

DUURZAAM LEIDERSCHAP

&

WERKBELEVING

*EEN STUDIE NAAR DE IMPACT VAN DUURZAAM LEIDERSCHAP OP DE WERKBELEVING
BINNEN HET PROJECTMANAGEMENTBUREAU ROTTERDAM*

door

Jochem Marijn Wiersma



Duurzaam Leiderschap & Werkbeleving: *Een studie naar de impact van duurzaam leiderschap op de werkbeleving binnen het Projectmanagementbureau Rotterdam.*

Naam student:	Jochem Marijn Wiersma
Studentnummer:	617975
Opleiding:	Master Publiek Management
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Studiejaar:	2024/2025
Plaats en datum:	Rotterdam, 26 juni 2025
Aantal woorden exc. bijlagen:	11.964
Onder begeleiding van:	dr. Robin Bouwman
Tweede beoordelaar:	prof.dr. Sandra van Thiel

Inhoudsopgave

SAMENVATTING.....	4
1. INTRODUCTIE.....	5
1.1 PROBLEEMSTELLING	6
1.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	7
1.3 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	7
1.4 LEESWIJZER	8
2. THEORETISCH KADER	9
2.1 DUURZAAM LEIDERSCHAP	9
2.2 WERKBELEVING	12
2.3 WERKBELEVING ALS ARBEIDSSATISFACTIE	12
2.4 WERKBELEVING ALS ARBEIDSBETROKKENHEID	12
2.5 JOB DEMANDS & RESOURCES THEORY	13
2.6 JD-R & DUURZAAM LEIDERSCHAP	15
2.7 <i>Conceptueel Model</i>	16
2.8 <i>Verwachtingen</i>	16
3. METHODOLOGIE.....	17
3.1 INTERVIEWS	17
3.2 OPERATIONALISERING.....	18
3.3 SAMPLINGMETHODE.....	20
3.4 ANALYSETECHNIEK.....	21
3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT.....	21
4. RESULTATEN	23
4.1 DUURZAAM LEIDERSCHAP	23
4.1.1 <i>Ontvankelijkheid</i>	23
4.1.2 <i>Communicatie</i>	24
4.1.3 <i>Vertrouwen</i>	25
4.1.4 <i>Empathisch Vermogen</i>	26
4.1.5 <i>Ondersteuning</i>	27
4.1.6 <i>Teambetrokkenheid</i>	29
4.2 ARBEIDSBETROKKENHEID.....	30
4.2.1 <i>Emotionele betrokkenheid</i>	30
4.2.2 <i>Normatieve betrokkenheid</i>	30
4.2.3 <i>Continuïteitsbetrokkenheid</i>	31
4.3 ARBEIDSTEVRIDENHEID	31
5. CONCLUSIE	34
5.1 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	35
6. DISCUSSIE	37
6.1 VERGELIJKING MET DE LITERATUUR	37
6.2 BEPERKINGEN	37
6.3 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	38
7. LITERATUURLIJST.....	40
8. APPENDIX.....	43
APPENDIX A - TOPICLIJST.....	43
APPENDIX B – CODEBOEK	44

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de invloed van duurzaam leiderschap op de werkbeleving van medewerkers binnen de werkcontext van het projectmanagementbureau van de gemeente Rotterdam (PMB). Om dit beïnvloedingsproces te onderzoeken is het Job Demands-Resources (JD-R) model toegepast, waarin gesteld wordt dat de totale werkbeleving wordt beïnvloed door de balans tussen werklasten en energiebronnen. Om nieuwe inzichten te verkrijgen over de impact van duurzaam leiderschap binnen de publieke context zijn 19 diepte-interviews afgenomen met medewerkers van het PMB. De inhoud van deze interviews werd getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd. Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers die leiderschapsactiviteiten als duurzaam ervaren, een positievere werkbeleving rapporteren. Duurzame activiteiten in de publieke context hebben betrekking op het faciliteren van een langetermijnvisie in combinatie met het bieden van autonomie, erkenning, empathie, ontvankelijkheid, vertrouwen en ontwikkelingsmogelijkheden. Tegelijkertijd ervaren medewerkers stress, en ook een psychologische barrière bij onduidelijke communicatie, gebrek aan projectinhoudelijke betrokkenheid en wanneer er onvoldoende sturing op teamcohesie plaatsvindt. Deze bevindingen bevestigen de JD-R theorie, maar zetten tegelijkertijd vraagtekens bij de wijze waarop contingentiefactoren in het model worden ingesloten en onderstrepen de noodzaak om de leiderschapsrol te integreren.

Trefwoorden: *Duurzaam leiderschap, werkbeleving, arbeidssatisfactie, arbeidsbetrokkenheid, Job Demands-Resources model, publieke sector.*

1. Introductie

*“If your actions inspire others to **dream** more, **learn** more, **do** more and **become** more, you are a leader”.*

Met dit citaat betoogde John Quincy Adams, 6e president van de Verenigde Staten, dat leiderschap geen standvastige titel, functie, positie of rol is, maar louter ‘wie je bent voor anderen’.

Tegenwoordig bestaat leiderschap niet meer alleen uit het uitoefenen van formele autoriteit en macht, maar strekt zich steeds verder uit tot het vermogen om *iemand* te zijn voor anderen’ (Lefroy et al., 2023). Dit kan enkel door als leider jezelf te blijven, ofwel karakter te tonen. Door de groeiende vraag naar authenticiteit enerzijds en adaptiviteit anderzijds, ontstaat de paradoxale situatie waarbij een leider tegelijkertijd vast moet houden aan zijn kernwaarden én moet beschikken over het vermogen om gedrag continu aan te passen op basis van verandering. Het bestuderen van deze leiderschapsontwikkelingen in de hedendaagse arbeidscontext, is zeker nú, ten tijde van toenemende werkdruk, constante maatschappelijke verandering en de roep om veerkrachtigheid binnen organisaties, cruciaal voor het versterken van de werkbeleving en het waarborgen van duurzame organisatieresultaten.

De hedendaagse werkomgeving van publieke organisaties wordt gekarakteriseerd door een verschuiving van fysiek naar meer psychologisch belastend werk, inclusief toenemende werkdruk, groeiende stakeholderverwachtingen, personeelstekorten en een groeiend takenpakket (Plimmer et al., 2022). Als voorbeeld, 9 op de 10 gemeenten gaven in 2024 aan dat werkdruk een actueel HR-thema is, én dat zij maatregelen hebben moeten nemen om personeelstekorten op te vangen (A&O fonds Gemeenten, 2024). Deze bestuurlijke uitdagingen zijn niet enkel van invloed op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie, maar hebben tevens directe en ingrijpende gevolgen voor het welzijn van medewerkers.

Deze arbeidsontwikkelingen zorgen voor een groeiende belangstelling naar het onderzoeken van de rol van leiderschap op de subjectieve ervaringen van medewerkers met hun werk, ook wel de ‘werkbeleving’. Werkbeleving is een breed concept en bestaat uit verschillende componenten (Van der Grift, 2009). Voorbeelden van deze componenten zijn autonomie, verantwoordelijkheid zingeving, werkstress en werktevredenheid. In het wetenschappelijke veld van de positieve arbeidspsychologie wordt werkbeleving veelvuldig beschouwd als synoniem voor arbeidssatisfactie, arbeidsbetrokkenheid en arbeidsmotivatie (Van der Grift, 2009). Schaufeli et al. (2004) benadrukken het belang van een positieve werkbeleving; het draagt bij aan een hogere werktevredenheid, productiviteit en betrokkenheid onder medewerkers. Om als organisatie een bijdrage te leveren aan het waarborgen van een langetermijn medewerkersresultaat, is het aldus essentieel om de creatie van een positieve werkbeleving te stimuleren.

Een nieuw geïntroduceerde leiderschapsvorm, passend bij het bevorderen van de werkbeleving van medewerkers, betreft *sustainable leadership*, ofwel ‘duurzaam leiderschap’. Duurzaam leiderschap is een leiderschapsstijl waarbij gestreefd wordt naar het bevorderen van duurzame groei op zowel sociaal, economisch en ecologisch gebied door vanuit een langetermijnvisie onder meer kennisdeling,

talentontwikkeling, een vertrouwenscultuur, respect en betrokkenheid te stimuleren (Liaqat et al., 2024). Het vraagstuk dat hierbij rijst betreft de praktische toepassing van deze leiderschapsvorm. Om hier meer duidelijkheid in te verkrijgen, zal in dit onderzoek specifiek worden ingegaan op de uitvoering van duurzaam leiderschap binnen een publieke organisatie.

Een publiek-bestuurlijke organisatie waarbij de reeds beschreven arbeidsontwikkelingen prominent aanwezig zijn, betreft het Projectmanagementbureau Rotterdam (PMB). Het PMB is onderdeel van het cluster Stadsontwikkeling, en fungeert als interne organisatie van de gemeente Rotterdam en richt zich op het realiseren van een verscheidenheid aan projecten met een focus op de fysieke leefomgeving, gebiedsontwikkeling, leefbaarheidsbevordering en verduurzaming (Projectmanagementbureau, z.d.). Binnen het PMB wordt geopereerd onder het motto: ‘Van woorden naar daden’. Dit motto is karakteriserend voor het heersende werkethos, bestaande uit de behoefte voor constante ontwikkeling en het leveren van eindproducten. Daardoor leent het PMB, met een relatief hoge werkdruk en personele uitdagingen, zich als publieke organisatie die gebaat is bij initiatieven ter bevordering van de algehele werkbeleving van medewerkers. In dit onderzoek zal de werkcontext van het PMB centraal staan.

1.1 | Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is verklaren hoe duurzaam leiderschap invloed heeft op de werkbeleving binnen publieke organisaties. Om dit onderzoeksdoel te bereiken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Op welke wijze beïnvloedt duurzaam leiderschap de werkbeleving van medewerkers binnen het Projectmanagementbureau Rotterdam?

De onderzoeksvraag wordt beantwoord met behulp van volgende deelvragen:

1. *Wat wordt er verstaan onder duurzaam leiderschap en in hoeverre ervaren de medewerkers binnen het PMB de leiderschapsstijl als duurzaam?*
2. *Wat wordt er verstaan onder werkbeleving, en hoe staat het met de werkbeleving binnen het PMB?*
3. *Welke duurzame leiderschapsstrategieën kunnen het best bijdragen aan het bevorderen van de werkbeleving binnen het PMB?*

1.2 | Maatschappelijke Relevantie

Binnen de hedendaagse werkomgeving waarin publieke organisaties actief zijn, spelen onderwerpen als werkstress en werkbeleving een steeds belangrijkere rol; deze factoren hebben immers niet alleen invloed op de gezondheid, betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers, maar beïnvloeden tevens de efficiëntie en kwaliteit van de publieke dienstverlening richting burgers (Bakker et al., 2014). Duurzaam leiderschap draagt bij aan een veerkrachtige en gezonde werkomgeving, waarbij stressvolle aspecten worden gereguleerd, en motiverende aspecten worden gestimuleerd. Gemotiveerde en energieke werknemers presteren over het algemeen beter, blijven langer in dienst en vallen minder vaak uit. Voor burgers betekent dit concreet dat projecten efficiënter én met meer oog voor publieke waarde worden gerealiseerd; personele en projectmatige continuïteit en kwaliteit draagt zo bij aan het vertrouwen van burgers in de publieke organisatie.

Om als publieke organisatie op de lange termijn om te gaan met dusdanige ontwikkelingen en vervolgens relevant te blijven, is het van belang om de rol van leiderschap bij het bevorderen van organisatorische duurzaamheid te (her)overwegen (Van Wart, 2013). Binnen de publieke organisatie van het PMB kan het uitoefenen van duurzaam leiderschap bijdragen aan het bevorderen van de werkomgeving en daarmee de werkbeleving verbeteren. Dit onderzoek sluit aan bij het moderne streven van overheidsorganisaties richting het creëren en integreren van duurzame continuïteit en toekomstbestendigheid in organisatorische aspecten. Door onderzoek te doen naar de invulling van duurzaam leiderschap op basis van de contextuele en situationele kenmerken en omstandigheden binnen een specifieke publieke organisatie, en naar de invloed van onderhavige op de medewerkersbeleving, kunnen nieuwe inzichten worden verkregen in het optimaliseren van leiderschapsstrategieën binnen zowel het PMB, als binnen overige publieke organisaties. Door aldus een diepgaand begrip te verwerven betreffende de perceptie alsmede de unieke behoeften van medewerkers, kan vanuit gericht leiderschap beter ingespeeld worden op het creëren van een vitale werkomgeving, wat zal leiden in een effectievere, meer gemotiveerde projectuitvoering, resulterend in een hogere kwaliteit van publieke dienstverlening (Xin et al., 2024).

1.3 | Wetenschappelijke Relevantie

Het concept van duurzame ontwikkeling wordt als gevolg van verscheidene duurzame bewustwordingsinitiatieven, waaronder het streven richting de Sustainable Development Goals en maatschappelijke druk, een steeds prominenter onderdeel van de bedrijfsvoering van organisaties. Binnen de wetenschappelijke literatuur is er derhalve in toenemende mate aandacht voor de praktische vertaling van duurzame ontwikkeling in de vorm van leiderschap, waarbij nadruk wordt gelegd op het streven naar een betere arbeidstoekomst, met onderwerpen als langetermijnwaardcreatie, algemeen welzijn, werknemerstevredenheid- en betrokkenheid, inclusiviteit; ethiek en ecologische verantwoordelijkheid (Liao, 2022). Gerard et al. (2017) gaan in hun onderzoek expliciet in op deze

vertaling, en stellen dat duurzaam leiderschap inherent verbonden is aan contingentie, waarbij de operationele context een doorslaggevende rol speelt in de invulling van duurzaam leiderschap. Duurzaam leiderschap kan volgens deze auteurs niet worden beschouwd als universeel toepasbaar model, maar haar vorm krijgt door contextgebonden sociale, culturele, ecologische en economische factoren.

Uit de literatuur blijkt dat er al vaker vergelijkbaar onderzoek is uitgevoerd naar de relatie tussen duurzaam leiderschap en werkbeleving. Zo stelden verschillende auteurs een positieve relatie vast tussen de toepassing van duurzaam leiderschap en: het organisatorisch vertrouwen van medewerkers (Dalati et al., 2017), werktevredenheid van medewerkers (Avery et al., 2014), de financiële prestaties en veerkracht van organisaties (Avery et al., 2011). Waar de overgrote meerderheid van deze onderzoeken ingaan op de rol van duurzaam leiderschap in de private sector, onderscheidt dit onderzoek zich door de focus te verleggen naar de operationalisering van duurzaam leiderschap in de specifieke context van een organisatie in de publieke sector. Gerard et al. (2017) en Liao (2022) beschrijven elk dat er nog relatief weinig bekend is over de manifestatie van duurzaam leiderschap op individueel werknemersniveau in de publieke context, en dat het van belang is dat deze lacune wordt opgevuld vanwege onder meer de toenemende politieke, institutionele en maatschappelijke druk en verantwoordelijkheden.

