

# LEIDERSCHAP EN GEZAMENLIJKE DOELSTELLINGEN

*Binnen een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg*



Universiteit  
Leiden

Masterscriptie Management van de Publieke Sector

Auteur: Tim Vinke

Studentnummer: 2435225

Docentbegeleiders: Dr. J.E.T. Schmidt & Dr. S. van der Pas

*Master MPS semester 1*

*Universiteit Leiden*

## **VOORWOORD**

---

Ter afronding van de master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden heb ik de afgelopen maanden met veel plezier gewerkt aan deze scriptie. Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te leveren aan de academische literatuur over leiderschap in de gezondheidszorg. Graag wil ik mijn begeleiders Dr. Eduard Schmidt en Dr. Suzan van der Pas bedanken voor hun ondersteuning en betrokkenheid. Daarnaast ook de respondenten vanuit Stichting Hospice Amandi voor hun deelname aan dit onderzoek.

Tim Vinke

Zeist, 8 januari 2021

## SAMENVATTING

---

De COVID-19 pandemie heeft er voor gezorgd dat binnen Nederland de zorgkosten alsmaar oplopen en de druk op de gehele sector vergroot. Uit eerder onderzoek is gebleken dat interorganisationeel samenwerken tussen zorgorganisaties kan helpen deze druk te doen verlagen. Door interorganisationeel samen te werken kan tussen organisaties vroegtijdig kennis en informatie worden gedeeld over opkomende zorginhoudelijke problemen, wat kan helpen bij het ontwikkelen van preventieve oplossingen en beleid. Gemeenschappelijk toewerken naar één of meerdere gezamenlijke doelstellingen staat hierbij centraal. Verschillende onderzoeken onderkennen binnen dit soort samenwerkingsverbanden het belang van leiderschap, en stellen dat leiderschap hierbinnen niet noodzakelijkerwijs berust bij één persoon, maar juist bij verschillende personen. Echter is vooralsnog onbekend gebleken hoe juist leiderschap kan bijdragen aan het realiseren van deze gezamenlijke doelstellingen. Vanuit dit vertrekpunt is binnen deze studie kwalitatief onderzoek gedaan naar de wijze waarop leiderschap kan bijdragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg. Uit een eerste literatuuronderzoek zijn drie factoren gebleken welke als belangrijk kunnen worden onderkend voor behalen van deze gezamenlijke doelstellingen. Het samenwerkingsproces dient gecoördineerd worden, het is van belang dat er verbinding is tussen de deelnemende organisaties, en deelnemers dienen proactief betrokken te blijven bij het samenwerkingsproces. Tevens is vanuit het empirisch onderzoek een vierde belangrijke factor gebleken, namelijk structuur binnen de samenwerkingsorganisatie.

Om dit verder te onderzoeken is hiertoe een single casestudie uitgevoerd binnen Stichting Hospice Amandi. Hierbinnen is onderzocht hoe deelnemers binnen een interorganisationele samenwerking vanuit de eigen leiderschapsrol invulling geven aan bovengenoemde factoren, om bij te dragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Dit onderzoeksontwerp biedt het voordeel om op detailniveau informatie te verzamelen, wat zorgt voor diepgang in de onderzoeksgegevens. Er is gekozen voor de casus Stichting Hospice Amandi, omdat hierbinnen personen vanuit verschillende organisatie- en zorgdisciplines betrokken zijn geweest en samen hebben gewerkt aan een gezamenlijk doel, het realiseren van een hospice.

De resultaten tonen dat verbinding teweeg gebracht wordt door structurele en frequente informatievoorziening, het delen en vieren van successen en aangaan van informeel en persoonlijk contact met andere deelnemers. Betrokkenheid wordt vanuit een leiderschapsrol gestimuleerd door de toegevoegde waarde van andere deelnemers inzichtelijk te maken,

proactief samen te werken met andere deelnemers en deze concreet te belonen voor de geleverde prestaties. Aan de coördinatie van het samenwerkingsproces wordt invulling gegeven vanuit een leiderschapsrol door werkzaamheden te delegeren, controleren en te bemiddelen tussen deelnemers en andere partijen. De vierde factor, structuur binnen de samenwerkingsorganisatie, wordt door deelnemers vanuit een leiderschapsrol enerzijds teweeg gebracht door verslaglegging van de rolverdeling, werkzaamheden en afspraken. Anderzijds door binnen vergaderingen frequent de gezamenlijke visie en doelstellingen te herhalen.

Tot slot is naast het bovenstaande uit deze studie naar voren gekomen dat verschillende leiderschapsgedragingen waarmee éénzelfde factor teweeg kan worden gebracht, tot uiting kunnen komen vanuit zowel een transactionele als transformationele leiderschapsstijl. Expliciet voor de factor verbinding is wel gebleken dat dit veelal teweeg wordt gebracht vanuit een transformationele leiderschapsstijl.

# INHOUD

---

<b>Voorwoord .....</b>	<b>1</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoud .....</b>	<b>4</b>
<b>1.    <b>Introductie</b>.....</b>	<b>6</b>
1.1.    Inleiding .....	6
1.2.    Aanleiding tot onderzoek.....	6
1.3.    Onderzoeksdoelstelling- en vraag .....	8
1.4.    Relevantie .....	8
1.4.1.    Maatschappelijke relevantie .....	8
1.4.2.    Wetenschappelijke relevantie.....	9
<b>2.    <b>Theoretisch kader</b>.....</b>	<b>10</b>
2.1.    Gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisationele samenwerking .....	10
2.1.1.    Interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg.....	10
2.1.2.    Gezamenlijke doelstellingen .....	11
2.2.    Leiderschap binnen een interorganisationele samenwerking .....	12
2.2.1.    Leiderschap .....	12
2.2.2.    Leiderschapsvormen binnen een interorganisationele samenwerking .....	13
2.3.    Synthese: de bijdrage van leiderschap aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen.....	15
<b>3.    <b>Methodologie</b>.....</b>	<b>17</b>
3.1.    Onderzoeksontwerp .....	17
3.2.    Dataverzameling .....	18
3.2.1.    Onderzoeksmethode .....	18
3.2.2.    Operationalisatie.....	19
3.2.3.    Selectie van de respondenten .....	21
3.3.    Data-analyse .....	21

3.4.	Validiteit en betrouwbaarheid .....	22
3.4.1.	Validiteit.....	22
3.4.2.	Betrouwbaarheid .....	23
<b>4.</b>	<b>Casusomschrijving .....</b>	<b>25</b>
<b>5.</b>	<b>Onderzoeksresultaten en analyse.....</b>	<b>27</b>
5.1.	Inleiding resultaten- en analysekader .....	27
5.1.1.	Structuur en opbouw hoofdstuk .....	27
5.1.2.	Leiderschap en rolverdeling binnen Stichting Hospice Amandi.....	27
5.2.	Invulling van de drie factoren vanuit een leiderschapsrol.....	28
5.2.1.	Leiderschap in relatie tot het creëren van verbinding .....	28
5.2.2.	Leiderschap in relatie tot het stimuleren van betrokkenheid.....	30
5.2.3.	Leiderschap in relatie tot het coördineren van het samenwerkingsproces .....	32
5.3.	Aanvullende factoren voor het behalen van gezamenlijke doelstellingen .....	35
5.3.1.	Een balans tussen de factoren en een vierde factor .....	35
<b>6.</b>	<b>Discussie .....</b>	<b>37</b>
6.1.	Verbinding .....	37
6.2.	Betrokkenheid.....	39
6.3.	Coördinatie .....	40
6.4.	Structuur binnen de samenwerkingsorganisatie .....	41
<b>7.</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>42</b>
<b>8.</b>	<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>44</b>
<b>9.</b>	<b>Appendix .....</b>	<b>47</b>
9.1.	Topiclijst interviews .....	47
9.2.	Codeboom interviews .....	48

# **1. INTRODUCTIE**

---

## **1.1. INLEIDING**

Een zorginhoudelijk probleem kent haar oorzaken veelal in verschillende domeinen en kan niet altijd opgelost worden vanuit één discipline of organisatie, wat het belangrijk maakt om binnen de algehele gezondheidszorg interorganisationeel- en professioneel samen te werken (Michelle, Amber & Angus, 2010). Zo kan de problematiek van patiënten adequater worden ondervangen en opgelost. Hierbij kunnen verschillende disciplines en organisaties samenwerken rondom een specifiek zorginhoudelijk probleem, en gezamenlijk de kennis bundelen om tot een oplossing te komen. Volgens een onderzoek van D'amour, Goulet & Labadie (2008) naar mogelijkheden tot verbetering van het zorgstelsel in Canada, kan interorganisationele samenwerking binnen de gezondheidszorg eveneens bijdragen aan het monitoren van patiëntenstromen. Zo kunnen zorginstellingen, door vroegtijdig kennis te delen en samen te werken, meer adequate voorspellingen doen over ontwikkelingen en mogelijk opkomende zorginhoudelijke problemen. Zorginstellingen zoals huisartsen en verpleeghuizen kunnen bijvoorbeeld kennis en data delen over opkomende zorginhoudelijke problematiek of een toename van een bepaald ziektebeeld, waar andere zorgorganisaties, zoals bijvoorbeeld een ziekenhuis of apotheek, vroegtijdig op kunnen anticiperen. Het feit dat geanticipeerd kan worden door vroegtijdige kennis- en datadeling, maakt dat er meer tijd is om de zorg rondom opkomende problematiek te organiseren. Dit kan bijdragen aan een efficiëntere inzet van publieke financiële middelen, en een kwalitatief betere aanpak van de zorginhoudelijke problematiek (D'amour et al., 2008).

## **1.2. AANLEIDING TOT ONDERZOEK**

Interorganisationele samenwerking tussen zorgorganisaties om vroegtijdig kennis te delen en sector overschrijdend tot efficiënte zorgoplossingen te komen, is de laatste jaren steeds meer tot uiting gekomen onder de noemer Population Health Management (PHM). Dit concept omvat initiatieven waarbij interdisciplinaire- en organisationele samenwerkingsverbanden ontstaan tussen verschillende zorginstellingen, datawetenschappers, artsen en bestuurskundigen, om gezamenlijk aan zorgoplossingen te werken (LUMC, z.d.). PHM initiatieven hebben tot doel het verbeteren van de gezondheid van de Nederlandse burger en het verkleinen van de gezondheidsverschillen. Dat wordt onder andere gedaan door preventieve oplossingen te ontwikkelen voor opkomende zorginhoudelijke problemen (LUMC, z.d.). Vooral ten tijde van de COVID-19 pandemie wordt het samenwerken en het delen van gegevens tussen

zorgorganisaties steeds belangrijker, omdat hierdoor de druk op het zorgstelsel aanzienlijk vergroot en de kosten alsmaar oplopen (LUMC, z.d.).

Interorganisationele samenwerking tussen zorgorganisaties vormt volgens verschillende publicaties de basis voor PHM initiatieven. Van Vooren, Steenkamer, Baan & Drewes (2020) hebben onderzoek verricht naar de principes die nodig zijn om een interorganisationele samenwerking omtrent een PHM vraagstuk succesvol te laten verlopen. Zij identificeren hiertoe acht principes die noodzakelijk zijn voor de betrokken organisaties en partijen om rekening mee te houden tijdens een dergelijke samenwerking. Eén van de principes betreft: “Stakeholder representation & Leadership”, waarin wordt gesteld dat goed leiderschap sterk van belang is om vanuit de samenwerking, vooraf opgestelde doelstellingen te behalen (Van Vooren et al., 2020). Leiderschap speelt namelijk een belangrijke rol bij het betrekken van stakeholders en om er voor te zorgen dat participerende organisaties toegevoegde waarde blijven ervaren van de samenwerking (Van Vooren et al., 2020). Opvallend is hierbij, dat wel wordt gesteld dat leiderschap belangrijk is voor het behalen van gezamenlijke doelstellingen, maar niet welke leiderschapsgedragingen- en stijlen het meest effectief zijn binnen de verschillende fasen van de interorganisationele samenwerking.

Aansluitend op het bovenstaande bestaat volgens een onderzoek van Page (2010) bij het interorganisationeel samenwerken in een netwerk, de valkuil dat er vaak concrete doelstellingen worden opgesteld, maar deze niet worden behaald. De oorzaak hiervan kenmerkt zich voornamelijk in het feit dat er binnen netwerkstructuren vaak geen duidelijke leider is, die het proces borgt en er voor zorgt dat iedereen zich aan de afspraken houdt (Page, 2010). Goed leiderschap is volgens Page (2010) eveneens bepalend voor een effectief verloop van de samenwerking. Waar een ‘effectief verloop’ gekenmerkt kan worden in het feit dat de vooraf opgestelde doelen, volledig worden behaald binnen het vastgestelde tijdsframe (Page, 2010).

Concluderend tonen de verhoogde druk op de zorg en de alsmaar oplopende kosten door de COVID-19 pandemie, dat er sector-breed gezocht moet worden naar oplossingen om het zorgstelsel efficiënter te organiseren, waaraan interorganisationeel samenwerken tussen organisaties kan bijdragen. Daaropvolgend onderkennen zowel het onderzoek van Page (2010) en Van Vooren et al. (2020) dat leiderschap hierbij een belangrijke rol speelt, maar niet welke invloed leiderschap daadwerkelijk heeft op een succesvol verloop van de samenwerking in de vorm van het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Eveneens is in de huidige literatuur tevens niet onderzocht hoe leiderschapsgedragingen daadwerkelijk ingezet kunnen worden, om

de interorganisationele samenwerking zo effectief mogelijk te laten verlopen, zodat dat de vooraf opgestelde doelen, tijdig, juist en volledig worden behaald.

