



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Gedeeld leiderschap in publieke helix-samenwerkingen

Gender, Michaël Franciscus Maria van de

Citation

Gender, M. F. M. van de. (2023). *Gedeeld leiderschap in publieke helix-samenwerkingen*.

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/1887/3608031>

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

Management van de Publieke Sector
Master eindschrift
Universiteit Leiden

**Gedeeld leiderschap in
publieke helix-samenwerkingen**

Auteur:
Michaël Franciscus Maria van de Gender

Begeleider:
Dhr. Ben Kuipers

4 november 2022

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Een nieuwe visie op Leiderschap	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Casus	2
1.3.1 Digicampus	3
1.3.2 Trusted Information Partners	3
1.4 Maatschappelijke relevantie	4
1.5 Wetenschappelijke relevantie	4
1.6 Leeswijzer	5
2 Theoretisch kader	5
2.1 Inleiding	5
2.2 De helix-samenwerking	5
2.3 Kenmerken van gedeeld leiderschap	6
2.4 Vormen van gedeeld leiderschap	7
2.4.1 Peer leadership	8
2.4.2 Team leadership	9
2.4.3 Shared leadership	9
2.4.4 Collective leadership	10
2.4.5 Distributed leadership	11
3 Methode	12
3.1 Methode	12
3.2 Observatie	12
3.2.1 Observaties Digicampus	13
3.2.2 Observaties Trusted Information Partners	13
3.3 Interview	14
3.4 Analyse verzamelde data	15
3.5 Operationalisering concepten / codeboom	15
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	17
4 Resultaten & analyse	18

4.1	Inleiding	18
4.2	Digicampus	18
4.2.1	Locus of leadership	18
4.2.2	Formality of leadership	18
4.2.3	Equal and non-equal distribution	19
4.2.4	Temporal dynamics	20
4.2.5	Involvement multiple roles and actors	20
4.2.6	Conclusie	21
4.3	Trusted Information Partners	21
4.3.1	Locus of leadership	21
4.3.2	Formality of leadership	22
4.3.3	Equal and non-equal distribution	23
4.3.4	Temporal dynamics	23
4.3.5	Involvement multiple roles and actors	24
4.4.6	Conclusie	24
5	Conclusie & discussie	25
5.1	Inleiding	25
5.2	Conclusie	25
5.3	Discussie	25
5.4	Toekomstig onderzoek	26
6	Bibliografie	27
7	Bijlage 1: interviewschema	33

1 Inleiding

1.1 Een nieuwe visie op leiderschap

De toenemende complexiteit van publieke vraagstukken is geen nieuw fenomeen. De noodzaak om traditionele denkwijzen van leiderschap en samenwerking in de publieke sector om te vormen werd al aan het eind van de vorige eeuw erkend (Weber & Khademian, 2008). Deze noodzaak is met de modernisering en digitalisering van de samenleving sindsdien enkel toegenomen (Janssen, 2021; Vogel & Masal, 2014). Denk aan vraagstukken zoals GovTech-modernisatie en digitale dienstverlening, of de toenemende complexiteit van de overheid zelf (Bharosa, 2021; Parlement.com, 2019).

Een belangrijke stap in dit omvormingsproces is het herdefiniëren van wat leiderschap nu precies inhoudt (Raelin, 2016). De rijksoverheid is daarom op zoek naar een nieuwe visie op leiderschap, om onder meer een betere effectiviteit van beleid tot stand te brengen (Leiden Leadership Centre, 2021a).

Een van deze visies is publiek leiderschap. Bij publiek leiderschap staat het maatschappelijke aspect van de publieke sector centraal in het leiderschap (Vogel & Masal, 2014; Ospina, 2017). Dit is echter een vrij brede definitie. Publiek leiderschap heeft namelijk een ambtelijke, politieke en maatschappelijke leiderschapsinsteek, die elk een andere invulling geven van leiderschap in de publieke sector. (Leiden Leadership Centre, 2021a; Vogel & Masal, 2014).

Het Leiden Leadership Centre, een academisch platform dat als doel heeft kennis over publiek leiderschap te bevorderen, gebruikt ambtelijk leiderschap als leidraad voor de invulling van publiek leiderschap. Zij definiëren dit leiderschap als:

“een sociaal proces van invloed uitoefenen op anderen om te komen tot overeenstemming over wat gedaan moet worden en hoe dat gerealiseerd kan worden, alsmede het faciliteren van individuele en collectieve inzet om deze gemeenschappelijke doelen te halen.” (Frequin, 2021)

Ambtelijk leiderschap kan dus gezien worden als het sturen en uitvoeren van gewenste maatschappelijke veranderingen (Leiden Leadership Centre, 2022). Om dit soort leiderschap te faciliteren is het essentieel door hiërarchische bestuurslagen heen op horizontaal niveau samen te werken (Vogel & Masal, 2014; Ospina, 2017). Het LLC doet dit door te kijken naar de richtingen waarin leiderschap zich afspeelt. Met behulp van eerder onderzoek door Mark Moore onderscheidt het LLC drie richtingen binnen de publieke context waarin leiderschap zich afspeelt: leiderschap naar binnen, leiderschap naar boven, en leiderschap naar buiten (Leiden Leadership Centre, 2021a). Het navigeren van deze drie richtingen is complex, en vereist samenwerking met alle betrokken actoren. Leiderschap in deze context is een sociaal proces dat niet uitsluitend meer aan één persoon gekoppeld kan worden. Om ambtelijk leiderschap te realiseren, moet leiderschap gedeeld worden (Yukl, 2012; Leiden Leadership Centre, 2022). Maar wat houdt het delen van leiderschap nu precies in?

Gedeeld leiderschap is een breed begrip, dat op veel manieren ingevuld kan worden. In ruime zin kan het omschreven worden als een emergent en dynamisch teamfenomeen waarbij leiderschapsrollen over teamleden verdeeld zijn (D’Innocenzo et al, 2016; Sergi, Denis &

Langley, 2012). In deze context zijn enkele overheidsorganisaties al bezig om leiderschap een nieuwe invulling te geven. Zo heeft de Immigratie- en Naturalisatiedienst het programma ‘werken volgens de bedoeling’, waarbij gepoogd wordt maatschappelijke meerwaarde te creëren door doelgericht te werken en waar nodig maatwerk te leveren (Schmidt et al, 2019). Uit dit programma komt naar voren dat er niet één vorm van gedeeld leiderschap is (Leiden Leadership Centre, 2018; Leiden Leadership Centre, 2021a). Dit valt ook terug te zien in het werk van D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger (2016), waarin zij maar liefst zes vormen van gedeeld leiderschap in samenwerkingsverbanden onderscheiden. Daarnaast is er ook meer nodig is dan enkel het delen van leiderschap om de doelstellingen van werken volgens de bedoeling te bereiken. Er moet ook een goede verbinding tussen partners bewerkstelligd en onderhouden worden om maatschappelijke meerwaarde te creëren (Leiden Leadership Centre, 2018; Leiden Leadership Centre, 2021a). Er is noodzaak voor verbindend leiderschap.

Eén van de manieren waarop verbindend leiderschap binnen de overheid wordt toegepast, is door gebruik te maken van het *quadruple helix model of innovation* (Schütz, Heidingsfelder & Schraudner, 2019). Dit model stelt dat er vier belangrijke actoren zijn voor maatschappelijke innovatie: de overheid, industrie, wetenschap en maatschappij. Een samenwerking van deze vier partijen zorgt voor meer innovatie, en daarmee een betere integratie van de overheid in de maatschappij, waarbij publieke waarden gewaarborgd worden (Carayannis & Campbell, 2011; Schültz, Heidingsfelder & Schraudner, 2019). Gedeeld leiderschap is een manier om dit verbindende leiderschap te faciliteren en te uitten. De manier waarop dit gebeurt verschilt, en dit verschil heeft grote invloed op de mate waarop binnen en tussen organisaties samengewerkt wordt. De manier waarop leiderschap gefaciliteerd wordt is namelijk een essentiële input-waarde voor het creëren van goedlopende publieke samenwerkingsverbanden (Ansell & Gash, 2008; D’Innocenzo et al, 2016).

1.2 Probleemstelling

Met de komst van digitale vraagstukken is er steeds meer vraag naar een nieuwe manier van samenwerkingen met en binnen de overheid. Tegelijkertijd wordt leiderschap opnieuw vormgegeven door te kijken naar gedeeld leiderschap als uitgangspunt in plaats van meer traditionele vormen van leiderschap in de publieke sector (Raelin, 2016; Leiden Leadership Centre, 2022). Maar hoe kun je gedeeld leiderschap in deze context vormgeven? Hoe dragen verschillende interpretaties van gedeeld leiderschap bij aan samenwerking binnen en tussen overheidsorganisaties? En hoe faciliteren deze vormen helix-samenwerking binnen en met de overheid?

Deze vragen kunnen als volgt samengenomen worden: *Welke vormen van gedeeld leiderschap faciliteren helix-samenwerkingsverbanden binnen en met de overheid?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal er een kwalitatief casus onderzoek bij twee succesvolle samenwerkingen binnen de rijksoverheid gedaan worden die momenteel de structuur van een helix-samenwerking volgen. Deze twee casussen zullen hieronder uiteengezet worden.

1.3 Casus

1.3.1 Digicampus

Digicampus is in 2018 bedacht als platform om publieke en private initiatieven samen te brengen en betrokken partijen met elkaar te verbinden (Döppenbecker, 2019). Op 3 juli 2019 is het gelanceerd als een samenwerkingsverband met als doel de bestaande kloof tussen overheid en samenleving te verkleinen. De Digicampus wordt gevormd door vijf nauw samenwerkende partijen: ICTU, Logius, NLDigital, de Technische Universiteit Delft en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Döppenbecker, 2019).

ICTU is een onpartijdige project- en adviesorganisatie die binnen de overheid opereert. Hoewel zij onafhankelijk zijn, werken zij uitsluitend voor overheidsorganisaties (ICTU, z.d.). Logius is een agentschap van BZK die streeft naar het verbinden van overheid, bedrijfsleven en burger via digitale dienstverlening (Logius, z.d.). NLDigital, voorheen Branchevereniging Nederland ICT, is een collectief van bedrijven dat de belangen van de digitale bedrijvenbranche bij de Nederlandse en Europese overheid vertegenwoordigt (nldigital, z.d.). De TU Delft vormt als digitaal kennisinstituut de wetenschappelijke pilaar van de samenwerking (TU Delft, 2019).

De Digicampus houdt een drietal missies aan om hun doelstelling van het dichten van de kloof tussen overheid en maatschappij te bereiken (Spoelstra, z.d.):

1. De burger meer regie geven
2. Interactie met de overheid makkelijker maken
3. De overheid een sterke datapartner maken

Om deze doelen te bereiken maakt Digicampus gebruik van de quadruple-helix structuur. Deze is vorm gegeven als een aangepaste triple helix waarbij de burger als vierde pilaar over het hele proces heen input kan geven en kan participeren (Marani, z.d.; Bharosa et al., 2019). Hierbij wordt, in theorie, op gelijkwaardig niveau met alle partijen door het proces heen samengewerkt (Bharosa et al., 2019).

1.3.2 Trusted Information Partners

Trusted Information Partners ofwel TIP is een samenwerking van verschillende markt- en publieke partijen die zich bezig houden met digitale transacties (TIP, z.d. 1). Zij stellen zich als missie om digitale zekerheid en de daarvoor benodigde samenwerkingen tussen dienstverleners en data-uitwisselingsinfrastructuren in Nederland te bevorderen. Om dit te bewerkstelligen, werken zij intersectoraal en domein-overstijgend op horizontaal niveau samen (TIP, 27 juli 2021).

TIP maakt als afsprakenstelsel gebruik van open standaarden waar partijen vrij aan kunnen participeren en binnen de kaders van de doelstellingen van TIP kunnen helpen nieuwe functionaliteiten te ontwikkelen (TIP, z.d. 2). Daarnaast kent TIP werkgroepen, die als een acterende laag boven de samenwerking opereren. In deze werkgroepen komen deelnemers van TIP uit de publieke, private en academische sector samen om op basis van hun expertise-onderwerp adviezen voor het grotere geheel van TIP op te stellen, alsmede contact vanuit TIP met externe partijen te zoeken (TIP, 8 juni 2021). Eén van deze werkgroepen is de werkgroep Kennis, waar onder meer Digicampus en TU Delft bij betrokken zijn (TIP, 8 juni 2021).

