

PARTICIPATIEF OF DEMOCRATISCH?

Een onderzoek naar leiderschap binnen een toezichthouder

Masterscriptie Maartje Vedder – Utrecht, augustus 2016

m.vedder@students.uu.nl



Universiteit Utrecht

Masterscriptie

Utrecht, augustus 2016

Student: Maartje Vedder
Studentnummer: 5547954
Studie: Master Organisaties, Verandering en Management
Opleidingsinstituut: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen
(Universiteit Utrecht)
Onderzoeksorganisatie: Autoriteit Financiële Markten
Begeleider USBO: Dr. Jeroen Vermeulen
Tweede lezer: Ir. Peter Linde
Begeleider organisatie: Fleur ten Brummeler, programma manager Meerjarenagenda

Voorwoord

U heeft nu mijn afstudeerscriptie *Participatief of democratisch? Een onderzoek naar leiderschap binnen een toezichthouder* in handen. Ik heb dit onderzoek uitgevoerd ter afsluiting van mijn master Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht.

Het afgelopen half jaar heb ik dit onderzoek gedaan bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), een gedragstoezichthouder in de financiële sector. Tegelijkertijd heb ik mogen meewerken bij het team van de Meerjarenagenda binnen de AFM. Het was een zwaar half jaar, maar ook een tijd waar ik van heb genoten. Ik wil Fleur ten Brummeler bedanken voor haar intensieve begeleiding in deze tijd, onze gesprekken over veranderen en alle feedback op de door mij geschreven stukken. Daarnaast wil ik Martine Brands, Thomas van Lenthe en Judith van den Bree bedanken voor mijn fijne stage bij de AFM, hun support, de kantoorhumor en de mogelijkheid om mee te werken. Tot slot ben ik veel dank verschuldigd aan de hoofden van de AFM voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt voor mijn onderzoek, hun openheid en enthousiasme.

Ik heb natuurlijk ook hulp gehad vanuit de Universiteit Utrecht. Veel dank gaat uit naar dr. Jeroen Vermeulen voor zijn begeleiding. Door zijn feedback is mijn scriptie steeds scherper geworden, door zijn optimisme bleef ik overtuigd van dit project. Ook mijn intervisiegroep heeft me ontzettend geholpen, waarvoor mijn dank.

Tenslotte moet ik mijn vriend, vrienden en familie bedanken. Ze hebben me voorzien van feedback en me gesteund op de momenten dat het optimisme even weg was. Mijn ouders en zusjes hebben vele verhalen met interesse aangehoord. Speciale dank gaat daarnaast uit naar Ties, Marleen, Giulia en Annemiek, voor hun bemoedigende woorden.

Rest mij alleen nog om u veel leesplezier te wensen.

Maartje Vedder

Amsterdam, augustus 2016

Samenvatting

In deze scriptie onderzoek ik aan de hand van interviews en documentanalyse hoe de afdelingshoofden van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) aankijken tegen de AFM als organisatie en hun eigen rol daarin. Ik onderzoek hoe de huidige organisatiecultuur invloed heeft op deze visie. Vanuit deze analyse geef ik aanbevelingen voor de verdere aanpak van het huidige veranderprogramma binnen de AFM.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	4
1. Inleiding	5
1.1 Probleembeschrijving.....	5
1.2 Leeswijzer	6
2. Conceptueel kader	7
2.1 De complexe context.....	7
2.2 De lerende organisatie.....	9
2.3 Leiderschap in een complexe lerende organisatie.....	14
3. Methodologie.....	18
3.1 Onderzoeksstrategie	18
3.2 Onderzoeksmethoden.....	18
3.3 Kwaliteitscriteria.....	21
4. Resultaten	23
4.1 Leiderschap volgens het AFM-bestuur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.2 De betekenisgeving van de hoofden aan de verandering	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.3 Behoefte aan nadruk op de sociale dynamiek binnen de AFM.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. Analyse	23
6. Conclusie en aanbevelingen	24
Literatuurlijst.....	27
Bijlage 1: definitieve topiclijst	30
Bijlage 2: Respondentenlijst.....	31
Bijlage 3: Visie op Leiderschap.....	32
Bijlage 4: Design Leiderschapsprogramma.....	33
Bijlage 5: Presentatie Versterken Besturing	34
Bijlage 6: Presentatie AFM-Werkwijze	35

1. Inleiding

Hoe kan een organisatie omgaan met een complexe wereld? De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is de Nederlandse gedragstoezichthouder op de financiële markten en heeft zodoende te maken met een complex krachtenveld.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

1.1 Probleembeschrijving

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is de Nederlandse gedragstoezichthouder op de financiële markten. Ze maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten en wil bijdragen aan duurzaam financieel welzijn in Nederland. De AFM werkt nauw samen met De Nederlandsche Bank (DNB), die prudentieel toezicht houdt. De AFM detecteert risico's en misstanden en die pakt zij vervolgens aan. Soms probeert zij door middel van dialoog stakeholders de goede kant uit te laten bewegen, soms neemt zij formele maatregelen als een boete of gerechtelijk onderzoek. Zij probeert hierbij steeds een keuze te maken voor de beste wijze om duurzame gedragsverandering tot stand te brengen, afhankelijk van de omstandigheden. In het geval van een 'misser', is er veel maatschappelijke aandacht. Dit zorgt voor een moeilijke spanning tussen onzekerheid over de juiste handelwijze en weinig ruimte voor het maken van fouten. Het krachtenveld en de positie daarin van de AFM zijn ontzettend complex, nooit staat van tevoren vast wat de juiste aanpak is. Door deze context staat er veel druk op de AFM om professioneel en efficiënt te zijn.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

De organisatieverandering

In 2014 besloot het AFM-bestuur dat een strategische reorganisatie nodig was.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

In 2015 is een start gemaakt met de organisatieverandering. Het team Meerjarenagenda (de MJA) is aangesteld om de verandering om een efficiënte en wendbare toezichthouder te worden te coördineren. De eerste stap om richting te geven aan de verandering was de ontwikkeling van een visievierluik in samenwerking met externe adviseurs van &Samhoud. Dit leidde tot een herijking van de missie (hierboven al omschreven) en de visie, die de stip aan de horizon moet vormen. De verandering moet leiden tot het volgende doel: 'in 2022 zijn wij aantoonbaar een grensverleggende toezichthouder', een organisatie die als toezichthouder toonaangevend is voor andere organisaties.



In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Onderzoeksvraag en doelstellingen

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Mijn onderzoeksvraag luidt daarom:

Hoe beïnvloedt de huidige organisatiecultuur van de AFM de betekenis die de hoofden geven aan de organisatieverandering? En wat kan de AFM doen om hen te ondersteunen en begeleiden zodat de hoofden het leiderschap kunnen ontwikkelen dat passend is in een complexe organisatie?

1.2 Leeswijzer

Eerst zal ik in het conceptuele kader uiteenzetten wat de theoretische basis vormt voor mijn onderzoek. Hierna volgt mijn onderzoeksstrategie en een uitgebreidere behandeling van de onderzoeksmethoden die ik heb gekozen. Ook de kwaliteitscriteria waaraan ik met dit onderzoeksontwerp aan wil voldoen komen daarbij aan de orde. Daarna beschrijf ik uitgebreid welke resultaten uit mijn onderzoek komen. Na deze omschrijving, analyseer ik de resultaten aan de hand van de literatuur. Tenslotte volgen er aanbevelingen in mijn conclusie.

2. Conceptueel kader

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

2.1 De complexe context

De wereld is complex en ambigu. Daardoor hebben organisaties te maken met paradoxale eisen. Zij moeten zowel efficiënt zijn, als continu kunnen veranderen. Werknemers moeten loyaal zijn, terwijl organisaties hen niet altijd zekerheid op de lange termijn kunnen bieden (Quinn, 2011). Ook de AFM heeft te maken met een complex krachtenveld waarin zij zich staande moet houden. Als autoriteit moet zij zowel een verbindende dialoog aangaan als hard optreden tegen de instellingen waarop zij toezicht houdt. Daarnaast verandert de financiële wereld in een snel tempo. Om hiermee om te gaan, is het cruciaal om eerst de context waarin de organisatie opereert te doorgronden en de effecten die dit heeft op de organisatie. De complexiteitstheorie is een theorie die uitgaat van een complexe wereld en in beeld brengt wat de gevolgen daarvan zijn.

