



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Leiderschapsontwikkeltrajecten bij de Dienst Justitiele Inrichtingen: Een onderzoek naar verklarende succes- en faalfactoren**

Lureman, Anita

### **Citation**

Lureman, A. (2022). *Leiderschapsontwikkeltrajecten bij de Dienst Justitiele Inrichtingen: Een onderzoek naar verklarende succes- en faalfactoren.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3279021>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



10 JANUARI 2022

LEIDERSCHAPSONTWIKKELTRAJECTEN  
BIJ DE DIENST JUSTITIELE  
INRICHTINGEN


EEN ONDERZOEK NAAR VERKLARENDE SUCCES- EN FAALFACTOREN

MANAGEMENT VAN DE PUBLIEKE SECTOR

Universiteit Leiden

Auteur: A. Moggree - Lureman

Scriptiebegeleider: Prof. dr. F.M. van der Meer



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>3</b>
1.1 Probleemstelling.....	4
1.2 Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel .....	4
1.3 Relevantie.....	5
1.4 Leeswijzer.....	6
<b>2. Theoretisch Kader .....</b>	<b>8</b>
2.1 Ontwikkelingen Nederlands bestuur.....	9
2.1.1 Samenstelling ambtelijk personeel Rijksoverheid .....	11
2.2 Verschillende invalshoeken leiderschap.....	12
2.2.1 Managementopvattingen .....	13
2.2.2 Theorie X-Y.....	14
2.2.3 Transactioneel en transformatieel leiderschap.....	15
2.3 Context publiek leiderschap .....	16
2.3.1 Politieke factoren.....	17
2.3.2 Structuren, controles en verwachtingen.....	18
2.3.3 Externe invloeden.....	19
2.4 Publiek leiderschap.....	21
2.5 Visies op leiderschapsontwikkeling.....	22
2.5.1 Toepassing leiderschapsontwikkeling binnen de overheid.....	24
2.6 Contextueel model van mogelijk verklarende factoren.....	26
<b>3 Methodologie.....</b>	<b>28</b>
3.1 Strategie en onderzoeksontwerp.....	28
3.2 Dataverzameling .....	29
3.3 Operationalisatie.....	31
3.3.1 Coderingsschema.....	32
3.4 Methode van data-analyse.....	33
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	33
<b>4. Leiderschapsontwikkeling bij DJI: empirie en analyse .....</b>	<b>36</b>
4.1 Algemene omschrijving van de organisatie DJI.....	37

4.2	<i>Ontstaan behoefte leiderschapsontwikkeling bij DJI</i> .....	38
4.3	<i>Beschrijving DJI-leiderschapsontwikkeltraject: 'Leiderschap in Uitvoering'</i> .....	39
4.3.1	Het beoogde effect van het DJI-leiderschapsontwikkeltraject.....	42
4.3.2	Terugblik leiderschapsontwikkeltraject door organisatie .....	43
4.4	<i>Beleving, behoeften en suggesties leiderschapsontwikkeling</i> .....	44
4.4.1	Ontwikkelingen Nederlands bestuur.....	44
4.4.2	Verschillende invalshoeken leiderschap.....	46
4.4.3	Publiek leiderschap en haar context.....	48
4.4.4	Visies op leiderschapsontwikkeling.....	49
<b>5.</b>	<b>Conclusie en aanbevelingen</b> .....	<b>59</b>
5.1	<i>Reflectie aansluiting theorie op praktijksituatie DJI</i> .....	60
5.1.1	Invloed ontwikkelingen Nederlands bestuur op leiderschapsontwikkeltraject DJI .....	60
5.1.2	Invloed verschillende invalshoeken leiderschap op leiderschapsontwikkeltraject DJI.....	61
5.1.3	Invloeden context publiek leiderschap en publiek leiderschap op leiderschapsontwikkeltraject DJI. ....	62
5.1.4	Invloed visies leiderschapsontwikkeling op leiderschapsontwikkeltraject DJI .....	63
5.2	<i>Algemene conclusie</i> .....	65
5.3	<i>Aanbevelingen wetenschappelijk vervolgonderzoek</i> .....	65
5.4	<i>Limitaties onderzoek</i> .....	66
<b>6.</b>	<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>68</b>
	<b>Bijlage 1 Interviewscript</b> .....	<b>74</b>
	<b>Bijlage 2 Gecodeerde tekstfragmenten</b> .....	<b>78</b>

## 1. Inleiding

Om met de woorden van Rose (1984) te spreken “... in a very real sense, public employees put flesh on the bare-bones of government”. Hij beschrijft daarmee op treffende wijze het belang van ambtenaren; zij zijn het die uitvoering geven aan hetgeen de politiek opdraagt en daarmee het algemeen belang in sterke mate beïnvloeden (Van der Meer, 2020, p. 131). De circa 118.000 rijksambtenaren in Nederland werken op zeer verschillende terreinen, vanuit verschillende functieniveaus en vanuit binnen- en buitenland (Ministerie van BZK, 2018).

Door sociaal-maatschappelijke, economische en technologische veranderingen in de Nederlandse samenleving, verandert de inrichting van sociale- en arbeidsrelaties. Deze veranderingen lijken fundamenteel van aard (Putter, 2019). Tegelijkertijd lijkt de relatie tussen politiek-bestuurlijke actoren onderling, maar ook tot de samenleving te veranderen (Van der Meer, 2020). Om adequaat te kunnen acteren op al deze veranderingen en daarbij de gewenste kwaliteit te leveren, stelt de Nederlandse Rijksoverheid onder meer elke vijf jaar een Strategisch Personeelsbeleid Rijk (SPR) op. Een van de focuslijnen van het SPR 2025 betreft het permanent leren en ontwikkelen van medewerkers bij het Rijk. De leidinggevenden van deze medewerkers vormen hierbij – conform een andere focuslijn uit het SPR 2025 – een essentiële schakel door hen hierbij te faciliteren en ondersteunen (Ministerie van BZK, 2018).

Voor de topambtenaren – een groep van circa 1.500 leidinggevenden die vallen onder Algemene Bestuursdienst (ABD) – is het Leiden Leadership Center ingeschakeld om onderzoek te doen naar de staat van publiek leiderschap, als input voor een nieuwe visie op topambtelijk leiderschap in de Rijksdienst (Hopman & Van den Berg, 2021). De verantwoordelijkheid en uitvoering van goed leiderschap door de overige leidinggevenden – een groep van circa 9.200<sup>1</sup> lijnmanagers – ligt bij de dienstonderdelen zelf (Ministerie van BZK, 2018). De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) – met circa 16.000 medewerkers, waarvan ruim 1.200 leidinggevend – heeft ter versterking van haar leiderschap in de periode tussen augustus 2020 en april 2021 het traject ‘Leiderschap in Uitvoering’ georganiseerd, om te verkennen welk leiderschap DJI nodig heeft om mee te kunnen bewegen met alle veranderingen (DJI, 2021a, p. 1).

---

<sup>1</sup> Deze berekening is gemaakt op basis van het aantal rijksambtenaren in Q2, 2021, waarbij is uitgegaan van 128.640 FTE medewerkers en gemiddeld 1 leidinggevende op 14 medewerkers (Ministerie van BZK, 2021).

## 1.1 Probleemstelling

Organisaties zijn doelgerichte entiteiten, waarbij vrijwel alle leidinggevenden zich – althans impliciet – bezighouden met het nastreven van de organisatiedoelen (Bergman & Wang, 2000). In publieke organisaties is het door de gefragmenteerde, pluralistische, institutionele en politieke omgeving waarin ze acteren, moeilijk om te meten in hoeverre de organisatiedoelen worden bereikt, en welke bijdrage leidinggevenden hieraan leveren (Radin, 2000).

Desalniettemin kenmerkt de Nederlandse overheid ‘goed leiderschap’ als cruciaal in het halen van de organisatiedoelen (Ministerie van BZK, 2018) en investeert zij veelvuldig in de ontwikkeling van haar (top)leidinggevenden (Ministerie van BZK, 2018; Van der Wal, 2017). Hopman & Van den Berg (2021, p. 39) stellen dat “lerend leiderschap de toekomst heeft” in de publieke sector. Echter, wanneer leiderschapsontwikkeltrajecten succesvol zijn en welke factoren daarbij bepalend zijn voor de mate van succes, is slechts beperkt empirisch onderzocht en veelal niet duidelijk (Day, 2014; Ford & Ford, 2012; Kuipers, et al., 2014). Zonder deze kennis is het zeer lastig om leidinggevenden gericht te ontwikkelen naar ‘goed leiderschap’ en van hen te verlangen zij dit adequaat doen bij hun eigen medewerkers. Het ontbreken van deze kennis kan daarom worden bestempeld als problematisch.

## 1.2 Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel

Bovenstaande heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

*Welke factoren kunnen de mate van succes van het leiderschapsontwikkeltraject bij DJI verklaren en in hoeverre sluit dit aan bij de behoefte en verwachtingen van leidinggevenden?*

‘De mate van succes’ wordt in dit onderzoek bepaald door de mate waarin de beleving van DJI-leidinggevenden over het leiderschapsontwikkeltraject aansluit bij hun verwachtingen van en behoefte aan leiderschapontwikkeling.

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de kennis over factoren die bepalend kunnen zijn voor de mate van succes van leiderschapsontwikkeltrajecten binnen de publieke sector. Hierdoor kan binnen dit thema gericht wetenschappelijk vervolgonderzoek worden verricht en wordt de Rijksoverheid als organisatie beter in staat gesteld haar leiderschapsontwikkeltrajecten gericht vorm te geven.

### 1.3 Relevantie

#### **Wetenschappelijk**

Binnen de wetenschap is het effect van leiderschapsontwikkeltrajecten zeer beperkt onderzocht (Day, 2014; Ford & Ford, 2012; Kuipers et al., 2014). Doordat DJI recent een leiderschapsontwikkeltraject heeft georganiseerd, leent deze casus zich bij uitstek voor nader onderzoek. Door gebruik te maken van een actuele casestudy bij DJI, biedt dit onderzoek op empirische wijze meer inzicht in deze leemte van kennis, waarmee het begrip wordt vergroot en de discussie over leiderschapsontwikkeling kan worden verdiept. De resultaten van dit onderzoek en de op basis hiervan geformuleerde adviezen kunnen worden gebruikt als vertrekpunt voor wetenschappelijk vervolgonderzoek, waarmee de veel gebruikte alternatieve niet-wetenschappelijke onderzoeksmethoden in de toekomst wellicht kunnen worden vermeden.

#### **Maatschappelijk**

In het geval van de (Rijks)overheid worden diensten geleverd en functies vervuld die veel burgers als cruciaal beschouwen (Rainey, 2014). Het is daarom in het belang van de maatschappij dat het leiderschap van de Nederlandse overheid effectief en hoogwaardig van kwaliteit is. Ook (of juist) in een steeds sneller veranderende omgeving (Van der Meer, 2020). Goed leiderschap is hierbij belangrijk, het omvat immers het bewaken en beheren van het publieke belang (Van der Wal, 2017). Of om met de woorden van Rainey (2014, p. 337) te spreken: “leiderschap omvat 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”.

Met meer kennis over het effect van leiderschapsontwikkeling, wordt de overheid in staat gesteld haar leidinggevendende meer gericht te ontwikkelen. Dit kan een positief effect hebben op de kwaliteit van het leiderschap en daarmee op de kwaliteit van de dienstverlening richting de maatschappij. Een bijkomend positief gevolg is dat het wellicht ook kosten scheelt, doordat onnodige of onvoldoende aansluitende leiderschapsontwikkeltrajecten kunnen worden voorkomen.

## 1.4 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt aan de hand van academische literatuur het theoretisch kader uiteengezet. Omdat het onderzoeksterrein nog onbekend is, worden in dit hoofdstuk concepten behandeld, waarvan het vermoeden bestaat dat zij van invloed kunnen zijn op de mate van succes van leiderschapsontwikkeltrajecten binnen de overheid. De volgende concepten komen aan bod: ontwikkelingen in het Nederlands bestuur, verschillende invalshoeken voor leiderschap, contextuele factoren rondom publiek leiderschap, publiek leiderschap en visies op leiderschapsontwikkeling. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een contextueel model, met daarin factoren die mogelijk van invloed kunnen zijn op de mate van succes van leiderschapsontwikkeltrajecten.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de methode van het onderzoek toegelicht. Eerst worden de onderzoekstrategie en het onderzoeksontwerp besproken. Hierna wordt uitgelegd hoe de dataverzameling tot stand is gekomen en hoe de operationalisatie heeft plaatsgevonden. Hierbij wordt eveneens het coderingsschema toegelicht, waarin alle data uit de interviews is weergegeven. Hoofdstuk 3 sluit af met de bespreking van de methode van data-analyse, de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 worden een empirische weergave en analyse van het leiderschapsontwikkeltraject ‘Leiderschap in Uitvoering’ bij DJI gegeven. Hierbij wordt eerst een algemeen beeld van de DJI-organisatie geschetst. Vervolgens wordt het ontstaan van de behoefte aan leiderschapsontwikkeling toegelicht, opgevolgd door een uiteenzetting van het leiderschapstraject en het beoogde effect hiervan. Hierna wordt beschreven hoe de respondenten het leiderschapsontwikkeltraject hebben ervaren, waarbij de concepten uit het theoretisch kader als leidend zijn gehouden voor de onderverdeling. Het hoofdstuk sluit af met een weergave van aanvullende behoeften en suggesties van de respondenten op gebied van leiderschapsontwikkeling.

Tot slot wordt in hoofdstuk 5 kort teruggekeken op de aanleiding en het verloop van het onderzoek. Vervolgens wordt de theorie over de vijf mogelijk verklarende succesfactoren vergeleken met de situatie zoals deze is in de praktijk van DJI en volgt hieruit de conclusie of de betreffende factor wel of niet bepalend is gebleken voor de mate van succes van het leiderschapstraject bij DJI. Vervolgens wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, opgevolgd door een algemene conclusie. Hierna worden er twee aanbevelingen gegeven voor



wetenschappelijk vervolgonderzoek en sluit het hoofdstuk af met enkele limitaties aangaande het onderzoek.

## 2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke bestaande relevante literatuur en wetenschappelijke visies over succesbepalende factoren voor leiderschapsontwikkeltrajecten binnen de publieke sector reeds aanwezig zijn. Er worden begrippen, definities en theorieën besproken, welke als basis dienen voor dit onderzoek.

In paragraaf 2.1 wordt aandacht besteedt aan de verschillende politiek-bestuurlijke veranderingen die het Nederlandse openbaar bestuur de afgelopen 150 jaar heeft ondergaan. Deze veranderingen zijn bepalend geweest voor de huidige invulling en uitvoering van bestuurlijke rollen en taken (Van der Meer & Van Nispen, 2000). Inzicht in deze bestuurlijke context helpt te begrijpen hoe het leiderschap binnen de overheid is vormgegeven. Hierbij wordt eveneens stilgestaan bij de verscheidenheid van het ambtelijk personeel bij de Rijksoverheid en welke veranderingen in de samenstelling ervan de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden.

In paragraaf 2.2 wordt kort toegelicht welke managementopvattingen en verschillende invalshoeken van leiderschap er zijn. Hierna worden twee veelgebruikte leiderschapstheorieën uiteengezet, namelijk Theorie X-Y en transactioneel en transformationeel leiderschap. Hoe er tegen leiderschap wordt aangekeken, kan bepalend zijn voor hoe leiderschapstrajecten worden georganiseerd, welke verwachtingen men hierover heeft en hoe ze door deelnemers worden ervaren.

In paragraaf 2.3 wordt uitgelegd waarin het verschil zit tussen publiek en privaat leiderschap en welke contextuele factoren dit verschil bepalen. Hierbij wordt eerst stilgestaan bij politieke factoren, waarbij de dynamiek tussen politieke controle en bestuurlijke autonomie wordt behandeld. Vervolgens wordt toegelicht hoe structuren, controles en verwachtingen van invloed zijn op het werk van en door rijksambtenaren, zowel medewerkers als hun leidinggevendenden. De overheid ondervindt vanwege haar monopolie-positie weinig invloed van marktwerking, waar tegenover staat dat er extra veel controles op procedures zijn ingevoerd en burgers hoge verwachtingen hebben ten aanzien van de geleverde prestaties. Daarbij zijn de doelstellingen soms ambigu en ontbreken er duidelijke prestatie maatstaven (Rainey, 2014). Deze paragraaf sluit af met de bespreking van de invloed van externe actoren en ontwikkelingen, zoals (social) media, belangengroepen, burgers, maar ook trends en

ontwikkelingen zoals technologie, nieuwe werkvormen en de toenemende krapte om beleid en diensten te produceren. Al deze contextuele factoren zijn van invloed op publiek leiderschap en daarmee ook op leiderschapsontwikkeling.

In paragraaf 2.4 wordt de verdiepingsslag gemaakt naar publiek leiderschap zelf en wat er van publieke leiders wordt verwacht qua rolinvulling. Hierbij wordt stilgestaan bij de ontwikkelingen in het publieke management- en leiderschapspectief en de verwachtingen die men had – en heeft – over de uitvoering van publiek leiderschap. Deze factoren kunnen eveneens bepalend zijn voor hoe leiderschapsontwikkeltrajecten worden georganiseerd, welke verwachtingen men hierover heeft en hoe ze door deelnemers worden ervaren.

In paragraaf 2.5 wordt verder ingegaan op inzichten in leiderschapsontwikkeling. Hierbij worden verschillende theoretische inzichten behandeld die ingaan op hoe leiderschapsontwikkeling in zijn algemeenheid het beste kan worden georganiseerd. Vervolgens wordt ingezoomd op de toepassing van leiderschapsontwikkeling binnen de publieke sector.

Tot slot wordt op basis van de theoretische concepten in paragraaf 2.6 een contextueel model gepresenteerd, met factoren die mogelijk van invloed kunnen zijn op de mate van succes van leiderschapsontwikkeltrajecten.

## 2.1 Ontwikkelingen Nederlands bestuur

In deze paragraaf wordt aandacht besteedt aan de verschillende politiek-bestuurlijke veranderingen die het Nederlandse openbaar bestuur de afgelopen 150 jaar heeft ondergaan en die bepalend zijn geweest voor de huidige invulling en uitvoering van bestuurlijke rollen en taken. Ook wordt stilgestaan bij de verscheidenheid van het ambtelijk personeel bij de Rijksoverheid en welke veranderingen in de samenstelling ervan de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden.

De bestuurlijke inrichting van Nederland vindt zijn oorsprong ruim 150 jaar geleden, waarbij de taken, bevoegdheden en middelen zijn verdeeld tussen het Rijk, provincies en gemeenten (Engels, 2006). Het leidend principe achter deze opbouw is decentralisatie, waar bij het toedelen van een bepaalde taak binnen deze bestuurslagen wordt gekeken naar het beste

schaalniveau. Vanuit hier wordt gewerkt in een multilevel governance systeem (MLG); “bestuur door publieke en private actoren op verschillende schaalniveaus en in een voorwaardenscheppende staat” (Van der Meer, 2020, p. 3).

Binnen de Rijksoverheid is de wetgeving georganiseerd vanuit een samenwerking tussen de kamers van het parlement en het kabinet. Het kabinet legt hierbij verantwoording af aan het parlement en heeft voor besluitvorming steun nodig van een meerderheid uit de Kamer (Van der Meer & Van Nispen, 2000). Nederland heeft een sterk coalitiekarakter, waarbij geen enkele partij de meerderheid heeft in het parlement. Bij de verdeling van macht en taken speelt onderhandeling derhalve een grotere rol dan formele toewijzing, aldus Van der Meer & Van Nispen (2000). Het ontbreken van een duidelijke kabinetsstructuur is onder meer terug te zien in het decentraal personeelsbeleid van de Rijksoverheid; HR-taken zoals het ontwikkelen en uitvoeren van leiderschapsonwikkeltrajecten, zijn gedecentraliseerd naar afzonderlijke departementen (Van der Meer & Van Nispen, 2000). De oprichting van de Algemene Bestuursdienst (ABD) in 1995 is hierop een uitzondering, hiermee trachtte men onder meer de ambtelijke verkokering te verminderen en de employability en ambtelijke professionaliteit van topambtenaren te verhogen (Van der Meer, 2020).

In de afgelopen 150 jaar heeft een verschuiving plaatsgevonden van een nachtwakersstaat naar een verzorgingsstaat en vervolgens een voorwaardenscheppende staat. Ten tijde van de nachtwakersstaat beperkte de overheid zich tot handhaving van de openbare orde en veiligheid (Van der Meer, 2012). Overheidssturing en wetgeving waren in zeer beperkte mate aanwezig (Dorbeck-Jung & Oude Vrieling - van Heffen, 2006). Aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw deed de verzorgingsstaat zijn intrede. De overheidstaken vanuit de nachtwakersstaat werden uitgebreid met taken op gebied van ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, onderwijs, gezondheidszorg en het sociaal-economisch terrein (Van der Meer, 2012). Het doel van deze uitbreiding was economisch achtergebleven groepen grond onder de voeten te geven (Van Doorn, 1978).

Eind jaren '70 veranderde de Nederlandse verzorgingsstaat naar een meer voorwaardenscheppende staat; de overheid schept de randvoorwaarden voor een ordentelijk maatschappelijk verkeer en het is aan de samenleving zelf om de invulling en uitvoering van haar eigen en gedeelde belangen vorm te geven (Van der Meer, 2020). In de jaren '80 kwam de New Public Management-benadering op in het Nederlandse openbaar bestuur. Met meer

doelgerichtheid en doelmatigheid trachtte men de financiële economische crisis en de (politiek) ideologische factoren het hoofd te bieden (Van der Meer, 2020). De visie op de staatszorg – met name de rol van de overheid in de praktische uitvoering van taken – werd minder bepalend. Openbare orde en veiligheid zijn ook in een voorwaardenscheppende staat essentiële taken van de overheid. Hierbij heeft de overheid het vermogen om bindende beslissingen te nemen, wat in het uiterste geval kan worden afgedwongen door het geweldsmonopolie van de staat. Van de verzorgingsstaat zijn de elementen goed terug te zien in de vangnetregeling, zoals het bieden van uitkeringen aan werklozen en verschaffen van subsidies (Van der Meer, 2020).

In deze periode werden vele inspanningen verricht om een “kleinere, maar betere regering” te creëren, waardoor de personeelssamenstelling van de Rijksoverheid fundamenteel veranderde (Van der Meer & Van Nispen, 2000, p. 1).

