

De effecten van leiderschapstraining op leiderschapsgedrag

Onderzoek naar de effecten van de leiderschapstraining binnen het UMC Utrecht op het leiderschapsgedrag en de factoren die de transfer van leiderschapstraining beïnvloeden.



Universiteit Utrecht

Strategisch Human Resource Management

Bestuurs- en organisatiewetenschappen

Universiteit Utrecht

Naam: S.Ph. Bitter

Studentnummer.: 5658012

Organisatie: UMC Utrecht

Begeleider: Dr. M. Veld

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. J.P.P.E.F. Boselie

Naam: Sarah Bitter

Studentnummer: 5658012

Opleiding: Master Strategisch Human Resource Management

Kader: Masterthesis

Begeleider: Dr. M. Veld

In opdracht van: Universitair Medisch Centrum Utrecht

Datum: 30 januari 2017



Universitair Medisch Centrum
Utrecht

Universiteit Utrecht



Dankwoord

Ik wil iedereen bedanken die mij heeft geholpen met mijn thesis en mentale gemoedstoestand tijdens dit proces. In het bijzonder wil ik Monique Veld bedanken voor haar geduld, begrip en haar goede kritische feedback. Daarnaast wil ik Linda Pieters bedanken voor haar vertrouwen en haar hulp in het bewerkstellingen van zowel het wetenschappelijke belang voor mijn thesis als het belang van het UMC Utrecht in het opstellen van de onderzoeksvraag. Natuurlijk wil ik ook mijn vrienden, huisgenoten en familie bedanken voor de morele steun de afgelopen tijd.

In het gehele scriptieproces ben ik ontzettend veel enthousiaste, open en leergierige mensen tegengekomen die mij hebben geïnspireerd. Ik hoop dat ik in mijn toekomstige werklevens net zulke inspirerende en enthousiaste mensen zal tegenkomen.

Sarah Bitter

Tilburg, 30 januari 2017

Management samenvatting

Doel

Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van de effecten van een leiderschapstraining op verandering in mens- en resultaatgericht leiderschapsgedrag. Tevens zijn de bevorderende en belemmerende factoren onderzocht die de transfer van het geleerde in de leiderschapstraining naar de praktijk hebben beïnvloed. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt: “Wat zijn de effecten van leiderschapstraining op mens- en resultaatgericht leiderschapsgedrag en welke factoren beïnvloeden de transfer van de leiderschapstraining?”

Methode

Er zijn 15 half gestructureerde interviews gehouden met twee groepen leidinggevende deelnemers aan een leiderschapstraining in het UMC Utrecht. De helft van de geïnterviewde deelnemers bestond uit direct leidinggevend, met 1-3 jaar leidinggevende ervaring. De andere helft bestond uit leidinggevend uit het middenkader met 3 of meer jaar leidinggevende ervaring. Via deze interviews zijn de percepties inzake het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* onderzocht. De analyse van deze percepties is gebaseerd op de drie evaluatie niveaus van Kirkpatrick (1967). Hierbij is stilgestaan bij de houding van de deelnemers, de kennis en inzichten die zij vergaard hebben en tenslotte het gedrag wat hieruit is voortgekomen. Met de vraag ‘wat vond u van de leiderschapstraining?’ werd de houding van de leidinggevend gemeten. Met de vraag ‘Wat is het belangrijkste wat u heeft geleerd in de training?’ is getracht inzicht te krijgen in de opgedane kennis en vaardigheden uit de leiderschapstraining. Gedragsverandering is onderzocht door te vragen naar voorbeelden van concrete situaties waarin de leidinggevend dankzij de training zich anders hebben gedragen. Deze vragen zijn toegespitst op twee type leiderschapsstijlen: het mensgericht leiderschap en het bijbehorende gedrag en het resultaatgericht leiderschap met bijbehorend gedrag. De theorie van Yukl (2012) is gebruikt bij het onderzoek naar de gedragingen die geschaard kunnen worden onder mens – en resultaatgericht leiderschapsgedrag.

De evaluatie op basis van deze drie niveaus heeft uiteindelijk bepaald of gedragsverandering in leiderschap heeft plaatsgevonden. Specifiek is onderzocht of dit gedragsverandering betref op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag en resultaatgericht leiderschapsgedrag. Om inzichtelijk te maken welke factoren van invloed waren in de gedragsverandering is de

deelnemers gevraagd wat het in de praktijk brengen van het geleerde makkelijk ofwel moeilijk heeft gemaakt.

Resultaten

De houding van alle deelnemers was erg positief. De deelnemers waren erg enthousiast, open en leergierig. Ze beschreven de modules uit de leiderschapstraining als interessant, nuttig, leuk en zinvol. Deelnemers gaven aan dat er nieuwe kennis is opgedaan via de training maar dat er vooral ook veel bewustzijn gecreëerd is via de leiderschapstraining. Leidinggevend zijn zich bewuster geworden van hun persoonlijke normen, waarden en overtuigingen die hun leiderschapsgedrag beïnvloeden. Tevens zijn nieuwe inzichten vergaard in het continue, helder uitspreken van de koers en het hier aan vast houden. De effectiviteit van de leiderschapstraining bleek vooral voor de groep direct leidinggevend te gelden. Alle direct leidinggevend gaven aan veel kennis te hebben vergaard inzake gesprekstechnieken en coaching. Zes van de zeven direct leidinggevend gaven daarbij ook concrete voorbeelden van daadwerkelijk coachend gedrag wat vertoonden na het volgen van de leiderschapstraining. Middels gesprekstechnieken geven leidinggevend hun medewerkers zelf de verantwoordelijkheid in het oplossen van vraagstukken in plaats van het verschaffen van oplossingen zoals vóór de training gebeurde. Het coachende gedrag wordt in de theorie van Yukl (2012) gezien als mensgericht leiderschapsgedrag. Opvallend was dat bij de leidinggevend uit het middenkader geen enkele leidinggevende aangaf iets nieuws te hebben geleerd inzake mensgericht leiderschapsgedrag. Gedragsverandering op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag is in de groep leidinggevend van het middenkader ook niet gevonden.

Wanneer gekeken wordt naar het resultaatgericht leiderschapsgedrag zijn de verschillen tussen direct leidinggevend en leidinggevend uit het middenkader gering. In beiden groepen is kennis opgedaan op gebied van het verduidelijken en het helder communiceren van de strategisch doelstellingen en organisatorische koers. Storytelling is een techniek die in de training is geleerd en die later actief werd beoefend in het werkveld om de koers te verduidelijken onder de medewerkers.

De groepsdynamiek, de rollenspellen met casuïstiek, en de steun van de leidinggevende van de deelnemers aan de training hebben het overbrengen van het geleerde in de praktijk vergemakkelijkt. Hiertegenover uitte de deelnemers hun zorgen over de aansluiting van het leiderschapsprogramma met de *Connecting U* strategie met daarin de visie van het UMC

Utrecht. Een van de modules werd als tegenstrijdig bevonden met wat de UMC visie uitdraagt. Dit werd door de deelnemers als belemmerend ervaren in de vertaling van het geleerde naar de praktijk.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat alle leidinggevendenden een positieve houding hadden tegenover de training. De direct leidinggevendenden hebben veel kennis vergaard op gebied van coaching en het vasthouden aan de koers en visie van het UMC Utrecht. Het gedrag wat onder de direct leidinggevendenden daadwerkelijk is veranderd betreft het coachend leidinggeven wat geschaard kan worden onder mensgericht leiderschapsgedrag. Op gebied van resultaatgericht leiderschapsgedrag is het gedrag van de direct leidinggevendenden veranderd door medewerkers aan te spreken op ongewenst gedrag en de koers en visie helder uit te dragen. Bij de deelnemers uit het middenkader is vooral veel kennis opgedaan op gebied van Storytelling, het helder uitdragen van de koers en het innemen van de positie. Daadwerkelijke gedragsverandering onder de deelnemers vanuit het middenkader heeft opgetreden op gebied van het verhelderen van de koers en het vasthouden aan de koers en visie.

Discussie

Terugkijkend op het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethoden kunnen enkelen aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden geformuleerd. De dekking van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1967) is gebrekkig gebleken. De vraag of leiderschapstraining effectief is kan niet worden beantwoord door het model. Tevens houdt het model van Kirkpatrick (1967) geen rekening met het instapniveau van kennis en vaardigheden van de deelnemers evenals de diepere lagen van de houding en persoonlijke karakteristieken van de deelnemers. Voor vervolgonderzoek is het daarbij van belang om dieper in te gaan op de perceptie, houding en persoonlijke karakteristieken van de deelnemers. Dit is van belang omdat ze concepten volgens Burke en Hutchins (2007) invloed hebben op de transfer van het geleerde uit de training. Praktisch wordt het UMC Utrecht aanbevolen om meer duidelijkheid te creëren in hoe de leiderschapstraining aansluit op de UMC visie en koers en hoe dit vertaald kan worden in het werkveld. Daarbij is het van belang om de tegenstrijdigheden tussen de inhoud van de modules en het werkklimaat te minimaliseren. Ten slotte kan worden aanbevolen om een nazorg programma te organiseren om de transfer van het geleerde in de leiderschapstraining over een periode van tijd na de training te faciliteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Managementsamenvatting.....	5
1. INLEIDING	11
1.1 Organisatie.....	14
1.2 Maatschappelijke relevantie.....	15
1.3 Praktische relevantie.....	16
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	17
2. THEORETISCH KADER	
2.1 Leiderschapsgedrag.....	18
2.1.1 Mensgericht leiderschap en gedrag.....	18
2.1.2 Resultaatgericht leiderschap en gedrag.....	22
2.2 Leiderschapstraining.....	25
2.2.1 Wat is leiderschapstraining?.....	25
2.2.2 Wat is het doel van leiderschapstraining?.....	27
2.2.3 Training design	27
2.3 Evaluatie van leiderschapstraining.....	28
2.4 Transfer van training.....	30
2.4.1 Bevorderende factoren in transfer van training.....	30
2.4.2. Belemmerende factoren in transfer van training.....	32
3. METHODE	
3.1 Onderzoeksopzet	33
3.2 Onderzoekspopulatie.....	34
3.2.1 Kerntraject 1: Fundament van leidinggevens	35
3.2.2 Kerntraject 2: Leidinggevende, <i>the next level</i>	35
3.3 Dataverzameling	36
3.3.1 Instrumenten	36
3.3.2 Procedure	36
3.4 Data- analyse.....	37
3.5 Kwaliteit van onderzoek	39
3.5.1 Objectiviteit.....	39
3.5.1.1 Betrouwbaarheid.....	39
3.5.1.2 Validiteit.....	40
3.5.2 Generaliseerbaarheid.....	41
4. RESULTATEN	
4.1 Niveau 1 van Kirkpatrick's evaluatiemodel: Houding.....	42
4.2 Niveau 2 van Kirkpatrick's evaluatiemodel: Verworven kennis en vaardigheden.....	44
4.3 Niveau 3 van Kirkpatrick's evaluatiemodel: Gedragsverandering.....	48

4.4 Bevorderende factoren bij transfer van training	54
4.5 Belemmerende factoren bij transfer van training	55

5. CONCLUSIE

5.1 Wat is het effect van de leiderschapstraining op mensgericht leiderschapsgedrag?	58
5.2 Wat is het effect van de leiderschapstraining op resultaatgericht leiderschapsgedrag?...59	
5.3 Welke factoren werken bevorderend bij de transfer van de kennis en vaardigheden opgedaan in de leiderschapstraining?.....	60
5.4 Welke factoren werken belemmerend bij de transfer van de kennis en vaardigheden opgedaan in de leiderschapstraining?.....	61

6. DISCUSSIE

6.1 Koppeling literatuur en resultaten.....	62
6.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoek.....	65
6.3 Aanbevelingen voor in de praktijk.....	67

7. LITERATUURLIJST..... 69

Bijlagen

Bijlage 1: Context Connecting Leaders leiderschapsprogramma.....	76
Bijlage 2: Interviewscript.....	76
Bijlage 3: Topiclijst interviews leidinggevenden.....	78
Bijlage 4: Codeboom interviews leidinggevenden.....	79

1. Inleiding

De medische sector ligt onder vuur. Afgelopen jaar zijn verschillende Nederlandse ziekenhuizen veelvoudig negatief in het nieuws verschenen. Dit had te maken met medische misstanden die hebben plaatsgevonden. De Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft sinds begin dit jaar zelfs verschillende medische instellingen onder verscherpt toezicht gezet (Inspectie voor de Gezondheidszorg, 2016). De veelbesproken uitzendingen van het tv-programma Zembla werpen een kritische blik op het huidige medisch leiderschap. Gesteld wordt dat het huidige hiërarchische leiderschap in de medische sector gebrekkig is en niet meer van deze tijd (Verhulst & Fuijkschot, 2016).