Door inzichtelijk te krijgen hoe duurzaam leiderschap invulling krijgt, en op welke wijze deze van invloed is op de werkbeleving van medewerkers binnen het PMB, kunnen waardevolle inzichten worden verkregen die bijdragen aan de wetenschappelijke theorie van toekomstgerichte leiderschapsontwikkeling.

1.4 | Leeswijzer

In volgend hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader gepresenteerd waarbij op basis van bestaande literatuur nader wordt ingegaan op de theoretische concepten duurzaam leiderschap en werkbeleving. Opvolgend wordt in hoofdstuk 3 de methodologie beschreven, met een aansluitende resultatensectie in hoofdstuk 4. Het onderzoek wordt in hoofdstukken 5 en 6 afgesloten met een conclusie- en discussiesectie.

2. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader worden ten eerste de concepten ‘duurzaam leiderschap’ en ‘werkbeleving’ uiteengezet. Vervolgens zal op basis van bestaande literatuur de conceptuele samenhang worden geanalyseerd. Naar aanleiding van deze theoretische analyse, wordt een conceptueel model uiteengezet, als visuele weergave van de concepten. Afsluitend worden verschillende verwachtingen geformuleerd, die in het verloop van het onderzoek worden beoordeeld.

2.1 | Duurzaam Leiderschap

Duurzaam leiderschap is een relatief nieuwe term binnen de leiderschapstheorie en krijgt de laatste decennia steeds meer aandacht binnen het wetenschappelijke veld. Het merendeel van gerelateerde onderzoeken richtten zich daarbij op de integratie van duurzaam leiderschap in bedrijfsvoering binnen de private sector, waardoor er tot op heden nog minimale aandacht is besteed aan de publieke sector. In de literatuur wordt duurzaam leiderschap voor het eerst expliciet benoemd door Kremser (1997) en Fiksel et al. (1999), die net als overige auteurs nog voornamelijk onderzoek doen naar de invloed van leiderschap op organisatorische duurzaamheid. Sinds 2000 zijn onderzoeken gepubliceerd naar de ‘duurzame leider’ als persoon (Hargreaves et al., 2004; Hargreaves et al., 2005). Een van de eerste auteurs die de leiderschapsstijl als een geïntegreerd concept beschrijven zijn Avery en Bergsteiner (2011). Zij interpreteren duurzaam leiderschap vanuit een langetermijnvisie waarbij mensgerichte en organisatiedoelgerichte acties worden gebalanceerd. Deze benadering met aandacht voor de potentiële organisatorische winst door te investeren in medewerkerswelzijn is toepasselijk voor dit onderzoek. In het verloop van dit onderzoek zal daarom de onderstaande definitie van duurzaam leiderschap worden aangehouden:

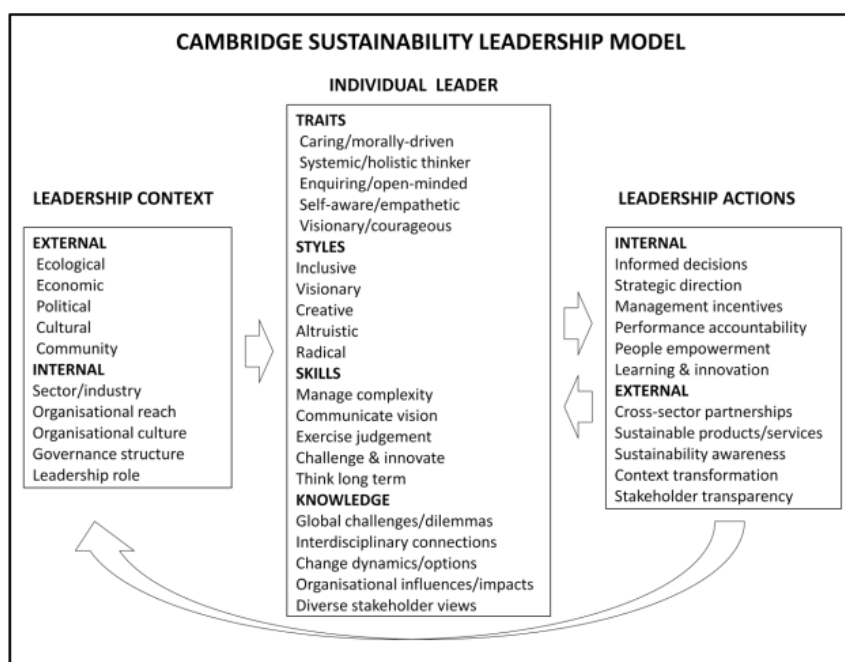
“Sustainable leadership entails leaders possessing long-term decisionmaking capabilities; fostering systematic innovation; nurturing loyal employee teams; and delivering high-quality products, services, and solutions through appropriate management practices to promote organizational sustainability.”

Avery & Bergsteiner, 2011.

Sinds de vernieuwde wetenschappelijke interpretatie van duurzaam leiderschap, is het concept steeds verder uitgebreid en onderzocht, waardoor het tegenwoordig steeds sterker wordt geprofileerd als zelfstandige leiderschapsrichting. Duurzaam leiderschap bevat onderdelen van bestaande leiderschapsstijlen, zoals transformationeel leiderschap (Bass, 1985), ethisch leiderschap (Brown et al., 2006) en servant leiderschap (Greenleaf, 1977). Visser et al. (2011) voegen hieraan toe dat duurzaam leiderschap niet direct geplaatst kan worden onder één enkele leiderschapsschool, maar beschouwd dient te worden als een strategische oriëntatie bestaande uit een combinatie van leiderschapskenmerken die

worden toegepast in een bepaalde context. De onderscheidende factoren van leiderschap als ‘duurzaam’ betreffen de langetermijnfocus op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, verbetering van het algemeen welzijn en het creëren van maatschappelijke en organisatorische waarde op een verantwoorde en toekomstbestendige wijze (Eustachio et al., 2023). Xin et al. (2024) beschrijven dat duurzaam leiderschap gericht is op de leiderschapspraktijken- en uitingen, die gericht zijn op het waarborgen van zowel huidige als toekomstige organisatiewinsten, waarbij continu getracht wordt de levens van alle stakeholders te bevorderen. Met andere woorden: duurzaam leiderschap beschouwt werknemers als de drijvende kracht achter de organisatie, en ziet kansen in het actief stimuleren van hun welzijn, betrokkenheid en ontwikkeling ten gunste van persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke langetermijnwinsten.

Volgens Gerard et al. (2017) kunnen deze duurzame praktijken vanuit twee verschillende processen worden geïnterpreteerd: mens (*people*) en organisatie (*organizational*). De menselijke processen bestaan uit het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden, het stimuleren van de vindingrijkheid en inclusiviteit voor zowel leiders als medewerkers. De organisatieprocessen strekken zich uit tot het consolideren van organisatorische ontwikkeling en het balanceren van organisatiedoelstellingen, ten behoeve van het versterken van de toekomstbestendigheid van de organisatie. Duurzaam leiderschap draagt daar bij aan de totstandkoming van een duurzame organisatiecultuur; de vraag rest hierbij welke specifieke kennis, kenmerken en stijlen benodigd zijn om dit duurzame label toe te kennen aan de leiderschapspraktijken (Gerard et al., 2017). Op basis van de bestaande leiderschapstheorie en duurzaamheidstoepassing door leiders, hebben Visser et al. (2011) het *Sustainability Leadership Model* (SLM) ontworpen, welke inzicht geeft in het begrijpen en implementeren van effectief duurzaam leiderschap (zie figuur 1).



Figuur 1 The Cambridge Sustainability Leadership Model (Visser et al., 2011).

Het model richt zich op drie kerncomponenten (Visser et al., 2011):

- 1- *De interne en externe leiderschapscontext.*
- 2- *De eigenschappen, stijlen, vaardigheden en kennis van de individuele leider.*
- 3- *De interne en externe leiderschapsacties.*

Het SLM is vooraanstaand gericht op het procesmatig visualiseren in het teweegbrengen van verandering, ten behoeve van het bereiken van duurzame organisatorische en personele ontwikkelingen. Het model gaat in op de praktische implicaties van leiderschap, en biedt inzicht in hoe leiders op strategische wijze hun acties kunnen vormgeven, zowel binnen als buiten de organisatie. Gezien binnen dit onderzoek de werkbeleving van medewerkers van het PMB wordt geanalyseerd, wordt ingegaan op de interne leiderschapsacties van leidinggevendenden. De ‘skills’, ofwel vaardigheden worden beschouwd als de zichtbare elementen van duurzaam leiderschap, en zullen ten behoeve van de praktisch-meetbare overwegingen worden gebruikt voor dit onderzoek. Deze betreffen: beheren van complexiteit, communiceren van een visie, beoordelingsvermogen, uitdagen en innoveren en langetermijndenken (Visser et al., 2011).

Een belangrijke kanttekening is dat dit model gebaseerd is op de organisatorische dynamiek van de private sector; het model is ontwikkeld vanuit onderzoek binnen commerciële, winst-gedreven organisaties. Duurzame leiderschapsactiviteiten worden in het SLM ingezet ten behoeve van het behalen van concurrentievoordelen en het verhogen van de efficiëntie (Visser et al., 2011). Ondanks deze bedrijfsmatige oorsprong, is de toepassing van specifieke leiderschapsprincipes vanuit het model relevant voor de publieke sector; aspecten als langetermijnvisie, ethisch leiderschap, innovatie, systeemdenken, maatschappelijke impact en medewerkersbetrokkenheid zijn immers ingesloten in het model. De randvoorwaarden waar publieke organisaties mee te maken hebben, kunnen worden afgeleid vanuit het hedendaagse public value management-paradigma en betreffen verantwoordingsplicht, transparantie, inclusiviteit en diversiteit (Gerard et al., 2017; Liddle, 2017). Deze factoren moeten volgens de auteurs worden geïntegreerd in het model om publiek duurzaam leiderschap te creëren. Bij de overbrugging van privaat naar publiek, vindt hierdoor een doelverschuiving plaats van winstmaximalisatie, naar publieke waardecreatie, waardoor de leiderschapsfocus automatisch verplaatst van het behalen van financiële doelstellingen, naar het verbeteren van de algehele maatschappelijke welvaart (Moore, 1997).

2.2 | Werkbeleving

Het tweede concept betreft ‘Werkbeleving’. Werkbeleving kan geïnterpreteerd worden vanuit verschillende kanten, zoals: tevredenheid, betrokkenheid, motivatie en welzijn, en wordt gedefinieerd als: *“De manier waarop een individu zijn of haar werk ervaart en beleeft.”* (Schaufeli et al., 2000). Werkbeleving gaat altijd over de subjectieve beoordeling van de werkcontext. Vanwege de veelomvattendheid van het begrip werkbeleving, zal specifiek worden ingegaan op de aspecten die voor dit onderzoek relevant worden geacht, gebaseerd op hun bewezen wetenschappelijke relevantie. Binnen deze scriptie wordt werkbeleving geïnterpreteerd en in uitdrukking gebracht door middel van twee emotionele indicatoren: arbeidssatisfactie en arbeidsbetrokkenheid. Deze indicatoren worden nader toegelicht.

2.3 | Werkbeleving als arbeidssatisfactie

De eerste emotionele indicator van werkbeleving betreft arbeidssatisfactie, of ‘job satisfaction’. Locke (1969) beschrijft arbeidssatisfactie als: *“de aangename emotionele staat als resultaat van het beoordelen van iemands baan als het bereiken of bevorderen van de werkgerelateerde waarden”*. De houding die men ten opzichte van het werk aanneemt wordt daarbij beïnvloed door de taakkenmerken, de werkomgeving en de beloning die voor het werk ontvangen wordt. Zhu (2013) voegt daaraan toe dat arbeidssatisfactie kan worden beschouwd als een emotionele reflectie van het werk, gebaseerd op kenmerken van zowel het werk zelf, als van de werkgerelateerde omgeving.

Arbeidssatisfactie wordt volgens twee stappen tot uiting gebracht: via de psychologische beleving van het werk en via invloed van de individuele persoonskenmerken. (1) Ten eerste; wanneer een medewerker het werk als zinvol beschouwd en ervaart en een verantwoordelijkheidsgevoel heeft voor en kennis heeft van het objectieve werkresultaat, zal dit leiden tot een hoger niveau van intrinsieke motivatie én een hogere arbeidssatisfactie (Zandbergen-Pronk, 2009). (2) Ten tweede; de mate waarin de veronderstelde basiswerkkenmerken bijdragen aan arbeidssatisfactie wordt inherent beïnvloed door de individuele persoonskenmerken. Hierbij hebben de persoonskenmerken betrekking op de beschikking over kennis, vaardigheden, groeibehoeft en tevredenheid over de arbeidsomstandigheden. Deze persoonskenmerken fungeren als modererende variabelen, die de relatie tussen werkkenmerken en uitkomsten positief of negatief kunnen beïnvloeden (Zandbergen-Pronk, 2009). Een hogere beschikking over onderhavige kenmerken, zorgt voor een positieve beïnvloeding en een sterkere arbeidssatisfactie.