#### 2.1.1 Samenstelling ambtelijk personeel Rijksoverheid

Vanaf begin jaren '80 trachtte de Nederlandse overheid haar aantal medewerkers terug te brengen. Deze inspanningen werden begin jaren '90 samengevoegd met de ambitie om – in lijn met het New Public Management-gedachtegoed – meer openbare diensten over te hevelen naar de particuliere sector (Van der Meer & Van Nispen, 2000). Ondanks dat exacte cijfers niet voorhanden zijn, is het duidelijk dat het aantal rijksambtenaren in deze periode substantieel is afgenomen (Van der Meer & Van Nispen, 2000).

Van Braam (1988) stelt dat vanwege de grote veelheid en verscheidenheid van ambtelijke functionarissen, men eigenlijk niet kan spreken van ‘de ambtenaar’. Tot tien jaar geleden waren de ambtenaren werkend bij de Rijksoverheid verdeeld over zo'n 30.000 verschillende functies. Met de invoering van het Functiegebouw Rijk is dit teruggebracht naar 57 functiegroepen in acht verschillende functiefamilies: lijn, advisering, bedrijfsvoering, beleid, kennis, toezicht, uitvoering en programma/ project management (Van der Meer, 2020). Kijkend naar de aard van de werkzaamheden, kunnen deze grofweg worden verdeeld over beleid, uitvoering, inspectie en ondersteuning. Met een kleine 74% werken verreweg de meeste rijksambtenaren in de uitvoering, dat verklaard kan worden door de grote aantallen medewerkers die werken binnen de veiligheidsketen<sup>2</sup>, Belastingdienst en Rijkswaterstaat

---

<sup>2</sup> Exclusief Politie

(Van der Meer, 2020). Privatisering, uitbesteding en automatisering hebben gezorgd voor een sterke afname van de lager ingeschaalde functies (schaal 1-6) binnen het Rijk tot 17% van het geheel. Ondanks de meerwaarde voor draagvlak, legitimiteit, een sterkere herkenbaarheid en een betere werking van het ambtelijk apparaat, is er qua samenstelling van het personeelsbestand weinig diversiteit in opleidingsniveau; slechts 7,4 is lager opgeleid, 31,1% is middelbaar opgeleid en 61,5% is hoger opgeleid. Ook op gebied van regionale, sociale en levensbeschouwelijke herkomst is weinig diversiteit te zien, aldus Van der Meer (2020).

Toch is er binnen de Rijksoverheid niet per se sprake van een homogeen personeelsbestand. Los van de grote verschillen in de aard van de werkzaamheden tussen de acht functiefamilies, dat zijn reflectie weerspiegelt in het type mens dat de werkzaamheden uitvoert, zijn er ook – wellicht voor het eerst in de geschiedenis – vier generaties naast elkaar werkzaam op dezelfde werkvloer (Green & Roberts, 2012). Deze vier generaties hebben elk verschillende waarden en verwachtingen en worden als gevolg daarvan gemotiveerd door verschillende stijlen van leiderschap, aldus Green & Roberts (2012).

## 2.2 Verschillende invalshoeken leiderschap

In deze paragraaf wordt kort toegelicht welke managementopvattingen en verschillende invalshoeken van leiderschap er zijn. Omdat de leiderschapstheorieën Theorie X-Y en transactioneel en transformationeel leiderschap veelomvattend zijn, worden deze theorieën verder uitgewerkt.

Van Wart (2013, p. 554) heeft een treffende zienswijze op leiderschap verwoord: “The challenge of defining leadership: where you sit is how you define it”. Volgens Rainey (2014, p. 337) verstaan de meeste mensen onder leiderschap “het vermogen van iemand om mensen te sturen en energie te geven om doelen te bereiken” en definieert hij leiderschap 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” (Rainey, 2014, p. 337). Van Braam (1988, p. 481) merkt op dat “de term leiderschap refereert aan *persoonlijke kwaliteiten van leiders* en aan de wijze waarop leiding wordt gegeven (de leiderschapsstijl)”.

Jacobsen & Andersen (2015) stellen dat het van belang is dat leidinggevendenden zich ervan bewust zijn hoe hun leiderschap wordt ervaren door hun medewerkers, omdat het anders

moeilijk is het gedrag van deze medewerkers – en uiteindelijk de prestaties van de organisatie – te veranderen. Met oog op de huidige ontwikkelingen in het bestuur, politiek en samenleving kan daaraan worden toegevoegd dat iedere tijd vraagt om zijn eigen leiders en leiderschap (Hopman, 2015). Zowel leiderschap, leidinggevendens als managers zijn in alle lagen van de organisatie terug te vinden, zowel in formeel als informeel opzicht (Van der Meer, 2020).

### 2.2.1 Managementopvattingen

Gesteld kan worden dat het van de managementopvatting afhangt welke bestuurswijze wordt gezien als de meest wenselijke wijze van besturen van de organisatie, waarbij de managementoriëntatie de ideeën omvat die leiders hebben over de wijze waarop zij met hun medewerkers dienen om te gaan (Van Braam, 1988). Als de organisatie wordt gezien als een rationeel geordend geheel van doelgerichte en gespecialiseerde functies, dan is de bijdrage van leidinggevendens: “ervoor zorgen dat dit radarwerk technisch ‘gesmeerd’ functioneert” (Van Braam, p. 570). Hier is sprake van een mechanistische managementopvatting. Bij een wetenschappelijk-technische visie (scientific management) wordt de medewerker gezien als een ‘werker’, een schakel in een economisch-technisch radarwerk (Van Braam, 1988).

Wanneer de managementopvatting uitgaat van een humanistische visie, wordt ingezet op het samenwerken van medewerkers om zo bedrijfsdoelen te realiseren. Hierbij wordt van leidinggevendens verwacht dat zij zorgdragen voor een goed doel-rationeel en menselijk verloop. Bij de human-relations benadering ligt de focus op de menselijke verhoudingen in de organisatie, waarbij de motivatie van medewerkers als belangrijk wordt gezien (Van Braam, 1988). Volgens de contingentietheorie worden de mechanistische en humanistische visies gecombineerd, aldus Van Braam (1988). Deze opvattingen en denkbeelden zijn in grote mate bepalend geweest voor hoe naar ‘goed’ leiderschap werd gekeken (Van Braam, 1988).

Er zijn vele studies verricht naar leiderschap, dat heeft geresulteerd in een groot assortiment van invalshoeken (Yukl, 2006). Ruim 100 jaar geleden onderscheidde Weber traditioneel, charismatisch en legaal-rationeel leiderschap als ideaaltypes van ‘legitiem’ leiderschap (Beetham, 1974). In de tweede helft van de vorige eeuw bracht McGregor (1960) zijn X-Y theorie uit. Niet lang hierna ontwikkelde Fiedler zijn contingentietheorie (Peters, Hartke, & Pohlmann, 1985), ontwikkelden Hersey en Blanchard het concept van situationeel leiderschap (Moynihan & Van Wart, 2013) en maakte Burns (1978) het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap. Van deze voorbeelden van invloedrijke perspectieven – de

opsomming is vanzelfsprekend verre van compleet – hebben met name McGregor en Burns vele anderen geïnspireerd met hun leiderschapstheorieën (Vermeeren, Kuipers & Steijn, 2014).

### 2.2.2 Theorie X-Y

McGregor (1960) stelde dat de conventionele opvatting van de taak van leidinggevend – het mechaniseren van het productieproces en rationaliseren van de arbeidsorganisatie (Van der Meer, 2020) – ook wel theorie X genoemd, kan worden geformuleerd in drie stellingnames:

1. het management is verantwoordelijk voor het behalen van economische doeleinden;
2. om dit bereiken, moet worden gestuurd op de inspanning van de medewerkers, waarbij zij moeten worden gemotiveerd – door hen te overtuigen, belonen en straffen – en gecontroleerd;
3. zonder deze actieve tussenkomst van leidinggevend, zouden medewerkers passief zijn – en zelfs weerstand bieden – voor organisatorische behoeften (McGregor, 1960).

McGregor (1960) was van mening dat theorie X een ontoereikende opvatting was en formuleerde daarom tevens theorie Y, met de volgende vier kenmerken:

1. het management is – net als in theorie X – verantwoordelijk voor het behalen van economische doeleinden;
2. als medewerkers negatief staan tegenover organisatorische behoeften, is dit ontstaan door eerdere ervaringen;
3. de motivatie, het ontwikkelingspotentieel, het vermogen om verantwoordelijkheid te nemen en de bereidheid om gedrag te richten op het realiseren van organisatiedoelen zijn allemaal aanwezig in medewerkers. Het is de verantwoordelijkheid van leidinggevend om een situatie te creëren waarin medewerkers deze eigenschappen kunnen herkennen en ontwikkelen;
4. de meest essentiële taak van leidinggevend is om de werkomstandigheden zo te organiseren dat medewerkers hun eigen doelen het beste kunnen bereiken door hun inspanningen op organisatiedoelen te richten (McGregor, 1960).



### 2.2.3 Transactioneel en transformatieel leiderschap

Transactionele leiders motiveren hun volgers door hun behoeften te erkennen en hen beloningen te geven om aan die behoeften te voldoen, in ruil voor prestaties en ondersteuning (Burns, 1978). Transactioneel leiderschap bestaat uit drie kenmerken (Bass, 1985):

1. verduidelijken van het werk dat nodig is voor beloningen en ervoor zorgen dat beloningen afhankelijk zijn van passend gedrag;
2. straffen of andere corrigerende maatregelen als reactie op duidelijke afwijkingen van aanvaardbare normen;
3. fouten zoeken en regels handhaven om fouten te voorkomen.

De transactionele benadering vertoont veel gelijkennis met theorie X van McGregor, aldus Van der Meer (2020). Hoewel dominantie en controle zeker een rol spelen bij transactionele leiding, ligt de focus niet zozeer op de interactie tussen de leider en zijn ondergeschikten, maar op het creëren van structuren waarin ondergeschikten kunnen opereren (De Vries, 2008).

Transformatieel leiderschap heeft als uitgangspunt het stimuleren en motiveren van medewerkers, waarbij doelen van medewerkers en de leider samensmelten. Volgens deze benadering zijn leiders charismatisch, hebben een inspirerende invloed, zorgen voor intellectuele stimulatie en hebben aandacht voor hun ondergeschikten. Deze leiders zijn bereid zelf risico's te nemen en zich op te offeren om hun doel of visie te bereiken (Bass, 1985). Ze hebben hierbij geen directe controle over hun ondergeschikten, maar proberen het klimaat waarin ze werken te beïnvloeden door gebruik te maken van basissymbolen, kernwaarden en culturaspecten (Rainey, 2014). Van der Meer (2020) merkt op dat deze benadering de laatste jaren steeds populairder wordt. Hij noemt hierbij positieve effecten zoals het uitblijven van straf en het intrinsiek belonen van medewerkers, maar waarschuwt eveneens voor enkele potentiële negatieve bijwerkingen, zoals “het blind volgen van bevelen, het verheffen van leiders en personen tot iconische hoogten, het niet geven van tegenspraak, het zichzelf of anderen verhinderen van tegenspraak, de verleiding van groepsdenken (group thinking) en een verminderde realiteitszin als gevolg daarvan bij de leider of zichzelf” (Van der Meer, 2020, p. 127).

Onderzoek van Vermeeren, Kuipers & Steijn (2014) toont aan dat een stimulerende leiderschapsstijl zorgt voor een toename van de mate van tevredenheid van medewerkers,

terwijl een corrigerende leiderschapsstijl daarop een negatieve invloed heeft. Zowel een stimulerende leiderschapsstijl als een corrigerende leiderschapsstijl hebben een positief effect op de prestaties van de organisatie, hoewel het effect van de stimulerende leiderschapsstijl aanzienlijk groter is (Vermeeren et al., 2014). Jacobsen & Andersen (2015) stellen dat studies weliswaar de relevantie hebben aangetoond van zowel transactioneel als transformationeel leiderschap in de publieke sector, echter dat er weinig bekend is over de relatie tussen deze leiderschapspraktijken en objectief gemeten prestaties van publieke organisaties. Andere onderzoekers bekritisieren de leiderschapsmodellen van Burns – met name transformationeel leiderschap – wegens het ontbreken van een duidelijke definitie, waardoor de conceptuele grenzen onduidelijk zijn (Jacobsen & Andersen, 2015).

### 2.3 Context publiek leiderschap

In deze paragraaf wordt uitgelegd waarin het verschil zit tussen publiek en privaat leiderschap en welke contextuele factoren hierop van invloed zijn. Hierbij worden politieke factoren, overheidsstructuren, controles en verwachtingen, de monopolie-positie van de overheid, de ambiguïteit van doelstellingen en onduidelijke prestatie maatstaven besproken. De paragraaf sluit af met de bespreking van de invloed van externe actoren en ontwikkelingen.

Lange tijd hebben onderzoekers weinig tot geen onderscheid gemaakt tussen publieke en private organisaties, en daarmee ook niet tussen publiek en privaat leiderschap. Het uitgangspunt was dat alle leidinggevendenden met dezelfde uitdagingen en vergelijkbare taken werden geconfronteerd (Rainey, 2014). Meer recent onderzoek toont echter aan dat dit beeld niet juist is en dat het gedrag van managers in de publieke sector in grote mate wordt beïnvloed door beperkingen, controles, politieke- en administratieve processen (Rainey, 2014). Het is met name de mate van politieke, ambtelijke en maatschappelijke vormen van invloedsoefening waarin publiek leiderschap zich onderscheidt ten opzichte van privaat leiderschap, aldus Van der Meer (2020).

Kingdon (2003) stelt dat de macht van publieke managers een onderwerp van discussie is. Enerzijds heerst de overweging dat ze onafhankelijk en invloedrijk zijn, anderzijds is men de mening toegedaan dat ze machteloos – vaak zelfs gefrustreerd – zijn. Volgens Kingdon (2003) is er bewijs voor beide stellingen gevonden en is het situatie-afhankelijk.

### 2.3.1 Politieke factoren

Een klassiek vraagstuk van structuur en macht binnen overheidsorganisaties betreft de balans tussen politieke controle en bestuurlijke autonomie, aldus Bach & Wegrich (2020). Het zijn de politici die democratisch zijn gekozen en daarbij gemachtigd zijn de beleidsagenda binnen hun verantwoordelijkheidsgebied vast te stellen en de publieke organisatie opdracht te geven deze na te streven (Bach & Wegrich, 2020). Doordat politici tijdelijk deze post bezetten, hebben ze een beperkte informatieverwerkingstijd en kunnen ze zich slechts richten op de meest urgente zaken (Scharpf, 1994). Een gevolg hiervan is dat er iedere paar jaar – na het installeren van het nieuwe kabinet – een herprioritering van de werkzaamheden van ambtenaren plaatsvindt (Rainey, 2014). Politici zijn hierbij volledig afhankelijk van ‘hun’ ambtenaren, die diepgaande kennis bezitten over zowel de beleidsinhoud als de beleidsvormingsprocessen (Bach & Wegrich, 2020), waarbij de macht van de bureaucratie ook wel wordt aangeduid als ‘de vierde macht’ (Van Braam, 1988).

Enerzijds hebben overheidsorganisaties autonomie nodig om de kennis en expertise die ze hebben zonder directe politieke interventie te kunnen inzetten voor het maken van beleid. Als deze autonomie te veel wordt ingeperkt, worden de beleidskeuzes suboptimaal en ineffectief (Bach & Wegrich, 2020). Anderzijds kan het niet zo zijn dat in een democratie ambtelijke organisaties te onafhankelijk zijn, zodat ze niet meer kunnen worden aangestuurd door de politiek, aldus Bach & Wegrich (2020). Te veel autonomie van ambtenaren kan resulteren in beslissingen die ingaan tegen de belangen van de coalitie. Het is hierbij voortdurend schipperen tussen autonomie en controle (Bach & Wegrich, 2020).

Volgens Van der Meer (2020) hebben de toenemende proactieve houding van ambtenaren, het managerialisme als dominante bestuurlijke houding van ambtenaren en politici en het door het multilevel governance verband toegenomen belang van de positie van ambtenaren, spanning gecreëerd tussen politici en ambtenaren. Toen ten gevolge van enkele crises in de beleidsuitvoering sommige politieke ambtsdragers moesten aftreden (en topambtenaren buitenspel zijn gezet), nam de spanning tussen het Parlement, politieke ambtsdragers, de departementale beleidseenheden en uitvoeringsinstanties nog verder toe (Van der Meer, 2020). Ondanks dat samenwerken, integriteit en reflectie als voorwaardelijke kwaliteiten terugkomen in de ABD-visie (Hopman & Van den Berg, 2021), lijkt er weinig ruimte voor loyale tegenspraak.

Door de toename in (gerapporteerde) spanningen, is er meer aandacht voor methoden en instrumenten hoe de politieke bestuurders het ambtelijk apparaat in het gareel kunnen brengen (Van der Meer, 2020). Een gevolg hiervan is toenemende politisering; ruim 77% van de secretaris-generaals (SG) worden benoemd terwijl hun partij in de regering zit (Ennser-Jedenastik, 2016), waarbij er eveneens een sterke correlatie bestaat tussen de partij waartoe de SG behoort en de minister die benoemt<sup>3</sup> (Ennser-Jedenastik, 2016). Op deze manier trachten ministers controle te krijgen over ‘hun’ ministerie en daarmee het risico op ambtelijke ondermijning te verkleinen (Ennser-Jedenastik, 2016). Tegengestelde benoemingen vinden ook plaats vanuit de ‘waakhond-theorie’: om controle te kunnen uitoefenen op de coalitiepartner wil een partij een topambtenaar die lid is van de eigen partij benoemen, indien er geen bewindspersoon van de eigen partij kan worden benoemd, aldus Ennser-Jedenastik (2016).

Het primaat van de politiek maakt het voor ambtelijke leidinggevenden moeilijk om inhoudelijk richting te geven aan het publiek belang, terwijl de maatschappij dat soms wel van hen lijkt te verwachten, aldus Van der Meer, 2020).

### 2.3.2 Structuren, controles en verwachtingen

Publieke organisaties maken vaak deel uit van een grotere overheidsstructuur (Rainey, 2014). De Dienst Justitiële Inrichtingen maakt als agentschap bijvoorbeeld deel uit van het ministerie van Justitie en Veiligheid, dat op zijn beurt deel uitmaakt van de Nederlandse Rijksoverheid. De grotere eenheden – in dit voorbeeld de Rijksoverheid – leggen systeembrede regels op aan alle organisatieonderdelen die er deel van uitmaken, bijvoorbeeld administratieve processen over personeelsbeheer (Rainey, 2014). In het geval van agentschappen hebben verschillende directies of afdelingen soms sterkere allianties met belangengroepen of wetgevers, dan met hun eigen hoofd directeur. Dit kan het moeilijk maken om vast te stellen waar de omgeving van een publieke organisatie begint en eindigt, aldus Rainey (2014).

Doordat de overheid een monopolie-positie bekleedt en daarbij meer dwingend en onvermijdelijk is dan de private sector, verwacht de omgeving openheid van activiteiten, zijn publieke organisaties vaak sterk onderworpen aan strenge controles op procedures en zijn er

---

<sup>3</sup> Als de benoemde minister afkomstig is van het CDA of PvdA, is dit gemiddeld bij 52% van de SG-benoemingen.

hoge verwachtingen ten aanzien van de geleverde prestaties (Rainey, 2014). De gevraagde prestaties zijn soms lastig te combineren; van het gevangeniswezen wordt bijvoorbeeld enerzijds verwacht dat zij gedetineerden straft, maar anderzijds dat zij hen ondersteunt in het rehabiliteren (DiIulio, 1990). Hierbij wordt eveneens veel waarde gehecht aan eerlijkheid, transparantie en verantwoord handelen door de overheid, wat heeft geresulteerd in zeer gestructureerde regels binnen het overheidsapparaat, aldus Rainey (2014). De diffuse – en soms conflicterende – doelstellingen en beperkingen door de interne structuren en processen zorgen vervolgens voor een afname van flexibiliteit en autonomie van leidinggevenden. “Strevend naar controle, vanwege de politieke druk op hen, maar bij gebrek aan duidelijke prestatiecriteria, vermijden leidinggevenden in publieke organisaties delegatie van bevoegdheden en leggen meer niveaus van toetsing en meer formele regelgeving op” (Rainey, 2014, p. 83).

Dat vele zaken, zeker wanneer ze gecompliceerd zijn, eerst grondig worden gewogen, voordat besluitvorming plaatsvindt, resulteert in relatieve traagheid van het ambtelijk handelen (Van Braam, 1988). Een gevolg hiervan – en tevens een andere sterke beïnvloeding – is de vraag naar efficiëntie. Met name media lijken hardnekkig op zoek naar aanwijzingen van verspilling van openbare middelen, waar de oppositie veelal graag in mee gaat, aldus Rainey (2014). Het wordt echter complex omdat er naast efficiëntie – wat overigens niet tot de oorspronkelijke doelen van de overheid behoorde – ook effectiviteit, tijdigheid, betrouwbaarheid en redelijkheid wordt gevraagd en deze criteria met elkaar in strijd kunnen zijn (Rainey, 2014). Ook dienen publieke organisaties open en responsief te zijn; enerzijds richting de wensen van burgers en anderzijds richting de belangen van de overheid zelf (Rainey, 2014).

### 2.3.3 Externe invloeden

De media zijn een invloedrijke actor in het doen en laten van de overheid. Een slechte pers kan een (veelal top-)ambtenaar of organisatieonderdeel hard treffen en schade toebrengen aan budgetten, programma's en carrières (Graber, 2003). Media berichten ook over schandalen in het bedrijfsleven, maar lijken toch vaker en agressiever de nadruk te leggen op misstanden binnen de overheid. Dit komt vermoedelijk doordat het de overheid is die het geld van de belastingbetaler uitgeeft en de verslaggever een groter publiek bereikt door meer controversiële onderwerpen aan te snijden, aldus Rainey (2014). Al in 1983 vergeleek Allison (1983) de overheid met een “goldfish bowl”, wat het risico met zich meebrengt dat

leidinggevend en meer tijd besteden aan het voorkomen van slechte publiciteit, dan aan goede resultaten (Rainey, 2014).