Maatschappelijke veranderingen en bezuinigingen liggen mede ten grondslag aan deze medische misstanden en hebben consequenties voor de kwaliteit van de patiëntenzorg (Verhulst & Fuijkschot, 2016). Organisaties in de publieke sector staan onder aanzienlijke druk. De middelen voor het leveren van publieke diensten zijn schaarser ten gevolge van de langdurige economische crisis die zijn sporen heeft nagelaten evenals de vergrijzing die gaande is (Vandenabeele, Leisink, & Knies, 2013). Uit onderzoek van het Centraal Plan Bureau (CPB, 2016) blijkt dat de zorg de grootste impact heeft op de stijgende overheidsuitgaven per jaar. Zorgpremies stijgen aanzienlijk waardoor indirect de collectieve lasten ook stijgen (CPB, 2016). Dit wordt niet alleen veroorzaakt door de disbalans in leeftijdsgroepen binnen de Nederlandse bevolking waarbij ouderen de meerderheid vormen maar ook door de toename in de gemiddelde levensverwachting. Daarbij neemt de beroepsbevolking af waardoor we steeds meer afhankelijk zijn van de groei in productiviteit (CPB, 2016).

De vraag naar groei in productiviteit in combinatie met de bezuinigingen in het zorg budget en daarbij de krimp in medisch personeel maakt dat de werkdruk toeneemt (Verhulst & Fuijkschot, 2016). Het medische personeel moet zich aanpassen om aan deze productiviteitseis te kunnen voldoen. De blik op het menselijk kapitaal in de organisatie veranderd eveneens. Geacht wordt dat het personeel flexibeler en mobieler wordt om de inzetbaarheid te verhogen en daarmee in te spelen op de veranderende omgeving (Kalleberg, 2009). Daarnaast is innovatie noodzakelijk om dezelfde hoeveelheid en kwaliteit zorg te bieden tegen minder middelen, waarmee eveneens de concurrentie positie wordt bevorderd (Schrijvers, 2014). Om inhoud te geven aan alle maatschappelijke veranderingen zijn hervormingen in de huidige werkprocessen vereist.

Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij het vormgeven van deze organisatie veranderingen. Het slagen ofwel falen van de organisatorische veranderingen hangt af van hun leiderschap (Stoker, 2005; Boselie, 2010). De welbekende Leader-Member Exchange (LMX) theorie toont aan dat de kwaliteit van het leiderschapsgedrag een fundamentele rol speelt in de uitwisseling tussen leidinggevende en medewerkers, waarbij de kwaliteit van leiderschapsgedrag een voorspeller is van productiviteit en gedrags-gerelateerde werk uitkomsten (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995 in Janssen & van Yperen, 2004). In tijden van verandering spelen de leidinggevendens niet alleen een rol in het managen van en het inhoud geven aan de hervormingen voor de medewerkers, ook zijn zij zelf het object van verandering. Dit vereist een dubbelrol van de leidinggevendens (Stoker, 2005).

Leiderschapstraining wordt ingezet als instrument om leidinggevendens te faciliteren in deze dubbelrol. Middels de leiderschapstraining worden leidinggevendens getraind in effectief en efficiënt leiderschapsgedrag. Onderzoek van Bateson (1972) toont aan dat een verandering in vaardigheden leidt tot een verandering in gedrag. Leiderschapsontwikkeling wordt gezien als een essentieel onderdeel in het managen van verandering en het bevorderen van hun leiderschapsactiviteiten (Boselie, 2010). Organisaties investeren in trainingen omdat zij verwachten dat deze zullen zorgen voor een verbeteringen in de organisatieprestaties (Salas & Cannon- Bowers, 2001). Doordat leiderschap een belangrijke rol speelt in organisatieverandering is het van belang dat een leiderschapstraining hier adequaat op inspeelt. Onderzoek toont echter aan dat trainingen veelal niet voldoen aan de verwachtingen en daarbij heeft slechts een kwart van de trainingen een meetbaar effect (McKinsey Global Survey, 2010). Literatuur inzake de effectiviteit van training wijst tevens uit dat één jaar na de training maar 30% van de deelnemers slaagt om het geleerde uit de training in de praktijk te brengen, trainingen worden hierdoor vaak gezien als duur en niet effectief (Yamhill & McLean, 2001; Kraiger, Mclinden & Casper, 2004; Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer & Bowers, 1999).

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de effecten van leiderschapstraining op verandering in leiderschapsgedrag. Leiderschapsontwikkeling wordt vaak gekoppeld aan leiderschapsstijlen (Boselie, 2010). Dit onderzoek zal zich richten op de twee meest besproken en voorkomende leiderschapsstijlen. Allereerst zal inzicht worden geboden in resultaatgericht leiderschap, ook wel transactioneel leiderschap genoemd. Bij deze vorm van leiderschap ligt de focus op controlerend leiderschap waarbij leidinggevendens de werkprestaties van medewerkers straffen en-of belonen (Bass, 1990). De leider toont hier

gedrag in de vorm van het continue onderhandelen over taken, doelstellingen en verantwoordelijkheden (Bass, 1990). De tweede leiderschapsstijl die centraal staat is transformationeel leiderschap. Deze vorm van leiderschap, ook wel mensgericht leiderschap genoemd, richt zich meer op de tevredenheid van teamleden. De leider heeft hier een rol in het faciliteren van de behoeften van individuen in het team, het creëren van een prettig werkklimaat, spanningen binnen de groep op te lossen en te zorgen voor positieve feedback (Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009).

Naast het onderzoek naar de effecten van leiderschapstraining op verandering in mens en resultaatgericht leiderschapsgedrag richt dit onderzoek zich ook op de factoren die van invloed zijn in de transfer van leiderschapstraining naar het werkveld. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat kan als volgt worden geformuleerd:

“Wat zijn de effecten van leiderschapstraining op mens- en resultaatgericht leiderschapsgedrag en welke factoren beïnvloeden de transfer van de leiderschapstraining?”

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag zijn onderstaande theoretisch en empirische deelvragen geformuleerd.

Theoretische deelvragen:

1. Wat zijn volgens bestaande literatuur de effecten van een leiderschap training?
2. Wanneer kan een leiderschapstraining als effectief worden gezien?
 - 2.1 Welke factoren bevorderen de effectiviteit van een leiderschapstraining?
 - 2.2 Welke factoren belemmeren de effectiviteit van een leiderschapstraining?
3. Wat wordt verstaan onder resultaatgericht leiderschapsgedrag?
4. Wat wordt verstaan onder mensgericht leiderschapsgedrag?
5. Welk gedrag wordt als effectief leiderschapsgedrag gezien volgens bestaande literatuur?

Empirische deelvragen:

1. Wat is het effect van de leiderschapstraining op het leiderschapsgedrag?
 - 1.1 Wat is het effect van de leiderschapstraining op mensgericht leiderschapsgedrag? (Welk concreet gedrag brengt de training naar voren?)
 - 1.2 Wat is het effect van de leiderschapstraining op resultaatgericht leiderschapsgedrag? (Welk concreet gedrag brengt de training naar voren?)
2. Welke factoren werken bevorderend bij de transfer van de kennis en vaardigheden opgedaan in de leiderschapstraining?
3. Welke factoren werken belemmerend bij de transfer van de kennis en vaardigheden opgedaan in de leiderschapstraining?

1.1 Organisatie

Universitair Medisch Centrum Utrecht is een van de grootste zorginstellingen in Nederland. Zorg, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn drie pijlers die zij hoog in het vaandel hebben staan. Het ziekenhuis telt ruim 12.000 medewerkers waaronder ruim 600 leidinggevenden.

De recente gebeurtenissen die in de inleiding zijn geschetst treffen het UMC Utrecht. Naar aanleiding van de Zembla uitzendingen heeft de inspectie voor de Gezondheidszorg het Universitair Medisch Centrum te Utrecht per 6 april 2016 onder verscherpt toezicht gezet (Inspectie voor de Gezondheidszorg, 2016). Het verscherpt toezicht dient ter opsporing van strafbare feiten in de zorg. Daarnaast bewaakt en bevordert het de veiligheid en kwaliteit van Nederlandse zorg (Inspectie voor de gezondheidszorg, 2016). Voor het UMC Utrecht is de taak weggelegd om zo snel mogelijk de kwaliteit van zorg in het ziekenhuis te verbeteren. Gebleken is dat leiderschap een grote factor speelt in de misstanden die hebben plaatsgevonden en tevens een belangrijke rol speelt in de verbetering van de kwaliteit van zorg en het faciliteren van de bijbehorende hervormingen.

Voordat het UMC Utrecht onder verscherpt toezicht werd gezet was er al sprake van de ontwikkeling van een leiderschapsprogramma (*Connecting Leaders*) met als doel in te spelen op de veranderende maatschappelijke omgeving. Het primaire doel van de ontworpen leiderschapstraining *Connecting Leaders* is om het leiderschap te versterken en hiermee een cultuurverandering te bewerkstelligen. Daarbij wordt grotendeels gefocust op het versterken van de competenties: mens- en resultaatgericht leidinggeven, vernieuwen, samenwerken en

klant/patiëntgerichtheid. *Connecting Leaders* bestaat uit twee leiderschapstrajecten voor beginnende en respectievelijk ervaren leidinggevendenden. In een tijdsbestek van 2 tot 3 jaar zullen alle leidinggevendenden hebben deelgenomen aan één van deze twee leiderschapstrajecten.

Dit onderzoek zal de eerste ronde van de leiderschapstraining van het UMC Utrecht evalueren op effectiviteit en transfer van kennis opgedaan in de training naar de praktijk. Hierbij zal gelet worden op welke factoren de transfer van training zowel positief als negatief beïnvloeden zodat hier bij verdere ontwikkeling van de training rekening mee kan worden gehouden. De inzichten vergaard in dit onderzoek zullen uiteindelijk worden aangeboden in een evaluatie en adviesrapport aan het UMC Utrecht.

1.2 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie in dit onderzoek ligt in het behouden en verbeteren van de kwaliteit van zorg in tijden van maatschappelijke verandering. Daarnaast ligt de maatschappelijke relevantie in het verhogen van de arbeidsproductiviteit van het medisch personeel. Grootschalige organisatieveranderingen zijn voor veel organisaties noodzakelijk om te overleven en in te spelen op de huidige en veranderende omgeving. Uit onderzoek blijkt dat organisatieveranderingen een direct effect hebben op de service kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit van werkprocessen (Burke, Noblet, & Cooper, 2013). De uitdaging tijdens deze veranderingen is om naast het behalen van financiële doelen ook voldoende aandacht te blijven besteden aan individueel maatschappelijk welzijn zoals de kwaliteit van de patiëntenzorg en het welzijn van het medisch personeel. Leiderschapstraining wordt ingezet als middel om leidinggevendenden te trainen in het begeleiden van hun medewerkers tijdens de maatschappelijke en organisatorische veranderingen. Het doel van leiderschapstraining is het bevorderen van de productiviteit van de medewerkers evenals het bevorderen van de kwaliteit van zorg. Dit onderzoek zal in kaart brengen of leiderschapstraining bijdraagt aan de verbetering van het leiderschapsgedrag. Dit leiderschapsgedrag heeft, naar verwachting, uiteindelijk effect op verschillende prestatie uitkomsten zoals de productiviteit en service kwaliteit van medewerkers in het ziekenhuis (Knies, 2012).

1.3 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek ligt op het gebied van het succesvol doorstaan van de huidige organisatorische hervormingen. De maatschappelijke omgeving dwingt de medische sector grote wijzigingen door te voeren die effecten hebben op het medische personeel. Het medisch personeel dient zich aan te passen en tevens moeten zij zorgen voor een toename in productiviteit zonder dat de kwaliteit van zorg verslechterd. De ontwikkeling van de medewerkers tijdens de organisatorische veranderingen wordt gefaciliteerd door de leidinggevenden. De leidinggevenden in dit onderzoek worden allereerst getraind door middel van een leiderschapstraining. De leiderschapstraining heeft een multidimensionaal facet waarbij de leidinggevende het object van verandering is mede als de verantwoordelijke voor het faciliteren van verandering onder de medewerkers. De leidinggevende kan worden gezien als middel dat wordt gebruikt om verandering te bewerkstelligen.

De praktische relevantie van dit onderzoek ligt in het meten van de effectiviteit van de leiderschapstraining op verandering in leiderschapsgedrag. Knies en Leisink (2014) benoemen leiderschapsgedrag als één van de twee componenten van *peoplemanagement* activiteiten. *Peoplemanagement* wordt beschreven als de rol van de leidinggevende in het toepassen van HR-maatregelen evenals het leiderschapsgedrag van de leidinggevenden (Purcell & Hutchinson, 2007; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). De *peoplemanagement* activiteiten van leidinggevenden worden veelal gezien als de lijm die de kennis, vaardigheden en motivatie van de medewerker verbindt en de individuele werkprestaties bevordert (Knies & Leisink, 2014). Wanneer leidinggevenden deze drie factoren positief beïnvloeden met hun *peoplemanagement* activiteiten zal dit resulteren in een toename van de individuele werkprestatie van een medewerker (Blumberg & Pringle, 1982; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993). De som van de werkprestaties van medewerkers vormen het uiteindelijke organisatie resultaat. Dit maakt dat leidinggevenden en hun leiderschapsgedrag van prominente invloed zijn in het verklaren van de werkprestaties van medewerkers en daarop volgend de *overall* organisatie prestaties (Knies & Leisink, 2009).