Doordat er een horizontale samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en wetenschap is met als doel een maatschappelijke dienst te verbeteren, is er bij de TIP sprake van een triple helix structuur (TIP, 8 juni 2021). Wel is de vierde pilaar, de maatschappij, indirect bij het proces betrokken.

1.4 Maatschappelijke relevantie

De rijksoverheid wordt steeds vaker gezien als een organisatie die op afstand van de burger staat, en waarbij de menselijke maat ontbreekt (Bharosa, 2021). De overheid probeert dit op verschillende manieren te mitigeren. Een voorbeeld hiervan zijn de samenwerkingsverbanden van Digicampus en TIP, die via een helix-structuur de overheid met de industrie, wetenschap samen te laten werken. Deze initiatieven zijn echter vrij nieuw, en de manieren waarop hierbinnen samengewerkt wordt en leiderschap wordt uitgedragen is nog weinig onderzocht. Ook is het gebruik van helix-structuren binnen de overheid is een vrij recente ontwikkeling (Bharosa et al., 2021).

Door te kijken naar hoe verschillende vormen van gedeeld leiderschap helix-samenwerkingsverbanden binnen en met de overheid faciliteert, hoopt dit onderzoek te laten zien op welke wijze leiderschap binnen de overheid vorm gegeven kan worden om samenwerking binnen de overheid en tussen overheid en andere instanties te bevorderen, tegen welke struikelblokken aangelopen wordt, en welke vormen van leiderschap ingezet worden om deze problemen te mitigeren. Tevens hoopt deze scriptie inzicht te geven in welke mate bepaalde vormen van gedeeld leiderschap aanwezig zijn, en waarom specifiek deze vormen gebruikt worden.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Het hervormen van en een nieuwe invulling geven aan leiderschap in de publieke sector is een proces dat momenteel volop gaande is (Raelin, 2016; Leiden Leadership Centre, 2021a). Daarnaast is er een lopend academisch debat over de invulling van samenwerkingsverbanden tussen publieke organisaties en de verbindende rol die leiderschap hierin kan spelen (Costumato, 2021). Dit onderzoek hoopt een bijdrage te leveren aan de studies naar gedeeld leiderschap in publieke samenwerkingen en hoe dit helix-samenwerking faciliteert. Daarnaast hoopt het ook enige orde te scheppen in de chaos van verschillende vormen van gedeeld leiderschap, die vaak als synoniemen of met verschillende definities gebruikt worden, door de meest voorkomende termen uit de literatuur te filteren, te definiëren, en van elkaar te onderscheiden (D’Innocenzo et al, 2016; Gronn, 2002).

Verder is het overgrote deel van de literatuur over gedeeld leiderschap Engelstalig, waarbij er een over-representatie is van casussen en toepassingen op de Angelsaksische wereld (Costumato, 2021). Hoewel Nederland gemiddeld vaker aan bod komt in deze studies dan de meeste andere Europese landen, zit er desondanks nog een enorm casus-gat met bijvoorbeeld de Verenigde Staten (Costumato, 2021). Dit onderzoek hoopt daarom tevens een beter beeld te geven van de belangrijkste vormen van gedeeld leiderschap die in de Nederlandse casus een rol spelen, en daarmee een springplank te bieden voor verder onderzoek hiernaar.

1.6 leeswijzer (150w)

De volgende vraag staat centraal in dit scriptie onderzoek:

Welke vormen van gedeeld leiderschap faciliteren helix-samenwerkingsverbanden binnen en met de overheid?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn er twee casussen gekozen met een helix-samenwerkingsverband, namelijk de Digicampus en Trusted Information Partners (TIP). In dit onderzoek zal de onderzoeksvraag op deze twee samenwerkingen worden toegepast.

Als eerste zal er een theoretisch kader opgesteld worden, waarin de kernbegrippen ‘helix-samenwerking’ en ‘gedeeld leiderschap’ nader toegelicht en uitgewerkt zullen worden. Vervolgens zal er een hoofdstuk over de methode van het onderzoek volgen, waarbij de manieren waarop data verzameld is nader uitgewerkt zal worden, de gebruikte codes benoemd en toegelicht zullen worden, en de validiteit van het onderzoek aan bod zal komen. In het vierde hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek uiteengezet worden en een analyse van de verzamelde data gemaakt worden. Tot slot zal deze data in de conclusie gebruikt worden om de onderzoeksvraag te beantwoorden, waarna er een discussie over de resultaten zal plaatsvinden.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Voordat er gekeken kan worden welke vormen van gedeeld leiderschap een rol spelen bij helix-samenwerkingsverbanden binnen de overheid, moet er eerst een beter beeld geschetst worden van wat gedeeld leiderschap precies inhoudt, en wat er onder ‘vormen’ van leiderschap verstaan wordt. Het theoretisch kader heeft daarom twee doelstellingen.

Als eerste zullen de begrippen ‘helix-samenwerking’ en ‘gedeeld leiderschap’ nader gedefinieerd worden. Het concept van helix-samenwerkingen zal als eerste uiteengezet worden. Vervolgens zal aan de hand van het werk van Lauren D’Innocenzo et al (2016) verschillende vormen van gedeeld leiderschap uiteengezet worden.

Ten tweede zal er een raamwerk geschetst worden om de vorm en mate van leiderschap in de casus vast te stellen. Hierbij zal uitgegaan worden van de vijf leiderschapskenmerken van D’Innocenzo et al (2016). Dit zal een opmaat vormen voor de methodiek, welke na het theoretisch kader behandeld zal worden.

2.2 De helix-samenwerking

Traditioneel kent innovatie een dynamische duale structuur van overheid en industrie (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Nelson 1993). In deze dubbele helix van innovatie en systeemontwikkeling vraagt de overheid een marktpartij om een oplossing voor een probleem te ontwikkelen. (Bharosa, 2021). Hierbij fungeert de overheid als klant, de marktpartij als leverancier, en de maatschappij als externe derde factor als gebruiker (Bharosa, 2021). Een dergelijke structuur is echter niet afdoende om innovatie voor complexe problemen te ontwikkelen (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995; Carayannis & Campbell, 2011). Bovendien garandeert het onvoldoende de naleving van moderne publieke waarden zoals transparantie, soevereiniteit en privacy (Bharosa, 2021).

Sinds het einde van de 20^{ste} eeuw zijn overheid, industrie en wetenschap steeds nauwer samen gaan werken (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Vragen over welke rol wetenschap in deze samenwerking in kon nemen, alsmede de zoektocht naar een nieuwe invulling van de rol van de overheid, bracht verschillende theorieën van triangulaire samenwerking voort, waaronder de *triple helix thesis* van Henry Etzkowitz en Loet Leydesdorff (1995). In dit model werken de overheid, wetenschap en industrie nauw met elkaar samen om innovatie te faciliteren en realiseren (Carayannis et al., 2017; Carayannis & Campbell, 2011).

In nieuwe overheidssamenwerkingen wordt het steeds belangrijker geacht om ook de samenleving bij de samenwerkingsstructuur te betrekken om publieke diensten vorm te geven (Bharosa, 2021; Schütz, Heidingsfelder & Schraudner, 2019). Het toevoegen van deze vierde brengt een *quadruple helix* tot stand (Carayannis & Campbell, 2011; Carayannis et al., 2017). Deze quadruple helix is meer dan enkel een vierde pilaar die aan de samenwerking wordt toegevoegd. In deze helix is er een sterkere focus op co-operatie en dynamische samenwerkingsprocessen, waarbij het maatschappelijk belang van de innovatie als doel van de samenwerking dient (Carayannis et al., 2017). De maatschappij is niet langer enkel een ontvanger, maar een actieve participant in het samenwerkingsproces (Bharosa et al., 2021).

2.3 Kenmerken van gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap is een breed begrip. Onderscheidt maken in de verschillende manieren waarop gedeeld leiderschap gecategoriseerd kan worden is dan ook niet gemakkelijk. In hun meta-analyse van verschillende vormen van gedeeld leiderschap zien D’Innocenzo et al (2016) dan ook een noodzaak om gedeeld leiderschap nader te definiëren. Via literatuuronderzoek komen zij uit op vijf interpretaties van gedeeld leiderschap:

1. Peer leadership
2. Team leadership
3. Shared leadership
4. Collective leadership
5. Distributed leadership

Deze interpretaties of vormen van gedeeld leiderschap zullen in de volgende paragraaf nader toegelicht worden. Binnen deze vijf vormen van gedeeld leiderschap identificeren zij vijf overkoepelende thema’s in samenwerkingen met gedeeld leiderschap, die zij als gedeelde leiderschapskenmerken zien. Deze zijn:

1. Locus of leadership
2. Formality of leadership
3. Equal and non-equal distribution
4. Temporal dynamics
5. Involvement of multiple roles and functions

Aan de hand van de manier waarop deze vijf kenmerken in een samenwerking tot uiting komen, kan een bepaalde vorm van gedeeld leiderschap toegepast worden (D’Innocenzo et al., 2016).

De locus van leiderschap verwijst naar de bron van leiderschap. Volgens D’Innocenzo et al (2016) duidt dit het verschil tussen intern of extern leiderschap, waarbij intern leiderschap vanuit het team is, en extern leiderschap dat vanaf elders opgelegd is of gestuurd wordt. De bron van leiderschap kan echter ook breder getrokken worden door te kijken wanneer het

ontstaat (Ospina, 2017). Komt intern leiderschap voort uit een leidinggevend figuur, uit de relatie tussen een leidinggevend figuur en de groep, of is de leiderschapsrol zelf de bron? De mate van pluraliteit van leiderschap valt daarmee ook onder de locus (Ospina, 2017).

De formaliteit van leiderschap kijkt eveneens naar de bron van leiderschap. Hierbij staat echter het verschil tussen formeel en informeel leiderschap centraal. In welke mate is een leiderschapsrol formeel vastgelegd, en in hoeverre komt deze voort uit team-dynamiek of rolvereiste bij horizontaal doelgericht werken (Morgeson et al., 2010; Hoch & Kozlowski, 2014). Hier valt ook de mate van vastgelegde verantwoordelijkheid van leiderschap naar binnen, buiten en boven onder (D'Innocenzo et al., 2016; Leiden Leadership Centre, 2021a). Ook de niet vooraf bepaalde, emergente groepsverantwoordelijkheid komt hier ter sprake (Gronn, 2002).

Gelijke en niet-gelijke distributie kijkt naar de verdeling van leiderschap binnen een team. Hierbij wordt met name gekeken naar de participatie van groepsleden in leiderschap, zij het als een rol die zij nemen of die toebedeeld wordt (D'Innocenzo et al., 2016). Hier kan grote variatie zitten tussen verschillende vormen van leiderschap, gezien naar zowel individuele groepsleden als de groep in het geheel kan worden gekeken (D'Innocenzo et al., 2016).

De temporale dynamiek verwijst naar het aspect van tijd in een samenwerking met gedeeld leiderschap. Leiderschap hoeft niet statisch te zijn, en kan wisselen tussen teammembers afhankelijk van wat het proces op dat moment nodig heeft om de doelstellingen van het team te bereiken (Burke, Fiore & Salas, 2003; D'Innocenzo et al., 2016). Over de tijd heen kan er ook een perceptie ontstaan van wie het meeste als leidinggevend figuur wordt gezien, of er kunnen verschillende personen op hetzelfde moment leiding geven (Friedrich et al., 2009). Deze rotatie en multiplexiteit van leiderschapsrollen is kenmerkend voor bepaalde vormen van gedeeld leiderschap (Contractor et al., 2012; D'Innocenzo et al., 2016).