Veel mensen volgen (social) mediaberichten en vormen hierbij, zonder eerst kritisch te kijken, een mening over bijvoorbeeld het functioneren van een overheidsorganisatie. Ook kunnen media een hype creëren door problemen te benoemen die er niet werkelijk zijn (Neuman, 2014). Door het transparant maken van informatie, worden externe partijen zoals de media, maar ook georganiseerde krachten zoals belangengroepen en politieke partijen, in de gelegenheid gesteld een mening te vormen over het presteren van een organisatie (Bevan & Hood, 2006). Daarbij oefenen ze allemaal druk uit op de overheid om deze in hun belang of overeenkomstig hun idealen te doen handelen (Van Braam, 1988). Hierbij worden deze georganiseerde krachten gezien als een afspiegeling van de publieke opinie en worden daarom zeer serieus genomen door de overheidsorganisaties (Kingdon, 2003). Al deze stakeholders – burgers, gekozen vertegenwoordigers, belangengroepen en media – dienen de gestelde doelen en de uitvoering ervan waardevol vinden, immers “... public value is what the public values” (Talbot, 2011, p. 33). Uit empirisch onderzoek blijkt dat ambtenaren sterk reageren op erkenning voor hun prestaties door de maatschappij. Op geld gebaseerde prikkels komen in de openbare sector minder voor, doordat er onvoldoende middelen beschikbaar zijn voor prestatiebonussen en vanwege de publieke afkeer tegen het betalen van prestatie-bonussen aan overheidsmedewerkers. Op erkenning gebaseerde prikkels kunnen vergelijkbare en soms zelfs betere resultaten opleveren dan geldelijke compensaties (Frey & Benz, 2005).

Publieke organisaties, inclusief hun leidinggevende, worden eveneens sterk beïnvloedt door trends en ontwikkelingen, bijvoorbeeld:

- “door technologie steeds verder genetwerkte en interdependente samenleving met stakeholders die assertief en ongeduldig overheidsprestaties beoordelen met steeds hogere verwachtingen en transparantie eisen en ook actief willen deelnemen aan beleidsvorming en dienstverlening;
- nieuwe vormen van werk en medewerkers die zorgen voor een herijkte balans tussen werk en privéleven, nieuwe carrière-eisen en -patronen, nieuwe typen werkomgevingen (flex, virtueel en tijdelijk), en een verder afnemende vanzelfsprekendheid van gezag en senioriteit;

- een toenemende krapte om beleid en diensten te produceren in termen van budgetten, grondstoffen en arbeidspotentieel, waardoor continu innoveren en coproduceren een noodzakelijkheid wordt en niet alleen ‘meer met minder’ maar ook ‘meer van minder’ gemaakt moet worden” (Van der Wal, 2017, p. 51).

Door toegenomen privatisering en uitbesteding van sommige openbare diensten, is het aantal samenwerkingspartners vermeerderd en het belang van netwerken binnen de publieke sector versterkt (Agranoff, 2007). Voor leidinggevendenden betekent dit dat zij meer moeten werken vanuit vertrouwen, omdat de verantwoordelijkheid van het resultaat of product bij een dergelijke samenwerking veelal is verdeeld over meerdere partijen, aldus Agranoff (2007). Doordat actoren hun eigen belangen willen behartigen, maar van elkaar afhankelijk zijn om hun doelstelling te bereiken, is een strakke coördinatie voorwaardelijk voor een goed resultaat. Doordat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn versplinterd, is collectieve samenwerking lastig en de sturing hierop vaak gebrekkig (Raats, 2016).

## 2.4 Publiek leiderschap

In deze paragraaf wordt de verdiepingsslag gemaakt naar publiek leiderschap en wat er van publieke leiders wordt verwacht qua rolinvulling. Hierbij worden ontwikkelingen in het publieke management- en leiderschapsperspectief behandeld, opgevolgd door verwachtingen over de uitvoering van publiek leiderschap.

Tot circa 1980 lag de nadruk binnen het Nederlandse openbaar bestuur op een generalistische politiek-bestuurlijke en beleidsinhoudelijke rolinvulling van hogere ambtenaren, met hierbij een voorkeur voor juridisch onderlegde ambtenaren (Van der Meer, 2020). Loyaliteit, rechtmatigheid en dienstbaarheid – overeenkomstig het gedachtegoed van Weber – waren hierbij kenmerkend (Van der Wal, 2016). De periode hierna verschoof de aandacht meer naar het management- en leiderschapsperspectief er werd verwacht dat ze zich aanpasten in bedrijfsmatige procesmanagers (Van der Meer, 2020). Om deze verandering te effectueren werden in deze periode verschillende leiderschapontwikkelprogramma’s voor de topambtenaren georganiseerd, met als doel persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden te ontwikkelen (Van der Meer & Van Nispen, 2000). Meer recent is het gewenste beeld van de overheidsmanager bijgesteld in ‘verbindende netwerkers’ (Van der Wal, 2016). Sindsdien winnen termen als management, publieke entrepreneurs, politieke ondernemers en publiek leiderschap aan populariteit (Van der Meer, 2020).

Verschillende onderzoekers hebben uiteenlopende standpunten ingenomen over hoe de overheidsmanager van de toekomst zich zou moeten gedragen (Van der Meer, 2020; Van der Wal, 2014). Enerzijds wordt gesteld dat overheidsmanagers afstand moeten doen van het bedrijfsmatig denken en de klassieke ambtelijke deugden moeten herwaarderen (Rhodes, 2016). Anderzijds beargumenteren onderzoekers dat overheidsmanagers meer ondernemend, innovatief en beter digitaal onderlegd moeten worden (Dickinson & Sullivan, 2014), plus daarbij beter moeten leren framen, branden, communiceren en verhalen vertellen (De Bruijn, 2011; Dickinson & Sullivan, 2014). 't Hart (2014) heeft met zijn verschillende typen overheidsmanagers en hun gereedschapskisten – hij heeft ze vakmanschap 1.0, 2.0 en 3.0 genoemd – getracht de verschillen door de tijd heen te duiden, weliswaar met de kanttekening dat deze typen elkaar niet per se chronologisch opvolgen. Van der Wal (2016, p. 79) licht deze typen toe met de woorden: “slimme overheidsmanagers leggen andere accenten die passen bij de prioriteiten in een bepaald tijdvak (meer of minder overheid, meer of minder budgettaire ruimte, meer of minder centrale sturing)”.

Hopman & Van den Berg (2021) onderscheiden een viertal clusters van begrippen van wat onder publiek leiderschap wordt verstaan. Bij ‘leiderschap als persoonlijke kwaliteit’ – ook wel persoonlijk of informeel leiderschap genoemd – gaat het om de persoon van de leider, waarbij charisma en authenticiteit, inspiratie en natuurlijk overwicht belangrijke kenmerken zijn. Een tweede invalshoek om publiek leiderschap te duiden is de koppeling van de positie in de organisatie aan de persoon en of daar leidinggevende verantwoordelijkheid bij hoort. Bij de derde invalshoek ligt de focus op de institutionele infrastructuur en wordt de leidinggevende gezien als regisseur. Het proces (rollen, regels, procedures en formele verantwoordelijkheden) is hierbij belangrijk. Bij de laatste invalshoek is de leidinggevende (mede) vertolker van het grotere doel. Dit uiteindelijke doel bepaald de richting en is leidend (Hopman & Van den Berg, 2021).

## 2.5 Visies op leiderschapsontwikkeling

In deze paragraaf worden verschillende inzichten in leiderschapsontwikkeling besproken. Er worden eerst theoretische inzichten behandeld die ingaan op hoe leiderschapsontwikkeling in zijn algemeenheid het beste kan worden georganiseerd, hierna wordt ingezoomd op de toepassing van leiderschapsontwikkeling binnen de publieke sector.



Leiderschapsonwikkeling beoogd de collectieve capaciteit van organisatieleden om effectief deel te nemen aan leiderschapsrollen en leiderschapsprocessen te vergroten (McCauley, Lombardo, & Usher, 1989). Deze leiderschapsrollen en leiderschapsprocessen houden onder meer in het invloed uitoefenen op anderen om te begrijpen en overeen te stemmen wat en hoe iets gedaan moet worden, om organisatiedoelen te behalen (Rainey, 2014). De persoonlijke kwaliteiten van leiders zijn hierbij van groot belang, aldus Van Braam (1988).

Day (2014) stelt dat wanneer traditioneel leiderschap wordt toegepast – bijvoorbeeld overeenkomstig de transformationele leiderschapstheorie – de leiderschapsonwikkeling uitgaat van een individualistische benadering. In deze benadering omvat leiderschapsonwikkeling met name managementopleiding en -training, met daarbij de nadruk op het opdoen van specifieke kennis, vaardigheden en capaciteiten om de taakuitvoering te verbeteren. Wanneer een organisatie leiderschap benadert vanuit een complementair perspectief, wordt iedereen in de organisatie betrokken en wordt de nadruk gelegd op het creëren van commitment (Day, 2014).

Kessels (2015) bepleit dat het ‘ervarend leren’ aan de basis ligt van de ontwikkeling van belangrijke leidinggevende bekwaamheden en Schuiling & Thierry (2013) stellen dat de leidinggevers zelf actief moeten worden betrokken bij het ontwerp van hun leer- en verandertraject. Segers & Marichal (2014) trekken deze gedachtelijn door en stellen dat de leidinggevende zelf de benodigde vaardigheidsontwikkeling en gedragsverandering dient te initiëren en sturen om het beste resultaat te creëren. De ontwikkeling van leiderschap dient bij voorkeur in een groep en binnen een specifieke context plaats te vinden, omdat leidinggeven vooral het hanteren van sociale processen betreft bij het aangaan van adaptieve uitdagingen, aldus Segers & Marichal (2014). Conger (1993) stelt dat de echte uitdaging het inbedden van leiderschapsonwikkeling in de organisatie is, met andere woorden, ervoor zorgen dat het een “willekeurig proces” wordt, waarbij verantwoording en evaluatie overbodig zijn. Day (2014) merkt op dat de veronderstelling dat leiderschapsonwikkeling alleen kan plaatsvinden met behulp van speciaal ontworpen trajecten – gegeven op bepaalde locaties – achterhaald is. Hij stelt dat organisaties vaak verschillende initiatieven ontwikkelen en implementeren – oorspronkelijk om andere redenen dan leiderschapsonwikkeling – welke vervolgens dienen als ruggengraat voor leiderschapsonwikkeling. ‘360-Graden feedback’ was bijvoorbeeld oorspronkelijk bedoeld voor het verbeteren van prestatiebeheer, ‘mentoring’ was bedacht om

bedrijfsocialisatie te vergemakkelijken en ‘action learning’ om de productiviteit te verhogen (Day, 2014). Leiderschapsontwikkeling binnen de context van lopende werkzaamheden, welke zijn gekoppeld aan strategische doeleinden, is het meest effectief (Dotlich & Noel, 1998).

Bij het ontwikkelen van leiderschap is aandacht voor zowel menselijk als sociaal kapitaal van belang. Bij menselijk kapitaal ligt de nadruk op het ontwikkelen van individuele kennis, vaardigheden en capaciteiten. Bij sociaal kapitaal ligt de nadruk op het opbouwen van (sociale) netwerkrelaties tussen individuen en hulpbronnen die organisatorische waarde creëren. De kern van sociaal kapitaal komt voort uit de gedachte dat wederzijds vertrouwen en respect resulteert in verbintenissen, in de vorm van wederzijdse verplichtingen (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Een belangrijk onderdeel van sociaal kapitaal is de cognitieve dimensie, ofwel hulpbronnen in de vorm van gedeelde representaties en collectieve betekenissen tussen personen. Uitingen hiervan zijn terug te zien in de organisatiecultuur of een gedeelde visie op basis van gemeenschappelijke waarden (Day, 2014). Segers & Marichal (2014) zien een directe verbinding tussen sociaal kapitaal en gedeeld leiderschap, waarbij sociaal kapitaal volgens hen een visie, vertrouwen en gedeelde ambitie veronderstelt. Dit is nodig omdat de organisatiedoelen en de adaptieve uitdagingen die daaruit voortkomen, vragen om risicovolle vernieuwingsprocessen, aldus Kessels (2015).

### 2.5.1 Toepassing leiderschapsontwikkeling binnen de overheid

Het zijn de ambtelijke functionarissen die de zorg voor het algemeen belang – via politiek – concreet maken en de overheid tot leven brengen (Van der Meer, 2020). Opleiding, scholing en bijscholing van ambtenaren vormen een cruciale bijdrage aan de kwaliteit ervan, aldus Van Braam (1988). Hierbij is niet alleen de scholing tot vakman, maar ook en vooral, de vorming tot leidinggevende van elementair belang. Hierbij moet de opleiding de capaciteit van de toekomstige leidinggevende om nieuwe oplossingen te bedenken voor nieuwe (of oude) problemen en deze door te voeren in positieve zin beïnvloeden (Lammers, in Van Braam, 1988, p. 296). Om met de woorden van Van Braam (1988, p. 545) te spreken: “Opleiding, training en vorming hebben ten doel de kwaliteit van het personeel te verhogen en op peil te houden; de motivatie van de ambtenaar en de aanpassing van het ambtelijk functioneren aan interne en externe veranderingen te bevorderen. Het zijn middelen tot een ‘bekwaam’ en ‘flexibel’ bestuur”.

Om bij de Nederlandse overheid in dienst te komen, is een vooropleiding veelal noodzakelijk (Van der Meer & Kerkhoff, 2016). De vorming tot ‘een goed ambtenaar’ vindt na indiensttreding plaats door het opdoen van ervaring in de functie, coaching, stages of detachering en speciaal ontwikkelde trainingen (Van Braam, 1988). Deze trainingen zijn met name gericht op de overdracht van specialistische en functiegebonden kennis en vaardigheden, zoals beroepsopleidingen, en worden veelal georganiseerd door een van de diverse onderwijsinstellingen binnen de overheid, aldus Van Braam (1988). Doordat een hogere opleiding ook voor ‘midden-ambtenaren’ steeds belangrijker is geworden om door te kunnen groeien naar een hogere functie, is het aantal onderwijsprogramma’s voor het behalen van een universitaire master tijdens de ambtelijke loopbaan toegenomen (Van der Meer & Kerkhoff, 2016). De lijst van semipublieke en private organisaties en adviesbureaus die zich richten op het onderwijs en de ontwikkeling van vaardigheden van Nederlandse ambtenaren is lang, aldus Van der Meer & Kerkhoff (2016).

Training en opleiding gericht op topambtenaren, is circa dertig jaar geleden ontstaan. Het bevat met name korte termijn trajecten om bij te blijven bij de recente trends en ontwikkelingen in het beleid, aldus Raadschelders (2016). “Er is één soort onderwerp waarin ze training krijgen, en dat is leiderschap als geavanceerde managementopleiding” (Raadschelders, 2016, p. 521). Hopman & Van den Berg (2021) stellen dat ‘lerend leiderschap’ voor de TMG de toekomst heeft, waarbij de focus bij leren en ontwikkelen vooral moet liggen bij leiderschapsontwikkeling. Overheden zetten tegenwoordig ambitieuze trainingstrajecten op, waarbij de eisen voor leidinggevendens sterk zijn toegenomen. Elementen als ervaring en uitwisseling met andere sectoren, netwerken en loopbanen maken hier vaak onderdeel van uit, aldus Van Wart, Hondeghem & Schwella (2015). Van Wart et al. (2015, p.17) benoemen vijf factoren voor het opdoen van dergelijke ervaring:

1. “vorming door het aantal geklaarde ‘uitdagende’ klussen wegen zwaarder dan een vooropleiding of training;
2. wanneer ervaring is opgedaan in een disfunctionele omgeving, zullen HR-managers dit met het initiëren van trainingen moeten compenseren;
3. senioren moeten junioren mentoren en – in toenemende mate – andersom, zodat ervaringen worden gedeeld, systemen worden doorgrond en hiaten in vaardigheid worden geïdentificeerd en verbonden aan trainingen;

4. uitwisselmogelijkheden met non-profit, privaat en publiek domein, deelname aan peer-netwerken en trainingstrajecten, vergroten het blikveld;
5. transparante en kritische beoordelingssystemen, die prestaties van zowel het individu als het collectief meten, creëren meer competente en bewuste leidinggevers”.

Van der Steen, Scherpenisse en Van Twist (2015) stellen – evenals 't Hart (2014) – dat als leidinggevers in de publieke sector willen mee veranderen met alle ontwikkelingen, zij in staat moeten zijn om meerdere systemen en werkvormen naast elkaar te gebruiken. Van der Wal (2017) sluit zich hierbij aan en stelt dat zowel de traditionele als de nieuwe rollen, waarden en competenties hiervoor belangrijk zijn. Sommige oude rollen, zoals die van regelgever, beschermer, bemiddelaar en expert, blijven onveranderd. Andere rollen, zoals die van commissaris, makelaar en reticulist<sup>4</sup> evolueren. Weer andere rollen, zoals die van verteller, midden-wever, systeem-architect en navigator, zijn nieuw, aldus Van der Wal, 2017. De vermenging van deze oude en nieuwe rollen verloopt niet altijd harmonieus, waarbij de Weberiaanse kernkwaliteit van expertise concurreert om aandacht met andere cruciale competenties en waarden (Van der Wal, 2017).

## 2.6 Contextueel model van mogelijk verklarende factoren

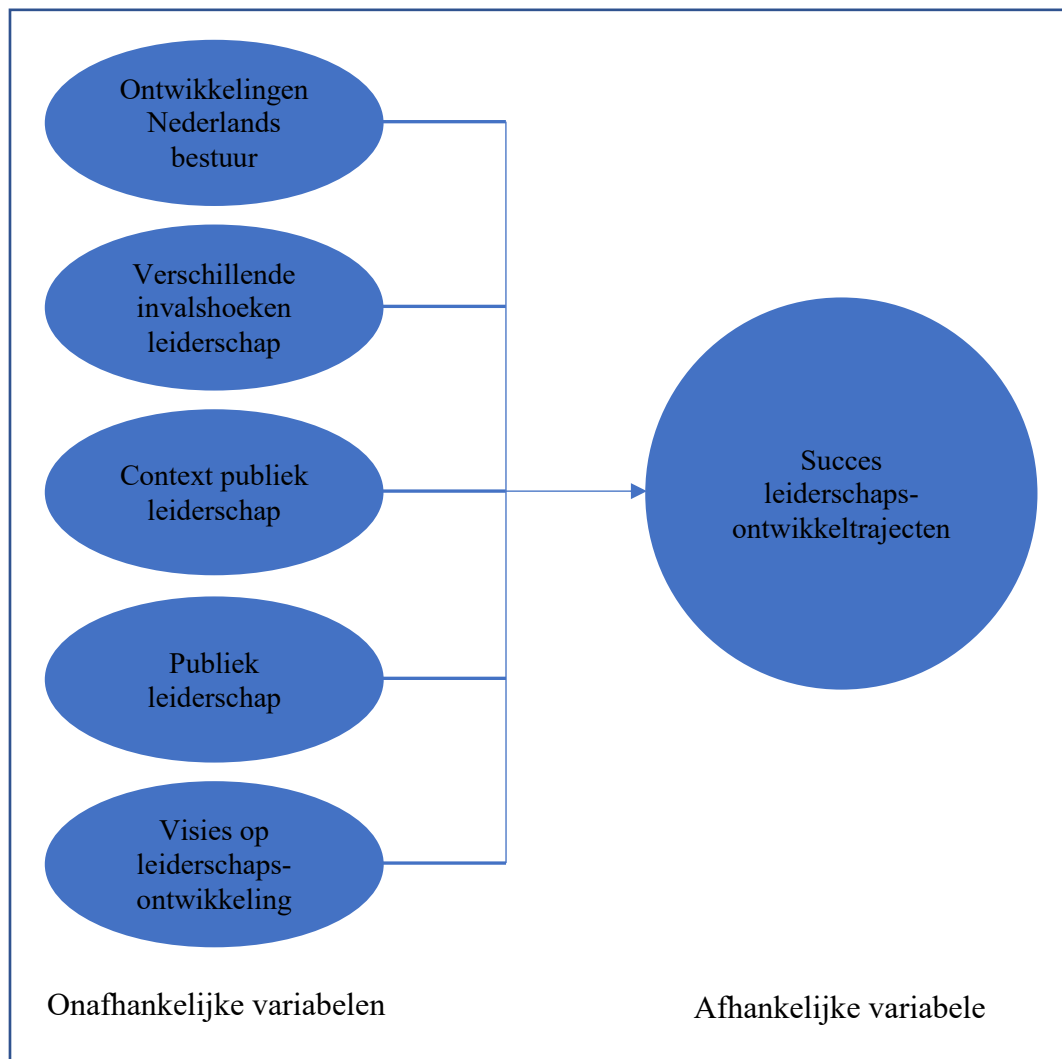
Op basis van de onderzoeksvraag en bovenstaand theoretisch kader, zijn de volgende factoren vastgesteld als mogelijk verklarend voor het effect van leiderschapsontwikkeltrajecten:

- ontwikkelingen Nederlands bestuur;
- verschillende invalshoeken leiderschap;
- context publiek leiderschap;
- publiek leiderschap;
- visies op leiderschapontwikkeling.

Figuur 1 toont een schematische weergave van de mogelijk verklarende factoren (onafhankelijke variabelen) op het succes van leiderschapsontwikkeltrajecten (afhankelijke variabele).

---

<sup>4</sup> Reticulist: subtiele strategische persoonlijke ‘netwerk’-kwaliteiten binnen complex bestuurlijk systeem (Raats, 2016)



*Figuur 1.* Contextueel model van mogelijk verklarende factoren

## 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt en waarom voor deze methoden is gekozen, om zo de reproduceerbaarheid te waarborgen. Eerst worden de keuzes voor de onderzoeksstrategie en het onderzoeksontwerp uitgelegd. Hierna wordt in paragraaf 3.2 toegelicht waarom er is gekozen voor deskresearch en interviews om data te verzamelen. Vervolgens wordt verder ingegaan op hoe de respondenten zijn geselecteerd en op welke wijze is getracht om een representatieve afspiegeling van de onderzoekspopulatie te creëren. Hierna wordt stilgestaan bij het Participant Satisfaction Model, op basis waarvan de interviews zijn vormgegeven. In paragraaf 3.3 wordt de operationalisatie uitgewerkt, waarbij de vertaalslag wordt gemaakt van de theoretische begrippen uit hoofdstuk 2, naar de wijze waarop deze worden gemeten. Hierbij wordt toegelicht hoe de interviews zijn vormgegeven en hoe het coderingsschema voor de verwerking van de data uit de interviews is opgemaakt. In paragraaf 3.4 wordt de methode van data-analyse toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Na een oriënterend gesprek met Van Duinen, coördinerend adviseur leiderschap en organisatie bij de Directie Personeels-, Management- en Organisatieontwikkeling van DJI, en tevens verantwoordelijk voor het leiderschapsonwikkeltraject, is DJI akkoord gegaan met dit onderzoek naar welke factoren de mate van succes van het leiderschapsonwikkeltraject bij DJI kunnen verklaren en in hoeverre dit aansluit bij de behoefte en verwachtingen van leidinggevenden.