1.4 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het onderzoek naar de effectiviteit van leiderschapstraining. Leiderschap speelt een grote rol in het vertalen van de HR-praktijken en doelstellingen naar de medewerkers op de werkvloer. Leidinggevend worden in dit onderzoek onderworpen aan een leiderschapstraining. In deze leiderschapstraining worden zij getraind op het zo effectief en efficiënt mogelijk leiding geven tijdens een reorganisatie. Avolio et al. (2010) benadrukken dat leiderschapsontwikkeling het minst onderzochte onderwerp is binnen het veelomvattende concept 'leiderschap'. In de huidige literatuur ontbreken systematische onderzoeken op het gebied van leiderschapsontwikkeling evenals theorieën over leiderschapsontwikkeling (Avolio & Luthans, 2006 in Avolio et al., 2010). Dit maakt dat het van belang is meer onderzoek te verrichten naar de effecten van leiderschapstraining en hoe verschillende factoren deze effecten beïnvloeden.

2. Theoretisch kader

2.1 Leiderschapsgedrag

Leiderschap wordt gezien als middel om organisatie effectiviteit te behalen (Yukl, 2008). Dit maakt dat het onderwerp al jarenlang onder een vergrootglas ligt binnen de wetenschappelijke literatuur. Er zijn tal van modellen en theorieën ontworpen rondom het veelomvattende concept leiderschap (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009 in Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & Mckee, 2014). De meest algemene definitie van leiderschap wordt door Northouse (2007) geformuleerd. Hij beschrijft leiderschap als “het proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloed om een gemeenschappelijk doel te bereiken” (Northouse, 2007 p. 3; in Sharma & Jain, 2013). Sharma en Jain (2013, p. 310) hebben hier hun definitie van afgeleid en beschrijven leiderschap als “het proces waarbij een persoon invloed uitoefent op anderen om een doel te bereiken en daarbij de organisatie leidt naar meer samenhang en coherentie”. Deze laatste definitie zal als leidend worden gezien in dit onderzoek omdat deze meer is toegespitst op hoe leiderschap de context van de organisatie dient. Kirkpatrick (1967) beschrijft gedrag als het overbrengen van kennis, vaardigheden en houding naar het werkveld. Het gedrag van leidinggevend in combinatie met de organisatie processen en de context zorgen uiteindelijk voor de effectiviteit van het leiderschap (Clarke, 2013). Het gedrag wat een leider vertoont bepaald uiteindelijk de stijl van leiderschap. Ondanks de veelvoud aan theorieën bestaat er een dominante tendens in de bespreking van twee specifieke leiderschapsstijlen. De leiderschapstraining binnen het UMC maakt tevens gebruik van deze twee leiderschapsstijlen. Enerzijds wordt gesproken over het transactioneel leiderschap waarbij de ruilrelatie ‘voor wat, hoort wat’ tussen leidinggevende en medewerker centraal staat (Bass, 1990). Anderzijds is er het transformationele leiderschap waarbij de psychologische behoeften in de ruilrelatie, tussen leidinggevende en medewerker, als belangrijkste worden belicht (Bass, 1990). Het feit dat deze twee stijlen het meest onderzocht en onderbouwd zijn in de huidige literatuur en in de leiderschapstraining zelf naar voren komen maakt dat ze ook centraal zullen staan in dit onderzoek. Het gedrag wat bij deze twee leiderschapsstijlen hoort zal hieronder verder worden toegelicht.

2.1.1 Mensgericht leiderschap en gedrag

Mensgericht leiderschap is een begrip waar veel gelijksoortige benamingen van bestaan. Dikwijls wordt gesproken over transformationeel leiderschap, charismatisch leiderschap, visionair leiderschap, en persoonlijk leiderschap. Om eenduidigheid te creëren in het

onderzoek zal voorts uitsluitend gebruik worden gemaakt van de benaming ‘mensgericht leiderschap’. Deze keuze is genomen omdat de definities van mensgericht leiderschap zich hoofdzakelijk focussen op de behoeften, waarden, voorkeuren en aspiraties van de medewerker (Shamir, House, & Arthur, 1993). Deze definitie van het alomvattende concept mensgericht leiderschap weerspiegelt exact de focus op de mens achter de medewerker. Shamir et al. (1993) definiëren een mensgerichte leider als een leider die de behoeften, voorkeuren, waarden en aspiraties van hun medewerkers vertalen van een individualistische focus naar een meer collectieve focus. Hiernaast faciliteert de leider de emotionele betrokkenheid van de medewerkers, ze bevorderen de valentie richting het bedrijfsdoel, wekken betrouwbaarheid en zekerheid in hun leiderschap, en stimuleren de intrinsieke motivatie van de medewerkers (Shamir et al., 1993). Savelsbergh, van der Heijden en Poell (2012) hebben hun definitie specifiek toegespitst op het gedrag wat gepaard gaat met mensgericht leiderschap en benadrukken in hun definitie nog extra de voorbeeldfunctie van de leider. Zij hanteren de volgende definitie: “Met mensgericht leiderschapsgedrag ondersteunt een leider ontwikkeling, onder andere door interesse te tonen, en de mensen te bemoedigen en te betrekken bij besluitvorming, en door visie en voorbeeldgedrag “(Savelsbergh et al., 2012 p. 56-57).

Het doel van het gebruik van mensgericht leiderschapsgedrag is het bevorderen van: de vaardigheden van de medewerker, de leider-medewerker relatie, identificatie met het werk en de organisatie en toewijding aan de missie van de organisatie (Yukl, 2012). Barling, Weber en Kelloway (1996) pleiten eveneens dat naast een hantering van gebruikelijke beloningen, het charisma dat bij mensgericht leiderschap vrijkomt zorgt voor een unieke bijdrage in de prestaties van medewerkers.

Wanneer wordt gekeken naar welk gedrag gepaard gaat bij een mensgerichte leiderschapsstijl, kan worden geconcludeerd dat er geen lijst is met vastgestelde gedragingen. Toch zijn er een aantal gedragingen die veelvoudig worden gekoppeld aan de vorm van mensgericht leiderschap. De *Multifactor Leadership Questionnaire* van Avolio, Bass, en Jung (1999) onderscheidt vier schalen van relatie-georiënteerd leiderschapsgedrag. De eerste schaal betreft “*individualized consideration*”, onder deze schaal wordt het verschaffen van support verstaan mede als het aanmoedigen en coachen van de medewerker (Mahsud, Yukl, & Prussia, 2010). De tweede schaal staat voor “*Idealized influence*” deze gaat gepaard met symbolisch gedrag vanuit de leidinggevende waarbij hij/zij leidt door het juiste voorbeeld te geven. De derde schaal wordt beschreven als “*inspirational motivation*” hieronder wordt het vertalen van de

bedrijfsvisie verstaan evenals het opbouwen van toewijding aan de taak. De laatste schaal betreft “*Intellectual stimulation*” waarbij de leidinggevende de medewerker aanmoedigt reflectief te kijken naar hun aannames over het werk en daarbij een focus te leggen naar een meer innovatieve gedachtegang (Bass, 1985 in O’Donnell, Yukl, & Taber, 2012; Bass & Avolio, 1990 in Mahsud et al., 2010). De vier schalen van de *Multifactor Leadership Questionnaire* worden echter bekritiseerd voor het feit dat niet alle schalen uitsluitend mensgericht leiderschap zouden betreffen maar breder kunnen worden opgevat (Mahsud et al., 2010). Yukl (2009 in Mahsud et al., 2010) benoemt een vijftal mensgerichte gedragingen die leidinggevend kunnen vertonen namelijk *supporten*, ontwikkelen, herkennen, consulteren en delegeren. Over de laatste drie gedragingen bestaat echter ook twijfel of deze uitsluitend onder mensgericht leiderschap kunnen worden geschaard (Mahsud et al., 2010). Yukl (2012) schaaft in later onderzoek consulteren en delegeren onder de noemer “*empowering*”. Samenvattend en in lijn met het onderzoek van Yukl (2012) kan worden geconcludeerd dat *supporten*, ontwikkelen, herkennen, en *empoweren* de vier voornaamste gedragingen zijn voor een mensgericht leidinggevende. Wat werkelijk wordt verstaan bij deze gedragingen zal hieronder verder uiteen worden gezet.

Supporten

Supporten heeft als doel het positief stimuleren van medewerkers, het opbouwen van relaties en vertrouwen, en het helpen van medewerkers in stressvolle situaties (Yukl, 2012). Een leidinggevende vertoont *supportend* gedrag wanneer deze zich bekommert om de behoeftes en gevoelens van individuele medewerkers, hij/zij zorgvuldig luistert wanneer een medewerker bezorgd is, een medewerker aanmoedigt wanneer er een moeilijke taak is, en het laat merken dat hij/zij gelooft in het kunnen van de medewerker wanneer deze voor een moeilijke situatie staat (Yukl, 2012). Wanneer een medewerker support ervaart vanuit de leidinggevende kan dit leiden tot meer betrokkenheid en motivatie van de medewerker (Shanock & Eisenberger, 2006; Bakker & Demerouti, 2007). De medewerker kan ook het gevoel krijgen om iets terug te doen in ruil voor de support die hij heeft ontvangen, dit leidt veelal tot een toename in prestatie (Shanock & Eisenberger, 2006).

Ontwikkelen

Het ontwikkelen van medewerkers heeft als doel om de vaardigheden en het vertrouwen van medewerkers te bevorderen en hierbij hun werkontwikkeling te faciliteren (Yukl, 2012). Een leidinggevende vertoont gedrag voor de ontwikkeling van de medewerker wanneer hij/zij

waardevolle carrière adviezen geeft, de medewerker informeert over trainingsmogelijkheden, zorgt voor coaching om de vaardigheden van de medewerker te ontwikkelen, en het creëren van mogelijkheden om de nieuwe vaardigheden toe te passen in het werkveld (Yukl, 2012). Het investeren in de ontwikkeling van de medewerker heeft niet alleen direct verbreding van kennis en vaardigheden als resultaat, tevens vind er een psychologisch effect plaats. De medewerker voelt zich gewaardeerd en geholpen wanneer er aandacht wordt besteed aan zijn/haar ontwikkeling. Gouldner (1960) geeft met zijn *reciprocity theory* aan dat wanneer mensen zich gewaardeerd en geholpen voelen ze de ander ook willen helpen of de ander in ieder geval niet willen schaden. Dit kan resulteren in betere medewerkers prestaties.

(H)erkennen

Het doel van (h)erkenning is om de medewerker te laten zien dat deze wordt gewaardeerd wanneer deze zowel individueel als in teamverband goed presteert (Yukl, 2012). Herkenning komt tot uiting wanneer een leidinggevende actief op zoek gaat naar situaties die herkenning verdienen, een beloning koppelt aan goed gedrag van de medewerker. Bij het herkennen van medewerkers is het van belang dat de erkenning eerlijk is, specifiek, niet overdadig en tevens op het juist moment (Yukl, 2012). Onderzoek toont aan dat de prestaties van medewerkers toenemen wanneer de leidinggevende meer gebruik maakt van herkenkend gedrag naar zijn medewerkers (Wikoff, Anderson, & Crowell, 1983 in Yukl, 2012).

Empoweren

Empoweren heeft als doel een medewerker meer autonomie en invloed te geven in het werkproces (Yukl, 2012). Het empower proces valt volgens Yukl (2012) uiteen in twee sterke procedures namelijk het consulteren en het delegeren. Consulteren komt tot uiting wanneer de leidinggevende zijn medewerkers vraagt om ideeën en suggesties, en deze ook in consideratie neemt wanneer er een beslissing wordt genomen (Yukl, 2012). Delegatie komt tot uiting wanneer de leidinggevende een medewerker of een team de verantwoordelijkheid geeft om zelf beslissingen te maken die voorheen door de leidinggevende zelf werden gemaakt (Yukl, 2012). Wanneer een leidinggevende zijn medewerkers empowered zorgt dit bij de medewerkers voor een betere kwaliteit in besluitvorming, besluitacceptatie, werktevredenheid en vaardigheidsontwikkeling (Yukl, 2012).

De Leader-member exchange (LMX) theorie wordt veelvuldig gebruikt in het verklaren van de ruilrelatie tussen de leider en de medewerker (Mahsud, Yukl, & Prussia, 2009). De al eerder benoemde Social Exchange theorie legt de basis voor de ontwikkeling van de

ruilrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker (Mahsud et al., 2009). Wanneer de leidinggevende de medewerker support, ontwikkelt, (h)erkent en empowered geeft dit de medewerker een gevoel om iets positiefs terug te doen (Cook & Rice, 2003; Gouldner, 1960). De medewerker zal een gunst of activiteit wederkeren richting de leidinggevende of ten gunste van de organisatie. Deze wederkerige dienst kan in verschillende tastbare en niet-tastbare vormen tot uiting komen en blijft ongedefinieerd (Cook & Rice, 2003; Gouldner, 1960). Deze relatie van wederkerigheid werkt tevens wanneer een medewerker de gedragingen van een leidinggevende als negatief ervaart, de medewerker zal hier het gedrag wat hij ontvangt op een negatieve wijze wederkeren (Cook & Rice, 2003).