2.4 | Werkbeleving als arbeidsbetrokkenheid

Het tweede onderdeel vanuit waar werkbeleving geïnterpreteerd wordt, betreft arbeidsbetrokkenheid. Mowday et al. (1979) beschrijven arbeidsbetrokkenheid als *“de mate waarin medewerkers zich identificeren met en betrokken voelen bij het werk en de organisatie”*. Deze arbeidsbetrokkenheid kan

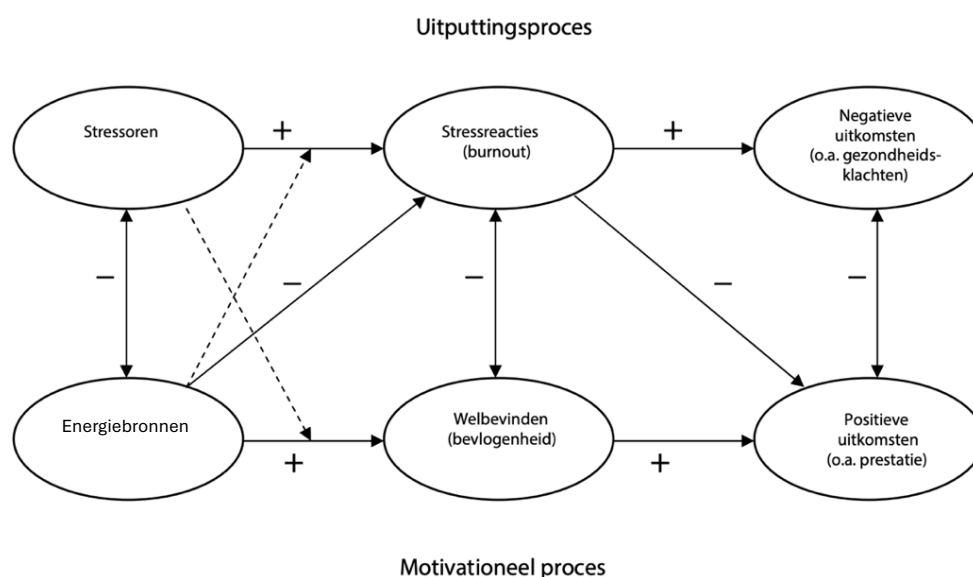
worden ontleed in 3 aspecten: een sterk vertrouwen in de organisatiedoelen- en waarden, de bereidheid om op actieve wijze inspanning te leveren voor de organisatie en een sterke intentie om onderdeel van de organisatie te blijven. Volgens Glazer et al. (2008) zou een affectieve arbeidsbetrokkenheid fungeren als *coping resource* die ervoor zorgt dat de nadelige effecten van werkstressoren worden gedempt. Dit houdt in dat medewerkers die beschikken over een relatief hogere arbeidsbetrokkenheid, beter in staat zijn om met stressvolle en energie-uitputtende situaties om te gaan. Een hogere arbeidsbetrokkenheid draagt aldus bij aan het waarborgen van motivatie en positieve affectie ten opzichte van het werk.

Om inzichtelijk te krijgen in welke mate individuele medewerkers betrokken zijn bij de organisatie ontwikkelden Meyer en Allen (1991) het driedimensionale model van organisatorische betrokkenheid onder werknemers, bestaande uit emotionele betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid. Met behulp van dit model kan worden verklaard waarom medewerkers een verbintenis aangaan met een organisatie, alsmede welke drijfveren zij hebben om al dan niet te blijven bij deze organisatie (Çayak, 2021). Emotionele betrokkenheid heeft betrekking op de persoonlijke welwillendheid om onderdeel te zijn en te blijven van een organisatie, vanwege een emotionele verbondenheid. Normatieve betrokkenheid verwijst naar een gevoel van verplichting, ofwel de moreel- of noodzaak-gebaseerde overtuiging, van werknemers om bij een organisatie betrokken te blijven. Ten slotte verwijst continuïteitsbetrokkenheid naar de individuele afweging van medewerkers over de kosten van functiewissel, of vertrek bij een organisatie; medewerkers met een hoge continuïteitsbetrokkenheid blijven veelal in dienst op basis van de verwachting dat vertrek meer zal kosten dan opleveren.

2.5 | Job Demands & Resources Theory

Een veelgebruikt model om werkbeleving te duiden is het *Job Demands-Resources* (JD-R) model (Schaufeli et al., 2011; Bakker et al., 2014). Het JD-R model (Bakker et al., 2014) (zie figuur 2), beschrijft hoe de totale werkbeleving wordt beïnvloed door de verhouding tussen werklasten (job demands) enerzijds en energiebronnen (job resources) anderzijds. Wanneer werknemers beschikken over voldoende energiebronnen, zijn zij beter in staat om te gaan met de werklasten en blijven zo beter gemotiveerd en productiever in hun werkzaamheden (Bakker et al., 2014). Tegenover deze energiebronnen staan de werklasten, of ‘stressoren’ zoals geduid in het model. Deze werklasten bestaan uit alle verschillende werkeisen die inspanningen of kosten van werknemers behoeven om werkdoelen te bereiken (Xin et al., 2024). Het is belangrijk om te realiseren dat niet elke werklast een negatieve connotatie kent; er bestaat een contextueel verschil tussen ‘hinderende’ en ‘uitdagende’ werklasten. De hinderende werklasten refereren naar factoren die de ontwikkeling en groei van werknemers belemmeren, en kunnen leiden tot disfunctionele individuele gedragingen. De uitdagende werklasten verwijzen daarentegen naar de obstakels die werknemers moeten overwinnen om hun doelen te bereiken. Deze uitdagingen kunnen door medewerkers als motivatie-bevorderend worden ervaren, en zo

processen van taakvoltooiing maar ook persoonlijke ontwikkeling vereenvoudigen. Dit proces wordt in het model ook wel het *enhancing effect* genoemd (Schaufeli et al., 2013). De ‘energiebronnen’ bestaan daarnaast uit werkaspecten die medewerkers helpen bij het bereiken van hun werkdoelen. Energiebronnen kunnen de arbeidsbetrokkenheid bevorderen, en zo de werkprestaties verbeteren (Schaufeli et al., 2013). Een hogere beschikking over energiebronnen is niet alleen gunstig voor het bereiken van positieve werknemersuitkomsten, maar beïnvloedt tevens het negatieve effect van werklasten. Met het *buffering effect* wordt het proces aangeduid waarbij een hogere beschikking over energiebronnen de negatieve effecten van de werklasten beperkt via effectieve copingmechanismen.



Figuur 2 Het uitgebreide Job Demands-Resources Model (Schaufeli et al., 2013).

Het JD-R model wordt in de werkcontext veelal gebruikt om een werkaspecten te voorspellen, zoals: burnouts, organisatiebetrokkenheid, werkplezier, arbeidsbevlogenheid en werkprestaties. Deze werkaspecten geleiden volgens het model via twee tegengestelde processen: het uitputtingsproces en het motivationele proces (Schaufeli et al., 2013). Indien de werklasten hoger zijn dan de beschikbare energiebronnen, wordt een uitputtingsproces in werking gesteld waarbij stressoren stressreacties veroorzaken, met individueel negatieve uitkomsten als gevolg. Dit proces van spanningoverbelasting wordt ook wel aangeduid als de ‘health-impairment pathway’ (Bakker et al., 2014). Aan de andere kant van deze uitputtende route staat de ‘motivational pathway’, ofwel het motivationele proces. Dit proces houdt in dat de beschikbaarheid van voldoende energiebronnen een positieve invloed heeft op het welbevinden en de motivatie van werknemers, met positieve uitkomsten als gevolg (prestaties, werkplezier). Gebaseerd op de theorie van het JD-R, wordt verwacht dat *energiebronnen positief gerelateerd zijn aan werkbeleving (V4)*, *werkstressoren negatief gerelateerd zijn aan werkbeleving (V5)* en dat *energiebronnen negatief gerelateerd zijn aan werkstressoren (V6)*. Gebaseerd op het ‘enhancing’ effect wordt eveneens verwacht dat *uitdagende werkstressoren de positieve relatie tussen energiebronnen en werkbeleving versterken (V7)*.

In volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de rol van duurzaam leiderschap in het JD-R model, en op welke manier deze leiderschapsvorm een bijdrage kan leveren in een publieke organisatie.

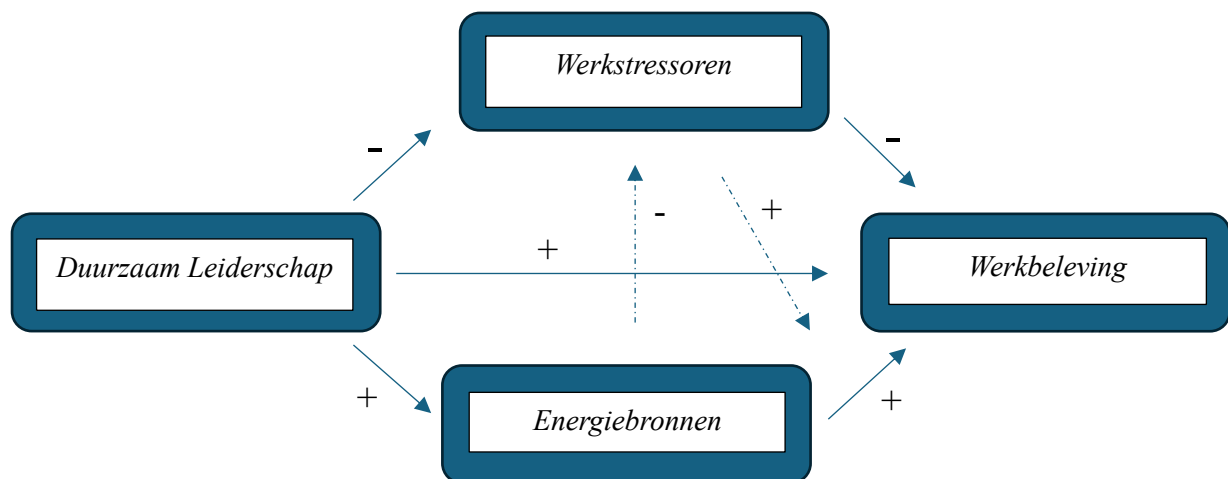
2.6 | JD-R & Duurzaam Leiderschap

Binnen het JD-R model kan duurzaam leiderschap zowel worden gezien als fundamentele energiebron als versterker van bestaande energiebronnen (Iqbal et al., 2020). De activiteiten behorende bij de uitvoering van duurzaam leiderschap bevorderen een werkomgeving waarin energiebronnen als autonomie, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, vertrouwen, teamcohesie en zingeving centraal staan (Xin et al., 2024). Conform het JD-R model draagt duurzaam leiderschap bij aan het beter kunnen omgaan met werklasten wat zorgt voor een verzwakking van stressreacties. Hierdoor neemt het risico op burnouts af. Doordat duurzaam leiderschap zowel interne als externe behoeften van individuen kan vervullen, draagt het bij aan de consolidatie van meerdere positieve psychologische staten onder werknemers, zoals arbeidssatisfactie- en betrokkenheid. Op basis hiervan wordt verwacht dat *duurzaam leiderschap positief gerelateerd is aan werkbeleving (V1)*.

Uit onderzoek blijkt echter wel dat bij het vormgeven van duurzaam leiderschap, doorlopend rekening gehouden dient te worden met contingentie (Iqbal et al., 2020). Contingentie binnen duurzaam leiderschap houdt in dat rekening gehouden moet worden met de aanwezigheid van contextuele factoren, zoals individuele, organisatorische en omgevingsfactoren, die de effectiviteit van het leiderschap beïnvloeden. Iqbal et al, (2020) benoemen organisatiecultuur, discretionaire beleidsruimte en publieke verantwoording als belangrijkste contingentiefactoren in de publieke sector. In publieke organisaties wordt werkbeleving daarnaast niet enkel beïnvloed door de aanwezigheid van werklasten en energiebronnen, maar ook door intrinsieke motivatie (publieke dienstmotivatie) en percepties van maatschappelijke waarde en werkbetekenis (Van Loon et al., 2018).

Vanuit de kern zijn de verschillende duurzame leiderschapspraktijken gericht op de totstandkoming van een duurzame organisatiecultuur, welke ervoor zorgen dat medewerkers zich gesteund voelen en hun werkdruk en overige stressoren, kunnen herinterpreteren richting kansmogelijkheden voor persoonlijke en professionele groei (Iqbal et al., 2020). Op basis van het SLM (Visser et al., 2011) kunnen deze positief-psychologische werkpercepties worden gestimuleerd wanneer een leider goed in staat is om complexiteit te managen, een sterke visie kan communiceren, werknemers uitdaagt, innoveert, denkt en handelt vanuit een langetermijnperspectief. Volgens het JD-R model, kan duurzaam leiderschap op deze wijze bijdragen aan de creatie dan wel versterking van energiebronnen van werknemers, resulterend in een algemeen positievere werkbeleving en het verbeteren van de maatschappelijke positie van de publieke organisatie. Op basis hiervan wordt verwacht dat *duurzaam leiderschap positief gerelateerd is aan energiebronnen (V2)* en dat *duurzaam leiderschap negatief gerelateerd is aan werkstressoren (V3)*.

2.7 | Conceptueel Model



Figuur 3 Conceptueel Model

Bovenstaand conceptueel model visualiseert de veronderstelde positieve relatie tussen Duurzaam Leiderschap en Werkbeleving. De onafhankelijke variabele ‘X’ betreft hierbij Duurzaam Leiderschap, en de afhankelijke variabele ‘Y’ betreft hierbij Werkbeleving. Op basis van het JD-R model is de mediërende rol van Werkstressoren en Energiebronnen in de relatie verwerkt. Er is gekozen om het JD-R model gedeeltelijk over te nemen in het conceptueel model. In dit onderzoek wordt gekeken naar de werkbeleving van werknemers, ofwel de combinatie van stressreacties en het welbevinden. De invloed van leiderschap op werknemersuitkomsten als prestaties concrete gezondheidsklachten, welke een gevolg zijn van de werkbeleving, valt naar mijn inzien buiten de reikwijdte van dit onderzoek en verdient afzonderlijke aandacht.

2.8 | Verwachtingen

Gebaseerd op de theoretische analyse van duurzaam leiderschap en werkbeleving, en het bijbehorende conceptueel model zijn zeven verschillende verwachtingen (V) geformuleerd. Deze worden voor de overzichtelijkheid hieronder nogmaals gepresenteerd.

- V1: Duurzaam leiderschap is positief gerelateerd aan werkbeleving.*
- V2: Duurzaam leiderschap is positief gerelateerd aan energiebronnen.*
- V3: Duurzaam leiderschap is negatief gerelateerd aan werkstressoren.*
- V4: Energiebronnen zijn positief gerelateerd aan werkbeleving.*
- V5: Werkstressoren zijn negatief gerelateerd aan werkbeleving.*
- V6: Energiebronnen zijn negatief gerelateerd aan werkstressoren.*
- V7: Uitdagende werkstressoren versterken de positieve relatie tussen energiebronnen en werkbeleving.*

3. Methodologie

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve methodologie, bestaande uit semigestructureerde diepte-interviews met zowel teamleiders, projectmedewerkers- secretarissen- en managers die werkzaam zijn binnen het PMB Rotterdam. Kwalitatief onderzoek is binnen deze specifieke casus het meest passend, omdat het de mogelijkheid biedt om de diepgaande individuele processen, ervaringen en percepties bloot te leggen en tijdens dataverzameling actief door te vragen; iets wat met kwantitatief onderzoek minder goed te vangen is (Creswell et al., 2017). Met behulp van kwantitatieve methoden worden gemeentebreed jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) uitgevoerd, die waardevolle numerieke gegevens bieden, maar beperkt inzicht geven in de onderliggende diepgaande medewerkerpercepties. Met behulp van de kwalitatieve methode kan een rijker en contextueel beter begrip worden verkregen over de leiderschapsrol in de werkbeleving binnen het PMB.