### 3.1 Strategie en onderzoeksontwerp

Omdat er weinig bekend is over het onderzoeksterrein, is gekozen voor een inductief exploratief onderzoek, welke op kwalitatieve wijze is uitgevoerd. Omdat er relatief veel variabelen zijn gebruikt in slechts één casus en hierbij gedetailleerde informatie is onderzocht, kan dit onderzoek worden geclassificeerd als een ‘single casestudy’ (Vaughan, 1992). Het onderzoek was iteratief van aard, waarbij er geen bestaande theorie is getoetst, maar met een open, creatieve en flexibele onderzoeksbenadering op empirische wijze informatie is verzameld. Vooraf was niet duidelijk hoe het onderzoek zou verlopen en welke nieuwe ideeën tussendoor zouden opkomen of welke bijstellingen eventueel nodig waren. Derhalve was geen hypothese of verwachting geformuleerd. Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren

aan de kennis over factoren die bepalend kunnen zijn voor de mate van succes van leiderschapsontwikkeltrajecten binnen de publieke sector en daarmee een basis te leggen voor mogelijk verklarend vervolgonderzoek.

Omdat er geen manipulatie van omstandigheden nodig was om betrouwbare data te verzamelen, is het onderzoek non-experimenteel. Om een accuraat beeld van de huidige situatie te krijgen, worden de variabelen over een korte periode gemeten, aansluitend bij een cross-sectioneel ontwerp (Neuman, 2014).

### 3.2 Dataverzameling

De data voor dit onderzoek is uit meerdere bronnen en platformen onttrokken. Voor het theoretisch kader zijn hiervoor de online bibliotheek van de Universiteit Leiden en de zoekmachine Google Scholar gebruikt. Ter voorbereiding en aanvulling op het veldonderzoek is eerst deskresearch gedaan, alvorens interviews zijn afgenomen.

#### **Deskresearch**

Om een helder beeld te krijgen van de organisatie is eerst de website geraadpleegd. Aanvullend is alle documentatie die de organisatie beschikbaar heeft gesteld voor de uitvoering van dit onderzoek geanalyseerd op basis van relevantie en bruikbaarheid, bestaande uit:

- SPP DJI 2025 Robuust en flexibel, 14 mei 2019;
- nota traject ontwikkeling organisatie en leiderschap ‘DJI in beweging’, 25 juni 2020;
- nota afronding traject ‘Leiderschap in uitvoering’, 7 april 2021;
- Visie leiderschap DJI, november 2021.

#### **Interviews**

Na het oriënterend gesprek met trajectleider Van Duinen, is bij haar eveneens een diepte-interview afgenomen, om zoveel mogelijk informatie te vergaren over het onderzoeksonderwerp.

Met oog op de beschikbare middelen – met name de beschikbare tijd – is gekozen voor een beperkte selectie respondenten, waarbij gebruik is gemaakt van een gestratificeerde steekproef. Een eerste criterium was deelname aan een online event leiderschapsontwikkeling

dat DJI in februari 2021 heeft georganiseerd. Omdat er geen deelnemerslijst was, zijn op basis van toeval twee leidinggevenden rechtstreeks benaderd met de vragen of zij hebben deelgenomen aan het dit event en (zo ja) of zij bereid zijn om hierover te worden geïnterviewd. Beiden reageerden positief en enthousiast. Na contact met enkele HR-adviseurs, business-controllers en een directiesecretaris, was het aantal respondenten dat heeft deelgenomen aan het event gestegen naar zeven.

Bij de selectie van deze respondenten is getracht om een representatieve afspiegeling van alle verschillende leidinggevende functies te bewerkstelligen. Vanwege de drukte op de werkvloer van DJI, onder meer het gevolg van Covid-19, is dit niet gelukt. Het is wel gelukt om een grote variatie te bewerkstelligen: alle respondenten werken op een andere locatie verspreid over Nederland, bij de volgende onderdelen: Justitiële Jeugdinrichting (JJ), Dienst Geestelijke Verzorging (DGV), Shared Service Center DJI (SSC), Opleidingsinstituut DJI (OI), Detentiecentrum (DC) en Gevangeniswezen (GW)<sup>5</sup>. De respondenten hebben allen een andere leidinggevende functie en werken op een verschillend soort afdeling<sup>6</sup>. Dit heeft geresulteerd in de volgende variatie van functies:

- Hoofd Bestuursondersteuning
- Toegevoegd Directielid
- Teamleider HR-Administratie
- Operationeel Manager
- Afdelingshoofd
- Plaatsvervangend Vestigingsdirecteur
- Operationeel Manager

Het aantal jaar ervaring als leidinggevende varieert tussen 2 en 37 jaar en er is rekening gehouden met representatieve verdeling man/ vrouw. Hier was sprake van non-probability sampling; deze selectie berust niet op toeval, wat de representativiteit van de respondenten versterkt.

---

<sup>5</sup> Formeel vormen Gevangeniswezen en Detentiecentra samen het dienstonderdeel GW-VB, omdat de werkzaamheden verschillen, worden ze in dit onderzoek separaat behandeld.

<sup>6</sup> Ter illustratie: het hoofd Verplegingsdienst, het hoofd Intensief Toezicht, het hoofd Sport enzovoort hebben allen dezelfde formele functienaam.



Er zijn twee interviewscripts opgemaakt, een voor trajectleider Van Duinen en een voor de respondenten die hebben deelgenomen aan het online event leiderschapsontwikkeling. Omdat het onderzoek iteratief en flexibel was, zijn vooraf slechts enkele hoofd- en deelvragen geformuleerd conform een semigestructureerde opzet. Voorafgaand aan de interviews zijn de hoofd- en deelvragen gedeeld met de respondenten en is toestemming gevraagd voor een geluidsopname. Overeenkomstig de richtlijnen van Boeije (2005) is na elke hoofdvraag gecontroleerd of de respons relevant, volledig, valide en duidelijk was.

In de interviewscripts (bijlage 1) en het coderingsschema (bijlage 2) staan de trajectleider weergegeven als respondent 1 en zijn de leidinggevendenden weergegeven als respondent 2 tot en met 8. De trajectmanager heeft toestemming gegeven voor gebruik van haar voor- en achternaam. Omdat enkele van de overige 7 respondenten anonimiteit hebben verzocht, is de hele groep van leidinggevendenden geanonimiseerd.

Deze wijze van data verzamelen sluit aan bij het Participant Satisfaction Model (PS-Model); een benadering waarbij deelnemers worden gevraagd naar hun tevredenheid over bijvoorbeeld de organisatie en of er wordt voorzien in hun behoeften (Rainey, 2014). Er is vooralsnog geen sluitende meetmethode bekend om binnen de publieke sector organisatiedoelen te definiëren en prestaties en effectiviteit te meten; alle methoden hebben zwakke en sterke punten, aldus Hall & Tolbert (2004). Er is voor het PS-Model gekozen omdat het cruciale inzichten kan toevoegen aan het effect van hetgeen wordt gemeten (Rainey, 2014).

### 3.3 Operationalisatie

De onderwerpen ‘ontwikkelingen Nederlands bestuur’, ‘verschillende invalshoeken leiderschap’, ‘context publiek leiderschap’, ‘publiek leiderschap’ en ‘visies op leiderschapsontwikkeling’ zijn gebruikt als *sensitizing concepts* en staan centraal in de opzet van het onderzoek. De onderstaande indeling, zoals beschreven in het theoretisch kader, is gebruikt bij het vormgeven van de interviews en het coderen van de interview transcripten:

1. Ontwikkelingen Nederlands bestuur
  - samenstelling ambtelijk personeel Rijksoverheid
2. Verschillende invalshoeken leiderschap
  - managementopvattingen

- theorie X-Y
  - transactioneel en transformationeel leiderschap
3. Context publiek leiderschap
    - politieke factoren
    - structuren, controles en verwachtingen
    - externe invloeden
  4. Publiek leiderschap
  5. Visies op leiderschapsontwikkeling
    - toepassing leiderschapsontwikkeling binnen de overheid

Aangevuld met:

6. Aanvullende informatie

### 3.3.1 Coderingsschema

Bovenstaande onderwerpen zijn als leidend gehouden voor de structuur van het coderingsschema voor een heldere vormgeving. Het coderingsschema kent negen kolommen. In de eerste kolom staan de tekstfragmenten van de respondenten. In kolom twee staat welke respondent het betreft. Deze waarde varieert van 1 tot 9, aangezien dit onderzoek gebruik maakt van acht respondenten. Hierbij is onderstaande codering van respondenten aangehouden. Omdat twee van de respondenten een directeursfunctie bekleden, zijn hun medewerkers tevens leidinggevend. Omdat dit relevant is voor het onderzoek, is achter hun codenummer een D geplaatst.

<b>Naam respondent</b>	<b>Functie respondent</b>	<b>Code respondent</b>
M. van Duinen	Coördinerend adviseur leiderschap en organisatie tevens trajectleider leiderschapsontwikkeltraject	1
Anoniem	Hoofd Bestuursondersteuning	2
Anoniem	Toegevoegd Directielid	3D
Anoniem	Teamleider HR-Administratie	4
Anoniem	Operationeel Manager	5
Anoniem	Afdelingshoofd	6
Anoniem	Plaatsvervangend Vestigingsdirecteur	7D
Anoniem	Operationeel Manager	8

In kolom drie tot en met negen van het coderingsschema hebben de onderwerpen een eigen kolom. De invulmogelijkheid betreft een 'X' of een lege cel. 'X' betekent dat het tekstfragment relevant is voor dat onderwerp. Tevens kan een tekstfragment relevant zijn voor één of meerdere onderwerpen. Kolom negen betreft aanvullende informatie welke niet specifiek bij een onderwerp past, maar wel relevant is voor het geheel. De tekstfragmenten zijn gesorteerd op respondent. Omdat het coderingsschema in het programma Excel is opgemaakt, is bij het analyseren van de informatie gebruikt gemaakt van de functie 'filter' om de teksten op onderwerp te selecteren. Tot slot is een kleurencode toegepast op rij-niveau; wanneer het kader groen is, is de tekst als citaat of parafrasering opgenomen in de analyse. Vanwege de grote omvang is het coderingsschema als bijlage 2 separaat meegestuurd met dit onderzoeksdocument.

### 3.4 Methode van data-analyse

Het theoretisch kader – aangevuld met de informatie uit de deskresearch – is gebruikt om richting te geven aan de interviews. Hierbij is gebruik gemaakt een semigestructureerd format, zodat ruimte is voor het bespreken en uitvragen van factoren die respondenten zelf aandragen. Van elk interview is een geluidsopname gemaakt dat is gebruikt voor transcriptie. Tot slot zijn relevante citaten gecombineerd met de het theoretisch kader op basis waarvan de onderzoeksvraag is beantwoord.

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Neuman (2014) stelt dat er met name over onderwerpen waar weinig wetenschappelijk onderzoek naar is verricht, er vier veelgebruikte methoden zijn waar mensen op vertrouwen om kennis te verwerven en beslissingen te nemen. Dit zijn: persoonlijke ervaring en gezond verstand, experts en autoriteiten, populaire berichten en berichten in de media, ideologische overtuigingen en waarden. Deze methoden resulteren echter vaak in foutieve besluitvorming, aldus Neuman, 2014. Ondanks dat enkele critici zoals In 't Veld (2021) stellen dat de aanvaarding door machtshebbers van het gezag van de wetenschap als beslisser over de geldigheid van waarheidsclaims in belangrijke delen van de wereld is verzwakt, draagt sociaal wetenschappelijk onderzoek wel bij aan het verbeteren van besluitvorming en het begrijpen van het sociale leven in het algemeen (Neuman, 2014). Een voorwaarde hierbij is dat het onderzoek valide en betrouwbaar is uitgevoerd.

In dit (sociaal wetenschappelijk) onderzoek is gebruik gemaakt van literatuurreview, deskresearch en interviews bij acht verschillende actoren. Wanneer het onderzoeksonderwerp gevoelig ligt bij de respondenten – wat in dit onderzoek mogelijk het geval kan zijn – bestaat het risico dat zij hun antwoorden een sociaal wenselijke kleur geven. Doordat de antwoorden niet herleidbaar zijn naar de respondenten die aan het leiderschapstraject hebben deelgenomen, kunnen zij ‘vrijuit’ praten, wat ten gunste komt van de interne validiteit. Ook kunnen de respondenten zich goed voorbereiden, doordat zij de hoofdvragen vooraf ontvangen en duidelijk wordt gecommuniceerd wat het doel van het onderzoek is. De verwachting is derhalve dat het risico op bias is geminimaliseerd en de gekozen onderzoeksmethode valide is.

### **Externe validiteit**

De externe validiteit is kenmerkend voor een ‘risico’ van het gebruik van het Participant Satisfaction Model (Rainey, 2014). Er wordt weliswaar zeer waardevolle data opgehaald bij de respondenten, wanneer niet alle actoren worden bevraagd in het onderzoek, zoals bijvoorbeeld medewerkers of klanten, is het lastig om de data te generaliseren over andere personen, situaties en perioden. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot deelnemers van het online event leiderschapsontwikkeling. Indien overige actoren wel waren meegenomen in het onderzoek, had dit vermoedelijk een positief effect gehad op de externe validiteit.

### **Betrouwbaarheid**

Het risico van een subjectieve meting zoals is gedaan in dit onderzoek, betreft de mogelijkheid dat de opgehaalde data vooroordelen van de respondent bevat en daarmee de betrouwbaarheid negatief beïnvloedt (Golden, 1992). Objectieve metingen geven een meer nauwkeurige afspiegeling van ‘de echte wereld’ en minimaliseren de beoordelingsvrijheid van de onderzoeker (Meier & Brudney, 2017). Voor dit onderzoek is een objectieve meting echter niet toereikend omdat er – vooralsnog – geen meetinstrument is uitgevonden die in staat is om de complexe dimensie van prestatiemeting binnen de publieke sector te vatten (Lee & Whitford, 2009). Daar komt bij dat verschillende onderzoekers hebben vastgesteld dat perceptiemeting een geschikte wijze is om de complexe dimensie van prestaties binnen de publieke sector te meten (Lee & Whitford, 2009).

Wanneer een grotere groep respondenten was geïnterviewd, had dit de representativiteit verhoogt en betrouwbaarheid van het onderzoek versterkt. Dit is – tot op zekere hoogte – gecompenseerd door gebruik te maken van een non-probability-sampling en de variatie tussen de respondenten te maximaliseren.

## 4. Leiderschapsontwikkeling bij DJI: empirie en analyse

In dit hoofdstuk wordt eerst een algemene omschrijving van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) gegeven, om zo inzicht te geven in de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. Hierbij wordt ingegaan op de verschillende soorten deelorganisaties, de geografische spreiding van de penitentiaire inrichtingen en jeugdinstituten en de kerntaken en focuslijnen van DJI. Om te begrijpen hoe de huidige behoefte tot leiderschapsontwikkeling is ontstaan, wordt in paragraaf 4.2 toegelicht wat hieraan vooraf ging en welke gerelateerde acties de afgelopen jaren eerder door de organisatie zijn ondernomen. In paragraaf 4.3 wordt het meest recente leiderschapstraject van DJI besproken: ‘Leiderschap in uitvoering’. Het door de organisatie beoogde effect wordt beschreven in sub-paragraaf 4.3.1 en in sub-paragraaf 4.3.2 wordt stilgestaan bij hoe de organisatie terugkijkt op het leiderschapstraject. Deze informatie is relevant om te kunnen vergelijken met hoe de respondenten terugkijken op het leiderschapstraject. Dit wordt uitgebreid behandeld in paragraaf 4.4, waarbij de respondenten aangeven hoe zij het leiderschapstraject hebben beleefd en in hoeverre dat aansluit bij hun verwachtingen en behoeften aan leiderschapsontwikkeling. Hiermee zal de mate van succes van het leiderschapstraject worden gemeten. Deze paragraaf houdt dezelfde structuur aan als het theoretisch kader.

In sub-paragraaf 4.4.1 komen zaken aan de orde die respondenten in het leiderschapstraject hebben ervaren en die een relatie hebben met ontwikkelingen in het Nederlands bestuur. In sub-paragraaf 4.4.2 wordt weergegeven welke kenmerken van verschillende invalshoeken op leiderschap mogelijk van invloed zijn geweest op hoe de respondenten het leiderschapstraject hebben ervaren. Sub-paragraaf 4.4.3 worden elementen voortkomend uit de context van publiek leiderschap besproken, die een relatie hebben met hoe de respondenten het leiderschapstraject hebben ervaren. Omdat tijdens het onderzoek is gebleken dat dit sterk verband houdt het concept ‘publiek leiderschap’, zijn deze twee mogelijke succesfactoren in deze analyse samengevoegd. In sub-paragraaf 4.4.4 staan visies op leiderschapsontwikkeling centraal. In deze sub-paragraaf wordt besproken hoe het leiderschapstraject zich verhoudt tot de visies van de respondenten op leiderschapsontwikkeling. Er wordt per fase van het leiderschapstraject teruggeblikt; eerst op het online event en vervolgens op de werkplaatsen die vanuit het traject werden georganiseerd. Vanuit het leiderschapstraject is een ‘visie op leiderschap’ ontwikkeld, waarbij in deze sub-paragraaf eveneens wordt besproken in hoeverre dit aansluit bij de behoefte van de respondenten. Hierna wordt toegelicht tot welke inzichten

de respondenten zijn gekomen door hun deelname aan het leiderschapstraject. Deze subparagraaf sluit af met aanvullende suggesties van de respondenten om leiderschapsontwikkeling bij DJI te versterken.

#### 4.1 Algemene omschrijving van de organisatie DJI

Om te begrijpen hoe het leiderschap en de leiderschapsontwikkeling van DJI is vormgegeven, wordt eerst een algemene beschrijving van de organisatie gegeven.

DJI voert namens de minister van Justitie en Veiligheid straffen en vrijheidsbenemende maatregelen uit die door de rechter zijn opgelegd. Hierbij draagt DJI als agentschap onder het ministerie van Justitie en Veiligheid de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse verzorging van de volwassenen en jongeren in haar inrichtingen. De justitiabelen – ofwel alle mensen die bij DJI zijn ingesloten – zijn gedetineerd in een penitentiaire inrichting (PI), een rijksjustitiële jeugdinrichting (RJI) of verblijven in een detentiecentrum (DC) of een forensisch psychiatrisch centrum (FPC). Jaarlijks stromen er ruim 37.000 nieuwe justitiabelen in. Samen met hen werkt DJI aan de voorbereiding op hun terugkeer in de maatschappij (DJI, 2021b).

DJI heeft 50 locaties verspreid over het land en ruim 15.000 medewerkers, waaronder circa 1.200 leidinggevenden (DJI, 2021b). Hiermee is DJI een van de grootste overheidsorganisaties van Nederland. Het grootste deel van de organisatie valt onder de divisie Gevangeniswezen en Vreemdelingenbewaring (GW/VB). Daarnaast zijn er de divisie Forensische zorg/ Justitiële Jeugdinrichtingen en de divisie Individuele Zaken. Naast verschillende directies die samen het Hoofdkantoor DJI vormen, heeft DJI zes landelijke diensten: Dienst Geestelijke Verzorging (DGV), Dienst Vervoer en Ondersteuning (DV&O), Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP), Opleidingsinstituut DJI (OI DJI), Shared Service Center DJI (SSC DJI) en tot 1 januari '22 het Shared Service Center ICT (SSC-I) (DJI, 2021b).

De kerntaak van DJI is bijdragen aan de veiligheid van de maatschappij, door ‘insluiten, herstellen en voorkomen’. De koers van DJI hierbij is samengebracht in de volgende drie focuslijnen (DJI, 2019):

1. Justitiabelen zijn van de maatschappij

*De maatschappelijke opgave staat centraal*

2. Emancipatie van de uitvoeringsorganisatie  
*Vertrouwen in onze expertise en deze profileren*
3. DJI is een mensenorganisatie  
*Medewerkers zijn ons kapitaal*

#### 4.2 Ontstaan behoefte leiderschapontwikkeling bij DJI

In deze paragraaf wordt kort toegelicht hoe de behoefte aan leiderschapontwikkeling bij DJI is ontstaan en welke gerelateerde acties de afgelopen jaren eerder door de organisatie zijn ondernomen. Inzicht hierin draagt bij aan het begrip hoe de huidige behoefte naar leiderschapontwikkeling is ontstaan.

De behoefte om het leiderschap van DJI te versterken is enkele jaren geleden ontstaan. De toenmalige hoofddirecteur DJI had een ‘esprit de corps’ van topmanagers in gedachten, geïnspireerd door een werkwijze bij Defensie. Deze topmanagers zouden flexibel binnen DJI worden ingezet voor gedrag- en cultuurinterventies, passend bij de situatie en hun competenties (respondent 3D, bijlage 2). Door weerstand bij de beoogde topmanagers, is dit voorstel niet verder gekomen dan de tekentafel, aldus respondent 3D (bijlage 2).

In 2018/2019 heeft een pilot plaatsgevonden, waarbij alle DJI-leidinggevenden zijn geschouwd (DJI, 2019). Op basis hiervan was een beeld van leiderschap zoals dat voor DJI gewenst is uitgewerkt. Kenmerken daarvan zijn (DJI, 2019, pp. 36-37):

1. elkaar aanspreken en reflecteren op gedrag;
2. samenwerken (elkaars kwaliteiten zien, gebruiken en versterken);
3. schakelen tussen strategie en processen in de operatie;
4. speerpunten met een *couleur locale*.