2.1.2 Resultaatgericht leiderschap en gedrag

Resultaatgericht leiderschap ook wel taakgericht leiderschap is een vrij eenduidig begrip die door Bass (1990) wordt gedefinieerd als het continue onderhandelen over taken, doelstellingen en verantwoordelijkheden met de medewerker. Deze definitie komt overeen met die van Savelsbergh et al. (2012) die resultaatgericht leiderschapsgedrag beschrijven als een proces waarin de leidinggevende middels resultaatgericht leiderschapsgedrag duidelijkheid schept in het teamdoel en de rolverdeling. Het doel achter het gebruik van resultaatgericht leiderschapsgedrag is het efficiënt inzetten van medewerkers, materiaal en andere middelen om de missie van de groep of organisatie te behalen (Yukl, 2012).

De gedragingen die daarmee gepaard gaan worden door Yukl (2012) samengevat als het plannen en organiseren van werkactiviteiten, het verduidelijken van rollen en doelen, het monitoren van werkprocessen en het oplossen van werk gerelateerde problemen. Wat werkelijk wordt verstaan bij deze gedragingen zal hieronder verder uit een worden gezet.

Plannen en organiseren

Plannen heeft als doel het organiseren van activiteiten en het toewijzen van taken in een wijze waarop taakdoelen worden behaald, vertraging wordt voorkomen, en waarbij inefficiëntie wordt tegengegaan (Yukl, 2012). Een leidinggevende vertoont plannend gedrag wanneer deze besluiten maakt over doelen en prioriteiten, werkactiviteiten plant en organiseert, verantwoordelijkheden toewijst aan medewerkers (Yukl, 2012). Het plannen en organiseren van werkactiviteiten door de leidinggevende zorgt volgens Kim en Yukl (1995) voor een toename in voortgang en effectiviteit van de werkactiviteiten van de medewerker.

Verduidelijken

Het verduidelijken van werkobjectieven heeft als doel medewerkers bewust te maken van wat ze toe doen staat, hoe ze dat dienen te doen, en welke resultaten er van ze verwacht worden (Yukl, 2012). Gedragingen die bijdragen aan het verduidelijken van het werkproces betreffen het uitleggen van werk verantwoordelijkheden, het toewijzen van taken, het communiceren van doelen, prioriteiten en deadlines, prestatie indicatoren schetsen, en het uitleggen van regels en procedures (Yukl, 2012). Wanneer de medewerker geen duidelijke koers heeft en in het duister tast over het doel en de verwachting ontstaat er ineffectiviteit in de werkprestatie. Wanneer een leidinggevende duidelijkheid creëert door het schetsen van realistische, heldere en uitdagende doelen neemt de prestatie van de medewerker toe (Yukl, 2012).

Monitoren

Het monitoren van werkactiviteiten wordt gebruikt om vast te stellen of medewerkers hun toegewezen taken volbrengen, het werk vooruitgang boekt volgens schema, en taken adequaat worden uitgevoerd (Yukl, 2012). Het doel van monitoren is het identificeren van problemen en mogelijkheden evenals inventariseren of er aanpassingen gedaan moeten worden (Yukl, 2012). Een leidinggevende vertoont monitorend gedrag wanneer deze werkactiviteiten observeert, onderzoek verricht naar prestatie indicatoren, rapporten en communicaties, en wanneer deze prestatie evaluatie gesprekken voert (Yukl, 2012). De informatie die voortkomt uit het monitoren van de prestaties van de medewerker kan gebruikt worden als feedback om terug te koppelen naar de medewerker. Eveneens helpt monitorend gedrag om inzichtelijk te maken welke medewerker hoog of laag presteert en welke beloning hier aan kan worden gekoppeld (Niehoff & Moorman, 1993). Onderzoek wijst uit dat overvloedig gebruik van monitorend gedrag door de leidinggevende een negatief effect heeft op de medewerker (Niehoff & Moorman, 1993). De medewerker voelt zich bij veelvoudige monitoring minder gemotiveerd en zal hierbij niets meer doen voor de organisatie dan louter de afgesproken en contractuele taken (Niehoff & Moorman, 1993). Wanneer monitorend gedrag gebalanceerd wordt vertoond door de leidinggevende heeft dit een positief effect op de werkprestaties van de medewerker en daarbij de effectiviteit van de leidinggevende (Niehoff & Moorman, 1993). Dit positieve effect kan worden toegeschreven aan het feit dat de leidinggevende monitort of de medewerker op de juiste koers zit en bijstuurt wanneer dit nodig is om het juiste resultaat te behalen. Monitorend gedrag kan samenhangen met mensgericht leiderschap wanneer de leidinggevende de prestaties van de medewerker evalueert en hierbij de medewerker

aanmoedigt zijn taken te behalen. De medewerker kan zich hierbij gesteund voelen en zal wederkerend gedrag vertonen die zich uitten in prestatie toename.

Probleem oplossing

Probleem oplossing heeft als doel om te gaan met onderbrekingen van het werk, en het gedrag van medewerkers dat illegaal, destructief of onveilig is (Yukl, 2012). Een leidinggevende kan proactief of reactief reageren op een probleem. Van belang is dat een leidinggevende herkent of het probleem al is of nog voorkomen kan worden, hierop kan deze inspelen door het probleem te vermijden of door het probleem in te dammen (Yukl, 2012). Gedragingen die gepaard gaan met probleem oplossing zijn het identificeren van het probleem, het team directie geven tijdens het oplossen van het probleem en het opleggen van straffen indien nodig (Yukl, 2012). Het effect van het probleem oplossend gedrag van de leidinggevende is het uit de weg gaan van incidenten en problemen die het organisatieresultaat negatief beïnvloeden.

Resultaatgericht leiderschap wordt gerelateerd aan de *expectancy theory* van (Vroom, 1964 in Pearce & Sims, 2002). De *expectancy theory* wordt gezien als een cognitief rationeel model die verklaart hoe mensen hun gedrag afstemmen op een drietal concepten namelijk valentie, instrumentatie, en verwachting (Pearce & Sims, 2002). Met valentie wordt bedoeld op de aantrekkelijkheid van potentiële uitkomsten bij de uitvoering van een bepaald type gedrag (Pearce & Sims, 2002). Instrumentatie heeft betrekking op de perceptie van de link tussen gedrag en de uitkomst wat het gedrag voortbrengt. Verwachting verwijst naar de waarschijnlijkheid van moeite die gepaard gaat met het gedrag die uiteindelijk zorgt voor een bepaalde uitkomst (Pearce & Sims, 2002). De *expectancy theory* ligt in lijn met de gedragingen die bij het transactioneel leiderschap horen (Pearce & Sims, 2002). Bij beiden ligt de focus op het verhelder van de relatie tussen inspanning en beloning. Medewerkers zullen gedrag vertonen waarbij ze verwachten dat dat gedrag het meeste zal opleveren qua beloning. Deze beloning kan in verschillende vormen verschijnen en hoeft niet direct tastbaar te zijn. Wanneer de leidinggevende de valentie, instrumentatie en verwachtingen van medewerkers juist managet via planning, organisatie, verduidelijking, monitoring en probleem oplossend gedrag zal dit zorgen voor bevordering van werkprestaties in het werkveld (Pearce & Sims, 2002; Yukl, 2012).

Kort samengevat is het resultaatgerichte leiderschap primair gefocust op het bereiken van doelen en taken. Anderzijds is het mensgericht leiderschap vooral gericht op de mensen en relaties die nodig zijn om doelen te bereiken. Beiden types leiderschap hebben als doel het vergroten van de effectiviteit van medewerkers en teams. Om de effectiviteit van het leiderschap te vergroten heeft het UMC Utrecht een leiderschapsprogramma ontwikkeld waarbij vaardigheden en kennis inzake leiderschap worden getraind. Leiderschapstraining wordt ingezet als middel om leiderschapsgedrag te ontwikkelen en zo indirect de organisatie effectiviteit te bevorderen. In het hiërarchische model van Bateson (1972) worden de niveaus van denken, leren en veranderen besproken. Volgens Bateson (1972) verandert gedrag automatisch wanneer iemand nieuwe vaardigheden krijgt aangeleerd. Met veranderd gedrag verandert de persoon eveneens zijn omgeving omdat de omgeving anders reageert op de persoon met het veranderde gedrag (Bateson, 1972). Gedrag kan dus worden gebruikt als middel om verandering te weeg te brengen. Via de leiderschapstraining wordt het gewenste gedrag getraind.

2.2 Leiderschapstraining

De leiderschapstraining die centraal staat in het UMC Utrecht focust zich op de twee eerder benoemde leiderschapstijlen; mensgericht en resultaatgericht leiderschap en het daarbij behorende gedrag. Dit hoofdstuk zal het concept leiderschapstraining verder uiteenzetten. Beginnend met een definitie en het doel van het concept. Daarna wordt belicht hoe de effecten van een leiderschapstraining het beste kunnen worden geëvalueerd. Gevolgd door de effecten van leiderschapstraining, bekend vanuit bestaande literatuur. Ten slotte zullen de bevorderende en belemmerende factoren van leiderschapstraining zullen worden besproken.

2.2.1 Wat is leiderschapstraining?

Binnen de literatuur bestaat er nog geen eenduidige definitie van het begrip leiderschapstraining (Day, 2001). Dit wordt al veroorzaakt door het eerste deel van het begrip, leiderschap. Ondanks het zeer uitgebreide onderzoek wat naar leiderschap is verricht, is er nog steeds geen eenduidige definitie van leiderschap vast te stellen. De huidige literatuur rondom leiderschap beschrijft tal van theorieën die verschillende aspecten van leiderschap beschrijven echter ontbreekt de cohesie in deze theorieën (Day & Harrison, 2007; Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009 in Day, Fleenor, Atwater, Sturm en McKee,

2014). Day et al. (2014) betogen dat leiderschapsontwikkeling verder gaat dan de reeds bestaande leiderschapstheorieën en het trainen van gedragingen afkomstig uit deze theorieën. Sommige onderzoekers pleiten dat leiderschap een ongrijpbaar concept is wat niet gedefinieerd kan worden, zij vragen zich tevens af hoe een ondefinieerbaar begrip zich kan ontwikkelen (Locke, 2003 in Day & Harrison, 2007). Leiderschap is inderdaad een breed multidimensionaal begrip wat kan verschillen per persoon en context en daarbij onderhevig is aan verandering. Dit maakt het complex een eenduidige definitie te vinden maar zeker niet onmogelijk.

Alvorens een definitie van het begrip leiderschapstraining kan worden geformuleerd zal eerst een belangrijk onderscheid moeten worden aangestipt in het concept leiderschapsontwikkeling. Day et al. (2014) benadrukken het verschil tussen leiderontwikkeling waarbij de focus ligt op het ontwikkelen van de individuele leider, en leiderschapontwikkeling waarbij in het proces van ontwikkeling meerdere actoren zijn gebaat naast de leider zelf, hierbij kan gedacht worden aan individuele medewerkers of teams. Waarbij het verschil ligt in zelfontwikkeling en zelfontwikkeling met ontwikkeling gericht op de omgeving en daarbij een vertaling naar de werkvloer waar meerdere actoren zullen profiteren van het leiderschap. In dit onderzoek staat leiderschapontwikkeling centraal omdat meerdere actoren gebaat zijn in het proces van de leiderschapstraining.

Training wordt gezien als de systematische werving en ontwikkeling van kennis, vaardigheden en houding van medewerkers, zodat zij op de juiste wijze hun taak of baan kunnen uitvoeren en daarbij hun prestaties kunnen verbeteren (Grossman & Salas, 2011; Tharenou, Saks & Moore, 2007). Wanneer de losse definities van de concepten leiderschap (zie definitie onder ‘leiderschapsgedrag’) en training samen worden gevoegd en wanneer training wordt toegespitst op de doelgroep leidinggevend kan de volgende definitie worden geformuleerd:

Leiderschapstraining is de systematische werving en ontwikkeling van de kennis, vaardigheden en houding van leidinggevend, zodat leidinggevend op de juiste wijze hun taak of baan kunnen uitvoeren en hierbij invloed uitoefenen op medewerkers om beter te presteren en een bepaald doel te bereiken wat de organisatie leidt naar meer samenhang en coherentie (Tharenou et al., 2007; Sharma & Jain, 2013).

2.2.2 Wat is het doel van leiderschapstraining?

De definitie van leiderschapstraining omvat al deels de doelstelling namelijk het verbeteren van prestaties van zowel leidinggevendenden als van de medewerkers die onder de leidinggevendenden vallen en hierbij meer samenhang en coherentie creëren in de organisatie.