Tot slot laat het laatste thema zien dat leiderschap niet ééndimensionaal is, door te kijken naar de mate waarin verschillende actoren, rollen en functies met leiderschap gemoeid zijn (D'Innocenzo et al., 2016). De verdeling van verantwoordelijkheid van leiderschap over het team is hierbij van belang (Morgeson et al., 2010). Dit hangt samen met de formaliteit van leiderschap, maar hier gaat het specifiek over de verantwoordelijkheid van bepaalde rollen en functies, niet de verdeling van de algehele verantwoordelijkheid (Contractor et al., 2012; D'Innocenzo et al., 2016).

2.4 vormen van gedeeld leiderschap

Zoals al eerder vermeldt beschrijven D'Innocenzo et al (2016) in hun literatuuronderzoek verschillende vormen van leiderschap, die zij gebruiken om kenmerken van leiderschap te identificeren. Hierbij kijken zij onder meer naar de meest gebruikte terminologie om een vorm van gedeeld leiderschap aan te geven, alsmede hoe deze vorm verschilt van andere vormen van gedeeld leiderschap. De vijf belangrijkste interpretaties van gedeeld leiderschap die zij benoemen zijn:

1. Peer leadership
2. Team leadership
3. Shared leadership
4. Collective leadership

5. Distributed leadership

Er is een zekere mate van overlap tussen deze vijf vormen van leiderschap, maar de uitvoering en leiderschapskenmerken van elke rol verschillen (D'Innocenzo et al, 2016). Dit verschil zal in de onderliggende paragrafen voor vier van deze vormen toegelicht worden.

2.4.1 Peer leadership

Het idee van het delen van leiderschap onder *peers* is allerm minst nieuw. Een van de eerste onderzoeken naar de invloed van werknemers op elkaars prestaties waren de Hawthorne studies van de Eastern Electric Company (Roethlisberger & Dickson, 1939; Bommer, Rubin & Baldwin, 2004). Deze tussen 1924 en 1933 uitgevoerde experimenten laten zien dat werknemers onderling beter samenwerken wanneer zij zich in een informele setting bevinden of informeel georganiseerd zijn (Roethlisberger & Dickson, 1939; Franke & Kaul, 1978).

De moderne studies naar *peer leadership* focussen meer op de input van onderop, waarbij prestaties en effectiviteit centraal staan (Bowers & Seashore, 1966; Koch, 1979). Kenmerkend voor peer leadership onderzoeken in deze periode is dat ze vooral de limitaties van dit nieuwe onderzoeksveld naar boven brachten (Bowers & Seashore, 1966). Zo merken David G. Bowers en Stanley E. Seashore in hun onderzoek *Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership* op dat er nog een hiërarchische bias bestaat in de leiderschapsstructuur.

Eenzelfde trend komt naar voren in James L. Koch's (1979) onderzoek naar de invloed van prestatiefeedback en doelgerichtheid op peer leadership. Koch's hypothese is dat doelgerichtheid en feedback aan werkgroepen voor peer leadership zorgen, wat vervolgens weer tot meer groepeffectiviteit en output leidt (Koch, 1979). Voortbouwend op eerdere management-feedback theorieën van Denis Umstot, Cecil Bell en Terence Mitchell (1976) komt Koch tot de conclusie dat samenwerking significant toeneemt wanneer er naar eenzelfde doel gestreefd wordt en er feedback aan elkaar gegeven wordt, zelfs wanneer individuen van verschillende teams en divisies binnen een organisatie in dezelfde groep geplaatst worden. Hierdoor neemt volgens hem de mate van informeel leiderschap, en daarmee peer leadership toe (Koch, 1979). In tegenstelling tot Bowers & Seashore legt Koch een duidelijke link met samenwerking tussen verschillende hiërarchische werklagen binnen het bedrijf en een toename in output.

Later onderzoek ondersteunt deze connectie van samenwerking door hiërarchieën heen. Het werk van William H. Bommer et al (2004) legt een link met transformationeel leiderschap en het belang van leidinggevend gedrag. Het onderzoek van Alexandra Cook et al (2020) focust meer op de relatie van peer leadership in relatie tot horizontale en verticale leiderschapsstructuren, maar komt tot dezelfde conclusie. Tot slot laat ook Sonia M. Ospina (2017) zien dat er een duidelijk verband is, maar differentieert transformationeel leiderschap van gedeeld leiderschap (Ospina, 2017).

Peer leadership kan dus gedefinieerd worden als een emergent proces van groepsinteractie waarin individuen binnen de groep leiderschap op zich nemen, waarbij middels sturing en wederzijdse feedback gezamenlijke doelgerichte resultaten nastreeft worden.

2.4.2 Team leadership

Team leadership heeft veel overeenkomsten met peer leadership. Zo spelen sturing en wederzijdse feedback binnen teams een belangrijke rol, en wordt er naar vooraf opgestelde doelen gestreefd (Morgeson et al., 2010). Bij team leadership wordt er echter meer nadruk gelegd op het ontwikkelen van kennis bij individuen en coherent samenwerken om effectief doelstellingen na te streven (Morgeson et al., 2010; Dackert et al., 2004). Hierbij is er geen sprake van een formeel aangesteld leidinggevend persoon in een bovenliggende hiërarchie, maar van leden binnen de groep die leiderschap op zich nemen en uitstralen (Dackert et al., 2004; Seers, Keller & Wilkerson, 2003).

Frederick Morgeson et al (2010) stelt dat deze vorm van gedeeld leiderschap tegen twee problemen aanloopt. Als eerste moeten teamleden wel de juiste kennis en skills hebben om effectief hun rol binnen het team te vervullen. Ten tweede moet er een vertrouwensband tussen teamleden zijn, omdat zonder interne cohesie geen goede coördinatie richting de doelstellingen van het team plaats kan vinden, wat de effectiviteit hindert. Het ontwikkelen van kennis en stimuleren van coherente samenwerking mitigeren deze problemen (Morgeson et al., 2010; Seers, Keller & Wilkerson, 2003).

Julia Hoch en Steve Kozlowski (2014) zien team leadership als een proces van wederzijdse invloed tussen teamleden met een leiderschapsrol en leden die zich laten leiden. Hierbij is het volgens hen essentieel dat, om de doelstellingen van het team na te streven, er op horizontaal niveau binnen de groep samengewerkt wordt en dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor besluiten van het team (Hoch & Kozlowski, 2014).

Zowel Morgeson als Hoch en Kozlowski leggen de nadruk op de rol van individuele teamleden. Een rolverdeling binnen een team zorgt ervoor dat ieder groepslid weet wat er van hem of haar verwacht wordt, en visa versa (Seers, Keller & Wilkerson, 2003). Dit zorgt voor een efficiëntere werksfeer en betere doelgerichte samenwerking. Tot slot moeten teams een groot aanpassingsvermogen hebben in de rol die zij toebedeeld krijgen, omdat leiderschap door het team heen afgewisseld kan worden afhankelijk van welke kennis op dat moment nodig is om het gezamenlijke doel van het team te bereiken (Burke, Fiore & Salas, 2003; Morgeson et al., 2010). Pluralistisch leiderschap is daarom ver te zoeken, zelfs al wordt team leadership soms als een vorm van pluraal leiderschap gezien (Flocco, Canterino & Cagliano, 2021; Sergi, Denis & Langley).

Team leadership kan dus gedefinieerd worden als een emergent en dynamisch proces waarbij verschillende individuen een leiderschapsrol op zich nemen om de doelstellingen van het team te bereiken, afhankelijk van welke kennis op dat moment benodigd is, en waarbij op horizontaal samenwerkingsniveau feedback gegeven wordt en de verantwoordelijkheid gedeeld wordt.

2.4.3 Shared leadership

De derde leiderschapsvorm van D'Innocenzo et al (2016) is shared leadership. Van alle vormen is deze het meest lastig te duiden, omdat shared leadership een erg breed begrip is en in de meeste literatuur als synoniem voor gedeeld leiderschap in het algemeen gebruikt wordt. D'innocenzo zelf gebruikt de term ook afwisselend voor het overkoepelende thema van shared leadership en als een meer specifieke vorm.

Eén belangrijk verschil dat andere literatuur aanduidt is dat bij shared leadership, in tegenstelling tot peer en team leadership, de focus van leiderschap niet automatisch een individueel persoon is (Gronn, 2002; Hoch & Kozlowski, 2014). Dit komt doordat er niet meer vanuit gegaan wordt dat leiderschap altijd een tweedeling van leider en volger, ook wel *leader & member* genoemd, is (Ospina, 2017; Gronn, 2002). In plaats van sturing en wederzijdse feedback van individuen aan andere individuen binnen hetzelfde team, is er sprake van een gezamenlijke verantwoording voor de doelstellingen van de groep (Morgeson et al., 2010; Gronn, 2002). De focus van leiderschap is niet langer de persoon, maar de rol die deze persoon op zich neemt, wat betekent dat verschillende personen deze rol kunnen bekleden en deze rol afgewisseld kan worden (Contractor et al, 2012; Gronn, 2002). Doelen worden bereikt doordat leidinggevende figuren op horizontaal niveau samenwerken met anderen in de groep, waarbij de groep als het object van leiderschap dient (D’Innocenzo et al, 2016; Ospina, 2017). Duidelijk hierbij is dat het faciliteren van gedeelde verantwoordelijkheid voor de groepsdoelstellingen en de samenwerking het onderliggende fundament vormt (Cook et al, 2020; Ospina, 2017; Gronn, 2002). Dit sluit echter niet uit dat één of enkele personen meer leiderschap uitstralen of meerdere leiderschapsrollen op zich nemen dan anderen in het team of dat er een gelijke rolverdeling is (Crawford & LePine, 2013; D’Innocenzo et al, 2016). Leiderschap is gefragmenteerd, maar niet noodzakelijk gedecentraliseerd (Contractor et al, 2012).

In het kort is shared leadership dus een vorm van leiderschap waarbij er niet meer van uitgegaan wordt dat de focus van leiderschap individueel is, maar leiderschap tot uiting komt in een liquide rolverdeling binnen de groep waarbij er een gezamenlijke verantwoording voor de doelstellingen van het team heerst. Leiderschap is gefragmenteerd, maar niet noodzakelijk gedecentraliseerd. Hiermee neemt het de middenweg tussen de meer individueel georiënteerde team & peer leadership aan de ene kant, en de groepsgeoriënteerde collective & distributed leadership aan de andere kant.

2.4.4 Collective leadership

Bij collective leadership ligt de bron van leiderschap niet langer bij een zichtbaar leidinggevend persoon, maar komt leiderschap voort uit een systeem van relaties en beslissingen die samen een reflectie van het doel van de samenwerking zijn (Ospina, 2017; Contractor et al, 2012). De context van de samenwerking bepaalt wie welke rol op zich neemt, en welke vorm van leiderschap uiteindelijk tot stand komt. Leiderschap is daarmee een emergent proces, waarbij collectieve beslissingen het leiderschapsgedrag vorm geven (Contractor et al, 2012). Net als bij shared leadership is gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de samenwerking en het halen van groepsdoelstellingen het onderliggende het onderliggende fundament.

Ospina (2017) ziet collective leadership als een vorm van pluralistisch leiderschap. Pluralistisch leiderschap kan gezien worden als een gedragsvorm waarbij acties gezamenlijk en met intentie uitgevoerd worden (Kort, 2008), of als een interactief, collectief fenomeen dat is verdeeld over en wordt gedeeld binnen een groep (Flocco, Canterino & Cagliano, 2021). Hierbinnen wordt onderscheidt gemaakt tussen formele leiders en informele leiders. Bij formele leiders is leiderschap gelinkt aan rank en positie binnen de organisatie. Bij informele leiders staat leiderschap los van vooraf bepaalde rank of positie, en komt voort uit de noodzaak voor leiderschap binnen de samenwerking (Flocco, Canterino & Cagliano, 2021; Sergi, Denis &

Langley, 2012). Informeel leiderschap is essentieel om collective leadership teweeg te brengen (Flocco, Canterino & Cagliano, 2021; Contractor et al, 2012).