Ondertussen waren (en zijn) er voor DJI-relevante ontwikkelingen gaande, zoals de groeiende rol van digitale ondersteuning voor een efficiëntere gevangenis, de steeds complexer wordende populatie, de mondigere en kritischere samenleving en de versterking van de ketensamenwerking (DJI, 2021c). Dit vraagt van DJI-medewerkers dat ze vaardig zijn in de bejegening van gedetineerden met psychische problemen, dat ze digitaal vaardig zijn en dat ze gedetailleerd en snel rapporteren. De medewerkers van DJI veranderen zelf ook; een baan voor het leven is vaak achterhaald en de balans tussen werk en privé neemt toe in



belangrijkheid. DJI kent daarbij een omvangrijke instroom van jonge – vaak mondige – medewerkers, waardoor medewerkers in hetzelfde team soms 40 jaar in leeftijd van elkaar verschillen. Zowel de oudgedienden als de nieuwe instroom vragen om een passende aansturing (DJI, 2021c). Overeenkomstig onderzoekers als Kotter (1996) en Gabris, Golembiewski & Ihrke (2001), stelt DJI dat de rollen van leidinggevend en als gids en motor cruciaal zijn om als organisatie goed met deze veranderingen te kunnen omgaan (DJI, 2019, pp. 36-37). “Aan hen is de taak toebedeeld om het landschap van de toekomst te verkennen, en om DJI en haar medewerkers daar op voor te bereiden” (DJI, 2020, p. 2).

Om te zorgen dat de leidinggevend van DJI competent zijn en blijven, biedt de organisatie haar leidinggevend via het Opleidingsinstituut DJI 43 verschillende leeractiviteiten aan, zoals ‘situationeel leidinggeven’, ‘beïnvloedingsstijlen’, ‘detentierecht in de praktijk’ en ‘leidinggeven bij DJI instapmodule’. Leidinggevend kunnen zich hier – na overleg met hun leidinggevende – voor opgeven via een online leerportaal (DJI, 2022). Met oog op alle ontwikkelingen heeft de hoofddirectie van DJI aangegeven dat de organisatie “meer bewegend moesten gaan denken, met meer flexibiliteit, zelfinitiatief en reflectie, niet alleen maar uitvoeren” (Van Duinen, bijlage 2). Hierbij is opnieuw de behoefte uitgesproken om het leiderschap binnen DJI een extra impuls te geven (DJI, 2021c). Het ‘wat’ en ‘hoe’ het leiderschap van DJI een impuls zou krijgen was in eerste instantie nog vrij ongevormd, wel was de beleving dat het leiderschap binnen DJI nog vrij traditioneel en procedure-gericht was (Van Duinen, bijlage 2).

#### 4.3 Beschrijving DJI-leiderschapsontwikkeltraject: ‘Leiderschap in Uitvoering’

In deze paragraaf wordt het meest recente leiderschapsontwikkeltraject van DJI besproken: ‘Leiderschap in uitvoering’. Het succes van dit traject betreft de afhankelijke variabele in dit onderzoek en is derhalve van groot belang.

Om tot versterking van het leiderschap te komen, heeft DJI het leiderschapsontwikkeltraject ‘Leiderschap in Uitvoering’ georganiseerd (hierna aangeduid met ‘het traject’). Hierbij is bewust niet aangestuurd op een specifieke leiderschapsstroming, maar is geprobeerd iets te maken dat echt specifiek voor DJI geldt (Van Duinen, bijlage 2). Onder de vlag van dit traject hebben leidinggevend van DJI tussen augustus 2020 en april 2021 samen verkend hoe DJI

kan meebewegen met alle trends en ontwikkelingen en welk leiderschap DJI daarvoor nodig heeft. Het traject Leiderschap in Uitvoering bestond uit drie fasen:

*Fase 1: Ontwikkelen visie, betrekken top*

De kern in deze fase was het activeren en betrekken van de DJI-top en het ontwikkelen van een visie op leiderschap. In 2019 en begin 2020 heeft een ronde individuele interviews plaatsgevonden binnen het DJI-Groepsberaad<sup>7</sup>, onder andere over leiderschapsvoorkeuren. In februari 2020 heeft binnen het groepsberaad een try-out van een ‘werkplaats’ plaatsgevonden; een sessie met tien tot twaalf directeuren, waarbij twee trekkers vanuit de deelnemers verantwoordelijk zijn voor de inhoud en de werkvormen (Van Duinen, bijlage 2). Vervolgens zijn er nog drie strategische werkplaatsen voor velddirecteuren georganiseerd, twee denktanks en is de koers van het traject besproken in alle formele gremia (DJI, 2021a).

Voor het ontwikkelen van de visie op leiderschap zijn onder meer de rode draden uit de interne schouw van leidinggevendens gebruikt en is input verkregen uit rijksbrede visies, waaronder de visie op publiek leiderschap van de ABD (DJI, 2019). Met intern onderzoek heeft DJI opgehaald waar de sterke punten en groeimogelijkheden zitten en heeft ook deze input verwerkt in de visie op leiderschap (DJI, 2021c). De basis van de DJI-visie op leiderschap bestaat uit drie elementen: verbonden, wendbaar en scherp. In de visie worden deze elementen aangeduid als leiderschapsleutels. Figuur 2 toont aan hoe de leidinggevendens over een drietal assen (binnen - buiten, hard - zacht, denken - doen) kunnen navigeren naar het leiderschap (de sleutel) waar het moment om vraagt. Waar de leidinggevende staat op de as en hoe hij erover beweegt is afhankelijk van de situatie en van de functie. Met deze drie sleutels wil DJI het leiderschap vormen dat nodig is om de organisatie op koers te houden (DJI, 2021c).

*Fase 2: uitwerken visie, informeren en betrekken van alle leidinggevendens*

De kern in fase twee was het online event ‘deel je leiderschap, maak verbinding’. Het doel hierbij was het bewerkstelligen van een breed bereik en het actief betrekken en enthousiasmeren van zoveel mogelijk leidinggevendens (DJI, 2021a). Respondent 1 (Van Duinen) was als organisator en gespreksleider aanwezig bij het online event leiderschapsontwikkeling (fase 2 van het traject). Alle overige respondenten hebben hieraan

---

<sup>7</sup> Het Groepsberaad is het hoogste overlegorgaan binnen DJI.

deelgenomen. Oorspronkelijk was de deelnamebereidheid vrij laag, echter na het inzetten van meerdere acties, nam het aantal deelnemers sterk toe. De organisatie heeft de verwachting dat de eerdere terughoudendheid deels voortkwam uit de drukte door de Corona-maatregelen, deels door de onbekendheid van dit soort trajecten en deels met een gebrek aan enthousiasme bij leidinggevendenden die al eerdere trajecten hebben meegemaakt (DJI, 2021a).

Uit fase twee is een overzicht met gedragstips behorende bij de visie en een compilatie van het event voortgekomen. De compilatie wordt inmiddels gebruikt bij interne opleidingen gegeven door het Opleidingsinstituut DJI (DJI, 2021a).



*Figuur 2. De drie leiderschapsleutels: Verbonden, Wendbaar, Scherp. Overgenomen uit “Verbonden, Wendbaar, Scherp, visie Leiderschap DJI” door DJI, 2021c, p. 8-9*

### *Fase 3: Toepassen op de werkvloer, eigenaarschap*

De kern in deze fase was het – middels 15 verschillende regionale werkplaatsen – laten ontstaan en voortzetten van het gesprek op lokaal, individueel niveau. Alle leidinggevendenden die interesse hadden, konden zich voor een werkplaats opgeven. Dit vormde gemengde

groepen, met verschillende onderdelen en niveaus, waarbij leidinggevendenden zelf het gesprek over leiderschap voortzetten (DJI, 2021a). Uit de interviews bleek dat van de zeven deelnemers er vier hebben deelgenomen aan de werkgroepen die hierna zijn georganiseerd (fase 3 van het traject). Drie van de vier respondenten die ook fase 3 hebben doorlopen, bleken de werkgroepen zelf te organiseren.

Om de leidinggevendenden die weinig of geen ervaring hebben in het doorvoeren van gedragsverandering te ondersteunen, is bij alle werkplaatsen begeleiding in de vorm van facilitators aangeboden (Van Duinen, bijlage 2). Deze facilitators dachten mee over de werkvormen en hadden tevens een stimulerende rol, waarbij het initiatief en de verantwoordelijkheid van de werkplaatsen nadrukkelijk bij de deelnemers moest blijven, aldus Van Duinen (bijlage 2). Naast het faciliteren van de werkgroepen, zijn tevens de visie op leiderschap en een kaartspel over gedragstips onder alle leidinggevendenden verspreid, als hulpmiddel bij collegiale gesprekken, gesprekken met het team, personeelsgesprekken en bij de schouw van leidinggevendenden (DJI, 2021a).

Na de afronding van het traject, heeft DJI zich geconcentreerd op het borgen van de lopende activiteiten binnen de dienstonderdelen, in opleidingen en HR-instrumenten (DJI, 2021a). Verdere uitweiding hierover reikt buiten de scope van dit onderzoek.

#### 4.3.1 Het beoogde effect van het DJI-leiderschapsontwikkeltraject

In deze sub-paragraaf wordt eerst beschreven wat DJI heeft beoogd te bereiken met het leiderschapsontwikkeltraject, daarna wordt weergegeven wat de organisatie in haar evaluatie op het leiderschapstraject heeft opgehaald. Deze informatie wordt gebruikt bij de vergelijking met de behoefte aan leiderschapsontwikkeling van de respondenten.

De mate van organisatie-effectiviteit wordt bepaald door de resultaten die de organisatie boekt in het bereiken van haar doelen en doelstellingen, op zowel de directe indicatoren als indirecte effecten (McCauley et al., 1989). “We doen geen leiderschap om het leiderschap. We doen het om de DJI-doelen te verwezenlijken” (Van Duinen, bijlage 2). De drie leiderschapsleutels – verbonden, wendbaar en scherp – hebben als doel het leiderschap binnen DJI te versterken. Het doel van het leiderschap is vervolgens het bijdragen aan het verwezenlijken van de kerntaken van DJI: insluiten, herstellen en voorkomen (DJI, 2021c).

Het hoofddoel van het traject was “het gezamenlijk voeren van het gesprek over de contouren van het leiderschap dat nodig is om DJI ook in de toekomst op koers te houden” (DJI, 2021a, pp.1). Er waren drie subdoelen geformuleerd:

- het ontwikkelen van een breed gedragen visie op leiderschap in DJI;
- het meewerken aan de aanpak van concrete organisatievraagstukken door leidinggevenden;
- het meewerken aan de ontwikkeling van bewegend denken, eigenaarschap, vernieuwing en externe gerichtheid in DJI (DJI, 2021a, pp.1).

Om deze doelen te bereiken, is gebruik gemaakt van enkele veranderkundige inzichten, zoals het onlosmakelijk verbinden van de visie op leiderschap met de koers van DJI, actieve sponsoring en betrokkenheid van de top van DJI en het organiseren van een breed bereik met een professionele en verzorgde uitstraling (DJI, 2021a, p. 2).

#### 4.3.2 Terugblik leiderschapsontwikkeltraject door organisatie

Overeenkomstig de stelling van Jacobsen & Andersen (2015) heeft DJI zich bij de evaluatie van het traject (gedeeltelijk) laten informeren met de input van deelgenomen leidinggevenden (DJI, 2021a, p.4). Op basis hiervan heeft de organisatie geconstateerd dat de doelen grotendeels zijn behaald. “Er is een breed gedragen visie op leiderschap ontwikkeld en leidinggevenden hebben organisatievraagstukken besproken die zijn gerelateerd aan hun eigen leiderschap. Dat een aantal leidinggevenden heeft besloten om de regionale werkplaatsen – ondanks dat het traject formeel is beëindigd – voort te zetten, laat zien dat het traject tot meer bewegend denken en eigenaarschap in DJI heeft geleid” (DJI, 2021a, p.4).

Wat wellicht beter kon is de betrokkenheid van medewerkers en het versterken van externe contacten; “er zijn zeker externen betrokken in de werkplaatsen, en medewerkers en COR zijn op diverse momenten betrokken geweest” (DJI, 2021a, p.3), maar dat had DJI graag nog meer gezien (Van Duinen, bijlage 2). In zowel het betrekken van externen als van medewerkers zijn ook meer ‘radicale’ werkvormen of aanpakken denkbaar, maar de indruk bestond dat dat niet past bij waar DJI nu staat (Van Duinen, bijlage 2). Ook de communicatie had nog sterker gekund; uit de terugkoppeling bleek dat een aantal directeuren graag meer was geïnformeerd via de formele gremia (DJI, 2021a, p.3).

#### 4.4 Beleving, behoeften en suggesties leiderschapsontwikkeling

In deze paragraaf wordt aan de hand van de verkregen data uit de interviews weergegeven hoe de respondenten het traject hebben ervaren, hoe dit zich verhoudt tot hun behoeften en verwachtingen en waar zij ruimte zien voor verbetering van leiderschapsontwikkeling. Deze informatie vormt de basis van het bepalen van de mate van succes van het leiderschapsontwikkeltraject bij DJI.

Overeenkomstig de volgorde van het theoretisch kader, wordt in sub-paragraaf 4.4.1 eerst besproken hoe de ontwikkelingen van het Nederlands bestuur, zoals decentralisatie en centralisatie van locaties en werkzaamheden en de samenstelling van het personeelsbestand het werk van leidinggevendenden bij DJI beïnvloeden. Hierna wordt in sub-paragraaf 4.4.2 besproken hoe de respondenten aankijken tegen leiderschap en wat voor leiderschapsstijl zij prefereren. Hierbij worden eveneens de onderwerpen ‘ruimte voor tegenspraak’ en ‘betrokkenheid van de DJI-directeuren’ behandeld. In sub-paragraaf 4.4.3 worden elementen voortkomend uit de context van publiek leiderschap besproken, die een relatie hebben met hoe de respondenten het leiderschapstraject hebben ervaren. Omdat tijdens het onderzoek is gebleken dat dit sterk verband houdt het concept ‘publiek leiderschap’, zijn deze twee mogelijke succesfactoren, ten behoeve van de leesbaarheid van dit onderzoek, in deze sub-analyse samengevoegd. In sub-paragraaf 4.4.4 staan visies op leiderschapsontwikkeling centraal. In deze sub-paragraaf wordt besproken hoe het leiderschapstraject zich verhoudt tot de visies van de respondenten op leiderschapsontwikkeling. Er wordt per fase van het leiderschapstraject teruggeblikt; eerst op het online event en vervolgens op de werkplaatsen die vanuit het traject werden georganiseerd. Vanuit het leiderschapstraject is een ‘visie op leiderschap’ ontwikkeld, waarbij in deze sub-paragraaf eveneens wordt besproken in hoeverre dit aansluit bij de behoefte van de respondenten. Hierna wordt toegelicht tot welke inzichten de respondenten zijn gekomen door hun deelname aan het leiderschapstraject.

##### 4.4.1 Ontwikkelingen Nederlands bestuur

In deze sub-paragraaf komen zaken aan de orde die respondenten in het leiderschapstraject hebben ervaren en die een relatie hebben met ontwikkelingen in het Nederlands bestuur.

DJI kent 50 verschillende locaties, met elk een eigen directie. Respondent 3D (bijlage 2) merkt op dat er nog veel directeuren zijn bij DJI die veelal preken voor eigen parochie en op

de rem gaan staan als DJI een organisatie-brede ontwikkeling in gang probeert te zetten. Liever zetten deze directeuren in op een eigen ontwikkeling met hun leidinggevenden, gericht op hun eigen vestigingsproblematiek (respondent 3D, bijlage 2). DJI heeft behoefte aan de kritische houding van deze velddirecteuren, maar ook dat zij zich identificeren met het topmanagement van DJI en dat ze zich realiseren dat ze soms ook opdrachten moeten uitvoeren. “Op het moment dat locatiedirecteuren zelf de koers kunnen bepalen, is de DJI-leidinggevende ver weg”, aldus respondent 3D.

Zo’n 15 jaar geleden is het Shared Service Center DJI opgericht, waarbij verschillende werkzaamheden zijn gecentraliseerd. Een aantal jaren later is ook P-Direkt opgericht als rijksbrede salarisadministratie. Respondent 8 geeft hierover aan dat deze veranderingen hebben gezorgd voor een flinke toename van administratief werk voor leidinggevenden (bijlage 2). “Korte lijntjes, zoals vroeger voor de oprichting van het SSC, werkt veel beter. Eigenlijk zou je van elke discipline zoals HR, financiën en facilitair een medewerker op de locatie moeten hebben”, aldus respondent 8 (bijlage 2).

Kijkend naar de personele samenstelling, concluderen respondenten 5, 6 en 8 dat zij vrij veel oudgedienden in hun team hebben. Deze medewerkers zijn al vele jaren een bepaalde werkwijze gewend en hanteren daarbij bepaalde kernwaardes. Het is het lastig om hen mee te krijgen in het nieuwe elan, aldus respondent 5 (bijlage 2). Ook respondent 6 benoemt de categorie ‘oude PIW’ers die in ’88 zijn begonnen’, waar nu heel andere vaardigheden van wordt gevraagd dan toen ze in dienst kwamen (bijlage 2). Hij geeft aan dat de zware categorie gedetineerden op zijn afdeling goed reageren op de nieuwe werkwijze waarbij meer wordt ingezet op resocialisatie, maar dat het de oudere medewerkers zijn die moeite hebben met de verandering (bijlage 2). “Vragen of je medewerkers van 60 jaar nog naar een opleiding stuurt vind ik lastig, over dit soort casuïstiek zou ik wel graag willen sparren met andere leidinggevenden”, aldus respondent 6 (bijlage 2). Respondent 8 heeft eveneens oudere medewerkers in zijn team, die “geweldig zijn op de werkvloer, maar moeite hebben met werk achter een computer”. Hij heeft hen uitgebreid uitgelegd waarom veilig rapporteren belangrijk is en is meegegaan naar de cursus rapporteren. “Ook de mensen die al 40 jaar in dienst zijn en nog maar 2,5 jaar moeten werken zijn nu zo ver dat ze goed rapporteren. Dat vind ik echt mooi” (respondent 8, bijlage 2).

Respondent 6 geeft aan dat 50% van zijn medewerkers gebruik maakt van de regeling dat ze vanwege hun hogere leeftijd minder uren hoeven te werken. Vanwege de zware doelgroep op zijn afdeling moet er continue gemonitord worden, maar deze medewerkers kunnen doordat ze minder werken niet worden ingezet op mentorschap (bijlage 2).

#### 4.4.2 Verschillende invalshoeken leiderschap

In deze sub-paragraaf wordt weergegeven welke kenmerken van verschillende invalshoeken op leiderschap mogelijk van invloed zijn geweest op hoe de respondenten het leiderschapstraject hebben ervaren.

Op de vraag wat voor de respondenten ‘goed leiderschap’ inhoudt, worden verschillende kenmerken genoemd. “Leiderschap is *doen*; wat je vraagt van je medewerkers moet je ook zelf tentoonspreiden. Dan geeft het betekenis aan de woorden”, aldus respondent 2 (bijlage 2). “Leiderschap is volgens mij de medewerkers in de goede positie zetten, zodat ze goede dingen doen met de ingeslotenen, waardoor het resocialiseren soepeler gaat, maar ook dat het veiliger wordt in de organisatie”, aldus respondent 7D (bijlage 2). We hebben leiderschap in ons DC zo vertaald dat de leiding aangeeft ‘wat’ er moet gebeuren en geeft daarbij kaders aan, en dat medewerkers zelf moeten bedenken ‘hoe’ ze dat willen doen (respondent 7D, bijlage 2). Alle leidinggevendenden zouden in staat zouden moeten zijn om, ondanks als iets vanzelfsprekend lijkt, toch steeds opnieuw te beoordelen of het wel als vanzelfsprekend moet worden gezien. “Daarbij moeten we onze mensen enthousiasmeren, motiveren en leren om out-of-the-box te denken, daaruit ontstaan mooie dingen” (respondent 7D, bijlage 2). Voor respondent 4 is leiderschap het beste in je medewerkers naar boven halen, waarbij ze zelf verantwoordelijkheid nemen en regie pakken op hun loopbaan (bijlage 2). Hierbij merkt ze eveneens op dat zij ziet dat er – in zijn algemeenheid – veel ruimte is voor verbetering voor leidinggevendenden binnen DJI (respondent 4, bijlage 2). Respondenten 5 en 6 noemen naast het geven van verantwoordelijkheid ook expliciet het belang van het geven van vertrouwen aan medewerkers (bijlage 2).

Respondent 3D stelt dat elk dienstonderdeel van DJI een ander ideaal voor leiderschap heeft. Wat wel generiek is, is dat alle leidinggevendenden zich zowel met de top van DJI als met het product zouden moeten identificeren (respondent 3D, bijlage 2). Respondent 7D geeft aan dat leidinggevendenden in staat moeten zijn om hun leiderschapsstijl aan te passen aan wat de groep die zij aansturen nodig heeft (bijlage 2). Respondent 3D (bijlage 2) merkt op dat de ‘bajes’



ook een bepaalde bevelstructuur nodig heeft; “waarbij er op momenten dat het moet – wanneer er crisis is, en dat kan van het ene op het andere moment – bevelen moeten worden opgevolgd. Vanuit een eenkoppige leiding. Zolang er geen crisis is kun je het loslaten, dan moet er je niet teveel op zitten. De touwtjes moeten wel van het een op het andere moment kunnen worden aangetrokken en daar horen bepaalde cultuur-, gedrags- en houdingskenmerken bij”. Respondent 8 geeft hetzelfde aan: “als er crisis gaande is, dan schreeuwen de medewerkers echt om leiding en zoeken ze naar feedback. Dat is ook mijn corebusiness” (bijlage 2).

### **Ruimte voor tegenspraak**

Het vervolg van het traject zou zich meer kunnen richten op tegenspraak; dat leidinggevendend zich meer kunnen en mogen uitspreken als ze ergens tegen zijn of last van hebben, aldus respondent 3D (bijlage 2). Als directeur weet ik wel hoe ik tegenspraak moet bieden, maar dat moeten alle leidinggevendend doen, van teamleider tot de hoogste directeur. Dit is iets dat ze voor zichzelf moeten gaan organiseren, inclusief het luisteren naar hun eigen medewerkers (respondent 3D, bijlage 2). Respondent 2 (bijlage 2) sluit zich hierbij aan: “tegenspraak bieden zou eigenlijk een onderdeel van het leiderschapstraject moeten zijn. Leidinggevendend uit het middenkader zouden hun directie moeten voeden met zaken waar ze tegenaan lopen, bijvoorbeeld de regen aan brieven en circulaire van het Hoofdkantoor”. Dit soort onderwerpen komt overigens wel aan bod in de werkplaats omdat we het zelf agenderen, maar heeft meer aandacht nodig: “als het van ons middenkader niet komt, gaat het niet gebeuren”, aldus respondent 2 (bijlage 2).

