zijn uitgevoerd en verantwoordingsmechanismen zoals verslagen en systemen, worden eigen initiatieven, ideeën en creativiteit tegengehouden. Hierdoor voelen individuen zich minder verbonden met het collectieve idee en gevoel van de organisatie (Cable & Parsons, 2001; Dhiman & Marques, 2020). De focus op het werk wordt gestimuleerd, in plaats van het organisatiegevoel. De socialisatie van kernwaarden wordt hierdoor niet vergroot (Dhiman & Marques, 2020).

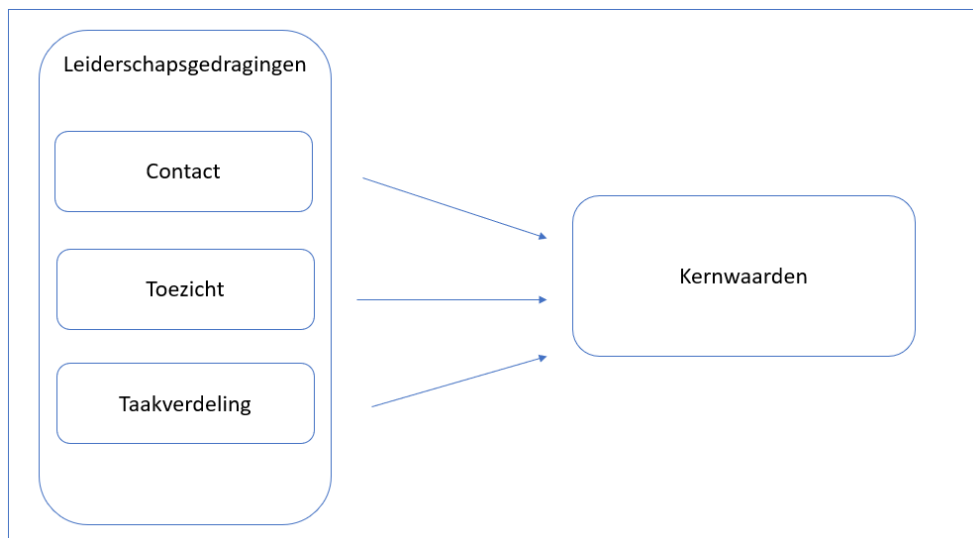
Wat betreft taakverdeling blijkt dat medewerkers die hun eigen taken kunnen vormgeven, waarbij innovatie en creativiteit wordt gedeeld, zich sneller identificeren met de organisatiewaarden dan medewerkers die in het diepe worden gegooid en alleen taken moeten uitvoeren. Medewerkers die niet in een groep worden gezet en weinig persoonlijke individuele aandacht krijgen, hebben minder gevoel voor gedeelde waarden in de organisatie (Cable & Parsons, 2001). Wanneer de onzekerheid bij medewerkers wordt weggenomen en duidelijk is welke taken ze kunnen uitvoeren, draagt dit juist wel bij aan de verbetering van de socialisatie van kernwaarden (Dhiman & Marques, 2020).

## 2.6 Conceptueel model

Zoals hierboven uitgelegd, speelt leiderschap een belangrijke rol in het doorgeven van kernwaarden in een organisatie aan medewerkers. Deze relatie heeft al in enkele onderzoeken centraal gestaan. Diverse leiderschapsgedragingen dragen bij aan het doorgeven van deze waarden. Zo wordt gesteld dat interactief, frequent en persoonlijk contact vanuit een leidinggevende bijdraagt aan de socialisatie van medewerkers in de organisatie (Bauer & Erdogan, 2011). Herhaalde communicatie over de waarden en gewenste gedragingen zorgen voor een beter besef van de organisatie. Een leider die een voorbeeldfunctie vervult, stimuleert ook het doorgeven van de kernwaarden aan de medewerkers (Bauer & Erdogan, 2011; Cable & Parsons, 2001; Schein, 1988; Van Maanen & Schein, 1979). Wanneer een leider medewerkers kaders geeft om binnen te werken, met ruimte voor eigen interpretatie, draagt

dit ook bij aan het socialisatieproces (Dhiman & Marques, 2020). Eigen initiatief nemen wordt op die manier gestimuleerd, waardoor de organisatiewaarden beter worden doorgegeven aan medewerkers en medewerkers zich ook meer deel voelen van het groter geheel van de organisatie.

Op basis van deze onderzoeken en de theorieën uit het theoretisch kader, wordt ook in dit onderzoek verwacht dat leiderschapsgedragingen op het gebied van contact, toezicht en taakverdeling van invloed kunnen zijn op het doorgeven van kernwaarden. Deze relatie vormt de basis van dit onderzoek en is schematisch weergegeven in het conceptueel model hieronder. Er wordt verwacht dat het hebben van aandacht en ruimte voor de medewerker, zowel in de vorm van contact, toezicht en taakverdeling zorgt voor het beter doorgeven van kernwaarden. Uit de literatuur blijkt wel dat de mate van hoe de kernwaarden van de organisatie gedragen worden, per persoon verschillen. Hierdoor wordt er in dit onderzoek vooral gefocust op de individuele ervaringen van mensen in de organisatie. Het conceptueel model staat in Figuur 1 grafisch weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel model onderzoek

## Hoofdstuk 3. Methodologie

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Om het doorgeven van kernwaarden door middel van diverse leiderschapsgedragingen binnen een organisatie te verklaren, is er een vergelijkende casestudy uitgevoerd. Specifiek focust dit onderzoek zich op enkele leiderschapsgedragingen bij het doorgeven van kernwaarden binnen Doc-Direkt. Het onderzoek is hierbij kwalitatief van aard, omdat de leiderschapsgedragingen en het doorgeven van kernwaarden in kaart wordt gebracht door middel van interviews met leidinggevenden en ondergeschikten (Van Thiel, 2015). Hierbij is er gevraagd naar de percepties en ervaringen (Van Thiel, 2015).

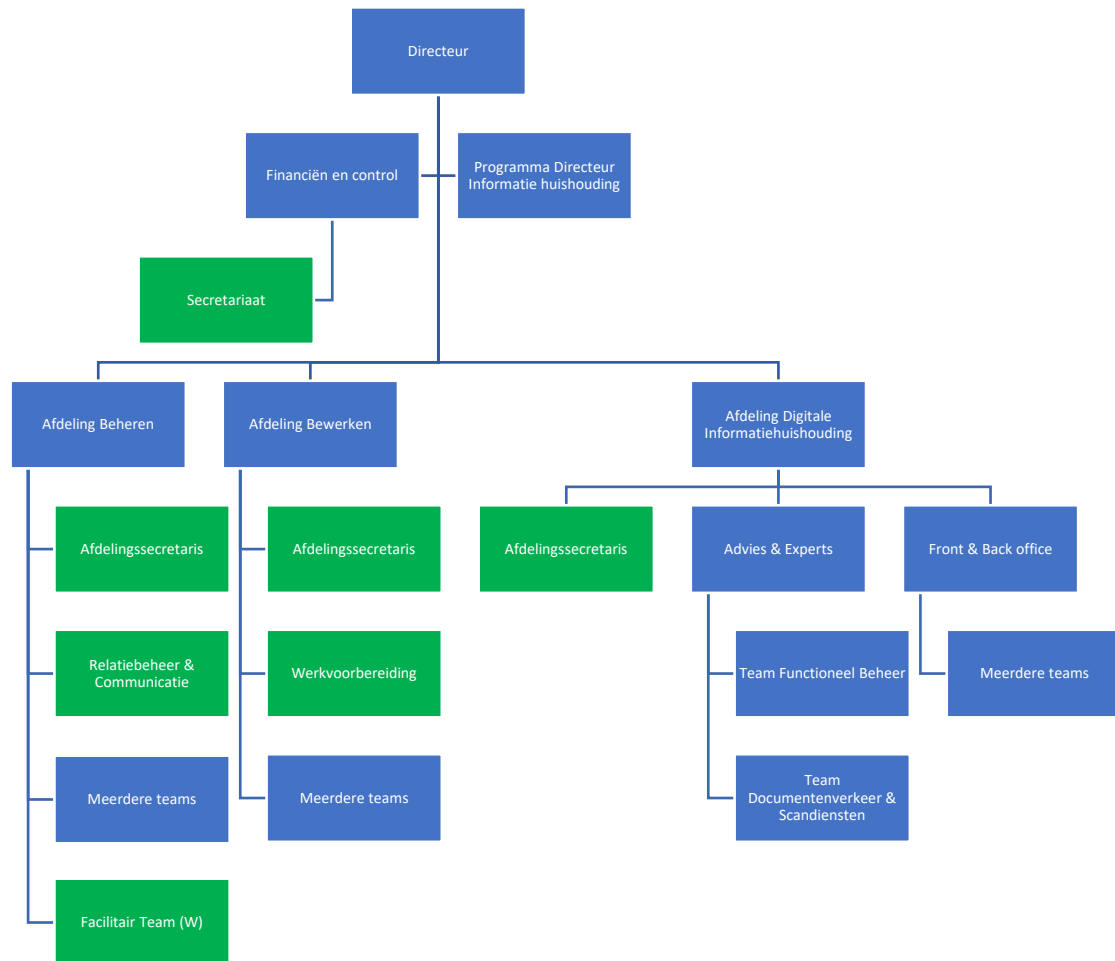
Bij het selecteren van een casus is gelet op een aantal onderdelen. Leiderschap is een terugkerend thema in de literatuur, voornamelijk in de publieke sector. Een casus die onder de publieke sector valt, is dan het meest ideaal. Dit is bij Doc-Direkt het geval. Daarnaast is specifiek gekozen voor een organisatie die in ontwikkeling is. De context van organisatieontwikkelingen is belangrijk voor de impact en effectiviteit van leiderschapsgedrag (Higgs & Rowland, 2011). Leiders spelen een grote rol bij veranderingen, waardoor de context van een veranderende organisatie dan ook erg interessant en waardevol is. Uiteindelijk is gekozen voor Doc-Direkt, die als shared service organisatie volop in ontwikkeling is in de publieke sector. De organisatie bestaat uit drie afdelingen, met eigen leider. Door het uitvoeren van een vergelijkende casestudy binnen deze organisatie, kunnen diverse leiderschapsgedragingen in kaart worden gebracht waarbij verschillende afdelingen met elkaar worden vergeleken. Op deze manier kan inzicht worden verkregen over hoe diverse leiderschapsgedragingen bijdragen aan het doorgeven van kernwaarden in de organisatie. Een vergelijkende casestudy bij Doc-Direkt sluit zo aan bij het onderzoeken van de wijze waarop een bepaalde leiderschapsgedraging kernwaarden doorgeeft aan medewerkers in de organisatie.

## 3.2 Methode

### 3.2.1 Casusbeschrijving

De casus die in dit onderzoek centraal staat, is leiderschap en het doorgeven van kernwaarden binnen de drie afdelingen van de shared service organisatie Doc-Direkt. Binnen de organisatie werken ongeveer 400 mensen en zijn drie afdelingen actief, die verspreid zijn over vier locaties in Nederland: Den Haag, Rijswijk, Apeldoorn en Winschoten (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022). Allereerst is er de afdeling Beheren, waar archieven worden bewaard, archieven worden geplaatst in depots en documenten worden opgevraagd door partijen die informatie willen hebben (Persoonlijke communicatie, 10 februari 2022). Daarnaast is er de afdeling Bewerken, waar de archieven van zorgdraggers binnenkomen om te bewaren. Hier worden de documenten klaargemaakt voor de opslag en materieel verzorgd (Rijksoverheid, z.d.-a). De derde afdeling binnen Doc-Direkt is Digitale Informatie, waar de digitale producten en diensten van Doc-Direkt onder vallen. Voorbeelden hiervan zijn diverse systemen om informatie en documenten te ordenen en terug te vinden en software om informatie te anonimiseren. Deze diensten en producten kunnen worden ingezet bij ministeries en andere rijksoverheden (Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, 2022). Daarnaast heeft deze afdeling ook adviseurs, die bij de departementen worden ingezet om de informatiehuishouding te verbeteren. Ten slotte is er ook een ondersteunend onderdeel binnen Doc-Direkt, namelijk Financiën en Control, waaronder ook staf valt (Persoonlijke communicatie, 10 februari 2022).

In Figuur 2 wordt een versimpelde versie van het organogram weergegeven. Het volledige organogram is te vinden in bijlage 4.



Figuur 2. Versimpelde weergave organogram Doc-Direkt (Persoonlijke communicatie, 23 februari 2022).

Doc-Direkt wil zijn positie versterken op het gebied van informatiehuishouding, om toekomstbestendiger te worden. Door alle recente veranderingen is ook Doc-Direkt bezig met zich te ontwikkelen richting een volwaardige SSO informatiehuishouding. Dit doen ze door de organisatiestructuur en -cultuur onder de loep te nemen, door bijvoorbeeld naar de visie, missie, strategie en kernwaarden te kijken en deze waar nodig aan te passen. Een vraagstuk hierbij is leiderschap. Doc-Direkt zou graag meer zicht willen krijgen op de leiderschapsgedragingen binnen de organisatie, specifiek gekeken naar de twee verschillende takken in de organisatie en hoe de kernwaarden binnen de organisatie hierdoor worden verspreid. Op basis daarvan kan de organisatie de kernwaarden en leiderschapsgedragingen beter op elkaar afstemmen en zorgen dat deze goed worden overgedragen, om zo de

organisatie verder te ontwikkelen en mee te krijgen in de toekomstvisie van informatiehuishouding op Rijksbreed niveau. Deze vraag vormt dan ook de basis van dit onderzoek.

### 3.2.2 Dataverzameling

Om verdiepend op het onderwerp in te kunnen gaan, is gekozen voor het houden van interviews. Door het houden van interviews, kunnen ervaringen en meningen het best in kaart worden gebracht en kan ook dieper op een onderwerp worden ingegaan dan bij surveys door de mogelijkheid om aanvullende vragen te stellen, wat past bij abstracte onderwerpen, zoals leiderschap en organisatiecultuur (Boeije, 2014; Schein, 2004; Van Thiel, 2015). Ten slotte sluiten interviews in plaats van surveys beter aan bij de organisatie. Veel medewerkers willen graag uitgebreid persoonlijk over een onderwerp praten, in plaats van online een survey te maken. Aan deze wens is voldaan door eerst kennismakingsgesprekken met mensen te houden en vervolgens in een vervolgesprek de interviews te houden.

De respondenten voor de interviews zijn op basis van een selecte steekproef geselecteerd middels het organogram van de organisatie. Er zijn dus gericht bepaalde personen geselecteerd (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek wordt gefocust op hoe kernwaarden worden doorgegeven via de afdelingshoofden of directieleden (=leidinggevenden) aan de teamleiders (=ondergeschikten) in de organisatie. Directieleden zijn relevant, omdat ze in de top van de organisatie werken en hun leiderschap de richting van de organisatie en kernwaarden bepalen. Teamleiders zijn relevant, omdat ze hiërarchisch gezien onder het topmanagement vallen, maar wel boven het laagste operationele niveau (Wooldridge et al., 2008). Hierdoor heeft deze groep zowel toegang tot het topmanagement als tot het operationele niveau van de organisatie, waardoor ze kennis hebben over de daadwerkelijke werkzaamheden en activiteiten die medewerkers uitvoeren. Het middenmanagement is hierdoor een belangrijke actor in het zowel interpreteren van de kernwaarden, visie en strategie van de organisatie als het doorgeven hiervan aan de rest van de organisatie. Zo dragen ze bij aan organisatieontwikkeling (Huy, 2002; Paarlberg & Perry, 2007; Wooldridge et al., 2008). Ze fungeren namelijk als de communicatiekanalen om deze waarden door de organisatie te verspreiden en om te zetten in de dagelijkse werkzaamheden en verantwoordelijkheden van werknemers (Paarlberg & Perry, 2007).