Contractor et al (2012) onderscheidt drie kernaspecten voor de aanwezigheid van collective leadership. Als eerste is leiderschap gefragmenteerd en geheel gedecentraliseerd binnen en tussen teams. Alle leden van het collectief stralen eenzelfde mate van leiderschap uit, waarbij er niet langer onderscheidt gemaakt kan worden tussen leader en member (Contractor et al, 2012; Gronn, 2002). Ten tweede nemen leden van de samenwerking meerdere leiderschapsrollen op zich. Hierbij vullen individuen elkaar aan en wordt niet één individu aan één roltype gekoppeld (Contractor et al, 2012). Contractor's derde aspect laat zien dat leden gedurende de samenwerking rollen uitwisselen, op zowel horizontaal als verticaal niveau. Collective leadership sluit dus geen hiërarchische leiderschapsladder uit, mits leiderschap en verantwoording door de hele groep gedragen wordt en geen enkel individu permanent aan een hogere of lagere rol gekoppeld is (Contractor et al, 2012; Conger & Pearce, 2003).

Collectief leiderschap is een vorm van pluralistisch leiderschap, en kan in drie kernpunten uiteengezet worden: participanten, rollen en rotatie. Alle participanten van het collectief stralen leiderschap uit, waarbij zij meerdere leiderschapsrollen op zich nemen, en deze rollen tussen leden van het collectief op horizontaal en verticaal niveau uitgewisseld worden. Er is geen onderscheidt tussen leader en member.

2.4.5 Distributed leadership

Distributed leadership is geen handeling of gedrag van één individu, maar een emergent proces waarbij leiderschap door de interactie van verschillende actoren binnen de groep tot stand komt (Bolden, 2011; Uhl-Bien, 2006). Net als bij shared leadership ziet Ospina (2017) bij distributed leadership de groep als het object van leiderschap, waarbij individuen leiderschapsrollen op zich nemen of door de groep toegewezen krijgen op basis van expertise of kennis. (Ospina, 2017; Bolden, 2011). Doelen worden bereikt doordat leidinggevende figuren op horizontaal niveau samenwerken met anderen in de groep. Brown & Gioia (2002) nuanceren dit, door te stellen dat er weliswaar een liquide proces van leiderschapsrolverdeling plaats vindt, maar dat leiderschap zelf toch vaak tot een selecte groep individuen binnen het team beperkt is, waardoor er onderscheidt tussen leaders en members gemaakt kan worden. Bovendien hoeven verticale leiderschapsstructuren niet doorbroken te worden, waardoor er een leiderschapshiërarchie kan zijn. (Bolden, 2011; Brown & Gioia, 2002). Verder zijn leiderschapsrollen gekoppeld aan personen, doordat individuen vaak een bepaalde rol toegewezen krijgen in plaats van meerdere rollen (Contractor et al, 2012; Uhl-Bien, 2006; Brown & Gioia, 2002). Bovendien is er wel een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de einddoelstellingen van de samenwerking, maar kunnen verschillende leiderschapsfuncties verschillende verantwoordelijkheden binnen de samenwerking op zich nemen (Sergi, Denis & Langley, 2012; Uhl-Bien, 2006). Er kan dus gesteld worden dat leiderschap gedecentraliseerd is, maar niet gefragmenteerd (Contractor et al, 2012).

Dit komt ook terug in het werk van Graeme Currie, Andy Lockett en Olga Suhomlinova (2009). Zij beschrijven distributed leadership als een leiderschapsvorm met meerdere gezamenlijke doelstellingen, minder management-leiderschap en een professionele kennis-kern die leiderschapstaken uitvoert (Currie, Lockett & Suhomlinova, 2009). Teamleden werken

harmonieus samen maar hebben wel onderscheidende rollen. Communicatie vindt op horizontaal niveau plaats, maar verantwoordelijkheid en leiderschap is nog steeds verticaal georganiseerd binnen de groep (Currie, Lockett & Suhomlinova, 2009). Er is overlap met peer leadership, maar het emergente proces van leiderschap en de liquide rolverdeling maken distributed leadership een fundamenteel andere leiderschapsvorm (Kramer & Crespy, 2011). Daarnaast is distributed leadership een vorm van pluralistisch leiderschap (Sergi, Denis & Langley, 2012). Informeel pluralistisch leiderschap is hiervoor het meest belangrijk, waarbij leiderschap zich op zowel horizontaal als verticaal niveau verplaatst, afhankelijk van waar welke rol van leiderschap nodig is (Flocco, Canterino & Cagliano, 2021).

Distributed leadership is een vorm van pluralistisch leiderschap waarbij leiderschap door de interactie binnen de groep tot stand komt en zich horizontaal en verticaal verspreid. Leiderschapsrollen worden verdeeld op basis van expertise en kennis, waarbij een hiërarchie op basis van leiderschapsrol kan ontstaan.

3 Methode

3.1 Methode

Voor de uitvoering van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve data-verzamelmethode. Triple en quadruple helix-samenwerkingen in combinatie met gedeeld leiderschap zijn momenteel nog vrij nieuw binnen de overheid en de documentatie hierover is schaars, wat een kwantitatief onderzoek lastig maakt. Casussen bestaan echter wel, en door een selectie samenwerkingen via kwalitatieve methoden uit te lichten kan er een beter beeld gecreëerd worden hoe gedeeld leiderschap helix-samenwerkingen faciliteert.

Er zijn twee benaderingen gebruikt voor het verzamelen van kwalitatieve data. Als eerste zijn er observaties uitgevoerd bij twee casussen: de Digicampus en Trusted Information Partners. Vervolgens zijn er diepte-interviews afgenomen met individuen die vanuit de overheid actief betrokken zijn bij deze twee samenwerkingen. Zowel de observaties als interviews zijn op persoonlijke basis geanonimiseerd. Dit wil zeggen dat er geen specifieke namen genoemd zullen worden en functies veralgemeniseerd zijn. De overheidsorganisaties waar geïnterviewde personen voor werken zijn veralgemeniseerd naar de overkoepelende organisatie of departement. Commerciële en maatschappelijke partijen die hier aan bod komen zullen simpelweg als ‘marktpartijen’ of ‘markt’ aangeduid worden. Wetenschappelijke functies zullen naar het bovenliggende instituut veralgemeniseerd worden, bijvoorbeeld een universiteit.

3.2 Observatie

Over de periode April en Mei zijn er observaties uitgevoerd bij de Digicampus en TIP. Deze hebben deels fysiek en deels digitaal plaatsgevonden. Het doel van deze observaties is het vaststellen van de manier waarop gedeeld leiderschap in deze helix-samenwerkingen tot uiting komt. Hiervoor worden de 5 leiderschapsvormen van D’Innocenzo et al (2016) aangehouden. Deze zijn terug te vinden in tabel 1. Om onderscheid te maken tussen deze vormen zal gebruik gemaakt worden van de 5 kenmerken van leiderschap, eveneens terug te vinden in tabel 1.

Er zijn in totaal 8 gestructureerde observaties en 2 ongestructureerde observaties uitgevoerd. Van de gestructureerde observaties hebben er 5 bij de Digicampus plaatsgevonden en 3 bij TIP. Bij de Digicampus gaat het om 4 afdelingsoverleggen en 1 Digiraad. Bij TIP zijn er 2 strategische sessies en 1 werkgroep overleg geobserveerd. Hiernaast zijn er bij TIP 2 ongestructureerde observaties uitgevoerd.

3.2.1 Observaties Digicampus

De gestructureerde observaties bij Digicampus bestaan uit 4 wekelijkse afdelingsoverleggen en 1 digiraad. Het afdelingsoverleg is een vergadering van de complete ‘afdeling’ van Digicampus, in dit geval iedereen die op dat moment op de werkvloer of digitaal aanwezig is. Deze vinden in informele vorm in semi-vaste structuur plaats. Het overleg is opgedeeld in onderwerpsecties

, maar er zijn geen strakke agendapunten of formaliteiten aan deze secties gebonden. Dit maakt het een goede gelegenheid om de omgangsvormen binnen de organisatie zelf te bestuderen, alsmede de manier waarop er met leiderschap omgegaan wordt.

De digiraad is een niet-regulaire meeting waarbij verschillende personen van onder meer Digicampus en BZK met student-stagiaires van Digicampus om tafel zitten om hun projecten te bespreken, hulp te bieden, connecties te leggen en onderlinge afspraken te maken. Deze meetings hebben doelstellingen maar geen vaste structuur. De variëteit van functies en rollen van de deelnemende personen maakt het een interessante aanvullende observatie voor de afdelingsoverleggen, alsmede een goede cross-observatie voor de werkgroep meeting van TIP. In de twee maanden waarin geobserveerd is heeft er maar één digiraad plaatsgevonden, vandaar dat hiervan slechts 1 observatie is.

3.2.2 Observaties Trusted Information Partners

De gestructureerde observaties bij TIP bestaan uit 2 strategische sessies en 1 werkgroep overleg. De strategische sessies zijn bijeenkomsten van alle primaire participerende partijen van TIP waarbij verschillende onderwerpen met relevantie tot de samenwerking ter discussie worden gesteld. Vertegenwoordigers van overheid, markt en wetenschap zitten hier op gelijk niveau bij elkaar (TIP, 27 juli 2021). Dit maakt het een goed ijkpunt voor de kenmerkende leiderschapsvormen en -gedragingen binnen TIP, alsmede de mate waarin gedeeld leiderschap benut worden. In de observatieperiode hebben er twee bijeenkomsten plaatsgevonden.

Naast strategische sessies zijn er ook werkgroepen. Dit zijn discussiegroepen met elk een eigen taak, variërend van het adviseren van de strategische sessies tot het uitvoeren van beslissingen die hier genomen zijn (TIP, 8 juni 2021). Er zijn 4 werk-discussiegroepen. Bij één van deze werk-discussiegroepen, de werkgroep Kennis, is geobserveerd. Voor deze groep is gekozen omdat het merendeel van de leden bij de geobserveerde strategische sessies aanwezig zijn. Ook zijn overheid, markt en universiteit in deze groep vertegenwoordigd, wat het een

Tabel 1: vormen en kenmerken leiderschap

Vormen Gedeeld Leiderschap
Peer leadership
Team leadership
Shared leadership
Collective leadership
Distributed leadership
Kenmerken Gedeeld Leiderschap
Locus of leadership
Formality of leadership
Equal and non-equal distribution
Temporal dynamics
Involvement multiple roles and functions

goede observatie van helix-samenwerking maakt. Tot slot is de representatie van elk van deze sectoren in de werkgroep Kennis vergelijkbaar met de verhouding in de digiraad van Digicampus. In de observatieperiode hebben twee bijeenkomsten van deze werkgroep plaatsgevonden, waarbij er één bijgewoond is.

Daarnaast zijn er bij TIP 2 ongestructureerde observaties gedaan. Deze hebben plaatsgevonden direct na de 2 strategische sessies. Hoewel niet gebruikelijk voor onderzoeken binnen de bestuurs- en managementsector, is hiervoor gekozen doordat er relatief weinig mogelijkheid voor observatie was bij TIP vergeleken met Digicampus. Daarnaast hebben de leden van TIP minder interactie met elkaar, vertegenwoordigen zij organisaties in een niet-permanente samenwerking, in tegenstelling tot Digicampus. Hierdoor is het aannemelijk dat individuen anders kunnen reageren in groepsgesprekken en borrels na de strategische sessies, met name wanneer zij niet als vertegenwoordiger van hun organisatie optreden maar nog steeds hun leiderschapsrol bekleden (Fujii, 2015; Mulhall, 2003). Of dit ook daadwerkelijk zo is, zal in de resultaten nader besproken worden.

3.3 Interview

In Mei zijn er diepte-interviews afgenomen met mensen die vanuit de Rijksoverheid betrokken zijn bij de Digicampus en TIP. Deze interviews zijn in semi-gestructureerde vorm gehouden, waarbij drie thema's centraal hebben gestaan. Vanuit deze thema's zijn er vragen opgesteld, die afhankelijk van de antwoorden van de respondent en de loop van het interview in wisselende vorm en volgorde aan bod zijn gekomen. Het gebruikte interviewschema is in bijlage 1 opgenomen.