### **1.3. ONDERZOEKSDOELSTELLING- EN VRAAG**

Bovenstaande uiteenzetting van de literatuur en ontwikkelingen binnen het zorglandschap tonen aanleiding om juist binnen de gezondheidszorg in de context van een interorganisationele samenwerking te onderzoeken hoe leiderschap bijdraagt aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Daartoe kan gesteld worden dat dit onderzoek tot doel heeft inzicht te verschaffen in de wijze waarop leiderschap binnen een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg bijdraagt aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Om dit te onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

- ❖ *“Hoe kan leiderschap bijdragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg?”*

Dit onderzoek betreft een single casestudie en wordt uitgevoerd bij Stichting Hospice Amandi. Hierbinnen is door verschillende organisatiedisciplines samengewerkt aan het realiseren van een hospice waar mensen in de laatste fase van het leven kunnen verblijven. In hoofdstuk drie en vier wordt dit verder toegelicht en onderbouwd waarom het onderzoek juist binnen deze casus wordt uitgevoerd.

### **1.4. RELEVANTIE**

#### **1.4.1. Maatschappelijke relevantie**

De maatschappelijke relevantie kenmerkt zich allereerst in het feit dat door de COVID-19 pandemie de zorgkosten alsmaar oplopen, en de druk op de gehele sector vergroot. Uit de aanleiding is namelijk gebleken dat interorganisationeel samenwerken hieraan positief kan bijdragen, omdat er zo tussen organisaties vroegtijdig kennis en informatie kan worden gedeeld over opkomende zorginhoudelijke problemen. Dit kan helpen bij het ontwikkelen van preventieve oplossingen en beleid. Tevens tonen de verschillende publicaties Van Vooren et al. (2020) en Page (2010) dat leiderschap een belangrijke rol speelt om dit proces efficiënt te organiseren, door organisaties te motiveren, controleren en betrokken te houden. De ontwikkelingen van de COVID-19 pandemie bieden aanleiding om het Nederlandse zorgstelsel efficiënter te organiseren, om de kosten in bedwang te houden en de druk op de zorg te verlagen. Het lijkt een feit dat interorganisationele samenwerking tussen zorginstellingen binnen de

gehele sector kan bijdragen aan een efficiëntere aanpak van zorginhoudelijke problemen, waarbij goed leiderschap van belang blijkt om gezamenlijk de vooraf opgestelde doelen te behalen. Gepaard met de COVID-19 ontwikkelingen kenmerkt dit de maatschappelijke relevantie om te onderzoeken hoe leiderschap daadwerkelijk bij kan dragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg.

#### **1.4.2. Wetenschappelijke relevantie**

Uit de aanleiding is gebleken dat er verschillende onderzoeken zijn verricht die stellen dat leiderschap van belang is binnen een interorganisationele samenwerking. De publicaties van Van Vooren et al. (2020) en Page (2010) tonen namelijk dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen een samenwerkingsnetwerk van organisaties. Echter wordt er weinig aandacht besteed aan het feit dat de bijdrage aan het samenwerkingsproces bijvoorbeeld kan verschillen door de wijze waarop leiderschap wordt ingezet door de leidinggevende organisatie of persoon. Leiderschap kan namelijk bestaan uit verschillende stijlen en gedragingen, welke allen een verschillende invloed kunnen hebben op het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Een specifieke leiderschapsstijl kan namelijk van invloed kan zijn op de wijze waarop een bepaalde gedraging tot uiting komt en wordt gecommuniceerd. Uit de literatuur blijkt voorsnog geen empirische onderbouwing voor de daadwerkelijke bijdrage van leiderschap als concept aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking, terwijl wel geconcludeerd wordt dat leiderschap hierbij een belangrijke rol speelt. Dit toont een ontbreking in de literatuur en kenmerkt derhalve de wetenschappelijke relevantie om te onderzoeken hoe leiderschap daadwerkelijk bij kan dragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking.

## 2. THEORETISCH KADER

---

Leiderschap heeft binnen de onderzoeksvraag invloed op het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg, wat maakt dat er binnen de onderzoeksvraag twee variabelen zijn te onderscheiden, namelijk de onafhankelijke variabele: “Leiderschap” en de afhankelijke variabele: “Het behalen van gezamenlijke doelstellingen”. Deze twee variabelen staan centraal in het theoretisch kader. Binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg worden deze verder geconceptualiseerd (Neuman, 2014).

Allereerst wordt beschreven wat interorganisationele samenwerkingen kenmerkt en uiteengezet wat de positie hiervan betreft in de gezondheidszorg. Hierna wordt ingegaan op de bijhorende gemeenschappelijke doelstellingen en de factoren die bijdragen aan het bereiken hiervan. Vervolgens wordt de rol van leiderschap geduid binnen interorganisationele samenwerkingen en uiteengezet welke vormen hierbinnen aangenomen kunnen worden. Tot slot wordt afgesloten met een uiteenzetting van de bijdrage van leiderschap aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisationele samenwerking.

### 2.1. GEZAMENLIJKE DOELSTELLINGEN BINNEN EEN INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING

#### 2.1.1. Interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg

Een interorganisationele samenwerking kenmerkt zich veelal in het feit dat verschillende organisaties, vaak met uiteenlopende ideeën en belangen, bijeenkomen om samen aan een gemeenschappelijk doel te werken (Agranoff & McGuire, 1998). Een omvattende definitie is gevonden in een publicatie van Thompson & Perry (2006 p. 22), waar een interorganisationele samenwerking wordt gedefinieerd als: *“Een proces waarin meerdere organisaties gezamenlijk activiteiten verrichten die allen bijdragen aan een gemeenschappelijke uitkomst”*. In de zorg- en welzijnscontext is hier nog relatief weinig onderzoek naar verricht. De afgelopen jaren hebben er binnen de gezondheidszorg verschillende stelselwijzigingen en decentralisaties van verantwoordelijkheden plaatsgevonden, waardoor zorgorganisaties voornamelijk aandacht hebben besteed aan het herinrichten van de eigen structuren, processen en werkzaamheden. Hiermee hebben zorgorganisaties de afgelopen jaren voornamelijk een interne focus gehanteerd, wat maakt dat initiatieven tot interorganisationeel samenwerken relatief recent pas een opmars hebben gemaakt. In de introductie is gebleken dat deze samenwerkingsverbanden

in de moderne tijd binnen de gezondheidszorg steeds vaker voorkomen. Dit wordt vanuit de academische literatuur beredeneerd vanuit verschillende perspectieven. Enerzijds gebeurt dit omdat er minder publieke middelen beschikbaar zijn, waardoor organisaties gedwongen worden efficiënter te werken en de handen inéén te slaan rondom bepaalde problematiek (Bronstein, 2003; Menefee, 2015). Anderzijds speelt meervoudige en complexe problematiek zich steeds vaker af binnen verschillende domeinen in de gezondheidszorg, wat ertoe leidt dat dit niet simpelweg meer opgelost worden door één organisatie of domein, waarmee deze min of meer gedwongen worden om interorganisationeel samen te werken (Bronstein, 2003; Menefee, 2015).

### **2.1.2. Gezamenlijke doelstellingen**

Een interorganisationeel samenwerkingsverband wordt gekenmerkt door een gezamenlijke inzet van betrokken partijen. Organisaties werken samen aan een gedeeld probleem en dienen zich te conformeren aan gezamenlijke doelen die zijn vastgesteld voor het oplossen van de gedeelde problematiek (Bronstein, 2003). Een dergelijke samenwerking vraagt veel tijd van verschillende organisaties, omdat buiten de organisatiegrenzen verbinding moet worden gelegd met andere organisaties. Dit kan ertoe leiden dat organisaties enkel willen investeren in de aanpak van een probleem als dit iets oplevert voor het eigen belang. Alle deelnemende organisaties hebben binnen het samenwerkingsproces wel een eigen bijdrage aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Dit maakt dat het belangrijk dat de deelnemende organisaties proactief betrokken blijven bij het interorganisationele samenwerkingsverband (Kousgaard, Joensen & Thorsen, 2015). Volgens Thompson & Perry (2006) wordt dit gestimuleerd wanneer de samenwerking zichtbaar iets oplevert voor het eigen belang van de deelnemende organisaties en zij eveneens toegevoegde waarde blijven ervaren van het oplossen van de problematiek. Zij dienen in het eigen belang beloond te worden voor de bijdrage die is geleverd aan het behalen van de gemeenschappelijke doelen. Binnen een interorganisationele samenwerking kan er dus sprake zijn van wederzijds voordeel, omdat organisaties zowel het algemeen belang van het samenwerkingsverband kunnen dienen evenals het eigen belang (Thompson & Perry, 2006).

Naast het ervaren van eigen toegevoegde waarde en betrokken blijven bij het samenwerkingsproces, is het voor een effectief verloop van de samenwerking en het behalen van de gezamenlijke doelstellingen eveneens belangrijk dat organisaties verbinding ervaren met elkaar. Een goede verbinding tussen organisaties zorgt er namelijk voor dat deze zich veelal meer betrokken voelen tot het geheel, wat ertoe leidt dat organisaties eerder geneigd zijn een actieve bijdrage te leveren aan de samenwerking, wat eveneens positief bijdraagt aan het

behalen van gezamenlijke doelstellingen (Bryson, Crosby & Stone, 2006). Verbinding tussen organisaties kan enerzijds gecreëerd worden door gezamenlijk te reflecteren op zienswijzen en problemen. Anderzijds door elkaar regelmatig te ondersteunen en helpen vanuit de eigen kennisgebieden (Bryson et al., 2006).

Ten derde is het voor het behalen van de gestelde doelen belangrijk dat er één centrale organisatie is die het samenwerkingsverband coördineert en faciliteert (Menefee, 2015). Voornamelijk in de beginfase van het samenwerkingsproces is het belangrijk dat organisaties gestuurd worden in het doel van de samenwerking en inzicht wordt gegeven in de toegevoegde waarde ervan. Coördinatie van de samenwerking is belangrijk om op een efficiënte wijze van start te gaan en zo de gezamenlijke doelen te behalen. Het aanstellen van één centraal faciliterend en sturend orgaan is van belang om het proces in goede banen te leiden (Bryson et al., 2006; Menefee, 2015).

## **2.2. LEIDERSCHAP BINNEN EEN INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING**

### **2.2.1. Leiderschap**

In de academische literatuur gaan opvattingen over leiderschap veelal uit van de veronderstelling dat het betrekking heeft op een proces waarbij een persoon intentioneel invloed uitoefent op andere mensen om zo activiteiten en relaties in een groep of organisatie te leiden en bevorderen (Silva, 2016). Echter kan in de moderne tijd leiderschap voor iedereen iets anders betekenen, wat het lastig maakt om dit nauwgezet en éénduidig te definiëren (Yukl, 2006; Silva, 2016). Het betreft namelijk een veelomvattend concept voor zowel processen, stijlen als gedragingen die bijdragen aan een effectief verloop van een samenwerkingsproces. Een definitie waarin gepoogd is al deze aspecten mee te nemen, is vastgesteld door Yukl (2006, p.6), die stelt dat leiderschap gedefinieerd kan worden als: *“Het proces van invloed uitoefenen op anderen om te begrijpen en overeen te stemmen wat gedaan moet worden en hoe iets gedaan moet worden, alsmede het faciliteren van individuele en collectieve inzet om gemeenschappelijke doelen te behalen.”*. Deze definitie toont leiderschap als een gezamenlijk proces, en beschrijft dit niet uitsluitend in kenmerken die een persoon moet vertonen om leiderschap uit te dragen. Leiderschap kan namelijk gezien worden als een fenomeen wat gedeeld kan worden, en gespreid zichtbaar kan zijn binnen organisaties of collectieven. In de huidige tijd kunnen namelijk zowel mensen met als zonder formele positie in staat zijn om dit uit te dragen in verschillende vormen. De definitie van Yukl (2006) toont daarnaast dat leiderschap eveneens de relatie betreft tussen personen, waarbij bedoeld wordt op de wijze

waarop leiderschap wordt uitgedragen, en wordt ontvangen door de volgers (Yukl, 2006). Daarnaast verhoudt leiderschap zich eveneens tot het behalen van een gemeenschappelijke doel, wat ook terugkomt in de definitie van Yukl (2006). Personen volgen een leider meestal met een gemeenschappelijke reden en hebben veelal dezelfde doelen, waar de leider een bijdrage aan levert door het proces richting deze doelen te organiseren, coördineren en te beïnvloeden (Silva, 2016).