Arthur, Bennet, Edens, en Bell (2003) pleiten dat leiderschapstraining een van de meest overtuigende methodes is voor het bevorderen van de productiviteit van medewerkers en tevens voor het communiceren van organisatie doelstellingen. Leiderschapstraining is een strategisch human resource middel wat wordt ingezet en baat kan hebben voor individuen, teams, de organisatie en de maatschappij (Saks & Burke, 2012). Wanneer leiderschapstraining resulteert in een verbetering van kennis en vaardigheden die relevant zijn voor de leidinggevende en passen bij de behoeftes vanuit de organisatie zal de werkprestatie van deze leidinggevende ook toenemen (Salas et al., 1999). Zoals Day et al. (2014) aangaven zijn meerdere actoren gebaat bij de ontwikkeling van het leiderschap. Wanneer een leidinggevende effectief het geleerde in praktijk kan brengen en hiermee invloed uitoefent op zijn medewerkers om bepaalde doelen te behalen zal dit resulteren in positieve organisatie uitkomsten zoals productiviteit, kwaliteit en service verbetering (Tharenou, Saks, & Moore, 2007; Saks & Moore, 2007; Sharma & Jain, 2013). Toch zijn de meningen hierover verdeeld. Day et al. (2014) pleiten dat het aanleren van nieuw gedrag via een leiderschapstraining te veel op korte termijn is gefocust waarbij ontwikkeling op lange termijn effectiever is bewezen.

2.2.3 Training design

Vanwege de impact en kosten van een training is het belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan naar de relatie tussen het design van de training en het uiteindelijke effect van de training (Arthur, Bennet, Edens, & Bell, 2003). Vóór het operationaliseren van een training zal eerst moeten worden onderzocht hoe de training ontwikkeld is. Wat is er nodig binnen de organisatie? En hoe ontwerpen we bij deze behoefte een training die aansluit op de leerwens? (Arthur, Bennet, Edens, & Bell, 2003). Het meest belangrijke van al deze vragen is, wordt er in de training aandacht besteed aan het gedrag wat graag wordt gezien door de organisatie en het gedrag wat als doelstelling wordt gesteld vanuit de organisatie? Daarnaast is het belangrijk om te realiseren dat leiderschapontwikkeling van nature een proces is wat bestaat uit meerdere niveaus. Het eerste niveau betreft de leidinggevende zelf, het tweede niveau betreft de relatie tussen de leidinggevende en zijn collega's en het derde niveau betreft het heersende

klimaat binnen de organisatie en de organisatiecultuur (Day & Harrison, 2007). Avolio (2004 in Day & Harrison, 2007) benadrukt dat het van belang is rekening te houden met deze drie niveaus tijdens het ontwerpen van de leiderschapstraining.

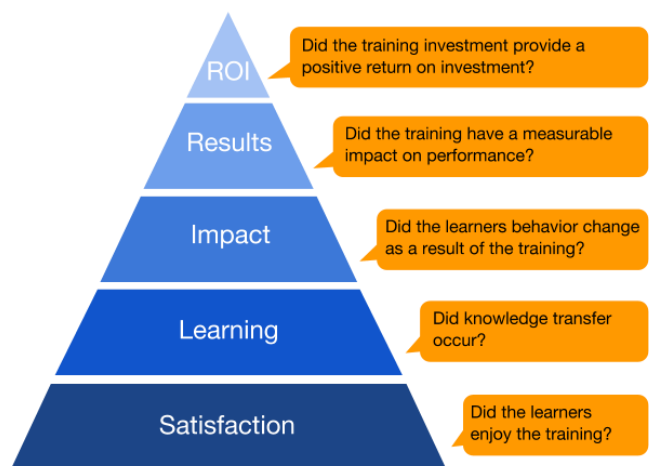
In de leiderschapstraining binnen het UMC Utrecht zijn de drie niveaus van Day en Harrison (2007) ook terug te vinden. De leiderschapstraining *Connecting Leaders* binnen het UMC Utrecht is opgebouwd uit verschillende modules. De eerste module biedt de leidinggevendenden inzicht in hun eigen persoonlijke leiderschapsstijl. Ze kijken daarbij waar hun kracht ligt en wat voor leider ze willen zijn. Met behulp van verdiepende vragen en zelfreflectie schetsen ze een beeld van hun kwaliteiten en doelen. De tweede module van *Connecting Leaders* laat de leidinggevendenden focussen op het uitzetten van de koers en tevens het uitdragen van de organisatie doelen met als doel de organisatiecultuur te veranderen. Deze module kan gelinkt worden aan het derde niveau van Day en Harrison waarbij het gaat om het organisatieklimaat en de organisatiecultuur. Het tweede niveau van Day en Harrison, de relatie tussen leidinggevende en collega's, wordt in alle modules veel onder de aandacht gebracht. Gedurende de gehele leiderschapstraining wordt aandacht besteed aan coaching van medewerkers en de relatie tussen leidinggevende en collega's. De leidinggevendenden die participeren in de leiderschapstraining dienen casus uit de praktijk aan te leveren waarvan ze kunnen leren, hier gaan ze mee oefenen door middel van rollen spelen.

2.3 Evaluatie van leiderschapstraining

Om het uiteindelijke effect van leiderschapstraining te meten dient deze geëvalueerd te worden. Trainingsevaluatie kan worden gedefinieerd als het systematische proces waarbij data wordt verzameld om te bepalen of een trainingsprogramma effectief en- of efficiënt is (Saks & Burke, 2012). De evaluatie heeft als doel om de effectiviteit en efficiëntie van de leiderschapstraining te evalueren en waar nodig te verbeteren om ineffectiviteit en inefficiëntie te elimineren (Kirkpatrick, 1967). De manier van evalueren speelt een grote rol in het onderzoek naar de mate van trainingstransfer (Haccoun & Saks, 1998). De manier van evaluatie is van belang omdat er op verschillende niveaus kan worden geëvalueerd. Wanneer een leiderschapstraining als doel heeft om het gedrag te veranderen, zoals de leiderschapstraining in dit onderzoek, is het van belang dat er ook op gedragsverandering wordt geëvalueerd en niet alleen op niveaus zoals kennisverbreding en tevredenheid van de training. Kirkpatrick's model (1967) voor training evaluatie is een van de meest gebruikte modellen. Dit model geeft aan dat je een training op vier criteria kunt evalueren namelijk op

niveau van reactie/tevredenheid van de getrainde (1), wanneer de getrainde kennis heeft opgedaan vanuit de training (2), effectieve gedragsverandering bij de getrainde (3), en positieve organisatieresultaten (4). Wanneer deze vier niveaus allen worden behaald, kan een training als effectief worden beschouwd (Haccoun & Saks, 1998). Organisaties zijn veelal geïnteresseerd in de effecten van een training op organisatie prestaties, echter is er niet een direct resultaat van training op organisatieresultaten (Brouwers & van der Burgh, 2000). Training heeft allereerst effect op de houding van de deelnemer aan de training. Wanneer de training naast de houding ook de kennis en het werkgedrag van de deelnemer positief beïnvloedt zal dit uiteindelijk zorgen voor betere prestaties wat op zijn beurt weer doorwerkt in verbeterde bedrijfsresultaten (Brouwers & van der Burgh, 2000).

Het doel van de training bepaalt welk niveau van evaluatie het meest gepast is om de effectiviteit van de training te meten. Dit evaluatieonderzoek heeft als doel de gedragsverandering in kaart te brengen en zal zich daarom focussen op de eerste drie niveaus van het model van Kirkpatrick (1967). Het is van belang allereerst niveau 1, de reactie van de deelnemer, te meten op tevredenheid. Hierbij kan het draagvlak voor de training worden geëvalueerd. Dit is van belang omdat de houding en het gedrag van de deelnemer mede worden bepaald door zijn perceptie van de training (Gilbert et al., 2011). Deze houding en het gedrag zorgen uiteindelijk voor de transfer van de training naar de praktijk (Wright & Nishii, 2007; Gilbert et al., 2011). Ten tweede zal worden besproken welke kennis via de training is opgedaan. Wat hebben de deelnemers geleerd van de training en in hoeverre is hun kennis toegenomen als resultaat van de training? Bateson (1972) concludeert dat een toename in kennis en vaardigheden resulteert in gedragsverandering. Ten derde wordt het gedrag gemeten. Vragen als ‘Hoe wordt het geleerde in de praktijk toegepast?’ en ‘Wat is daarin anders ten opzichte van vóór de training?’ staan daarbij centraal. Wanneer de training de kennis en het werkgedrag van de deelnemer positief beïnvloedt zal dit uiteindelijk zorgen voor betere prestaties wat op zijn beurt weer doorwerkt in verbeterde bedrijfsresultaten (Brouwers & van der Burgh, 2000).



1

¹ Kirkpatrick-Phillips model for measuring learning results

2.4 Transfer van training

De effecten van een leiderschapstraining worden ook wel de transfer van training genoemd. De transfer van training verwijst naar het blijvend gebruik van de getrainde kennis, vaardigheden en gedragingen in het werkveld (Baldwin & Ford, 1988 in Saks & Burke, 2014; Burke & Hutchins, 2007). Transfer van training vindt dan ook plaats wanneer het geleerde gedrag vanuit de training vertaald wordt naar de context van de werkomgeving en dit over een periode van tijd in stand wordt gehouden (Baldwin & Ford, 1988 in Burke & Hutchins, 2007). Onderzoek wijst uit dat maar tien procent van een training resulteert in concrete gedragsverandering (Burke & Hutchins, 2007). Het overgrote deel van de trainingen voldoet niet aan de verwachtingen (McKinsey Global Survey, 2010). Onderzoek van Saks (2002; in Burke & Hutchins, 2007) wijst uit dat 40% van de training deelnemers faalt in het overbrengen van de kennis en vaardigheden geleerd in de training. Vergelijkend onderzoek vond dat maar liefst 75% van de trainingen geen meetbaar effect hebben op bedrijfsresultaten (Burke & Hutchins, 2007).

De effectiviteit en daarbij de mate van transfer van training wordt beïnvloed door verschillende factoren. Er kan sprake zijn van zowel bevorderende als belemmerende factoren in de transfer van leiderschapstraining naar het werkveld. Literatuur inzake deze factoren is zeer extensief hieronder zullen enkelen factoren verder worden besproken.

2.4.1 Bevorderende factoren in training transfer

De manier waarop HRM instrumenten zoals leiderschapstraining worden geïmplementeerd en het waarom achter het implementeren van dit instrument zijn bepalend voor de perceptie van de deelnemer aan de leiderschapstraining. Deze perceptie heeft effect op hun houding en gedrag in de vertaling van training (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008 in Gilbert et al., 2011). Wanneer er draagvlak wordt gecreëerd voor de leiderschapstraining zal dit bevorderend werken voor de transfer van training. Naast draagvlak is het tevens van belang dat de deelnemer het nut inziet van de bruikbaarheid en waarde van de training. Wanneer de waarde en het nut van de training positief worden gepercipieerd zal dit leiden tot een hogere mate van training transfer (Burke & Hutchins, 2007).

Naast de perceptie van de deelnemers spelen de karakteristieken van de deelnemer een rol in de transfer van training. Deelnemers karakteristieken beïnvloeden training uitkomsten. Hierbij kan gedacht worden aan het intellectuele vermogen, zelfovertuiging in het doen van de trainingstaken, de motivatie en persoonlijke karakteristieken die de motivatie van een deelnemer beïnvloeden (Burke & Hutchins, 2007). Wanneer een deelnemer intellectueel vermogend is, overtuigd is van zijn kunnen, en gemotiveerd zal dit bevorderend werken in de transfer van training.

Burke en Hutchins (2007) geven tevens aan dat werkomgeving, en interventie design en toepassing van invloed zijn in de transfer van het geleerde in een training. Dit heeft vooral te maken met het transferklimaat wat omschreven kan worden als situaties en gevolgen in het werkveld die motiverend werken bij het toepassen van vaardigheden, kennis, en houdingen vanuit de training (Tracy, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995). Gebleken is dat wanneer transferklimaat en training op één lijn liggen de transfer van training hoger ligt dan wanneer dit niet het geval is (Tracey et al., 1995). Het transferklimaat omvat bijvoorbeeld de relatie van leidinggevende van de deelnemer aan de training en de deelnemer. Wanneer het gedrag en de ideeën inzake leiderschap van beiden in lijn is, en de deelnemer wordt gesteund door zijn leidinggevende dan zal dit zorgen voor een betere transfer van kennis, vaardigheden en gedrag naar het werkveld (Burke & Hutchins, 2007). De transfer van training wordt positief beïnvloed wanneer de leidinggevende van de deelnemer aan de training kan supportend gedrag vertoont (Burke & Hutchins, 2007). Dit komt tot uiting in het bespreken van het geleerde in de training, de deelnemer aan de training aanmoedigen in het gebruik van het geleerde en coachen in de manier waarop dit kan worden gebruikt (Burke & Hutchins, 2007). Een toename in transfer van training geldt tevens wanneer de deelnemer aan de training wordt ondersteund en aangemoedigd door collega's (Burke & Hutchins, 2007).