Er zijn bij de Digicampus en TIP in totaal 8 interviews afgenomen. Alle respondenten zijn mensen die via de overheid op directe of indirecte wijze betrokken zijn bij deze samenwerkingsverbanden. De interviews hebben een tijdsspanne van gemiddeld 49 minuten, waarbij het kortste interview 36 minuten en het langste 61 minuten is. Deze flexibiliteit in tijd heeft de respondenten de tijd gegeven om uitgebreid over hun antwoorden na te denken, alsmede tussendoor en achteraf vragen te stellen. Tevens heeft dit de mogelijkheid gegeven om nader op bepaalde vragen in te gaan, verduidelijking te bieden, of op bepaalde onderwerpen die in antwoorden van respondenten aan bod komen door te vragen.

In verband met het in Mei 2022 geldende thuiswerkadvies van de Rijksoverheid, alsmede de korte looptermijn van het onderzoek en de drukte van sommige ondervraagden in verband met de meivakantie, zijn alle 8 interviews digitaal afgenomen. Er is hierbij gebruik gemaakt van Microsoft Teams. Bij zes interviews is er gebruik gemaakt van een combinatie van automatische software transcriptie en handmatig transcriberen aan de hand van audio-opnames van de interviews. Bij twee interviews heeft er enkel handmatige transcriptie aan de hand van opnames van de interviews plaatsgevonden. De respondenten zijn er van tevoren van op de hoogte gebracht dat de interviews opgenomen worden ten behoeve van achteraf transcriberen en analyseren. Deze opnames zelf zijn, in verband met de anonimiteit van het onderzoek, niet bewaard. De transcripten zijn in geanonimiseerde vorm bewaard. Ten behoeve van de leesbaarheid zijn stottingen en herhaalwoorden uit de transcripten gefilterd, en gebroken zinnen grammaticaal gecorrigeerd. Afgezien hiervan zijn de interviews woord voor

woord genoteerd. In tabel 2 zijn de veralgemeniseerde functies van de ondervraagden, de organisatie waaraan zij verbonden zijn, en de tijdsduur van elk interview uiteengezet.

Tabel 2: interviews

respondentnummer	Functie	organisatie	Tijdsduur interview (minuten)
1	Programmadirecteur	Digicampus	49
2	Hoogleraar	Universiteit/ Digicampus	42
3	Communicatieadviseur	Logius	56
4	PhD onderzoeker	Universiteit	40
5	Beleidsmedewerker	Binnenlandse Zaken	53
6	Projectleider	Logius	54
7	Projectsecretaris	Logius/ Digicampus	36
8	Programmamanager	Logius	61

Respondentnummers zijn in willekeurige volgorde aan geïnterviewde personen gekoppeld

3.4 Analyse verzamelde data

Om de data die uit de observaties en interviews komt te analyseren, moet deze eerst geïnterpreteerd worden. Dit zal gebeuren door de verzamelde data te coderen. Het werk van Lindlof en Taylor (2011) volgende zal er onderscheidt worden gemaakt tussen thema's, categorieën en codes. Dit coderingsschema zal in hoofdstuk 3.5 uiteengezet worden. Aan de hand van codes zullen de vijf kenmerken van leiderschap uit de data geïsoleerd worden. Deze zullen vervolgens gebruikt worden om te bepalen welke vorm van gedeeld leiderschap het meest toepasbaar is op de twee casussen. Deze kenmerken en vormen zijn terug te vinden in tabel 1. De relatie tussen deze kenmerken en de gekozen vormen van leiderschap zijn terug te vinden in het hoofdstuk over de desbetreffende leiderschapsvorm in het theoretisch kader.

3.5 Operationalisering concepten / codeboom

Voor de operationalisering van het onderzoek is gebruik gemaakt van een coderingsstrategie. Aan de hand van het werk van Lindlof & Taylor (2011) wordt de data in drie delen verdeeld: thema, categorieën en codes. Het thema vormt het overkoepelende geheel en reflecteert direct terug op de onderzoeksvraag. De categorieën zijn de vormen en kenmerken van de thema's zoals deze in hoofdstuk 2.3 en 2.4 van het theoretisch kader uiteengezet zijn. Tot slot zijn de codes de labels waarmee relevante informatie over de categorieën uit de verzamelde datasets gehaald wordt. Deze codes zijn uit de literatuur gehaald, en terug te vinden in hoofdstuk 2.3 van het theoretisch kader.

Er is 1 overkoepelend thema. Er zijn in totaal 5 categorieën en 25 codes gebruikt. Deze zijn uiteengezet in de codeboom in tabel 3. Alle categorieën en codes zijn a-priori tot stand gekomen. De literatuur uit het theoretisch kader heeft hiervoor als basis gediend.

Tabel 3: codeboom

Thema	Categorie	Code
Gedeeld leiderschap	Locus of leadership	<i>Extern leiderschap</i>
		<i>Intern leiderschap</i>
		<i>Ontstaan leiderschap team-emergent</i>
		<i>Leidinggevend individu</i>
		<i>Pluralistisch leiderschap</i>
	Formality of leadership	<i>Mate van fragmentatie leiderschap</i>
		<i>Verantwoordelijkheid bij leider</i>
		<i>Verantwoordelijkheid bij team</i>
		<i>Verantwoordelijkheid bij collectief</i>
		<i>Aanwezigheid Leader-Member onderscheidt</i>
	Equal and non-equal distribution	<i>Actieve participatie leiderschap</i>
		<i>Passieve participatie leiderschap</i>
		<i>Verdeling contributie en taken</i>
		<i>Verdeling verantwoordelijkheid samenwerking</i>
		<i>Mate van decentralisatie leiderschap</i>
Temporal dynamics	<i>Korte-termijn leiderschapsrol</i>	
	<i>Lange-termijn leiderschapsrol</i>	

	<i>Uitwisseling leiderschapsrollen horizontaal</i>
	<i>Uitwisseling leiderschapsrollen verticaal</i>
	<i>Vooraf bepaalde tijdslimiet voor leiderschap</i>
Involvement of multiple roles and functions	<i>Aantal leiderschapsrollen</i>
	<i>Meerdere personen per leiderschapsrol</i>
	<i>Meerdere leiderschapsrollen per person</i>
	<i>Hiërarchie leiderschapsrollen</i>
	<i>Verdeling verantwoordelijkheid leiderschapsrollen</i>

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door gebruik te maken van een gestandaardiseerde coderingsstrategie waarbij met behulp van inductieve en deductieve methodes labels aan thema's gekoppeld worden om de verzamelde data aan de onderzoeksvraag te linken, wat de data relatief transparant maakt. (Lindlof & Taylor, 2011). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van beproefde data-verzamelmethode, namelijk structurele observaties en semi-gestructureerde interviews. Een minder gebruikelijke data-verzamelmethode die hier wordt benut is de ongestructureerde observatie. Deze valt te verantwoorden omdat ongestructureerde observaties binnen samenwerkingen een ander beeld kunnen geven van de relaties in groepsdynamiek en tussen individuen, wat gecombineerd met structurele observaties een beter beeld van de geobserveerde groep geeft (Fujii, 2015; Mulhall, 2003). Bovendien wordt deze methode in andere disciplines die naar menselijk gedrag kijken al veelvuldig toegepast (Wood, 2009; Fujii, 2015).

Het onderzoeksproces en de dataverwerking is duidelijk vastgelegd, zodat de conclusies van dit onderzoek met het gebruik van dezelfde data reproduceerbaar zijn. Dit waarborgt de betrouwbaarheid van de analyse van het onderzoek. Daarnaast is ook duidelijk vermeldt op welke manier waar welke data verzameld is, om de data zelf zo transparant mogelijk te houden. Alle verzamelde gegevens worden in geanonimiseerde vorm door de onderzoeker bewaard, waardoor deze binnen redelijke termijn opgevraagd kunnen worden.

4. Resultaten & analyse

4.1 Inleiding

Voor dit onderzoek zijn in totaal 10 observaties uitgevoerd en 8 interviews afgenomen, verdeeld over twee casussen. De uitkomsten hiervan zijn geoperationaliseerd via de in tabel 3 uiteengezette codeboom. In dit hoofdstuk zullen de resultaten hiervan besproken worden en een analyse van de resultaten gemaakt worden. De resultaten zullen per casus besproken worden, waarbij elk van de 5 leiderschapskenmerken uit de code-boom apart behandeld zal worden. Hierbij zal per subkopje eerst de observaties en daarna de interviews aan bod komen. Daarna zal er voor elk subkopje een korte analyse volgen. De samenvoeging hiervan zal in het volgende hoofdstuk, de conclusie, gebeuren, waarna de hoofdvraag beantwoord zal worden.

4.2 Digicampus

4.2.1 Locus of leadership

De observaties van de afdelingsoverleggen houden grotendeels dezelfde structuur aan. Aan het begin van het overleg verzamelen participanten staand in het midden van de werkvloer, met een laptop met de mensen die digitaal aanwezig zijn. Er is geen rangorde of vaste staplek. Het overleg wordt vrijwel altijd gestart door de programmadirecteur of secretaris. Deze extern aangestelde personen nemen de rol van leidinggevend individu op zich. Zij geven het woord, geleiden onderwerpen, en moedigen anderen aan te spreken waar stiltes vallen. Dit is consistent gedurende alle observaties. Zij vormen de locus van leiderschap.

De digiraad heeft een andere samenstelling. Hier zijn personen aanwezig die met Digicampus samenwerken, maar niet direct voor Digicampus werken. Deze vergaderingen vinden op horizontaal niveau plaats. Hoewel de functies van deze personen soms gebruikt worden om bepaalde standpunten toe te lichten of te onderbouwen, worden zij in de Digiraad niet vanuit leidinggevend perspectief gebruikt. De locus van leiderschap ligt hier bij de groep, en is daarmee pluralistisch van aard.

De interviews laten zien dat medewerkers van Digicampus de locus van leiderschap bij het individu leggen. Respondent 1 en 2 stellen dat extern aangestelde leiders noodzakelijk zijn om intern gedeeld leiderschap tot stand te brengen. Respondent 5 gaat hierop verder door te stellen dat *“de urgentie om ergens mee aan de slag te gaan vooral van bovenaf komt”* en dat daardoor *“de span of control kleiner is”*. Dit wordt over het algemeen als een positieve ontwikkeling gezien. Respondent 2 en 8 zijn hier terughoudender in, zij zien liever teamverantwoordelijkheid. Zij zien echter wel de voordelen van leidinggevende individuen over team-emergent leiderschap.

De observaties en interviews laten zien dat er een preferentie is voor niet-emergente leidinggevende individuen over pluralistisch emergent groepsleiderschap als locus van leiderschap. Feitelijk is dit leiderschap momenteel extern, maar het valt niet uit te sluiten dat intern individueel leiderschap even succesvol kan zijn.

4.2.2 Formality of leadership

Binnen de overleggen hebben enkele individuen een formele leidinggevende functie, met bijkomende verantwoordelijkheden die zij op zich nemen. Dit betekent niet dat zij alle

verantwoordelijkheid dragen. Uit de overleggen komt naar voren dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor het succes van elk individu. Er is een speciaal moment in het overleg waar problemen aangekaart kunnen worden, suggesties gedaan worden en waar actief hulp geboden wordt op horizontaal vlak. Op basis van expertise van het onderwerp of de probleemstelling neemt een persoon in de groep de leiding. De rol en functie van leiderschap zijn in dat opzicht gefragmenteerd, doordat leiderschap afhankelijk van context tussen groepsleden uitgewisseld kan worden. Voor interne leiders vervaagt daardoor het onderscheid tussen leader en member, en wordt de verantwoordelijkheid van leiderschap door de hele groep gedragen. De formaliteit van leiderschap ligt bij het team.

De interviews leggen de formaliteit van leiderschap eveneens bij het team. Er is volgens de respondenten actieve participatie en verdeling van contributie en verantwoordelijkheid bij taken. *“Gedeeld leiderschap is hoe je doelen samen aanpakt.”* Aldus respondent 1. *“Iedereen is verantwoordelijk om de samenwerking een succes te maken.”* Respondent 2 benadrukt het belang van groepsverantwoordelijkheid: *“Het delen van leiderschap is niet alleen noodzakelijk [...] het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de groep.”* Hoewel er extern aangewezen leidinggevende zijn, deelt de groep de verantwoordelijkheid van leiderschap. Hierbij geven enkele respondenten aan dat intern opgekomen leiderschap niet gehinderd wordt door extern aangestelde leidinggevers, vanwege de gedeelde verantwoordelijkheid.