### **2.2.2. Leiderschapsvormen binnen een interorganisationele samenwerking**

De leiderschapsdefiniëring van Yukl (2006) past binnen de huidige moderne tijd, waar veel wordt gevraagd van zorgorganisaties. Leiderschap kan namelijk niet aangewezen worden op één persoon of organisatie, omdat gebleken is dat zorgorganisaties en personen vanuit verschillende disciplines in de moderne tijd veelal interorganisationeel samenwerken aan één multidisciplinair vraagstuk. Hierbij dient gezocht te worden naar manieren om gezamenlijk tot oplossingen te komen voor een bepaald vraagstuk, wat inherent is aan het behalen van gemeenschappelijke doelen. Leiderschap als proces en in verschillende vormen is hierbij van belang, omdat dit helpt bij het creëren van verbinding tussen organisaties, bijdraagt aan het sturen en faciliteren van organisaties en kan helpen bij het betrokken houden van organisaties (Bryson et al., 2006; Coun, Gelderman & Arendsen, 2015).

Binnen een dergelijke samenwerking, werken organisaties veelal samen vanuit verschillende disciplines, die allen een eigen kennisgebied beheersen. Afhankelijk van de fase waar een samenwerking zich in bevindt, dient de organisatie die beschikt over de meeste kennis en kunde over die fase, op dat moment de leiding te nemen over het proces. Dit betekent dus dat er binnen een interorganisationele samenwerking veelal sprake is van gedeeld leiderschap tussen de betrokken organisaties (Coun et al., 2015). Gedeeld leiderschap zorgt hierbij voor een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de betrokken organisaties, wat maakt dat deze elkaar kunnen ondersteunen, helpen en adviseren vanuit het eigen kennisgebied. De academische literatuur toont dat dit bijdraagt aan een betere verbinding tussen organisaties in een samenwerkingsverband, omdat alle betrokken organisaties hierbinnen genoodzaakt worden verantwoording te nemen over het eigen kennisgebied, en vanuit hier het collectief kunnen ondersteunen (Coun et al., 2015).

Om binnen een interorganisationele samenwerking gezamenlijk zo efficiënt mogelijk tot de juiste oplossingen te komen, kunnen verschillende leiderschapsstijlen- en gedragingen worden ingezet door de leidinggevende organisatie of persoon die op een bepaald moment in het

samenwerkingsproces vanuit het perspectief van gedeeld leiderschap, de leiding heeft. Een eerste stijl betreft transformationeel leiderschap, waarbij volgens Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996, p. 260) de kern hiervan zich kenmerkt in: *“Door een visie te formuleren, de acceptatie van groepsdoelen te bevorderen en geïndividualiseerde ondersteuning te bieden, veranderen effectieve leiders de basiswaarden, overtuigingen en attitudes van volgers zodat deze bereid zijn om meer te presteren dan de minimumniveaus gespecificeerd door de organisatie”*. Deze stijl richt zich op verandering, waarbij een leider met een inspirerende volgers boven zichzelf uit probeert te laten stijgen. Middels deze stijl worden volgers door de leider aangezet om eigen initiatieven te nemen en zichzelf te ontwikkelen. Het hanteren van deze stijl door de leidinggevende organisatie of persoon die vanuit het perspectief van gedeeld leiderschap op een bepaald moment de leiding heeft, kan zorgen dat partner-organisaties meer betrokken blijven bij het interorganisationele samenwerkingsproces. Middels deze leiderschapsstijl kunnen deelnemende organisaties namelijk intrinsiek gemotiveerd worden om daadwerkelijk eigen initiatief te nemen en met ideeën te komen, wat positief bijdraagt aan de mate van betrokkenheid binnen het samenwerkingsproces (Podsakoff et al., 1996). Een transformationele leider poogt namelijk het belang van de collectieve uitkomsten binnen haar volgers te internaliseren, door inzichtelijk te maken wat de bijdrage betreft van de individuele werkzaamheden aan het collectieve resultaat (Moynihan, Pandey & Wright, 2012). Ook dit is belangrijk binnen een interorganisationele samenwerking, omdat gebleken is dat binnen een dergelijke samenwerking door meerdere organisaties wordt samengewerkt aan één collectief doel. Alle betrokken organisaties dienen namelijk een proactieve bijdrage te leveren binnen het samenwerkingsproces om de gezamenlijke doelstellingen te behalen (Moynihan et al., 2012).

Een leiderschapsstijl die veelal tegenover transformationeel leiderschap wordt geplaatst, betreft transactioneel leiderschap, wat zich volgens Hamstra & Yperen (2014, p. 415) kenmerkt in: *“Leiders die zich focussen op de uitwisselingsrelatie tussen henzelf en hun volgers, waarbij toezicht wordt gehouden op afwijking van de overeengekomen normen. Eveneens maken zij duidelijk wat individuen kunnen verwachten in ruil voor hun naleving van bepaalde prestatiecriteria”*. Transactioneel leiderschap focust zich volgens Hamstra & Yperen (2014) op de ruilrelatie, waarmee leiders de volgers aanzetten tot het leveren van prestaties. Deze ruilrelatie kenmerkt zich in het concreet maken van toegevoegde waarde en de beloning die volgers ontvangen voor het leveren van de prestaties, waarmee wordt bijgedragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Transactioneel leiderschap stimuleert eveneens de betrokkenheid van volgers, omdat door de leider concreet inzicht wordt gegeven in de

mogelijke beloning of straf die verbonden is aan het al dan niet leveren van de prestaties. Dit maakt dat volgers concreet inzicht hebben in de beloning en toegevoegde waarde van de eigen geleverde prestaties, wat stimulerend kan werken voor het leveren hiervan en het betrokken blijven binnen een interorganisationeel samenwerkingsverband (Savaro, Netzel & Kiesewetter, 2017).

### **2.3. SYNTHESE: DE BIJDRAGE VAN LEIDERSCHAP AAN HET BEHALEN VAN GEZAMENLIJKE DOELSTELLINGEN**

Concluderend toont bovenstaande theoretische uiteenzetting drie factoren welke van belang zijn binnen een interorganisationele samenwerking. Het samenwerkingsproces dient – voornamelijk in de beginfase - *gecoördineerd* te worden door één centraal en faciliterend orgaan, er moet onderlinge *verbinding* zijn tussen de deelnemers en ten derde dienen alle deelnemers proactief *betrokken* te blijven binnen het samenwerkingsproces. Op basis van de onderzochte literatuur kan vastgesteld worden dat juist deze drie factoren van belang zijn voor een effectief verloop van de samenwerking en het behalen van gezamenlijke doelstellingen.

Door de drie bovengenoemde factoren in verband te brengen met de uiteenzetting van het concept leiderschap, kan gesteld worden dat verbinding gecreëerd kan worden door het handhaven van gedeeld leiderschap binnen het samenwerkingsverband. Gebleken is namelijk dat binnen een interorganisationele samenwerking leiderschap niet noodzakelijkerwijs hoort te berusten bij één persoon, maar juist bij verschillende personen. Gedeeld leiderschap zorgt voor gedeelde verantwoordelijkheden binnen het samenwerkingsverband en leidt ertoe dat organisaties elkaar helpen, ondersteunen en adviseren vanuit de verschillende eigen kennisgebieden (Coun et al., 2015). Gezien is dat dit bijdraagt aan een betere verbinding tussen organisaties en eveneens een meer effectief verloop van de samenwerking in de vorm van het behalen van gezamenlijke doelstellingen (Bryson et al., 2006).

Eveneens is gebleken dat het van belang is om organisaties betrokken te houden binnen de samenwerking en te zorgen dat deze de toegevoegde waarde hiervan blijven ervaren. De samenwerking dient iets op te leveren voor zowel het algemeen belang, als het eigen belang van alle organisaties. Wanneer organisaties proactief betrokken zijn binnen het samenwerkingsverband, leidt dit derhalve tot een adequatere bijdrage en bevordert dit het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Het belonen van organisaties voor de geleverde bijdrage helpt volgens de publicaties van Thompson en Perry (2006) en Kousgaard et al. (2015) bij het stimuleren van de betrokkenheid, en leidt ertoe dat deze eerder geneigd zijn een actieve

bijdrage te leveren aan het samenwerkingsverband. Deze bevindingen komen terug in de academische literatuur omtrent transactioneel leiderschap. Binnen deze stijl wordt namelijk de betrokkenheid gestimuleerd vanuit een beloningsperspectief. Betrokkenen en volgers worden beloond of gestraft voor het al dan niet leveren van prestaties. Middels deze leiderschapsstijl wordt concreet inzicht geboden in de beloning en toegevoegde waarde van de actieve bijdrage, wat helpt bij het bevorderen van de betrokkenheid van organisaties binnen een interorganisationele samenwerking (Savaro et al., 2017). Ook een transformationele leiderschapsstijl draagt volgens de academische literatuur bij aan het betrokken houden van de deelnemende organisaties binnen een interorganisationele samenwerking. Middels deze leiderschapsstijl kunnen deelnemende organisaties intrinsiek gemotiveerd worden om daadwerkelijk eigen initiatief te nemen en met ideeën te komen, wat positief bijdraagt aan de mate van betrokkenheid binnen het samenwerkingsproces. Vanuit een transformationele stijl wordt namelijk sterk benadrukt wat de bijdrage is van de individuele werkzaamheden aan het collectieve resultaat (Moynihan et al., 2012).

Tot slot is gebleken uit de publicaties van Bryson et al. (2006) en Menefee (2015) dat het van belang is om één centraal orgaan aan te stellen die het samenwerkingsverband coördineert en faciliteert. Coördinatie is namelijk belangrijk om op een efficiënte wijze de gezamenlijke doelen te bereiken. Voornamelijk in de beginfase moeten organisaties gestuurd worden richting het doel van de samenwerking en is het van belang dat eveneens inzicht wordt gegeven in de toegevoegde waarde ervan. Een faciliterend en sturend orgaan kan helpen om het samenwerkingsproces in goede banen te leiden en op een efficiënte wijze de gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Leiderschapsgedrag waarmee invulling wordt gegeven aan coördinatie kenmerkt zich volgens Belasen & Frank (2008) veelal in het ontwerpen van taken, het delegeren van verantwoordelijkheden en het opstellen van een tijdsframe waarbinnen bepaalde werkzaamheden voltooid moeten worden.

Het bovenstaande toont vanuit het theoretisch kader duidelijke verbanden tussen leiderschap en het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisationele samenwerking. De drie gevonden theoretische factoren vormen een basis en bieden richting om verder te bestuderen hoe middels concrete leiderschapsgedragingen, stijlen en acties daadwerkelijk invulling wordt gegeven aan deze factoren. Door dit empirisch te onderzoeken kan namelijk gedetailleerd vastgesteld worden hoe leiderschap als breed concept, in de praktijk bijdraagt aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg.

### **3. METHODOLOGIE**

---

Onderstaand is beschreven op welke wijze dit onderzoek wordt uitgevoerd om tot een gedegen antwoord te komen op de onderzoeksvraag. Allereerst is het onderzoeksontwerp uiteengezet en beschreven hoe de data verzameld wordt, waarna de operationalisatie van de theoretische concepten en de selectie van de respondenten is vastgesteld. Vervolgens is geduid hoe de data geanalyseerd wordt en is tot slot ingegaan op de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek.

#### **3.1. ONDERZOEKSONTWERP**

In het theoretisch kader zijn binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg twee variabelen geconceptualiseerd, namelijk de onafhankelijke variabele ‘‘leiderschap’’ en de afhankelijke variabele ‘‘het behalen van gezamenlijke doelstellingen’’. Gebleken is dat leiderschap in verschillende vormen binnen de context van een interorganisationele samenwerking kan bijdragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Dit, middels drie factoren, namelijk door coördinatie van het samenwerkingsproces, het creëren van verbinding tussen de betrokken organisaties en door het stimuleren van betrokkenheid van de deelnemende organisaties. Deze drie factoren kunnen gezien worden als sensitizing concepts, welke richting bieden voor het bestuderen van empirische gegevens en als startpunt fungeren voor de analyse van deze gegevens (Bowen, 2006).

Middels een single casestudie wordt onderzocht hoe personen in een leiderschapsrol binnen een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg daadwerkelijk invulling geven aan deze drie factoren, om de gezamenlijke doelstellingen te behalen. Het voordeel van een single casestudie berust in het feit dat dit type onderzoek het mogelijk maakt om op detailniveau informatie te verzamelen, wat zorgt voor veel diepgang en detail in de onderzoeksgegevens (Toshkov, 2016). Juist voor dit onderzoek is een single casestudie het meest passend, omdat het van belang is dit onderzoek uit te voeren binnen de dynamiek van een interorganisationeel samenwerkingsverband. Een single casestudie maakt het namelijk mogelijk om op detailniveau informatie te verzamelen over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de drie factoren door personen in de eigen leiderschapsrol, specifiek binnen de dynamiek en context van een interorganisationeel samenwerkingsverband in de gezondheidszorg (Blatter & Haverland, 2012).

Om dit te onderzoeken wordt binnen de interorganisatiele samenwerking omtrent Stichting Hospice Amandi, onderzocht met welke acties en gedragingen de drie factoren teweeg zijn gebracht door de betrokken deelnemers in een leiderschapsrol. Er is gekozen voor deze casus, omdat dit een recente interorganisatiele samenwerking betreft in de gezondheidszorg, waarbij deelnemers vanuit verschillende organisaties hebben samengewerkt aan het opzetten van een hospice. Het feit dat er binnen deze samenwerking actoren uit verschillende organisatie- en zorgdisciplines betrokken zijn geweest die allen een eigen verantwoordelijkheid hebben gedragen binnen dit samenwerkingsproces, maakt juist dat deze casus passend is om te gebruiken voor dit onderzoek. Binnen deze casus kan vanuit de verschillende deelnemers, welke allen een eigen organisatie- en zorgdiscipline vertegenwoordigen, onderzocht worden hoe in de eigen specifieke leiderschapsrol invulling is gegeven aan de drie factoren in relatie tot het behalen van de gezamenlijke doelstellingen.