### **Betrokkenheid DJI-Directeuren**

Juist omdat de betrokkenheid van de top van DJI bij het online event zo sterk en positief was, is het een gemiste kans dat de top-leidinggevendend van DJI zich niet vaker laten zien aan het veld en daar hun interesse tonen (respondenten 2 en 4, bijlage 2). Respondent 4 geeft aan dat er nog veel te winnen is in de aandacht van de vestigingsdirecteuren; dat ze echt gaan uitspreken dat ze willen dat hun middenkader hiermee aan de slag gaat. Pas dan gaat het door de hele organisatie leven, aldus respondent 4 (bijlage 2). Respondent 6 geeft aan dat de directeuren weliswaar zijn betrokken bij de ontwikkeling van het leiderschapstraject, maar dat ze zich weinig laten zien op de werkvloer. Met name in de Corona-tijd was dat wel heel wenselijk geweest, aldus respondent 6 (bijlage 2). Ook respondent 7D benoemt het onderwerp aandacht, in zijn geval van het topmanagement: “vaak wordt van leidinggevendend verwacht

dat zij robots zijn, helemaal van directeuren. Ik vraag bijvoorbeeld na een suïcide door de ingeslotene altijd hoe het met mijn mensen gaat, deze vraag wordt nooit aan mij gesteld, terwijl ik deze persoon ook zie” (bijlage 2).

Respondent 5 ervaart de algemene aandacht van zijn leidinggevende – tevens directeur – positief. Het was zijn leidinggevende die hem en zijn collega’s wees op de mogelijkheid van deelname en die hem stimuleerde om – na enige twijfel – ‘kartrekker’ te worden van een van de werkgroepen (bijlage 2). Ook respondent 8 bespreekt het leiderschapstraject met zijn leidinggevende en wordt daarin gestimuleerd zich verder te ontwikkelen (bijlage 2).

#### 4.4.3 Publiek leiderschap en haar context

In deze sub-paragraaf worden elementen voortkomend uit de context van publiek leiderschap besproken, die een relatie hebben met hoe de respondenten het leiderschapstraject hebben ervaren. Omdat tijdens het onderzoek is gebleken dat dit sterk verband houdt het concept ‘publiek leiderschap’, zijn deze twee mogelijke succesfactoren in deze analyse samengevoegd.

Leidinggevendens laten zich gauw leiden door de waan van de dag; je wordt overspoeld met inhoudelijke vragen, de politiek verwacht iets of er gebeurt wat in de maatschappij, wat op dat moment belangrijker wordt gevonden (respondenten 4 en 7D, bijlage 2). De organisatie zou het haar leidinggevendens makkelijker kunnen maken om de focus wel op de visie te houden, door bijvoorbeeld wekelijks of maandelijks een leuk artikel, filmpje of mailtje te sturen. “Dat zou mij helpen om mij scherp te houden op de drie sleutels”, aldus respondent 4 (bijlage 2). Ook kan de kracht van herhaling en het laten terugkomen van de drie sleutels in allerlei zaken zoals vacatureteksten en functioneringsgesprekken bijdragen aan het verbinden van leidinggevendens aan de visie op leiderschap (respondent 4, bijlage 2). Respondent 7D geeft eveneens aan dat hij hoopt dat het niet een kunstje is van 1 of 2 jaar, maar dat de aandacht hiervoor blijvend is (bijlage 2).

Respondent 5 (bijlage 2) ziet dat er veel verandert in en rond DJI. De doelgroep van ingeslotenen verandert, er is meer agressie, wat zorgt voor een toenemend verloop onder het personeel. Hierdoor neemt de kennis en ervaring binnen het personeelsbestand af. Tegelijkertijd is het niet meer voldoende om de jongeren alleen sociale vaardigheden bij te leren, maar is het behandelprogramma enorm uitgebreid, waarbij de afstemming binnen het

grote hulpverleningsapparaat erg lastig is (Respondent 5, bijlage 2). Ook respondent 8 ziet grote veranderingen in de werkzaamheden: “vroeger waren PIW’ers cipers die de sleutel omdraaiden en gedetineerden lieten luchten en sporten. Nu moeten ze mentorgesprekken voeren en rapportages schrijven, dat is echt iets anders” (bijlage 2). Deze veranderingen zorgen voor een grote toename van administratieve werkzaamheden, terwijl er al zo veel werk ligt (respondent 3D en 8, bijlage 2).

Respondent 8 heeft het idee dat het leiderschapstraject meer zou kunnen inspelen op de re-integratie van gedetineerden, en dan met name de draaideurcriminelen (bijlage 2). “Ze komen steeds terug in het Justitie-circuit en het zou helpen als je meer van dezelfde disciplines bij elkaar zet. Vanuit daar kun je dit probleem uitvergrooten en vervolgens bepalen hoe we als DJI deze gedetineerden kunnen helpen om te re-integreren” (respondent 8, bijlage 2). Respondent 3D (bijlage 2) geeft aan dat het in het belang van de gedetineerden zou zijn als DJI niet met alle veranderingen en ‘modevarianten’ mee zou gaan. De beste methode om gedetineerden rustig te houden en te begeleiden is nog steeds rust, reinheid en regelmaat. Dat staat haaks op de veranderingen die DJI doorvoert, aldus respondent 3D (bijlage 2). Respondent 4 (bijlage 2) merkt op dat zij het juist goed vindt dat DJI wendbaar en flexibel wil opereren temidden van de veranderende maatschappij en dat het aan de leidinggevende is om te zorgen het hele team meegaat in de beoogde veranderingen.

#### 4.4.4 Visies op leiderschapsontwikkeling

In deze sub-paragraaf staan verschillende visies op leiderschapsontwikkeling centraal. In deze sub-paragraaf wordt besproken hoe het leiderschapstraject zich verhoudt tot de visies van de respondenten op leiderschapsontwikkeling. Er wordt per fase van het leiderschapstraject teruggeblikt; eerst op het online event en vervolgens op de werkplaatsen die vanuit het traject werden georganiseerd. Vanuit het leiderschapstraject is een ‘visie op leiderschap’ ontwikkeld, waarbij in deze sub-paragraaf eveneens wordt besproken in hoeverre dit aansluit bij de behoefte van de respondenten. Hierna wordt toegelicht tot welke inzichten de respondenten zijn gekomen door hun deelname aan het leiderschapstraject. Deze sub-paragraaf sluit af met aanvullende suggesties van de respondenten om leiderschapsontwikkeling bij DJI te versterken.

De kerntaak van DJI vraagt veel van de medewerkers. Het leiderschapstraject heeft er aan bijgedragen dat de leidinggevendenden hun medewerkers in staat stellen om die taak uit te

voeren, aldus respondent 2 (bijlage 2). Hij vult hierop aan dat hij het erg goed vindt dat DJI aandacht besteedt aan leiderschapsonwikkeling (respondent 2, bijlage 2). Respondent 5 heeft het idee dat de koppeling met de hoofddoelen van DJI wordt bepaald door het organisatieonderdeel waar je werkt. “De focus van Jeugd zit vooral op herstel en voorkomen, in een PI zit je veel meer op insluiten”, aldus respondent 5 (bijlage 2).

Respondent 5 stelt dat het leiderschapstraject met de visie en de sleutels handvatten geeft, doordat het zich richt op een aantal zaken die ruimte biedt tot ontwikkeling of gesprek, of helpt bij het duiden van problemen (bijlage 2). Respondent 7D schat in dat het leiderschapstraject zo’n 40% van ‘zijn’ DC heeft bereikt, waarbij hen een gevoel van betrokkenheid is gegeven (bijlage 2). Hij stelt eveneens dat in de theorie van het traject veel zit waaruit leidinggevendens iets op kunnen halen en dat hij het traject als een ‘container’ ziet. De stap naar maatwerk, naar leiderschapsonwikkeling gericht op de persoon, mist hierbij nog (respondent 7D, bijlage 2). Respondent 7D geeft eveneens aan dat hij in het leiderschapstraject enkele connecties miste, zoals praktijksituaties, maar ook de link naar gedetineerden. Ook vanuit die hoek had input kunnen worden opgehaald voor de visie op leiderschap, door hen te vragen wat zij terugzien van het leiderschap bij DJI (respondent 7D, bijlage 2).

### **Terugblik op leiderschapsonwikkeltraject fase 2: online event leiderschapsonwikkeling**

Respondenten 2, 3D en 4 (bijlage 2) zijn van mening dat het online event erg professioneel was opgezet. Niet alleen kwamen leidinggevendens uit verschillende functies op ongedwongen wijze aan het woord (respondent 3D, bijlage 2), het was een mooie samenwerking tussen het hoofdkantoor DJI en het veld (respondent 2, bijlage 2). “Dat de plaatsvervangend Hoofddirecteur van DJI tijdens het event vertelde dat ook hij voortdurend twijfelt of hij de goede keuzes maakt, heeft indruk gemaakt en roept herkenning op bij andere leidinggevendens” (respondent 2, bijlage 2). Respondent 4 (bijlage 2) was erg te spreken over de ‘ronde-tafel-vorm’, waarbij mooie dialogen plaatsvonden, en zag het online event vooral als een aftrap richting de werkplaatsen. Ook respondent 8 vond het online event leerzaam en heeft het idee dat leidinggevendens daar veel van elkaar konden leren. Wel zag hij dat de meningen daarover waren verdeeld; er waren verschillende leidinggevendens die tijdens de break-out sessies aangaven dat ze het event zonde vonden van hun tijd en er niets van leerden, aldus respondent 8 (bijlage 2).

Respondent 7D (bijlage 2) geeft aan dat er naar zijn idee te veel werd gezonden tijdens het event, waardoor hij zich niet echt deelnemer voelde. Hij miste ‘aha-momenten’ en had gehoopt dat er meer tijd zou zijn tijdens de break-out sessies met andere leidinggevendenden om in kleine groepjes onderling over de inhoud te praten en zo van elkaar te kunnen leren. “De kennismaking in de break-out rooms was leuk en waardevol, maar domineerde de inhoud. Zonde, want de onderwerpen waren goed gekozen”, aldus respondent 7D (bijlage 2). Ook respondent 8 vond de groepen tijdens de break-out sessies te groot en had graag meer tijd besteedt aan de inhoud (bijlage 2).

Respondent 6 miste tijdens het online event de kernelementen waarop hij zijn werk baseert, namelijk openheid, transparantie en eerlijkheid. Hij had het gevoel dat de aansluiting met de praktijk miste en had het traject graag in de vorm van intervisie-bijeenkomsten gezien (respondent 6, bijlage 2).

### **Terugblik op leiderschapsontwikkeltraject fase 3: werkplaatsen**

Respondent 5 geeft aan dat hij gedurende de werkplaatsessies samen met zijn mede werkplaatsorganisator wekelijks contact had, om door te nemen wat belangrijke en actuele topics waren en zo de werkplaatsen voorbereidde (bijlage 2). Hierbij is niet expliciet gekeken naar aansluiting met de DJI-hoofdoelen, maar kwamen onderwerpen als zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen aan bod (respondent 5, bijlage 2). “Doordat de discussies organisatie-breed werden opengegoid met onderwerpen die ons allemaal aangaan, werden ook de collega’s aangezet die wat meer op zichzelf gericht zijn”, aldus respondent 5 (bijlage 2). Respondent 2 geeft aan dat hij zeer te spreken is over de ondersteuning die de organisatie heeft geboden in de vorm van de facilitator, bij het organiseren van de werkplaatsen (bijlage 2).

Respondent 4 geeft aan dat de leidinggevendenden die zich hadden opgegeven voor de werkplaatsen degenen zijn die zich willen blijven ontwikkelen. “De betrokkenheid van deze collega’s bij de werkplaatsen was duidelijk zichtbaar”, aldus respondenten 2 en 4 (bijlage 2). Respondent 8 merkt op dat het aantal deelnemers tijdens de 1<sup>e</sup> werkplaats te hoog was, nadat hij dit had aangegeven bij de organisator zijn de groepen voor de vervolgwerkplaatsen kleiner gemaakt (bijlage 2).

Leidinggeevenden bespraken onderling waar ze mee worstelen, gaven tips en deelden successen (respondenten 2 en 5, bijlage 2). Respondent 7D heeft niet deelgenomen aan de werkplaatsen, maar heeft wel het idee dat het een goede manier is om ervaringen uit te wisselen. Hierbij is het wel van belang dat de groepen klein zijn, omdat mensen dan sneller over de drempel durven te gaan om zaken te bespreken die ze lastig vinden (respondent 7D, bijlage 2).

Respondent 8 geeft aan bij 3 werkplaatsen te zijn geweest en dat hij er zeker nog bij tien zou willen zijn om alles goed onder de knie te krijgen (bijlage 2). “Omdat de deelnemers er nu aan toe zijn om meer de diepte in te gaan, zou het effectiever zijn als bij de volgende werkgroep de mensen met dezelfde functie bij elkaar worden gezet”. Respondent 8 legt uit dat hij deze verdieping ook nodig heeft. Door de nieuwe werkzaamheden, bijvoorbeeld door de invoering wet S&B, loopt hij soms tegen zaken aan, waarover hij graag inhoudelijk zou willen sparren. Omdat zijn collega-afdelingshoofden kort in dienst zijn, kan hij hierover bij hen niet terecht (respondent 8, bijlage 2). Respondent 6 geeft aan dat hij wel behoefte heeft aan intervisie zoals bij de werkplaatsen, maar dat hij hieraan niet heeft deelgenomen omdat de groepen daar gemengd waren. Hij wil graag sparren met collega’s van dezelfde functiegroep, die te maken hebben met dezelfde soort problematiek als waar hij tegenaan loopt (bijlage 2).

Respondent 4 (bijlage 2) merkt op dat de betrokkenheid van leidinggeevenden die niet hebben deelgenomen aan het event of de werkplaatsen haar tegenvalt. Wanneer de werkplaatsen ter sprake kamen, reageerden haar collega’s enthousiast en geïnteresseerd, maar maakten vervolgens geen tijd vrij om zelf deel te nemen. Dit kwam vermoedelijk door drukte, doordat het vanuit de eigen leidinggevende niet rechtstreeks werd gestimuleerd en omdat het traject onbekend en daardoor wellicht beangstigend was, aldus respondent 4 (bijlage 2). Respondent 5 geeft aan dat doordat alles digitaal was vanwege de Corona-maatregelen, collega’s een hogere drempel hebben ervaren om deel te nemen (bijlage 2). Ook zijn er leidinggeevenden die wel wilden deelnemen aan de werkplaatsen, maar dat niet konden vanwege consignatiediensten (respondent 4, bijlage 2). Respondent 8 merkt op dat zijn collega-afdelingshoofden allemaal op de opleiding Middenkader zitten en hij snapt dat er meer leidinggeevenden zijn die geen tijd hebben voor het leiderschapstraject (bijlage 2).

## **Herkenning respondenten DJI-visie op leiderschap**

“De leiderschapssleutels en het assenstelsel uit de visie zijn veelomvattend en geven goed aan waar de spanning zit; het is een voortdurend bewegend veld” (respondent 2, bijlage 2). Ook respondent 6 vindt dat de leiderschapssleutels goed zijn gekozen. “Elke sleutel komt terug in het functioneren, waarbij het een meer van toepassing is dan het ander”, aldus respondent 6 (bijlage 2). Respondent 7D stelt dat de drie sleutels goed de lading dekken. Alle p-gesprekken binnen het DC worden nu langs de sleutels gelegd, wat zorgt voor een focus en een soort objectivering (bijlage 2). Doordat je kunt schuiven over de assen, kun je de medewerkers laten zien dat de balans soms scheef is. “Het helpt om het gesprek aan te gaan over wat je van elkaar nodig hebt om de balans goed te krijgen” (respondent 7D, bijlage 2).

Respondent 3D is een andere mening toegedaan, hij stelt dat ‘competent’ eigenlijk de vierde sleutel zou moeten zijn. De drie leiderschapssleutels ‘verbonden, wendbaar en scherp’ gaan ervan uit dat alle leidinggevendenden competent zijn, maar dat is niet vanzelfsprekend, aldus respondent 3D. “Ik kan hartstikke verbonden met jou zijn, dat wil niet zeggen dat ik de bagage heb om jou goed aan te sturen”, aldus respondent 3D (bijlage 2). Respondent 4 stelt eveneens dat de organisatie meer handvatten zou moeten geven om leidinggevendenden meer competent te maken, maar ziet de drie sleutels hierin als goede eerste stap om dat te concretiseren (bijlage 2). Zij geeft aan dat het risico van meer sleutels is dat de inhoud minder snel beklijfd (respondent 4, bijlage 2). Respondent 6 geeft aan dat volgens hem elke leidinggevende bij DJI in de basis competent is en zijn functie prima kan uitvoeren, maar dat het de vraag is of elke leidinggevende naar zichzelf durft te kijken en zijn minder sterke punten durft te erkennen (bijlage 2). Respondent 8 (bijlage 2) stelt dat hij heel ver kan meegaan in de drie sleutels. Hij heeft de sleutels uitvoerig besproken met zijn team, maar ziet dat als hij de mindset van zijn medewerkers wil veranderen daar een aantal jaar overheen zal gaan. Het zou helpen als er bij de sleutels meer aandacht was besteed aan hoe je komt tot de uitvoering ervan (respondent 8, bijlage 2).

Het leiderschapstraject heeft zich met name gericht op gedrag- en cultuurinterventies, waarbij het een weloverwogen keuze is geweest om zich voornamelijk op de wat hogere managementlaag te richten. Dit is de zachtere kant, maar als leidinggevende heb je ook kennis en kunde nodig, ofwel de hardere kant (respondent 3D, bijlage 2). De neiging bestaat om die hardere kant altijd naar de achtergrond te laten verdwijnen en een traject als dit te trekken naar dingen die veel minder meetbaar en veel vrijblijvender zijn met onderwerpen als ‘hoe zit

je in je werk, waar loop je tegenaan, hoe kunnen we elkaar beter betrekken bij dingen’. “Mijn advies is proberen dat te tackelen”, aldus respondent 3D (bijlage 2). Respondent 4 (bijlage 2) geeft aan dat zij het mooi vindt dat het traject met name gaat over houding en gedrag van leidinggevend en dat er wordt stilgestaan bij reflecteren.

Respondenten 2 en 4 merken beiden op dat met name leidinggevend uit het veld nog vaak zoekende waren naar de bedoeling van het leiderschapstraject en wat ze ermee konden voor zichzelf en richting hun medewerkers. Dat komt onder meer doordat de schrijfwijze wat formeel was, aldus respondent 2 (bijlage 2). Respondent 4 geeft aan dat de sleutels wel vertellen wat de bedoeling is, maar niet *hoe* je het moet doen en haalt als voorbeeld de zin ‘we reflecteren niet alleen scherp op de koers, maar op onszelf als leidinggevende’ aan. Collegaleidinggevend willen zich wel graag ontwikkelen, maar hebben soms geen idee waar ze moeten beginnen. Doordat ze het niet goed begrijpen en hierin niet worden meegenomen door hun eigen leidinggevend, haken ze af, aldus respondent 4 (bijlage 2).

### **Door respondenten verkregen inzichten door leiderschapsontwikkeltraject DJI**

Respondenten 2, 3D en 6 (bijlage 2) stellen dat het traject hen niet zozeer anders naar leiderschap heeft doen kijken, waarbij respondenten 2 en 3D aanvullen dat het hen wel een spiegel heeft voorgehouden. Het traject dwingt me ertoe om bezig te zijn met mijn leiderschap, het helpt om het verder uit te diepen en te ontwikkelen, aldus respondent 2 (bijlage 2). Respondent 8 geeft aan dat het leiderschapstraject – en dan met name de werkplaatsen – hem als leidinggevende harder heeft gemaakt. “Na gesprekken met collega-leidinggevend realiseerde ik me dat ik door mijn warme aanpak mijn doelen niet haal, bijvoorbeeld dat alle medewerkers de fysieke vaardigheidstoets afleggen. Maar ook als je 60 bent is het belangrijk dat je fit bent als je hier werkt, dus nu eis ik van al mijn mensen dat ze meedoen” (respondent 8, bijlage 2).

Respondent 2 (bijlage 2) merkt op dat het traject hem heeft laten inzien dat hij geneigd is om dingen zelf te willen doen. Door inzichten verkregen uit de werkplaatsen betreft hij nu zijn team meer in de voorbereiding van het werkoverleg, waardoor zijn medewerkers nu een actievere houding aannemen (respondent 2, bijlage 2). Ook respondent 4 vraagt door de werkplaatsen vaker door in gesprekken met medewerkers en probeert langer ‘op haar handen te zitten’ (bijlage 2). In de DJI-cultuur worden zaken makkelijk neergelegd bij de leidinggevend, terwijl medewerkers eigenlijk zelf aan zet zijn, aldus respondent 4 (bijlage



2). Respondent 4 heeft het idee dat haar medewerkers nu eerder zelf de antwoorden op hun vragen proberen op te zoeken en meer zelfredzaam zijn (bijlage 2). Respondent 8 vertelt dat hij voorheen altijd graag de regie wilde houden en daarom werk deed dat eigenlijk door zijn medewerkers moest worden gedaan (bijlage 2). “Je wordt natuurlijk niet van de een op de andere dag een andere leider, maar ik ben er echt heel hard mee aan de slag gegaan. Ik heb bijvoorbeeld een sessie belegd van vier dagen met alle 25 senioren van de PI en een aantal trainers, om samen de senioren beter te positioneren”. “Ik delegeer nu veel meer en de medewerkers vinden het leuk dat hun werk nu meer inhoud heeft gekregen”, aldus respondent 8 (bijlage 2). Respondent 7D ziet dat veel zijn medewerkers (leidinggevenden) de organisatie onbedoeld ‘lui’ maken doordat zij teveel aan behoeftebevrediging doen; medewerkers worden weinig gestimuleerd om zelf zaken uit te zoeken, leidinggevenden pakken onnodig veel zaken zelf op (bijlage 2). “Het gaat erom dat leidinggevenden zich hiervan bewust worden”, aldus respondent 7D (bijlage 2).