Evaluatie van leiderschapstraining kan ook worden gezien als een bevorderende factor in de transfer van de training naar het werkveld (Saks & Burke, 2012). Dit kan verklaart worden doordat evaluatie inzicht biedt in de zwakheden van een training. Wanneer de zwakheden bekend zijn kunnen ze worden verbeterd zodat de volgende leiderschapstraining effectiever is. Daarnaast vonden Saks en Burke (2012) dat de frequentie van training evaluatie op gebied van gedrag en resultaat (niveaus Kirkpatrick) positief samen hing met training transfer. Dit maakt dat het niveau van evaluatie belangrijk is voor de mate van training transfer.

2.4.2 Belemmerende factoren in training transfer

De bevorderende factoren kunnen ook worden omgedraaid waarbij de belemmerende factoren zichtbaar worden. Wanneer de perceptie van de deelnemer inzake het nut van de training negatief is zal dit invloed hebben op zijn houding en gedrag. Het draagvlak voor de training is daarbij minder groot en beïnvloed de motivatie negatief wat de transfer van training eveneens negatief beïnvloed (Bowen & Ostroff, 2004; Burke & Hutchins, 2007). Dit kan veroorzaakt worden door een ineffectieve invulling van de training, waarbij de inhoud niet aansluit op de praktijk en daarbij niet als nuttig of waardevol wordt gepercipieerd (Burke & Hutchins, 2007). Naast de perceptie kunnen ook de persoonlijke karakteristieken van de deelnemer een belemmerende rol spelen in de transfer van training. Wanneer de deelnemer intellectueel minder vermogend is, niet overtuigd is van zichzelf in het doen van trainingstaken en gedemotiveerd zal dit leiden tot een belemmering in de transfer van training naar het werkveld (Burke & Hutchins, 2007).

Een van de belangrijkste factoren die een positieve transfer van training belemmeren is het gebrek om het geleerde in de praktijk uit te oefenen. De deelnemer krijgt hierbij niet de mogelijkheden of kansen om het geleerde te vertalen naar het werkveld (Burke & Hutchins, 2007). Een andere factor die de transfer van training beïnvloed is de relatie tussen de leidinggevende van de deelnemer en de deelnemer aan de leiderschapstraining. Wanneer de leidinggevende van de deelnemer aan de leiderschapstraining niet in lijn of zelfs tegenstrijdig acteert met wat de deelnemer heeft geleerd in de training zal dit zorgen voor verwarring en een lagere mate van training transfer (Yukl, 2008). Een gebrek aan steun en coaching om het geleerde uit de training in praktijk te brengen kan daarbij tevens belemmerend werken in de vertaling van het geleerde naar het werkveld (Burke & Hutchins, 2007).

Ten slotte zal bij het verzuimen van training evaluatie de training niet worden verbeterd. Dit maakt dat de training niet wordt verbeterd naar aanleiding van participatie, wat de transfer van training negatief beïnvloed.

3. Methode van onderzoek

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een bepaalde manier van onderzoek vereist. De vraag die centraal staat in dit onderzoek is *“Wat zijn de effecten van leiderschapstraining op mensgericht en resultaatgericht leiderschapsgedrag?”* Dit hoofdstuk heeft als doel de methodologie rondom het onderzoek van deze vraag te verantwoorden. Hierbij zullen de keuzes die voor het onderzoek zijn gemaakt zo helder mogelijk worden beschreven om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen en de repliceerbaarheid te verhogen.

3.1 Onderzoeksopzet

De methode van onderzoek hangt af van de doelstellingen en de onderzoeksvraag die in het onderzoek centraal staan (Boeije, 2012). De doelstelling van dit onderzoek is meervoudig. Enerzijds zal worden onderzocht wat de effecten zijn van de leiderschapstraining op het leiderschapsgedrag van de leidinggevendenden. Anderzijds zal exploratief onderzoek plaatsvinden naar de factoren die de transfer van het aangeleerde in de leiderschapstraining naar de praktijk beïnvloeden. Doordat de doelstellingen in dit onderzoek van exploratieve en evaluerende aard zijn is gekozen om kwalitatief onderzoek te doen. Kwalitatief onderzoek is gericht op het inductief onderzoeken van een sociaal fenomeen met als doel het vinden van empirische patronen die als basis van een theorie kunnen dienen (Boeije, 2012). In dit onderzoek is de leiderschapstraining het sociale fenomeen waarbij onderzoek wordt verricht naar empirische patronen in de ervaring van toepassing van de leiderschapstraining. Door het afnemen van half gestructureerde interviews is inzicht geboden in de ervaringen en gedragingen van de leidinggevendenden die middels een vragenlijst niet volledig konden worden bevraagd. Bij kwantitatief onderzoek wordt namelijk de context als een vooraf bepaald gegeven gezien die niet varieert per respondent (Mortelmans, 2013). Leiderschap betreft een complexe interactie tussen leidinggevende, medewerkers en hun sociale en organisatorische omgeving (Day et al., 2014). De context is dus van groot belang bij het onderzoek naar de effecten van de leiderschapstraining op gedrag en welke factoren de transfer van de leiderschapstraining beïnvloeden. Middels kwalitatief onderzoek vind een voortdurende toetsing plaats tussen bevindingen en de context waarin deze tot uiting kwamen. Dit gebeurt omdat gedragsverandering of gebrek aan gedragsverandering door de omgeving kan worden verklaart. De toetsing tussen gedragsverandering en context draagt bij in het verkrijgen van meer inzicht in de perceptie van de deelnemer aan de training. De perceptie kan per

respondent verschillen omdat de werkomgeving ook verschilt. Daarnaast geven respondenten zelf betekenis aan de werkomgeving wat de context voor elke respondent uniek maakt (Mortelmans, 2013). Dit feit maakt dat het van belang is om deze context niet vast te leggen maar zoveel mogelijk open te bevragen middels kwalitatief onderzoek (Mortelmans, 2013).

3.2 Onderzoekspopulatie

De deelnemers aan dit onderzoek zijn leidinggevend afkomstig uit verschillende lagen, functies en posities binnen het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Het onderzoek zal zich specifiek richten op deelnemers van het leiderschapsontwikkelingsprogramma *Connecting Leaders*. Dit leiderschapsontwikkelingsprogramma is gestart in het najaar van 2015 en zal binnen 3-5 jaar worden uitgerold over 700 leidinggevende binnen het UMC Utrecht. Per jaar volgen 120 leidinggevende de leiderschapstraining. Het leiderschapstraject duurt ongeveer 8 maanden voor de deelnemers. Voorafgaand aan de interviews heeft een explorerend interview plaatsgevonden met één van de training ontwerpers om meer inzicht te vergaren over de inhoud en methode van de training. Dit interview heeft gediend om meer informatie te krijgen over hoe middels de training gedragsverandering werd voorgenomen en heeft als hulpmiddel gediend in het ontwerpen van de topiclijst. De primaire groep respondenten die zijn geïnterviewd betreft de groep leidinggevend die de leiderschapstraining al hebben ontvangen.

De leidinggevend zijn geselecteerd op basis van een lijst van deelnemers aan de leiderschapstraining. Het leiderschapstraject is het najaar van 2015 begonnen en heeft 8 maanden geduurd. Het aantal respondenten is door de recente start van het traject nog gering. Wegens een beperkt tijdslimiet zal de selecte eerste groep die de leiderschapstraining volledig heeft doorlopen worden benaderd voor een interview. De HR leermanager heeft op basis van beschikbaarheid van de deelnemers die de leiderschapstraining hebben afgerond een selectie gemaakt. Gestreefd is om een steekproef te vertegenwoordigen waarin verschillende perspectieven en contexten werden belicht. Het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* bestaat uit twee kerntrajecten voor direct leidinggevend en leidinggevend uit het middenkader (zie bijlage 1). De leermanager van de HR afdeling heeft ongeveer de helft van de deelnemers van beiden kerntrajecten die de leiderschapstraining al volledig hebben doorlopen (N=16) allen een email gestuurd. In deze email is benadrukt dat het doel van de interviews is om de leiderschapstraining te optimaliseren door middel van een evaluatie. Aan de hand van deze email is een planning gemaakt met data voor de interviews van de 16

respondenten. Oorspronkelijk waren 16 deelnemers uitgenodigd voor het onderzoek echter heeft 1 deelnemer niet geparticipeerd door nog onbekende reden. Achteraf bleek verzadiging van data al rond interview 14 te zijn toen leerpunten, geïnternaliseerd gedrag en inzichten zich bleven herhalen. Totaal hebben er 15 interviews plaatsgevonden.

Zoals eerder aangegeven bestaat het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* uit twee kerngroepen die hieronder verder uiteengezet zullen worden.

3.2.1 Kerntraject 1: *Fundament van leiderschap*

Kerntraject 1 (N=7) wordt het ‘Fundament van leiderschap’ genoemd en is bestemd voor direct leidinggevenden. Direct leidinggevenden geven leiding aan medewerkers en niet aan leidinggevenden, een functie als teamleider is een voorbeeld van een direct leidinggevende. Deelnemers aan dit traject geven maximaal drie jaar leiding en willen verschillende kanten van hun leiderschap versterken. Deelnemers aan dit traject volgen achttien dagdelen een training die is verspreid over acht maanden. Exacte informatie over de invulling van het kerntraject ‘Fundament van leiderschap’ is te vinden onder het hoofdstuk ‘Context *Connecting Leaders*’ (zie bijlage 1).

3.2.2 Kerntraject 2: *Leiderschap, the next level*

Kerntraject 2 (N=8) wordt ‘Leiderschap, *the next level*’ genoemd en is bestemd voor ervaren leidinggevenden. Ervaren leidinggevenden zijn deze die meer dan drie jaar ervaring hebben in het geven van leiding. Bij het UMC Utrecht is dit traject bedoeld voor de leidinggevenden in het middenkader. Als middenkader leidinggevende stuur je zelf leidinggevenden aan en/of krijg je leiding van het divisie management, een functie als arts of divisie manager valt onder deze categorie. Exacte informatie over de invulling van het kerntraject ‘Leiderschap, *the next level*’ is te vinden onder het hoofdstuk ‘Context *Connecting Leaders*’ (zie bijlage 1).

Kerntraject	Aantal jaren leidinggevende ervaring	Niveau van leidinggevende
Fundament van Leiderschap	Voor leidinggevenden met maximaal drie jaar leidinggevende ervaring	Direct leidinggevende
		Middenkader leidinggevende
Leiderschap, the next level	Voor direct leidinggevenden met meer dan drie jaar leidinggevende ervaring	Direct leidinggevende
		Middenkader leidinggevende

3.3 Dataverzameling

De instrumenten die zijn gebruikt en de procedure die is doorlopen om de data te verzamelen zullen hieronder worden beschreven.

3.3.1 Instrumenten

Er is gekozen om gebruik te maken van half gestructureerde interviews. Hierbij zijn de onderwerpen van het interview vastgelegd in een topiclist, maar de volgorde en exacte formulering van de vragen ligt open (Boeije, 2012). Door deze wijze van interviewafname zullen de ervaringen van de respondenten omtrent de leiderschapsontwikkeling duidelijker naar voren komen en kunnen situationele factoren worden geconcretiseerd (Boeije, 2012). Via de verdiepende interviews wordt meer inzicht geboden in concrete bevindingen en gedragingen die middels een vragenlijst niet kunnen worden bevraagd. Door het bevragen van voorbeelden en situatiecasuïstiek zal een concreet beeld worden geschetst van de ervaringen van de respondenten. Tracy et al. (1995) geven aan dat trainingen niet adequaat kunnen worden geëvalueerd zonder rekening te houden met de omliggende werkomgeving. Binnen de interviews is uitgebreid gevraagd naar de invloed van de werkomgeving in het implementeren van kennis en vaardigheden opgedaan in de leiderschapstraining.

De topiclijst is terug te vinden onder bijlage 3 en is ontworpen aan de hand van de evaluatie niveaus van Kirkpatrick (1967). De topiclijst begint met enkele vragen over de houding/tevredenheid van de deelnemers aan de leiderschapstraining. Hierna worden enkele vragen gesteld over kennis en vaardigheden die zijn opgedaan in de leiderschapstraining. Vervolgens wordt de deelnemer aan de leiderschapstraining bevraagd naar situaties en casuïstiek inzake concrete gedragsverandering naar aanleiding van de leiderschapstraining. Er wordt afgesloten met enkele open vragen over factoren die ofwel bevorderend of belemmerend hebben gewerkt in de vertaling van het geleerde naar de praktijk.