Om het bovenstaande te onderzoeken is een kwalitatieve casestudie het meest passend, omdat er concrete acties en gedragingen onderzocht dienen te worden om te bepalen hoe door deelnemers in een leiderschapsrol daadwerkelijk invulling is gegeven aan de drie bovengenoemde factoren. Middels kwalitatief onderzoek kan namelijk diepte-inzicht worden verkregen in de achterliggende gedachten van deelnemers in bepaalde situaties, waarmee vastgesteld kan waarom bepaalde specifieke gedragingen in situaties zijn toegepast om tot één van de drie factoren te komen (Neuman, 2014).

## **3.2. DATAVERZAMELING**

### **3.2.1. Onderzoeksmethode**

Om te achterhalen hoe door de verschillende deelnemers binnen het samenwerkingsproces omtrent het Amandihuis in de eigen leiderschapsrol invulling is gegeven aan de drie factoren, wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Door elk van de respondenten kan namelijk met eigen acties en gedragingen invulling gegeven zijn aan de drie factoren. Middels een interview wordt aan de respondent vrijheid geboden om naar eigen inzicht te omschrijven hoe in de eigen leiderschapsrol invulling is gegeven hieraan (Neuman, 2014). De semigestructureerde aard van de interviews draagt bij aan de éénduidigheid van de gegevensverzameling. Dit biedt structuur en helpt er bij dat over de verschillende interviews, dezelfde gegevens worden uitgevraagd en verzameld, wat een juiste basis vormt voor een éénduidige analyse waarin de antwoorden met elkaar vergeleken kunnen worden.

Ook de patronen die kunnen worden gevonden door de individuele inzichten voortkomend uit de interviews met elkaar te vergelijken, maken deze onderzoeksmethode passend voor dit onderzoek. Interviews maken het namelijk mogelijk om inzichten vanuit verschillende respondenten te verzamelen en zodoende te vergelijken. Zo kan vanuit verschillende perspectieven geanalyseerd worden hoe leiderschap binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg, kan bijdragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Tot slot kan door het afnemen van interviews eveneens achterhaalt worden of er vanuit de praktijk mogelijk nog meer factoren, welke niet zijn gevonden in het theoretisch kader, ten grondslag hebben gelegen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. De respondenten kunnen zo namelijk open bevraagd worden over mogelijk andere factoren die naar eigen idee eveneens hebben bijgedragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking (Neuman, 2014).

### **3.2.2. Operationalisatie**

De interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst met een aantal basisvragen, waarmee de sensitizing concepts zijn geoperationaliseerd. Naast de basisvragen is er ruimte overgelaten om afhankelijk van de antwoorden van de respondent, verdere detailvragen te stellen, wat kenmerkend is voor een semigestructureerde interviewvorm. In onderstaande tabel zijn de concepten leiderschap en het behalen van gezamenlijke doelstellingen in de vorm van de drie gevonden factoren uit het theoretisch kader, geoperationaliseerd naar concrete interviewvragen. Het interview wordt afgenomen in de vorm van een reconstructie van de samenwerking en is opgedeeld in drie fasen van het samenwerkingsproces:

- ❖ Aanleiding en opstart samenwerkingsproces omtrent het Amandihuis.
- ❖ Verdeling verantwoordelijkheden en uitvoering werkzaamheden.
- ❖ Besluitvorming.

Binnen deze fasen worden de respondenten bevraagd over het eigen leiderschap, verantwoordelijkheden en met welke gedragingen en acties zij de factoren verbinding, betrokkenheid en coördinatie teweeg hebben gebracht. Dit creëert voor zowel onderzoeker als respondent structuur tijdens het interview. Tot slot worden de respondenten bevraagd over mogelijk aanvullende factoren die zij vanuit de eigen leiderschapsrol eveneens als belangrijk hebben ervaren voor het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen binnen de

interorganisationele samenwerking omtrent Stichting Hospice Amandi. De volledige topiclijst zoals gebruikt in de interviews is opgenomen in appendix één.

Tabel 1: operationalisatie van de theoretische concepten.

Centrale concepten	Operationalisatie naar interviewvragen en topics
<b>Leiderschap</b>	<p><b>Gedeeld leiderschap en verdeling verantwoordelijkheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zijn de werkzaamheden en verantwoordelijkheden verdeeld onder de betrokken actoren?</li> <li>- Voor welke taken / werkzaamheden bent u verantwoordelijk geweest in het samenwerkingsproces?</li> <li>- Hoe zag het besluitvormingsproces omtrent de verschillende verantwoordelijkheden en werkzaamheden er uit?</li> </ul>
<b>Het behalen van gezamenlijke doelstellingen</b>	<p><b>Gezamenlijke doelstellingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarom is het samenwerkingsproces omtrent het Amandihuis opgezet?</li> <li>- Welke gezamenlijke doelstellingen zijn er vooraf opgesteld?</li> </ul>
	<p><b>Verbinding tussen de actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe heeft u binnen uw eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden verbinding gezocht met de andere betrokken actoren?</li> <li>- Hoe heeft u in uw (leiderschaps) rol binnen het besluitvormingsproces getracht verbinding te creëren tussen de betrokken partijen?</li> </ul>
	<p><b>Betrokkenheid van de actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe heeft u geprobeerd de andere actoren betrokken te houden bij uw werkzaamheden en verantwoordelijkheden?</li> <li>- Hoe heeft u in uw (leiderschaps) rol binnen het besluitvormingsproces gepoogd de betrokkenheid van de andere actoren te stimuleren?</li> </ul>
	<p><b>Coördinatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe is het samenwerkingsproces richting het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen gecoördineerd en verlopen?</li> <li>- Hoe heeft u vanuit uw eigen rol het samenwerkingsproces gecoördineerd?</li> </ul>
	<p><b>Aanvullende factoren voor het behalen van de gezamenlijke doelstellingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke (leiderschaps) factoren zijn er in uw ogen nog meer belangrijk geweest voor het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen binnen dit interorganisationeel samenwerkingsproces?</li> <li>- Hoe heeft u vanuit uw eigen (leiderschaps) rol hieraan bijgedragen?</li> </ul>

### **3.2.3. Selectie van de respondenten**

De respondenten worden geselecteerd op basis van een eerste kennismakingsgesprek met de initiatiefnemer van het Amandihuis. Op basis van dit gesprek kan achterhaalt worden welke personen vanuit verschillende organisatiedisciplines betrokken zijn geweest. Op basis van deze selectie van personen worden acht respondenten benaderd om te interviewen. Deze respondenten worden geselecteerd op basis van de beschikbaarheid en de rol binnen het samenwerkingsverband. In totaliteit wordt gepoogd een zo divers mogelijke respondentengroep te selecteren. Het is namelijk van belang om vanuit verschillende organisatiedisciplines en rollen binnen het samenwerkingsproces, te onderzoeken hoe in de eigen leiderschapsrol invulling is gegeven aan de drie factoren, waarmee mogelijk is bijgedragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen (Neuman, 2014). Tabel drie in het volgende hoofdstuk toont een overzicht van de zeven betrokken deelnemers vanuit de verschillende werkdisciplines en organisaties binnen het bestuur van Stichting Hospice Amandi. Al deze personen nemen deel aan het empirisch onderzoek. Naast de bestuursleden wordt eveneens de coördinator van de vrijwilligers geïnterviewd, omdat deze een grote rol heeft gehad bij de totstandkoming van Stichting Hospice Amandi, de bestuursvergaderingen heeft bijgewoond en vanaf 2018 als enige binnen de stichting beschikt over een arbeidsaanstelling.

### **3.3. DATA-ANALYSE**

De verkregen data uit de interviews wordt geanalyseerd door hierbinnen te zoeken naar overeenkomsten en verschillen tussen de antwoorden van de respondenten. Op basis hiervan kan gezocht worden naar patronen en verbanden binnen de gegeven antwoorden. Vanuit verschillende perspectieven kan achterhaalt worden hoe door de respondenten invulling is gegeven aan de drie factoren om de gezamenlijke doelstellingen te behalen, en daarnaast met welke concrete acties en gedragingen dit teweeg is gebracht. Daarnaast wordt vanuit de gegeven antwoorden ook geanalyseerd of er naast de drie factoren uit de academische literatuur, ook nog andere factoren zijn welke de respondenten van belang achten voor het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisationele samenwerking.

Om de verzamelde data op een systematische manier te analyseren worden de interviews allereerst getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Het coderen gebeurt allereerst open, waarbij tijdens het lezen van de transcripties belangrijke passages uit de data gemarkeerd en gekoppeld worden aan de volgende labels: “*Coördinatie*”, “*verbinding*”, “*betrokkenheid*” en “*mogelijk aanvullende factoren*”. De eerste drie labels zijn gebaseerd op de gevonden factoren

in het theoretisch kader en de uitgevraagde topics in de interviews. Het laatste label wordt gebruikt om passages te vinden over mogelijk aanvullende factoren welke door de respondenten vanuit de eigen leiderschapsrol eveneens als belangrijk zijn bevonden voor het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Vanuit de interviews kan namelijk blijken dat er - naast de drie theoretische factoren - ook nog andere factoren belangrijk zijn geweest voor het behalen van de gezamenlijke doelstellingen.

Door vervolgens axiaal te coderen en de gevonden passages binnen een bepaald label uiteen te zetten in sub labels en deze met elkaar te vergelijken, kan gezocht worden naar patronen en opvallendheden binnen de gegeven antwoorden. Op basis hiervan kan zodoende vastgesteld worden hoe door de respondenten vanuit de eigen leiderschapsrol invulling wordt gegeven aan de drie factoren om de gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Daarnaast wordt door middel van deze analyse ook duidelijk of er vanuit de praktijk aanvullende factoren zijn waarmee leiderschap kan bijdragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen binnen de context van een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg. Een volledige weergave van de gebruikte axiale sub-labels en de verbanden met de hoofd-labels is in de vorm van een codeboom opgenomen in appendix twee (Neuman, 2014).

### **3.4. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID**

#### **3.4.1. Validiteit**

Validiteit is omvattend voor de geldigheid en juistheid van de gepresenteerde onderzoeksresultaten, en de mate waarin de onderzoeksmethode de vastgestelde concepten geldig meet (Neuman, 2014). Er zijn twee typen validiteit te onderscheiden, namelijk in- en externe validiteit. Interne validiteit omvat de mate waarin geldige conclusies getrokken kunnen worden over de onderzoeksresultaten, waar externe validiteit betrekking heeft op de mate waarin de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden (Neuman, 2014).

Kwalitatief onderzoek middels interviews maakt het mogelijk om interviewvragen aan respondenten gedetailleerd en volledig uit te leggen, waarbij eveneens verifiërende vragen gesteld kunnen worden door de onderzoeker, om zo te controleren of de respondent de vraag op de juiste wijze interpreteert. Dit draagt bij aan het verhogen van de interne validiteit, omdat hiermee de onderzoeker bij de respondent kan achterhalen of de gegevens op een juiste wijze geïnterpreteerd zijn. Daarnaast bieden interviews de mogelijkheid om verdieping te achterhalen omtrent de gegeven antwoorden. Middels verdiepende en controlerende vragen kan door de

onderzoeker bij de respondent geverifieerd worden of de gegeven antwoorden op een juiste wijze zijn geïnterpreteerd door de onderzoeker, wat eveneens bijdraagt aan het trekken van geldige conclusies en daarmee het waarborgen van de interne validiteit (Neuman, 2014).

Omdat dit onderzoek een single casestudie betreft, kan de externe validiteit als laag worden beschouwd. Er worden namelijk gegevens verzameld vanuit één specifieke casus wat maakt dat de onderzoeksresultaten niet in hoge mate gegeneraliseerd kunnen worden. Mogelijk zijn de inzichten die voortkomen uit dit onderzoek echter wel bruikbaar voor vergelijkbare interorganisationale samenwerkingen in de gezondheidszorg, omdat de bijdrage van leiderschap aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen onderzocht wordt vanuit verschillende organisatiedisciplines in de gezondheidszorg (Neuman, 2014).

### **3.4.2. Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid betreft de consistentie van het onderzoek en gaat over de mate waarin de onderzoeksmethoden bij reproductie onder vergelijkbare omstandigheden leiden tot dezelfde resultaten, en de mate waarin het onderzoek vrij is van fouten die op toeval zijn berust (Neuman, 2014). Eveneens gaat betrouwbaarheid over de mate waarin de interviews met elkaar vergeleken kunnen worden en daarmee een basis vormen voor een éénduidige analyse (Neuman, 2014). De open vragen die gesteld worden in de interviews maken dat er ruimte is voor eigen interpretatie van de onderzoeker. Deze eigen interpretatie kan er voor zorgen dat bij herhaling van het onderzoek, de resultaten anders kunnen uitweiden. Juist dit kenmerkt waarom het van belang is om stil te staan bij het waarborgen van de betrouwbaarheid van het onderzoek (Neuman, 2014).