3.1 | Interviews

De kwalitatieve data is verkregen middels het afnemen van 19 semigestructureerde interviews. Voorafgaand is hierbij een topiclijst (Appendix A) met een beperkte hoeveelheid open vragen opgesteld, om zo ruimte te bieden voor spontane verdiepende follow-up vragen (Seidman, 2006). Op deze wijze wordt enerzijds structuur gewaarborgd gedurende de interviews, en anderzijds flexibiliteit geboden waardoor rijke data verkregen kan worden over de ervaringen en percepties van respondenten ten aanzien van het leiderschap.

Tussen 8 april en 27 mei, zijn 19 interviews afgenomen met medewerkers binnen het PMB. Dit aantal is tot stand gekomen op basis van gegevensverzadiging: na verloop van tijd vond herhaling in de beantwoording plaats, waardoor nieuwe interviews niet meer leidden tot nieuwe, bruikbare inzichten (Creswell et al., 2017). De interviews variëren van lengte tussen de 30 en 75 minuten. Van de 19 interviews zijn 16 interviews face-to-face afgenomen, en 3 interviews middels telefonisch beeldbellen. Voorafgaand aan ieder interview is een informed consentformulier gepresenteerd, en vrijwillig ondertekend door elke respondent. Dit formulier zorgt in het onderzoek voor een privacy-waarborging en legt vast dat de respondent voldoende geïnformeerd is over het onderzoeksdoel en de opvolgende resultatenverwerking. De interviews zijn opeenvolgend opgenomen, getranscribeerd en vervolgens gecodeerd met behulp van codeerprogramma ATLAS.ti. De resultaten van het analyseproces worden in de resultatensectie nader uiteengezet.

3.2 | Operationalisering

Om de invloed van duurzaam leiderschap op de werkbeleving van medewerkers bij het PMB te onderzoeken, dienen beide concepten voorzien te worden van een onderbouwde operationalisering. Deze operationalisering is primair gebaseerd op de in hoofdstuk 2 gepresenteerde theoretische uiteenzetting. Zie de topiclijst (Appendix A) voor de vragenlijst, en de schematische weergave operationalisering (figuur 4) voor een uitwerking.

Voor de operationalisering van het eerste concept ‘Duurzaam Leiderschap’ worden de kerncomponenten toegepast, welke gebaseerd zijn op het literatuuronderzoek. Hierbij zijn de duurzame leiderschapsvaardigheden uit het SLM (Visser et al., 2011) overgenomen, en de essentiële leiderschapsvaardigheden- en praktijken voor de publieke sector toegevoegd.

Voor de operationalisering van het tweede concept ‘Werkbeleving’ wordt zoals beschreven onderscheid gemaakt tussen arbeidssatisfactie en arbeidsbetrokkenheid. Zie het onderstaande operationaliseringsschema voor de concepten, met bijbehorende dimensies, definities en indicatoren.

Operationaliseringsschema

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator
Duurzaam Leiderschap <i>(Gerard et al., 2017; Visser et al., 2011)</i>	Beheren van complexiteit	<i>“Analyseren, synthetiseren en vertalen van complexe vraagstukken, reageren op risico’s, onzekerheid en dilemma’s, kansen herkennen en benutten en problemen of conflicten oplossen”.</i>	De mate van complexiteitsbeheer door leidinggevenden.
	Communiceren van visie	<i>“Delen van een visie en faciliteren van een dialoog die actie inspireert en gedeelde mening creëert en creëren van een omgeving die het leren van ervaring stimuleert”.</i>	De presentie van een duidelijke visie-communicatie.
	Uitdagen en innoveren	<i>“Verbeelden van mogelijke oplossingen/toekomstscenario’s of alternatieven, out-of-the-box denken en creativiteit brengen in denken en praktijk”.</i>	De geboden ruimte en mogelijkheden voor creatief denken en vernieuwen.
	Langtermijndenken	<i>“Visualiseren en toepassen van strategische, langtermijndenken en plannen, het zien van het geheel zonder de toekomst uit het oog te verliezen”.</i>	Het gericht handelen op groei en succes vanuit toekomstgericht denken.

	Beoordelingsvermogen	<i>“Goede en tijdige besluitvorming, waaronder het stellen van prioriteiten, het maken van lastige keuzes en het omgaan met dilemma’s”.</i>	Het tijdig en effectief omgaan met complexe besluitvorming.
	Inclusiviteit en diversiteit	<i>“Het opnemen van individuen met diverse achtergronden, perspectieven, vaardigheden en kenmerken in een organisatie, en het tegelijkertijd creëren van een gastvrije en diverse werkomgeving waar elke werknemer zich gerespecteerd en erkend voelt” (Kiradoo, 2022)</i>	Het stimuleren en proactief sturen op gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit binnen de werkomgeving.
	Integriteit	<i>“De consistentie van gedrag, waarden, normen en ethische overtuigingen, waarbij een individu handelt in overeenstemming met zijn of haar persoonlijke en maatschappelijke principes, ongeacht de situatie.”</i>	Het consistent handelen volgens ethische principes, via eerlijkheid, vertrouwen en transparantie.
Werkbeleving	Arbeidssatisfactie	<i>“De aangename emotionele staat als resultaat van het beoordelen van iemands baan als het bereiken of bevorderen van de werkgerelateerde waarden”. (Locke, 1969)</i>	Werkbetekenis
			Gevoel van werkverantwoordelijkheid
			Kennis van objectieve werkresultaat
			Kennis & vaardigheden
			Tevredenheid met arbeidsomstandigheden
			Individuele groei behoefte
	Arbeidsbetrokkenheid	<i>“De plaats die de arbeid van de werknemer inneemt in een netwerk van arbeidsrelaties”. (Van der Grift, 2009)</i>	Emotionele betrokkenheid
			Normatieve betrokkenheid
			Continuïteitsbetrokkenheid

Figuur 4 Operationaliseringsschema

3.3 | Samplingmethode

Respondenten behoren tot de onderzoekspopulatie wanneer deze werkzaam zijn bij het PMB Rotterdam. Door middel van toepassing van *purposeful sampling*, ofwel doelgerichte steekproeftrekking, worden bewust deelnemers geselecteerd die op basis van hun kenmerken of ervaringen als relevant worden beschouwd (Creswell et al., 2017). Hierbij wordt getracht de percepties en belevingen van een zo een geschikt mogelijke set aan respondenten te verwerven. Tussen de respondenten zal hiervoor onderscheid gemaakt worden in drie kenmerken: leeftijd, functie en jaren in dienst bij het PMB. Tussen de functies wordt een onderscheid gemaakt in: projectmedewerker, projectsecretaris, projectmanager, planningadviseur, teammanager, en WOO-medewerker. Door respondenten uit minstens elk functieniveau in de steekproef in te sluiten, kunnen de percepties en ervaringen vanuit elk hiërarchisch niveau worden onderzocht om zo conclusies te kunnen trekken over de algehele werkomgeving van het PMB. Een respondentenoverzicht met bijbehorende medewerkerskenmerken wordt in figuur 5 gepresenteerd.

Respondent	Naam Pseudoniem	Leeftijd	Functie	Totale Anciënniteit
1	<i>Eliza</i>	51 jaar	WOO-medewerker	0,5 jaar
2	<i>Merel</i>	63 jaar	Projectsecretaris	2 jaar
3	<i>Lotte</i>	29 jaar	Projectsecretaris	3 jaar
4	<i>Jelle</i>	30 jaar	Projectsecretaris	6 jaar
5	<i>Amber</i>	37 jaar	Projectsecretaris	2,5 jaar
6	<i>Tijn</i>	38 jaar	Projectsecretaris	2 jaar
7	<i>Tim</i>	62 jaar	Projectsecretaris	35 jaar
8	<i>Noah</i>	28 jaar	Projectsecretaris	0,5 jaar
9	<i>Wessel</i>	31 jaar	Projectsecretaris	2 jaar
10	<i>Yoran</i>	30 jaar	Planningsadviseur	7 jaar
11	<i>Manoah</i>	56 jaar	Planningsadviseur	10 jaar
12	<i>Ramon</i>	66 jaar	Projectmedewerker	6 jaar
13	<i>Kim</i>	36 jaar	Projectmanager	4 jaar
14	<i>Raúl</i>	34 jaar	Projectmanager	3 jaar
15	<i>Lukas</i>	50 jaar	Projectmanager	11 jaar
16	<i>Tristan</i>	58 jaar	Projectmanager	15 jaar
17	<i>Job</i>	52 jaar	Projectmanager	15 jaar
18	<i>Astrid</i>	33 jaar	Projectmanager	4 jaar
19	<i>Laura</i>	31 jaar	Teamleider	4,5 jaar

Figuur 5 Respondentenoverzicht

3.4 | Analysetechniek

De interviews zijn eerst getranscribeerd en vervolgens gecodeerd met codeerprogramma ATLAS.TI. In het coderingsproces is gebruik gemaakt van open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2014). De indicatoren uit het operationaliseringsschema zijn gebruikt als initiële codes en vormden de basis voor de data-analyse. In het analyseproces zijn vervolgens, waar toepasselijk, nieuwe codes toegevoegd. Na deze eerste coderingsfase zijn in de fase van axiaal coderen, verbanden getrokken tussen codes. Tot slot zijn kernthema's geïdentificeerd in de fase van selectief coderen. Op deze wijze is de interviewdata systematisch geanalyseerd, waardoor samenhangende en thematisch geordende resultaten konden worden geformuleerd. Deze resulterende set aan codes is onderverdeeld per 'thema', 'subcode' en 'code', en zijn overzichtelijk weergegeven in een codeboek, zie Appendix B.

3.5 | Betrouwbaarheid en validiteit

Om een zo hoog mogelijke kwaliteit, reproduceerbaarheid en generaliseerbaarheid van de onderzoeksdata in het onderzoek na te streven, is het van belang om de betrouwbaarheids- en validiteitsaspecten in overweging te nemen.

Ten eerste heeft betrouwbaarheid binnen kwalitatief onderzoek betrekking op de consistentie en reproduceerbaarheid van de kwalitatieve data (Babbie, 2018). Vanwege het feit dat de observatiecontext continu aan verandering onderhevig is, en de onderzoeksmethode subjectief van aard is, is het een uitdaging om de betrouwbaarheid binnen dit onderzoek volledig te waarborgen. Binnen dit onderzoek wordt getracht de betrouwbaarheid te maximaliseren door op consistente wijze data te verzamelen, te coderen en te analyseren, en het bijbehorende proces duidelijk en waarheidsgetrouw vast te leggen (Babbie, 2018). Op deze wijze wordt transparantie en controleerbaarheid continu nagestreefd, om een eventuele onderzoeksreproductie mogelijk te maken.

Ten tweede verwijst validiteit naar de geloofwaardigheid en juistheid van de kwalitatieve data; ofwel, in hoeverre komt de meting overeen met wat beoogd is te onderzoeken. Creswell et al. (2017) beschrijven dat interne validiteit betrekking heeft op de logische structuur van een onderzoek; klopt de geobserveerde relatie tussen oorzaak en gevolg daadwerkelijk? De interne validiteit wordt binnen dit onderzoek gewaarborgd door gebruik te maken van triangulatie, het uitvoeren van *member checks* (terugkoppelen van interpretaties), transparant te analyseren, en het kenbaar maken van mijn individuele onderzoeksbiases vanuit mijn functie enerzijds en doordat ik zelf onderdeel uitmaak van de casuscontext.

Naast de interne validiteit, heeft de externe validiteit betrekking op de generaliseerbaarheid van de bevindingen uit de onderzoekscontext naar de externe context (Creswell et al., 2017). Binnen dit onderzoek is het vergroten van de externe validiteit uitdagend vanwege eenzijdige contextuele focus, bias-risico's en non-representatieve steekproefrisico's. Het onderzoek richt zich immers op de specifieke context van het PMB, waarbij persoonlijke ervaringen worden bevraagd en vervolgens door mij worden

geïnterpreteerd. Het gebrek aan generaliseerbaarheid wordt niet al problematisch beschouwd, aangezien het onderzoeksdoel gericht is op het verkrijgen van een diepgaand begrip betreft, en niet op het generaliseren van de bevindingen. Om de invloed van deze risico's zoveel mogelijk te beperken, worden verschillende strategieën worden toegepast, betreffende het toepassen van triangulatie, het bieden van een *thick description* (rijke contextbeschrijving), en het analytisch generaliseren naar een theorie (in plaats van naar een populatie). Door deze strategieën toe te passen, wordt de validiteit van het onderzoek en de betrouwbaarheid van de bevindingen versterkt, ondanks de aanwezige risico's en beperkingen.

4. Resultaten

De resultatensectie is onderverdeeld in drie secties: duurzaam leiderschap, arbeidsbetrokkenheid en arbeidstevredenheid. Hierbij worden energiebronnen en werkstressoren doorlopend ingesloten. In de bevindingen zijn geen genderverschillen geïdentificeerd, wél zijn verschillen vastgesteld tussen medewerkers op verschillende functieniveaus. Deze worden, indien relevant, benoemd.

4.1 | Duurzaam Leiderschap

Op basis van de data-analyse zijn in totaal acht thema's geïdentificeerd die, volgens respondenten, bijdragen aan duurzaam leiderschap. Deze thema's betreffen opeenvolgend 'ontvankelijkheid', 'communicatie', 'empathisch vermogen', 'ontwikkelmogelijkheden', 'vertrouwen', 'teambetrokkenheid', 'steun bieden' en 'leiderschapsrelatie'. Deze thema's worden hieronder beschreven.

4.1.1 | Ontvankelijkheid

Het eerste thema betreft 'ontvankelijkheid'. In het merendeel van de interviews gaven respondenten aan het belangrijk te vinden dat hun leidinggevende zichtbaar openstaat voor feedback, signalen van overbelasting serieus neemt en ruimte creëert voor onderlinge (informele) dialoog. Indien hier sprake van is, ervaren werknemers hogere niveaus van werkbetrokkenheid- en tevredenheid. Deze bevinding is in lijn met de verwachtingen dat duurzaam leiderschap positief gerelateerd is aan energiebronnen, en dat energiebronnen eveneens positief gerelateerd zijn aan de werkbeleving. Een opvallend en kenmerkend aspect in de beantwoording hierbij was de verwachting van werknemers; werknemers verwachten dat hun leidinggevende vanuit de basis ontvankelijk is. In gevallen dat leiderschapsgedrag als niet-ontvankelijk wordt ervaren, zorgt deze verwachting ervoor dat werknemers eerder teleurgesteld en gedemotiveerd raken. Astrid en Jelle beschrijven dit verwachtingsbeeld als volgt:

“Maar dan verwacht ik van een teamleider dat die gewoon regelmatig gesprekken heeft met diegene van, hoe gaat het en hoe is je werkpakket, hoe zit je erbij? Is het te druk of niet? Dat je gewoon een keer in de paar weken toch wel even zo'n contactmomentje hebt, want zij moeten natuurlijk zorgen dat het goed met je gaat.” – Jelle.