Complexiteit betekent volgens deze theorie dat de sociale en natuurlijke wereld niet als een machine te voorspellen is (Boulton e.a., 2015). In plaats daarvan zeggen aanhangers van de complexiteitstheorie dat de wereld:

- Systemisch is. Een systemische wereld kun je niet begrijpen door alle stukjes los van elkaar te bestuderen en begrijpen. Factoren werken synergetisch samen, wat inhoudt dat het geheel anders is dan de som van zijn delen. Hierdoor is een eenduidig causaal verband onmogelijk te definiëren.
- Padafhankelijk is. De toekomst hangt voor een belangrijk deel af van het pad, de specifieke afgelegde volgorde van gebeurtenissen, dat de wereld daarvoor heeft bewandeld.
- Gevoelig voor de context is. De toekomst hangt ook af van de specifieke details, kenmerken en patronen van de lokale situatie. Generaliseren heeft dus weinig zin, aangezien daarmee informatie verloren gaat die kan verklaren waarom dingen gebeuren en wat er wellicht in de toekomst gaat gebeuren.
- Emergent is. Het is onzeker wat er gaat gebeuren, de toekomst volgt niet vloeiend uit het verleden. Maar de toekomst zal ook geen toeval zijn. De wereld is niet voorspelbaar, noch chaotisch, maar iets daar tussenin.
- Episodisch is. Dingen veranderen, maar die verandering lijkt plaats te vinden in horten en stoten. Aan de oppervlakte lijken relatiepatronen en structuren een lange tijd bijna stabiel, hoewel er kleine veranderingen gaande kunnen zijn onder het oppervlak. En dan kan er plotseling een radicale verandering beginnen waarin nieuwe relatiepatronen zichzelf organiseren en compleet nieuwe kenmerken ontstaan die niet van tevoren voorspeld hadden kunnen worden.

Volgens aanhangers van de complexiteitstheorie moet je je niet verzetten tegen de complexiteit van de wereld, maar deze kenmerken juist omarmen (Boulton e.a., 2015).

In systemen of situaties die relatief stabiel zijn, vormen relatiepatronen een dynamisch evenwicht. Deze patronen zijn constant in gevaar door destabiliserende *events* (Boulton e.a., 2015). Dit kan van alles zijn: nieuw gedrag, schokken, veranderende allianties, nieuwe technologieën et cetera. De toekomst wordt bepaald door de mate waarin deze events effect hebben op de bestaande patronen. Dit idee is in onderstaand beeld weergegeven:

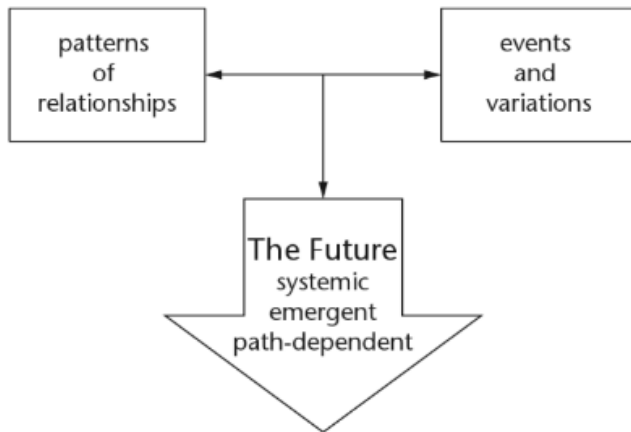


Figure 3.1. The core of complexity theory.

Bron: Boulton e.a., 2015: 30

Welke toekomst ontstaat, is dus onzeker, maar het pad dat een systeem doorloopt is wel degelijk onder te verdelen in fases. De metafoor van een bos in ontwikkeling toont welke fases dit zijn (Boulton e.a., 2015). Een jong bos verkeert in een chaotische staat, er is weinig structuur in te ontdekken en er is veel diversiteit en verandering. Alles kan gebeuren en overall gebeurt iets anders. Als het bos niet wordt geconfronteerd met radicale invloeden wordt het bos volwassener. Soorten stabiliseren en vormen nieuwe patronen in onderlinge relaties via zelforganisatie. Dit houdt in dat de patronen in relaties niet vormgegeven worden door een externe actor en niet voorspeld kunnen worden. Sommige soorten sterven uit, andere soorten komen met elkaar in een dynamische balans in de voedselketen. Er is minder diversiteit en meer stabiliteit. Tegelijkertijd heeft het bos veerkracht, het bezit nog genoeg flexibiliteit en variatie om aan veranderende omstandigheden aan te passen (Idem). Het is dan zelfregulerend. Wanneer iets de balans verstoort, bijvoorbeeld een buitengewone groei van de populatie vossen, wordt dit automatisch gecorrigeerd, bijvoorbeeld doordat het voedsel voor vossen op raakt. Chaos verandert dus in zelforganisatie en een zelforganiserend patroon blijft behouden door zelfregulatie, waarbij een cruciale rol is weggelegd voor diversiteit en variatie. In de volgende fase wordt het bos oud en 'efficiënter'. Er is minder diversiteit binnen en tussen soorten, de relaties tussen soorten zijn sterker en afhankelijker. Het web van patronen is nu optimaal voor deze (relatief) stabiele omstandigheden. Dit maakt echter ook dat er minder alternatieven zijn voor de toekomst, minder veerkracht en minder mogelijkheden om aan te passen op veranderende omstandigheden. Deze fase heet de *'lock-in'* fase (Boulton e.a., 2015: 20). Vaak wordt de *lock-in* fase opgevolgd door een ineenstorting van het systeem, omdat het bos niet meer in staat is te reageren op schokken en verandering. Met de volgende fase is de klok rond: dit is weer een fase van chaos, met veel diversiteit en slechts weinig gevestigde wegen en relaties. In onderstaand figuur wordt dit weergegeven:

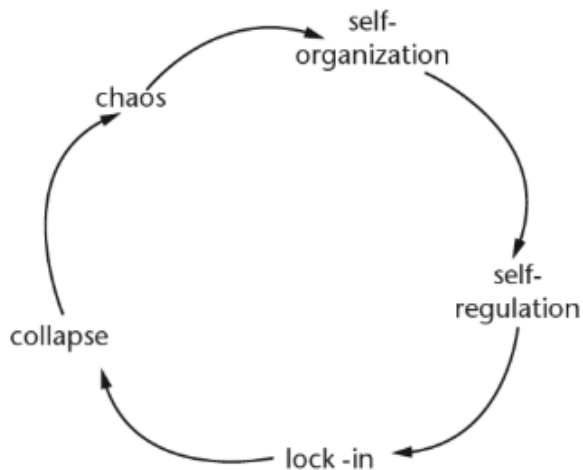


Figure 2.1. The life cycle of a forest.

Bron: Boulton e.a., 2015: 20

De omstandigheden waarin een bos groeit, zijn relatief stabiel. Dit roept de vraag op wat er gebeurt als de omstandigheden niet stabiel zijn, zoals in de meeste organisaties het geval is. Bovenstaande cirkel wordt dan niet automatisch doorlopen, maar het onderscheid in fases is wel van toepassing op deze sociale systemen (al moet daarbij aangemerkt worden dat het onderscheid minder makkelijk te maken is) (Boulton e.a., 2015). Na een shock ontstaat er een nieuw patroon, maar welk patroon dat is, hangt af van de specifieke situatie en fase waarin een organisatie zit (idem). In de *lock-in* fase kunnen grote veranderingen zorgen voor de ineenstorting van het systeem, aangezien er geen weg terug is na vergaande specialisatie. In eerdere fasen zal de diversiteit in en tussen soorten hoog blijven en een multiplicité van relaties behouden blijven. Er zal minder specialisatie optreden.

Ideaal gezien blijft een organisatie dus hangen in de fase van zelfregulering. Daar is een natuurlijke balans, waar efficiëntie samen gaat met flexibiliteit. Een maximale efficiëntie zal tot gevolg hebben dat effectief reageren op een shock niet mogelijk is, maximale flexibiliteit geeft weinig mogelijkheden tot controle en efficiëntie. Het ideaal voor een organisatie die zowel flexibiliteit moet hebben als efficiënt moet werken, ligt in het midden.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

2.2 De lerende organisatie

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Volgens de complexiteitstheorie is een organisatie een sociaal systeem, waarin er sprake is van een organisatiecultuur indien de relatiepatronen in het systeem een dynamisch evenwicht hebben gevonden. Veranderingen in deze patronen ontstaan door destabiliserende ‘events’ (Boulton e.a., 2015). Ideaal gezien bereikt een organisatie een evenwicht tussen efficiëntie en flexibiliteit. Zo is het effect van de organisatie maximaal en kan de organisatie tegelijk zijn toekomst veiligstellen in het geval van veranderingen. Een manier om dat te doen is met de lerende organisatie. Een lerende organisatie verandert continu, omdat effectief leren zich uit in gedragsverandering (Wierdsma en Swieringa, 2011). Hierdoor kunnen bestaande praktijken steeds optimaliseren en kunnen nieuwe praktijken makkelijker van de grond komen. Dit idee is terug te zien in de definitie die Senge (1990) geeft van de lerende organisatie: ‘*Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where*

people are continually learning how to learn together.' (Senge, 1990: 3). Lerende organisaties zijn bekwaam, maar weten dat ook te blijven na veranderingen van situatie. Lerende organisaties hebben zich de kunst eigen gemaakt om zich enerzijds snel aan te passen en anderzijds hun eigen richting en identiteit te bewaren (Idem). De mate waarin de AFM voldoet aan de eigenschappen van de lerende organisatie, heeft invloed op de mate waarin de AFM-leiders kunnen leren en veranderen en anderen daarmee kunnen helpen.