Allereerst zijn alle afdelingshoofden en teamleiders benaderd in de organisatie voor een kennismakingsgesprek. Er is met iedere teamleider en afdelingshoofd een kennismakingsgesprek gevoerd, waarin is aangegeven dat er interviews zullen worden gehouden en is gevraagd of mensen interesse hadden om deel te nemen. Op basis hiervan zijn alle vier de afdelingshoofden en 11 van de 14 teamleiders geïnterviewd. Daarnaast zijn er nog twee gesprekken gehouden met medewerkers, die relevant zijn voor het onderzoek. Deze zijn volgens de interviewregels gehouden, geanalyseerd en uitgewerkt in een gespreksverslag. Dit geeft een totaal van 15 interviews en twee gespreksverslagen.

De interviews zijn semigestructureerd opgezet, waarbij het gesprek verloopt aan de hand van een topiclijst. Hierin staan een aantal geformuleerde vragen (Van Thiel, 2015). De vragen zijn aangepast op de geïnterviewden in de organisatie. Zo heeft een directielid andere vragen gekregen dan een teamleider van de organisatie. Er zijn dus voor beide groepen aparte topiclijsten opgesteld. De gerealiseerde tijd van de interviews ligt gemiddeld op 38 minuten. In verband met de coronamaatregelen binnen de Rijksoverheid hebben de interviews via de online vergadertool Webex plaatsgevonden en in enkele gevallen, in overleg met de respondenten, op locatie of telefonisch.

### 3.2.3 Data-analyse

De interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen. Hiervan is een transcript of verslag geschreven. Vervolgens zijn deze transcripten gecodeerd middels het programma ATLAS.ti. Het coderen is gebeurd op basis van drie stappen: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2014). Allereerst is open gecodeerd, waarbij aan de tekstfragmenten in de transcripten codes worden gekoppeld. Vervolgens is er axiaal gecodeerd, waarbij de codes van de tekstfragmenten in een overkoepelende code zijn gezet. Ten slotte is op basis van deze gevonden overkoepelende categorieën de link met de theorie gelegd. Op basis hiervan zijn de aanbevelingen gedaan in hoofdstuk vier.

## 3.3 Operationalisatie

In de onderstaande operationalisatietabel in Figuur 3 zijn de centrale begrippen contact, toezicht en taakverdeling geoperationaliseerd. Daarnaast zijn de centrale begrippen van de

onderzochte kernwaarden geoperationaliseerd. Deze centrale concepten zijn opgesplitst in dimensies, waarbij indicatoren zijn opgesteld op basis van literatuur over leiderschap en het doorgeven van kernwaarden. Dit is al toegelicht in het theoretisch kader. De indicatoren vormen de basis voor de interviews, waarbij er zowel voor de leidinggevenden als ondergeschikten een aparte topiclist is gemaakt. Deze zijn te vinden in bijlagen 2 en 3. Het gebruik van een topiclijst zorgt voor eenduidigheid bij het afnemen van interviews (Van Thiel, 2015).

Voor de dimensies en de indicatoren is gebruik gemaakt van de literatuur over leiderschapsgedragingen, socialisatieprocessen en kernwaarden. Dit is afgeleid uit diverse wetenschappelijke bronnen zoals uitgewerkt in het theoretisch kader. In dit onderzoek is gekozen voor het onderzoeken van de kernwaarden van Doc-Direkt: Klantgerichtheid, professionaliteit, betrouwbaarheid en respectvol met elkaar omgaan (Persoonlijke communicatie, 10 februari 2022). Deze waarden zijn daarnaast veelvoorkomend in de publieke sector (Kernaghan, 2003; Krishnan, 2001).

Klantgerichtheid in een organisatie is wanneer de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten worden meegenomen in de producten en diensten van de organisatie (Day et al., 1979; Narver & Slater, 1990). Professionaliteit omvat diverse aspecten (Pugh, 1989). Professionaliteit is het leveren van organisatorische diensten met een zo hoog mogelijke kwaliteit aan klanten (Liff & Anderson, 2013). Professionals hebben hierbij gespecialiseerde kennis en expertise en beschikken over de vrijheid om beslissingen te nemen over moeilijke taken (Khan & Khan, 2018). Het blijven ontwikkelen van vaardigheden is hiervoor essentieel. Daarnaast valt het houden aan afspraken, verantwoordelijkheid nemen voor daden en acties en hierover tijdig te communiceren ook onder professionaliteit (Caldwell & Clapham, 2003; Jones, 2012). Vanuit professionaliteit handelt men vanuit het belang van het publiek of de omgeving, waarbij het algemeen belang boven het individueel belang leidend is.

Betrouwbaarheid betreft de opgebouwde ervaringen die leiden tot vertrouwen in een ander individu of organisatie. Voorbeelden van zulke ervaringen zijn interacties met medewerkers van de organisatie of het aankopen van producten en diensten bij de organisatie (Caldwell & Clapham, 2003). Vertrouwen kan men definiëren als het geloof dat een persoon of organisatie

eerlijk, ethisch en niet bedreigend is (Caldwell & Clapham, 2003). Betrouwbaarheid in een organisatie kan worden gebaseerd op diverse onderdelen (Caldwell & Clapham, 2003), zoals het naleven van kwaliteitsnormen en wetten, het deel kunnen nemen aan processen en systemen van de organisatie en de mate van communicatie die wordt verstrekt aan stakeholders.

Respectvol met elkaar omgaan betekent dat men de ander moet waarderen, naar elkaar moet luisteren, niet mag oordelen en de mening van anderen mee kan laten wegen in besluitvorming (Heaphy & Dutton, 2012; Tyler & Lind, 1992). Van Quaquebeke en Eckloff (2009, p. 344) omschrijven dit als 'respect as a person's attitude towards other people, in whom he/she sees a reason that, in itself, justifies a degree of attention and a type of behavior that in return engenders in the target a feeling of being appreciated in importance and worth as a person'.

Abstract concept	Dimensie	Subdimensie	Indicatoren
Leiderschapsgedragingen  Definitie concept: <i>'Aspect of behavior that explain leader influence on the performance of a team, work unit or organization'</i> (Yukl, 2012, p. 66).	<b>Contact</b> <i>'Contact leggen: onderlinge verbinding, relaties tot stand brengen'</i> (Van Dale, z.d.-a)	Afwezig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact met ondergeschikten is sporadisch</li> <li>- Inzicht in gedrag en gevoelens van ondergeschikte is beperkt</li> </ul>
		Zakelijk of taakgericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprekken vooral gericht op resultaten, presteren of voortgang en weinig persoonlijke interesse</li> <li>- Tijdens gesprekken eenzijdig zenden en ontvangen</li> </ul>
		Mensgericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hulp bieden om samen dingen aan te pakken</li> <li>- Ruimte om te praten over privékwesies of gevoelens</li> <li>- Luisteren naar medewerkers</li> <li>- Aanbieden van coaching en ontwikkeling van medewerkers</li> <li>- Talenten en interesses van mensen worden gekoppeld aan het werk</li> </ul>
		Verandergericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers krijgen ruimte voor eigen beslissingen</li> <li>- Veel communicatie over visie, strategie, missie</li> <li>- Visie, strategie en missie worden omgezet in tastbare elementen, zoals symbolen, slogans en metaforen</li> <li>- Bedenken van nieuwe ideeën of oplossingen, bijvoorbeeld procesontwerpen of technische updates</li> <li>- Actief zoeken naar partijen om mee te verbinden</li> </ul>
	<b>Toezicht</b>	Actief monitoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leider is cijfermatig gericht, op boeken van resultaten</li> </ul>

<i>'Controle op iets of iemand om te kijken of alles goed gaat'</i> <i>(Encyclo.nl, z.d.)</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sterke formele verantwoording over geboekte resultaten, bijvoorbeeld in formele gesprekken of rapportages</li> <li>- De ruimte om fouten te maken is klein</li> <li>- Leider vraagt om veel informatie en wil veel weten</li> <li>- Gebruik van informatiesystemen die de voortgang bijhouden</li> </ul>
	Ondersteunen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tussentijdse voortgangsgesprekken met medewerkers</li> <li>- Voornamelijk melden bij problemen</li> <li>- Voortgang wordt samen besproken om dingen te verbeteren</li> </ul>
	Afwezig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leider is afwezig bij de controle van de uitvoering</li> <li>- Leider wil pas op de hoogte gehouden worden bij problemen</li> </ul>
<b>Taakverdeling</b> <i>'Verdeling van werk in taken'</i> <i>(Van Dale, z.d.-b)</i>	Delegeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dagelijkse taken van medewerkers worden duidelijk bepaald en vastgelegd: wie doet wat en wat is hiervoor nodig?</li> <li>- Uitleggen van vaste regels of procedures bij het uitvoeren van taken</li> <li>- Strikte deadlines of tijdsplanning om vertraging en extra kosten te voorkomen</li> <li>- Communiceren van te behalen doelen</li> </ul>
	Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoren op afstand</li> <li>- Medewerkers krijgen ruimte om zelf taken in te vullen en uit te voeren binnen kaders</li> <li>- Medewerkers mogen zelf taken aandragen om op te pakken</li> </ul>
	Zelfsturend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers bepalen zelf specifieke taakverdeling en invulling hiervan</li> <li>- Overleg over taken die opgepakt moeten worden</li> </ul>

Figuur 3. Operationalisatietabel leiderschapsgedragingen

Abstract concept	Dimensie	Subdimensie	Indicatoren
Kernwaarden	<b>Betrouwbaarheid</b> "the subjectively perceived point on a continuum at which a group or organization's behaviors are perceived as complying with the ethical duties considered to be owed to the person or organization who is making the decision to trust" (Caldwell &		- Organisatie of betrokken medewerkers zijn zich bewust van hun rol en erkennen gemaakte fouten - Handelen op basis van bekende regelgeving, wetten of procedures
			- Afspraken worden nagekomen binnen de afgesproken termijn en indien niet haalbaar, wordt dit gecommuniceerd
			- Betrokkenen zijn op de hoogte van de kennis en expertise van de organisatie - Afspraken worden duidelijk gecommuniceerd naar anderen - Frequent contact met betrokken partijen

	Clapham, 2003, p. 356).		
<p><b>Professionaliteit</b></p> <p>“Reflectief vakmanschap en meesterschap, dat zich manifesteert in de verwerving van controle over het werk, het kunnen verantwoorden van dit handelen en in het kunnen inspelen op of zich aanpassen aan wisselende omstandigheden”</p>	Professionele kennis en expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers zijn langere tijd in dienst</li> <li>- Medewerkers worden opgeleid of bijgeschoold om dingen te leren</li> <li>- Specialistisch vakkennis in de organisatie</li> <li>- Medewerkers hebben een gespecialiseerde opleiding</li> </ul>	
	Strategische visie	- Organisatie heeft een duidelijk beeld naar buiten gecommuniceerd over kennen en kunnen	
	Behoudt en onderhoudt zakelijke contacten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iemand binnen de organisatie onderhoudt de contacten met zakelijke partners over lopende opdrachten</li> <li>- Zakelijke partners zijn op de hoogte van het kennen en kunnen van de organisatie</li> </ul>	
	Publiek belang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Product- en dienstontwikkeling gericht op wensenpakket klant</li> <li>- Producten- en diensten worden breed ingezet en afgenomen</li> </ul>	

	(Kwakman, 1999, p. 50).		
	<b>Respectvol omgaan</b> <i>Showing esteem, dignity and care for another person (Tyler &amp; Lind, 1992)</i>	Onderling contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen mogen hun mening geven in vergaderingen of andere momenten</li> <li>- Leider laat medewerkers uitpraten en betreft ze bij een gesprek</li> <li>- Integriteitsplan of personeelsplan in de organisatie over persoonlijke omgangsnormen</li> </ul>
	<b>Klantgerichtheid</b> <i>"All actions should take into account the needs, requirements and expectations of customers"</i> <i>(Ludwiczak, 2014, p. 358)</i>	Contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprekken gevoerd met klanten om te achterhalen wat wensen zijn</li> <li>- Feedback of evaluatie sessies met klanten om input mee te nemen</li> </ul>
		Focus op de klant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen nieuwe producten en diensten om zo aantrekkelijk te blijven voor klanten</li> <li>- Trainingen aan medewerkers om zo het contact met klanten te verbeteren</li> </ul>

Figuur 4. Operationalisatietabel kernwaarden



### 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid in het onderzoek is afhankelijk van de nauwkeurigheid van het onderzoek en de consistentie waarmee variabelen worden gemeten. De nauwkeurigheid heeft te maken met de gebruikte meetinstrumenten, in dit geval de gehouden interviews. Bij consistentie is het belangrijk dat het onderzoek herhaalbaar is, om zo dezelfde omstandigheden dezelfde bevindingen te vinden. De juistheid van de bevindingen worden hierdoor gewaarborgd (Van Thiel, 2015). Om de betrouwbaarheid in het onderzoek vooraf zo veel mogelijk te garanderen, zijn de interviewvragen gebaseerd op theoretische veronderstellingen. Daarnaast is de betrouwbaarheid vergroot door mensen uit verschillende organisatielagen te bevragen. Zowel de afdelingshoofden als de teamleiders zijn in dit onderzoek meegenomen, om zo te achterhalen welke gedragingen leiders vertonen en hoe dit bijdraagt aan het doorgeven van kernwaarden in de organisatie.

De validiteit van het onderzoek gaat zowel over de interne als externe validiteit. De interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek, waarbij het juiste effect gemeten moet zijn (Van Thiel, 2015). Om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen, zijn de theoretische concepten en verbanden eerst geconceptualiseerd en geoperationaliseerd aan de hand van de literatuur. Daarnaast is een topiclist opgesteld voor de interviews, zodat de gestelde vragen per organisatielaag hetzelfde zijn (Van Thiel, 2015). Door meerdere organisatielagen in het onderzoek mee te nemen, is de interne validiteit ook verhoogd. Ten slotte is gebruik gemaakt van een membercheck. Indien de respondent hierom vraagt, is het transcript teruggestuurd naar de respondent. Dit draagt bij aan het vergroten van de acceptatie van bevindingen door de opdrachtgever en respondenten (Van Thiel, 2015).

De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. De gevonden resultaten gelden dan ook voor andere personen, organisaties en tijden. In dit onderzoek is gekozen voor een vergelijkende casestudy binnen drie afdelingen van een organisatie, waardoor de generaliseerbaarheid van het onderzoek lager ligt dan bij een vergelijkende casestudy bij verschillende organisaties. De theorie is in dit onderzoek gebruikt om te toetsen in een empirische casus, wat aansluit bij deductief onderzoek. Om de externe validiteit toch te verhogen, is gewerkt volgens een topiclist, wat de betrouwbaarheid en externe validiteit verhoogd (Van Thiel, 2015). Vanwege de opzet van dit onderzoek en beperkte tijd is gekozen voor één formeel meetmoment, met 15 interviews van gemiddeld 38 minuten. Door dit aantal

is geprobeerd de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zo groot mogelijk te maken.