“Ik vind het belangrijk dat hij bereikbaar is en aanspreekbaar en dat ik mijn zorgen maar ook mijn successen met mijn teamleider kan bespreken.” – Astrid.

Wanneer werknemers een gebrek aan ontvankelijkheid ervaren, kan dit leiden tot barrièrevorming. De hoofdzakelijke katalysatoren voor deze ontwikkeling zijn het groeiend gevoel van wantrouwen en het gebrek aan ontvangen erkenning, wat ervoor zorgt dat werknemers zowel hun problemen als successen

minder frequent mededelen. Deze ‘muur’ tussen werknemer en leidinggevende creëert, in lijn met het JD-R model, nieuwe werkstressoren. Deze betreffen: emotionele last, onzekerheid, gebrek aan steun en rolonduidelijkheid. Lukas gaf aan hoe dit gebrek aan ontvankelijkheid een stressreactie veroorzaakte:

“Dat had daar wel mee te maken dat ik gewoon niet de steun en vertrouwen voelde. En, dat gaf mij stress. Omdat ik weet dat er in ons vak als projectmanager gewoon een moment aankomt dat je een probleem hebt en dan moet jouw teamleider er wel staan. En ik voelde dat niet toen.” – Lukas.

Wanneer het leiderschap daarentegen wél als voldoende ontvankelijk wordt ervaren, draagt dit juist bij aan een motiverend proces. Door als leidinggevende toegankelijk, ondersteunend, zichtbaar en aanspreekbaar te zijn, wordt het gevoel van psychologische veiligheid onder werknemers vergroot. Energiebronnen als erkenning, waardering, autonomie, duidelijkheid in verwachtingen en sociale steun dragen bij aan hogere niveaus van werktevredenheid- en betrokkenheid onder werknemers. Dit is in overeenstemming met de aanvankelijke verwachting aangaande de relatie tussen energiebronnen en werkbeleving op basis van de JD-R theorie.

4.1.2 | Communicatie

Naast ontvankelijkheid, vormt communicatie een fundamenteel kenmerk van effectief duurzaam leiderschap in de publieke context. ‘Goede’ communicatie dient volgens werknemers integer, transparant en eenduidig te zijn. Voorwaardelijk voor een consistente communicatie van persoonlijke kwesties enerzijds en werkinhoudelijke zaken anderzijds, is het gevoel van communicatief ‘tweerichtingsverkeer’. Wanneer sprake is van wederkerigheid van communicatie, voelen werknemers zich sneller serieus genomen, wordt erkenning ervaren, oprechte feedback uitgewisseld én voelen werknemers zich beter geïnformeerd. Dit creëert een werksituatie waar leidinggevendenden beter in staat zijn persoonlijk maatwerk te bieden.

De kwaliteit van wederzijdse communicatie versterkt of verzwakt aldus de relatie tussen leidinggevende en werknemer. Noah spreekt hier concreet over:

“Ze had echt heel veel aandacht inderdaad voor, jij hebt die kwaliteit., ik ga jou daar inzetten. Ik denk ook inderdaad dat je teamleider zou moeten zijn als je ook echt een mensenmens bent en niet hier zit voor een goede baan. Je moet wel echt interesse willen hebben om mensen te begeleiden. Ik denk inderdaad echt dat het type leider een wereld van verschil kan maken, en niet iedereen heeft hetzelfde natuurlijk nodig” – Noah.

Uit bovenstaand citaat blijkt wederom dat initiële verwachtingen een aanzienlijke rol spelen in de leiderschapsbeleving. Het is volgens de respondent de taak van de leidinggevende om iedereen in zijn

of haar kracht te zetten en zo optimaal te motiveren. Tim bespreekt deze communicatieve verwachting eveneens. Het opbouwen van een sterke collegiale relatie is vanuit zijn werkstijl voorwaardelijk voor een goede samenwerking en het consolideren van teamcohesie. Deze relatie is afhankelijk van de kwaliteit van de wederkerige communicatie met zowel leidinggevendenden als directe collega's.

Volgens Tim draait het bij het PMB niet direct om rolzuiverheid, maar overwegend om rolduidelijkheid. Middels faciliterend relationeel leiderschap kan deze rolduidelijkheid onderling afgestemd worden. Effectieve communicatie draagt zo bij aan een positieve werkbeleving, wat in overeenstemming is met de verwachting dat duurzaam leiderschap positief gerelateerd is aan werkbeleving.

“Maar dat is voor mij superfijn en ik werk dus met een x aantal projectmanagers en die koppeling is heel belangrijk voordat je begint, elkaar leert kennen en dergelijke even rustig gaan zitten. Om te voorkomen dat er een soort onduidelijke overlapping is.” – Tim.

Eveneens kan hier de link gelegd worden met de verwachting dat werkstressoren negatief gerelateerd zijn aan de werkbeleving. Bij een gebrek aan communicatieve aspecten als consistente feedback, terugkoppeling, emotionele ondersteuning en bereikbaarheid wordt de psychologische barrière tussen werknemer en leidinggevende op termijn vergroot. Dit leidt tot een ondermijning van het vertrouwen, en een belemmering van de samenwerking.

4.1.3 | Vertrouwen

Werknemers hebben aldus behoefte aan een ontvankelijke leider die duidelijk, passend en eerlijk communiceert. Deze aspecten krijgen echter pas betekenis wanneer er sprake is van wederzijds vertrouwen, immers geldt: zonder vertrouwen geen fundament. Specifiek binnen de werkcontext van het PMB speelt vertrouwen een cruciale rol: *“Sowieso is vertrouwen belangrijk: vertrouwen geven en vertrouwen nemen beiden zijn belangrijk. Luister vooral van wat ontbreekt of wat is er nog meer nodig om je werk goed te kunnen doen.” (Tijn)*. Een belangrijk werkkenmerk binnen deze werkcontext betreft het hoge niveau van autonomie; zelfstandige taakinvulling en flexibiliteit zijn karakteriserend voor de functie. Hoewel iedere respondent aangeeft dat zij deze geboden ruimte waarderen, vanwege de ogenschijnlijk positieve invloed op hun werkbeleving, kunnen enkele nuances worden geïdentificeerd. Deze nuances leiden hierbij naar een autonomieparadox: naarmate mensen meer autonomie ontvangen, neemt het risico toe dat zij zich minder vrij voelen. Uit de analyse is gebleken dat autonomie enkel positief werkt als er sprake is van voldoende steun, psychologische veiligheid en duidelijke kaders in het werk. Zonder heldere en logische handvaten, kan autonomie leiden tot meer stress en onzekerheid, potentieel resulterend in overbelasting.

Een antwoord op dit autonomievraagstuk is dus niet: controle; werknemers verwachten vanuit hun professionele rol ook professionele erkenning te ontvangen. Het continu controleren van

werknemers door leidinggevenden wordt, in lijn met de verwachting dat werkstressoren negatief gerelateerd zijn aan werkbeleving, als stressvol en overbodig ervaren, en werkt zelfs demotiverend. Amber onderstreept deze werking; zij ervaart een té hoog niveau van controledrang van haar leidinggevende, terwijl zij behoefte heeft aan professionele erkenning. Dit resulteert in een negatieve emotioneel-frustrerende reactie:

“Dat vertrouwen moet er zijn. We kunnen overal zitten en altijd overal werken. Maar als ik merk dat er heel veel achter mijn nek wordt gehijgd: waar zat je nou, ik heb je niet gezien. En ik weet van mezelf, ik ben keihard aan het werk. Dat vind ik niet fijn en dat kan een heel naar gevoel geven.” - Amber.

Om de werktevredenheid- en betrokkenheid van werknemers over een langere termijn te waarborgen, is het van aanzienlijk belang om te investeren in een vertrouwenscultuur, waarbij de professionele ruimte door leiders wordt gewaardeerd. Door vanaf de start duidelijke rol-, taak-verantwoordelijkheidsafspraken te communiceren, alsmede collectief ontvankelijk te zijn, kan synergie worden bewerkstelligd, resulterend in een bevordering van het motivationele proces met een positievere werkbeleving.

4.1.4 | Empathisch Vermogen

Zoals beschreven vormen de ontvankelijkheid, het vertrouwen en de communicatiekwaliteit belangrijke aspecten van duurzaam leiderschap binnen de publieke context. Respondenten gaven echter wél een voorwaardelijke conditie aan, ten behoeve van het behalen van positieve uitkomsten, namelijk: het empathisch vermogen van een leider. De meerderheid van deze werknemers nemen een boodschap pas aan en accepteren autoriteit, wanneer een leider zich in kan leven in hun gevoelens, gedachten en hun overkoepelende belevingswereld. Werknemers accepteren een leider én voelen zich geaccepteerd en herkend in hun, veronderstelde, goede intenties, wanneer empathie getoond wordt. Tim en Job spreken hier als volgt over:

“Elk mens, elke projectmanager zit anders in elkaar en dan kan ook wel de strengheid of dominantie erin inzitten, wat niet erg hoeft te zijn. Behalve als je even kijkt van, hoe reageert je team erop en dat soort dingen. Ik weet inhoudelijk bepaalde vriendelijkheid erin te kunnen gooien, terwijl het nog steeds duidelijk is dat er iets werkelijks uitgevoerd moet worden. Maar de vriendelijkheid erin werkt altijd beter.” – Tim.

“Nou ja, je moet gewoon een menselijke benadering hebben. We zijn allemaal mensen, we hebben allemaal onze tekortkomingen en onze dingen die we heel goed kunnen dat en. En ja het helpt als je gewoon iedereen het respect benaderd” - Job.

Uit deze citaten blijkt dat werknemers in zowel hun eigen leiderschapsactiviteiten, als in het leiderschap dat zij ontvangen, waarde hechten aan empathisch vermogen. Hoewel deze wens duidelijk uitgesproken wordt, ontbreekt het bij het PMB volgens respondenten in veel gevallen aan voldoende treffend inlevingsvermogen door leiders. Deze beleving kent samenhang met de reeds beschreven ervaren barrière tussen leider en werknemer. De crux van deze bevinding valt kort samen te vatten: ambiguïteit. Deze ambiguïteit heeft overwegend betrekking op de ondersteuningskwestie; leidinggevendenden beoefenen vooraanstaand *capaciteitsmanagement*, terwijl vanuit projectteams een pleidooi klinkt voor aanvullend *kwaliteitsmanagement*, oftewel inhoudelijke ondersteuning. Volgens werknemers zijn leiders niet in staat om hun empathisch vermogen volledig te benutten, doordat zij werkinhoudelijk onvoldoende betrokken zijn bij projecten. Het gemis aan inhoudelijke nabijheid én erkenning wordt gezien als frustrerend en belemmerend voor de werkbeleving enerzijds, en de projectkwaliteit anderzijds. In onderstaand thema wordt nader ingegaan op het belang van steun bieden in het kader van duurzaam leiderschap.

4.1.5 | Ondersteuning

Inhoudelijke steun

Duurzaam leiderschap is vooraanstaand gestoeld op het bouwen aan langdurig succes, waarbij persoonlijke en professionele gedrevenheid samenkomen. Hierbij wordt gestreefd naar een werkomgeving waarin werknemers zich gezien voelen, en op actieve wijze worden ondersteund in zowel hun persoonlijke als professionele ontwikkeling, ten gunste van hun welzijn. Uit de analyse blijkt dat werknemers het waardevol achten wanneer leiders kennis hebben over wat er zowel speelt op persoonlijk, als op inhoudelijk gebied. Het managementteam bekleedt nu eerder een HR-rol, dan die van inhoudelijke ondersteuner of “sparringpartner”. Respondenten spreken hun lof uit over de huidige persoonlijke ondersteuning, maar spreken tegelijkertijd de werkbehoefte uit voor een inhoudelijke projectpartner die buiten het projectteam staat, met de capaciteit en vaardigheid om op te schalen bij projectinhoudelijke problemen. Het gemis aan inhoudelijke support draagt via emotionele reacties van frustratie en onzekerheid, bij aan barrièrevorming en vergroot zo de afstand tussen volger en leider. Opvallend hierbij is dat deze wens voornamelijk aangedragen wordt door projectmanagers- en secretarissen. Respondenten Noah en Lukas beschrijven dit mechanisme als volgt:

“Ja, ik vind dat een teamleider ook heel veel van de inhoud moet weten. Nu is dat misschien hier inderdaad wel een beetje lastig. Maar ik denk dat het voor je voor het team en voor de relatie en ook voor de organisatie goed zou zijn als ze ook inhoudelijk betrokken zijn bij projecten.” - Noah.

“Het is gewoon lastig om te beseffen dat je eigenlijk nergens heen kan en wat ik dan doe is bedenken hoe groot het probleem echt is en toch maar doorgaan.” - Lukas.

Op basis hiervan wordt wederom duidelijk dat er behoefte is aan eenduidige kadervorming, waarbij rolfuncties duidelijk worden vastgesteld en uitgedragen. Richting het behalen van collectieve langetermijnresultaten, vervult het managementteam volgens huidige organisatorische opzet een faciliterend-sturende rol, en dragen opdrachtgevers de inhoudelijke ondersteuning ten behoeve van het gehele projectteam. In de huidige situatie is deze rolverdeling zichtbaar diffuus en zelfs stressgevend. Het is aldaar wenselijk meer bewustzijn te creëren omtrent de verantwoordelijkheidsverdeling en ieders objectieve taakinfilling, om meer duidelijkheid, vertrouwen en zekerheid te ontwikkelen, in het belang van een meer positieve werkbeleving.

Persoonlijke steun

Binnen het PMB bestaat deze persoonlijke ondersteuning voornamelijk uit het bieden van emotionele steun, erkenning en het bieden van een langetermijngerichte groei- en ontwikkelvisie. Yoran en Wessel benoemen de motivatie die zij ontvangen vanuit hun leidinggevende om door te groeien, als zeer positief; er wordt écht geprobeerd om maatwerk te bieden in ontwikkelmogelijkheden.

“Dus ze staan ook open voor in de zin van ga experimenteren, kijken of het of je het echt iets ook leuk vindt. En dan krijg je wel gevoel van staan erachter en je voelt je wel gesteund daarin, dat dat die mogelijkheden er zijn”. – Yoran.

“Vanuit een teammanager vind ik vooral zeg maar die ondersteuning, heel erg fijn. En dat hij echt weet van: waar groei ik naartoe en dat je echt een beetje die begeleiding krijgt, dat zij met je meedenkt”. – Wessel.