Een lerende organisatie heeft een organisatiecultuur nodig die het leren ondersteunt. In deze paragraaf komt daarom eerst het begrip 'organisatiecultuur' aan bod. Vervolgens ga ik in op hoe het leren in een lerende organisatie plaatsvindt en welke kenmerken een cultuur heeft in een lerende organisatie. In de derde paragraaf bespreek ik welke facetten van een organisatiecultuur het leren in de weg kunnen zitten. Vertrouwen binnen de organisatie blijkt van groot belang. Tenslotte zijn er ook wetenschappers die de lerende organisatie bekritisieren. Dit gaat vooral om de praktische haalbaarheid voor organisaties om te voldoen aan de kenmerken van een lerende organisatie.

Een cultuur van leren

Om te kunnen ontwikkelen moet een organisatie een cultuur hebben die dit ondersteunt. Schein vindt zelfs dat cultuur en leren onlosmakelijk verbonden zijn. In zijn definitie ontstaat de organisatiecultuur door gezamenlijk te leren: *'a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems'* (Schein in Boonstra, 2010: 9).

Tennekes ziet cultuur als iets dat wordt voortgebracht door het lerend handelen van mensen. Mensen proberen zich in de situatie waarin zij zich bevinden zo goed mogelijk staande te houden. Hiervoor moeten zij problemen oplossen, waarbij zij kennis vergaren. Dit is kennis in brede zin: cultuur omvat alles wat een mens moet weten om binnen het sociale verband waarvan hij deel uitmaakt adequaat te kunnen handelen. Het gaat om werkelijkheidsconcepties, waarden en gedragscodes. (Tennekes, 2003). De mens heeft een dialectische relatie met cultuur. De structuren van de cultuur bepalen zijn handelen, maar zijn handelen geeft ook weer vorm aan de structuren (Idem). Waardoor wordt de cultuur bepaald?

1. Het werk. De formele blauwdruk valt hieronder. De manier waarop de organisatie sociaal is georganiseerd zegt iets over de cultuur. De doelstellingen, de missie, en ideeën over hoe die doelstellingen het beste behaald kunnen worden zijn onderdeel van de cultuur. Ook de wijze waarop organisaties aankijken tegen hun omgeving is onderdeel van de cultuur: is de omgeving beïnvloedbaar of moet de organisatie zich juist aanpassen aan de omgeving? (Tennekes, 2003) Het gaat hier om de organisatie-als-systeem.
2. De culturele bagage van de afzonderlijke personen en de interactiestructuur die hierdoor ontstaat tussen die personen. Voordat iemand de organisatie binnen komt doet hij in andere sociale verbanden een andere cultuur op. Naarmate iemand langer in de huidige organisatie verkeert, zal hij zijn werkelijkheidsconcepties, waarden, symbolen en gedragsregels steeds beter afstemmen op de specifieke werksituatie in die organisatie. Het wordt ook steeds meer afgestemd op wat de anderen met wie men te maken heeft, aan bagage voorradig hebben. Men gaat daarom al heel snel allerlei nieuwe culturele betekenissen met elkaar delen. (Tennekes, 2003) Hier gaat het om de organisatie-als-leefwereld.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

In de volgende paragraaf ga ik dieper in op de kenmerken van een lerende organisatie. Hoe ziet het eruit als het een organisatie is gelukt om lerend te worden?

Leren in een lerende organisatie

Wierdsma en Swieringa zetten uiteen hoe zo'n lerende organisatie eruit ziet. Zij gaan uit van drie leerniveaus (2011). Een lerende organisatie is een organisatie die op alle niveaus leert. Bij 'enkelslag leren' veranderen de bestaande regels in een organisatie. De achter de regels liggende inzichten, theorieën, redeneringen en veronderstellingen staan dan niet of nauwelijks ter discussie. Als naast een verandering van de regels, ook de achterliggende inzichten aan de orde komen, spreken we van 'dubbelslag leren'. Niet alleen het 'hoe', maar ook het 'waarom' van het handelen staat dan ter discussie. Het debat hierover zorgt vaak voor veel onzekerheid, waardoor veel organisaties geneigd zijn dubbelslag leren te vermijden. Toch kan dubbelslag leren nodig zijn, als er signalen zijn dat bijstelling van de regels onvoldoende oplost, of dat regels onvoldoende duidelijk zijn. 'Drieslag leren' gaat nog verder. De essentiële principes waarop de organisatie is gebaseerd komen dan ter discussie te staan. De vragen die bij drieslag leren aan de orde komen zijn de 'waartoe' vragen. Wat voor soort bedrijf, instituut, afdeling willen we zijn? Drieslag leren is nodig wanneer dubbelslag leren onvoldoende helpt. Als medewerkers de zin van reorganisaties niet meer inzien, een machtsstrijd blijft voortduren, energie wegloopt, sleutelfiguren de organisatie verlaten, kortom: als de organisatie is vastgelopen. De onderverdeling in leerslagen is samengevat in onderstaand schema.

Leerslag	Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren
Enkelslag	Regels	Moeten/ mogen	Verbeteren
	+	+	
Dubbelslag	Inzichten	Weten/ begrijpen	Vernieuwen
	+	+	
Drieslag	Principes	Willen/ zijn	Ontwikkeling

(Bron: Wierdsma en Swieringa, 2011: 53)

Een lerende organisatie is niet per se gericht op een doel, zij leert probleemgestuurd vanwege een verschil tussen de gewenste en huidige situatie. Mensen in een lerende organisatie zien verschillen als interessante signalen voor mogelijk noodzakelijke veranderingen, niet als een probleem dat voorkomen moet worden. Verschillen zijn dus juist positief; ze zijn motoren van vernieuwing (Wierdsma en Swieringa, 2011). Het werkt daarom

het best als er binnen een team veel diversiteit is, zowel qua bekwaamheden, betrokkenheid als rollen (Idem). Specialisten kunnen zorgen voor de benodigde continuïteit, anderen jagen verandering aan.

Een lerende organisatie is zo ontworpen dat er voldoende verschillen zijn om de dialoog op al deze leerniveaus open en gaande te houden. De norm voor de vraag hoe veel verschil daarbij gewenst is, ligt in de verscheidenheid of variëteit van de omgeving waarin de organisatie opereert. De organisatie moet verscheiden genoeg zijn om verschillende vragen van de omgeving aan te kunnen (Wierdsma en Swieringa, 2011). Hierbij kun je denken aan verscheidenheid in mensen, strategieën, structuren, culturen en systemen. Een lerende organisatie staat bewust tegenstellingen en paradoxen toe.

Leren vindt vaak plaats op de grenzen tussen mensen en afdelingen en vereist daarom intensieve samenwerking en verbinding. Voor een goede samenwerking is het niet van primair belang te weten hoe de taken en bevoegdheden tussen verschillende afdelingen zijn afgebakend, maar wel wat ieders bijdrage is en in welke relatie men tot elkaar staat. In een lerende organisatie streeft men daarbij zo veel mogelijk naar gelijkwaardige relaties, waar partijen 'nee' tegen elkaar mogen zeggen en, als je 'ja' tegen elkaar hebben gezegd, elkaar rekenschap mogen vragen (Wierdsma en Swieringa, 2011).

De organisatiecultuur moet dus wel de juiste randvoorwaarden bieden. Een cultuur kan het leren stimuleren, maar ook afremmen. Wat zijn aspecten van de cultuur die dit stimuleren? En welke zaken kunnen een barrière vormen in de organisatiecultuur? Op deze vragen gaat de volgende paragraaf in.

Barrières voor het leren

De AFM-cultuur kan zowel barrières als stimulerende aspecten voor het leren bevatten. De belangrijkste voedingsbodem van leren is terugkoppeling: feedback. (Grieves, 2010) Om reflectie en feedback te faciliteren, moet de organisatiecultuur voldoende aansluiten op de lerende organisatie. Mogelijke barrières voor leren zijn (Idem: 164):

- Structurele barrières: zoals communicatiesystemen en organisatiestructuur.
- Cognitieve barrières: zoals defensieve routines.
- Sociale barrières: zoals in relaties tussen mensen.

Zoals hierboven staat heeft een lerende organisatie een bepaalde mate van verscheidenheid, wat inhoudt dat alle individuen in de organisatie voldoende autonomie moeten hebben om hun eigen stijl te benutten. Maar de grote paradox in een lerende organisatie is dat men, om de organisatie lerend te houden, op metaniveau belerend moet zijn. Dit betekent dat deze organisaties het leren zelf te allen tijde moeten handhaven. Indien nodig moeten de mensen met de macht daartoe hun autoriteit aanwenden om het leerproces af te dwingen (Wierdsma en Swieringa, 2011). Dit is wat Senge de balans tussen autoriteit en autonomie noemt. Leaders moeten het leerproces ontwerpen en het leren ook afdwingen, dus daar moeten ze hun autoriteit gebruiken. Maar leaders moeten niet zelf problemen oplossen, de uitkomst van het leerproces ligt in handen van het team. Daar heeft het team dus autonomie nodig (Senge, 2006).