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen, wordt voor het afnemen van de semigestructureerde interviews gebruik gemaakt van een topiclijst met concrete basisvragen. Dit verhoogd de transparantie van de gebruikte onderzoeksmethode en vergroot de kans op dezelfde onderzoeksresultaten bij herhaling van het onderzoek, omdat duidelijk is welke basisvragen er zijn afgenomen om tot de onderzoeksresultaten te komen. Daarnaast draagt de vooraf opgestelde topiclijst eveneens positief bij aan de consistentie van de onderzoeksresultaten tussen de respondenten en de mate van vergelijkbaarheid van de interviews. Deze is namelijk richtinggevend voor de interviews en omvat alle centrale onderwerpen die van belang zijn om te bevragen aan elke respondent. De topiclijst biedt structuur voor de interviews en helpt bij het vergaren van dezelfde gegevens onder

verschillende respondenten, wat de basis vormt voor een éénduidige en betrouwbare analyse (Neuman, 2014).

## 4. CASUSOMSCHRIJVING

---

In 2011 is op verzoek van verschillende vrijwilligers die palliatieve terminale zorg verleende in de gemeente Kaag en Braassem een initiatiefgroep geformeerd om de haalbaarheid te onderzoeken van het opzetten van een hospice in deze gemeente. Op basis van de resultaten uit dit haalbaarheidsonderzoek bleek hiervoor ruimte te zijn. Vanuit deze initiatiefgroep zijn hiertoe twee leden vrijwillig gestart met het oprichten van Stichting Hospice Amandi. De bedoeling was om hiermee een kleinschalig hospice te realiseren waar vier zorgbedden beschikbaar gesteld zouden worden aan mensen in de laatste fase van het leven. Binnen Hospice Amandi zou kwaliteit van leven voor de cliënten voorop staan, waarbij het doel betrof dat deze nog zo lang mogelijk zelfstandig konden blijven leven samen met hun naasten. De ondersteuning voor de cliënten zou verleend worden vanuit een team van deskundig en betrokken vrijwilligers die oog hebben voor het welzijn van de client (Stichting Amandi, 2013).

Omdat het opstarten van een dergelijk hospice kennis vereiste vanuit verschillende werkgebieden, zijn door de twee leden uit de initiatiefgroep vanuit hun eigen netwerk personen uit verschillende disciplines en organisaties geworven, welke bereid waren te helpen bij het opzetten van dit Hospice, geheel op vrijwillige basis. Zodoende is er in 2013 een algemeen bestuur opgericht bestaande uit zeven leden, allen vertegenwoordigd vanuit verschillende organisaties en werkdisciplines. Onderstaande tabel toont een overzicht van de vertegenwoordigde personen en disciplines binnen dit bestuur:

*Tabel 2: Vertegenwoordiging Algemeen Bestuur Stichting Hospice Amandi (Stichting Amandi, 2013).*

<b>Functie</b>	<b>Functie binnen Amandi</b>
Huisarts	Voorzitter bestuur
HR-adviseur	Secretaris
Controller	Penningmeester
Aannemer	Coördinator bouw en aanneming
Directeur woningbouwvereniging	Adviseur vastgoed
Wijkverpleegkundige	Adviseur zorgverlening
Contractmanager WMO	Adviseur zorgfinanciering

De activiteiten van de leden van het bestuur vanaf 2013 richtte zich op één gemeenschappelijk doel: het opzetten van een hospice waarin liefdevolle zorg kan worden verleend aan mensen in

de laatste fase van het leven. Om dit te realiseren zijn door de leden van het bestuur in de periode 2013 tot 2020 onderstaande kernactiviteiten verricht:

- ❖ Vaststellen missie en visie.
- ❖ Verdeling van werkgebieden onder de leden en het monitoren van de voortgang van het proces.
- ❖ Huisvestingswensen kenbaar gemaakt bij gemeente en het uitzoeken en vergaren van beschikbaar onroerend goed binnen Kaag en Braassem.
- ❖ De bouw van het hospice.
- ❖ Werven van zorgvrijwilligers.
- ❖ Verkenning en aangaan van samenwerkingsverbanden met andere zorgorganisaties voor de mogelijkheden tot ondersteuning van de vrijwilligers.
- ❖ Verkrijgen van subsidies en werven van potentiële donateurs en fondsen.
- ❖ Aanvragen financieringen.

Samen met burgers uit de gemeente zijn werkgroepen opgericht om invulling te geven aan bovenstaande kernactiviteiten. Voor het werven van deze vrijwilligers en het coördineren en roosteren van de werkgroepen is door het bestuur een extra persoon aangetrokken, welke eveneens betrokken is geweest bij de bestuursvergaderingen en verantwoordelijk is gesteld voor de werving van fondsen en externe communicatie. Vanaf 2018 heeft deze persoon als enige binnen de stichting een aanstelling gekregen voor 15 uur in de week. Deze werd namelijk verantwoordelijk voor het werven van 80 zorgvrijwilligers en na de opening in september 2020 eveneens voor het roosterproces omtrent de inzet van deze vrijwilligers (Stichting Amandi, 2015).

Samenvattend kenmerkt de totstandkoming van Stichting Hospice Amandi een interorganisationele samenwerking, waarbij door vertegenwoordigers uit verschillende organisaties en disciplines samen is gewerkt aan een gemeenschappelijk doel: het realiseren van een hospice waarin liefdevolle zorg kan worden verleend aan mensen in de laatste fase van het leven. Dit maakt het relevant om deze samenwerking te gebruiken als casuïstiek binnen dit onderzoek, waarbinnen onderzocht kan worden hoe vanuit de verschillende deelnemers in de eigen leiderschapsrol invulling is gegeven aan de drie gevonden theoretische factoren, waarmee is bijgedragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen.

## 5. ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE

---

### 5.1. INLEIDING RESULTATEN- EN ANALYSEKADER

#### 5.1.1. Structuur en opbouw hoofdstuk

Onderstaand zijn de resultaten van het onderzoek uiteengezet, en is geanalyseerd hoe door de respondenten vanuit de eigen leiderschapsrol invulling is gegeven aan de factoren verbinding, betrokkenheid en coördinatie.

In dit hoofdstuk wordt allereerst per theoretische factor op basis van de verzamelde empirie uiteengezet hoe door de verschillende respondenten vanuit de eigen leiderschapsrol invulling is gegeven hieraan. Op basis hiervan kan vastgesteld worden welke bijdrage leiderschap heeft gehad aan het teweeg brengen van de factoren verbinding, betrokkenheid en coördinatie, om de gezamenlijke doelstellingen te behalen binnen een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg. Tot slot wordt op basis van de empirie geduid of er mogelijk nog andere factoren zijn geweest welke binnen deze casuïstiek, volgens de respondenten, hebben bijgedragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Hierbij wordt eveneens ingegaan op de wijze waarop deze factoren teweeg zijn gebracht vanuit de leiderschapsrollen van de respondenten.

#### 5.1.2. Leiderschap en rolverdeling binnen Stichting Hospice Amandi

Uit het interview met één van de respondenten bleek ook bij de totstandkoming van hospice Amandi sprake te zijn van leiderschap in gedeelde vorm, omdat ook hier leiderschap niet heeft berust op één persoon. De verschillende deelnemers hebben op basis van de eigen expertise leiding en verantwoordelijkheid gehad hadden over een bepaald werkgebied:

*“Er was oorspronkelijk één aannemer betrokken die ziek is geworden en overleden, en later is vervangen. Die was logischerwijs de adviseur en leider omtrent de bouw van het huis. Ja en dan voor bijvoorbeeld de inrichting van de zorgverlening, daar had een verpleegkundige de leiding. De verantwoordelijkheden en werkzaamheden zijn verdeeld op basis van de expertisegebieden van de personen uit organisaties die zich hadden aangemeld voor de samenwerking, eigenlijk.” (Respondent één)*

Vanuit dit gedeelde leiderschapsperspectief zijn de deelnemers verder geïnterviewd over de wijze waarop gepoogd is andere deelnemers proactief betrokken te houden, verbinding te

creëren tussen en met de andere deelnemers, en hoe zij het samenwerkingsproces vanuit de eigen werkzaamheden hebben gecoördineerd.

## **5.2. INVULLING VAN DE DRIE FACTOREN VANUIT EEN LEIDERSCHAPSROL**

### **5.2.1. Leiderschap in relatie tot het creëren van verbinding**

Op basis van de interviews kan vastgesteld worden dat de respondenten allen beamen dat verbinding tussen de betrokken deelnemers belangrijk is voor een succesvol verloop van een interorganisationale samenwerking en daarmee het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Een sterke onderlinge verbinding komt volgens de respondenten voort uit een goede verstandhouding tussen de deelnemers waarbij begrip voor elkaar centraal moet staan. Daarnaast hebben de respondenten allemaal aangegeven dat een sterke onderlinge verbinding helpt bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën, omdat iedereen hierdoor meer bereid is om met elkaar mee te denken, en een ander te helpen:

*“Omdat we een goede onderlinge verstandhouding hadden en daardoor meer verbonden waren met elkaar, waren we ook allemaal op de hoogte van elkaars problemen, wat het een stuk makkelijker maakte om met elkaar mee te denken en éénieder te helpen.” (Respondent twee)*

In antwoord op de vraag aan de respondenten hoe zij vanuit de eigen leiderschapsrol gepoogd hebben verbinding tussen en met de andere deelnemers te creëren, wordt door allemaal aangegeven dat de basis hiervoor allereerst begint bij frequente en structurele informatievoorziening. Hiermee kan éénieder namelijk op de hoogte gesteld worden van de gedane werkzaamheden en de problemen die men is tegengekomen. Door binnen het samenwerkingsproces frequent informatie te delen met de andere deelnemers, zorgt dit er voor dat de deelnemers op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en ook meer begrip kunnen opbrengen voor mogelijke problemen die éénieder is tegengekomen, wat bijdraagt aan het creëren van een sterke onderlinge verbinding. Onderstaand fragment uit het interview met één van de respondenten toont een omvattende onderbouwing hiervoor:

*“Ik heb vooral steeds geprobeerd heb toe te lichten, structureel aan te geven waar ik mee bezig was, en transparant te zijn. Ook voorafgaand aan vergaderingen zaken toesturen, mensen voorbereiden op wat ik wil gaan vertellen en meenemen in mijn gedachtevorming. Hierdoor merkte ik dat collega's beter begrepen waar ik mee bezig was en zich ook verbonden voelde met mijn werkzaamheden, omdat zij hierdoor beter*

*met mij mee konden denken over bepaalde werkzaamheden en problemen.” (Respondent drie)*

Naast frequente en structurele informatievoorziening bleek uit de interviews met een deel van de respondenten dat zij - om vanuit de eigen leiderschapsrol verbinding te creëren tussen en met alle deelnemers - regelmatig kleine successen deelden en deze ook nadrukkelijk probeerden te vieren. Opvallend is dat enkel de leden van het dagelijks bestuur, dus de voorzitter, secretaris en de penningmeester dit te kennen hebben gegeven. Volgens hen draagt dit bij aan de onderlinge verbinding omdat er in vergaderingen en bijeenkomsten vaak alleen maar kritiek, feedback en eigen standpunten worden gedeeld. Door successen van deelnemers naar voren te halen en deze nadrukkelijk onder de aandacht te brengen worden alle deelnemers ook expliciet geïnformeerd met de successen die behaald zijn door collega's, waarmee respect en bewondering voor elkaar ontstaat en daarmee een sterkere verbinding wordt gecreëerd en gestimuleerd. Dit blijkt uit de volgende fragmenten uit twee interviews:

*“Ik denk dat het belangrijk is geweest dat ik geprobeerd heb veel op de goede dingen in te gaan die behaald zijn met het uitvoeren van de werkzaamheden, juist door deze naar voren te halen zet je mensen of jezelf in een goed daglicht, wat ik of zij op dat moment ook verdiende. Hierdoor merkte ik dat er vanuit collega's meer bewondering ontstond voor elkaar.” (Respondent één)*

*“Tijdens de bestuursvergaderingen probeerde ik er op te hameren dat het ook van belang was om structureel te vertellen wat er goed was gegaan en waar we trots op waren, ik merkte ook aan mezelf dat ik hierdoor meer respect kreeg voor mijn collega's en mijzelf meer verbonden voelde met hen, omdat ik hierdoor echt inzag dat zij dezelfde gedrevenheid hadden in het werk als ik.” (Respondent drie)*

Ten derde is gebleken uit de interviews met de respondenten dat ook het geven van informele en persoonlijke aandacht helpt bij het creëren van verbinding tussen en met de deelnemers. Zo gaven alle respondenten aan dat vanuit de eigen leiderschapsrol is gepoogd om juist ook persoonlijk contact op te zoeken met collega's, en interesse te tonen in zaken die niet direct iets met de werkzaamheden omtrent Amandi te maken hebben gehad. Dit hielp bij het versterken van de relatie en leidde er ook toe dat er mee begrip was voor elkaar, bijvoorbeeld voor vertragingen die deelnemers hadden opgelopen in hun werkzaamheden. Eén van de respondenten stelde in het interview dat juist door regelmatig persoonlijk en informeel contact op te zoeken met collega's, er minder snel hevige discussies ontstaan over werk gerelateerde

problemen, omdat men ook op persoonlijk niveau elkaar kende en hierdoor meer begrip op kon brengen voor de ander. Informeel en persoonlijk contact resulteert volgens de respondenten in een betere sfeer en meer begrip voor éénieder, wat leidt tot een sterkere onderlinge verbinding en ten goede komt van het gemeenschappelijk toewerken naar een gezamenlijk doel. Dit komt naar voren in onderstaand fragment waarin één van de respondenten blijkt geeft van een verbetering van de onderlinge verbinding door het aangaan van informeel en persoonlijk contact:

*“Juist omdat ik collega X tijdens de samenwerking persoonlijk beter leerde kennen, en gedurende het samenwerkingsproces had gevraagd naar zijn situatie thuis en bij zijn vorige werkgever, merkte ik dat ik steeds meer begrip kon opbrengen voor zijn manier van praten en de wijze waarop hij soms achterdochtig kon reageren. Gedurende het proces ben ik zo steeds meer in verbinding gekomen met hem.” (Respondent drie)*

### **5.2.2. Leiderschap in relatie tot het stimuleren van betrokkenheid**

Vanuit het theoretisch kader is gebleken dat het van belang is dat alle deelnemers binnen een interorganisationele samenwerking proactief betrokken zijn bij het samenwerkingsproces. Dit zou bijdragen aan een succesvol verloop van de samenwerking en daarmee het behalen van de vooraf opgestelde gezamenlijke doelstellingen. De vraag is echter hoe dit door de deelnemers vanuit de eigen leiderschapsrol teweeg wordt gebracht. De helft van de respondenten hebben in de interviews te kennen gegeven dat zij dit ervaren als een natuurlijk en vanzelfsprekend proces, waarbij iedereen vanuit zichzelf gedreven, gemotiveerd en betrokken was om samen naar het gezamenlijke doel toe te werken. Volgens deze respondenten komt dit door het feit dat alle deelnemers op vrijwillige basis hebben meegewerkt aan de realisatie van het hospice. Toch stelde de andere vier respondenten dat zij gedurende het samenwerkingsproces ervaren dat werkzaamheden van sommige deelnemers voor Amandi soms op de tweede plek terecht kwamen, omdat dit voor deze deelnemers niet altijd als hoogste prioriteit werd gezien. Dit onderkent een afname van de betrokkenheid van sommige deelnemers gedurende het samenwerkingsproces.

Op de vraag aan deze vier respondenten hoe zij gepoogd hebben de betrokkenheid van de deelnemers in kwestie vanuit de eigen leiderschapsrol te stimuleren, wanneer zij een afname hiervan opmerkte, werd door hen allemaal aangegeven dat zij dit probeerde te stimuleren door continue de toegevoegde waarde inzichtelijk te maken van de werkzaamheden van de desbetreffende deelnemers. Zo werd aan de deelnemers in kwestie blijkt gegeven van

waardering en inzicht gegeven in het feit dat het samenwerkingsproces niet adequaat verloopt zonder hen. Het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van de deelnemers in kwestie helpt bij bewustwording van de personen dat hun bijdrage erg van belang is. Vanuit de interviews komt naar voren dat deze bewustwording hielp bij het vergroten van de betrokkenheid. De respondenten gaven alle vier te kennen dat zij merkte dat hierdoor de personen in kwestie meer betrokken werden. Dit blijkt uit onderstaand fragment uit een interview met één van de respondenten, waarin wordt aangegeven dat bij bepaalde deelnemers de betrokkenheid toenam, nadat deze respondent in een bestuursvergadering de toegevoegde waarde van hen openlijk inzichtelijk heeft gemaakt:

*“Wanneer ik merkte dat bepaalde deelnemers niet meer zo bezig waren met Amandi, weidde ik een deel van de bestuursvergadering aan deze deelnemers om hen eens even goed in het zonnetje te zetten, en te vertellen wat hun bijdrage voor heel Amandi betekent. Naderhand merkte ik dat zij meer progressie maakte in hun werkzaamheden en ook vaker contact opnamen met andere deelnemers om te sparren.” (Respondent één)*

Naast het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde is eveneens door een deel van de respondenten te kennen gegeven dat zij vanuit de eigen leiderschapsrol individuele gesprekken zijn aangegaan met de deelnemers waarbij de betrokkenheid afnam. Deze respondenten voelde zich namelijk op grote schaal verantwoordelijk voor het gehele proces en het uiteindelijke resultaat. Andere respondenten daarentegen gaven aan enkel een beperkte bijdrage te hebben gehad en vonden het daarom niet bij de eigen taken horen om op individueel niveau in gesprek te gaan met andere deelnemers over de afnemende betrokkenheid.

In de individuele gesprekken hebben de betreffende respondenten open vragen gesteld aan de deelnemers in kwestie over het verloop van de werkzaamheden, en proactief hulp aangeboden tot samenwerking aan de deelnemers in kwestie. Juist door deze individuele gesprekken aan te gaan en hulp aan te bieden in de vorm van samenwerking, merkte deze respondenten dat de betrokkenheid van de deelnemers in kwestie toenam. Deze deelnemers konden door de hulp en individuele gesprekken de werkzaamheden beter uitvoeren, en zagen hierdoor ook meer perspectief in het voltooiën hiervan, omdat zij dit in plaats van alleen, gezamenlijk met een collega konden uitvoeren. Onderstaand fragment uit het interview met één van de respondenten toont hoe het bovenstaande is toegepast in een situatie waarbij werd opgemerkt dat de betrokkenheid afnam van een andere deelnemer:

*“Ja, door continu ook met die mensen in gesprek te gaan. Door toch maar steeds aardig te zijn en mezelf als de helpende hand op te stellen richting de collega’s. En zodoende met hen samen te werken om de problemen en oplossingen met elkaar te verbinden. Door te hulp te schieten en mee te denken ervaarde ik dat zij zelf ook meer betrokken werden en weer met initiatieven kwamen, waarschijnlijk omdat ze door mijn hulp weer licht zagen aan het einde van de tunnel.” (Respondent zes)*

Ten slotte werd eveneens te kennen gegeven dat vanuit de leiderschapsrollen van de voorzitter en secretaris eveneens gepoogd is deelnemers te belonen om betrokkenheid te stimuleren. Niet op individueel niveau, maar juist collectief. Beloning werd geduid in vormen zoals het organiseren van gezelligheidsuitjes en het aanbieden van kleine cadeaupakketten. Volgens hen hielp dit voornamelijk bij het betrokken houden van de zorgvrijwilligers. Desalniettemin gaven zowel de voorzitter als de secretaris ook te kennen dat zij het idee hadden dat ook de deelnemers binnen het bestuur dit erg op prijs stelde, en ook zij zich hierdoor meer betrokken voelde tot het samenwerkingsproces. Na het organiseren en uitgeven van bovenstaande beloningen, merkte zij dat de zorgvrijwilligers meer initiatief namen en frequenter hulp aanboden bij grotere, overkoepelende projecten. Dit doet blijken dat het inzetten van beloningen stimulerend heeft gewerkt voor de betrokkenheid van deelnemers. Onderstaand citaat uit een interview met één van de respondenten toont hoe cadeaupakketten zijn ingezet als beloningsinstrument voor de zorgvrijwilligers om de betrokkenheid van hen te stimuleren, voorafgaand aan de opening van het Amandihuis in 2020:

*“Juist de vrijwilligers zijn al blij met een beetje aandacht, of juist een kleine beloning, zoals een cadeaupakketje of iets dergelijks, als dank voor het wachten en de bijdrage die ze willen leveren. Ook dat stimuleert juist de betrokkenheid, kleine beloningen geven, gewoon als blijk van waardering. Je ziet dat men daar goed op reageert en automatisch ook meer betrokken wordt, omdat ze fysiek zien dat ze gewaardeerd worden.” (Respondent drie)*

### **5.2.3. Leiderschap in relatie tot het coördineren van het samenwerkingsproces**

Gebleken is uit het theoretisch kader dat ook een juiste coördinatie van het samenwerkingsproces bijdraagt aan een succesvol verloop van een interorganisationele samenwerking en daarmee het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. In de interviews zijn de respondenten bevraagd over de wijze waarop zij dit vanuit de eigen leiderschapsrol teweeg hebben gebracht. Alle respondenten hebben te kennen gegeven dat coördinatie van het

samenwerkingsproces vanuit de eigen werkzaamheden begint met het delegeren ervan. Om het samenwerkingsproces goed te coördineren moeten de werkzaamheden die bij een bepaald werkgebied horen, gedelegeerd worden. De meeste werkzaamheden kunnen namelijk niet enkel door één persoon worden uitgevoerd. Middels het delegeren van werkzaamheden wordt invulling gegeven aan de coördinatie van het samenwerkingsproces, zo kunnen namelijk meerdere personen meewerken aan één werkgebied, wat bijdraagt een efficiënter verloop van de samenwerking en uiteindelijk het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Alle respondenten gaven aan werkzaamheden binnen het eigen werkgebied te hebben gedelegeerd naar andere deelnemers, om zodoende invulling te geven aan de coördinatie van het samenwerkingsproces. Dit blijkt uit onderstaand fragment waarbij één van de respondenten verschillende werkzaamheden heeft gedelegeerd naar andere deelnemers en partijen om invulling te geven aan de coördinatie van het samenwerkingsproces:

*“Ik kon het allemaal niet alleen, daar was geen tijd voor. Bij de bouw van het huis moest ook nagedacht worden over de inrichting ervan, dit kon ik er absoluut niet bij hebben dus heb ik aan collega X gevraagd of zij dit voor mij kon organiseren en regelen binnen haar commissie.” (Respondent zes)*

Een opvallende bevinding hieromtrent is wel dat er een verschil te onderkennen valt in de wijze van delegeren. Zo hebben verschillende respondenten te kennen gegeven dat er hierin een verschil bestaat tussen de zogenaamde “harde” en “zachte” kant. Waar met de harde kant bedoeld wordt op deelnemers die niet direct een zorg gerelateerde achtergrond hebben, en met de zachte kant juist wel. Deelnemers vanuit de “harde” kant zijn volgens deze respondenten voornamelijk gericht op productie, en delegeren werkzaamheden door deze daadwerkelijk op te leggen aan andere deelnemers, en boos te worden wanneer hier enige tegenspraak op ingebracht wordt. Deelnemers vanuit de “zachte” kant daarentegen, delegeren werkzaamheden door in gesprek te gaan met deelnemers en aan hen te vragen of zij hulp kunnen verlenen. Eveneens wordt in tegenstelling tot de “harde” kant, vanuit de “zachte” kant de keuze van deelnemers waaraan gedelegeerd wordt, gebaseerd op de mate waarin deelname aan de werkzaamheden van toegevoegde waarde kan zijn voor de deelnemer in kwestie. Deze bevinding toont een opmerkelijk verschil in de wijze waarop werkzaamheden gedelegeerd worden door verschillende type deelnemers binnen de samenwerkingsorganisatie, en derhalve invulling wordt gegeven aan coördinatie van het samenwerkingsproces.

Naast het delegeren van werkzaamheden, blijkt uit de interviews dat het eveneens belangrijk is voor de coördinatie van het samenwerkingsproces om de gedelegeerde werkzaamheden

structureel te controleren. Hiermee kan namelijk de voortgang van het samenwerkingsproces inzichtelijk worden gemaakt en het helpt erbij om vast te stellen welke werkzaamheden er nog verricht moeten worden. Delegeren en controleren van werkzaamheden worden volgens de respondenten beschouwd als twee acties die sterk met elkaar samenhangen en waarmee invulling wordt gegeven aan de coördinatie van het samenwerkingsproces. Zonder werkzaamheden te controleren, is het volgens de respondenten niet mogelijk is om nieuwe werkzaamheden te delegeren. Zonder te controleren is het volgens de respondenten namelijk niet duidelijk welke werkzaamheden er nog verricht moeten worden.

Ook wordt het bemiddelen tussen deelnemers en andere partijen volgens een meerderheid van de respondenten geschaard onder een actie waarmee door de respondenten vanuit de eigen leiderschapsrol het samenwerkingsproces is gecoördineerd. Werkzaamheden vinden soms in samenspel plaats tussen verschillende deelnemers en andere partijen, waarbij deze soms in contact moeten worden gebracht met elkaar. Vanuit de respondenten wordt aangegeven dat door dit proces te bemiddelen, en personen met elkaar te verbinden, invulling wordt gegeven aan het coördineren van het samenwerkingsproces. Eveneens staat dit in verband met het creëren van verbinding, maar vanuit de respondenten wordt aangegeven dat bemiddelen juist wordt ingezet als actie om het samenwerkingsproces te coördineren. Dit gaat namelijk niet enkel over de verbinding tussen deelnemers, maar juist ook over het bemiddelen tussen deelnemers en andere partijen, wat volgens de respondenten een actie betreft waarmee invulling wordt gegeven aan de coördinatie van het samenwerkingsproces. Onderstaand citaat uit één van de interviews toont onderbouwing voor het bovenstaande en laat zien hoe een respondent heeft bemiddeld tussen zowel partijen en deelnemers om het samenwerkingsproces richting de gezamenlijke doelstellingen te coördineren:

*“Ja, bemiddelend en nogmaals het doel met beide partijen bespreken om het proces te coördineren, zodat duidelijk werd wat zij beide nodig hadden van elkaar. Kort gezegd heb ik vanuit een bemiddelde rol gesprekken gevoerd met zowel collega x en partij y om deze in contact te brengen met elkaar en daarmee het proces in goede banen te leiden.”*  
(Respondent één)

### **5.3. AANVULLENDE FACTOREN VOOR HET BEHALEN VAN GEZAMENLIJKE DOELSTELLINGEN**

#### **5.3.1. Een balans tussen de factoren en een vierde factor**

In de interviews zijn de respondenten eveneens bevraagd over mogelijk aanvullende factoren welke van belang zijn geweest voor een succesvol verloop van de interorganisationele samenwerking en daarmee het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Hiermee is achterhaald of de theoretische factoren volledig dekkend zijn, of dat er mogelijk nog aanvullende factoren zijn die van belang worden geacht voor het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Een gedeelte van de respondenten, de leden van het dagelijks bestuur, stellen dat zij zich herkennen in de factoren en vinden dat deze dekkend zijn. Zij hebben aangegeven dat het van belang is dat de factoren vanaf het begin, en in balans met elkaar, moeten worden nagestreefd. Wanneer één van de drie minder wordt nagestreefd, zou dit volgens hen er in resulteren dat de andere factoren hier onder komen te leiden, omdat de factoren met elkaar samenhangen en allen aanwezig dienen te zijn.