Volgens respondenten volstaat de huidige leiderschapsinzet in het faciliteren van en meedenken over doorgroeimogelijkheden, maar ook ontwikkelingen aangaande persoonlijke verrijking. Noah geeft een voorbeeld van hoe zijn leidinggevende hem op empathische wijze, persoonlijk ondersteunde: *“Toen heeft de teamleider wel gezegd van maak je maar niet te veel zorgen. En stel de functie zou niks voor je zijn, dan zullen we je altijd helpen om wel naar een iets anders toch voor je te zoeken.”*. Hieruit blijkt dat de leidinggevende op duidelijke wijze communiceert, maar ook kalmeert en begeleidt.

De ervaring van Noah is niet opzichzelfstaand. Uit de analyse blijkt dat het huidige leiderschap er treffend in slaagt om het persoonlijke ontwikkelingsaspect kenbaar te maken en vervolgens te faciliteren. Voorwaardelijk hiervoor is wel dat mensen zelf, op proactieve wijze, deze kansen aangrijpen. Noah en Job onderschrijven dit:

Dus ik weet dat er best wel wat ruimte is voor zelfontwikkeling. En ik denk als je aangeeft wat je interesse zou hebben dat je dan wordt geholpen om daar te komen, welke stappen daarvoor nodig zijn.” – Noah.

“Dat mijn teamleider mijn rug heeft en dat hij achter me staat en mij gaat helpen in een op een goed moment in mijn project als alles draait. En natuurlijk heb ik in allerlei kwesties met opdrachtgevers en anderen, mijn teammanager niet nodig, want dan los ik het zelf op.” - Job.

Het faciliteren van persoonsgerichte steun vanuit leiderschap, via erkenning, communicatie en empathie blijkt cruciaal voor de werktevredenheid- en betrokkenheid van werknemers. Het waarborgen en waar mogelijk versterken van deze ondersteuningsvorm dragen bij aan het uiteindelijke welzijn en een meer positieve werkbeleving. In relatie tot de inhoudelijke ondersteuning is het daarbij van essentieel belang dat meer bewustzijn wordt gecreëerd op gebied van taak- en roluidelijkheid, verantwoordelijkheidsdeling en de belegging van de inhoudelijke steunstructuur.

4.1.6 | Teambetrokkenheid

Zoals reeds beschreven is, vormt autonomie in de vorm van diepgaande zelfstandige taakinvinging en flexibiliteit, een fundamenteel werkkenmerk binnen het PMB. Ondanks deze individualistische focus, blijft samenwerking een onmisbare pijler in het behalen van collectieve projectresultaten. De kwaliteit van samenwerking wordt voornamelijk bepaald door de relatie tussen collega's onderling. De aanwezigheid van een sterke teamcohesie is van belang omdat het kan dienen als buffer tegen werkdruk en overige werkgerelateerde uitdagingen. Het gevoel van kunnen sparren met, maar ook leren van en terugvallen op collega's vormen energiebronnen die uiteindelijk bijdragen aan een positieve werkbeleving.

Binnen de professionele werkcultuur van het PMB wordt verwacht dat werknemers deze wederzijdse relatie onderling beleggen en structureren. Ondanks dat zien veel werknemers hier een belangrijke managementrol in. Zo beschrijft Ramon dat hij waarde hecht aan het creëren van samenwerkingsdraagvlak vanuit leiderschap. Tim benoemt, ten slotte, het belang van goede samenwerking, ten behoeve van efficiënter werken. Dit blijkt uit onderstaande citaten:

“Ik werk het liefst vanuit het idee van: we doen het samen, en dat moet ook blijken uit de manier van hoe de leidinggegeven wordt.” – Ramon.

“Je moet pas werkelijk inhoudelijk als team en de projecten te werk gaan. Als het team goed in elkaar zit, dan ga je allemaal tijd juist winnen in de toekomst”. – Tim.

Aanvullend hierop geven respondenten aan dat de informele interactie, persoonlijke verbinding en het stilstaan bij collectief behaalde successen bijdragen aan hun betrokkenheid en werktevredenheid.

Hoewel het PMB met behulp van verschillende initiatieven tracht de samenwerkingsrelatie te stimuleren, is er volgens respondenten nog ruimte voor verbetering. Leiders kunnen voorwaarden

scheppen voor meer verbondenheid en samenwerking op de afdeling, ten gunste van de werkbeleving, door open communicatie te faciliteren, waarbij erkenning, waardering, groei en gezamenlijke proces- en resultaatreflectie centraal gesteld worden. Noah concludeert deze bevinding als volgt: *“Je komt met elkaar tot een succes. Dus goed leiderschap is denk ik ook aandacht geven aan de winsten die je gezamenlijk haalt dan dat alleen de projectmanager iets heeft behaald. Dat dat is namelijk nooit het geval.”*.

4.2 | Arbeidsbetrokkenheid

Zoals beschreven wordt de werkbeleving in dit onderzoek geïnterpreteerd vanuit arbeidsbetrokkenheid- en tevredenheid. De arbeidsbetrokkenheid kan daarbij worden gesegmenteerd in emotionele, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid.

4.2.1 | Emotionele betrokkenheid

Uit de data-analyse is gebleken dat het merendeel van de respondenten veel waarde hecht aan de maatschappelijke impact van hun werkzaamheden. Daarbij wordt aangegeven dat veel intrinsieke voldoening wordt behaald wanneer hun projecten in de fysieke ruimte zichtbaar zijn, en er dus actief bijgedragen is aan stadsontwikkeling. De binding met de stad Rotterdam, en de wil om maatschappelijke impact te bereiken, vormen primaire drijfveren voor medewerkers. De beantwoording van Tim en Manoah karakteriseren deze drijfveren: *“Nou even voor de duidelijkheid, I love the city. Ik ben helemaal weg van Rotterdam”* (Tim). En Manoah: *“Het is wel leuk. Als je in de stad bent en je zie een project die af is waar je aan gewerkt hebt. Er zit vaak wel hele lange tijdlast in”*. De zichtbaarheid en ontwikkelingsgerichtheid van de projecten zorgt voor meer emotionele binding, en draagt in totaliteit bij aan een positievere werkbeleving.

Naast de emotionele binding van werknemers met de fysieke stadsontwikkeling, werd de binding met de gehele afdeling tevens aangehaald door respondenten. Concreet werd veelal aangegeven dat werknemers gebrek aan afdelingsbinding ervaren; veel mensen ervoor kiezen om hybride te werken en wanneer collega's wél aanwezig zijn, werken deze individueel of in eilandjes aan hun projecten. Ondanks dat er een verscheidenheid aan teamactiviteiten worden georganiseerd op de afdeling, en deze als waardevol worden beschouwd, ontbreekt deze vorm van emotionele binding grootschalig.

4.2.2 | Normatieve betrokkenheid

In overeenstemming met de emotionele betrokkenheid van respondenten, is gebleken dat werknemers loyaal zijn naar het publieke doel en de publieke waardecreatie die door het PMB wordt nagestreefd. Deze normatieve betrokkenheid uit zich voornamelijk in het hoge verantwoordelijkheidsgevoel. Een deel van de respondenten gaf aan om buiten werktijden om betrokken te zijn bij het werk, door bijvoorbeeld over te werken om projectdeadlines tijdig te halen. Onder andere Jelle en Tristan gaven aan vanuit hun dienstbaarheidsgevoel extra te werken, ten behoeve van de stadsontwikkeling.

“Ja, soms doe je even net een stapje harder zeg maar en dan werk je wat extra op je bewoners avond ofzo, maar dat dat kan je hier ook wel weer compenseren op de rustige momenten”. – Jelle.

“Dus het is hoe je hoe je naar je werk kijkt en hoe je je ook zeg maar verbindt aan je werk. Inhoudelijk als mens, hoe betrokken ben je om er 's nachts van wakker te liggen”. – Tristan.

4.2.3 | Continuïteitsbetrokkenheid

De continuïteitsbetrokkenheid is relatief laag gebleken. Hoewel respondenten veel waardering uitspreken over de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden en de stabiliteit, blijkt dit vaak geen doorslaggevende reden te zijn om te blijven. Voor de meeste werknemers zijn persoonlijke en professionele groei, bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen en doorgroeimogelijkheden, van hogere waarde dan de pragmatische overwegingen.

Doordat de werkervaring en competenties goed inzetbaar zijn buiten de gemeentelijke organisatie, wordt een overstap richting de private sector werkinhoudelijk gezien als relatief makkelijk beschouwd. Projectmanagementvaardigheden zijn immers eveneens toepasbaar in de commerciële omgeving. Noah vat deze constatering als volgt samen:

“Een beetje persoonlijk belang. Ik denk dat het een goede springplank is om heel veel ervaring op te doen. En stel je heb wel interesse om ooit ergens anders te werken, is dit wel vaak een mooie plek. Je kan een groot netwerk opbouwen, je kan heel veel leren omdat het best wel complexe projecten natuurlijk zijn.” – Noah.

4.3 | Arbeidstevredenheid

Naast arbeidsbetrokkenheid is in de interviews de arbeidstevredenheid van medewerkers onderzocht. In overeenstemming met de theorie is de werktevredenheid afhankelijk van een combinatie van factoren, die gezamenlijk bijdragen aan tevredenheid en een meer positieve werkbeleving.

Beginnend met de werkbetekenis, is gebleken dat werknemers hun werk als zeer betekenisvol ervaren. Consistent met de reeds beschreven arbeidsbetrokkenheid, is de belangrijkste reden hiervoor de maatschappelijke impact van het werk. Veel werknemers uitten hun trotsgevoel om bij te mogen en kunnen dragen aan de stedelijke ontwikkeling van Rotterdam. Daarnaast geven werknemers van elk functieniveau aan de inhoud van hun werk vaak als interessant en uitdagend te beschouwen. Ondanks de relatief hoge werkdruk, als gevolg van de dynamiek van meerdere lopende projecten waar taakverantwoordelijkheid over gedragen wordt, wordt deze werkstressor veelal gepercipieerd als

‘uitdagende werkstressor’. Een hogere werkdruk zorgt volgens werknemers voor kansen om te leren, en leidt tot meer motivatie en een hogere werktevredenheid, zoals Kim beaamt:

“En ik vind ook het continu leren heel erg leuk. Eigenlijk door het type werk, loop ik continu tegen dingen aan, maar dan denk ik, wat moet ik hiermee. En ik werk samen met allemaal specialisten waarvan ik denk, wow, cool dat jij dat kan of dat jij dat weet. Dus dat zijn elementen die mijn werk het meest aantrekkelijk voor me maken”. – Kim.

Deze bevinding is in lijn met de verwachting, gebaseerd op het ‘enhancing effect’, dat uitdagende werkstressoren de relatie tussen energiebronnen en werkbeleving positief beïnvloeden.

Met betrekking tot het gevoel van werkverantwoordelijkheid in relatie tot de werktevredenheid, gaven werknemers aan te beschikken over een hoog verantwoordelijkheidsgevoel. Dit gevoel vertaalt zich voornamelijk naar de behoefte om taken af te ronden, zelfs wanneer dit buiten werktijden nodig is. De geboden ruimte voor zelfstandige taakinvulling wordt sterk gewaardeerd, en draagt bij aan het vertrouwensniveau; hoe meer vertrouwen wordt uitgedragen door leidinggevendenden in het werk, hoe hoger de werktevredenheid. Voor deze positieve werking, is het bieden van voldoende passende structurele kaders echter wel cruciaal. In de huidige werksituatie wordt een gebrek aan inhoudelijke ondersteuning ervaren, vooral door projectmanagers. Dit zorgt ervoor dat té veel verantwoordelijkheid bij werknemers wordt neergelegd, waardoor zij moeilijker hun persoonlijke werkdruk kunnen managen. Op de langere termijn zorgt dit voor een ongezonde werksituatie, waarbij de uitdagende stressoren worden vervangen voor hinderende stressoren, met een negatieve invloed op de werktevredenheid.

Enkel de behoefte en de motivatie om taken binnen gestelde deadlines af te ronden blijkt niet voldoende voor werknemers om voldoening te ervaren. De meerderheid van de werknemers geven aan dat hun motivatieniveau, betrokkenheid en tevredenheid met het werk afhankelijk is van het behalen van deelmijlpalen in projecten. Vanwege de lange looptijd van projecten is het volgens werknemers lastig om zelf deze mijlpalen te bepalen, en successen te vieren. Hieruit vloeit wederom de wens voor proactieve managementondersteuning in het uitdragen van waardering. Door een gebrek aan inhoudelijke projectkennis wordt de waardering die nu wél wordt uitgesproken, niet als volledig oprecht ervaren. Hieruit kan worden opgemaakt dat er behoefte is aan meer persoonlijke, onderbouwde feedbackmechanismen alsook het stimuleren van collectieve prestatie-erkenning.

Het individualistische karakter van het projectmatige werk uit zich zoals geschetst in positieve zin in veel gevallen in een ‘drive’ om te blijven leren. Werknemers gaven aan dat doorgroeimogelijkheden in voldoende mate aanwezig zijn, maar dat deze niet altijd voldoende worden gecommuniceerd. Er is in directe zin niet per se behoefte aan meer opleidingsopties maar, wél aan een meer proactieve managementhouding. Om werknemers op langere termijn tevreden en betrokken te houden op de afdeling, dienen leidinggevendenden meer top-down te anticiperen op groei en ontwikkeling, in plaats van dat het in de huidige situatie enkel vanuit de individuele wens komt. Een nuancering bij

deze groeiwens is het verschil in leeftijd: jongere collega's hebben een sterkere ontwikkelambitie dan oudere collega's die al langer werkzaam zijn op de afdeling en zich comfortabel voelen in hun huidige staat van dienst. Daarbij geven nieuwe medewerkers aan een gebrek aan gestructureerde begeleiding te ontvangen: *"Ik werd wel, als ik echt voor mezelf spreek, in het diepe gegooid"* (Astrid). Noah voegt daaraan toe dat hij eveneens het gevoel had 'in het diepe gegooid te worden', en duidelijke kaders vanuit het MT mist:

"Dat is gewoon niet duidelijk geformuleerd van, dit zijn de kaders van het MT. Wij zijn hiervoor en punt. Dus dat is een beetje vaag. Misschien dat ik het gewoon nog niet heb gezien. Dat kan ja. En in het binnenkomen bij PMB, soms best wel een beetje in het diepe gegooid wordt omdat het zo groot is." (Noah).