Samen leren is lastig en soms ook pijnlijk. Enerzijds is er het risico om te vervallen in rust en zekerheid, anderzijds de dreiging om uiteen te vallen in eilanden. Het koesteren van verschillen vergt voortdurende aandacht voor de binding die er onderling is in de organisatie (Wierdsma en Swieringa, 2011). De kwaliteit van onderlinge relaties moet hoog zijn en er moet bereidheid zijn om gezamenlijk betekenissen te creëren. Kortom, het worden van een lerende organisaties vereist zelfvertrouwen en vertrouwen in elkaar om onvoorziene omstandigheden te kunnen hanteren (idem).

Lencioni geeft de volgende standaardomschrijving van vertrouwen: '*daarin staat de vaardigheid centraal om iemands gedrag te voorspellen op basis van vroegere ervaringen*'

(Lencioni, 2014: 175). Daarnaast heeft hij een definitie van vertrouwen in context van een team: *'vertrouwen is de zekerheid van de teamleden dat de intenties van hun collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn. In wezen moeten de teamleden zich op hun gemak voelen als ze zich kwetsbaar opstellen tegenover elkaar.'* (Idem: 175). Kwetsbaarheid refereert hier aan zwakheden, gebrekkige vaardigheden, tekortkomingen op sociaal vlak, fouten en verzoeken om hulp. Zonder vertrouwen kan een team niet functioneren, aldus Lencioni. Het is de basis voor een teamprestatie, zoals teams die moeten leveren in een lerende organisatie. Zonder vertrouwen durft men in organisaties geen constructieve conflicten aan te gaan, is er te veel ambiguïteit waardoor mensen zich niet durven te committeren aan het team, nemen zij geen verantwoordelijkheid op zich en richten zij zich niet op de gewenste resultaten. Het ontbreken van vertrouwen zorgt voor hogere kosten en een lage werksnelheid (Covey en Merrill, 2006) Net als Lencioni zien Covey en Merrill verschillende niveaus van vertrouwen in organisaties. Er zijn volgens hen vijf soorten van vertrouwen waar individuen, teams en organisaties zich mee bezig moeten houden, met achterliggende principes om dit mogelijk te maken:

1. Zelfvertrouwen: geloofwaardigheid door integriteit is hier het achterliggende principe
2. Relatieeel vertrouwen: consistent gedrag
3. Organisationeel vertrouwen: *alignment* waardoor symbolen, structuren en systemen van vertrouwen ontstaan
4. Marktvertrouwen: de reputatie van de organisatie
5. Maatschappelijk vertrouwen: de bijdrage van de organisatie aan de maatschappij

Een lerende organisatie heeft dus twee randvoorwaarden: vertrouwen en sturing op het leerproces. Daarbinnen moeten individuen autonomie krijgen over de voortgang en de uitkomst van het leerproces. Pas dan kunnen zij leren op drieslag niveau en daarmee hun gedrag veranderen. Niet iedereen denkt dat dit mogelijk is. De lerende organisatie lijkt de perfecte uitkomst voor vele problemen, maar is volgens sommige niet altijd realistisch. De volgende paragraaf gaat daarom in op de kritieken die er bestaan op de lerende organisatie.

De gebreken van de lerende organisatie

De theorie over de lerende organisatie heeft volgens critici ook enkele nadelen. Garvin vindt de lerende organisatie te abstract en utopisch (1993). Hij vindt dat de '3 M's' duidelijker gemaakt moeten worden: *meaning, management* en *measurement* (Idem: 91). Het is nu moeilijk om op basis van de theorie tot concrete acties in een organisatie te komen. Ook zegt Garvin dat praktisch advies voor managers ontbreekt. Wat moeten zij doen en hoe kunnen ze weten wanneer de transformatie tot lerende organisatie geslaagd is? Doordat er niet zoiets bestaat als een meting, is het lastig in te schatten in hoeverre je op weg bent om een lerende organisatie te worden. Volgens Garvin is het desondanks niet onmogelijk om een lerende organisatie te worden, maar moet een organisatie die dit nastreeft wel de drie M's voor zichzelf verduidelijken (Idem).

Daarnaast beargumenteert Snell dat een lerende organisatie een bijna onmogelijk hoge lat legt wat betreft moraliteit en ethiek. Niet alleen binnen de organisatie, maar ook van zijn stakeholders, aangezien hun feedback belangrijk is voor de lerende organisatie. Intern moet er sprake zijn van een onwaarschijnlijk hoge mate van wederzijdse solidariteit (2011). Salaman wil dit idee een stap verder helpen, door te stellen dat de lerende organisatie gelimiteerd wordt door conventionele organisatiestructuren en hiërarchie en organisatieculturen die vaak anti-leer waarden en routines aanmoedigen. Daarnaast overschat de lerende organisatie volgens hem de rationaliteit van betrokkenen (2001). De lerende organisatie houdt geen rekening met hoe de verdeling van macht in een organisatie. Toch vindt Salaman het een bruikbare theorie die managers zouden moeten gebruiken als een utopisch doel dat de organisatie wel degelijk positief kan beïnvloeden, zelfs als het doel niet bereikt wordt (Idem).

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Het is nog de vraag welke rol de hoofden van de AFM in zo'n organisatie en organisatiecultuur kunnen spelen. Daarom behandel ik in paragraaf 2.3 de rol van leiderschap in complexe en lerende organisaties.

2.3 Leiderschap in een complexe lerende organisatie

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Zoals eerder gezegd is er tussen de organisatiecultuur en de individuen in de organisatie sprake van een dialectische relatie. De individuen beïnvloeden de cultuur en de cultuur beïnvloedt de individuen. Voor leiders geldt dat zij meer invloed hebben dan de meeste medewerkers, door hun voorbeeldgedrag en machtspositie (Schein, 1997).

Elke actie van een leider heeft effect op de organisatiecultuur. Als het handelen van de leider niet overeenkomt met de primaire organisatiecultuur, legt de leider de basis voor subculturen of alternatieve culturen. Als een nieuwe organisatie of groep wordt opgericht, bepalen leiders grotendeels de cultuur. Wanneer een cultuur eenmaal staat, beslissen leiders wat de criteria zijn voor leiderschap. Zo bepalen ze wie in aanmerking komt om leider te worden en wie niet. Maar als een cultuur disfunctioneel is, is het de unieke functie van leiderschap om te bepalen welke delen van de cultuur wel of niet functioneel zijn en verandering op zo'n manier te leiden dat de groep bij elkaar blijft (Schein, 1997). De wijze waarop leiderschap wordt ingevuld gedurende een cultuurverandering is dus essentieel voor het slagen ervan (Boonstra, 2014).

In deze paragraaf behandel ik eerst het begrip 'leiderschap'. Hier komen de traditionele definities van leiderschap aan bod en de recente ontwikkeling in de leiderschapsliteratuur richting een voorkeur voor situationeel leiderschap. Vervolgens ga ik in op hoe leiders kunnen omgaan met complexiteit en onzekerheid. Tenslotte behandelt het laatste deel de rol van leiderschap in een lerende organisatie.

Wat is leiderschap?

Een van de meest gebruikelijke definities van leiderschap luidt: *"Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal"* (Northouse, 2013: 5). Er zijn wel heel veel verschillende stijlen om leiderschap vervolgens praktisch in te vullen. Er bestaan in de literatuur ontzettend veel verschillen benamingen, maar er is wel vaak sprake van twee stijlen die tegenover elkaar gezet worden. Eagly en Johnson (1990) zetten de belangrijkste leiderschapstijldimensies op een rij:

1. *Taakgericht leiderschap versus relatiegericht leiderschap* (Eagly & Johnson, 1990: 236). Taak-georiënteerd leiderschap is gebaseerd op structuur en sturing: het duiden van rollen, planning, coördineren, oplossen van problemen, kritiek leveren en druk uitoefenen om beter te presteren. Relatie-georiënteerd leiderschap daarentegen bestaat uit overweging en overleg: ondersteuning, vriendelijkheid, bedachtzaamheid, overleg met ondergeschikten, representeren van belangen, open communicatie en het waarderen van input van ondergeschikten (Idem).
2. *Autocratisch leiderschap versus democratisch leiderschap* (Eagly & Johnson, 1990: 236). Autocratisch leiderschap kenmerkt zich door een directieve stijl van besluitvorming die vaak wordt gekoppeld aan 'instrumenteel' en 'dwingend' leiderschap. Democratisch leiderschap kenmerkt zich door een participatieve stijl van besluitvorming die wordt gekoppeld aan 'expressief' en 'overlegend' leiderschap (Idem).

3. *Transactioneel leiderschap versus transformationeel leiderschap* (Burns in Eagly & Johnson, 1990: 236). Dit onderscheid wordt onderschreven door Burns, die stelt dat transactioneel leiderschap is te herkennen bij de ‘bulk’ van leiderschapsmodellen en zich kenmerkt door een functionele overdracht tussen leiders en volgers. Transformationeel leiderschap daarentegen is geïnspireerd op Mahatma Gandhi en streeft naar het verbeteren van de performance van de volgers door middel van het ontwikkelen van volgers tot hun maximale potentieel (Idem).