### 3.5 Privacy en ethiek

Privacy en bescherming van persoonsgegevens is erg belangrijk in zowel wetenschappelijk onderzoek als het dagelijks leven. Het belang hiervan werd in 2021 nogmaals duidelijk na een groot datalek bij de GGD, waarbij de gegevens van meer dan 1000 mensen openbaar werden doordat medewerkers toegang hadden tot de gegevens van 6,5 miljoen mensen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2021). Inzetten op de privacy en bescherming van deze gegevens is dus essentieel. Om deze bescherming zo veel mogelijk te bieden in dit onderzoek, is gebruik gemaakt van toestemmingsformulieren, waarin alle rechten van de respondent staan beschreven. Indien een respondent niet akkoord gaat met dit formulier, wordt het interview niet gehouden en al mogelijk verkregen onderzoeksgegevens permanent verwijderd. Tevens is de privacy gewaarborgd van iedere deelnemende respondent, door ze te anonimiseren in het onderzoek.

## Hoofdstuk 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijving organisatie

Doc-Direkt is een organisatie met werknemers die gemiddeld een hoge leeftijd hebben, namelijk boven 50 jaar. Bij de samenvoeging tot Doc-Direkt is het personeel mee overgenomen van de vorige organisaties, waardoor de meeste mensen al jaren in het vak zitten en ook een hogere leeftijd hebben. Doc-Direkt kampt hierdoor, net als veel overheidsorganisaties, de komende jaren met een hoge uitstroom door mensen die met pensioen gaan. Bij het digitale onderdeel van de organisatie ligt de gemiddelde leeftijd iets lager en is het dienstverband gemiddeld ook korter. Hier zijn de afgelopen jaren veel nieuwe, jonge medewerkers bijgekomen door de groei van het digitale onderdeel van Doc-Direkt.

De tijd dat mensen in dienst zijn, verschilt dan ook relatief veel in de organisatie. Over het algemeen kan men stellen dat hoe lager en operationeler men in de organisatie werkt, hoe langer men in dienst is. Zo zijn er meerdere medewerkers in de teams die meer dan 30 jaar in het vak zitten, soms zelfs al 40 jaar. Op het niveau van de teamleiders, het middenmanagement, is het dienstverband gemiddeld korter en bestaan grotere verschillen. Zo zijn er mensen die meer dan 10 jaar teamleider zijn, maar ook enkele mensen die er pas 1 jaar werken. Op het niveau van de afdelingshoofden is het dienstverband aanzienlijk korter. Het dienstverband van het langstzittende afdelingshoofd bij de huidige afdeling is 4 jaar, en de kortst zittende een half jaar op het moment van schrijven. Naar de lengte van een dienstverband binnen de Rijksoverheid voor hogere functies is al veel onderzoek gedaan, onder andere door de Algemene Bestuursdienst (USBO Advies, 2020). Dit fenomeen zal later in het onderzoek uitgebreider worden omschreven.

Daarnaast is Doc-Direkt een organisatie waar relatief veel mannen in dienst zijn, zo werken er bijvoorbeeld drie mannelijke afdelingshoofden, één vrouwelijke, vier vrouwelijke teamleiders en negen mannelijke teamleiders. Ook dit is iets wat niet zeldzaam is binnen de overheid (USBO Advies, 2020).

#### 4.1.1 Beschrijving leiderschap binnen Doc-Direkt

Binnen de Rijksoverheid is het Functiegebouwrijk opgericht, waarin diverse functies met hun gewenste gedragingen worden beschreven. Voor de functie afdelingshoofd, de leider in dit onderzoek, is deze beschrijving ook gemaakt. Om leiderschap binnen een publieke organisatie meer vorm te geven, zal dit worden meegenomen in het onderzoek.

De functie afdelingshoofd valt onder de functiegroep manager schaal 12-15. De hieraan gekoppelde definitie luidt: “stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie” (Rijksoverheid, z.d.-b). Er zijn een aantal categorieën binnen de functie, waarbij de relevante passages voor dit onderzoek per categorie eruit zijn gehaald. De categorieën zijn omgeving, bedrijfsvoering en vernieuwing en verbetering. Hierbij staan de te behalen resultaten beschreven en enkele passende gedragsindicatoren (Rijksoverheid, z.d.-b).

Bij de omgeving is een onderdeel van de te behalen resultaten: ‘De missie, visie en strategie van de eigen organisatie worden helder en begrijpelijk in- en extern uitgedragen en verbonden met de maatschappelijke opgave’ (Rijksoverheid, z.d.-b). Hierbij zouden officieel gedragsindicatoren horen, maar deze zijn niet nader gespecificeerd op dit thema. Dit is opvallend, omdat bij andere resultaten wel enkele specifieke gedragsindicatoren staan vermeld. Leaders zijn dus vrij om dit concept in te vullen en uit te dragen, wat er mogelijk voor zorgt dat dit niet altijd praktisch toepasbaar gebeurt voor de omgeving. Ter vergelijking, het concept ‘een relevant en effectief netwerk onderhouden en benutten’ is wel nader gespecificeerd naar ‘leggen en onderhouden van contacten met de voor de eigen functie relevante personen en organisaties’ en ‘werken op het juiste moment samen met het netwerk om de eigen doelstellingen te bereiken’, waardoor het duidelijker wordt voor een leider wat hem of haar te doen staat.

Bij de bedrijfsvoering moet een leider de onderdelen van de bedrijfsprocessen en opdrachten voor projecten volgens afspraak uitvoeren. De betrouwbaarheid van een leider wordt hierdoor aangehaald, zo stelt ook de gespecificeerde gedragsindicator: ‘is transparant in gedrag: doen wat je zegt en zeggen wat je doet’ (Rijksoverheid, z.d.-b). Daarnaast moet een

leider de verschillende kwaliteiten van medewerkers benutten ten behoeve van organisatiedoelen, inlevingsvermogen en sensitiviteit voor diversiteit tonen en medewerkers stimuleren tot persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarnaast moeten medewerkers periodiek kritische duidelijke en opbouwende feedback in het kader van hun ontwikkeling krijgen. Ten slotte moeten medewerkers uitdagende en leerzame situaties krijgen. Dit vraagt een persoonlijke aanpak van een leider bij contactmomenten, om zo gevoel te krijgen voor de verschillende kwaliteiten en ontwikkelpunten van medewerkers.

Bij de bedrijfsvoering moet een leider samenwerking faciliteren en anderen stimuleren om op basis van gemeenschappelijk belang te handelen. Transparantie bieden over de gewenste haalbaarheid en kwaliteit is ook belangrijk, net als het vertalen van de visie van de organisatie in operationele doelen en stuurt op de realisatie van de doelen (Rijksoverheid, z.d.-b). Dit vraagt enerzijds om een verandergericht karakter van de leider, door partijen aan elkaar te verbinden, rekening te houden met de omgeving om zo op veranderingen te reageren en te stimuleren van innovatie om de doelen te behalen. Anderzijds leggen deze indicatoren de focus op professionaliteit, waarbij men moet handelen op basis van het gemeenschappelijke belang en men de gewenste haalbaarheid en kwaliteit in het oog moet houden.

Bij vernieuwingen gaat het voornamelijk over het meebewegen met relevante ontwikkelingen, het sturen op verbeteringen van werkprocessen en diensten en kennisdeling met relevante partijen. Gedragsindicatoren die hierbij passen zijn reflecteren en het creëren van een positief lerend team. Daarnaast moet men persoonlijke feedback opzoeken, durven te experimenteren en vernieuwend denken en handelen (Rijksoverheid, z.d.-b). Dit vraagt zowel een verandergericht karakter als mensgericht karakter. Zo zal een leider moeten experimenteren en op moeten staan voor vernieuwingen. Daarnaast is een persoonlijke aanpak nodig om feedback op te zoeken en tijd te nemen voor reflectie. Dit vergt immers een soort kwetsbaarheid durven te tonen in een vertrouwde omgeving.

Zoals te zien is in de functiebeschrijving op functiegebouwwijk, zijn de omschrijvingen voor managers, op niveau van de afdelingshoofden, erg ruim en vaak abstract, waardoor er veel ruimte is voor de leider om dit zelf in te vullen. Daarnaast wordt er erg veel van een leider gevraagd op diverse gebieden. Echter ontbreekt nog steeds de invulling over hoe men dan

iets daadwerkelijk moet uitvoeren. Dit kan een risico vormen, dat een leider er de verkeerde invulling aan geeft of het niet kan toepassen. Daarnaast valt op dat er weinig staat over individuele aandacht, praktische invulling van kernwaarden of hoe een leider dit moet overdragen. Een leider krijgt hier vanuit zijn functiebeschrijving dus geen directe richtlijnen voor. Dit wordt ook op teamleider niveau ervaren, blijkt uit de interviews. Zo is er behoefte aan richtlijnen voor zowel afdelingshoofden als teamleiders, voor een uniformere werkwijze onderling.

## 4.2 Interviewproces

In totaal zijn er 15 mensen geïnterviewd voor het onderzoek. De respondentenlijst is opgenomen in bijlage 1. Daarnaast zijn er nog twee gespreksverslagen gemaakt van gesprekken met adviseurs bedrijfsvoering van de organisatie, met de richtlijnen van de interviews. Er zijn vier afdelingshoofden geïnterviewd, 11 teamleiders en twee medewerkers die betrokken zijn bij de organisatie.

In het onderzoek zijn 5 vrouwen en 12 mannen geïnterviewd. Een gemiddeld interview duurde ongeveer 38 minuten. Na het afnemen van de interviews zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd. De codeboom die hierbij tot stand is gekomen, is opgenomen in bijlage 5. Aanvullend zijn de verbanden tussen enkele leiderschapsgedragingen en kernwaarden grafisch weergegeven. De weergave hiervan staan in bijlage 6. De tekstfragmenten zijn open gecodeerd en daarna met behulp van de operationalisatietabel axiaal gecodeerd. Daarbij zijn ook enkele nieuwe codes toegevoegd, die vermeld staan in de codeboom.

## 4.3 Resultaten interviews

Allereerst worden de resultaten van de interviews per afdeling in iedere dimensie uiteengezet. Daarna volgen de bevindingen over de leiderschapsgedragingen de kernwaarden doorgeven. Om anonimiteit van respondenten te waarborgen, worden de standpunten gekwantificeerd door middel van het aantal gebruikte codes, in plaats van het aantal respondenten. Afdelingen verschillen onderling namelijk van hoeveelheid teamleiders, waardoor de anonimiteit van respondenten niet gewaarborgd blijft bij het benoemen van het aantal respondenten per standpunt.

#### 4.3.1 Manier van contact inrichten

Leiders kunnen op diverse manieren vorm geven aan hun contact met hun ondergeschikten. Zo wordt het contact vanuit de leidinggevende op de afdeling Beheren volgens respondenten op een actieve, directe manier ingericht. Zo wordt op meerdere momenten contact gelegd met elkaar, bijvoorbeeld in wekelijkse overleggen, dagelijkse telefoongesprekken en extra contactmomenten indien dit nodig is. Dit wordt zowel door de leider als door teamleiders beaamd en als prettig en open ervaren. Dit is mede mogelijk door de lage span of control, vergeleken met de andere afdelingen. De code 'dingen tegen elkaar kunnen zeggen' is dan ook 17 keer genoemd. Daarnaast vinden de contactmomenten vaak op locatie plaats, wat er voor zorgt dat teamleiders en leider een persoonlijke band met elkaar voelen. Deze directe, persoonlijke aanpak wordt zowel door leider als teamleiders als noodzakelijk geacht, omdat de medewerkers onderling erg verschillen en behoefte hebben aan duidelijkheid.

*Quote respondent 13: "We hebben structureel wekelijks, [...] een overlegje samen, [...] en los daarvan spreek ik hem wel bijna dagelijks telefonisch, als er dingen zijn, of om bij te praten of even iets te melden. [...] dat we dat van elkaar weten, wat er speelt he natuurlijk over de locaties, [...]. Dan is het wel gebruikelijk dat we, ja ik wil niet zeggen iedere dag maar soms drie keer per dag, en dan weer een dagje niet, dus we spreken elkaar echt wel dagelijks."*

Daarnaast kan men ook leidinggeven op een manier waarbij vooral de voortgang en resultaten van projecten centraal staat. Dit is op de afdeling Bewerken bij veel respondenten de ervaring. Formele contactmomenten zijn er ongeveer één keer in de drie weken, waarbij men vaker contact kan opnemen indien nodig. Door de grote spreiding van locaties binnen de afdeling is het contact veel online of telefonisch, in plaats van op locatie. De code 'niet veel aanwezig op locatie' wordt dan ook 12 keer genoemd en 'verschillende locaties' 10 keer. De meerderheid van de respondenten omschrijven deze momenten als een gevoel van eenzijdig sturen op verantwoording, resultaten, kosten en cijfers. Hierbij wordt ook vaak het aspect tijd, werkdruk of planning genoemd, waarbij respondenten zich niet individueel gehoord voelen en weinig ruimte en tijd is voor echte discussie, verdieping en samenhang. De code 'afstand tot medewerker' wordt dan ook 33 keer genoemd, 'samenwerking onderling' 34 keer, 'personeelsbestand' 39 keer en 'verantwoording over projecten en/of resultaten' 23 keer. De code 'werkdruk' is 20 keer genoemd. Meerdere respondenten uiten tenslotte de behoefte aan

meer persoonlijk contact en het mogen inbrengen van eigen ideeën. Zo wordt de code 'visie toetsen aan realiteit' 19 keer genoemd.

*Quote respondent 12: "Dan praten we dus even bij over de stand van zaken over de persoon in kwestie zelf en als het gaat om mensen met een leidinggevenden functie waar ook nog een stukje resultaat verplichting aan zit, dan neem ik ook nog even mee, hoe de productie er voor staat of de voortgang of de werkvoorbereiders het werk inhoudelijk. En er zit altijd een componentje in van even een persoonlijke noot van hoe gaat het met jou, er zit altijd een componentje in van hoe het met mensen gaat bij hun in de afdeling en dat gaat het meestal over de inhoud dus dan praat je over productie, voortgang, kwaliteit, volume en geld."*

*Quote respondent 1: "We hebben sowieso drie wekelijks een MT, min of meer hetzelfde probleem: de agenda is zodanig vol dat we eigenlijk per definitie nooit de agenda afwerken, dus dat is dan wel weer jammer. En dat betekent ook direct dat vanwege dat feit, dat er ook nooit ruimte is voor hey hoe gaat het met jou als mens, daar is geen ruimte voor. Terwijl ik weet dat ie als mens wel zo in elkaar steekt. Dat vind ik eigenlijk al voldoende. Ik zag het liever anders, maar ik vind het voldoende wetende hoe zijn functie in elkaar steekt dat ie als mens zo in elkaar zit. Dat er dan geen ruimte voor is dat neem ik dan op de koop toe."*

Tenslotte kan men ook leiding geven door te fungeren als sparringpartner van de teamleiders. Dit wordt door de meerderheid van de respondenten ervaren bij de afdeling Digitale Informatiehuishouding (DI). De contactmomenten zijn frequent en interactief, waarbij men zowel op formele momenten zoals vergaderingen of informeel via Whatsapp of de mail contact opneemt. De code 'dingen tegen elkaar kunnen zeggen' is 11 keer toegekend, 'input van mensen meenemen' 10 keer en 'meermaals contact' 10 keer. Hierbij wordt door zowel leider als teamleider het woord 'toegankelijk' 8 keer benoemd. Opvallend is dat respondenten van deze afdeling vaker de voornaam van de leider gebruiken en minder refereren naar de functietitel. De formele gesprekken zijn vaak op de voortgang van diverse projecten gericht en worden gebruikt als 'bijpraatmomentjes'. Het contact wordt dan ook omschreven als enerzijds persoonlijk en toegankelijk en anderzijds zakelijk bij thema's waarop het nodig is, zoals strategische, beleidsmatige en financiële kwesties. In het contact heeft ieder zijn eigen rol en wordt men als sparringpartners gezien. Er wordt vaak gesproken over de visie van de



organisatie, strategische richting en wat er past bij de afdeling. Dit beaamt zowel leider als teamleider. De codes 'ieder eigen rol' is 7 keer toegekend en 'sparringpartner' 9 keer. Dit heeft ook een keerzijde. Zo wordt genoemd dat mensen die wat meer begeleiding nodig hebben, hierdoor zelf om hulp of begeleiding moeten durven te vragen. De code 'afstand tot de medewerker' wordt 3 keer toegekend.