Respondent 4 (bijlage 2) geeft aan dat het traject mooie eyeopeners bevatte. Voor haar is het vragen om feedback lastig en dat is ze daarom niet gewend om te doen. Het traject maakt dat ze tot dit inzicht is gekomen en het verder wil gaan oppakken (respondent 4, bijlage 2).

Respondent 5 (bijlage 2) is door het leiderschapstraject meer gaan nadenken over wat leiderschap is en wat kwaliteit als manager inhoudt. “Moet je zelf altijd de alleswetende zijn of moet je juist zorgen dat je allerlei specialisten om je heen hebt verzameld die allemaal stuk voor stuk slimmer zijn in bepaalde opzichten, maar dat jij ze juist aan kan zetten?”

(respondent 5, bijlage 2). Ik zie nu in dat door mensen vertrouwen te geven en verantwoordelijk te maken, ze kunnen groeien (respondent 5, bijlage 2). Respondent 6 geeft aan dat als je als leidinggevende het mandaat lager in je team neerlegt, in plaats van alles zelf doet, niet alleen de medewerkers zich beter kunnen ontwikkelen, maar dat je dan als leidinggevende ook meer ruimte krijgt voor je eigen ontwikkeling (bijlage 2).

“Een ander effect van het traject is dat ik nu veel meer samenwerk met collega’s van andere onderdelen van DJI, collega’s die ik door het traject heb leren kennen. Dat is ontzettend prettig”, aldus respondent 2 (bijlage 2). Ook respondent 5 (bijlage 2) merkt op dat het horen hoe het er binnen andere DJI-onderdelen aan toe gaat en waar men tegenaan loopt erg prettig was. Omdat je vooraf, zowel bij het online event als de werkplaatsen, niet wist bij wie je werd ingedeeld, leek het eerst een ver-van-je-bed-show, maar dat bleek niet zo te zijn. Je gaat op een brainstormende manier met elkaar in gesprek en deelt positieve en negatieve ervaringen

door alle lagen van de organisatie heen, aldus respondent 5 (bijlage 2). Nu de werkplaatsen zijn gestopt en we niet meer die momenten hebben dat we met andere inrichtingen aan tafel zitten, kruipt iedereen toch weer wat terug in zijn eigen schulp (respondent 5, bijlage 2).

Er is een groep van circa dertig leidinggevenden verspreid over DJI ontstaan, die zegt “wij vinden dit belangrijk en willen de fakkel voortdragen” (Van Duinen, bijlage 2). Respondenten 2 en 4 herkennen zich hierin; ze vinden het belangrijk en willen als leidinggevenden leren van elkaar. De door de organisatie begeleide werkplaatsen zijn afgelopen, maar voor ons is het nog lang niet klaar, aldus respondent 2 (bijlage 2). Respondent 4: “ik ben erg gedreven om hieraan bij te dragen. Ik zie dat het lang zal duren, maar houd vast en verlies het doel niet uit het oog” (bijlage 2). Respondent 5 heeft het idee dat het traject een eerste aanzet was om hierin verder te groeien en hoopt dat er een vervolg wordt georganiseerd (bijlage 2). Hij is na de afronding van het traject zelf niet verder gegaan met het organiseren van de werkplaatsen, wel heeft hij binnen zijn divisie het traject besproken in met het hele middenkader (respondent 5, bijlage 2).

### **Aanvullende suggesties van respondenten om leiderschap DJI te versterken**

Respondent 7B geeft aan dat hij – los van het leiderschapstraject – goede begeleiding aan leidinggevenden door de organisatie mist. Op papier is er genoeg, maar er zijn weinig middelen of geld om met leidinggevenden mee te kijken en hen te coachen (bijlage 2). Als er meer mogelijkheden zouden zijn om maatwerk-begeleiding te bieden en bijvoorbeeld instrumenten als 360 graden feedback in te zetten, zouden veel leidinggevenden daarbij geholpen zijn, aldus respondent 7D. Omdat respondent 7D hier een leemte ziet, heeft hij aan de regiodirecteur GW/VB voorgesteld dat hij een ‘coach-on-the-job’ wordt van directeuren en afdelingshoofden in opleiding (bijlage 2). “Ik wil leidinggevenden spiegelen en aan de hand van de drie sleutels van het leiderschapstraject begeleiden”, aldus respondent 7D (bijlage 2).

Respondenten 3D en 4 geven aan dat alle faciliteiten, hulpmiddelen en ondersteuning om je als DJI-leidinggevende te ontwikkelen beschikbaar zijn, je moet alleen het bestaan ervan weten en de toepasbaarheid ervan leren (bijlage 2). Respondent 4 (bijlage 2) merkt eveneens op dat veel leidinggevenden geen weet hebben van de beschikbare faciliteiten en noemt de mogelijkheid tot gebruik kunnen maken van een coach voor bijeenkomsten met je team als voorbeeld. Ook respondent 8 geeft aan dat DJI genoeg trainingen en opleidingen beschikbaar stelt, maar dat het gebrek aan tijd het eigenlijke probleem is (bijlage 2). “Er ligt te veel werk

en als ik dan moet kiezen, kies ik sneller voor mijn team dan voor mijn eigen ontwikkeling”, aldus respondent 8 (bijlage 2). Dat deze trainingen bijna allemaal online worden gegeven vanwege de Corona-maatregelen, helpt hierbij niet want fysieke trainingen zijn echt veel prettiger (respondent 8, bijlage 2). Ook respondent 5 noemt ‘tijd’ het grootste probleem in het werk (bijlage 2). Respondent 4 stelt dat alle leidinggevenden van DJI eigenlijk minimaal 4 uur per maand moeten worden uitgeroosterd en worden verplicht om zich bezig te houden met hun ontwikkeling (bijlage 2).

“Als een organisatie structureel wil veranderen, is daar structurele aandacht voor nodig, bijvoorbeeld in de vorm van een langdurige training of coaching, of langdurig worden aangesproken door je medewerkers en leidinggevende op het gedrag dat je laat zien” (respondent 3D, bijlage 2).

### **Basiskennis leidinggevenden**

“De basiskennis voor het managen van je werk wordt als aanwezig verondersteld” (DJI, 2021c, p.6), dat is echter een verkeerde aanname, aldus respondent 3D (bijlage 2). Als leidinggevende moet je een ‘gereedschapskist’ hebben die gevuld is met onder meer kennis van bedrijfsvoering. Dit is voorwaardelijk om goed met strategische vraagstukken zoals verandering om te kunnen gaan. “Als je die gereedschapskist niet goed gevuld hebt, is dat een show-stopper voor andere activiteiten; je bent dan alleen maar bezig met repareren” (respondent 3D, bijlage 2). Er zijn veel basale onderwerpen die je als leidinggevende moet kunnen toepassen zonder daarbij te hoeven nadenken – zoals wanneer een medewerker zich ziek meldt of verlof wil – maar niet alle leidinggevenden weten hoe ze hiermee om moeten gaan (respondent 3D, bijlage 2). Onderwerpen als ziekteverzuim, budgetteren en begroten dragen allemaal bij aan de hoofddoelen van DJI; het is de basis om ervoor te zorgen dat je geld kunt vrijmaken om je medewerkers te ontlasten, aldus respondent 3D (bijlage 2). Aan dit soort praktische zaken van leidinggeven heeft het traject geen aandacht besteedt, terwijl we hier als DJI wel op worden afgerekend (respondent 3D, bijlage 2). Respondent 4 (bijlage) noemt hetzelfde punt: “als ik kijk hoe ik zelf ben ingewerkt, je wordt geplaatst op een functie, je krijgt een team en processen en dat is wat je moet doen. Maar hoe je dat moet doen, daar is bij mij nooit bij stilgestaan”. Men neemt aan dat je al bekend bent met zaken als Wet Verbetering Poortwachter of hoe je omgaat met niet goed functionerende medewerkers (respondent 4, bijlage 2). Het zou goed zijn als leidinggevenden meer worden meegenomen in een visie op dit soort zaken en daarbij ook meer handvaten krijgen voor het ‘hoe’ van hun

leiderschap, aldus respondent 4 (bijlage 2). Respondent 6 had graag meer inhoudelijke onderwerpen, zoals ziekteverzuim, zien terugkomen in het leiderschapstraject (bijlage 2).

Respondent 2 (bijlage 2) stelt dat het leiderschapsontwikkeltraject een interessant hulpmiddel is om voor jezelf bewustzijn te creëren en je reflectie te verbeteren, maar dat het niet aan zo'n groot traject als 'Leiderschap in Uitvoering' is om de door jou beoogde ontwikkeling als leidinggevende door te zetten. "Dat is je eigen verantwoordelijkheid en iets dat je zelf met je leidinggevende moet bespreken", aldus respondent 2 (bijlage 2). "Als goede leidinggevende moet je je vaardigheden periodiek trainen, bijvoorbeeld eens in de paar jaar" (respondent 3D, bijlage 2).

### **Behoeft e aan coaching**

Respondent 6 geeft aan dat hij – los van het leiderschapstraject – 4 tot 6 keer per jaar spart met de huiscoach van de PI waar hij werkt over zaken die goed en minder goed gaan (bijlage 2). Omdat deze coach is verbonden aan de PI en alle leidingge venden daar coacht, kent hij de werkomgeving goed en weet hij wat er speelt. "Dit zouden alle leidingge venden ter beschikking moeten hebben", aldus respondent 6 (bijlage 2).

Ook respondent 7D herkent de behoefte aan een coach of trainer. Hij geeft aan dat er een vertaalslag nodig is van het leiderschapstraject – de container – naar de verschillende organisatie-onderdelen, en vervolgens naar de medewerkers (bijlage 2). Mensen zoals zichzelf, zouden een train-de-trainer cursus moeten krijgen, om vervolgens deze vertaalslag te maken. Respondent 7D merkt hierbij op dat dit niet aan het leiderschapstraject is om dat te organiseren, maar dat de organisatie dit wel zou moeten oppakken (bijlage 2).

## 5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt kort teruggekeken op de aanleiding en het verloop van het onderzoek. In paragraaf 5.1 wordt de theorie over de vijf mogelijk verklarende succesfactoren vergeleken met de situatie zoals deze is in de praktijk van DJI. Bij elke factor wordt aangegeven of het al dan niet bepalend is gebleken voor de mate van succes van het leiderschapsontwikkeltraject bij DJI. In paragraaf 5.2 wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord en wordt er een algemene conclusie gegeven. Vervolgens worden in paragraaf 5.3 twee aanbevelingen gegeven voor wetenschappelijk vervolgonderzoek. Het hoofdstuk sluit af met paragraaf 5.4 waarin een kritische reflectie wordt gegeven op de gebruikte onderzoeksmethode.

Om te zorgen dat de diensten en goederen van de Nederlandse overheid van goede kwaliteit zijn, is het van belang dat er op een adequate wijze wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van haar leidinggevendend. De overheid en verschillende private organisaties organiseren daarom leiderschapsontwikkeltrajecten. De leemte in wetenschappelijk onderbouwde inzichten over het meten van het effect van deze leiderschapsontwikkeltrajecten, is aanleiding geweest om te onderzoeken of er mogelijk verklarende succesfactoren voor leiderschapsontwikkeltrajecten kunnen worden vastgesteld. Hiervoor is een leiderschapsontwikkeltraject bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) gebruikt als onderzoekscasus, waarbij de volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

*Welke factoren kunnen de mate van succes van het leiderschapsontwikkeltraject bij DJI verklaren en in hoeverre sluit dit aan bij de behoefte en verwachtingen van leidinggevendend?*

De mogelijk verklarende succesfactoren zijn in dit onderzoek bepaald door te onderzoeken in welke mate de *beleving* van zeven respondenten over het leiderschapsontwikkeltraject dat zij hebben gevolgd, aansluit bij hun verwachtingen en behoefte aan leiderschapsontwikkeling. Hiervoor is eerst op basis van bestaande relevante wetenschapsliteratuur een theoretische afbakening gemaakt, wat heeft geresulteerd in de volgende vijf mogelijk verklarende succesfactoren:

- ontwikkelingen Nederlands bestuur;
- verschillende invalshoeken leiderschap;
- context publiek leiderschap;
- publiek leiderschap;

- visies op leiderschapsontwikkeling.

Vervolgens is onderzocht in hoeverre deze mogelijk verklarende succesfactoren uit de theorie aansluiten bij de praktijksituatie van DJI, door de verzamelde data samen te brengen. De reflectie hierop is weergegeven in de volgende paragraaf.

## 5.1 Reflectie aansluiting theorie op praktijksituatie DJI

In deze paragraaf zal de theorie over de vijf mogelijk verklarende succesfactoren worden vergeleken met de situatie zoals deze is in de praktijk van DJI. Hieruit zal worden geconcludeerd welke factoren bepalend zijn voor het succes van leiderschapsontwikkeltrajecten. In de eerste sub-paragraaf worden de elementen vanuit de ontwikkelingen in het Nederlands bestuur die van invloed zijn geweest op de beleving van het leiderschapstraject bij DJI besproken. In sub-paragraaf 5.1.2 worden verschillende theoretische invalshoeken met betrekking tot leiderschap vergeleken met de beleving en behoeften hierop van de respondenten. In sub-paragraaf 5.1.3 wordt hetgeen de respondenten hebben aangegeven over contextuele factoren vergeleken met dat wat hierover is geschreven in de theorie. De factor ‘publiek leiderschap’ is eveneens ondergebracht in sub-paragraaf 5.1.3, omdat hierover geen aanvullende data is ingewonnen. In sub-paragraaf 5.1.4 worden de verschillende visies over leiderschapsontwikkeling van de respondenten en de organisatie naast de theoretische inzichten over dit onderwerp gehouden. Iedere sub-paragraaf sluit af met een conclusie of de betreffende factor verklarend is voor het effect van het leiderschapsontwikkeltraject bij DJI.

### 5.1.1 Invloed ontwikkelingen Nederlands bestuur op leiderschapsontwikkeltraject DJI

Uit het onderzoek kan worden opgemaakt dat de verschillende politiek-bestuurlijke veranderingen die het Nederlandse openbaar bestuur de afgelopen 150 jaar heeft ondergaan, bepalend is geweest voor de huidige invulling en uitvoering van taken, ook bij DJI. De kerntaak van DJI is gericht op veiligheid, een van de overheidstaken waarvan de oorsprong teruggaat naar de periode van de nachtwakersstaat, maar waarbij het kerndoel van de organisatie niet alleen meer draait om ‘insluiten’, maar ook om ‘herstellen’ en ‘voorkomen’ (DJI, 2021b).

Doordat het personeelsbeleid binnen de Rijksoverheid decentraal wordt uitgevoerd (Van der Meer & Van Nispen, 2000), heeft DJI haar eigen leiderschapstraject georganiseerd. Daarbij is DJI een organisatie, bestaande uit 50 verschillende locaties, met elke een eigen directie (DJI, 2021b). Doordat directeuren zich met name concentreren op hun eigen vestiging en zich niet altijd volledig identificeren met het topmanagement, is het moeilijk om een traject voor leiderschapsontwikkeling te organiseren, dat aansluit bij ieders behoeften. Bij de meeste respondenten sloot het leiderschapstraject voor een groot deel aan bij hun behoeften.

Sinds DJI verschillende werkzaamheden heeft ondergebracht bij een Shared Service Center, is het aantal administratieve werkzaamheden voor leidinggevendenden toegenomen. Enkele respondenten hebben behoefte aan terugkeer van deze diensten op hun locatie, met als doel dat zij administratief worden ontlast. Het leiderschapstraject heeft niet voorzien in deze behoefte.

Meerdere respondenten hebben aangegeven dat het leeftijdsverschil van de medewerkers in hun team zeer uiteenloopt. Overeenkomstig de stelling van Green & Roberts (2012), vraagt dit van de respondenten dat zij een verschillende stijl van aansturing toepassen. Het zijn met name de oudere medewerkers die vaak moeite hebben met doorgevoerde veranderingen in de werkzaamheden, of zij zijn niet inzetbaar op alle werkzaamheden vanwege leeftijdsgebonden verlofrechten. De respondenten die hebben deelgenomen aan fase 3 van het leiderschapstraject, hebben dergelijke casuïstiek besproken in de werkplaatsen. Dit sluit gedeeltelijk aan bij de behoefte van de respondenten; de verminderde inzetbaarheid van oudere medewerkers blijft onveranderd, het heeft de respondenten wel geholpen om met elkaar te bespreken hoe oudere medewerkers te begeleiden in de verandering van werkzaamheden.

*Op basis van bovenstaande bevindingen kan er worden geconcludeerd dat 'ontwikkelingen Nederlands bestuur' een verklarende factor is voor het effect van leiderschapsontwikkeltrajecten.*

#### 5.1.2 Invloed verschillende invalshoeken leiderschap op leiderschapsontwikkeltraject DJI

Uit de interviews is duidelijk geworden dat de respondenten verschillende invalshoeken hebben daar waar het gaat om goed leiderschap. Dit komt overeen met de opmerking van Van

Wart (2013) dat het afhangt van waar je ‘staat’, hoe je leiderschap definieert. Waar allen het over eens zijn is dat de top van de organisatie goed leiderschap moet laten zien.

Enkele respondenten zijn aangenaam verrast doordat de top van DJI zich in het leiderschapstraject duidelijk heeft uitgesproken en laten zien tijdens het online event. De (zichtbare) interesse voor het leiderschapstraject vanuit de directie-laag hieronder verschilt echter sterk per locatie. De respondenten hebben hier wel behoefte aan en zien dit als een kritische succesfactor voor het effect van het leiderschapstraject. Enkele respondenten zouden graag zien dat hun eigen directeuren meer zichtbare aandacht hebben voor hen en de werkvloer. Andere respondenten zijn wel tevreden over de aandacht van hun directie. Voor alle respondenten lijkt dit element van leiderschapsstijl belangrijk. Ook hebben verschillende respondenten behoefte aan meer ruimte voor tegenspraak. Dit wordt door henzelf geagendeerd in de werkplaatsen (fase drie van het leiderschapstraject), maar de respondenten ervaren dit als onvoldoende. Zij hadden graag gezien dat dit onderwerp meer aandacht had gekregen in het leiderschapstraject.

De behoefte aan inspirerende invloed en aandacht komt voor een deel overeen met transformationeel leiderschap (Bass, 1985), maar dit model sluit verder niet goed aan op de behoefte van de respondenten. Deze behoefte lijkt eerder situationeel bepaald.

*Er kan op basis van bovenstaande bevindingen worden vastgesteld dat ‘verschillende invalshoeken leiderschap’ een verklarende factor is voor het effect van leiderschapsontwikkeltrajecten.*

### 5.1.3 Invloeden context publiek leiderschap en publiek leiderschap op leiderschapsontwikkeltraject DJI

De grote hoeveelheid inhoudelijke vragen, verwachtingen vanuit de politiek en gebeurtenissen in de maatschappij (Rainey, 2014), waarmee de respondenten in hun werk worden geconfronteerd, is kenmerkend voor de context waarbinnen zij werken. Het is volgens de respondenten de reden dat zij veelal weinig tijd hebben om te investeren in hun eigen ontwikkeling. Verschillende respondenten zien dat collega-leidinggevenden wel wilden deelnemen aan het leiderschapstraject, maar dat de hoeveelheid werk of hun consignatiedienst dit niet altijd mogelijk maakte.



Door veranderingen in en rond DJI, zoals de steeds complexer wordende doelgroep en de (mede) daardoor veranderde werkzaamheden van het personeel, zijn ook de werkzaamheden van de leidinggevendenden veranderd. Van de respondenten wordt verwacht dat zij hun medewerkers begeleiden in deze veranderingen, waarmee – zoals hierboven aangegeven – met name de oudere medewerkers vaak moeite hebben. Ook zorgen de veranderingen in de werkzaamheden voor een substantiële toename van administratief werk (Rainey, 2014). Hierdoor hebben de respondenten (nog) minder tijd voor ontwikkeling van hun leiderschap.

*Deze bevindingen maken duidelijk dat ‘context publiek leiderschap’ een verklarende factor is voor het effect van leiderschapsontwikkeltrajecten.*

Uit de interviews is geen data opgehaald waaruit blijkt dat ‘publiek leiderschap’ van invloed is op de beleving van het leiderschapstraject door de respondenten, anders dan de onderwerpen die hierboven bij ‘context publiek leiderschap’ zijn behandeld.

*Uit dit onderzoek blijkt derhalve niet dat ‘publiek leiderschap’ als aparte verklarende factor kan worden gezien voor het effect van leiderschapsontwikkeltrajecten.*

#### 5.1.4 Invloed visies leiderschapsontwikkeling op leiderschapsontwikkeltraject DJI

Met de organisatie en uitvoering van het leiderschapstraject en de hieruit voortgekomen visie op leiderschap, heeft DJI laten zien hoe zij aankijkt tegen leiderschapsontwikkeling. Meerdere respondenten bevestigen dat het leiderschapstraject de leidinggevendenden van DJI beter in staat heeft gesteld hun werk uit te voeren en daardoor heeft bijgedragen aan de kerndoelen van DJI.

De bevindingen over het online event (fase 2 van het leiderschapstraject) lopen sterk uiteen, van zeer enthousiast tot weinig herkenning. De insteek voor een collectieve benadering om iedereen in de organisatie te betrekken en zo commitment te creëren, komt overeen met het gedachtegoed van Day (2014). Alle respondenten waren positief over de deelname van het topmanagement en de professionaliteit waarmee het online event was georganiseerd. In de behoefte aan actieve deelname tijdens het online event werd echter onvoldoende voorzien.

Alle respondenten die hebben deelgenomen aan de werkplaatsen (fase 3 van het leiderschapstraject), zijn hierover zeer te spreken. Zij worden hiermee in hun behoefte om

onderling organisatie-specifieke casuïstiek te bespreken en tips en successen te delen voorzien en zij ervaren dat de werkplaatsen bijdragen aan de ontwikkeling van hun leiderschap. Enkele respondenten geven zelfs aan dat hun verwachtingen hierin zijn overtroffen. Deze ontwikkelbenadering sluit aan bij de theorie van Schuiling & Thierry (2013) die stellen dat leidinggevend actief moeten worden betrokken bij het ontwerp van hun leer- en verandertraject.