Conform de verwachting dat werkstressoren negatief gerelateerd zijn aan de werkbeleving, blijkt deze onzekerheid tot stress, onzekerheid en gevoelens van machteloosheid en overbodigheid te leiden. Al met al kan worden vastgesteld dat de gepresenteerde *autonomieparadox* geworteld zit in zowel de betrokkenheids- als tevredenheidsaspecten, en er behoefte is aan meer gestructureerde, gekaderde en inhoudelijke managementondersteuning en erkenning. Dit is van belang om te voorkomen dat autonomie omslaat in overbelasting, en zodat werknemers zich duurzaam gemotiveerd, gewaardeerd en erkend blijven voelen.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen geconcludeerd. Daarbij wordt specifiek ingegaan op de theoretische en praktische implicaties van deze bevindingen.

In dit kwalitatieve onderzoek is aan de hand van semigestructureerde interviews met medewerkers van het Projectmanagementbureau Rotterdam getracht een diepgaand begrip te verkrijgen over hoe duurzaam leiderschap wordt ervaren, en welke invloed dit heeft op de werkbeleving. Hierbij stond onderhavige onderzoeksvraag centraal: *‘Op welke wijze beïnvloedt duurzaam leiderschap de werkbeleving van medewerkers binnen het Projectmanagementbureau Rotterdam?’*

De bevindingen bevestigen de verwachtingen, en suggereren dat duurzaam leiderschap positief gerelateerd is aan de werkbeleving. Om de hoofdvraag op diepgaande wijze te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. Deze deelvragen worden afzonderlijk van elkaar voorzien van beantwoording.

Met betrekking tot deelvraag 1 (*Wat wordt er verstaan onder duurzaam leiderschap en in hoeverre ervaren de medewerkers binnen het PMB de leiderschapsstijl als duurzaam?*), kan worden geconcludeerd dat duurzaam leiderschap binnen de onderzochte context refereert naar de set van leiderschapsactiviteiten die zich richten op de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de lange termijn. Aan de hand van het SLM (Visser et al., 2011), is binnen dit onderzoek getracht duurzaam leiderschap te onderzoeken bij werknemers in de publieke sector, specifiek binnen het PMB Rotterdam. Er zijn verschillende essentiële kenmerken van duurzaam leiderschap in de publieke sector geïdentificeerd. Hierbij kan de link gelegd worden met deelvraag 3 (*Welke duurzame leiderschapsstrategieën kunnen het best bijdragen aan het bevorderen van de werkbeleving binnen het PMB?*). Werknemers ervaren een actieve stimulatie van hun welzijn door leidinggevendens wanneer zij zich ontvankelijk en faciliterend opstellen, daarbij mogelijkheden bieden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, maar ook professionele erkenning bieden door autonome ruimte te creëren en werkgrenzen te respecteren. Essentieel hierbij is dat de geboden autonomie structureel verankerd is in helder gecommuniceerde kaders. Volgens werknemers consolideren deze aspecten de werksituatie waarbij zelfstandigheid hand in hand kan gaan met vertrouwen, duidelijkheid en langdurige werktevredenheid- en betrokkenheid bij het PMB. Zo wordt de conceptuele plaatsing van de onderhavige variabelen in dit onderzoek eveneens bevestigd; duurzaam leiderschap kan zowel worden beschouwd als antecedent van het motivationele proces, als energiebron op zichzelf.

Uitbreidend op de positieve aspecten, ervaren werknemers tevens knelpunten bij de huidige manier van leidinggeven. Deze knelpunten hebben betrekking op het gebrek aan eenduidigheid van communicatie, wat ervoor zorgt dat strategische doelen, verwachtingen en rollen in veel gevallen onduidelijk of helemaal niet worden overgebracht. Dit obstakel hangt samen met de ervaren afstand van, vooral het MT, ten opzichte van de projectgerelateerde werkinhoud. Door de té sterke focus van het MT op capaciteitssturing wordt de ondersteuning bij complexe vraagstukken als onvoldoende ervaren; men

mist een vangnet om op terug te kunnen vallen. Hoewel de huidige collectieve leiderschapsstijl gericht is op het geven van erkenning, wordt deze vaak als onvoldoende oprecht ervaren vanwege het gebrek aan inhoudelijke kennis en betrokkenheid van leiders. Daarnaast leeft de wens om nog meer te investeren in teamcohesie en sociale verbinding. Deze leiderschapsaspecten worden als stressgevend ervaren, en leiden op termijn juist tot een demotiverend proces, resulterend in verhoogde kans op uitval en gezondheidsklachten.

Met betrekking tot deelvraag 2 (*Wat wordt er verstaan onder werkbeleving, en hoe staat het met de werkbeleving binnen het PMB?*) is werkbeleving geïnterpreteerd vanuit arbeidssatisfactie en arbeidsbetrokkenheid, gebaseerd op Van der Grift (2009) en Locke (1969). Op basis van het JD-R model beïnvloeden de werkstressoren en energiebronnen de werkbeleving. Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de werkbeleving bij het PMB over als positief wordt ervaren. Deze positieve beleving wordt voornamelijk gedreven door de aard van het werk, ofwel het takenpakket, en de maatschappelijke impact hiervan. Het projectmatige werk wordt als dynamisch, veelzijdig, interessant en bovenal als betekenisvol ervaren. Ondanks de relatief hoge werkdruk wordt deze op grote schaal ervaren als een uitdagende werkstressor, welke op basis van het JD-R model, een bufferend effect bewerkstelligd. De hoge mate van autonomie die door werknemers wordt ervaren versterkt dit effect, mits er sprake is van duidelijke verwachtings-, rol-, en verantwoordelijkheidskaders.

Concluderend, beïnvloedt duurzaam leiderschap de werkbeleving van medewerkers binnen het PMB Rotterdam op verschillende manieren. Medewerkers geven aan hogere niveaus van werkbetrokkenheid- en tevredenheid te ervaren wanneer leidinggevend op ontvankelijke wijze vanuit een langetermijnvisie autonomie, vrijheid, erkenning, waardering, ontwikkelmogelijkheden en vertrouwen faciliteren. Deze duurzame leiderschapsactiviteiten draagt bij aan een verkleining van de psychologische barrière tussen leider en volger, wat zorgt voor meer motivatie, energie op zowel individueel niveau als op teamniveau.

5.1 | Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de bevindingen kunnen praktische aanbevelingen geformuleerd, specifiek gericht op het versterken van duurzaam leiderschap en het bevorderen van de werkbeleving van medewerkers binnen het PMB Rotterdam. Een drietal van deze aanbevelingen betreffen:

1- Borg autonomie in duidelijke kaders.

Zoals aangetoond, kan méér autonomie leiden tot méér risico op ondermijning van het vrijheidsgevoel. Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken, dienen leidinggevend op faciliterende wijze voldoende steun, psychologische veiligheid en duidelijke kaders in het werk te bieden. Het creëren van communicatieve eenduidigheid onder leidinggevend is hierbij cruciaal. Door middel van

structurele protocollen kan autonomie worden geïnterpreteerd als energiebron, resulterend in een positieve werkbeleving.

2- Investeer in inhoudelijk betrokken én zichtbaar leiderschap.

Wanneer medewerkers structureel minder ontvangen van hun leidinggevende, dan waar zij daadwerkelijk behoefte aan hebben, leidt dit tot de vorming van een psychologische barrière. Het is aldaar van aanzienlijk belang dat leiders actiever betrokken worden bij de dagelijkse projectinhoud. Door structuur te verzorgen in projectinhoudelijke check-ins en zichtbaar aanwezig te zijn op de afdeling, worden gevoelens van erkenning en steun versterkt, resulterend in een verkleining van de afstand tussen leider en volger.

3- Integreer duurzaam leiderschap in de strategische leiderschapsontwikkeling.

Ontwikkelmogelijkheden hoeven zich niet te strekken tot enkel medewerkers. Vanuit de overtuiging dat leiderschap en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, is het waardevol als de duurzame leiderschapsrol verder wordt ontwikkeld. Zo kunnen specifieke trainingen gericht zijn op het ontwikkelen, en vertalen van een langetermijnvisie, het herkennen van signalen van overbelasting en het bevorderen van teamcohesie. Daarnaast dienen feedbackmechanismen worden geïntegreerd in de werkcontext, om als leider eveneens structureel de mogelijkheid te krijgen om te leren van de praktijk.

6. Discussie

In dit afsluitende discussiehoofdstuk wordt gereflecteerd op de beperkingen van dit kwalitatieve onderzoek. Ten slotte worden aanbevelingen gepresenteerd voor mogelijk vervolgonderzoek.

6.1 | Vergelijking met de literatuur

In dit onderzoek is getracht duurzaam leiderschap te operationaliseren aan de hand van het SLM (Visser et al., 2011). Gezien dit model gebaseerd is op duurzaam leiderschap in de private sector, is onderzocht in hoeverre de onderhavige leiderschapsvaardigheden voor de publieke sector golden, en welke aspecten ontbraken. Uit de bevindingen is gebleken dat de eigenschappen: empathie, betrouwbaarheid, teambetrokkenheid, betrouwbaarheid, langetermijnvisie, ontwikkelgerichtheid, communicatieve vaardigheid, inhoudelijke en persoonlijke ondersteuning bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze aspecten verschillen van de vaardigheden beschreven in het SLM. Het SLM is immers gestoeld op het behalen van competitief voordeel, in plaats van het creëren van publieke waarde. Dientengevolge voegen de bevindingen van dit onderzoek nieuwe duurzame leiderschapsvaardigheden toe, gericht op het creëren van publieke waarde in de context van publieke organisaties.

Vervolgens is het theoretische concept van duurzaam leiderschap geplaatst in de context van het JD-R model (Schaufeli et al., 2013). Door duurzaam leiderschap te positioneren in het model, is theoretische verdieping gerealiseerd; duurzaam leiderschap blijkt in de context van het PMB te fungeren als energiebron enerzijds, én als buffer tegen werkstressoren anderzijds. In de JD-R theorie is deze dubbele leiderschapsrol onbelicht gebleken, waardoor de bestaande literatuur aangevuld kan worden. Aanvullend, zijn de belevingsaspecten uit het JD-R model (stressreactie en welbevinden) geïnterpreteerd vanuit de overkoepelende ‘werkbeleving’, bestaande uit arbeidsbetrokkenheid- en tevredenheid. Gezien het JD-R model, op basis van de resultaten, dusdanige ruimte biedt voor contextuele interpretatie, kan gesteld worden dat het model als fundament gebruikt kan worden, m  r dat situationele en contextuele afhankelijkheden immer overwogen dan wel aangepast moeten worden om daadwerkelijk de werkbeleving te kunnen beoordelen.

6.2 | Beperkingen

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt ten behoeve van de manifestatie van duurzaam leiderschap in de publieke context, zijn er beperkingen. Ten eerste is het onderzoek uitgevoerd binnen   n afdeling van de gemeente Rotterdam. De respondenten binnen dit onderzoek vormen derhalve een kleine greep uit alle medewerkers in de publieke sector. Deze enkelzijdige onderzoekscontext   n het gebrek aan vergelijkingsmateriaal (situatie waarbij geen sprake is van duurzaam leiderschap) zorgt ervoor dat de externe validiteit wordt beperkt; de resultaten zijn mogelijk niet volledig te generaliseren

naar andere publieke organisaties. Dit zou daarentegen wél kunnen voor soortgelijke projectafdelingen van andere gemeenten in Nederland.

Dit is karakteriserend voor het zeer contingente karakter van duurzaam leiderschap. Uit de resultaten is gebleken dat de perceptie van duurzaam leiderschap sterk verbonden is met de contextuele setting waarin deze leiderschapsvorm wordt uitgevoerd. Waar werknemers bij het PMB veel behoefte hebben aan onder ontwikkelmogelijkheden, mensgerichte sturing en gekaderde autonomie, kan dit in een andere publieke organisatie afwijken. Zo kunnen discrepanties ontstaan als gevolg van verschillen in organisatorische context, takenpakketten of de opbouw van het medewerkersbestand. Dit zorgt ervoor dat de bevindingen van dit onderzoek enerzijds bijdragen aan het belang van het continu overwegen van de contextuele uiting van duurzaam leiderschap in de publieke context. Anderzijds kunnen deze bevindingen zich lenen als basis voor vervolgonderzoek naar duurzaam leiderschap en werkbeleving in andere publieke organisaties. Op die manier kunnen meer inzichten worden verkregen over de rol van de context, zodat duurzaam leiderschap in de toekomst effectiever toegepast kan worden.

De kwalitatieve methode brengt een hoge mate van subjectiviteit met zich mee. Deze subjectiviteit kwam bij de beantwoording van de interviewvragen voornamelijk terug doordat respondenten veel situaties uit het verleden aanhaalden. Respondenten gingen veelal in op anekdotes waarbij ze leiderschap hebben ervaren, om hun perceptie in beeld te brengen. De betrouwbaarheid van zulke narratieven kan in twijfel worden getrokken. Deze data-betrouwbaarheid kan tevens in twijfel worden getrokken door de sociale wenselijkheid in interviewbeantwoording. Ondanks het ondertekenen van het privacy-formulier en het waarborgen van de anonimiteit van de respondenten, kunnen respondenten terughoudend zijn geweest in het benoemen van negatieve aspecten van hun leidinggevende. Het is hierdoor aannemelijk dat bepaalde data in dit onderzoek onvoldoende belicht is. Eventueel zou een kwantitatief onderzoek in de toekomst deze subjectiviteit kunnen beperken, om gebaseerd op dit onderzoek een nóg diepgaander inzicht te verkrijgen betreffende leiderschap en werkbeleving in de publieke context.

6.3 | Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel er in toenemende mate aandacht rijst voor het organisatorische belang van het centraliseren van 'de werknemer' ten behoeve van het bereiken van duurzame resultaten, blijft de praktische implementatie ervan nog veelal achterwege. De bevindingen bieden belangwekkende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek naar duurzaam leiderschap en werkbeleving in de publieke context. Toekomstig onderzoek kan zich ten eerste richten op het onderzoeken van duurzaam leiderschap binnen andere overheidsorganisaties, ten behoeve van het vergroten van de generaliseerbaarheid. Om deze generaliseerbaarheid eveneens te vergroten, kan gebruik worden gemaakt van kwantitatieve onderzoeksmethoden om de invloed van de sociale wenselijkheid in de interviews, alsmede om het subjectieve karakter van persoonlijke interpretatie te beperken. Een kwantitatieve methode maakt het

tevens mogelijk om statistische relaties op een grotere schaal te toetsen, waardoor meer generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden.