*Quote respondent 10: "Het contact is formeel ingezet één keer in de week. We hebben het dan over een overleg onderling, met name telefonisch, waarbij we gewoon de stand van zaken doornemen. Het fijne van alles is dat we los van dat, altijd voor elkaar bereikbaar zijn, dus er is geen tijdstip waarop we niet zouden mogen bellen. [...]. Het fijne van dit alles is dat de gesprekken niet heel formeel zijn, maar erg losjes en zodoende dat wij gewoon een werkrelatie hebben om alles bespreekbaar te maken. Voor de rest hebben wij nog onze overleggen, zoals het MT DI, waar we in verkeren natuurlijk. En bij specifieke overleggen die er zijn, waar we vooral samen aanschuiven, hebben we ieder zijn eigen rol daarin, dat zijn vooral de momenten waarop we contact met elkaar hebben. Dat is een mengeling van zakelijk en persoonlijk, [...], meer hoe gaat het een beetje en soms weet je van mekaar wat dingen, van interesse en dat is vaak gewoon kortstondig en de rest gaat gewoon zakelijk gedeelte, zoals onze producten, de teams en wat er allemaal gaande is."*

*Quote respondent 6: "Nou, daarin heeft 'naam leider' ook gewoon aangegeven van joh, collega's mijn deur staat altijd open, [...]. Ik ervaar 'naam leider' altijd als een hele prettige, open leidinggevende die gewoon met elke medewerker ook over moeilijke onderwerpen in gesprek gaat. Het hangt er natuurlijk wel vanaf wat het onderwerp is want 'naam leider' kan niet strategische keuzes en dergelijke toe gaan lichten, maar waar het organisatiebeleid betreft wat direct betrekking heeft op de individuele leidinggevende, staat 'naam leider' er altijd voor open om gewoon dat gesprek daarover."*

#### 4.3.2 Manier van taakverdeling inrichten

Een leider kan de taakverdeling op diverse manieren inrichten. Zo kunnen taken bijvoorbeeld van tevoren specifiek vastgelegd worden. Bij Bewerken zijn de taken in het verleden vastgelegd, mede door de organisatieontwikkelingen en de politieke opdracht om de papierenachterstand tot en met 2005 weg te werken. De taken zijn dus duidelijk bepaald

vooraf, waarna de leider controleert of de voortgang op schema ligt en of er mogelijk losse opdrachten zijn om erbij te doen, zoals innovatie-vraagstukken of een samenwerkingsproject met andere partijen. Dit wordt omschreven als het geven van duidelijke kaders, om te zorgen dat de doelstellingen behaald worden. De code 'duidelijke kaders' wordt 8 keer genoemd en 'eigen verantwoordelijkheden' 13 keer. Echter hebben respondenten hier nog aanvullingen op. Zo zouden respondenten meer vrijheden zien bij hun werkzaamheden, waarbij ze zelf aan de slag kunnen en dingen zelf mogen bepalen. Hierbij wordt aangegeven dat ze dichter op de werkvloer zitten, dus goed inzicht hebben in wat er kan gebeuren en hoe dingen zouden kunnen gaan. De code 'kennis van elkaar nodig hebben' is 17 keer toegekend en 'samenwerking onderling' is 34 keer toegekend.

*Quote respondent 3: "Ik krijg inderdaad wat taken toebedeeld maar dat zijn meer mijn neventaken, van wil jij dit, dit en dit doen, [...]. Voor de rest zit het toch heel erg vastgelegd in wat er precies van ons verwacht wordt. En dat is heel simpel: archief bewerken. En toegankelijk maken voor zorgdrager en dat is wat we hier doen."*

*Quote respondent 5: "Nou, wat je bijvoorbeeld heel sterk merkt, we hebben managementteam overleggen maar binnen het managementteamoverleg is het meer eenrichting op dan dat we discussies hebben over waarom dan en wat dan en hoe dan. En dan is het dus heel duidelijk van, hij heeft dan een bepaald beeld, daar moet eigenlijk soort van aan voldaan worden, in plaats van dat we samen tot een beeld kunnen komen, maar aan de andere kant is er van jongens, dit is het beeld zoek het allemaal maar uit, zeg maar, ga er mee bezig. "*

Bij de afdeling Beheren is de taakverdeling ook vast belegd. Bovendien wordt ook hier in projecten en teams gewerkt, waarbij de leider de gegeven taken aanvult met taken gebaseerd op actuele ontwikkelingen, zoals die van de organisatie en de toegenomen digitalisering in de informatiehuishouding. Klanten vragen documenten op, die vervolgens door medewerkers van de afdeling verzameld en beheerd worden. Hierbij zijn er algemene prestatie indicatoren geformuleerd, en kan men binnen deze kaders zelf invullen. De code 'ieder eigen rol' is 10 keer toegekend en 'veel ruimte om dingen zelf te doen' 14 keer. De leider verduidelijkt de taken vaak ook nog wanneer dit nodig is, bijvoorbeeld bij onduidelijkheden of conflicten.

Iedereen heeft zijn eigen rol hierin. De leider wordt ervaren als faciliterend, die samen met de teamleiders de doelstellingen afstemt en iedereen inbreng mag geven. Dit wordt door alle respondenten beaamd.

*Quote respondent 13: "Ieder heeft zijn eigen functie, dus dat is duidelijk als teamleider waar je voor staat en wat je moet doen. Waar je van bent, we hebben net de doelstellingen bijgesteld, [...]. Dus dat hebben we bijgeschaafd, zijn we overeengekomen en dat hebben we ook vastgelegd in P-Direkt, zo moet je het zien, en daarnaast, ik stuur de teams aan en hij doet dat op zijn niveau natuurlijk naar het DT toe en het afnemersberaad en intern met de andere hoofden van verwerking."*

Echter kan een taakverdeling ook minder van tevoren zijn vastgelegd, waarbij men vrij is om zelf dingen op te pakken en uit te voeren. Dit wordt door respondenten van de afdeling DI ervaren. Iedereen heeft zijn eigen rol op deze afdeling, waarbij de strategische, beleidsmatige en financiële onderwerpen bij het afdelingshoofd belegd zijn. De code 'ieder eigen rol' is 7 keer toegekend, 'veel ruimte om dingen zelf te doen' 10 keer, 'samenwerking onderling' 8 keer en 'duidelijke kaders' 6 keer. Wie welke taak uitvoert is dan ook vooral afhankelijk van het onderwerp en kan door het dynamische karakter van de afdeling per keer verschillen. Taken onderling afstemmen waarbij men fungeert als sparringpartner lijkt de normale gang van zaken, waardoor iedereen vrij is om binnen de kaders zelf dingen te doen en ook zelf op te pakken. Er wordt geredeneerd vanuit een learning on the job systeem.

*Quote respondent 10: "[De taakverdeling] is eigenlijk best wel duidelijk. Ik kan bij mijn leidinggevende terecht op verschillende manieren. Ene instantie als ik vragen heb waar ik zelf niet uitkom, [...], maar tegelijkertijd, als het specialisme betreft die in mijn team bevindt, dan weet 'naam leider' de route naar mij te vinden, dus in die optiek is daar ieder gewoon in de rol die ze beoefenen, worden we ook gerespecteerd wat we doen. Het is gewoon echt over het algemeen hebben we de vrijheid om onze taken uit te oefenen. En daar waar onderdelen besproken moeten worden of waar een taakverdeling zou moeten plaatsvinden, gaat het eigenlijk al van nature, bij wie het moet plaatsvinden want je weet eigenlijk best wel zelf of een onderwerp aan jou toebehoort of niet, dus die neem ik eigenlijk op me, in plaats van dat het me toebedeeld wordt. En daar waar buiten onze reguliere werkzaamheden betreft, een*

*nieuw project of iets waar we nog onderzoek naar moeten doen, dat zou het moment kunnen zijn waarbij de leidinggevende bepaalt van he, zou je dat kunnen oppakken.”*

#### 4.3.3 Manier van toezicht houden

Een leider heeft diverse mogelijkheden om toezicht te houden op zijn medewerkers. Bij de afdeling Beheren wordt de controle ingericht door te monitoren. Sturing vindt voornamelijk plaats als er dingen misgaan of bij het ontvangen van signalen dat ingrijpen wenselijk is, bijvoorbeeld bij conflicten in de afdeling of klachten van klanten of medewerkers. Enkele respondenten geven aan dat men elkaar zelf aanspreekt wanneer dit nodig is, waar andere respondenten delen dat dit niet altijd het geval is. De code ‘hardere houding aannemen’ is dan ook 12 keer benoemd. Door het cijfermatige karakter van de afdeling, zijn er systemen ingericht om voortgang te monitoren. Volgens respondenten zijn hier afspraken over vastgelegd en wordt dit besproken in meetings. Actieve controle wordt niet nodig geacht, omdat de medewerkers jarenlange ervaring hebben met het werk. De medewerkers worden als taakvolwassen omschreven en kunnen het werk zelf uitvoeren. Daarnaast wordt het uitvoeren van strikte controles lastig door de diverse locaties van de afdeling, namelijk Apeldoorn en Winschoten. De code ‘verschillende locaties’ is dan ook 11 keer toegekend.

*Quote respondent 7: “Als je ziet dat er geen vragen zijn van klanten over facturen of klachten over facturen, dat zou nog veel vervelender zijn en dat je je administratie op orde hebt, dat geeft voor een groot deel aan dat je in ieder geval op het gebied van de workflow dat je je zaken op orde hebt. Een manager kan natuurlijk ook altijd op basis van een signalen, kijk stel, ik zou een zeer hoog ziekteverzuim hebben, of er worden klachten over mij ontvangen, dat zegt natuurlijk ook wel iets. En ik denk dat zij op zo’n basis acteren [...] hoe ziet het werk eruit, hoe ziet het ziekteverzuim eruit, welke signalen ontvang ik, en ja, het wordt natuurlijk ook lastig als je op 300 kilometer afstand zit om zaken te volgen en dit zijn wel een aantal instrumenten die je tot je beschikking hebt om sowieso vroegtijdig dingen te kunnen signaleren.”*

*Quote respondent 9: “Goh, het toezicht, ja weet je, ik ben niet iemand die, ik vind dat mijn teamleiders taakvolwassen zijn, dus ik ga ze niet heel erg op de huid zitten van vandaag dit en morgen dit en als je daar naartoe rijdt, ga dan via dit weggetje, dat moeten ze*

*allemaal zelf weten, ik doe wel door toetsvragen te stellen in die mt's en bila's, ik hou voor mezelf een actielijstje bij van de gesprekken, van de mt's, ga daar niet hele zware verslagen van maken."*

Bij de afdeling Bewerken wordt het toezicht voornamelijk ingericht door te letten op resultaten via de voortgang van projecten en kosten, mede door de druk van de politieke opdracht voor de afdeling en de werkdruk die hier bij komt kijken. Er wordt gebruikt gemaakt van informatiesystemen, jaarplanningen, dashboards voor projectenadministratie en actieve bevraging in gesprekken om de voortgang te monitoren en handhaven. De afhankelijkheid van deze systemen is groot, door de afstand tot teams door verschillende locaties. Echter functioneren deze systemen nog niet optimaal, waardoor de vraag om informatie in gesprekken vanuit de leider als groot wordt ervaren door de respondenten. De code 'verantwoording over resultaten en/of projecten' is dan ook 23 keer toegekend en 'werken met systemen' is 10 keer gegeven.

*Quote respondent 12: "Ik heb het afgelopen jaar een dashboard laten ontwikkelen [...]. En in dat dashboard, we hebben eerst de projectadministratie op orde gebracht. Ik kon niet sturen of toezicht geven, omdat de basis niet goed was en rechtgezet dient te worden. We hebben het afgelopen jaar daar enorm op geïnvesteerd, daar hebben we een dashboard voor laten bouwen en een planningstool dat ik het nu kan volgen. En elke keer als ik mijn po'tje heb, dan hebben we ook een zogenaamde pdca, dat is een planning, do, check, act, dat we er even doorheen lopen van: dit was de planning, dit heb je gedaan, en hoe gaan we daar op..., plan do check act, dan gaan we daarop acteren en dus ik stuur nu op het dashboard."*

Op de afdeling DI verloopt het toezicht volgens respondenten voornamelijk tweezijdig door het in kennis stellen van elkaar. Zo zijn er op contactmomenten terugkoppelingen van een vast aantal onderwerpen, waarbij de stand van zaken wordt besproken. Dit levert 7 keer de code 'verantwoording over resultaten en/of projecten' op. Door het dynamische karakter van de afdeling liggen er minder processen en regels vast dan bij de andere afdeling. De politiek beladen onderwerpen vragen namelijk dat snel geschakeld kan worden. De code 'dynamische omgeving' is 23 keer genoemd. Deze dynamiek is ook de basis voor de omgang tussen leider en ondergeschikten. Bij problemen wordt er gevraagd wat er gebeurd is, worden updates

verwacht en kunnen taken van sommige gebieden worden overgenomen als dit beter past. Opvallend is dat onder sommige respondenten strikt toezicht of vaste regels worden omschreven als een belemmering van innovatie, voortgang maken of ontwikkelen.