Volgens Blanchard en Sargent (1984) blijkt dat wanneer leidinggevend een combinatie van leiderschapsstijlen vertonen, zij het meest effectief zijn. Dit is situationeel leiderschap, waarbij een leider in staat is passend leiding te geven voor die specifieke situatie en context.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Leiderschap in complexiteit

Een leider die het principe van complexiteit aanvaardt, moet zich op twee niveaus bezighouden met de toekomst van een organisatie. Enerzijds moet een organisatie effectief kunnen concurreren in de economische, sociale en politieke omstandigheden van vandaag. Anderzijds moet de organisatie de mogelijkheid hebben om te oordelen over de mogelijke toekomst zodat je in staat bent om je aan te passen aan elke verandering en indien nodig verandering ook kunt katalyseren (Boulton e.a., 2015). Het advies aan een strategisch leider luidt dan ook om niet alleen vast te houden aan wat nu voordelen biedt, maar om ook veel verschillende opties open te houden voor de toekomst. Het helpt om verschillende scenario's op te stellen. Daarnaast helpt het om veel leermomenten en ontwikkeling vast te leggen om op voort te bouwen (idem).

Intenties en doelen voor de toekomst kunnen op globaal niveau worden vastgesteld. Het is het best om dat samen met een brede groep stakeholders te doen. Hun intenties zal een leider tot een strategie ‘weven’. Dit houdt in dat er een verbindende discussie plaatsvindt waarin nieuwe ideeën en helderheid over ieders perspectief kan ontstaan. Zo kan er een middenweg ontstaan in plaats van een *trade-off* van intenties door de machtigste stakeholders (Boulton e.a., 2015). Nadat de intenties en doelen helder zijn geformuleerd, moeten de gedetailleerde plannen lokaal ontstaan (idem). De inhoud van de plannen zal geleid zijn door de doelen, maar kan wel zodanig aangepast worden aan de lokale context dat de kans op een succesvolle implementatie wordt vergroot.

Een leider moet flexibiliteit waarborgen door zijn blik open te houden voor emergente processen op de werkvloer zodat kansen die zich daar voordoen benut kunnen worden. Het is goed om te werken volgens het ‘*learning by doing*’ principe en te erkennen dat een strategie soms een experiment is waarvan je niet weet of het succesvol gaat verlopen (Boulton e.a., 2015: 166). Een groot deel van de rol van een leider houdt in dat hij genoeg zekerheid in taken en voorwaarden kan bieden aan zijn mensen om te zorgen dat zij efficiënt door kunnen met hun werk, terwijl hij op hetzelfde moment processen ontwerpt waarmee onverwachte uitkomsten en nieuwe problemen worden opgemerkt en beschouwd (Idem). Dit komt overeen met situationeel leiderschap.

Zoals eerder gezegd is leren hetzelfde als gedragsverandering en collectief leren kan daardoor resulteren in organisatieverandering. Als men vanuit de basisprincipes van de complexiteitstheorie naar organisatieverandering kijkt, komen daar de volgende kenmerken naar voren (zie volgende pagina):

Systemic and synergistic:

- There are multiple and interacting causes
- There are multiple and interacting outcomes

Historical/path dependent:

- There can be time delays between interventions and outcomes
- Past interventions, events, change, and instituted structures and norms can affect the impact of interventions.

Context-sensitive:

- What happens, what changes, is affected by the local details
- The context itself is dynamic and changing during the project

Emergent:

- Interventions may have unintended consequences
- New factors can emerge that were not expected or planned

Episodic:

- Change is episodic, it happens in 'fits and starts'

Figure 7.2. Complexity and the nature of change.

Bron: Boulton e.a., 2015: 131

Te zien is dat er veel onvoorspelbare en onkenbare dynamieken zijn in veranderings- en leerprocessen. Daarom zijn er vier zaken waar een leider oog voor moet hebben. Ten eerste moet hij accepteren dat uitkomsten geen eenduidige oorzaken hebben, dus dat hij niet simpelweg aan een touwtje kan trekken om te zorgen dat het gewenste effect wordt waargemaakt. Ten tweede moet hij weten dat het verleden vorm geeft aan de manier waarop initiatieven opgepakt worden in een organisatie en zorgen dat de organisatie dit beseft. Ten derde is het belangrijk om te beseffen dat er altijd onopzettelijke consequenties en onverwachte gebeurtenissen zullen zijn die het leerproces omgeven en veranderen. Hij zal moeten kunnen besluiten of hij daarop moet reageren wanneer zich dit voordoet. Ten vierde is het belangrijk dat hij flexibiliteit behoudt in de implementatie van veranderingen die recht doet aan de bijzonderheden van individuele departementen of geografische regio's. Zijn doel kan redelijk statisch zijn, maar de weg ernaartoe kan verschillen. (Boulton e.a., 2015). Volgens de complexiteitstheorie kan verandering alleen gemeten worden in kwalitatieve resultaten. Er is in een verandering veel instabiliteit, waardoor verbanden nooit echt eenduidig zijn. Dit kan dan ook niet gevangen worden in kwantitatieve data. (Idem: 130). Als leider in een veranderproces zal je oog moeten hebben voor de kwalitatieve uitkomsten van een verandering en die samen met anderen moeten vaststellen en beoordelen.

Complexiteit vraagt dus veel van een leider. Hij moet onzekerheid verdragen en zekerheid bieden aan ondergeschikten. Ondertussen moet hij mogelijk maken dat de organisatie flexibiliteit behoudt door bijvoorbeeld experimenten toe te staan. Een manier voor een leider om een balans te vinden tussen zekerheid en flexibiliteit, is door een lerende cultuur te faciliteren. In de volgende paragraaf komt daarom aan bod hoe een leider kan zorgen dat hij bijdraagt aan de basisvoorwaarden om tot een lerende organisatie te komen.

Leiderschap in een lerende organisatie

Wat vereist een lerende organisatie van leiderschap? Zoals hierboven omschreven zijn er twee belangrijke basisvoorwaarden voor de organisatiecultuur van een lerende organisatie. Ten eerste moet het principe van leren constant bewaakt worden. Daarnaast moet er voldoende verbinding en vertrouwen zijn om te voorkomen dat de lerende organisatie uiteenvalt. Dit zou een leider in een lerende organisatie dan ook moeten stimuleren. Maar hoe kan hij dat doen? Eerst zoom ik in op vertrouwen en leiderschap, daarna op hoe leiders het leren stimuleren.

Lencioni stelt dat een leider het vertrouwen in een organisatie kan bevorderen door zichzelf kwetsbaar op te stellen. Zo creëert hij een omgeving waarin kwetsbaarheid niet wordt afgestraft en mensen durven te leren van fouten en feedback. Het is belangrijk dat de uitingen van kwetsbaarheid van de leider oprecht zijn; het dient geen spelletje te worden (Lencioni, 2014). Authenticiteit is dus cruciaal. Leidinggevendens moeten aantonen dat zij bereid zijn om te leren. Bij inconsistentie tussen woord en gedrag richten medewerkers zich namelijk op het gedrag van de leider en niet op wat ze zeggen (Boonstra, 2014). Vanuit Covey en Merrill (2006) gezien is een leider verantwoordelijk voor 3 soorten vertrouwen: intern zelfvertrouwen, relationeel vertrouwen en organisatievertrouwen. Om zelfvertrouwen te hebben is integriteit van de leider van groot belang, dit vereist zelfkennis. Relationeel vertrouwen creëert een leider door consistent te zijn in communicatie en gedrag (Idem). Gedrag moet aansluiten op geuite voornemens. Ook behaalde resultaten vergroten het vertrouwen van relaties in een leider. Organisatie-vertrouwen heeft te maken met de interne stakeholders in de organisatie om de leider heen. Het gaat om de context waarin een leider zijn leiderschap het beste kan inzetten (Idem).

In organisaties waarin onvoldoende vertrouwen heerst, heeft dit niet zijn oorzaak in de individuen in de organisatie. Er zullen dan principes in de organisatie zijn die wantrouwen stimuleren (Covey en Merrill, 2006). Een leider die het vertrouwen in zijn organisatie wilt vergroten, zal dus aan de slag moeten met de systemen, structuren, processen en beleidsstukken die gedrag beïnvloeden. Als deze zaken niet in lijn zijn met het gewenste gedrag, creëert dat symbolen die de onderliggende waarden van de organisatie representeren en communiceren aan iedereen in de organisatie. Zo'n symbool kan zowel negatief als positief zijn. Als de symbolen wantrouwen of minder vertrouwen dan gewenst representeren en cultiveren, zal een leider aan de slag moeten met de bovenstaande punten.

Naast vertrouwen moet een leider zich ook bezighouden met het afdwingen van het leren en zo veranderen van een organisatie. Boonstra ziet verandering als een doorlopend proces waarin basisassumpties worden onderzocht, waarden worden overgedragen en nieuwe betekenissen worden gevormd. Leaders in verandering richten zich dan op identiteitsvorming, zingeving en verandering. (Boonstra, 2014). Door consequent het gewenste gedrag te belonen in de organisatie, maken leiders de cultuur steeds meer gericht op leren (Schein, 1997). In een lerende organisatie is leiderschap niet het traditionele idee van een heroïsche besluitmaker, maar is een leider iemand die zorgt voor een 'creatieve spanning' door een visie uit te dragen en die af te zetten tegenover een beeld van de huidige realiteit (Senge, 1990: 3).