3.3.2 Procedure

Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker de leidinggevendenden gevraagd om toestemming in het opnemen van de interviews. Hierbij is geïnformeerd dat de informatie die aan bod zou komen in het interview van vertrouwelijke aard is en zo ook zal worden behandeld. Tevens is benadrukt wat het doel was van opname van de interviews. Om sociaal

wenselijke antwoorden te voorkomen is extra benadrukt dat de uiteindelijke rapportage van de evaluatie, data bevat die niet te herleiden zal zijn naar de individuele respondenten. Het interviewscript is terug te vinden in bijlage 2.

Er hebben half-gestructureerde interviews plaatsgevonden waarbij 15 deelnemers aan het leiderschapsprogramma werden bevraagd naar hun bevindingen inzake de ontwikkeling van hun leiderschapsgedrag. Naast de vragen over het mens en resultaatgericht leiderschap waren enkele vragen gericht op de organisatie uitkomsten samenwerken, vernieuwend gedrag en patiënt veiligheid en kwaliteit. Dit uit wens van de opdrachtgever. De focus in de interviews lag op de vertaling van het geleerde in de leiderschapstraining naar concreet leiderschapsgedrag. De vraagstelling was hierbij gericht op de beschrijvingen van concrete situaties in het werkveld waarbij kennis en vaardigheden vanuit de leiderschapstraining in de praktijk zijn gebracht. Hierbij werd tevens gevraagd naar bevorderende en belemmerende factoren in het implementeren van het geleerde uit de training. De ontworpen topiclijst is gebaseerd op de evaluatieniveaus van Kirkpatrick (1967) waar de houding, kennis en vaardigheden en het gedrag van de leidinggevende centraal stonden. Om de houding en tevredenheid te onderzoeken werden vragen gesteld als “Wat vond u van de leiderschapstraining“. Hierna werd de verbreding van kennis en vaardigheden bevraagd met vragen zoals “Wat is het belangrijkste wat u heeft geleerd?” en “Is uw leiderschapsgedrag veranderd dankzij de training?”. Om het gedrag in kaart te brengen werden vragen gesteld zoals “Hoe past u dit toe?”, “Kunt u daar een voorbeeld van noemen?”. Om de factoren te meten die de effecten van de leiderschapstraining hebben beïnvloed werd de volgende vraag gesteld: “Wat maakte het moeilijk of makkelijk om dit toe te passen?”. Na afloop van elk interview is een korte samenvatting gemaakt van de hoofdbevindingen zodat de gedachtegang en bevindingen van de onderzoeker vlak na het interview niet verloren zouden gaan. Tegelijkertijd had het als doel om de analyse van de data in een later stadium te ondersteunen en te bevorderen.

3.4 Data-analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen zijn de opnames van de interviews getranscribeerd. Met behulp van het digitale programma Nvivo zijn de getranscribeerde interviews vervolgens geanalyseerd, geïnterpreteerd en gecodeerd. Codering is het proces waarbij de onderzoeker thema's of categorieën uit de interviews fragmenteert onder een gelijksoortige code (Boeije, 2012).

Na het zorgvuldig lezen van de interviews is gestart met het open coderen. Bij het open coderen zijn relevante stukken uit de interviews gemarkeerd en onder bepaalde codes geplaatst. In eerste instantie zijn de codes ontworpen aan de hand van het taalgebruik van de respondenten. Woorden die zij gebruikten werden eveneens gebruikt als code, dit wordt ook wel in-vivo coderen genoemd (Boeije, 2010). Codes als ‘leuk’, ‘interessant’, ‘nuttig’ werden ontworpen om de houding/tevredenheid van de deelnemers aan de training te weergeven.

Hierna is gebruik gemaakt van axiaal coderen waarbij de open coderingen zijn bestudeerd en waar nodig zijn het aantal codes gereduceerd. Hier zijn bijvoorbeeld de open codes zoals hierboven beschreven geschaard onder de code ‘positief over training’. In het proces van axiaal coderen zijn coderingen ontstaan die aansloten bij de vragen en onderwerpen uit de topiclijst. Een ander voorbeeld van een code was ‘belangrijkste wat is geleerd’, de antwoorden op de vraag ‘Wat is het belangrijkste wat u heeft geleerd?’ werden gefragmenteerd onder deze code.

Ten slotte is gebruik gemaakt van selectieve codering waarbij alle relevante fragmenten uit de interviews, die bijdroegen aan de beantwoording van de hoofd en deelvragen van het onderzoek, zijn gecodeerd. De theorie van Kirkpatrick (1967) inzake effectieve evaluatie van training is gebruikt om de hoofdvraag inzake gedragsverandering te coderen. Codes zijn gebaseerd op de houding van de leidinggevende, de kennis en vaardigheden die zijn opgedaan in de leiderschapstraining en het concreet gewijzigde gedrag dankzij de leiderschapstraining. De voormalige codes ‘positief over training’ en ‘negatief over training’ zijn tijdens het selectief coderen meer gespecificeerd naar de code ‘houding en tevredenheid training’. Deze code is op zijn beurt weer toegespitst in twee subcategorieën namelijk “tevreden houding’ en ‘ontevreden houding”. De theorie van Yukl (2012) is gebruikt om subcategorieën te vormen onder de twee hoofdthema’s mensgericht leiderschapsgedrag en resultaatgericht leiderschapsgedrag. De hoofdcode mensgericht leiderschapsgedrag werd bijvoorbeeld onderverdeeld in de sub codes ‘supporten’, ‘ontwikkelen’, ‘empoweren’ en ‘(h)erkennen’. Deze manier van coderen kan ook wel deductief coderen genoemd worden omdat je de data uit de interviews koppelt aan de vooraf opgestelde theorie (Boeije, 2012).

De algehele codering bestond uiteindelijk uit vijf hoofd thema’s te benoemen: ‘houding ten opzicht van de training’, ‘kennis en inzichten vergaard uit de training’, ‘mensgericht leiderschapsgedrag’, ‘resultaatgericht leiderschapsgedrag’ en ‘factoren die de training beïnvloed hebben’. Zie bijlage 4 voor de codeboom.

3.5 Kwaliteit van onderzoek

De kwaliteit van onderzoek betreft een beoordeling van de nauwkeurigheid van de verworven inzichten uit het onderzoek (Boeije, 2012). De kwaliteit van kwalitatief onderzoek kan gemeten worden aan de hand van twee pijlers wel genaamd objectiviteit en generaliseerbaarheid (Mortelmans, 2013). Hieronder zal besproken worden hoe de objectiviteit en generaliseerbaarheid voor dit onderzoek zijn gewaarborgd.

3.5.1. Objectiviteit

De objectiviteit van het onderzoek is te verdelen in de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Betrouwbaarheid wordt gezien als de consistentie in metingen tijdens het onderzoek met als doel het behalen van gelijksoortige resultaten bij herhaalde metingen (Boeije, 2012). De validiteit van het onderzoek verwijst naar het wezenlijk meten van het beoogde (Boeije, 2012).

3.5.1.1 Betrouwbaarheid

Dit onderzoek onderzocht de percepties van leidinggevendenden inzake de ervaringen rondom de leiderschapstraining. Het feit dat percepties subjectief zijn en het meetinstrument kan variëren in het achterhalen van deze percepties, maakt dat de betrouwbaarheid anders gemeten dient te worden. In plaats van het meten van de consistentie in resultaten is gefocust op de repliceerbaarheid van het onderzoek. Voorafgaand aan de interviews is een interviewscript opgemaakt met daarin alle stappen die in het interview besproken dienen te worden (bijlage 2). Bij elk gehouden interview is hetzelfde script gebruikt om de repliceerbaarheid te verhogen. Boeije (2012) geeft aan dat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd kan worden wanneer methoden voor data verzameling worden gestandaardiseerd. Dit onderzoek heeft dit toegepast in het standaardiseren van het interviewscript. Hiernaast is een topiclijst aangehouden waarvan bij elk interview dezelfde vragen aan bod zijn gekomen. De volgorde hiervan heeft gevarieerd afhankelijk van de antwoorden van de respondent. Bij de vragen over het mens- en resultaatgericht leiderschap is een definitie opgesomd van de inhoud van het begrip volgens het competentie woorden boek van het UMC Utrecht. Dit heeft ervoor gezorgd dat alle deelnemers hetzelfde objectieve begrip hebben gehoord en daar zelf hun ervaring bij hebben kunnen formuleren. Naast de standaardisering van het interviewscript bij elk interview is de betrouwbaarheid in dit onderzoek gewaarborgd door alle methodologische stappen zodanig helder te beschrijven en te verantwoorden dat andere onderzoekers dit onderzoek kunnen repliceren.

3.5.1.2 Validiteit

De validiteit van het onderzoek kan worden verdeeld in interne validiteit en externe validiteit. De interne validiteit betreft de mate waarin de onderzoeker beschrijft en verklaart wat beoogd was te beschrijven en te verklaren (Boeije, 2012). De interne validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door de resultaten zoveel mogelijk te baseren op citaten van de respondenten. De interpretatie van resultaten ligt daarbij nog wel in handen van de onderzoeker maar door het gebruik van onderbouwende citaten is de interne validiteit vergroot. De interne validiteit in dit onderzoek betreft tevens ook de geloofwaardigheid en het waarheidsgehalte van de interpretaties van de onderzoeker (Boeije, 2012). Om de interne validiteit te waarborgen heeft de onderzoeker getracht zich zo objectief mogelijk op te stellen in de interviews en met open vragen de interviews af te nemen. Het feit dat er geen relatie of eerder ervaring is geweest tussen het UMC Utrecht en de onderzoeker maakte het voor de onderzoeker gemakkelijk om de objectiviteit te waarborgen. Om het vertrouwen met de deelnemer aan het interview te vergroten is zo nu en dan bevestigend gereageerd op validatie vragen van de deelnemers. Dit om een vertrouwensrelatie met de deelnemers op te bouwen die heeft gezorgd voor openheid en de deelnemers op hun gemak heeft gesteld. Naast het positieve effect van gecreëerde openheid en vertrouwen kan dit een nadelig effect hebben voor het onderzoek. De onderzoeker kan namelijk gedeeltelijk sturing hebben gegeven aan de respondenten. De onderzoeker heeft dit effect ingedamd door zoveel mogelijk open vragen en voorbeelden uit het werkveld te vragen.

De externe validiteit betreft het generaliseren van de resultaten van de steekproef uit dit onderzoek naar de grotere populatie. Dit onderzoek is kwalitatief van aard en niet kwantitatief wat betekent dat de context een grote invloed heeft op de generaliseerbaarheid. Dit feit maakt dat het niet mogelijk is een relatief kleine steekproef te generaliseren naar een grotere populatie. Echter kan de generaliseerbaarheid wel gewaarborgd worden, dit zal hieronder beschreven worden.

3.5.2 Generaliseerbaarheid

Dit onderzoek heeft getracht de generaliseerbaarheid te maximaliseren door middel van het vergroten van de inferentiële validiteit. De inferentiële validiteit betreft het veralgemeniseren van de resultaten naar andere contexten. De inferentiële validiteit in dit onderzoek is bereikt door een apart hoofdstuk op te nemen om de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven. Door de context zo goed mogelijk te beschrijven kan meer inzicht worden geboden in vergelijkbare andere situaties en omgevingen wat bijdraagt aan de *transferability* van het onderzoek.

4. Resultaten

Dit onderzoek heeft onderzocht wat het effect van de leiderschapstraining is op mens en resultaatgericht leiderschapsgedrag. Na het coderen, analyseren en interpreteren van de interviews kunnen de resultaten worden opgemaakt. Met behulp van Kirkpatrick's (1967) niveaus van evaluatie zijn de leidinggevendenden bevroegd naar hun ervaringen inzake de leiderschapstraining. Het eerste niveau wat gemeten werd was 'tevredenheid en houding' dit werd geëvalueerd door de deelnemers te vragen wat zij vonden van de training. Het tweede niveau wat gemeten is betrof 'kennis en vaardigheden', dit werd geëvalueerd door vragen zoals 'Wat is het belangrijkste wat u heeft geleerd in de training?'. Het laatste niveau betrof 'gedrag' en daarbij vooral gedragsverandering die heeft opgetreden naar aanleiding van de leiderschapstraining. Het laatste niveau is achterhaald door de leidinggevendenden te bevroegen naar concrete voorbeelden en situatie schetsen waarin zij ander gedrag vertoonden dan vóór de training. Dit hoofdstuk zal de drie bovengenoemde evaluatie niveaus van Kirkpatrick (1967) betrekken op de resultaten van de leiderschapstraining. Gebleken is dat de twee geëvalueerde kerntrajecten verschilden qua inhoud en instapniveau. Dit maakt dat de beantwoording van de vraag "wat is het effect van leiderschapstraining op mens- en resultaatgericht leiderschapsgedrag?" per kerntraject en evaluatieniveau zal worden besproken. Hieronder zal per kerntraject uiteen worden gezet wat de bevindingen zijn op gebied van tevredenheid, kennis en vaardigheden en concrete gedragsverandering op gebied van mens- en resultaatgericht leiderschapsgedrag.