*Quote respondent 10: "Er is volledig vertrouwen, kijk, alles wat ik doe is voor 'naam leider' transparant en ik deel proactief informatie met diegene, dus mijn uitgangspunt is dat 'naam' niet door mij verrast worden, dus alles wat ik doe weet 'naam leider'. Ik wil voorkomen dat straks anderen, of andere opdrachtgevers of andere Doc-Direkt collega's komt van: hey, DI doet dat en dat 'naam' dat niet weet. Dus in die zin is het gewoon volledige transparantie, van beide kanten. Ik moet voor 'naam' volledige openheid bieden, maar andersom verwacht ik het niet, want zij weet ook over bepaalde dingen dingen die ik helemaal niet hoef te weten. Maar wat ik moet weten, dat krijg ik altijd te horen."*

*Quote respondent 15: "Ja, de teamleiders zijn sowieso heel zelfstandig. Ik merk wel dat, in onze organisatie, heel veel medewerkers wel heel erg hiërarchisch zijn ingesteld, zonder dat ik dat altijd wil. Maar ze doen eigenlijk niks zonder dat ik er van weet of akkoord ben gegaan. En waar nodig, of waarbij het echt moet, moeten ze uiteindelijk toestemming vragen, bij specifieke zaken, vooral als het natuurlijk om financiële zaken gaat. Maar ze zijn qua inhoud nooit uit zicht. Ze informeren mij bijna dagelijks tot en met bij wijzen van spreken hoe het gesteld is met zieke medewerkers, hoe hun begeleiding en re-integratie verloopt."*

#### 4.3.4 Kernwaarden

##### **Klantgerichtheid**

Uit de interviews blijkt dat hoe actiever en frequenter het contact tussen leider en ondergeschikte is, hoe sterker klantgerichtheid wordt ervaren onder respondenten. Deze waarde lijkt bij DI stevig gesocialiseerd in de medewerkers, waarbij ook meerdere malen wordt aangegeven dat het vanzelf gaat en dat het besef voor wie ze het doen, namelijk de klant, erg aanwezig is. Zo wordt de code 'eigen waarden matchen met organisatiewaarden' 4 keer toegekend. In het contact onderling wordt vaak het belang genoemd van de klant en overkoepelende strategische visie, waardoor de waarde wordt doorgegeven. Bij afdelingen waar het contact onderling minder vaak of eenzijdiger is, lijkt de klantgerichtheid vaak niet volledig gesocialiseerd bij medewerkers. Zo is het niet helemaal duidelijk wat er precies wordt

besproken met klanten of wie waar verantwoordelijk voor is. Opvallend is dat een leider hier een voorbeeldfunctie schijnt te hebben. Als iets niet gebeurt bij een leider, wordt de waarde in mindere mate gevoeld bij respondenten. Een voorbeeld hiervan is communicatie. Wanneer mensen zich niet gehoord voelen en minder contact dan wenselijk hebben, wordt er vanuit gegaan dat dit ook op klantenniveau speelt, omdat hier geen zicht op is. Bij de afdeling Bewerken noemen respondenten bij klantgerichtheid meerdere keren het berekenen van de juiste kostprijs en het houden aan de afgesproken regels, wat overeenkomt met de manier van leidinggeven.

Daarnaast lijkt de waarde sterker worden doorgegeven wanneer er ook contact met klant plaatsvindt. Dit geldt ook als medewerkers zicht hebben op het klantenproces of het algemeen hogere doel van hun werkzaamheden, bijvoorbeeld door een vraagstuk van de klant beantwoorden en bij te dragen aan de informatiehuishouding van de Rijksoverheid. Wanneer men op de hoogte is van het klantencontact of hier mee samenwerkt, is het besef van klantgerichtheid groter en meer gedeeld. Zo valt relatiebeheer, de afdeling die contact heeft met klanten, onder de afdeling Beheren die het afdelingshoofd aanstuurt. Hierdoor is het besef van de klant erg groot en bestaat er een duidelijk beeld onder respondenten. Het gebruik van systemen voor het klantencontact wordt positief in verband gebracht met klantgerichtheid, omdat er een automatische tussenkoppeling wordt gegeven aan de klant. Klantgerichtheid wordt hier dan ook geassocieerd met klantencontact, terugkoppelingen geven en samen met klanten om tafel zitten om opdrachten binnen te halen en afspraken te maken. Directheid, eerlijk en klanten interactief betrekken lijken hier centraal te staan en worden breed gedragen.

Het ontvangen van meer ruimte vanuit toezicht en de taakverdeling vergroot bovendien de klantgerichtheid. Op deze manier voelen medewerkers zich vrijer om dingen zelf op te pakken en op zoek te gaan naar innovatie oplossingen voor de klant, wat een onderdeel is van klantgerichtheid. Dit is zichtbaar bij DI, omdat men sterk betrokken is bij de klantwens, waarbij de invulling van de taken per klant verschilt. Klantgerichtheid wordt hier dan ook voornamelijk gekoppeld aan het gehoor geven aan de wensen van klanten, meedenken met de daadwerkelijke klantvraag door het toepassen van maatwerk en zo snel mogelijk een klant helpen. Klanten als bestaansrecht van de organisatie komt hier ook vaak in terug. Opvallend

hierbij is dat respondenten het meer zien als hun persoonlijke, eigen waarde. De leider lijkt hier veel minder effect op te hebben, omdat de respondenten zelf met de klant bezig zijn door de indeling van de afdeling. Wanneer men minder zicht heeft op dit klantenproces en hier minder ruimte voor krijgt, is het besef van klantgerichtheid lager. Zo kunnen medewerkers door een vernauwing in de blik van het werkveld minder input geven over het overkoepelende klantenproces, waardoor er een minder sterk organisatiegevoel is. Het klantenbesef daalt hierdoor, omdat er geen zicht op is en men zich minder betrokken voelt bij de klanten en meer gefocust is op het draaien van productie.

### **Professionaliteit**

Professionaliteit wordt in de afdeling Beheren gekoppeld aan diverse aspecten, zoals de tijd van het dienstverband van mensen, mensen met goede capaciteiten aannemen, niet snel wisselen van positie, veel kennis hebben van producten en diensten, netjes omgaan met materiaal van andere mensen en uniform werken. De afhankelijkheidsrelatie met andere partijen wordt ook genoemd. In de Archiefwet zijn er namelijk geen vaste regels of consequenties voor het niet volgen van de regels. Dit zorgt ervoor dat het lastig is om termijnen met klanten af te spreken, waaraan ook de klant zich houdt. Hierdoor ontstaat een afhankelijkheidsrelatie met de klant om professioneel te zijn: de klant is namelijk nodig om dingen op tijd af te ronden en dus professioneel over te komen.

Daarnaast is er behoefte daadkrachtig optreden binnen de afdeling, waarbij men ook soms nee moet verkopen aan klanten, om professioneel over te komen en de optimale kwaliteit te leveren die geleverd kan worden. De code wordt dan ook 25 keer toegekend. De organisatie heeft een lange geschiedenis die niet altijd even optimaal was. De effecten hiervan worden nog steeds ervaren en drukken op hun reputatie op het gebied van professionaliteit. Opvallend is daarbij dat het overdragen van de waarden niet specifiek vanuit de leider gaat of als voorbeeldfunctie dient, maar dat het meer vanzelfsprekend gaat. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het uitdragen van waarden niet bewust gaat, maar eigenlijk automatisch verloopt.

Bij de productie afdeling Bewerken koppelen respondenten professionaliteit vaak aan het hebben van veel kennis en expertise, netjes omgaan met spullen van klanten en een serieuze



houding in contact. Professionaliteit wordt ook gekoppeld aan hoe de leider met klanten praat en de kennis die hij dan heeft over de afdeling, als een soort voorbeeldfunctie. Het financiële aspect wordt ook meerdere malen genoemd, waarbij het belangrijk is om de juiste prijs aan de klant door te berekenen en niet te veel fouten te maken, want dit zorgt voor hogere kosten en komt niet professioneel over.

Opvallend is dat professionaliteit specifiek wordt gekoppeld aan de waarden betrouwbaarheid en klantgerichtheid, omdat deze de professionaliteit beïnvloeden. De roep om meer nee te zeggen tegen klanten, met inachtneming van eigen kennis en kunde, is groot. Voorbeelden hiervan zijn consequenties verbinden aan het niet houden aan afspraken. Wanneer een leider meer inzet op eenzijdige informatieverwerking en projectmanagement en minder op interactief contact, lijkt het algemene beeld en antwoord op de waarom-vraag te missen. Enkele respondenten kunnen geen praktisch antwoord geven bij hoe de leider hier invulling aan geeft, omdat afstemming met de werkvloer over waarden lijkt te missen. Dit wordt dan ook wel ervaren als dingen over de schutting gooien. Het missen van interactie in de manier van contact inrichten, heeft dan effect op het ervaren van het uitdragen van waarden.

Daarnaast blijkt dat hoe minder de taken van tevoren zijn vastgelegd en hoe minder controle wordt gehouden, hoe minder dit ook in professionaliteit naar boven komt. Professionaliteit draait bij DI voornamelijk om het hebben van hoog gekwalificeerd personeel, die over eigen verantwoordelijkheden beschikken, het ontwikkelen van personeel door bijvoorbeeld feedback te geven, uniforme werkwijzen te hanteren en laag verantwoordelijkheden te beleggen. Medewerkers koppelen deze waarden vooral veel aan het karakter van de afdeling, waarin het lijkt alsof de leider zelf een minder actieve voorbeeldfunctie heeft. Hier wordt vaak ook genoemd dat de kernwaarden ook al in jezelf zouden moeten zitten of niet centraal staan voor alleen de organisatie. Leaders die taken wat vrijer laten, geven dit volgens respondenten dan ook meer door dan leiders die dit niet doen.

### **Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid wordt organisatiebreed gekoppeld aan het leveren van producten en diensten aan de klant volgens afspraak. Opvallend is dat bij Beheren en Bewerken volgens

respondenten de afhankelijkheidsrelatie met de klant een grote rol speelt. Wanneer de klant niet aan te spreken is of niet optimaal meewerkt, kan de organisatie niet leveren en wordt diens betrouwbaarheid aangetast. De leider lijkt hierin dan ook geen directe voorbeeldfunctie te hebben voor het overdragen van de waarde, maar speelt wel in rol in het waarborgen van deze afspraken. Zo is er organisatiebreed behoefte aan het harder optreden bij gemaakte afspraken en deels ook het maken van striktere afspraken, zodat klanten ook hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zo worden de codes 'hardere houding aannemen' en 'daadwerkelijk uitvoeren' in totaal maar liefst 73 keer genoemd. Intern heeft de leider wel een degelijke voorbeeldfunctie bij betrouwbaarheid. Zo wordt dit gekoppeld aan dingen tegen elkaar kunnen zeggen, integer zijn aan elkaar en een antwoord klaar hebben als er vragen of problemen zijn vanuit medewerkers. Opvallend is dat in interviews met respondenten van DI de betrouwbaarheid ook wordt gekoppeld aan het hebben van standaard regelgeving, richtlijnen en procedures, terwijl het hebben van afspraken bij andere onderwerpen nauwelijks naar voren komt.

### **Respectvol met elkaar omgaan**

Uit de interviews blijkt dat wanneer er ingezet wordt op persoonlijk, vaak en zichtbaar contact, mensen de waarde respectvol omgaan met elkaar beter ervaren en vanuit de leider zo ervaren. Zo wordt de waarde door respondenten van Beheren grotendeels als vanzelfsprekend ervaren. Veel contact met elkaar waarin men eigen inbreng mag geven, wordt gekoppeld aan respectvol omgaan met elkaar, omdat de input en denkwijze van mensen gewaardeerd worden. Elkaar vaker op locatie zien en spreken roept deze waarde op, als blijk van prioriteit, interesse en tijd vrij maken om elkaar te zien. Toegankelijkheid en bereikbaarheid in het contact stimuleert volgens hen een groot gevoel van respectvolle omgang met elkaar, waarin de leider een grote voorbeeldfunctie heeft. Zowel bij Beheren als DI wordt dit positief ervaren en breed gedeeld. Complimentjes geven of positieve feedback zodat men kan groeien als persoon, worden door respondenten ook positief ervaren.

Leiders die het contact op een zakelijke manier inrichten, geven dit veel minder door. Respectvol met elkaar omgaan wordt gekoppeld aan de bovenstaande dingen en over het algemeen als aanwezig ervaren. Bij sommige respondenten is dit gevoel wat minder, door het ervaren gebrek aan persoonlijk contact, waarbij een leider weet er in iemand omgaat en wat

bij iemand persoonlijk past. Daarnaast wordt eigen inbreng mogen leveren in gesprekken ook gekoppeld aan respectvol met elkaar omgaan, omdat een leider hierdoor de kennis en kunde van medewerkers respecteert.

#### 4.4 Tabel koppeling leiderschap en kernwaarden

	<b>Betrouwbaarheid</b>	<b>Klantgerichtheid</b>	<b>Professionaliteit</b>	<b>Respectvol met elkaar omgaan</b>
Lager besef bij:	Contact gericht op cijfers, door gebrek aan overkoepelend beeld	Focus op cijfers, door geen zicht op klantvraag en diensten aan klanten	Resultaatverantwoording via cijfers door ontbrekend geheel plaatje	Focus op cijfers door gebrek persoonlijk contact en gehoord voelen
		Strikte bepaling taken door beperkte eigen ruimte om klantvraag te onderzoeken	Strikte bepaling taken door tegenhouden ontplooiën medewerkers	Sterke formele verantwoording cijfers door gebrek gevoel van waardering en eigen kunde
				Te veel ruimte om taken vorm te geven zorgt voor minder inzicht in wat mensen

				doen, verhoogt wij/zij denken
Hoger besef bij:	Samen overleggen, hulp aanbieden	Samen overleggen klantvraag, in gesprek gaan	Aanbieden van trainingen en cursussen	Luisteren naar medewerkers om verbondenheid te voelen
	Contact met andere partijen	Onderling contact hebben en samenwerking opzoeken partijen	Samenwerken met anderen en ruimte geven aan medewerkers	Ruimte krijgen voor eigen initiatief, drukt waardering uit
	Interactief contact door voortgang tussentijds bespreken	Interactief voortgang bespreken, zorgt voor snelle beantwoording klantvraag	Erkennen taakvolwassenheid, eigen inbreng laten leveren medewerkers en meedenken	Input medewerkers meenemen
	Hebben van aanspreken en houden hieraan	Zelf taken kunnen vormgeven	Mogen aandragen van eigen taken medewerkers	Leider die vragen kan beantwoorden

	Ruime regelgeving		Taken zelf vorm geven door respecteren eigen kennis en kunde	
	Eigen verantwoordelijkheden medewerkers			

Tabel 5. Resultaten leiderschapsgedragingen en kernwaarden

#### 4.5 Overige bevindingen leiderschap en kernwaarden

Uit de interviews wordt door meerdere respondenten benoemd dat er veel eilandjes in de organisatie zijn. Zo zijn er grote verschillen tussen de afdelingen en heerst er over het algemeen een wij/zij denken. Mensen voelen zich betrokken bij de afdeling en vaak minder bij de organisatie. Zo is de code 'organisatiebeelden' maar liefst 96 keer genoemd. Onder deze code vallen verhalen over de organisatie of meningen van mensen over de organisatie die niet onder andere codes te koppelen zijn. Vaak wordt ook het verschil in locaties gekoppeld aan dit gevoel, wat dan weer onder de code 'verschillende locaties' valt. Deze is 30 keer genoemd.

Daarnaast vinden respondenten dat er praktische stappen moeten worden ondernomen en dingen echt moeten worden toegepast en uitgevoerd in plaats van er alleen over praten. Deze code wordt 61 keer genoemd. Dit komt vaak ter sprake wanneer het gaat over de kernwaarden. Zo worden de kernwaarden bepaald door te kijken naar het verantwoordelijke departement, in dit geval het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hier heeft de SG enkele tijd geleden richtingwijzers voor bepaald, en dit zetten de organisaties dan om naar hun eigen kernwaarden. Hierdoor ontbreekt er een praktijktoetsing in de organisatie, omdat het op hoog niveau bedacht wordt en wordt ervaren als 'over de schutting gooien'. Op die manier worden de kernwaarden momenteel nog niet optimaal praktisch gekoppeld aan de eigen organisatie, door bijvoorbeeld te zeggen: we doen dit zo, met deze middelen en dit doel, om deze reden en dit raakt deze kernwaarde.