Leiders hebben dus een grote rol in het waarborgen van de basisvoorwaarden voor een lerende organisatie.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe het onderzoek bij de AFM heeft plaatsgevonden. Ik ga eerst in op de wetenschapsfilosofische positie die ik heb gekozen tijdens mijn onderzoek. Dit is van belang omdat mijn positie als wetenschapper invloed heeft gehad op het gedane onderzoek. Vervolgens beschrijf ik de gebruikte methoden. Tenslotte komen de kwaliteitscriteria aan bod, waarin ik uiteenzet hoe ik de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek heb gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksstrategie

Ik heb een iteratieve onderzoeksstrategie gevolgd gedurende mijn onderzoek. In de basis is een dergelijke onderzoeksstrategie inductief: het vertrekpunt waren observaties of bevindingen van mij binnen de AFM. Daarna begon het verzamelen van gegevens zonder dat ik een definitief theoretisch kader had gevormd. In plaats daarvan maakte ik gebruik van *sensitizing concepts* uit de literatuur. Bij *sensitizing concept* ontbreken gedetailleerde kenmerken, de concepten zijn nog breed te interpreteren. Hierdoor was ik niet in staat rechtstreeks een verband te leggen tussen de onderzoeksresultaten en de concepten. Het idee is dat de onderzoeker hierdoor open staat voor verschillende interpretaties aangezien gebeurtenissen niet worden waargenomen vanuit een vast kader. De theorie heb ik verder ontwikkeld aan de hand van de gegevens uit mijn waarnemingen en de eerste resultaten van de interviews. Deze gegevens leidden dan tot het opstellen van een aantal voorspellingen, die vervolgens getest werden in verdere interviews, en zo verder. Een iteratieve strategie is vooral nuttig voor onderzoek waarin wordt geprobeerd om gedrag te verklaren, en waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van een theorie.

De epistemologische benadering van dit onderzoek was het interpretivisme. Dit perspectief gaat ervan uit dat er een onderzoeksstrategie vereist is die respecteert dat er verschillen zijn tussen mensen en dat een sociale wetenschapper daarom de subjectieve betekenis van sociale acties moet proberen te vatten (Bryman, 2008). Het is een meer empathische benadering waarbij wordt geprobeerd om de mens te begrijpen en niet alleen te verklaren vanuit omgevingsfactoren. Het gaat uit van het idee dat kennis ook kan worden verkregen uit situationele bevindingen en dat niet alles generaliseerbaar hoeft te zijn. Specifiek heb ik gekozen voor de sociaalinterpretatieve benadering. Den Boer beschrijft het doel van deze manier van onderzoek doen als: *'beschrijving geven van betekenisverlening van de betrokkenen aan een verschijnsel of proces en deze betekenisverlening in de taal van de betrokkenen tot uitdrukking te brengen'* (2005: 147).

Ontologisch stelde dit onderzoek op het constructivisme. Het constructivisme gaat ervan uit dat sociale entiteiten moeten worden beschouwd als een sociale constructie opgebouwd vanuit de percepties en acties van de actoren die er toe behoren. De sociale orde binnen een organisatie wordt constant gevormd door de onderhandelingen tussen verschillende groepen en individuen (Bryman, 2008). Cultuur is iets dat wordt gemaakt en kan ontwikkelen. Samen creëren sociale actoren constant sociale fenomenen en geven zij daar betekenis aan: een nieuwe werkelijkheid. Een onderzoeker zal volgens deze denkwijze altijd alleen een beeld kunnen geven van een specifieke situatie op een specifieke plek op een specifiek tijdstip.

3.2 Onderzoeksmethoden

Bij deze insteek van een onderzoek (inductief, interpretivistisch en constructivistisch), passen kwalitatieve onderzoeksmethoden (Bryman, 2008). Bij kwalitatieve onderzoeksmethoden wordt er gebruik gemaakt van minder onderzoeksobjecten, het is meer gericht op de productie van woorden dan cijfers. Per onderzoeksobject is er ruimte voor meer dataverzameling, die ook niet meetbaar is langs een eenduidige meetlat. Bij kwalitatief onderzoek staan volgens Boeije (2005) drie kenmerken centraal:

- Deze methode van onderzoek richt zich op het begrijpen van het onderzoeksthema vanuit het perspectief van de respondenten.
- Deze methode van onderzoek richt zich op de wijze waarop respondenten betekenis geven aan hun sociale omgeving.
- Het doel van de onderzoeker is niet alleen het omschrijven van de onderzoeksthema's maar daar waar mogelijk ook te verklaren.

Daardoor is er meer vrijheid eer te doen aan de werkelijkheid van de objecten van analyse, maar zijn gegevens minder makkelijk te reproduceren of generaliseren. Ik maakte gebruik van een kwalitatief multimethode onderzoek. Kwalitatief onderzoek bood veel ruimte om uit te gaan van de belevingswereld van de onderzochten. Dit was voor mij van belang omdat ik de betekenisgeving en waarden van anderen heb onderzocht. Daarnaast bood kwalitatief onderzoek de mogelijkheid mijn eigen ervaringen te integreren. Zo kon dit onderzoek niet alleen in beeld brengen wat de respondenten hebben ervaren, maar ook waarom dit zo is ervaren, Door middel van de kwalitatieve benadering is het daarnaast ook mogelijk om dieper in te gaan op de materie en in detail te bekijken hoe de interactie tussen mensen plaatsvindt (Silverman, 2013). Hierdoor is ook mogelijk geweest om de relatie tussen de hoofden en andere spelers binnen de AFM in kaart te brengen. Met de inzichten uit dit onderzoek over het leiderschap en de culturele aspecten uit de organisatie die daar invloed op hebben, kan de AFM de interne leiders beter ondersteunen.

Binnen een interpretatief, kwalitatief onderzoek is de onderzoeker op zoek naar variatie binnen het onderzoeksonderwerp: waarom ervaart persoon X de AFM-werkwijze op de ene manier en persoon Y op een andere? Om deze variatie te achterhalen is daarom gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. In dit onderzoek heb ik deze kwalitatieve data verkregen middels een casestudy. Bij een casestudy haalt de onderzoeker zijn data voornamelijk uit interviews, aangevuld met bijvoorbeeld documenten en notulen van vergaderingen en overleggen (Bryman, 2008). Begin maart is het onderzoek van start gegaan met enkele verkennende gesprekken om een beeld te krijgen van relevante thema's en de bereidheid van de gekozen groep respondenten om mee te werken aan het onderzoek. Vanaf eind maart tot begin mei vonden de semigestructureerde interviews plaats. Gedurende de hele periode heb ik meegewerkt bij de Meerjarenagenda van de AFM en zo ook bruikbare observaties gedaan voor mijn onderzoek en toegang gekregen tot nuttige documenten. De verzamelde data uit dit onderzoek bestaat uit 18 interviews van gemiddeld vijf kwartier, verscheidene observaties en documentanalyse.

Silverman noemt de combinatie van verschillende methoden triangulatie (2013: 212). Door verschillende methoden te gebruiken zijn ook verschillende data gevonden die een completer beeld geven van de situatie. Dit is waardevol voor de evaluatie van de conclusie (Mathison, 1998). Methodologische triangulatie is het gebruik van meerdere methoden in het onderzoek van een sociaal fenomeen. Deze vorm is ook gekozen voor dit onderzoek.

Semi-gestructureerde interviews

De belangrijkste bron van informatie waren semi-gestructureerde diepte-interviews met alle hoofden van de AFM. In deze setting bood ik de geïnterviewden veel ruimte om in te gaan op eigen betekenissen en de vormende ervaringen en interacties die hieraan ten grondslag liggen, maar behield ik zelf enige controle om te voorkomen dat er te veel onbruikbare onderwerpen

besproken werden. De mate van structurering vooraf bepaalt het type interview. De structurering bestaat uit de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze. Wanneer deze vier zaken volledig afhangen van de situatie is er sprake van een open interview (Boeije, 2005). Bij semi-gestructureerde interviews wordt de invulling vooraf minder open gelaten. Ik heb na enige voorbereiding door verkennende gesprekken en *sensitizing concepts* een topiclijst opgesteld die als leidraad diende voor het interview. Ondanks dat een aantal topics van tevoren werd vastgesteld, was er nog wel ruimte voor de interviewer om door te vragen of voor de geïnterviewde om langer stil te staan bij datgene dat hij belangrijk achtte. Hierdoor kwamen er soms ook nieuwe onderwerpen aan bod. Gedurende de dataverzameling is de topiclijst ook nog enkele keren aangepast op basis van de output van eerdere interviews.

Boeije (2005) benoemt twee elementen die kenmerkend zijn voor kwalitatieve interviews. Ten eerste moeten de vragen passend zijn binnen het referentiekader van de respondenten. Ten tweede is de interviewer erop gespitst dat de interactie met de respondent goed verloopt. Dit kan de onderzoeker bijvoorbeeld doen door bij sommige zaken langer stil te staan en met interesse te luisteren (Idem). De onderzoeker is in dit soort interviews zijn eigen instrument. Het eerste heb ik proberen te waarborgen door de gebruikte termen van de respondenten zelf ook te gebruiken. Het tweede heb ik gewaarborgd door de respondenten zo veel als mogelijk te laten doorpraten en uitpraten over onderwerpen die zij zelf belangrijk achtten. Ik heb altijd geprobeerd open te staan voor wat de respondenten zeiden en het gevoel dat zij uitstraalden. De mate waarin er een 'klik' ontstond verschilde, maar ik heb nooit het gevoel gehad dat een respondent mij niet vertrouwde.