De visie op leiderschap, welke is voortgekomen uit het leiderschapstraject, sluit bij de meeste respondenten aan bij hun eigen visie op leiderschap. Met name de drie leiderschapssleutels en de mogelijkheid om over het assenstelsel te kunnen navigeren, helpt de respondenten bij de toepassing ervan. Enkele respondenten hebben behoefte aan meer duiding; de visie geeft aan ‘wat’ goed leiderschap is, maar niet ‘hoe’ dat kan worden bereikt. Ook veronderstelt de visie op leiderschap dat de basiskennis om leiding te geven bij alle leidinggevend aanwezig is. Verschillende respondenten misten bij hun inwerktraject uitleg over bedrijfsvoeringstaken, terwijl hier wel behoefte aan is. De visie op leiderschap sluit derhalve gedeeltelijk aan bij de behoeften van de respondenten.

Het leiderschapstraject is een aanvulling op verschillende faciliteiten en hulpmiddelen die DJI beschikbaar heeft voor haar leidinggevend om zich te ontwikkelen. Enkele respondenten vinden deze faciliteiten en hulpmiddelen onvoldoende aansluiten bij hun behoeften en staan daardoor ook kritisch tegenover het leiderschapstraject. Andere respondenten vinden het aanbod aan faciliteiten en hulpmiddelen ruim voldoende, maar zien dat niet alle leidinggevend van het bestaan ervan weten. Ook zijn er respondenten die zien dat leidinggevend hiervan geen gebruik maken, omdat veel trainingen nu digitaal in plaats van fysiek worden gegeven vanwege de Corona-maatregelen. Als de visie op leiderschapontwikkeling breder wordt getrokken dan alleen het leiderschapstraject, voldoet dit niet altijd aan de behoefte van de respondenten.

*Bovenstaande bevindingen geven aan dat ‘visies op leiderschap’ een verklarende factor is voor het effect van leiderschapontwikkeltrajecten.*

## 5.2 Algemene conclusie

In deze paragraaf wordt een algemene conclusie gegeven en wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

De onderzoeksvraag: *‘Welke factoren kunnen de mate van succes van het leiderschapsontwikkeltraject bij DJI verklaren en in hoeverre sluit dit aan bij de behoefte en verwachtingen van leidinggevend?’* kan worden beantwoord met:

De factoren ‘ontwikkelingen Nederlands bestuur’, ‘verschillende invalshoeken leiderschap’, ‘context publiek leiderschap’ en ‘visies op leiderschapsontwikkeling’ kunnen worden aangeduid als verklarende factoren voor de mate van succes bij het leiderschapsontwikkeltraject van DJI. Op het tweede deel van de hoofdvraag ‘... en in hoeverre sluit dit aan bij de behoefte en verwachtingen van leidinggevend?’ is geen eenduidig antwoord gevonden. Van de zeven respondenten die hebben deelgenomen aan het leiderschapstraject, zijn er zes respondenten overwegend positief over hoe zij het leiderschapstraject hebben ervaren. Met name de factor ‘visies op leiderschapsontwikkeling’ lijkt hierop van invloed te zijn geweest. DJI heeft haar visie op leiderschap op zo’n wijze vormgegeven dat het niet een statisch document is, maar dat het toepasbaar is op verschillende situaties en hierdoor voorziet in een aanzienlijk deel van de behoeften van de respondenten.

Doordat dit onderzoek heeft aangetoond dat bovengenoemde factoren van invloed zijn op hoe de respondenten het leiderschapstraject hebben ervaren – en dit als indicator voor de mate van succes kan worden gezien – kunnen overheidsinstellingen voortaan meer gericht leiderschapsontwikkeltrajecten organiseren. Dit draagt bij aan de kwaliteit van het leiderschap en daarmee op de kwaliteit van de dienstverlening richting de maatschappij.

## 5.3 Aanbevelingen wetenschappelijk vervolgonderzoek

Uit het onderzoek zijn geen aanvullende mogelijk succes verklarende factoren naar boven gekomen. Wel wordt in deze paragraaf toegelicht waarom er wetenschappelijk vervolgonderzoek wordt aanbevolen.

Het valt op dat de werkplaatsen (fase 3 van het leiderschapstraject) een grote rol lijken te spelen in hoe de respondenten het leiderschapstraject hebben ervaren. De vier respondenten die hieraan hebben deelgenomen zijn hierover zeer positief. Met name het kunnen bespreken van organisatie-specifieke casuïstiek bleek een grote behoefte te zijn van de respondenten. Voor veel respondenten is vaak wel duidelijk wat van hen wordt verwacht, maar weten zij niet altijd hoe hier uitvoering aan te geven. Het onderling bespreken van dergelijke zaken met collega-leidinggevenden tijdens de werkplaatsen helpt hen en voorziet in deze behoefte. Deze situatie roept echter wel de vraag op welke rol de leidinggevenden van deze respondenten hierin spelen en of de verwachtingen die zij van hun medewerkers (de respondenten) hebben, overeenkomen met het beeld hierover van de respondenten zelf.

Interessant is om met vervolgonderzoek de factor ‘verschillende invalshoeken leiderschap’ te verdiepen, om zo meer helderheid te krijgen over de aansluiting van de leiderschapsstijl die van deze respondenten wordt verwacht en de leiderschapsstijl die hun leidinggevenden voor ogen hebben.

De tweede factor die nader onderzoek behoeft, betreft de ontwikkelingen in het Nederlands bestuur en dan met name welke invloed het decentrale karakter van een organisatie heeft op leiderschapsontwikkeling. Uit dit onderzoek is gebleken dat de grote hoeveelheid aan locaties met elk een eigen directie en autonomie, van invloed is op de mate van commitment van locatie-directeuren aan DJI-breed georganiseerde leiderschapsontwikkeling. Alle respondenten hebben aangegeven dat zij commitment (zichtbare interesse) vanuit hun directie in het leiderschapstraject zien als kritische succesfactor voor het effect ervan. Door deze factor nader te verdiepen met vervolgonderzoek, kan hier mogelijk beter op worden gestuurd, wat het effect van leiderschapstrajecten zal versterken.

#### 5.4 Limitaties onderzoek

Tot slot wordt in deze paragraaf een kritische reflectie gegeven over de gebruikte onderzoeksmethode.

In dit onderzoek zijn relatief weinig respondenten geïnterviewd, wat nadelig is voor de representativiteit van de onderzoekspopulatie. Hierbij is de keuze gemaakt om alleen respondenten te interviewen die hebben deelgenomen aan het leiderschapstraject. Jacobsen &

Andersen (2015) stellen dat leidinggevendenden hun toepassing van leiderschap veelal overschatten in verhouding tot de beoordelingen van hun medewerkers. Om dit te ondervangen was het beter geweest als niet alleen leidinggevendenden waren geïnterviewd, maar ook andere actoren, bijvoorbeeld medewerkers. Ook bleek tijdens de interviews dat drie van de zeven respondenten die hadden deelgenomen aan het leiderschapstraject ook organisatoren waren van de werkplaatsen (fase 3 van het leiderschapstraject). Dit heeft mogelijk beïnvloed hoe zij de werkplaatsen hebben ervaren. Tot slot kan worden opgemerkt dat er gebruik is gemaakt van een cross-sectioneel ontwerp. Het voordeel hiervan is dat dit bijdraagt aan een accuraat beeld van de huidige situatie. Wanneer was gekozen voor een longitudinaal ontwerp, was het zichtbaar geworden of er ook veranderingen door de tijd heen zouden zijn, bijvoorbeeld in de behoefte aan of verwachtingen over leiderschapsontwikkeling.

## 6. Literatuurlijst

- Agranoff, R. (2007). *Managing Within Networks: Adding value to Public Organizations*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Allison, G. (1983). Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects? In J. Perry, & K. Kraemer (Eds.), *Public Management*. Mayfield: Mountain View.
- Bach, T., & Wegrich, K. (2020). Politicians and Bureaucrats in Executive Government. In R. Andeweg, R. Elgie, L. Helms, J. Kaarbo, & F. Müller-Rommel, *The Oxford Handbook of Political Executives* (pp. 525-546). Oxford: Oxford University Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Beetham, B. (1974). *Max Weber and the theory of modern politics*. Londen: Allen and Unwin.
- Bergman, E., & Wang, X. (2000). Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform. *Public Administration Review*(60), 409-420.
- Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system. *Public Administration*, 3(84), 517-538.
- Boeije, H. (2005). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *bijlage: Stappenplan kwalitatief onderzoek*.
- Braam, van. A. (1988). *Leerboek Bestuurskunde, A. Tekstboek* (2e ed.). Muiderberg: Coutinho.
- Brower, H., Schoorman, F., & Tan, H. (2000, juni). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Bruijn, de. H. (2011). *Framing: over de macht van taal in de politiek*. Amsterdam: Atlas.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: HarperCollins.
- Conger, J. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, 21(3), 46-58.
- Day, D. (2014). Leadership Development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Dickinson, H., & Sullivan, H. (2014). *Imagining the 21st century public service workforce*. Melbourne: School of government.

- DiIulio, J. (1990). Managing a Barbed-Wire Bureaucracy: The impossible job of Corrections Commissioner. In H. E.C., & J. Glidewell, *Impossible jobs in Public Management*. Lawrence: University Press of Kansas.
- DJI. (2019). *Strategisch personeelsplan DJI-2019-2024*. Directie Personeels-, Management- en Organisatieontwikkeling. Den Haag: DJI.
- DJI. (2020). *Traject ontwikkeling organisatie en leiderschap 'DJI in beweging'*. Directie Personeels-, Management-, en Organisatieontwikkeling. Den Haag: DJI.
- DJI. (2021a). *Afronding traject Leiderschap in Uitvoering*. Directie Personeels-, Management- en Organisatieontwikkeling. Den Haag: DJI.
- DJI. (2021b). *Home*. Opgehaald van [www.dji.nl](http://www.dji.nl): <https://www.dji.nl/>
- DJI. (2021c). *Visie Leiderschap DJI*. Directie Personeels-, Management- en Organisatieontwikkeling. Den Haag: DJI.
- DJI. (2022). (DJI, Producent) Opgehaald van Sophie.oidji: <https://sophie.oidji.nl>
- Doorn, van. J. (1978). De verzorgingsmaatschappij in de praktijk. In van. J. Doorn, & C. Schuyt, *De stagnerende verzorgingsstaat*. Meppel: Boom.
- Dorbeck-Jung, B., & Oude Vrieling - Van Heffen, M. (2006). Op weg naar bruikbare overheidsregulering? *Recht der Werkelijkheid*, 10.
- Dotlich, D., & Noel, J. (1998). *Action learning: How the world's top companies are re-creating their leaders and themselves*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Engels, J. (2006). Referaat: Opschaling en verdunning in het middenbestuur. *Thorbeckediner parlant 2006*, 5-20.
- Ennsner-Jedenastik, L. (2016). The party politicization of administrative elites in the Netherlands. *Acta Politica*, 4(51), 451-471.
- Ford, J., & Ford, L. (2012). The leadership of organization change: a view from recent empirical evidence. In A. Shani, W. Pasmore, & R. Woodman, *Research in organizational change and development* (pp. 1-36). Emerald Group Publishing Limited.
- Frey, B., & Benz, M. (2005, november). Can private learn from public governance? *The Economic Journal*(115), 377-396.
- Gabris, G.T.; Golembiewski, R.T.; Ihrke, D.M. (2001). Leadership Credibility, Board Relations, and Administrative Innovation at the Local Government Level. *Journal of public administration research and theory*, 1(11), 89-108.
- Golden, B. (1992). The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategies. *Academy of Management Journal*(35), 848-860.

- Graber, D. (2003). *The power of Communication: Managing Information in Public Organizations*. Washington D.C.: CQ Press.
- Green, D., & Roberts, G. (2012, maart). Impact of Postmodernism on Public Sector Leadership Practices: Federal Government Human Capital Development Implications. *Public Personnel Management, 1*(41), 79-96.
- Hall, R., & Tolbert, P. (2004). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hart, 't, P. (2014). *Ambtelijk Vakmanschap 3.0: De zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Den Haag: Vereniging door OverheidsManagement.
- Hopman, N. (2015). *Nieuw Publiek Leiderschap, topambtelijk leiderschap in tijden van verandering*. Universiteit Leiden, Leiden Leadership Centre. Den Haag: ABD The Hague.
- Hopman, N.; Berg, van den, C. (2021). *Nieuw Publiek Leiderschap*. Universiteit Leiden, Leiden Leadership Centre. Den Haag: ABD Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Jacobsen, C., & Andersen, L. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review, 6*(75), 829-841.
- Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *Opleiding en Ontwikkeling, 28*(2), 7-11.
- Kingdon, J. (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (2nd ed.). New York: Pearson Education.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet. van der. J. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration, 1*(92), 1-20.
- Lammers, C. (1988). Het Koninklijk Instituut voor de Marine; een sociologische analyse van de inlijving van groepen aspirant-officieren in de zeemacht. In van. A. Braam, *Leerboek Bestuurskunde A. Testboek (2e ed.)* (p. 296). Muiderberg: Coutinho.
- Lee, S., & Whitford, A. (2009). Government Effectiveness in Comparative Perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis, 2*(11), 249-281.
- McCauley, C., Lombardo, M., & Usher, C. (1989). Diagnosing Management Development Needs: An Instrument Based on How Managers Develop. *Journal of Management*(15), 389-404.



- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, 3e editie. Chicago en Londen: The University of Chicago Press.
- Meer, van der, F.M. (2020). *Management van de publieke sector, de gevolgen van de voorwaardenscheppende staat voor de publieke dienst in een multilevel governance systeem*. Den Haag/Noordwijk: Leiden Bestuurskunde.
- Meer, van der, F.M. (2012). De waarborgstaat en de consequenties voor het openbaar bestuur. In T. Kwakkelstein, van. A. Dam, & A. Ravenzwaai, *Van verzorgingsstaat naar waarborgstaat (pp.12-13)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Meer, van der, F.M. & Kerkhoff, A.D.N. (2016). Raising and training civil servants for the public service. The Dutch system and practice of educating and training civil servants (1814-2016). *Paper presented at IIAS working group conference on Administrative History Brussels*. Brussels: Universiteit Leiden.
- Meer, van der, F.M. & Nispen tot Pannerden, van, F.K.M. (2000). The Market for Civil Servants: Public Administration in The Netherlands. In M. Davies, J. Greenwood, L. Robins, & N. Walkley, *Serving the State. Global Public Administration Education and Training: Diversity and Change*. Ashgate, Aldershot: Department of Public Administration.
- Meier, K., & Brudney, J. (2017). *Applied Statistics for Public Administration* (5th ed). Orlando: Harcourt Press.
- Ministerie van BZK. (2018, juni). *Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025*. Opgeroepen op december 2021, van Documenten: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Ministerie van BZK. (2021). *Kwartaalrapportage Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025, 2021 Q2*. DGOO/A&O, personeelsbeleid Rijk . Den Haag: Ministerie van BZK.
- Moynihan, D., & Wart, van. M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*(73), 553-565.
- Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7/e. Harlow Essex: Pearson Education Limited.
- Peters, L., Hartke, D., & Pohlmann, J. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274-285.
- Putter, K. (2019). *Veenbrand: smeulende kwesties in de welvarende samenleving*. Amsterdam: Prometheus.

- Raadschelders, J. (2016, april). Training and Educating Top Civil Servants: Specialists in Generalism. *Public Administration Review*, 76(3), 521-524.
- Raats, K. (2016). *De Herbestemming van de Nieuwe Hollandse Waterlinie: Hoe collectieve actie werd bereikt in een geschakeerd landschap*. Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Radin, B. (2000). The Government Performance and Results Act and the Tradition of Federal Management Reform: Square Pegs in Round Holes? *Journal of Public Administration Research and Theory*(10), 111-135.
- Rainey, H. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhodes, R. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 76(4), 638-647.
- Scharpf, F. (1994). Games Real Actors Could Play: Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations. *Journal of Theoretical Politics*, 1(6), 27-53.
- Schuiling, G., & Thierry, E. (2013). Leiderschapsontwikkeling bij zelfsturing. *Opleiding & Ontwikkeling*, 6, 12-18.
- Segers, J., & Marichal, K. (2014, december). Leiderschapsontwikkeling: naar een geïntegreerde aanpak van leiderschapsontwikkeling. *Opleiding en Ontwikkeling*, 6, 7-12.
- Steen, van der. M., Scherpenisse, J., & Twist, van. M. (2015). *Sedimentatie in sturing: Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.
- Talbot, C. (2011). Paradoxes and prospects of 'public value'. *Public Money & Management*, 31(1), 27-34.
- Vaughan, D. (1992). Theory elaboration: The heuristics of case analysis. In C. Ragin, & H. Becker, *Exploring the foundations of social inquiry* (pp. 173-202). Cambridge: Cambridge University Press.
- Veld, in 't. R. (2021). *Kennisdemocratie, in het oog van de orkaan*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 2(34), 174-195.

- Vries, de. R. (2008, november). What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-interpersonal Personality. *Leadership*, 4(4), 403-417.
- Wal, van der. Z. (2017). *The 21st century public manager, challenges, people and strategies*. Londen: Macmillan International Higher Education, Red Globe Press.
- Wal, van der, Z. (2016). De 21ste eeuwse overheidsmanager. *Bestuurskunde*, 25(3), 78-89.
- Wart, van. M. (2013, juli/augustus). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Wart, van. M., Hondeghem, A., & Schwella, E. (2015). *Leadership and culture: Comparative models of top civil servant training*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Yukl, G. (2006, juli 18). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

## Bijlage 1 Interviewscript

Er zijn twee interviewscripts opgemaakt, een voor de trajectmanager Leiderschap in Uitvoering en een voor de deelnemers van leiderschapstraject. De vragen en mededelingen zijn voorafgaand aan het interview per mail verzonden aan de respondenten, waarbij de inleiding en afsluiting identiek waren. Bij de formulering van de vragen is rekening gehouden met ‘open vragen’ en zijn ‘gesloten’ en ‘suggestieve’ vragen zo veel mogelijk vermeden.

### **Inleiding:**

- Benoemen doel onderzoek en interview
- Uitleggen procedure
- Benoemen verwachte duur interview
- Vragen toestemming geluidsopname
- Vragen toestemming gebruik naam en functienaam
- Bevestigen geheimhouding

### **Vragen:**

- Hoofdvragen en deelvragen, zie overzichten onderaan deze bijlage

### **Mogelijkheden tot doorvragen:**

- Kun je dit verklaren?
- Kun je dit uitleggen / toelichten?
- Kun je hier meer over vertellen?
- Begrijp ik goed dat ...?
- Hoe ga je hiermee om?
- Wat gebeurt er als ...?

### **Afsluiting:**

- Vragen of respondent iets wil toevoegen
- Bevestigen dat geluidsopname na afronding onderzoek wordt gewist.
- Na afronding onderzoek kopie delen met respondent
- Bedanken voor tijd en input

<b>Respondent 1</b>	
Naam	M. van Duinen
Functienaam	Coördinerend adviseur leiderschap en organisatie bij de Directie Personeels-, Management- en Organisatieontwikkeling van DJI, tevens verantwoordelijk voor het traject Leiderschapsontwikkeling
Datum interview	06-12-2021
Hoofdvraag 1	Je bent de drijvende kracht achter het leiderschapsontwikkelprogramma van DJI. Vanuit welke behoefte is het programma ontstaan?
Deelvraag 1.1	Welke theorie zit achter het programma?
Hoofdvraag 2	Wat is het beoogde effect van het leiderschapsontwikkelprogramma?
Deelvraag 2.1	Tot welk type leiderschap leidt dit?
Deelvraag 2.2	Hoe verhoudt zich dit tot de kerntaken – insluiten, herstellen en voorkomen – van DJI?
Deelvraag 2.3	In hoeverre zijn de ontwikkelingen in politiek en samenleving meegenomen in het programma?
Hoofdvraag 3	In hoeverre is het beoogde effect bereikt?
Deelvraag 3.1	Waarom zie je dit terug?
Deelvraag 3.2	Kun je iets vertellen over het vervolgtraject?
Hoofdvraag 4	Hoe zou je de betrokkenheid van het veld beschrijven?

<b>Respondent</b>	<b>Functienaam</b>	<b>Datum interview</b>
<b>2</b>	Hoofd Bestuursondersteuning	03-12-2021
<b>3D</b>	Toegevoegd directielid	08-12-2021
<b>4</b>	Teamleider HR-Administratie	09-12-2021
<b>5</b>	Operationeel Manager	14-12-2021
<b>6</b>	Afdelingshoofd	14-12-2021
<b>7D</b>	Plaatsvervangend Vestigingsdirecteur	17-12-2021
<b>8</b>	Operationeel Manager	20-12-2021
Hoofdvraag 1	Je hebt deelgenomen aan het online event leiderschapsontwikkeling. Hoe kijk je hierop terug?	
Deelvraag 1.1	Welk element sprak jou het meest aan?	
Deelvraag 1.2	Hoe zou je de betrokkenheid van het veld bij het programma beschrijven?	
Hoofdvraag 2	De kerntaak van DJI is bijdragen aan de veiligheid van de maatschappij, door 'insluiten, herstellen en voorkomen'. Leidinggevenden houden DJI en haar medewerkers hierbij op koers. Hoe draagt het programma leiderschapsontwikkeling hier volgens jou aan bij?	
Hoofdvraag 3	Wat vind je van de faciliteiten, hulpmiddelen en ondersteuning die je als leidinggevende ter beschikking hebt om het doel te bereiken?	
Hoofdvraag 4	DJI heeft in haar visie op leiderschap drie leiderschapsleutels benoemd: verbonden, wendbaar en scherp. In hoeverre sluiten deze elementen aan bij jouw idee over leiderschap?	
Hoofdvraag 5	Ben je na het volgen van het programma leiderschapsontwikkeling anders tegen leiderschap aan gaan kijken? Kun je dit toelichten?	

Hoofdvraag 6	Welke gevolgen heeft het leiderschapsprogramma gehad voor jouw stijl van leidinggeven? Denk hierbij aan samenwerking, communicatie en denken, beslissen en handelen.
Deelvraag 6.1	Welk effect merk je bij jouw medewerkers?
Deelvraag 6.2	Welk effect merk je in de resultaten?
Hoofdvraag 7	Hoe zou het programma nog meer kunnen bijdragen aan effectief leiderschap binnen DJI?

## Bijlage 2 Gecodeerde tekstfragmenten

Vanwege de grote omvang van het overzicht met gecodeerde tekstfragmenten, wordt deze bijlage als separaat bestand meegestuurd.