De interviews zien de formaliteit van leiderschap als de verantwoordelijkheid van het team, en de observaties laten zien dat dit in de praktijk ook het geval is. De manier waarop leiderschap binnen de groep gedeeld en uitgewisseld kan worden kan worden laat zien dat er een zekere mate van fragmentatie is, maar ondanks de nadruk op ‘gezamenlijke verantwoordelijkheid’ en het ‘delen van leiderschap’ in de interviews zijn er nog wel extern aangestelde onderscheidbare leiderschapsrollen. Het onderscheidt tussen leader en member vervaagt in veel instanties, maar is niet onzichtbaar.

4.2.3 Equal and non-equal distribution

Binnen de Digicampus is er een duidelijke taakverdeling, waarbij elk lid de leiding van zijn of haar eigen taak kan nemen. Er is een stimulans om actief te participeren in leiderschap. Uit de overleggen komt naar voren dat veel leden dit ook doen. Veel van hen nemen actief zelf deze rol op zich. De groep als groter geheel is echter passief in het nemen van leiderschap, gezien er extern aangestelde leiderschapsfuncties aanwezig zijn. De verdeling van contributie en taken hangt dan ook af of er naar de groep of de leden van de groep wordt gekeken. Iedere leidinggevende van zijn of haar eigen project heeft zijn of haar eigen taken, maar draagt op gelijke voet bij aan de doelstellingen van Digicampus zelf. De verdeling van de verantwoordelijkheid ligt bij de groep, waarbij men elkaar actief probeert te helpen wanneer problemen zich voordoen.

Zoals bij de formality al vermeldt komt uit de interviews naar voren dat er volgens respondenten actieve participatie en verdeling van contributie en verantwoordelijk is bij taken. Respondent 2 en 6 leggen hierbij de nadruk op het belang van groepsleiderschap. Respondent 5 stelt verder dat de verdeling van verantwoordelijkheid van leiderschap in de samenwerking niet onderschat moet worden.

Er is een duidelijke taakverdeling, waarbij actief in leiderschap geparticipeerd wordt. Op micro-niveau zijn deze taken niet gelijkwaardig verdeeld, doordat ieder zijn eigen takenpakket binnen zijn of haar project heeft, maar op macro-schaal is er een vrij egale verdeling van contributie en taken binnen Digicampus. In de interviews is geen sprake van passief leiderschap, terwijl dit wel geobserveerd is. Afgezien daarvan zijn de antwoorden van de respondenten in lijn met wat geobserveerd is.

4.2.4 Temporal dynamics

Er zijn zowel korte-termijn als lange-termijn leiderschapsrollen aanwezig. De officiële extern-aangestelde functies zijn constant en lange-termijn. Veel van de projecten die ter sprake komen tijdens de overleggen hebben echter een korte termijn, voor de duur van het desbetreffende project, en met name de studenten die soms met het één, soms met het ander meehelpten, vloeien vaak van de ene rol in de ander afhankelijk van wat voor leiderschap de situatie verlangt. Soms gaan zij zelfs van een leidinggevende rol naar een member-rol in een project, zoals in één van de afdelingsoverleggen naar voren kwam. De temporale dynamiek is dus vrij duidelijk bij een deel van de groep aanwezig, hoewel deze bij de externe leidinggevers meer rigide is.

In de Digiraad is geen sprake van lange-termijn leiderschapsrollen, enkel volledig horizontaal gedeeld korte-termijn leiderschap, waarbij er geen vooraf vastgelegde tijdslijm voor dit leiderschap is.

In de interviews komt eveneens het onderscheid tussen externe lange-termijn leiderschapsrollen enerzijds en interne korte-termijn leiderschapsrollen naar voren. Volgens correspondent 1 en 7 werken externe leiders op horizontaal niveau samen, maar een 'shift' in leiderschapsrol is zonder een actieve functieherziening niet mogelijk. Interne leiderschapsrollen kunnen volgens enkele respondenten wel verschuiven, maar voorbeelden hiervan konden niet gegeven worden.

Bij de Digicampus heeft de duur van leiderschap een correlatie met de bron van leiderschap. Intern leiderschap is vooral korte-termijn met horizontale uitwisseling, terwijl extern leiderschap voor de lange termijn vastgelegd is en daardoor meer rigide is. Het gebrek aan extern leiderschap in de Digiraad zorgt ervoor dat hier enkel korte termijn leiderschap voorkomt, dat op horizontaal niveau gedeeld wordt.

4.2.5 Involvement multiple roles and functions

Tot slot is er de vervulling van meerdere rollen en functies. Uit de afdelingsoverleggen komt naar voren dat individuen binnen Digicampus meerdere taken en rollen vervullen, afhankelijk van waar zij op dat moment mee bezig zijn. Sommige personen hebben meerdere leiderschapsrollen, die zich verticaal op andere rangen kunnen bevinden. Uit de overleggen was niet op te maken of meerdere personen dezelfde leidinggevende rol bij Digicampus bekleeden. Leiderschapsrollen zijn echter wel relatief lastig te duiden, gezien uit de observaties duidelijk naar voren is gekomen dat Digicampus liever geen functienamen gebruikt die een traditionele leiderschapsinstek hebben, maar deze probeert vaag of taak-georiënteerd te houden.

De interviews laten zien dat leidinggevende individuen meerdere rollen kunnen bekleeden. *“Wij [hebben] verschillende rollen.”* Aldus respondent 1 & 2. Verder is er volgens

verschillende respondenten ook een hiërarchische leiderschapsstructuur aanwezig. Respondent 2 stelt: *“Als je stelt dat er een lijn is waar wij uiteindelijk besluiten over maken en beslissingen nemen, dan is deze er wel.”* Respondent 5 vult aan: *“Ja, daar is sowieso een hiërarchische structuur, maar daarnaast zijn er ook heel veel informele structuren.”* Enkele respondenten geven wel aan meerdere leidinggevende functies in het algemeen te bekleden, maar niet binnen Digicampus zelf. Binnen Digicampus houden zij het op één functie, hoewel deze functie meerdere rollen kan hebben.

Er is hier enige discrepantie tussen de observaties en interviews. Hoewel beiden het ermee eens zijn dat individuen meerdere taken en rollen vervullen, is de hiërarchische leiderschapsrolstructuur die uit de interviews naar voren komt niet geobserveerd. Tevens lijken respondenten geen onderscheid te maken tussen de verantwoordelijkheid van leiderschap zelf, zoals in hoofdstuk 4.2.2 beschreven, en de verantwoordelijkheid van leiderschapsrollen. Het veralgemeniseren van de functienamen zorgt ervoor dat dit punt ook in de observaties nauwelijks naar voren komt.

4.2.6 Conclusie

De locus of leadership is de kern van externe leidinggevendens, zij vormen de bron van leiderschap. De formality of leadership ligt echter bij het team, dat samen met de leidinggevendens op horizontaal niveau verantwoordelijk is voor de samenwerking. De actieve participatie en verdeling van taken en verantwoordelijkheid laten een horizontale equal distribution zien, waarbij intern leiderschap gedecentraliseerd is maar extern leiderschap vrij centraal is. De temporal dynamics zijn een combinatie van externe lange-termijn leiderschapsfuncties en interne korte-termijn leiderschapsrollen. De externe roles and functions zijn vastgelegd, maar de interne leiderschapsrollen zijn fluïde en kunnen tussen leden uitgewisseld worden.

Het bovenstaande in acht nemende, is de meest overeenkomende leiderschapsvorm voor Digicampus distributed leadership. Hoewel er ook kenmerken van team leadership en shared leadership aanwezig zijn, komen de vijf kenmerken het meest overeen met distributed leadership.

4.3 Trusted Information Partners

4.3.1 Locus of leadership

De vergaderzaal waar de strategische overlegobservaties plaatsgevonden hebben is in informele setting ingericht, zonder zithiërarchie. De realiteit is dat mensen van dezelfde organisatie bij elkaar gaan zitten. Vanuit de kennis-sector is er een voorzitter, die zichzelf liever ‘facilitator’ noemt omdat zij geen leiderschap wil nemen door de vergadering voor te zitten, maar enkel het gesprek wil ‘faciliteren’. In realiteit neemt zij echter wel leiderschap op zich, door agendapunten aan te kaarten, gesprekken te faciliteren en stiltes te doorbreken. Haar rol hierin komt echter voort uit de groepsdynamiek, gezien zij extern geen leidinggevende functie bekleedt, en specifiek gevraagd is de vergadering voor te zitten. Gedurende de gesprekken nemen ook enkele individuen op basis van kennis en expertise leiding op zich, en soms ook over van de

facilitator. De externe leidinggevende rol van aanwezige actoren heeft op zichzelf weinig invloed op hun leiderschapsrollen in TIP, behalve wanneer ook andere factoren, zoals kennis en expertise, hieraan gekoppeld worden. De locus ligt daarom ook bij interne leidinggevende individuen, waarbij de bron van leiderschap uit de groep voortkomt. Dit is hetzelfde voor de geobserveerde werkgroep.

Respondent 6 zegt in de interviews het volgende: *“Je zou wel [...] kunnen stellen dat ondanks dat er op horizontaal niveau samengewerkt wordt, er duidelijk een hiërarchische structuur in het samenwerkingsproces zelf zit.”* Respondent 2 en 8 stellen echter dat er juist een gebrek aan verticaliteit is. *“Er is vraag [vanuit de groep] naar een hiërarchische structuur of een duidelijk iemand die beslissingen kan nemen”,* aldus respondent 2. Wel is het duidelijk dat leiderschap pluralistisch emergent is. Zoals respondent 4 stelt: *“waar [leiderschap] niet wordt opgelegd, daar pak je het zelf. Het gaat veel meer om informeel leiderschap.”* Op basis van kennis en expertise op het eigen vakgebied kunnen leden zelf het leiderschap op zich nemen, aldus verschillende respondenten. *“Er is bepaalde autoriteit op kennisvlak.”*

De locus van leiderschap is intern pluralistisch van aard. Uit de observaties komt geen directe hiërarchische structuur naar voren, en de meeste interviews gaan hierin mee. De bron van leiderschap ligt vooral bij kennis en expertise van interne groepsleden. In de observaties komt dit als een positief element naar voren, maar sommige interviews beschrijven dit als negatief, omdat het besluitvormingsproces traag verloopt.

4.3.2 Formality of leadership

Tijdens de strategische overleggen wordt het meerdere malen duidelijk gemaakt dat iedereen een gedeelde verantwoordelijkheid draagt voor de samenwerking, ook al ligt deze in realiteit meer bij teams binnen de samenwerking dan bij de complete strategische meeting. Zo dragen groepen binnen de samenwerking alsmede de TIP werkgroepen elk verantwoordelijkheid voor hun eigen taken, maar niet noodzakelijk verantwoordelijkheid voor elkaars taken. Een onderscheid tussen leaders en members valt niet te maken, gezien iedereen afhankelijk van de rol die hij of zij inneemt leiderschap op zich neemt. Leiderschap is sterk gefragmenteerd. De geobserveerde formaliteit van leiderschap is duidelijk teamgericht.

Voor de formaliteit van leiderschap laten meerdere respondenten doorschemeren dat de verantwoordelijkheid voor de samenwerking bij teams ligt, ook al zou het ideaalbeeld volgens hen het collectief zijn. Ook is er nauwelijks onderscheid te maken tussen leaders en members, omdat leiderschap emergent voorkomt. Volgens respondent 3 komt het gebrek van een leader-member onderscheid voort uit het gebrek van leidinggevende figuren. *“Ik heb bij TIP wel het gevoel van een gebrek aan leaders en leiderschap.”* Aldus respondent 3. Andere respondenten beamen dat er te weinig leiderschapsverantwoordelijkheid genomen wordt. Volgens respondent 3 moet participatie in het leiderschapsproces actiever gestimuleerd worden om dit gebrek aan leiderschap op te lossen.

De observaties en interviews laten zien dat de formaliteit van leiderschap bij het team ligt, hoewel de respondenten in de interviews collectieve verantwoordelijkheid als het ideaalbeeld zien. Er is een grote mate van fragmentatie van leiderschap, en leader-member onderscheid is zo goed als niet aanwezig.