Tevens komen er in het onderzoek enkele dingen naar voren die kenmerkend zijn voor meerdere publieke organisaties en leiderschap hierbij. Zo blijken enkele respondenten het dienstverband van een leider belangrijk te vinden bij het doorgeven van kernwaarden. Meerdere respondenten benoemen dat het even wennen is als iemand pas in dienst is en dat het daarnaast een bijzondere dynamiek geeft als de leider pas kort in dienst is, terwijl sommige medewerkers al 30 jaar werkzaam zijn bij de organisatie. Dit geeft een interessante dynamiek op het gebied van leiderschap vormgeven, omdat iemand met jaren ervaring ondergeschikt wordt aan iemand die net is gestart. Deze bevinding past bij een beeld over managementfuncties bij de Rijksoverheid, waar over het algemeen mensen snel wisselen van posities. Zo is er het loopbaanmodel van de Algemene Bestuursdienst, waar vanaf een bepaalde schaal het 3-5-7 principe wordt gehanteerd (USBO Advies, 2020). Dit loopbaanmodel

houdt in dat een ABD ambtenaar (vanaf salarisschaal 15) eigenlijk na vijf jaar een nieuwe stap moet zetten in zijn carrière, om de doorstroom te bevorderen. Dit model heeft als grote nadeel dat mensen op hoge functies snel wisselen van baan, waardoor de daadwerkelijke verandering of impact maken op het werk vaak laag ligt, omdat men nog moet wennen en bij niet goed functioneren, men snel doorschuift naar de volgende baan, waar niet altijd consequenties aan zitten (USBO Advies, 2020). Respondenten geven meermaals aan dat dit verschijnsel ook voelbaar is in hun organisatie. Mensen wisselen snel van positie of vervullen niet de juiste plek in de organisatie.

Daarnaast komt bij meerdere respondenten naar voren dat de druk die op het management wordt uitgeoefend ook impact heeft op het doorgeven van kernwaarden. Werkdagen bestaan vaak uit het deelnemen aan vergaderingen, waardoor er voor een leider weinig tijd overblijft voor zelfreflectie, praktische invulling van kernwaarden of persoonlijk contact hebben met medewerkers of collega's. Dit maakt het lastig voor leiders om hun gedrag in te richten zoals ze willen. Vaak willen ze wel een persoonlijke band opbouwen met medewerkers, maar is dit in de praktijk niet haalbaar door tijds- en werkdruk. Deze uitdaging wordt ook vaker op Rijksbreed niveau gevoeld.

Ten slotte blijkt uit de interviews dat leidinggevend en ondergeschikten andere interpretaties hebben van dezelfde handelingen of begrippen. Zo lijken er verschillen te zijn tussen hoe een leider iets bedoelt en uitvoert, en hoe een ondergeschikte dit ervaart. Een leider kan bijvoorbeeld bellen of een e-mail sturen met de gedachte daarmee betrokken over te komen, terwijl zijn of haar ondergeschikte het juist als controlerend en autoritair ervaart. Dit verschil is in dit onderzoek bijvoorbeeld zichtbaar in de ervaring van het begrip 'ruimte geven'. Waar een leider vindt dat hij of zij veel ruimte geeft voor eigen invulling van werkzaamheden door medewerkers, ervaren medewerkers dit soms juist heel anders. Hierdoor wordt de relatie tussen leider en ondergeschikte ten onrechte niet optimaal benut. Dat verschil tussen intentie en interpretatie is een belangrijk aspect voor leidinggevend om rekening mee te houden. Om goed te kunnen sturen en de juiste dingen willen uitstralen, zullen leiders dus niet alleen moeten redeneren vanuit hun eigen intenties, maar daarbij ook rekening moeten houden bij de interpretaties die hun ondergeschikten daaraan zullen geven.



## Hoofdstuk 5. Discussie

Uit dit onderzoek is veel waardevolle en interessante informatie naar boven gekomen voor het vormgeven van leiderschap in de organisatie en het doorgeven van kernwaarden. In dit hoofdstuk zal hierop gereflecteerd worden en worden tevens de deelvragen beantwoord. Ten slotte zullen de beperkingen van het onderzoek besproken worden.

### 5.1 Reflectie op de resultaten van het onderzoek

Binnen dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *Hoe dragen leiderschapsstijlen bij aan het doorgeven van kernwaarden bij Doc-Direkt?* Om deze vraag te beantwoorden, zijn een aantal deelvragen opgesteld.

1. Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur en welke rol spelen kernwaarden hierin?
2. Welke leiderschapsgedragingen bestaan er?
3. Hoe worden kernwaarden in een organisatie doorgegeven aan medewerkers?
4. Welke leiderschapsgedragingen zijn te vinden bij Doc-Direkt?
5. Hoe ervaren medewerkers het doorgeven van kernwaarden bij Doc-Direkt?

Om een antwoord te krijgen op de twee empirische deelvragen zal het antwoord op de theoretische deelvragen nog kort worden samengevat. Organisatiecultuur is gedefinieerd als het geheel van gedeelde waarden, normen en overtuigingen die de manier beïnvloeden waarop werknemers denken, voelen en zich gedragen op het werk en die de juiste gedragingen voor organisatieleden definiëren (Schein, 2004; Sørensen, 2002). Deze gedeelde waarden en normen van de organisatie worden door de oprichter of leider van de organisatie bepaald. Dit worden de kernwaarden van een organisatie genoemd. Kernwaarden kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt om doelstellingen te bereiken en om medewerkers te inspireren en te motiveren (Ferguson & Milliman, 2008). Indien kernwaarden breed gedeeld worden in de organisatie, kan een gezamenlijke manier van denken en handelen ontstaan. Dat zorgt voor identificatie met de organisatie en een verhoging van de medewerkersbetrokkenheid (Anwar & Hasnu, 2013; Ferguson & Milliman, 2008; Paarlberg & Perry, 2007; Schein, 2004).

In dit onderzoek is dit vanuit drie invalshoeken onderzocht, namelijk de manier waarop een leider het contact inricht, de mate waarin diegene toezicht houdt en de manier waarop de taakverdeling wordt bepaald. Uit het theoretisch onderzoek blijken een aantal leiderschapsgedragingen meer bij te dragen aan het doorgeven van kernwaarden dan andere gedragingen (Dhiman & Marques, 2020).

Gezien de antwoorden van respondenten dragen sommige leiderschapsgedragingen meer bij aan het doorgeven van kernwaarden dan anderen. Meer, persoonlijk en interactiever contact heeft een positief effect op het doorgeven van kernwaarden. Zo geven respondenten die hun leider vaak meermaals per week spreken aan dat de kernwaarden onderdeel zijn van hun eigen waarden en komt hun beleving van de waarden overeen met de beleving van de leider. Daarnaast ervaren respondenten met persoonlijk en interactief contact met hun leider een positief organisatiegevoel, waarbij ze zich een onderdeel voelen van de organisatie. Respondenten die hun leider een stuk minder zien en geen sterke persoonlijke band ervaren, geven aan dat de kernwaarden niet overeenkomen met hoe ze zelf naar de organisatie kijken en voelen dit dan ook niet vanuit een leider. Dit is een interessante bevinding, omdat de meeste leiders zijn aangesteld in de periode van thuiswerken en het onderzoek in dezelfde periode is uitgevoerd. Dit roept de vraag op wat er met de ervaring van de respondenten en de leiderschapsgedragingen binnen de organisatie gaat gebeuren als het thuiswerkadvies vervalft. Dit wordt later in het onderzoek nog benoemd.

Daarnaast zien enkele respondenten hun leider als sparringpartner, omdat ze op de hoogte worden gehouden van ontwikkelingen en relevante informatie. Deze groep blijkt ook een sterkere overeenkomst te hebben met de organisatiewaarden dan respondenten die deze uitwisseling van informatie anders ervaren. Respondenten die dit anders ervaren benoemen dat informatie vaak niet optimaal doorstroomt en beleven de kernwaarden volgens henzelf een stuk minder actief. Het is mogelijk dat dit ook samen hangt met de contactmomenten onderling, omdat de laatstgenoemde groep minder vaak contact heeft met de leider.

Respondenten die hun eigen inbreng mogen leveren, voelen zich daarnaast gewaardeerd als medewerker en geven aan een hogere betrokkenheid te voelen bij de organisatie. Bovendien geven meerdere respondenten aan dat ze door het leveren van inbreng meer gevoel bij de

kernwaarden krijgen en dit als positief ervaren bij het doorgeven van de kernwaarden. Hun eigen waarden komen dan ook overeen met de waarden van de organisatie. Professionaliteit, klantgerichtheid en betrouwbaarheid worden dan ook meer ervaren bij deze respondenten dan bij respondenten die minder of geen inbreng kunnen leveren. Dit is ook het geval bij de taakverdeling. Respondenten die slechts strikt taken uitvoeren die hen zijn toebedeeld ervaren dit als een gebrek aan professionaliteit en betrouwbaarheid, omdat de deskundigheid van medewerkers niet gezien of gewaardeerd wordt. De kernwaarden werden bij deze groep dan ook een stuk minder doorgegeven.

## 5.2 Reflectie op de theorie van het onderzoek

Op basis van de resultaten van dit onderzoek wordt ook gereflecteerd op de theorie van het onderzoek en het bijbehorende conceptueel model.

Respondenten benoemen dat ze door interactief, frequent en persoonlijk contact de kernwaarden beter ervaren dan respondenten die dit niet hebben. Zij geven aan dat ze zich onderdeel voelen van de organisatie, begrijpen waarvoor ze het allemaal doen en dat de eigen waarden overeenkomen met de organisatiewaarden. Dit past bij de onderzoeksbevindingen van Cable en Parsons (2001), Bauer en Erdogan (2011), Hart (1991) en Jones (1986). Zij stellen dat medewerkers die op een interactieve manier frequent contact hebben met hun leidinggevende, waarbij de rol van de medewerker in de algemene organisatie duidelijk wordt, zorgt voor meer betrokkenheid bij de organisatie en de organisatiewaarden ook sterker overnemen.

Daarnaast komt er uit de antwoorden van respondenten naar voren dat het kunnen inbrengen van eigen input ook zorgt voor een verbetering van de doorgegeven kernwaarden. Dit komt overeen met het standpunt van Dhiman en Marques (2020). In hun onderzoek komt naar voren dat het leveren van inbreng zorgt voor het stimuleren van innovatie, begrip voor het groter geheel en waardering voor de medewerking oplevert.

In de theorie wordt ook benoemd dat medewerkers die bij elkaar in een groep worden gezet en contact hebben onderling, zich meer een onderdeel voelen van de organisatie en de waarden ook sterker ervaren (Schein, 2004). Dit komt omdat mensen onbewust zoeken naar

een omgeving waar hun aannames bij aansluiten of elkaar versterken, door bijvoorbeeld verhalen van de organisatie te horen of te vertellen vanuit hun standpunt. Geen enkele respondent noemde samenwerking in combinatie met het doorgeven van kernwaarden. Wel blijkt uit de antwoorden van respondenten dat mensen op dezelfde locatie in min of meerdere mate hetzelfde ervaren op het gebied van leiderschap en het doorgeven van kernwaarden, terwijl antwoorden op andere locaties weer anders zijn. Op basis van deze bevinding zou men kunnen stellen dat deelname in een groep of team inderdaad de bestaande aannames versterkt, maar dit niet direct in verband lijkt te staan met de waarden van de organisatie sterker of positiever ervaren. Dit punt is dan ook niet van toepassing op dit onderzoek, omdat het niet in verband lijkt te staan met het doorgeven van kernwaarden vanuit een leider. Wel kan het een uitgangspunt zijn voor vervolgonderzoek. Daarnaast wordt er in de theorie ook niet direct ingegaan op het doorgeven van organisatiewaarden in één organisatie, waarbij er sprake is van verschillende afdelingen die diverse taken uitvoeren. De resultaten van dit onderzoek vormen hier een mooie aanvulling op.

Op basis van dit onderzoek is te zien dat enkele leiderschapsgedragingen bijdragen aan het doorgeven van kernwaarden. Er zijn zowel overeenkomsten als verschillen gevonden tussen de bestaande wetenschappelijke theorieën en verzamelde data (Bauer & Erdogan, 2011; Cable & Parsons, 2001; Dhiman & Marques, 2020; Hart, 1991; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Deze verschillen zou verklaard kunnen worden door de oprichtingsvorm van Doc-Direkt, als shared service organisatie.

### 5.3 Reflectie op de methode van het onderzoek

Bij het uitvoeren van het onderzoek is getracht de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid zo hoog mogelijk te houden. Toch levert het karakter van het onderzoek, een vergelijkende casestudy binnen één organisatie, een aantal beperkingen op als het gaat om de gebruikte methode.

Uit dit onderzoek zijn een groot aantal bevindingen op het gebied van leiderschap, organisatiecultuur en kernwaarden naar voren gekomen. Door de kwalitatieve onderzoeksmethode is het niet volledig mogelijk geweest om hypothesen uit de literatuur te toetsen. Daarnaast was er veel ruimte in de interviews door het semigestructureerde karakter

van de interviews en gesprekken. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek zou zijn om een kwantitatief onderzoek uit te voeren, zodat de bevindingen getoetst kunnen worden die uit dit onderzoek voortvloeien. Het doen van kwalitatief onderzoek is echter een bewuste keuze geweest, om zo diepgaand inzicht te verkrijgen in de leiderschapsgedragingen en de organisatiecultuur binnen een shared service organisatie. Daarnaast is veel leiderschapsonderzoek kwantitatief, waardoor dit onderzoek een kwalitatieve bijdrage kan leveren aan kennis over het verband tussen leiderschapsgedragingen en het doorgeven van kernwaarden.

Daarnaast moet er rekening worden gehouden met de representativiteit van de respondenten van het onderzoek. Zoals eerder benoemd, zijn er veel mannelijke respondenten in het onderzoek en ligt de gemiddelde leeftijd daarnaast hoog. Dit beeld past bij meerdere publieke organisaties, ondanks dat Doc-Direkt een shared service organisatie is. Zo worstelt de Rijksoverheid met 'het' profiel van de gemiddelde ambtenaar, wat vaak een blanke man op hogere leeftijd is. Dit profiel vormt ook een uitdaging bij Doc-Direkt, waar er een hogere leeftijd in zowel de organisatie zelf als in de top is. Als men kijkt naar de respondenten van het onderzoek, passen deze ook in het profiel van de gemiddelde ambtenaar. Zo zijn er in totaal 5 vrouwen en 12 mannen gesproken, waarbij de gemiddelde leeftijd rond de 50 jaar ligt. Dit kan de onderzoeksresultaten beïnvloeden en daar moet dan ook rekening mee worden gehouden.