Toch is door de overige respondenten aangegeven dat zij ook structuur binnen de samenwerkingsorganisatie een erg belangrijke factor vinden die van belang is voor het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Volgens hen gaan mensen zonder structuur in de rolverdeling en werkzaamheden, automatisch taken verrichten die wellicht niet direct bijdragen aan het gemeenschappelijke doel, wat eveneens het proces hier naar toe een stuk inefficiënter maakt. Volgens deze respondenten is het belangrijk dat er een duidelijke structuur is binnen de samenwerkingsorganisatie omtrent rolverdeling en werkzaamheden, waarbij voor iedereen duidelijk is wat zijn of haar rol betreft, wat er gedaan moet worden en eveneens hoe dat bijdraagt aan het behalen van de gezamenlijke doelstelling. Uit de interviews is naar voren gekomen dat om dit teweeg te brengen het allereerst van belang is dat alle afspraken, werkzaamheden en rolverdeling duidelijk worden vastgelegd. Dit zorgt er voor dat iedereen zijn eigen werkgebied helder heeft, en tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden ook terug kan vallen op de verslaglegging, om na te gaan of alles wat gedaan is en wordt nog in lijn is met de gezamenlijke doelstellingen.

Ten tweede is door de respondenten aangegeven dat voor het teweeg brengen van structuur, het belangrijk is om frequent tijdens de bestuursvergaderingen het algemene doel en de visie van het samenwerkingsverband te herhalen, en bij verslaglegging door deelnemers continue de vraag te blijven stellen in hoeverre de gedane werkzaamheden zich verhouden tot het

gemeenschappelijke dzzoel. Volgens de respondenten zou dit bijdragen aan structuur in werkzaamheden, omdat éénieder zo continue gedwongen wordt om de koppeling te maken tussen de gedane werkzaamheden en het gezamenlijke doel. Hiermee kan gewaarborgd worden dat de werkzaamheden uitgevoerd worden in lijn met de doelstellingen, waarmee structuur binnen de samenwerkingsorganisatie teweeg wordt gebracht.

## 6. DISCUSSIE

---

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken in het licht van de bevindingen uit het theoretisch kader. Vanuit het resultaten- en analysekader zijn leiderschapsgedragingen naar voren gekomen waarmee de factoren verbinding, betrokkenheid, coördinatie en structuur teweeg zijn gebracht, om zodoende bij te dragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisatiele samenwerking. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe deze gedragingen verband houden met de verschillende leiderschapsvormen, welke volgens de academische literatuur veelal tot uiting komen binnen een interorganisatiele samenwerking in de gezondheidszorg.

Onderstaand zijn de onderzoeks- en analyseresultaten uiteengezet in een conceptueel overzicht, waarbij per theoretische factor is aangegeven met welke acties en gedragingen vanuit een leiderschapsrol deze teweeg kunnen worden gebracht binnen een interorganisatiele samenwerking in de gezondheidszorg. Dit overzicht dient als basis om verder te analyseren hoe deze gedragingen verband houden met verschillende leiderschapsvormen.

*Tabel 3: Acties en gedragingen vanuit een leiderschapsrol om de factoren teweeg te brengen*

<b>Verbinding</b>	<b>Betrokkenheid</b>	<b>Coördinatie</b>	<b>Structuur</b>
Frequente en structurele informatievoorziening	Toegevoegde waarde deelnemers en werkzaamheden inzichtelijk maken	Delegeren van werkzaamheden	Verslaglegging
Successen delen en vieren	Hulp aanbieden, ontvangen en samenwerken	Controleren van werkzaamheden	Visie en doelstellingen frequent uitdragen
Informeel en persoonlijk contact aangaan	Belonen van deelnemers	Bemiddelen tussen deelnemers en partijen	

### 6.1. VERBINDING

Uit het theoretisch kader is gebleken dat binnen interorganisatiele samenwerkingen meestal sprake is van leiderschap in gedeelde vorm. Zowel Coun et al. (2015) als Bryson et al. (2006) stellen in hun publicaties dat deelnemers binnen een dergelijke samenwerking vaak allen over een eigen leiderschapsrol beschikken, omdat zij veelal verantwoordelijk worden gesteld voor het hetgeen zij de meeste kennis en expertise van hebben. Vanuit deze expertise dragen de deelnemers verantwoordelijkheid voor een bepaald werkgebied binnen de samenwerking, en pogen zij vanuit hier bij te dragen aan het realiseren van het gezamenlijke doel (Coun et al., 2015; Bryson et al., 2006).

Volgens Bryson et al. (2006) draagt leiderschap in gedeelde vorm binnen een interorganisationele samenwerking voornamelijk bij aan het creëren van onderlinge verbinding tussen deelnemers, omdat zo deelnemers genoodzaakt worden verantwoording te nemen over een eigen kennisgebied, en vanuit hier andere deelnemers kunnen helpen, adviseren en ondersteunen. Uit de onderzoeksresultaten is echter gebleken dat de respondenten juist betrokkenheid van andere deelnemers stimuleren door hulp aan te bieden en samen te werken met andere deelnemers. Dit toont blijk dat binnen deze casus in tegenstelling tot het creëren van verbinding, leiderschap in gedeelde vorm juist heeft bijgedragen aan het stimuleren van betrokkenheid. Vanuit het empirisch onderzoek is eveneens geen directe relatie gevonden tussen het handhaven van gedeeld leiderschap en het creëren onderlinge verbinding tussen de deelnemers.

Voor het creëren van verbinding is vanuit de onderzoeksresultaten gebleken dat dit door de respondenten specifiek vanuit de eigen persoonlijke leiderschapsrol teweeg wordt gebracht middels de gedragingen “structurele en frequente informatievoorziening”, “successen delen en vieren”, en “informeel en persoonlijk contact aangaan met andere deelnemers”. Voornamelijk de gedraging “informeel en persoonlijk contact aangaan” komt vaak specifiek tot uiting vanuit een transformationele leiderschapsstijl, omdat middels deze leiderschapsstijl veelal ingezet wordt op openheid en eerlijkheid, waarmee een band opgebouwd kan worden met anderen om hen zodoende te motiveren (Moynihan et al., 2012). Dit zou eveneens bijdragen aan het verstevigen van de onderlinge relatie tussen leider en volger, en uiteindelijk leiden tot een hogere werkmotivatie van volgers (Moynihan et al., 2012). Dit doet blijken dat het creëren van verbinding door persoonlijk en informeel contact aan te gaan met andere deelnemers, voornamelijk geuit wordt vanuit een transformationele leiderschapsstijl. Ook het delen van successen en het vieren daarvan past binnen een transformationele leiderschapsstijl, juist omdat middels deze stijl gepoogd wordt bij deelnemers het belang van collectieve uitkomsten te internaliseren. Met het delen en vieren van collectieve successen wordt namelijk waardering getoond voor het werk wat is verricht. Dit zou de onderlinge verbondenheid moeten verstevigen, omdat hiermee openlijk waardering wordt getoond voor hetgeen de deelnemers tezamen hebben bereikt (Podsakoff et al., 1996). Het bovenstaande doet blijken dat leiderschapsgedragingen waarmee verbinding teweeg wordt gebracht binnen een interorganisationele samenwerking, voornamelijk worden geuit vanuit een transformationeel leiderschapsperspectief.

## **6.2. BETROKKENHEID**

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat gepoogd wordt betrokkenheid van deelnemers te stimuleren door een drietal leiderschapsgedragingen, namelijk door de toegevoegde waarde van deelnemers en werkzaamheden inzichtelijk te maken, hulp aan te bieden en samen te werken, en door deelnemers te belonen voor het werk wat is verricht. Het inzichtelijk maken van toegevoegde waarde van deelnemers en werkzaamheden kan volgens Savaro et al. (2017) tot uiting komen vanuit een transactionele leiderschapsstijl. Middels deze stijl wordt namelijk gepoogd de geleverde prestaties van deelnemers naar voren te halen, en deze vervolgens te belonen hiervoor (Savaro et al., 2017). Desalniettemin kan deze gedraging ook geuit worden vanuit een transformationele leiderschapsstijl, omdat door het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van deelnemers, de intrinsieke motivatie van hen kan toenemen. Dit kan er toe leiden dat deelnemers meer eigen initiatief nemen en logischerwijs meer betrokken blijven bij het samenwerkingsverband (Moynihan et al., 2012).

Volgens de publicaties van Thompson & Perry (2006) en Savaro et al. (2017) wordt vanuit transactioneel leiderschap, betrokkenheid gestimuleerd vanuit een beloningsperspectief. Dat wil zeggen dat middels deze stijl concreet inzicht wordt geboden in een beloning die samenhangt met het al dan niet leveren van prestaties en uitvoeren van werkzaamheden. Zo wordt gepoogd deelnemers meer betrokken te houden binnen het samenwerkingsverband (Thompson & Perry, 2006; Savaro et al., 2017). Dit sluit aan bij de leiderschapsgedraging “belonen van deelnemers”, welke uit de onderzoeksresultaten naar voren is gekomen als een gedraging waarmee betrokkenheid van deelnemers gestimuleerd wordt. Op basis hiervan kan gesteld worden dat deze gedraging veelal tot uiting komt vanuit een transactionele leiderschapsstijl. Gepaard met de bevinding over het inzichtelijk maken van toegevoegde waarde, doet dit blijken dat betrokkenheid binnen deze casus voornamelijk is gestimuleerd vanuit een transactioneel leiderschapsperspectief. Desalniettemin is vanuit de academische literatuur wel gebleken dat het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde van medewerkers ook een gedraging betreft die ingezet kan worden vanuit een transformationeel leiderschapsperspectief.

### 6.3. COÖRDINATIE

Vanuit de onderzoeksresultaten is gebleken dat door de respondenten invulling wordt gegeven aan de coördinatie van het samenwerkingsproces door werkzaamheden te delegeren, controleren en te bemiddelen tussen partijen en andere deelnemers. Volgens de publicatie van Yukl (2012) over effectief leiderschapsgedrag, betreffen dit vrij universele leiderschapsgedragingen, welke in een leiderschapsrol vanuit alle stijlen teweeg kunnen worden gebracht. Echter is uit één van de interviews wel gebleken dat er verschil bestaat in de wijze van het delegeren van werkzaamheden, omdat dit afhankelijk blijkt van de achtergrond van de desbetreffende deelnemer. Volgens de onderzoeksresultaten zou een deelnemer met een zorg-gerelateerde achtergrond dit teweeg brengen door in gesprek te gaan met andere en te vragen om hulp. Daarnaast zou de keuze voor medewerkers waaraan gedelegeerd wordt, gebaseerd worden op de mate waarin deze werkzaamheden ook van toegevoegde waarde zijn voor de te delegeren deelnemer in kwestie. Anderzijds zou een medewerker zonder zorg-gerelateerde achtergrond, werkzaamheden delegeren door deze op te leggen aan anderen, en boos worden wanneer hier enige tegenspraak op ingebracht wordt. Dit kenmerkt een verschil in stijl van delegeren en derhalve in stijl van leiderschap. Een transformationele leiderschapsstijl sluit aan bij de deelnemers vanuit een zorg-gerelateerde achtergrond, omdat middels deze stijl gepoogd wordt deelnemers aan te zetten tot eigen initiatief en deze zichzelf te laten ontwikkelen (Moynihan et al., 2012). Tevens doet het feit dat deelnemers met deze achtergrond werkzaamheden delegeren aan personen op basis van de toegevoegde waarde die het heeft voor hen, blijken dat zij pogen iets bij te dragen aan de ontwikkeling van de andere deelnemers. Daarentegen sluit een transactionele leiderschapsstijl aan bij de deelnemers zonder zorg-gerelateerde achtergrond, juist omdat deze leiderschapsstijl werkt vanuit het beloningsperspectief, waar volgers of deelnemers beloond of gestraft worden voor het al dan niet leveren van prestaties (Thompson & Perry, 2006). Het feit dat dit type deelnemer werkzaamheden delegeert door deze op te leggen aan andere deelnemers, en deze vervolgens “straf” door boos te worden wanneer de werkzaamheden niet zijn voltooid, kenmerkt het delegeren van werkzaamheden vanuit een transactionele leiderschapsstijl.