Naast deze methodologische suggesties, kunnen tevens aanbevelingen worden geboden aangaande de theoretische opzet van vervolgonderzoek. In dit onderzoek is uitgegaan van het JD-R model als voorspeller van burn-outs en motiverende processen (Schaufeli et al., 2013). Voor de toekomstige toepassing van het JD-R model is het van belang dat er bewustzijn is over de rol van leiderschap als contextuele hulpbron. Met dit onderzoek is getracht aan te tonen dat leiderschap als antecedent fungeert voor energiebronnen en werkstressoren. Vervolgonderzoek kan hierop voortbouwen door de rol van (duurzaam) leiderschap expliciet te integreren in het JD-R model. Daarnaast kunnen nieuwe inzichten worden opgedaan door duurzaam leiderschap te interpreteren vanuit andere modellen uit de positieve organisatiepsychologie. Hierbij dient specifieke focus gelegd te worden op de invloed van volgerkenmerken, als leeftijd, werkervaring, werk-privé balans, motivatieniveau, werktevredenheid- en betrokkenheid, op de effectiviteit van de duurzame leiderschapsstrategie. Ter verdieping van de langetermijneffectiviteit van leiderschap in de publieke context, is het waardevol als vervolgstudies de invloed van contingentiefactoren aldus in de analyse betrekken.

7. Literatuurlijst

- A&O fonds Gemeenten. (2024). *Personeelsmonitor gemeenten 2024*.
<https://www.aeno.nl/publicaties/download/14876720/Personeelsmonitor-Gemeenten-2024.pdf>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Babbie, E. (2018). *The Practice of Social Research* (13th ed.). Wadsworth: CENGAGE.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In *Work and wellbeing: A complete reference guide* (pp. 37–64). <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Boeije, H. R. (2014). H6. Methoden en technieken van kwalitatieve analyse. In *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (pp. 110–148).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Çayak, S. (2021). The effect of sustainable leadership behaviors of school principals on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120.
- Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(1), 14-27.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., & Leal Filho, W. (2023). Sustainability leadership: Conceptual foundations and research landscape. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137761.
- Fiksel, J., McDaniel, J., & Mendenhall, C. (1999). *Measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices*. Ohio: Battelle Memorial Institute.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and commercial training*, 49(3), 116-126.
- Glazer, S. & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15, 329-344.
- Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Grover, S. L., Teo, S. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47(4), 968-984.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2005). Sustainable leadership. *The essentials of school leadership*, 173-189.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4), 2158244020969394. <https://doi.org/10.1177/2158244020969394>
- Kiradoo, G. (2022). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management*, Edition, 1, 139-151.
- Kremser, M. (1997). How to change economic paradigms: Impacts of corporate communications on sustainable leadership (No. CONF-970522-). Global Warming International Center, Woodridge, IL (United States).
- Kuntz J. C., Näswall K., Malinen S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(02), 456–462. Crossref.
- Lefroy, J., & Woollcombe, D. (2023). Leadership as Service: Constructing Authenticity. In *The Emerald Handbook of Authentic Leadership* (pp. 301-314). Emerald Publishing Limited.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 1045570.
- Liaqat, M. M. Z., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., Awais, M., & Azhar, A. (2024). Moderating role of sustainable leadership on the relationship between sustainable project management and success: An empirical test in public sector development program. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241253571.
- Liddle, J. (2017). Public value management and new public governance: key traits, issues and developments. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 967-990). London: Palgrave Macmillan UK.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

- Plimmer, G., Berman, E. M., Malinen, S., Franken, E., Naswall, K., Kuntz, J., & Löfgren, K. (2022). Resilience in public sector managers. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 338-367.
- Projectmanagementbureau. (z.d.). *Werken voor Rotterdam*. Gemeente Rotterdam. <https://www.werkenvoorrotterdam.nl/project-management-bureau>
- Schaufeli, W., Hell, J. & Schreurs, P. (red.) (2000). *Het meten van werkstress*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., & B. Bakker, A. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2).
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). The job demands-resources model: A critical review. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Van der Grift, M. (2009). *Werkbeleving: een consequentie van cultuur?*. Een onderzoek naar structuur en cultuurkenmerken op de werkbeleving van werknemers.
- Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2018). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of public personnel administration*, 38(2), 139-166.
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. Available at SSRN 1947221.
- Xin, Z., Guo, T., Ni, Y., Hai, S., & Lin, L. (2024). Sustainable leadership for employee performance and the moderating roles of family-work conflict and work pressure: The job demands–resources = perspective. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09993-0>
- Zandbergen – Pronk, I. (2009). *De paradox van de arbeidstevredenheid: Een onderzoek naar de invloed van werknemersbetrokkenheid op de relatie arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*. Scriptie. Faculteit Sociale Wetenschappen: Erasmus Universiteit Rotterdam.

8. Appendix

Appendix A - Topiclijst

1. Introductie & Algemene Informatie

Toestemming: informed consent, opname interview.

Dienstverband: functie en werkzaamheden binnen PMB.

Leeftijd & jaren werkzaam bij PMB.

Leidinggevers en MT.

2. Leiderschap: *Achtergrondinformatie.*

Wat vindt u belangrijk in een goede leider?

Wat vindt u belangrijk in een goede leider binnen het PMB?

Hoe zou u de relatie met uw leidinggevende omschrijven?

Hoe zou u de manier van leidinggeven binnen PMB omschrijven?

3. Duurzaam Leiderschap

In hoeverre herkent u de kenmerken van duurzaam leiderschap in het leiderschap binnen het PMB?

- Langetermijndenken- en organisatieontwikkeling
- Beheren van complexiteit
- Communiceren van visie
- Uitdagen en innoveren - ontwikkelingsmogelijkheden
- Beoordelingsvermogen
- Transparant en integer handelen
- Inclusiviteit en diversiteit
- Duurzame inzetbaarheid – preventie van uitval/burn-out, maatwerk
- Gezonde werkcultuur
- Signalen van overbelasting
- Werk-privé balans

4. Arbeidsbetrokkenheid

Hoe zou u uw betrokkenheid bij het PMB beschrijven, en welke factoren spelen voor u een rol in het onderhouden van deze betrokkenheid?

- Emotionele betrokkenheid – (persoonlijke- en organisatiebinding)
- Normatieve betrokkenheid – (gevoel van verplichting)
- Continuïteitsbetrokkenheid – (kosten-batenoverweging)

5. Arbeidssatisfactie

Hoe ervaart u de werkomstandigheden binnen het PMB?

Hoe tevreden bent u met uw werk(omstandigheden) bij het PMB, en welke factoren spelen hier een rol bij?

- Werkbetekenis
- Gevoel van werkverantwoordelijkheid
- Kennis van het objectieve werkresultaat
- Kennis en vaardigheden
- Tevredenheid met arbeidsomstandigheden
- Individuele groei behoefte

6. Energiebronnen

Waar haalt u energie uit met betrekking tot uw werk?

Voorbeelden van motiverend leiderschapsgedrag.

7. Stressoren

Kunt u voorbeelden geven van leiderschapsgedrag dat voor u juist heel demotiverend/energie rovend was?

Voorbeelden van demotiverend leiderschapsgedrag.

8. Link tussen leiderschap en werkbeleving

Heeft de manier van leidinggeven invloed op hoe betrokken u zich voelt bij uw werk?

In hoeverre beïnvloedt het leiderschap binnen PMB uw werkplezier?

Welke leiderschapspraktijken beïnvloeden uw werkbeleving?

Denkt u dat een andere leiderschapsstijl/gedrag uw plezier en betrokkenheid zou versterken; hoe en waarom?

Afsluitend

Vraag of er nog opmerkingen zijn op basis van het interview.

Bedank de respondent voor de deelname aan het interview.

Appendix B – Codeboek

THEMA	SUBCODE	CODE
Betrokkenheid	Emotioneel	Afwezig door hybride werk Continuïteitsbetrokkenheid Arbeidsvoorwaarden Emotioneel Geen binding met afdeling

Duurzaam Leiderschap	Normatief	Leeftijd van invloed Maatschappelijke impact Te oud Organiseren van momenten Persoonlijke ontwikkeling
	Continuïteit	Springplank Overwerken Stadsbinding Takenpakket
	Samenwerkingsgericht	Samenspraak Communicatie Conflictbeheer Relatie leidinggevende en werknemer Faciliterend Terugkoppeling Sturen op samenwerking Gezelligheid en sfeer Harmonie Actualiteit binnen organisatie/team kennen Conflictbeheer Complexiteitsbeheer Fysieke ontmoeting Reflexiviteit Teambetrokkenheid
	Mensgericht	Empathie Persoonlijke band Waardering uitspreken Oprechtheid Vragen naar welzijn Steun bieden Coachende rol Woorden nakomen Motiveren Vertrouwen geven Ontvankelijk Aandacht signalen overbelasting Capaciteitsmanagement Communicatie Faciliterend Eenvoud waarborgen Garanderen veiligheid Inhoudelijke ondersteuning Kwaliteitsmanagement Inclusiviteit en diversiteit Relatie versterkt over tijd Rol vertrouwenspersoon Vrijheid geven
	Ethisch gericht	Eerlijkheid Transparantie Voorzichtig handelen Integriteit Zichtbaar leiderschap Visie kenbaar maken Oprechtheid Afspraken nakomen
	Ontwikkelergericht	Stimulatie van creativiteit en innovatie Ontwikkelmogelijkheden Coachen Stimulatie van pers. Groei Persoonlijke ontwikkeling faciliteren Uitdaging Meedenken over efficiëntie Kritisch durven zijn Ondersteuning bij veranderingen Sociale ontwikkeling
	Langetermijnvisie	Langetermijnvisie Resultaatsfocus Maatwerk Kortetermijnvisie Meedenken over efficiëntie Samenspraak Visie kenbaar maken
	Cultuurgericht	Gezelligheid en sfeer Inclusiviteit en diversiteit Fysieke ontmoeting Harmonie Welzijn door omgangsregels
	Operationele sturing	Sturen op continuïteit Sturen op doorgroeien Toezicht op werkverdeling Structurele bijeenkomst Werk-eenduidigheid creëren Resultaatsfocus Stabiliteit
	Relatie & Samenwerking	Collega's positief beïnvloeden Relatie met collega's Samenwerking Vertrouwen Persoonlijk contact Balans zacht vs hard leiderschap

Energiebron	Intrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie Groeien in status Inhoudelijke uitdaging Reflexiviteit Zelfredzaamheid Zelfstandige invulling Stilstaan bij succes
	Taakstructuur	Takenpakket Deelresultaten stellen Verantwoordelijkheid Grenzen stellen Flexibiliteit Scheiding HR en inhoud
	Autonomie	Takenpakket Zelfredzaamheid Vrijheid
	Externe prikkels	Financieel Groeien in status
	Werkbetekenis	Publieke waard creatie Gemeente willen verbeteren Gevoel van bijdrage leveren Fysieke stadsontwikkeling
Belemmerende leiderschapspraktijken	Communicatieproblemen	Desinformatie Feedback ontbreekt Niet transparant Slechte communicatie Niet-ontvankelijk Niet empathisch
	Gebrek aan begeleiding	Gebrek aan begeleiding in ontwikkeling Gebrek aan inhoudelijke ondersteuning Gebrek aan maatwerk Gebrek aan proactieve aandacht welzijn Gebrek aan begeleiding startende werknemers Gemis aan informele check-ins Gemis aan structurele check-ins Gebrek aan steun en vertrouwen
	Organisatie en structuur	Beoordelingsvermogen onvoldoende Conflictbeheer Matchingproces Onevenredige werkverdeling Personeelsverloop door interne invloed Te veel verantwoordelijkheid bij werknemer
	Houding & gedrag	Barrière Doorgroei als pressiemiddel Onaardig Onvoldoende respect voor autonomie Groeimogelijkheden Onvoldoende steun conflict Stilstaan bij succes
Managementteam (Leider specifiek)	Communicatie & Visievorming	MT: Communicatie gebrekkig MT: Eenduidige visie MT: Visie ontbreekt MT: Wel woorden, weinig daden MT: Volledige openheid onrealistisch
	Betrokkenheid & mensgerichtheid	MT: investeren in betrokkenheid MT: investeren in stadsbinding MT: bewustwording mentorrol MT: frequenter personeelsgesprekken MT: niet betrekken van personeel MT: inhoudelijk niet betrokken MT: gebrek aan top-down eigenaarschap MT: hoeft niet inhoudelijk ondersteunend te zijn MT: verloop is zelf hoog, en nadelig
	Strategisch leiderschap	MT: enkel HR-functie MT: operationele functie MT: span of control MT: waarborgen van stabiliteit MT: collectieve actie gewenst MT: onderzoeken zijn onbetrouwbaar MT: collectieve actie gewenst MT: matchingproces heroverwegen
	Werkdruk	Hoge werkdruk Capaciteitsgebrek Hoge verantwoordelijkheid Complexiteit

Werkenmerkende aspecten	Samenwerking	Samenwerking Directe werkcultuur Politieke gevoeligheid Extern contact
	Autonomie	Eigen initiatief (proactiviteit) Proactiviteit noodzakelijk voor erkenning Risico's nemen Vrijheid Zelfstandigheid
	Structuur en inhoud	Afwisseling Complexiteit Taakverschuiving door capaciteitsgebrek Niet uitdagend Onvoldoende kennis voor functiewissel Geen kennis resultaat
Werkstressor	Leiderschap & aansturing	Directief leiderschap Geen erkenning Geen vertrouwen krijgen Geen grenzen durven stellen Ontbreken steun en vertrouwen Zacht vs hard leiderschap Te veel controle Verantwoordelijkheidsverdeling Wantrouwen Besluiteloosheid Onzekerheid Te weinig inzet op binding
	Ondersteuning & structuur	Gebrek aan inhoudelijke ondersteuning Gebreken aan ondersteuning Inefficiëntie (uren schrijven) Pad voor doorgroeimogelijkheden beperkt Pad voor doorgroeimogelijkheden slecht gecommuniceerd Ontbreken steun en vertrouwen Inhoudelijk onvoldoende ondersteund
	Samenwerking	Minder ruimte voor samenwerking Slechte samenwerking Te weinig inzet op binding Interne organisatie Vluchtgedrag
	Werkdruk	Capaciteitsgebrek Werkverdeling Gevoel van zinloos werk Veranderingen Statusverschil per functie Omgaan met complexiteit kost energie Hoog verloop Demotivatie door taakverschuiving Gebreken aan kennis
	Gebreken autonomie & erkenning	Niet om kunnen gaan met vrijheid Onzekerheid Besluiteloosheid Innovatie niet geaccepteerd
	Ontwikkeling	Financieel doorgroeien beperkt Pad voor doorgroeimogelijkheden beperkt Innovatie niet geaccepteerd Demotivatie door gebreken aan skills Niet voldoende uitdagend
Werktevreidenheid	Takenpakket	Fysieke werkomstandigheden Doorgroeimogelijkheden Maatwerk Variatie
	Voldoening	Inhoudelijke kennis Kennis objectief resultaat Fijne communicatie Geen voldoening Voldoening Samenwerking Sociale investering

	Zingeving	Impact maken Uitdaging Ondermijnt door verandering
	Waardering & erkenning	Waardering Zelf succes vieren