Ook moet bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten rekening worden gehouden met de context van het onderzoek. Het onderzoek is namelijk uitgevoerd van januari tot augustus 2022, waarbij nog coronamaatregelen van kracht waren. Specifiek houdt dit in dat het onderzoek voornamelijk is uitgevoerd in een thuiswerkomgeving, waarbij de contacten en gesprekken online hebben plaatsgevonden. Dit heeft ook mogelijke invloed op de leiderschapsgedragingen van de managementlaag. Zo is het controleren van medewerkers door thuiswerken een stuk lastiger, omdat men niet ziet welke en hoeveel werkzaamheden men verricht en hoeveel uur hieraan besteed wordt. Dit wordt benoemd door meerdere leiders. Veel leiders, zowel in de top als middenmanagement, zijn gestart bij de organisatie in de coronaperiode vanaf 2020. Het is dus denkbaar dat hun leiderschapsgedragingen beïnvloed worden door deze maatregelen, en deze mogelijk anders is dan ze eigenlijk zouden willen

uitdragen. Deze periode vormt een interessante context, waar rekening mee moet worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten.

Tevens is de organisatie volop in ontwikkeling en gefocust op de toekomstvisie, door de veranderingen op het gebied van informatiehuishouding. Hierdoor is de kans aanwezig dat sociaalwenselijke antwoorden worden gegeven, omdat men bevraagd werd over de leiderschapsgedragingen en de organisatiecultuur. Dit kan gevoelig liggen bij de deelnemers aan het onderzoek. Een voorbeeld hiervan is het verschil in antwoorden tussen leiders en ondergeschikten. Leiders omschrijven zich vaak als faciliterend, waarbij ze veel ruimte geven en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers steunen. Medewerkers ervaren dit echter niet altijd zo, wat zou kunnen duiden op sociaalwenselijke antwoorden vanuit leiders, waardoor er al dan niet bewust een vertekend beeld van de werkelijkheid wordt gegeven. Daarnaast kan dit veroorzaakt worden door het verschil in interpretatie van begrippen, zoals benoemd in paragraaf 4.5. Wanneer men in vervolgonderzoek gebruik maakt van onderzoekerstriangulatie en methodetriangulatie kan deze kans verkleind worden. Dit betekent echter niet dat de huidige resultaten niet betrouwbaar zijn. Zoals in de methodologische verantwoording is beschreven, voldoet het onderzoek aan kwaliteitseisen die de betrouwbaarheid en validiteit waarborgen. Zo is gebruik gemaakt van semigestructureerde dataverzameling en bevat het onderzoek een methodologische verantwoording.

Ten slotte is de vergelijkende casestudy in dit onderzoek uitgevoerd tussen drie verschillende afdelingen, die andere activiteiten uitvoeren. Dit kan invloed hebben op de gedragingen die een leider uitvoert of die er bij passen. Zo zullen sommige taken vragen om een meer cijfergericht karakter, zoals het wegwerken van de archiefachterstanden. In dit onderzoek is niet specifiek gefocust op het vinden van één juiste of correcte leiderschapsgedraging, maar op het onderzoeken van hoe diverse leiderschapsgedragingen de kernwaarden doorgeven om hier inzicht in te bieden.

## Hoofdstuk 6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen drie praktische aanbevelingen gegeven worden richting de onderzoeksorganisatie Doc-Direkt. Deze aanbevelingen komen zowel uit de resultaten als suggesties die deelnemers hebben gedaan. Door dit onderzoek zijn de huidige leiderschapsgedragingen en enkele inzichten over het doorgeven van de kernwaarden in kaart gebracht. Voor Doc-Direkt geeft dit inzicht in de inrichting van leiderschapsgedragingen in de organisatie en de wijze waarop deze bijdragen aan de organisatiecultuur, specifiek wat betreft het doorgeven van kernwaarden. Dit draagt bij aan het goed laten verlopen van de ontwikkelingen die de organisatie momenteel doormaakt en in de toekomst zal doormaken.

Om ervoor te zorgen dat de kernwaarden nog sterker worden doorgegeven door leiders, wordt allereerst aanbevolen om de waarden van de organisatie praktische invulling te geven. Uit de interviews blijkt namelijk dat de praktische invulling van kernwaarden momenteel vaak ontbreekt. Dit vraagt een aanvulling en toepassing vanuit het directieteam van Doc-Direkt, door meer gebruik te maken van communicatie onderling. Willen leiders de kernwaarden in de toekomst nog sterker uit kunnen dragen, zullen er eerst definities van de waarden moeten komen. Er dient bijvoorbeeld eerst duidelijkheid te komen over de betekenis van klantgerichtheid, voordat dit praktisch per afdeling kan worden ingevuld. Leiders zouden zich de vraag kunnen stellen welke handelingen op zijn/haar afdeling bij klantgerichtheid horen en welke acties daar vanuit teamleiders en medewerkers voor nodig zijn. Vervolgens zal dit besproken moeten worden met de teamleiders, om samen tot een gedragen definitie en praktische invulling van de kernwaarde te komen. Hierbij is het van belang dat de teamleiders voldoende ruimte krijgen voor inbreng. Ten slotte zal de leider moeten blijven reflecteren op deze kernwaarden. Dit kan door te communiceren bij acties van teamleiders of gebeurtenissen op de afdeling. Hierdoor leert men de kernwaarden koppelen aan acties op de werkvloer. Denk hierbij aan de afhandeling van een klantvraag, waarbij men verschillende onderdelen van de definitie kan afvinken. Zo werd klantgerichtheid bijvoorbeeld gekoppeld aan luisteren naar de klantenwens, meerdere keren contact houden met de klant en snel het vraagstuk oplossen. Teamleiders en leider kunnen samen in gesprek gaan of aan deze onderdelen voldaan is, en wat hier nu wel of niet klantgericht aan is. Op deze manier worden

de kernwaarden praktisch ingevuld en zijn deze voor iedereen te koppelen aan hun eigen werk.

Zodra de kernwaarden praktische invulling hebben gekregen in de samenwerking tussen middenmanagement en topmanagement, wordt aanbevolen om de rol van teamleiders als middenmanagement, organisatiebreed te vergroten. Zoals eerder in het onderzoek is benoemd, speelt deze groep een belangrijke rol als schakel tussen het topmanagement en werkvloer. Teamleiders vertalen namelijk de waarden vanuit het directieteam naar de werkvloer en koppelen dit aan de dagelijkse werkzaamheden. Door hun input daadwerkelijk mee te nemen bij toekomstplannen, visies en planningen voelt deze groep zich meer gezien en gehoord. Dit vraagt een aanpassing van zowel directieleden als teamleiders. Directieleden zullen meer gebruik moeten maken van de periodieke overleggen, door bijvoorbeeld teamleiders agendapunten in te laten brengen en het woord te geven in vergaderingen. Zij zijn immers de groep die bij het werkveld betrokken zijn en kunnen dus veel kennis en inzichten verschaffen over de werkzaamheden en de organisatie.

Tenslotte kan er gewerkt worden aan het versterken van het algemene organisatiegevoel en het onderdeel voelen van de organisatie en het begrijpen van de waarom-vraag van de afdelingen Beheren en Bewerken. Hierbij wordt door respondenten aangegeven dat het lastig is om het groter doel van de organisatie voor ogen te houden, omdat niet alle werkzaamheden dit altijd vereisen. Oplossingen hiervoor zouden kunnen zijn om werkbezoeken van klanten te realiseren op de locaties in Winschoten, Rijswijk en Apeldoorn. Zo beheren en bewerken de afdelingen archieven van bijvoorbeeld de Raad van de Kinderbescherming, diverse ministeries en notarissen. Een bezoek van de Raad van de Kinderbescherming aan een locatie om te vertellen wat er door het werk van Doc-Direkt is bereikt, zou een organisatiegevoel kunnen versterken. Dit kan zorgen voor een verbeterde doorgave van kernwaarden.



## Hoofdstuk 7. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in diverse leiderschapsgedragingen en hoe deze bijdragen aan het doorgeven van kernwaarden bij Doc-Direkt. Om dit doel te realiseren, is de volgende onderzoeksvraag gesteld: *Hoe dragen leiderschapsgedragingen bij aan het doorgeven van kernwaarden bij Doc-Direkt?* Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn enkele deelvragen opgesteld, die in de discussie zijn beantwoord.

Uit de resultaten blijkt dat alle onderzochte kernwaarden beter worden doorgegeven als de medewerkers hun inbreng mogen geven in overleggen of bij vraagstukken van de klant. Zo stimuleert dit bij klantgerichtheid het gevoel van meedenken met de klantvraag en deze zo snel mogelijk oplossen. Bij professionaliteit en respectvol met elkaar omgaan zorgt dit vooral voor het waarderen van de kennis en kunde van medewerkers. Betrouwbaarheid wordt daardoor beter ervaren, omdat inbreng mogen leveren bijdraagt aan het oplossen van de klantvraag en het nakomen van gemaakte afspraken.

Daarnaast is het hebben van contactmomenten met een persoonlijke, sociale invalshoek vooral bij respectvol omgaan stimulerend, omdat medewerkers zich hierdoor gehoord en verbonden voelen. Tevens zorgt het hebben van contact met klanten of andere afdelingen ook voor een verbetering van klantgerichtheid, professionaliteit, betrouwbaarheid en respectvol met elkaar omgaan. Contactmomenten met de klant zorgen voornamelijk voor het verbeteren van de eerste drie waarden. Zo stimuleert dat de tijdige afhandeling van een klantvraag, het onderdeel uitmaken van een groter geheel door meer te doen dan oorspronkelijke werkzaamheden en het houden aan gemaakte afspraken door te communiceren over de voortgang met de klant. Contact tussen de afdeling draagt voornamelijk bij aan respectvol met elkaar omgaan, omdat dit inzicht geeft in elkaars werkzaamheden en het gevoel van wij/zij denken vermindert. Ten slotte zorgt het aanbieden van trainingen en cursussen nog voor een verbeterde doorgave van professionaliteit en het hebben van eigen verantwoordelijkheden draagt bij aan de betrouwbaarheid, omdat medewerkers op die manier verantwoordelijk worden gemaakt voor de uitkomst en zich beter inzetten.

Op basis van de bevindingen in het onderzoek kan worden geconcludeerd dat kernwaarden het beste worden doorgegeven door het contact als leider in te richten op een interactieve en persoonlijke manier op frequente momenten. Hierdoor voelen medewerkers zich gehoord en gewaardeerd door de mogelijkheden voor eigen inbreng en bouwen ze een persoonlijke band op. Dit versterkt ook het organisatiegevoel. Wanneer leiders bij zowel het toezicht houden als taakverdeling bepalen ruimte geven voor eigen initiatieven van medewerkers, het verhaal achter de behaalde resultaten en focussen op het algemene plaatje van de organisatie, kunnen kernwaarden sterk worden doorgegeven.

## Hoofdstuk 8. Literatuurlijst

- Antonakis, J., & Day, D. V. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The Nature of Leadership*, 3–26. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2013). Ideology, purpose, core values and leadership: How they influence the vision of an organization? *International Journal of Learning and Development*, 3(3), 168–184. <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i3.3642>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*, 3, 51–64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen* (2de editie). Boom Lemma uitgevers.
- Boyne, A. G. (2004). A '3Rs' strategy for public service turnaround: Retrenchment, repositioning and reorganization. *Public money and management*, 24(2), 97-103. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2004.00401.x>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by grid principles or situationalism: Which? *Group & Organization studies*, 6(4), 439–455. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105960118100600404>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 10(4), 20–43. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4)

- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Caldwell, C., & Clapham, S. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349–364. <https://www.jstor.org/stable/pdf/25075151.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (2de editie). Academic Service.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Day, G. S., Shocker, A. D., & Srivastava, R. K. (1979). Customer-Oriented approaches to identifying Product-Markets. *Journal of Marketing*, 43(4), 8–19. <https://doi.org/10.2307/1250266>
- Dhiman, S., & Marques, J. (2020). *New horizons in positive leadership and change*. Springer Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-38129-5>
- Doc-Direkt. (z.d.). *Over ons*. <https://www.doc-direkt.nl/over-ons>
- Encyclo.nl. (z.d.). Toezicht definities. <https://www.encyclo.nl/begrip/toezicht>. Geraadpleegd op 18 juli 2022, van <https://www.encyclo.nl/begrip/toezicht>

- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439–459. <https://doi.org/10.1080/01900690701590835>
- Gill, R. (2002). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Hart, A. W. (1991). Leader succession and socialization: A synthesis. *Review of Educational Research*, 61(4), 451–474. <https://doi.org/10.3102/00346543061004451>
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20–39. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00017-9](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00017-9)
- Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). High quality connections. In *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 2–40). Oxford University Press. [https://www.inspiringspace.com/wp-content/uploads/2018/04/Dutton-Heaphy-Stephens-\\_2011-High\\_Quality\\_Connections.pdf](https://www.inspiringspace.com/wp-content/uploads/2018/04/Dutton-Heaphy-Stephens-_2011-High_Quality_Connections.pdf)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (5de editie). Prentice Hall. <https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>

Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed. (2005, februari). Een dementerende overheid?  
<https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/rapport/2005/02/01/dementerende-overheid>

Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed. (2021, februari). Een dementerende overheid 2.0?  
<https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2021/02/09/een-dementerende-overheid-2.0>

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, Self-Efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.  
<https://doi.org/10.5465/256188>

Jones, K. (2012). Trustworthiness. *Ethics*, 123(1), 61–85. <https://doi.org/10.1086/667838>

Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711–719.  
<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00334>

Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leaders. *Value systems of transformational leaders*, 22(3), 126–132.  
<https://doi.org/10.1108/01437730110389274>

Kamerstukken II, 35510, nr. 4. (2021, 15 januari). Geraadpleegd op 1 februari 2022, van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-050fef41-bf84-4509-8d50-b4204897db8b/1/pdf/Kamerbrief%20met%20reactie%20kabinet%20op%20rapport%20Ongekend%20onrecht.pdf>

Khan, H., & Khan, M. (2018). Defining and measuring professionalism in professions of service sector. *Journal of management*, 1(2), 20–33.  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi6ldunjbH3AhVGtaQKHeyNC8gQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.seisense.com%2Findex.php%2Fjom%2Farticle%2Fdownload%2F8%2F7&usq=AOvVaw0yCpEw-olx361bzmkyfogu>

- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership? *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7–25. <https://doi.org/10.1002/jls.20022>
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425–447. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(97\)90028-0](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(97)90028-0)
- Kwakman, C. H. E. (1999). *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan*. K. Kwakman. <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/145558/145558.pdf?sequence=1>
- Liedtka, J. M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 8, 805–815. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF00383780.pdf>
- Liff, R., & Anderson, T. (2013). The multi-professional team as a post NPM control regime: Can it integrate competing control regimes in healthcare? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(2), 45–67. <https://ojs.ub.gu.se/index.php/sjpa/article/view/1678/1468>
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27–41. <https://jasemjournal.com/wp-content/uploads/2019/10/Lim-et-al-2017-Final.pdf>
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(01)00072-8)
- Ludwiczak, A. (2014). The role of customer orientation in improving services in public administration. *Management*, 18(1), 356–369. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0026>

Lunenberg, F. C. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z. *Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1–10.

<http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenberg,%20Fred%20C.%20Organizational%20Culture-Performance%20Relationships%20NFEASJ%20V29%20N4%202011.pdf>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2022, 3 juni). *Over ons*. Doc-Direkt. Geraadpleegd op 10 februari 2022, van <https://www.doc-direkt.nl/over-ons>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2021, 2 februari). *Stand van zaken datalek GGD*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 10 juli 2022, van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-9afa5c68-8d71-4a51-86a5-3d77d03ee87f/1/pdf/kamerbrief-inzake-stand-van-zaken-datalek-ggd.pdf>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://www.jstor.org/stable/pdf/1251757.pdf>

Nutt, P. C. (2007). Strategically repositioning and transforming public organizations. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 253–288. [https://doi.org/10.1016/s0897-3016\(06\)16008-5](https://doi.org/10.1016/s0897-3016(06)16008-5)

Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>

Opheij, W. & Willem, F. (2005). De inrichting van shared service centers, *Het facility management handboek*, 31, 1-14.