4.3.3 Equal and non-equal distribution

Uit de observaties van de strategische sessies komt naar voren dat de participatie in leiderschapsrollen niet gelijk verdeeld is. Dezelfde groep individuen vertoont actieve participatie, terwijl anderen er passief bij zitten.. Dit is gelijk verdeeld over de overheid en markt sectoren. De kennis-sector is de enige participant waar duidelijker een onderscheidt tussen leader en member gemaakt kan worden, maar gezien vrijwel iedereen die geen leiderschapstaak op zich neemt hierbinnen een student is, kan dit als een abnormaliteit worden gezien. Binnen de geobserveerde werkgroep is wel actieve participatie van alle leden in leiderschap, waarbij er een gelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheid is en iedereen een gelijkwaardige bijdrage aan het proces levert.

Alle respondenten zijn het erover eens dat bij de strategische sessies een passieve sfeer voor leiderschapstaken en verantwoordelijkheid overheerst. Respondent 8 stelt zelfs: *“Leiderschap delen, ik geloof er niet in. Je kunt [gedeeld leiderschap] alleen doen als je gezamenlijke doelen formuleert.”* Respondent 2 nuanceert dit door te stellen dat *“[Leiderschap] is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de groep.”* Met leiderschap als emergent proces en geen individueel aangestelde leider, is leiderschap volgens respondent 3 en 6 vrij decentraal

De observaties en interviews dat de participatie in leiderschapsrollen tijdens de strategische sessies niet gelijk verdeeld is. De respondenten schetsen echter een beeld van een compleet passieve vergadering. Tijdens het observeren was het echter vrij duidelijk dat bepaalde groepen en individuen binnen het overleg actief leiderschap op zich namen, terwijl anderen zich passief opstelden. Eén van deze actieve participanten is zelfs een respondent die aangaf dat leiderschap in de overleggen te passief van aard is. De verdeling van taken en verantwoordelijkheid is vrij ongelijk binnen de strategische sessies, maar onder hen die het leiderschap delen is het relatief gelijk.

4.3.4 Temporal dynamics

Leiderschapsrollen binnen de strategische sessies zijn met name korte-termijn. Voor toekomstige projecten binnen TIP die tijdens de sessies besproken werden zijn lange-termijn leiderschapsrollen vereist, maar op het moment van observatie zijn deze functies nog niet gecreëerd. Enkele individuen die de TIP organiseren hebben wel een globale lange-termijn leiderschapstaak, maar deze leiderschapsrollen spelen een relatief marginale rol binnen de strategische sessies, gezien voor deze sessies andere vormen van leiderschap vanuit de groep gevraagd worden. Gezien binnen de sessies op horizontaal niveau samengewerkt wordt, is er geen temporale verschuiving van leiderschapsrollen op verticaal niveau. Op horizontaal niveau worden rollen echter wel uitgewisseld.

Over uitwisseling van leiderschapsrollen wordt in de interviews weinig gesproken, mede omdat de respondenten een gebrek aan leiderschap ervaren. Wel is duidelijk dat er geen verticale leiderschapsdynamiek is, maar dat leiderschap horizontaal plaats vindt. *“[Leiderschap] was niet hiërarchisch, maar op basis van kennis”*, aldus respondent 4. Vanuit de interviews kan daarom weinig verder over de temporale dynamiek worden gezegd. Wel komt naar voren dat alle huidige leiderschapsrollen als korte-termijn worden gezien in de strategische sessie, en kort- tot lange-termijn in de werkgroep Kennis.

4.3.5 Involvement multiple roles and functions

Tot slot kan gesteld worden dat er een groot aantal leiderschapsrollen aanwezig zijn die zich constant afwisselen, omdat zij ontstaan en verdwijnen afhankelijk van de groepsdynamiek en wat er benodigd is. Dit zorgt binnen de sessies zelf voor enige verwarring, gezien men het lastig vindt om bepaalde taken uit te voeren zonder een duidelijke verticale leiderschapsdynamiek, en dan ook liever niet heeft dat meerdere personen tegelijkertijd eenzelfde leiderschapsrol uitvoeren. In realiteit gebeurt dit echter wel, vanwege de horizontale aard van de samenwerking. In de werkgroepen is het gebruikelijker om meerdere rollen langer te bekleden, waarbij er ook een verdeling van verantwoordelijkheid van de leiderschapsrollen is. De werkgroepen zijn echter te klein om meerdere personen dezelfde rol te laten uitvoeren.

De verdeling van verantwoordelijkheid van leiderschapsrollen in de werkgroepen komt ook in de interviews terug. Correspondent 4 en 8 geven aan dat het belangrijk is om je verschillende rollen en taken goed te managen. Ook geven zij aan dat het mogelijk is tijdens de strategische sessies meerdere leiderschapsrollen binnen de samenwerking te hebben.

Uit de observaties komt naar voren dat leiderschapsrollen zich constant afwisselen en men meerdere rollen bekleedt, en dit komt ook in de interviews terug. Een grote factor hierin is het gebrek aan extern en verticaal leiderschap, wat eerder al uitgebreid besproken is. Dit maakt het lastig voor verschillende partijen om productief met elkaar om tafel te zitten, met name wanneer maar een deel actief participeert en leiderschap op zich neemt.

4.3.6 Conclusie

De locus of leadership zijn de teams binnen TIP, van waaruit leiderschap emergent en op basis van kennis en expertise voortkomt. De formality of leadership is gefragmenteerd, waarbij de verantwoordelijkheid bij onderliggende teams ligt, met een vaag idee van collectieve verantwoordelijkheid. Er is een unequal distribution, waarbij alle actoren wel onderdeel van de samenwerking willen zijn maar sommigen vooral passief participeren, en de verdeling van contributie en taken met name op de werkgroepen neer komt in plaats van het collectief. De temporal dynamics bestaan met name uit korte-termijn leiderschapsrollen waarbij samenwerking vrijwel geheel op horizontaal niveau plaats. Er vindt ook uitwisseling van roles and functions op horizontaal niveau plaats, hoewel dit door de leden van de samenwerking minder duidelijk wordt ervaren.

Het bovenstaande in acht nemende, is de meest overeenkomende leiderschapsvorm voor TIP collective leadership. Er zijn ook veel kenmerken van shared leadership aanwezig, maar het gebrek aan verticale samenwerking de duidelijke aanwezigheid van pluralistisch leiderschap zorgen ervoor dat de samenwerking meer weg heeft van collective leadership.

5. Conclusie & Discussie

5.1 Inleiding

Gedurende dit onderzoek heeft de volgende vraag centraal gestaan:

Welke vormen van gedeeld leiderschap faciliteren helix-samenwerkingsverbanden binnen en met de overheid?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van twee succesvolle helix-samenwerkingen: de Digicampus en TIP.

In het theoretisch kader is het begrip helix-samenwerking nader uitgelegd en zijn de vormen en kenmerken van gedeeld leiderschap uiteengezet. In de methode is vervolgens beschreven hoe deze kenmerken door middel van observaties en interviews in de twee casussen naar voren komen. Vervolgens zijn de resultaten van deze observaties en interviews uiteengezet en is de data geanalyseerd.

5.2 Conclusie

Uit de twee helix-samenwerkingsverbanden die als casus gebruikt zijn is naar voren gekomen dat distributed leadership en collective leadership de geprefereerde vormen van gedeeld leiderschap zijn. Hierbij was er in de casus van TIP ook veel overlap met shared leadership.

Deze drie leiderschapsvormen hebben veel met elkaar gemeen. Het gaat hier om pluralistisch leiderschap waarbij er een mate van decentralisatie van leiderschap aanwezig is en leiderschapsrollen uitwisselbaar zijn. Daarnaast is er een verdeling van de taken en verantwoordelijkheid van de samenwerking, waarbij teamleden actief meerdere leiderschapsrollen op zich nemen.

Er zijn echter ook verschillen tussen deze twee vormen. Distributed leadership legt de verantwoording van leiderschap bij het team, terwijl bij collective dit bij het collectief ligt. Ook is er bij distributed leadership nog onderscheid te maken tussen leaders en members, waarbij een hiërarchie op basis van leiderschapsrol kan ontstaan. Bij collectief leiderschap is er geen duidelijk onderscheid tussen leader en member, en komen rank en positie binnen de organisatie voort uit de noodzaak voor leiderschap binnen de samenwerking. Leiderschapsrollen komen geheel intern en emergent tot stand.

5.3 Discussie

In de inleiding is vermeld hoe dit onderzoek hoopt te laten zien op welke wijze leiderschap binnen de overheid vorm gegeven kan worden om samenwerking binnen de overheid en tussen overheid en andere instanties te bevorderen. Dit onderzoek heeft laten zien dat binnen de twee gekozen helix-samenwerkingen van de overheid gebruik wordt gemaakt van distributed en collective leadership. Voor samenwerking binnen de overheid laat de Digicampus zien dat distributed leadership een effectieve vorm van gedeeld leiderschap is. Voor samenwerkingen tussen de overheid en andere partijen is het collective leadership van TIP een succesvol voorbeeld.

Dit betekent echter niet dat deze samenwerkingen perfect zijn. Uit het onderzoek bij TIP kwam naar voren dat er een gebrek aan hiërarchisch leiderschap is, waardoor beslissingen lang duren en knopen niet altijd doorgehakt kunnen worden. Ook streven zij naar een collectieve verantwoordelijkheid, maar ligt een deel van de leiderschapsverantwoordelijkheid bij de werkgroep teams in plaats van het collectief. Om dit te verbeteren zouden enkele kenmerken van distributed leadership overgenomen kunnen worden, zoals het aanstellen van een extern leider om de actieve leiderschapsparticipatie te bevorderen.

Op wetenschappelijk terrein is er met deze paper een beter overzicht van gedeeld leiderschap en de connectie met helix-samenwerkingen geleverd. Daarnaast is er een

uitgebreide historiografische achtergrond van gedeeld leiderschap gegeven. De bijdrage van deze paper is echter gelimiteerd, en er valt nog veel op dit gebied te onderzoeken.

5.4 Toekomstig onderzoek

Hoewel deze paper een poging gewaagd heeft om de potentie van gedeeld leiderschap in publieke samenwerkingen aan het licht te brengen, is de zoektocht naar nieuwe invullingen van publiek leiderschap verre van over. Van origine was dit onderzoek niet enkel gefocust op gedeeld leiderschap, maar op de relatie van gedeeld en verbindend leiderschap met publieke helix-samenwerkingsverbanden. Dit onderwerp bleek echter te complex om in één onderzoek te verwerken. De rol van verbindend leiderschap in deze samenwerkingen is, afgezien van de helix zelf, nauwelijks aan bod gekomen. Het is desondanks een essentieel element van publieke samenwerkingen, en een toekomstig onderzoek hierin zou in combinatie met de conclusie van deze paper een sterke bijdrage leveren aan de invulling van publiek leiderschap.

Ook het onderzoek dat wel gedaan is, heeft zijn limieten. Doordat de observaties en interviews over een periode van twee maanden plaats vonden, was er maar een kleine selectie casussen waaruit gekozen kon worden. Van de drie mogelijkheden viel er uiteindelijk één af doordat deze niet relevant bleek te zijn, waardoor de twee huidige casussen overgebleven zijn. Hoewel dit de mogelijkheid tot een diepgaand onderzoek gaf, is het desondanks niet representatief voor de complete overheid. Een combinatie van een kwantitatief onderzoek naar publieke samenwerkingsverbanden en meerdere kwalitatieve onderzoeken in dezelfde trend als dit onderzoek zouden tezamen een veel betere afspiegeling van gedeeld leiderschap in publieke helix-samenwerkingen geven. Hoewel dit niet iets is wat ik binnenkort op grote schaal zie gebeuren, heeft dit onderzoek in ieder geval de basis gelegd voor eventuele toekomstige onderzoeken in dezelfde richting.