Participatieve observatie

De informatie uit de interviews vul ik aan met participatieve observatie. Dit biedt de mogelijkheid om te controleren dat wat hoofden zeggen gedurende interviews ook in lijn ligt met beweringen in andere situaties en getoond gedrag. Volgens Boeije is het belangrijk om deel uit te maken van de leefwereld van de respondenten. Participerende observatie is in zijn definitie *'het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen'* (Boeije, 2005: 55). Door mijn langdurige aanwezigheid binnen de AFM begreep ik de context van het werk binnen de AFM beter en kon ik een vertrouwensband opbouwen met de respondenten.

Documentanalyse

Tenslotte stond er waardevolle informatie in enkele documenten, voornamelijk in visie-documenten. Deze heb ik dan ook meegenomen in mijn onderzoek. De documentatie van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit 2014 bood informatie over hoe binnen de AFM tegen de cultuur wordt aangekeken. Er was een AFM-breed verslag beschikbaar, maar ook verslagen per domein/afdeling en een verslag toegespitst op de hoofden. Daarnaast heb ik de Visie op Leiderschap en een presentatie aan de hoofden over de AFM-Werkwijze gebruikt voor de inhoudelijke analyse van de organisatieverandering zoals die aan de hoofden werd gecommuniceerd door het bestuur.

Verdere uitwerking van de onderzoeksmethoden, zoals de topiclijst van de interviews, staat in de bijlagen.

Respondentenkeuze

Ik heb alle hoofden binnen de AFM geïnterviewd. Met hoofden bedoel ik in dit geval de medewerkers die ook de benoeming 'hoofd' officieel dragen. Zij zijn onderdeel van de zogenoemde 'hoofdgroep' die bijeenkomt in hoofdensessies. In totaal bevonden zich 18 hoofden in de AFM. Door hen allemaal te benaderen heb ik een organisatie-breed perspectief

verkregen vanuit alle domeinen en afdelingen. Niet onbelangrijk, gezien het feit dat veel mensen vinden dat er binnen de AFM sprake is van een ‘eilandencultuur’ met grote verschillen tussen domeinen en afdelingen. Hierdoor heb ik een gevarieerd beeld van leiderschap binnen de AFM ontvangen. Om te zorgen dat het perspectief van andere organisatielagen niet helemaal wegvalt, heb ik vooral het Medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2014 in de gaten gehouden om te zien hoe mijn resultaten zich verhielden tot de uitkomsten van het onderzoek.

In de hoofdgroep nemen ook twee programmamanagers deel die qua arbeidsvoorwaarden op hetzelfde niveau fungeerden als de hoofden. Ik heb hen niet meegenomen in mijn respondentenkeuze omdat zij leiding gaven aan tijdelijke projecten en daardoor een heel andere taakstelling hadden.

Data-analyse

In totaal heb ik 18 interviews van 60 tot 90 minuten getranscribeerd, enkele relevante documenten en relevante observaties verwerkt en ze daarna gecodeerd. Boeije definieert coderen als volgt: *‘Bij het coderen onderscheidt de onderzoeker thema’s of categorieën in de onderzoeksgegevens en benoemt deze met een code’* (Boeije, 2005: 84) Het coderen heeft plaatsgevonden in twee rondes. De eerste ronde bestond uit open coderen. Bij open coderen selecteert de onderzoeker fragmenten tekst en hangt daar een code aan, zonder al te zeer te letten op relevantie. Ik heb alle tekst van de interviews gecodeerd, de codes heb ik afgeleid uit de inhoud van de fragmenten. Vaak kregen fragmenten nog meerdere codes. De tweede ronde van coderen bestond uit axiaal coderen. In deze fase gaat de onderzoeker nogmaals door de codes uit de eerste ronde heen, zoekt hij naar verbanden en besluit wat relevant is. In de eerste ronde had ik 79 codes, in de tweede ronde heb ik dat teruggebracht tot 3 hoofdcodes en 17 sub-codes. Gedurende de analyse heb ik memo’s geschreven om ideeën over verbanden tussen codes verder uit te werken.

3.3 Kwaliteitscriteria

Het gebruik van kwalitatieve methoden brengt uitdagingen met zich mee voor de betrouwbaarheid van het onderzoek: kwalitatief onderzoek is niet zo makkelijk te reproduceren. Daarom is het belangrijk in ieder geval wel navolgbaar te maken wat ik heb gedaan en hoe ik dat heb gedaan. Dit doe ik door mijn topiclijsten toe te voegen, en de belangrijkste documenten die ik heb gebruikt. Door het toevoegen van quotes kan de lezer zelf meelesen waar ik mijn analyse op baseer.

Door meerdere methoden naast elkaar te gebruiken is er sprake van triangulatie: de mogelijkheid tot vergelijking van verschillende resultaten om zo te testen op consistentie van de inhoud (Bryman, 2008). Door verschillende methoden te gebruiken heb ik ook verschillende data gevonden wat een completer beeld heeft gegeven van de situatie. Aan het begin van interviews heb ik benadrukt dat ik onafhankelijk van het MJA dan wel bestuur werkte en gegevens alleen geanonimiseerd in mijn scriptie kwamen. Dit verkleinde de kans op sociaal-wenselijke antwoorden. Zo heb ik de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk geprobeerd te maken.

Het grootste risico bij een casestudy onderzoek was echter dat ik me te weinig bewust zou zijn van mijn onderzoekersbias. Ik bevond mij op fulltime basis bij de AFM, waardoor de organisatiecultuur ook invloed heeft gehad op mijn eigen denken en handelen. Als dit te ver doorschiet is er sprake van het *going native effect*, waarbij de *‘onderzoeker zo één wordt met de onderzochte gemeenschap of cultuur dat je er niet meer van kan distantiëren en de resultaten van het onderzoek erdoor worden beïnvloed’* (Boeije, 2005: 57). Als kwalitatief onderzoeker probeer je één te worden met de leefwereld van de respondenten,

zodat je hen beter begrijpt. Tegelijkertijd moet je afstand houden zodat je resultaten goed kunt analyseren. Ik heb moeite gehad met het houden van de balans. Het heeft me geholpen om vanuit verschillende invalshoeken feedback te vragen, zowel binnen als buiten de organisatie. Mijn stagebegeleidster hielp mij de organisatie beter te begrijpen, mijn scriptiebegeleider en intervisiegroep om me kritisch te blijven opstellen. Door met mijn intervisiegroep te bespreken wat er binnen de AFM gebeurde, kreeg ik inzicht hoe echte buitenstaanders naar de case keken. Dit maakte me bewust van situaties waarin ik misschien te veel een ‘AFM-blik’ had ontwikkeld. Daarnaast heb ik een logboek bijgehouden, wat mij de kans gaf om afstand te behouden en te reflecteren. Kwalitatief onderzoek is nooit volledig waarde vrij, maar je moet als onderzoeker wel streven naar een zo objectief mogelijk beeld (Boeije, 2005). Door het schrijven van dit rapport ook deels buiten de AFM te doen, kon ik makkelijker afstand nemen gedurende de analyse.

De interne validiteit verhoogde ik door zo min mogelijk sturing te geven aan de inhoud van de interviews. Dit gaf geïnterviewden de ruimte om van hun eigen beeld van de organisatie uit te gaan. Geïnterviewden kregen de mogelijkheid om zelf te formuleren wat hun waarden en visie waren en waardoor deze beïnvloed werden. Dit verlaagde de kans op door mij gelegde kunstmatige verbanden. Het heeft geholpen dat ik de gehele hoofdgroep heb kunnen interviewen, dat verkleint de kans dat ik conclusies trek waar de hoofdgroep zich niet in herkent. Daarnaast heb ik alle hoofden geïnterviewd in een kort tijdsbestek, wat de kans verkleinde dat het respondentenbestand sterk schommelde qua inhoud. Toch is bij het uitbrengen van dit rapport de hoofdgroep niet meer geheel gelijk aan mijn groep respondenten.

4. Resultaten

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

5. Analyse

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

6. Conclusie en aanbevelingen

In deze thesis is onderzoek gedaan aan de hand van de volgende vragen:

Hoe beïnvloedt de huidige organisatiecultuur van de AFM de betekenis die de hoofden geven aan de organisatieverandering? En wat kan de AFM doen om hen te ondersteunen en begeleiden zodat de hoofden hun leiderschap kunnen ontwikkelen?

In deze conclusie beantwoord ik bovenstaande vragen. Dit mondt uit in aanbevelingen aan mijn opdrachtgever, de Meerjarenagenda.

Hoe beïnvloedt de huidige organisatiecultuur van de AFM de betekenis die de hoofden geven aan de organisatieverandering?

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Hoe kan de AFM de hoofden ondersteunen zodat zij het gewenste leiderschap ontwikkelen?