Op basis van het bovenstaande kan gesteld worden dat de gedragingen waarmee invulling wordt gegeven aan de coördinatie van het samenwerkingsproces, vrij universele gedragingen betreffen die vanuit een leiderschapsrol teweeg worden gebracht. Echter is wel gebleken dat de wijze waarop werkzaamheden worden gedelegeerd, kan verschillen door de stijl die wordt aangenomen door de desbetreffende deelnemer in een leiderschapsrol.

#### **6.4. STRUCTUUR BINNEN DE SAMENWERKINGSORGANISATIE**

Uit de interviews is naar voren gekomen dat naast bovengenoemde factoren welke zijn gevonden in het theoretisch kader, respondenten ook structuur binnen de samenwerkingsorganisatie een factor achten die van belang is voor het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisationele samenwerking. Gebleken is dat dit door deelnemers vanuit een leiderschapsrol enerzijds teweeg wordt gebracht door verslaglegging van rolverdeling, verantwoordelijkheden en werkzaamheden. Anderzijds zou ook het uitdragen van een visie en het steeds herhalen van de gezamenlijke doelstellingen bijdragen aan het teweeg brengen van structuur binnen de samenwerkingsorganisatie. Voor de gedraging verslaglegging is niet direct een verband te onderkennen met een specifieke leiderschapsstijl, omdat dit een gedraging betreft die vrij universeel is en vanuit verschillende leiderschapsstijlen veelal op éénzelfde wijze wordt uitgevoerd (Yukl, 2012). Desalniettemin valt de gedraging omtrent het uitdragen van een visie en het steeds herhalen van het gezamenlijke doel, wel in verband te brengen met een transformationele leiderschapsstijl. Een transformationele leider poogt namelijk door het uitdragen en herhalen van de gezamenlijke visie haar volgers te inspireren en betrokken te houden (Moynihan et al., 2012). Binnen dit onderzoek is echter gebleken dat het uitdragen van een visie gebruikt wordt om een duidelijke lijn en structuur teweeg te brengen in de werkzaamheden die verricht moeten worden. Voorts doet dit blijken dat gedeeltelijk vanuit transformationeel leiderschapsgedrag gepoogd is structuur teweeg te brengen binnen deze interorganisationele samenwerking.

## 7. CONCLUSIE

---

Concluderend kan in antwoord op de onderzoeksvraag vastgesteld worden dat leiderschap kan bijdragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg, door het teweeg brengen van verbinding tussen en met de deelnemers, het stimuleren van de betrokkenheid van deelnemers en het coördineren van het samenwerkingsproces. Tevens is uit het empirisch onderzoek gebleken dat ook het creëren van structuur in rolverdeling en werkzaamheden binnen de samenwerkingsorganisatie een belangrijke factor betreft, waarmee vanuit een leiderschapsrol kan worden bijgedragen aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Uit het empirisch onderzoek is eveneens gebleken dat middels verschillende leiderschapsgedragingen invulling gegeven kan worden aan deze factoren. Door de factoren en gedragingen te koppelen aan de theoretische bevindingen over leiderschap, is gebleken dat deze tot uiting kunnen komen vanuit verschillende leiderschapsvormen. Hierbij is opgevallen dat diverse leiderschapsgedragingen waarmee éénzelfde factor teweeg kan worden gebracht, tot uiting kunnen komen vanuit zowel een transactionele als transformationele leiderschapsstijl. Alleen wat betreft de factor verbinding, is voor de leiderschapsgedragingen waarmee dit teweeg wordt gebracht, expliciet gebleken dat dit veelal unaniem tot uiting komt vanuit een transformationele leiderschapsstijl.

Dit onderzoek kent ook enige beperkingen. Allereerst kan gesteld worden dat de resultaten uit dit onderzoek mogelijk niet direct representatief zijn voor alle interorganisationele samenwerkingen in de gezondheidszorg, omdat dit onderzoek is uitgevoerd binnen een single casestudie met een beperkte respondentengroep. Dit maakt dat niet direct kan worden vastgesteld of de wijze waarop is gebleken dat leiderschap kan bijdragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen volgens deze onderzoeksresultaten, ook geldig is voor andere interorganisationele samenwerkingen in de gezondheidszorg. Desalniettemin kan de nieuwe academische kennis welke is ontwikkeld middels deze studie wel richtinggevend zijn voor zowel verder onderzoek binnen deze context als andere interorganisationele samenwerkingsverbanden in de gezondheidszorg, omdat het een mogelijke indicatie geeft van leiderschapsgedragingen waarmee op een effectieve wijze kan worden bijgedragen aan het behalen van gezamenlijk opgestelde doelen.

Een tweede beperking kenmerkt zich in het feit dat dit onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een single casestudie binnen een interorganisationeel samenwerkingsverband, waaraan door verschillende personen uit organisatiedisciplines vrijwillig is deelgenomen. Specifiek de

vrijwillige context zorgt mogelijk voor een andere dynamiek binnen de interorganisationele samenwerking, dan wanneer wordt samengewerkt vanuit betaald werk. Dit kan er mogelijk toe leiden dat dit onderzoek andere resultaten oplevert wanneer het herhaald wordt binnen de context van betaald werk. Derhalve kenmerkt dit een negatief effect op de externe validiteit van de onderzoeksresultaten, omdat afhankelijk van de context waarin het onderzoek wordt uitgevoerd, dit kan leiden tot andere resultaten. Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek betreft dan ook om dit onderzoek nogmaals uit te voeren binnen een context waar vanuit betaald werk in de gezondheidszorg, interorganisationeel wordt samengewerkt. Zo kan achterhaald worden of expliciet deze context mogelijk leidt tot andere onderzoeksresultaten. Daarnaast kan het ook de resultaten uit dit onderzoek versterken of juist aanvullen met nieuwe bevindingen.

Een tweede aanbeveling betreft om verder onderzoek te verrichten naar de invloed van structuur binnen de interorganisationele samenwerkingsorganisatie op het behalen van gezamenlijke doelstellingen, omdat de resultaten uit dit onderzoek tonen dat dit positief bijdraagt hieraan. Vanuit de academische literatuur is hiervoor echter nog weinig onderbouwing, wat het belang kenmerkt om verder te onderzoeken hoe en waarom dit van invloed is op het behalen van gezamenlijke doelstellingen binnen interorganisationele samenwerkingen in de gezondheidszorg.

Tot slot kan gesteld worden dat dit onderzoek heeft bijgedragen aan theorieontwikkeling over leiderschap in de gezondheidszorg. Middels deze studie is leiderschap binnen een interorganisationele samenwerking in de gezondheidszorg namelijk bestudeerd vanuit de bestuurskundige leiderschapsliteratuur, waar dit in het verleden veelal is onderzocht vanuit de medische literatuur. De alsmaar vergrotende druk op het Nederlandse zorgstelsel door de COVID-19 pandemie, kenmerkt een toenemend belang voor zorgorganisaties om interorganisationeel samen te werken, waar deze studie aan heeft bijgedragen, omdat is vastgesteld hoe vanuit leiderschap effectief invulling gegeven kan worden aan dit samenwerkingsproces.

## 8. LITERATUURLIJST

---

- Agranoff, R., & McGuire, M. (1998). Multinetwork management: Collaboration and the hollow state in local economic policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(1), 67-91.
- Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 127-143.
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research*. Palgrave Macmillan.
- Bowen, G. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12-23
- Bronstein, L.R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social work*, 48(3), 297-306.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(1), 58-88.
- Coun, J.H., Gelderman, J., & Arendsen, J.P. (2015) Gedeeld leiderschap en proactiviteit in Het Nieuwe Werken. *Boom Lemma Uitgevers: Universiteit Maastricht*, 28(4), 356-379
- D'Amour, D., Goulet, L., & Labadie, J. (2008). A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*. 188(8), 1-14
- Hamstra, R.W., & Yperen, N.W. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*. 29(1), 413-425
- Ikkink, C. (2016). De impact van de decentralisaties op zorginstellingen. Geraadpleegd op september 8, 2020, van <https://www.nivel.nl/node/2430?database=ChoicePublicat&preref=1000634>
- Kousgaard, M.B., Joensen, A.S.K., & Thorsen, T. (2015). The challenges of boundary spanners in supporting inter-organizational collaboration in primary care – a qualitative study of general practitioners in a new role. *BMC Family Practice*, 16(1), 2–9.
- LUMC (z.d.). Population Health Management. Geraadpleegd op september 8, 2020, van <https://www.lumc.nl/org/campusdenhaag/population-health-management/>

- Mcguire, M., & Silvia, C. (2009). Does leadership in networks matter?: Examining the Effect of Leadership Behaviors on Managers' Perceptions of Network Effectiveness. *Public Performance & Management Review*, 33(1), 34-62
- Menefee, S.J. (2015). Conflict in collaboration: To resolve or transform? *Advancing collaboration theory: Models, typologies, and evidence*, 13(1), 133-147.
- Michelle, M., Amber, E., & Angus, C. (2010). The Effect of Multidisciplinary Care Teams on Intensive Care Unit Mortality. *Arch intern med*, 170(4), 369-376.
- Moynihan, D., Pandey, S., & Wright, B. (2012). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 246-263.
- Podsakoff, P., MacKenzie, B., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(1), 259-298.
- Rijksoverheid. (2015). Bezuinigingsmaatregelen territoriale decentralisaties 2015. Rijksoverheid. Geraadpleegd op september 8, 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Savaro, B., Netzel, J., & Kiesewetter, J. (2017). The need for strong clinical leaders - Transformational and transactional leadership as a framework for resident leadership training. *Center for Leadership and People Management*, 15(2), 1-13.
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business studies Quarterly*, 8(1), 15-27.
- Stichting Hospice Amandi. (2013). Zorg- en businessplan.
- Stichting Hospice Amandi. (2015). Jaarverslag 2015. Geraadpleegd op december 1, 2020, van <https://amandihuis.nl/over-ons-jaarverslag/>

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, 66(1), 20-32.

Toshkov, D. (2016). *Research Design in Political Science*. Macmillan Education UK

Van Vooren, A.B., Steenkamer, B.M., Baan, A.B., & Drewes, H.W. (2020). Transforming towards sustainable health and wellbeing systems: Eight guiding principles based on the experiences of nine Dutch Population Health Management initiatives. *Health Policy*, 124(1), 37-43.

Wagner, H. (2001). Evaluatie en prestatie binnen de gezondheidszorg. Geraadpleegd op september 8, 2020, van [https://pure.uva.nl/ws/files/1574670/101693\\_14.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/1574670/101693_14.pdf)

Walma, C. (2011). Visie op kwaliteit in de zorg. Geraadpleegd op september 8, 2020, van <https://www.zorgvisie.nl/F2R/?returnurl=%2fkwaliteit%2fverdieping%2f2011%2f12%2fopzoek-naar-goede-zorg-zvs012969w%2f>

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

## 9. APPENDIX

---

### 9.1. TOPICLIJST INTERVIEWS

#### Introductie

- Introductie onderzoek
- Vragen of het gesprek opgenomen mag worden
- Kunt u iets meer vertellen over uw functie binnen het interorganisationeel samenwerkingsverband omtrent het Amandihuis?

#### Anleiding en opstart samenwerkingsproces omtrent het Amandihuis

- Waarom is het samenwerkingsproces omtrent het Amandihuis opgezet?
- Welke gezamenlijke doelstellingen zijn er vooraf opgesteld?
- Hoe is het samenwerkingsproces richting het bereiken van deze doelstellingen gecoördineerd en verlopen?

#### Verdeling verantwoordelijkheden en uitvoering werkzaamheden

- Hoe zijn de werkzaamheden en verantwoordelijkheden verdeeld onder de betrokken actoren?
  - o Voor welke taken / werkzaamheden bent u verantwoordelijk geweest in het samenwerkingsproces?
    - Hoe heeft u binnen uw eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden verbinding gezocht met de andere betrokken actoren?
    - Hoe heeft u geprobeerd de andere actoren betrokken te houden bij uw werkzaamheden en verantwoordelijkheden?
  - o Hoe heeft u vanuit uw eigen rol het samenwerkingsproces gecoördineerd?

#### Besluitvorming

- Hoe zag het besluitvormingsproces omtrent de verschillende verantwoordelijkheden en werkzaamheden er uit?
  - o Hoe heeft u in uw (leiderschaps) rol binnen dit proces getracht verbinding te creëren tussen de betrokken partijen
  - o Hoe heeft u in uw (leiderschaps) rol binnen dit proces gepoogd de betrokkenheid van de andere actoren te stimuleren?

## Aanvullende factoren voor het behalen van de gezamenlijke doelstellingen

- Welke (leiderschaps) factoren zijn er in uw ogen nog meer belangrijk geweest voor het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen binnen dit interorganisationeel samenwerkingsproces?
- Hoe heeft u vanuit uw eigen (leiderschaps) rol hieraan bijgedragen?

## Afsluiting

- Welke personen/functies binnen het Amandihuis zouden in uw ogen nog meer interessant kunnen zijn om te interviewen voor dit onderzoek gericht op de bijdrage van leiderschap aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen?
- Wilt u de resultaten van het onderzoek ontvangen?

## 9.2. CODEBOOM INTERVIEWS