6 Bibliografie

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Bentzen, T. L., Lo, C., & Winsvold, M. (2020). Strengthening local political leadership through institutional design: how and why. *Local Government Studies*, 46(3), 483–504.
- Bharosa, N. (2021). GovTech: Trojaans paard of vermoemde zegen? In B. Oude Luttighuis, G. Marani, & N. Bharosa (Reds.), *Innoveren met de Wetenschap: Inzichten voor de digitale publieke dienstverlening van de toekomst* (pp. 54–59). Digicampus. https://digicampus.tech/wp-content/uploads/2021/10/Digicampus-publicatie_Innoveren-met-de-wetenschap_sept2021.pdf
- Bharosa, N., Marangio, F., Petti, C., & Janssen, M. (2021). Engaging citizens in digital public service innovation ecosystems - insights from the Netherlands and Italy. *14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. Geraadpleegd van <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3494193.3494269>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195–210.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238–263.
- Brown, M. E., & Gioia, D. A. (2002). Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397–419.
- Burke, C. S., Fiore, S. M., & Salas, E. (2003). The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Reds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (1ste editie, pp. 103–122). SAGE Publications, Inc.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2011). Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System. *Journal of the Knowledge Economy*, 2(3), 327–372.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Campbell, D. F. J., Meissner, D., & Stamati, D. (2017). The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R&D Management*, 48(1), 148–162.
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>

- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership, In C. L. Pearce & J. A. Conger (Reds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (1ste editie, pp. 285-304). SAGE Publications, Inc.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>
- Cook, A. S., Zill, A., & Meyer, B. (2020). Observing leadership as behavior in teams and herds – An ethological approach to shared leadership research. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101296.
- Costumato, L. (2021). Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 247–273.
- Currie, G., Lockett, A. & Suhomlinova, O. (2009). The institutionalization of distributed leadership: A ‘Catch-22’ in English public services. *Human Relations* 62(11), 1735-1761.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Dackert, I., Lööv, L. K., & Mårtensson, M. (2004). Leadership and Climate for Innovation in Teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 301–318.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159–201.
- Digicampus. (z.d.). *Collaboratieve Innovatie Canvas: Methodieken om samen te innoveren over grenzen heen*. www.digicampus.tech. Geraadpleegd op 25 mei van <https://digicampus.tech/methodieken-2/>
- Döppenbecker, K. (2019, 24 juni). ‘Je hebt een zandbak nodig om dingen uit te proberen’. *Blog Digicampus*. Geraadpleegd op 25 mei van <https://digicampus.tech/je-hebt-een-zandbak-nodig-om-dingen-uit-te-proberen/>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix—University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review* 14(1), 14–19. Geraadpleegd van <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:dare.uva.nl:publications%2F830e1c37-e036-49e0-8bc1-565e14d3680d>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.

- Flocco, N., Canterino, F. & Cagliano, R. (2021). Leading innovation through employees' participation: Plural leadership in employee-driven innovation practices. *Leadership* 17(5), 499-518.
- Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623.
- Frequin, M. (2021). Kompas voor publiek leiderschap – visie op wenselijke leiderschapsrichtingen, in opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst (BZK). Geraadpleegd van <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/documenten/publicatie/2021/12/09/kompas-voor-publiek-leiderschap-visie-op-wenselijke-leiderschapsrichtingen>
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958.
- Fujii, L. A. (2015). Five stories of accidental ethnography: turning unplanned moments in the field into data. *Qualitative Research*, 15(4), 525–539.
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership quarterly*, 13(4), 423–451.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- iBestuur. (2020, 2 juli). 'Er is een stevig fundament om op voort te bouwen'. www.ibestuur.nl. Geraadpleegd op 27 mei van <https://ibestuur.nl/nieuws/er-is-een-stevig-fundament-om-op-voort-te-bouwen>
- ICTU. (z.d.). *Onze Missie: ICTU werkt aan een betere digitale overheid*. www.ictu.nl. geraadpleegd op 25 mei van <https://www.ictu.nl/over-ons>
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2010). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(Supplement 1), i157–i173. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq061>
- Janssen, M. (2021). Succesvolle innovatie vraagt zowel vernieuwen als bestendigen. In B. Oude Luttighuis, G. Marani, & N. Bharosa (Reds.), *Innoveren met de Wetenschap: Inzichten voor de digitale publieke dienstverlening van de toekomst* (pp. 54–59). Digicampus. https://digicampus.tech/wp-content/uploads/2021/10/Digicampus-publicatie_Innoveren-met-de-wetenschap_sept2021.pdf
- Koch, J. L. (1979). Effects of Goal Specificity and Performance Feedback to Work Groups on Peer Leadership, Performance, and Attitudes. *Human Relations*, 32(10), 819–840.
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *The Leadership Quarterly* 19(4), 409-425.
- Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1024–1037.
- Lang, A. & Brüesch, C. (2019). Collaborative Governance in Program Implementation: The Development of E-Relocation Notification in the Swiss Canton of Zurich. *International Journal of Public Administration*, 43(12), 1083–1095.

- Leiden Leadership Centre (2018). Verder met publiek leiderschap. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/201804-llc-leiderschapsagenda-publiek-leiderschap-spread.pdf>
- Leiden Leadership Centre (2021a). Deelrapportage Wetenschappelijke Literatuurstudie Publiek Leiderschap, in opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst (BZK). Geraadpleegd van <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/documenten/publicatie/2021/10/27/leiden-leadership-centre-deelrapportage-wetenschappelijke-literatuurstudie-publiek-leiderschap>
- Leiden Leadership Centre (2021b). Publiek Leiderschap en Werken Volgens de Bedoeling. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/leiden-leadership-centre/rapportage-publiek-leiderschap-en-werken-volgens-de-bedoeling.pdf>
- Leiden Leadership Centre (2022). Anders kijken naar publiek leiderschap. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/leiden-leadership-centre/essay-visie-op-publiek-leiderschap-definitief-1.pdf>
- Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining Quality of Working Life. *Human Relations*, 37(1), 81–104.
- Lipman-Blumen, J. (2017). Connective Leadership in an Interdependent and Diverse World. *Roepers Review*, 39(3), 170–173. <https://doi.org/10.1080/02783193.2017.1318994>
- Logius. (z.d.). *Over Logius*. www.logius.nl. geraadpleegd op 25 mei van <https://www.logius.nl/onze-organisatie/over-logius>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306-313.
- Nelson, R. R. (Red.). (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis* (1ste editie). Oxford University Press.
- NLdigital. (z.d.). *standpunten*. www.nldigital.nl. geraadpleegd op 25 mei van <https://www.nldigital.nl/standpunten/>
- Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287.
- Parlement.com. (2019, 31 oktober). *De Nationale Ombudsman wijst op kloof in samenleving door slecht bereikbare overheid*. www.parlement.com. Geraadpleegd op 27 mei van

https://www.parlement.com/id/vl37knhkxczz/nieuws/de_nationale_ombudsman_wijst_op_kloof_in

- Quick, K. S. (2017). Locating and building collective leadership and impact. *Leadership (London, England)*, 13(4), 445–471.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership (London, England)*, 12(2), 131–158.
- Salovaara, P., & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership (London, England)*, 14(2), 179–202.
- Schmidt, J.E.T., Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H. & Slooff, A. (2019). Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde (Bestuurskunde, faculteit Governance and Global Affairs, Universiteit Leiden). Den Haag: Leiden Leadership Centre. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/eindrapportage-llc.pdf>
- Schütz, F., Heidingsfelder, M. L., & Schraudner, M. (2019). Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 128–146.
- Seers, A., Keller, T., & Wilkerson, J. M. (2003). Can Team Membership Share Leadership? In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (1ste editie, pp. 77–102). SAGE Publications, Inc.
- Sergi, V., Denis, J. L. & Langley, A. (2012). Opening Up Perspectives on Plural Leadership. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 5(4), 403-407.
- Spolstra, F. (z.d.). *Drie maatschappelijke missies*. www.digicampus.tech. Geraadpleegd op 23 mei van <https://digicampus.tech/maatschappelijkemissies/>
- TIP. (2021, 27 juli). *FAQ Governance Beschrijving*. [ongepubliceerd intern document]. Trusted Information Partners. Geraadpleegd op 28 mei.
- TIP. (2021, 8 juni). *Governance Beschrijving*. [ongepubliceerd intern document]. Trusted Information Partners. Geraadpleegd op 28 mei.
- TIP. (z.d. 1). *Onze Missie*. www.trustedinformationpartners.nl. geraadpleegd op 28 mei van <https://www.trustedinformationpartners.nl/>
- TIP. (z.d. 2). *Onze Missie*. www.trustedinformationpartners.nl. geraadpleegd op 28 mei van <https://www.trustedinformationpartners.nl/over/>
- Torfiing, J., Bentzen, T. L., & Winsvold, M. S. (2020). How institutional designs condition perceived local political leadership. *Local Government Studies*, 1–26.
- TU Delft. (2019). *Digicampus versnelt innovatie digitale overheidsdiensten*. www.tudelft.nl. Geraadpleegd op 18 oktober 2022.

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Umstot, D. D., Bell, C. H., & Mitchell, T. R. (1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 379–394.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2005). *Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision* [research paper]. Advanced Institute of Management Research Paper No. 015. Geraadpleegd op 29 augustus 2022 van <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1306963>
- Vogel, R., & Masal, D. (2014). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189.
- Walter, U. M., & Petr, C. G. (2000). A Template for Family-Centered Interagency Collaboration. *Families in Society*, 81(5), 494–503.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349.
- Wood, E.J. (2009). Field research. In: C. Boix & S.C. Stokes (Eds.), *The Oxford Handbook of Comparative Politics*. Oxford: Oxford University Press, 123–146.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

7 Bijlage 1

Interviewschema

Vragen:

- voorstellen
 - Wie bent u en wat is uw functie
 - Bij welk samenwerkingsverband bent u betrokken
 - Waarvan (welke organisaties) is dit een samenwerking
 - Wat is het doel van dit samenwerkingsverband
 - Welke rol neemt u in binnen dit samenwerkingsverband
- Verbindend leiderschap
 - Hoe is dit samenwerkingsverband tot stand gekomen
 - Hoe wordt het samenwerkingsverband in stand gehouden
 - Denk aan overleggen, seminars, et cetera.
 - Zijn er over de jaren heen partijen bij gekomen of afgevallen
 - Hoe wordt hiermee omgegaan
 - Is er een duidelijke scheiding tussen private en publieke actoren in deze samenwerking?
 - Bijv. in rollen die in de samenwerking ingenomen worden
 - Hoe wordt hiermee omgegaan
 - Hoe wordt omgegaan met de verschillende doelen die partijen binnen samenwerking nastreven
 - Duidelijk richting één doel of proberen gemeenschappelijke grond te vinden
 - Hoe probeert de organisatie naar uw mening de samenwerking zo transparant mogelijk te houden
 - Zijn er in het verleden problemen met transparantie geweest
- Gedeeld leiderschap
 - Is er een officiële hiërarchische structuur binnen het samenwerkingsverband aanwezig
 - Zo nee: door naar ‘wat verstaat u onder gedeeld leiderschap’
 - Zo ja: is deze structuur voorafgaande aan de samenwerking vastgesteld, of gedurende de samenwerking tot stand gekomen
 - Wat is in uw ogen de bron van leiderschap binnen de organisatie
 - Is de manier waarop leiderschap in de samenwerking gegeven en genomen wordt vooraf bepaald, of emergent
 - Wat verstaat u onder gedeeld leiderschap
 - Welke verantwoordelijkheden dragen leidinggevenden binnen de samenwerking naar de rest van de groep
 - Welke verantwoordelijkheden dragen leidinggevenden binnen de samenwerking naar boven toe
 - Welke verantwoordelijkheden dragen leidinggevenden binnen de samenwerking naar de maatschappij toe
 - Heeft u het idee dat het gebrek aan een centraal leidinggevend orgaan de responsiviteit van de organisatie belemmert

- Hierop doorvragen: zo ja op wat voor manier / zo nee
- Organisatie-cultuur en structuur
 - Is er een bepaalde samenwerkingscultuur – en structuur die deze samenwerking unieker maakt dan traditionele samenwerkingen
 - Kan dit terug te leiden zijn op de manier waarop leiding aan de samenwerking gegeven wordt
 - Is er discretionaire ruimte voor leden van het samenwerkingsverband