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Een traditionele reorganisatie houdt in dat men de regels en structuren aanpast en vervolgens probeert om gedrag daarop te laten aansluiten (Wierdsma en Swieringa, 2002). De start van een co-creatie ligt in het samen leren op een nieuwe manier samen te werken. Te beginnen met het handelen van de leiding, de mensen die de mogelijkheden hebben om de veranderingen te realiseren. Pas als duidelijk is wat de nieuwe manier van samenwerken behelst, past de organisatie indien nodig structuren en systemen aan. Wierdsma en Swieringa vergelijken deze manier van veranderen met een trektocht. Iedereen, óók de initiators van de co-creatie, maakt deel uit van het veranderingsproces en moet dus bereid zijn om te leren (Wierdsma en Swieringa, 2002).

De vraag in een co-creatie is steeds wat de volgende doe-stap is. Na elke stap wordt opnieuw bezonnen, nagedacht en beslist over de volgende stap, steeds met het oog op de gewenste toekomst. Het grootste risico in dit proces is dat goede stappen niet gezet worden, omdat men blijft praten over de 'beste stap', een symptoom van de ontbrekende wil tot handelen (Wierdsma en Swieringa, 2002). Een goede regel is om niet alles tegelijk aan te pakken, zoals bij traditionele reorganisaties men vaak alles 'integraal en bedrijfsbreed' wil doen (Idem: 186).

Wierdsma en Swieringa noemen 8 principes die in acht genomen moeten worden bij het vormgeven en leiden van de co-creatie (Wierdsma en Swieringa, 2002: 176-179):

1. *Activeer het actorschap:* alle betrokkenen accepteren dat zij een actief aandeel hebben in de realisatie van de context waarbinnen zij functioneren, erkennen hun invloed.
2. *Focus op verbinding:* verbinding tussen de persoon en zijn eigen behoeften en wil, verbinding tussen de mensen onderling en verbinding tussen interne en externe betrokkenen.
3. *Werk op basis van tijdelijk werkbare overeenkomsten:* dit betekent dat er bereidheid is om bestaande verschillen te erkennen en ermee te werken. Dialoog vraagt van de betrokkenen de bereidheid om hun eigen werkelijkheidsdefinitie niet als enige te zien.

4. *Bouw voort op het goede van het verleden:* co-creatie is een waarderend perspectief waardoor betrokkenen hun identiteit ontlenen aan wat in het verleden is gerealiseerd. Het vormt de basis voor zelfvertrouwen en zekerheid.
5. *Bouw aan de co-creatie van mogelijkheden:* dit staat tegenover de oriëntatie op fouten bij traditionele reorganisaties. Het zoeken naar fouten en de 'schuldigen' roept angst en weerstand op bij betrokkenen. Bij co-creatie ligt het accent op de creatie van de gewenste toekomst en het vermogen van mensen om daar aan bij te dragen.
6. *Werk terug vanuit de toekomst:* inventariseer of er gedeelde ambities en beelden van de toekomst geformuleerd kunnen worden en werk vanuit daar terug naar haalbare actieplannen.
7. *Sluit aan bij zelfreferentie:* je bent als boodschapper nooit zeker hoe de ontvanger interpreteert vanuit zijn eigen referentiekader. Daarom moet de uiteindelijke betekenis worden gecreëerd in een dialoog, een proces waar iedereen bijdraagt aan de betekeniscreatie.
8. *Creëer een gedeelde ervaring:* tijdens een trektocht ontstaan gedeelde ervaringen. In de dialogen over deze ervaringen creëren de betrokkenen zelf betekenis. De betekenissen ontstaan door de gedeelde ervaring. Daarmee creëren actoren hun sociale realiteit en bestendigen ze sociale relaties. Dit resulteert in afspraken.

In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd.

Literatuurlijst

Blanchard, K.H. & Sargent, A.G. (1984), The one minute manager is an androgynous manager. In: Park, D (1997). Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 166-171.

Bryman (2008) *Social Research methods*, Oxford (UK): Oxford University Press

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.

Boonstra, J. en De Caluwé, L. (2006) *Interveniëren en veranderen; Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer

Boonstra, J. (2015) *Leiders in Cultuurverandering - Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum

Boulton, J., Allen, P. en Bowman, C. (2015) *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulance*. Oxford: Oxford University Press

Brewis, J., Linstead, S. en Linstead, A. (2005) Gender in change: Gendering change. *Journal of Organizational Change Management* 18(6), 542-560

Covey, S. en Merrill, R. (2006) *The speed of Thrust: The one thing that changes everything*. New York: Simon&Schuster

De Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006) *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer

Den Boer, D. (2005) *Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek*, Deventer: Kluwer

Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.

Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization. *BUSINESS CREDIT-NEW YORK*-, 96: 19-19.

Grieves, J. (2010). *Organizational change: Themes and issues*. Oxford University Press.

Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *International Journal of Educational Management*, 15(2): 68-77.

Lencioni, P. (2014) *De vijf frustraties van teamwork: hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact

Lüscher, L. en Lewis, M. (2008) Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox, *Academy of Management Journal*, 51: 221-240.

Mathison, S. (1988). Why triangulate?. *Educational researcher*, 17(2): 13-17.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership; Theory and Practice*. Sage Publications Inc: Thousand Oaks (U.S.A.)

Quinn, R. (2011) *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. Hoboken (NJ) : Wiley

Salaman, G. (2001) A Response to Snell; The Learning Organization: Fact or Fiction?, *Human Relations*, 54(3): 343-359

Schein, E. (2010) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Senge, P. (2006) *The Fifth Discipline – The Art and Practice of a Learning Organization*, New York: Doubleday

Senge, P. (1990) The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks (USA): SAGE Publications Limited.

Snell, R. S. (2001) Moral Foundations of the Learning Organization, *Human Relations*, 54(3): 319-342

Swieringa, J. en Wierdsma, A. (2011) *Lerend organiseren en veranderen: als meer van hetzelfde niet helpt* Groningen: Wolters Noordhoff

Tennekes, J. (1995) *Organisatiecultuur: Een antropologische visie*. Leuven: Garant

Bijlage 1: definitieve topiclijst

De topiclijst luidde:

- Wat speelt er in uw domein/afdeling?
- En hoe was uw carrière naar deze plek?
- Welke betekenis geeft u aan coachend, resultaatgericht, inspirerend en persoonlijk leiderschap?
- Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen bij de AFM, m.n. Versterken Besturing/de AFM Werkwijze?
- Welke ervaringen en voorbeelden uit het verleden en heden dragen bij aan deze betekenis?

Vragen die ik daarbij in mijn achterhoofd houdt als mogelijk van belang:

- Kunt u iets vertellen over het domein/afdeling waarvan u hoofd bent?
- Hoe zag uw carrièrepad eruit voordat u in deze functie kwam?
- Wat houdt leiderschap volgens u in?
- Wat betekent persoonlijk leiderschap voor jou?
- Tonen hoofden binnen de AFM dat voldoende?
- Hoe veel inhoudelijke expertise moet een leider hebben?
- Wat valt er onder de verantwoordelijkheid van een leider?
- Wie vertegenwoordigt een leider bij de AFM?
- Welke rol speelt een leider in een organisatieverandering?
- Is een leider bij de AFM meer intern of extern gericht?
- Waar komt de roep om Versterken Besturing/AFM-werkwijze vandaan?
- Wat vindt u van de weg die met Versterken Besturing/AFM-werkwijze wordt ingeslagen?
- Hoe staat u tegenover integraal management en de invulling die daar aan gegeven wordt?
- Waar moet u rekening mee houden als leider in de AFM-cultuur?
- Wie is een voorbeeld voor u als leider?
- Welke organisatie is voor u een voorbeeld als het aankomt op leiderschap?
- Hoe is de verhouding tussen u en bestuur/managers?
- Wat verwacht je van het bestuur/managers in deze organisatieverandering?
- Wat vindt u van het leiderschapsprogramma

Bijlage 2: Respondentenlijst

Er zijn 18 respondenten betrokken bij de interviews:

Nr. respondent	Positie respondent	Datum interview
R1	Hoofd afdeling	30-03-2016
R2	Hoofd domein	14-04-2016
R3	Hoofd domein	25-04-2016
R4	Hoofd afdeling	10-05-2016
R5	Hoofd afdeling	30-03-2016
R6	Hoofd afdeling	21-04-2016
R7	Hoofd domein	11-05-2016
R8	Hoofd domein	19-04-2016
R9	Hoofd afdeling	13-04-2016
R10	Hoofd domein	29-04-2016
R11	Hoofd domein	08-04-2016
R12	Hoofd afdeling	15-04-2016
R13	Hoofd afdeling	15-04-2016
R14	Hoofd afdeling	31-03-2016
R15	Hoofd domein	13-04-2016
R16	Hoofd domein	10-05-2016
R17	Hoofd domein	28-04-2016
R18	Hoofd afdeling	01-04-2016

Bijlage 3: Visie op Leiderschap

Bijlage 4: Design Leiderschapsprogramma

Bijlage 5: Presentatie Versterken Besturing

Bijlage 6: Presentatie AFM-Werkwijze