- O'Reilly, C., & Chatman, J. A. (1996). Culture and social control: Corporations, cult and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157–200. [https://www.researchgate.net/publication/308175661\\_Culture\\_and\\_social\\_control\\_Corporations\\_cult\\_and\\_commitment](https://www.researchgate.net/publication/308175661_Culture_and_social_control_Corporations_cult_and_commitment)
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning employee values and organization values. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387–408. <https://doi.org/10.1177/0275074006297238>
- Pugh, D. L. (1989). Professionalism in public administration: Problems, perspectives, and the role of ASPA. *Public Administration Review*, 49(1), 1–8. <https://doi.org/10.2307/977223>
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43–55. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i5/1591>
- Rijksoverheid. (2021, december). *Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst: Coalitieakkoord 2021-2025*. <https://www.kabinetsformatie2021.nl/documenten/publicaties/2021/12/15/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>
- Rijksoverheid. (z.d.-a). *Afdeling bewerken (Doc-Direkt II): 2013 | actorenregister*. Geraadpleegd op 26 juli 2022, van <https://actorenregister.nationaalarchief.nl/actor-organisatie/afdeling-bewerken-doc-direkt-ii>
- Rijksoverheid. (z.d.-b). *Manager*. Functiegebouw Rijksoverheid. Geraadpleegd op 4 maart 2022, van <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/functiegebouw/functiefamilies/lijnmanagement/manager-s12-15>
- Rijksoverheid: Digitale overheid. (2022, 8 maart). *'Open overheid vraagt ander gedrag medewerkers'*. Digitale Overheid. Geraadpleegd op 20 juli 2022, van

<https://www.digitaleoverheid.nl/nieuws/open-overheid-vraagt-ander-gedrag-medewerkers/>

Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding. (2021a). *Open op Orde: generiek actieplan Informatiehuishouding Rijksoverheid*.  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/04/06/open-op-orde-generiek-actieplan-informatiehuishouding-rijksoverheid>

Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding. (2021b). *Samen op weg naar duurzaam toegankelijke overheidsinformatie: Meerjarenplan verbetering informatiehuishouding Rijksoverheid 2019-2025 Actualisering ten behoeve van 2021*.  
<https://www.informatiehuishouding.nl/onderwerpen/meerjarenplan/documenten/publicaties/2021/01/12/mjp-2021>

Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. *Mind Garden*, 1–28.  
<https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>

Sanders, G., & Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *Sloan School of Management*, 1–50.  
<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2224>

Schein, E. H. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3de editie). Jossey-Bass.  
[http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)

Strikwerda, J. (2014). Shared service centers: From cost savings to new ways of value creation and business administration. *Advanced Series in Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120140000013000>

Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91. <https://doi.org/10.2307/3094891>

Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/01437730810845315>

Tweede Kamer. (2022, 19 mei). *Debat over de sms-berichten van de minister-president*. Tweede Kamer der Staten-Generaal. Geraadpleegd op 9 juli 2022, van [https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/plenaire\\_verslagen/kamer\\_in\\_het\\_kort/debat-over-de-sms-berichten-van-de-minister](https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/plenaire_verslagen/kamer_in_het_kort/debat-over-de-sms-berichten-van-de-minister)

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–191. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60283-x](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60283-x)

USBO Advies. (2020, oktober). *Kwaliteit van besturen: De werking van de Algemene Bestuursdienst*. Algemene Bestuursdienst. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiQtqHWy5b5AhXJ1qQKHdShCPgQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.algemenebestuursdienst.nl%2Fbinaries%2Fabd%2Fdocumenten%2Fpublicatie%2F2021%2F01%2F15%2Fkwaliteit-van-mobiliteit%2Fkwaliteit%2Bvan%2Bmobiliteit%2B-%2BDe%2Bwerking%2Bvan%2Bde%2BAlgemene%2BBestuursdienst.pdf&usg=AOvVaw35ByniGeLVHXq1BE9sO\\_jO](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiQtqHWy5b5AhXJ1qQKHdShCPgQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.algemenebestuursdienst.nl%2Fbinaries%2Fabd%2Fdocumenten%2Fpublicatie%2F2021%2F01%2F15%2Fkwaliteit-van-mobiliteit%2Fkwaliteit%2Bvan%2Bmobiliteit%2B-%2BDe%2Bwerking%2Bvan%2Bde%2BAlgemene%2BBestuursdienst.pdf&usg=AOvVaw35ByniGeLVHXq1BE9sO_jO)

- Van Dale. (z.d.-a). *Van Dale: contact*. Geraadpleegd op 1 augustus 2022, van <https://surfconext.vandale.nl/?dictionaryId=gwn&article=%7B%22search%22%3A%22contact%22,%22index%22%3A0,%22type%22%3A%22EXACT%22,%22dictionaryId%22%3A%22gwn%22%7D&query=contact>
- Van Dale. (z.d.-b). *Van Dale: Taakverdeling*. Geraadpleegd op 1 augustus 2022, van <https://surfconext.vandale.nl/?dictionaryId=gwn&article=%7B%22search%22%3A%22taakverdeling%22,%22index%22%3A0,%22type%22%3A%22EXACT%22,%22dictionaryId%22%3A%22gwn%22%7D&query=taakverdeling>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2009). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, *91*(3), 343–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0087-z>
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek* (3de editie). Coutinho.
- Van Wart, M., & Suino, P. (2017). *Leadership in public organizations* (3de editie). Routledge.
- Weber, A., & Doelen, A. (2010). *Organiseren & managen* (2de editie). Noordhoff.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, *34*(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, *19*(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

## Bijlagen

### Bijlage 1. Respondentenlijst

Respondent 1: Teamleider

Respondent 2: Teamleider

Respondent 3: Teamleider

Respondent 4: Teamleider

Respondent 5: Teamleider

Respondent 6: Teamleider

Respondent 7: Teamleider

Respondent 8: Teamleider

Respondent 9: Afdelingshoofd/directielid

Respondent 10: Teamleider

Respondent 11: Afdelingshoofd/directielid

Respondent 12: Afdelingshoofd/directielid

Respondent 13: Teamleider

Respondent 14: Teamleider

Respondent 15: Afdelingshoofd/directielid

Respondent 16: Gespreksverslag medewerker

Respondent 17: Gespreksverslag medewerker

## Bijlage 2. Topiclijst voor de afdelingshoofden

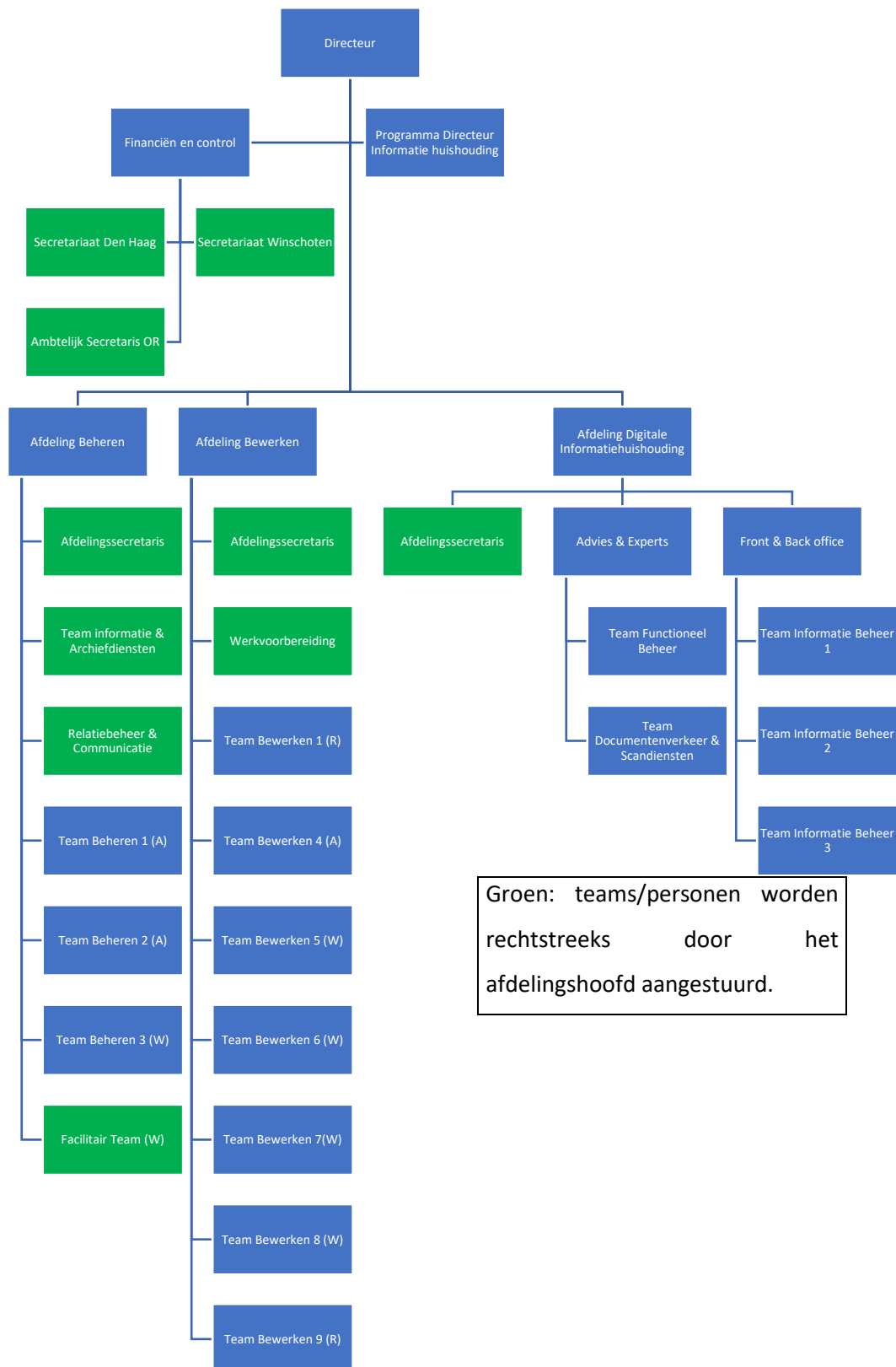
Variabelen	Dimensies	Interviewvragen
Leiderschapsgedragingen	Contact	<i>Hoe richt jij het contact met je ondergeschikten binnen je afdeling?</i>
	Toezicht	<i>Hoe richt je het toezicht op je ondergeschikten in?</i>
	Taakverdeling	<i>Hoe richt je de taakverdeling voor je ondergeschikten in?</i>
Kernwaarden	Betrouwbaarheid	<i>Op welke manier richt je betrouwbaarheid in binnen jouw afdeling?</i>
	Professionaliteit	<i>Op welke manier richt je professionaliteit in binnen jouw afdeling?</i>
	Klantgerichtheid	<i>Op welke manier richt je klantgerichtheid in binnen jouw afdeling?</i>
	Respectvol met elkaar omgaan	<p><i>Op welke manier richt je respectvol omgaan in binnen jouw afdeling?</i></p> <p><i>Welke woorden of begrippen komen bij je op als je aan Doc-Direkt denkt?</i></p> <p><i>Wat is belangrijk bij een directielid of afdelingshoofd van jouw afdeling?</i></p>

### Bijlage 3. Topiclijst voor ondergeschikten teamleiders

Variabelen	Dimensies	Interviewvragen
Leiderschapsgedragingen	Contact	<i>Hoe ervaar je het contact met je leidinggevende?</i>
	Toezicht	<i>Hoe ervaar je het toezicht vanuit je leidinggevende?</i>
	Taakverdeling	<i>Hoe ervaar je de taakverdeling vanuit je leidinggevende?</i>
Kernwaarden	Betrouwbaarheid	<i>Op welke manier richt je betrouwbaarheid in?</i>
	Professionaliteit	<i>Op welke manier richt je professionaliteit in?</i>
	Klantgerichtheid	<i>Op welke manier richt je klantgerichtheid in?</i>
	Respectvol met elkaar omgaan	<i>Op welke manier richt je respectvol omgaan in?</i>
		<i>Heb je een leidinggevende die daar invulling aangeeft? Welke begrippen of woorden komen bij je op als je aan Doc-Direkt denkt?</i>



## Bijlage 4. Organogram Doc-Direkt



Figuur 5. Organogram Doc-Direkt (Persoonlijke communicatie, 23 februari 2022)

Bijlage 5. Codeboom

Variabelen	Codes	Subcodes	Aantal keer genoemd	
Leiderschapsgedragingen	Afstandelijk		53x	
	Meermaals contact		28x	
	Persoonlijk contact		83x	
	Toegankelijk		19x	
	Sparringpartner		13x	
	Samenwerken onderling		70x	
	Maatwerk personeel		18x	
	Mensen ontwikkelen		12x	
	Input mensen meenemen		17x	
	Transparantie		14x	
	Focus budget en kosten		11x	
	Sturen hoofdlijnen		10x	
	Werken met systemen		19x	
	Kennis	In kennis stellen leider		10x
		Kennis nodig van elkaar		23x
	Monitoren		32x	
	Eigen verantwoordelijkheden		22x	
	Ieder eigen rol		27x	
	Controle behouden		19x	
	Duidelijke kaders		24x	

	Ruimte om zelf dingen te doen		35x
	Verantwoording projecten/resultaten		36x
	Langetermijnplanning		10x
	Faciliteren		10x
Kernwaarden	Contact met klanten		38x
	Klantbeloftes nakomen		13x
	Luisteren naar klantwensen		21x
	Ontwikkeling producten/diensten adhv klantvraag		29x
	Afhankelijkheidspositie		29x
	Eigen waarden		8x
	Netjes behandelen spullen		4x
	Prijs doorberekenen aan klanten		6x
	Klant spoedig helpen		13x
	Eigen kennis over kennen en kunnen		18x
	Onderling vertrouwen		12x
	Dingen tegen elkaar kunnen zeggen		43x
	Bespreken in vergaderingen		12x

Overige codes	Codes	Subcode	Aantal keer genoemd
	Corona	Thuiswerken	22x

	Afstand	14x
Dienstverband	Snel wisselen functies	17x
	Mensen op verkeerde plekken	19x
Personeelsbestand	Oudere medewerkers	20x
	Kwetsbare medewerkers	20x
Positionering	Positionering leider	24x
	Positionering markt	17x
	Rol individu in geheel	24x
	Hardere houding aannemen	25x
	Samenwerken externe partijen	12x
	Verschillende locaties	30x
Organisatieverandering	Toekomstbestendigheid organisatie	9x
	Organisatiebeelden	96x
	Organisatieontwikkeling	43x
	Dynamische omgeving	31x
	Veranderingen	16x
	Vernieuwingen	23x
	Visie op de toekomst	20x
Werkdruk		23x
Behoeftes aan uitvoering en praktische stappen	Visie toetsen aan praktijk	31x
	Daadwerkelijk uitvoeren	50x

Bijlage 6. Verband kernwaarden en leiderschap