4.1 Niveau 1 van Kirkpatrick's evaluatiemodel : Houding

Zoals eerder besproken bepaalt de houding/tevredenheid van de deelnemers aan de leiderschapstraining mede de gedragsverandering (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008 in Gilbert et al., 2011). Bateson en Dilts (in Tosey & Mathison, 2003) beredeneerden eveneens dat overtuigingen voorafgaan aan het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden om uiteindelijk gedragsverandering te bewerkstelligen. Met de vraag 'Wat vond u van de leiderschapstraining?' werd de houding van de leidinggevende gemeten. Per kerntraject zal hieronder worden besproken wat de algehele houding was ten opzichte van de leiderschapstraining.

Het Fundament: kerntraject voor direct leidinggevendenden

Wanneer gekeken wordt naar de direct leidinggevendenden (N=7) die hebben meegedaan aan dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de houding tegenover de training positief was. Woorden als interessant, boeiend, nuttig, leuk en zinvol werden gebruikt om de leiderschapstraining te beschrijven. Uit de data bleek dat zes van de zeven geïnterviewde leidinggevende met volle overtuiging enthousiast waren over de training. De zevende leidinggevendenden was tevreden maar minder enthousiast dan de rest. Deze leidinggevendende gaf aan dat het programma soms wel zwaar was en vergeleek het dan ook met het proces van een zwangerschap waar je soms heel erg ziek van bent maar waar uiteindelijk iets moois uit komt. De direct leidinggevendenden gaven allen aan tevreden te zijn over het feit dat ze veel nieuwe kennis en inzichten hebben vergaard vanuit de training. Benadrukt werd dat ze veel uit de leiderschapstraining hebben gehaald omdat ze er ook veel in hebben gestopt wat duidt op een positieve en gemotiveerde houding. De volgende uitspraken onderbouwen de positieve en open houding van de leidinggevendenden.

“Iedere keer, kwam ik met nieuwe energie buiten, van ja wat ga ik doen? Herkenbare dilemma's en je zit in een groep waarin mensen dezelfde problemen ervaren. Veelal goeie trainingsbureaus. Ook gewoon levendig aan de man kunnen brengen” (Leidinggevende 1, direct leidinggevendenden).

“Heel concreet, toepasbaar, herkenbaar, qua onderwerp, de modulaire opbouw ervan. ja dat was qua vorm ook prima, ik ben zeer te spreken” (Leidinggevende 6, direct leidinggevendenden).

“Dat is wel (...) waarom ik er zoveel uit gehaald heb, omdat ik er ook heel veel ingestopt heb, je zei net zelf: ‘dat ging best wel diep’ van waar kom je vandaan en (...) Maar dat heeft dus wel echt inzicht gegeven” (Leidinggevende 1, direct leidinggevendenden).

The Next Level: kerntraject voor leidinggevendenden uit het middenkader

De leidinggevendenden uit het middenkader (N=8) die hebben deelgenomen aan de leiderschapstraining reageerden eveneens enthousiast. Alle deelnemers hebben de training als boeiend en leerzaam ervaren.

“Ik vond het leuk, ik vond het boeiend, goed van het UMC Utrecht dat we dit ontwikkeld hebben en investeren in onze leiders van de toekomst (...) in die zin ben ik enthousiast over het initiatief en over de inhoud ook echt tevreden.” (Leidinggevende 11, middenkader).

“Ik vond het leuk en ik vond het ook wel nuttig. Leuk vanwege (...) je bouwt een nieuw netwerk op, je ontmoet nieuwe mensen. Je bouwt als groep toch een band op. Nuttig ook omdat je, dat heb ik daar ook gezegd: ik kan niet precies de vinger leggen op wat heb ik nou geleerd, (...)maar ik heb dat verwoord als je krijgt een soort rugzakje mee van data, je bouwt een netwerk op. (...) je leert ook van elkaar in die zin, je leert toch het meeste van elkaars ellende.” (Leidinggevende 12, middenkader).

4.2 Niveau 2 van Kirkpatrick’s evaluatiemodel: Verworven kennis en vaardigheden

Het tweede niveau van evaluatie betreft de opgedane ‘kennis en vaardigheden’. Zoals het model van Bateson (1972) aan geeft zorgen nieuw aangeleerde kennis en vaardigheden voor verandering in gedrag. Met de vraag ‘Wat is het belangrijkste wat u heeft geleerd in de leiderschapstraining?’ is getracht inzicht te krijgen in de verworven kennis en vaardigheden uit de leiderschapstraining. Hiernaast zijn vragen gesteld over de verbreding van kennis en vaardigheden op gebied van mensgericht leiderschap, resultaatgericht leiderschap, vernieuwing, samenwerken en patiënt- en klantgerichtheid. Dit hoofdstuk zal zich primair richten op de kennis en vaardigheden die de deelnemers hebben verworven op gebied van mens- en resultaatgericht leiderschap.

Het Fundament: kerntraject voor direct leidinggevend

De direct leidinggevend gaven allen aan veel kennis en vaardigheden te hebben verworven uit de theorie behandeld in de leiderschapstraining. Veelal werd gesproken over kennis en vaardigheidsinzichten die al wel bekend waren bij de leidinggevend maar waarvan het goed was om nogmaals bewust bij stil te staan.

Mensgericht leiderschapsgedrag

Op gebied van mensgericht leiderschap vinden de leidinggevend dat zij dankzij de training bewuster zijn geworden van hun persoonlijke leiderschapsstijl. Dit vooral met betrekking op hoe hun handelen beïnvloed wordt door hun persoonlijke normen, waarden en overtuigingen. De theorie achter bepaald gedrag is blootgelegd in de leiderschapstraining, wat heeft geholpen in het bewuster maken van bepaalde keuzes en daarbij horende gedragingen. Vijf van de zeven deelnemers kwamen tot inzicht dat ze voorheen een zorgende leiderschapsstijl

hanteerden waarbij ze problemen van hun medewerkers overnamen. In de training hebben zij geleerd om medewerkers die een probleem ervaren te coachen naar het nemen van eigen verantwoordelijkheid in het oplossen van het probleem. De verwerving van deze inzichten in deze coachende vaardigheid worden goed geïllustreerd aan de hand van de volgende uitspraken:

“Ik weet van mezelf dat ik de neiging heb om te zorgen. Wat ik altijd deed als iemand zei ‘ik heb een probleem want die doet niet aardig tegen me’, dan zei ik ‘oké, dan moeten we in gesprek’, dan probeerde ik het op te lossen. Nu kan ik daar veel beter een gesprek over aangaan en mensen veel meer zelf verantwoordelijk maken. Ik kan nu vragen: ‘hoe kun je dit nou zelf?’, en ‘hoe kan ik je helpen?’ In plaats van ‘Ik los het wel op’. Dat heeft het me wel opgeleverd.” (Leidinggevende 1, direct leidinggevend).

“Je bent er meer bewuster van, dat je denkt van (...) ik kan het naar me toetrekken maar laat ze het eerst zelf eens uitzoeken. En dan op een relaxte manier, niet als het teveel is dat je het dan zegt (...). Nee gewoon in het volle bewust zijn zeggen ‘Nou ga eerst zelf eens even kijken, als het niet lukt dan kom maar terug’ op een vriendelijke en rustige manier wel.” (Leidinggevende 5, direct leidinggevend).

Deze uitspraken lijken deels op gedragsverandering maar dit zijn antwoorden op de vraag ‘Wat is het belangrijkste wat je hebt geleerd in de leiderschapstraining?’. De beantwoording van deze vraag is door de deelnemers zo geformuleerd dat het lijkt alsof ze het al daadwerkelijk beoefenen in de praktijk echter blijkt uit toon en context van de situatie dat het in werkelijk alleen een bewustwording is en een herhaling van wat er in de leiderschapstraining is gezegd.

Resultaatgericht leiderschapsgedrag

Op gebied van resultaatgericht leiderschap hebben de leidinggevendenden veel kennis en inzicht opgedaan omtrent het uitzetten en vasthouden aan een duidelijke visie en koers. Vier van de zeven leidinggevendenden gaven aan in de waan van de dag te leven en soms het doel op lange termijn uit het oog te verliezen. De leiderschapstraining heeft tot inzicht gebracht hoe belangrijk het is om een heldere visie te hebben, hier aan vast te houden en deze duidelijk en concreet tot uiting te brengen onder de medewerkers. Benadrukt werd dat dit in tijden van grote organisatie veranderingen en onzekerheid van groot belang is.

”Als je kijkt naar de koers uitzetten, toch beter vasthouden aan de koers die je uitzet. Soms leef je in de waan van de dag en dan ga je zwabberen en dan wijk je (...) af. Het is wel belangrijk om dat punt aan de horizon vast te houden en hoe je je medewerkers daarin meeneemt om dat punt te bereiken.” (Leidinggevende 6, direct leidinggevenden).

“Bijvoorbeeld als je een vergadering of een overleg in gaat waarbij je een bepaald gevoel van stugheid ervaart, dat je dan juist benoemd wat is eigenlijk het resultaat? Waar gaan we heen? Wat is het doel van deze bijeenkomst? Dat is (...) dus ook belangrijk het concreter maken.” (Leidinggevende 2, direct leidinggevenden).

The Next level: kerntraject voor leidinggevenden uit het middenkader

De leidinggevende uit het middenkader gaven tevens aan veel kennis en inzicht in vaardigheden te hebben vergaard uit de theorie in de training. Deze verruiming in kennis en vaardigheden lag vooral op gebied van resultaatgericht leiderschapsgedrag. Extra gaven zij aan bevestigd te zijn in hun huidige manier van leiding geven.

Mensgericht leiderschapsgedrag

Op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag is uit de data gebleken dat er nauwelijks nieuwe kennis en vaardigheden zijn verworven. Zes van de acht deelnemers gaven bijvoorbeeld aan niets nieuws te hebben geleerd op gebied van mensgericht leiderschap. Ook gaven enkelen aan al op een coachende manier leiding te geven in tegenstelling tot de hierboven genoemde direct leidinggevenden. De andere twee hadden wel meer inzicht gekregen in hoe ze hun medewerkers beter konden coachen. De coaching technieken dienden daarom meer als bevestiging van hun persoonlijke leiderschapsgedrag. De leidinggevenden is ook gevraagd wat hun manier van leidinggeven het beste beschrijft. De grote meerderheid gaf aan hun medewerkers te coachen in het werkveld.

“Hun hebben ook wel coaching gesprekken gedaan waar je inderdaad kijkt hoe sluit ik aan bij een mens en (...)hoe voer ik een goed gesprek?, Waar geef ik me grenzen aan? Hoe geef je richting aan? Ja daar mee aan de slag zijn. Beetje gek om te zeggen maar daar heb ik niet veel van geleerd, want als ik dan die gesprekken voerde (...) dan hadden ze geen tips. (Leidinggevende 9, middenkader).

Tegelijkertijd merk ik daar ook wel/ dat ik (...) ten opzichte van het begin veel vaker ze terug stuur van ‘nou kijk daar nog maar eens even’. Laatst zei ik nou volg me

zou je dit zelf ook wel kunnen oplossen, kijk maar eens even daar of zoek het nog even. (Leidinggevende 8, middenkader).

Resultaatgericht leiderschapsgedrag

Onder het resultaatgericht leiderschap hebben een aantal zaken gezorgd voor een verbreding van de kennis en het bewustzijn. Allereerst hebben de leidinggevendenden allen veel geleerd van de theorie omtrent het uitzetten en vasthouden van de koers. Ze hebben hierbij geleerd om gebruik te maken van ‘storytelling’. Eén leidinggevende zegt hierover het volgende:

“Het belangrijkste (...) vond ik eigenlijk storytelling. Dat ging over een visie waar je met elkaar (...) naar toe wil, en dat je dat koppelt aan een ervaring uit je persoonlijke leven. Dat is mij heel erg blij gebleven.” (Leidinggevende 12, middenkader).

Ook zonder de hulp van storytelling was het voor de deelnemers een belangrijk leerpunt om weer even bewust te zijn van het belang van het uitdragen van de koers. Hierbij hebben zij geleerd dat het van belang is om kristal helder te zijn in de formulering van het doel en de richting van de koers.

“Nou (...) duidelijk de boodschap communiceren van waar wil je naartoe en blijven communiceren, blijven herhalen, dus dat is een belangrijke. Het is ook (...) dat je meer vanuit de strategie (...) kijkt naar het UMC belang in minder naar het individuele belang op dit moment. Het is wel goed om dat aan de mensen uit te leggen. (Leidinggevende 13, middenkader).

“ (...) van mij vragen zij duidelijkheid en een heldere visie, dat is wat ze nodig hebben, daar zit een sterke behoefte. Dat heb ik me nog nooit zo sterk gerealiseerd als nu. En ook mede ingegeven door de leergang denk ik, dat ik daar bewuster van ben, dat mensen dat wel nodig hebben (...). (Leidinggevende 14, middenkader).

Naast het verduidelijken van het doel hebben de leidinggevendenden uit het middenkader meer inzicht gekregen in het belang van het innemen van hun positie. Hierover wordt het volgende gezegd:

“(...) we hebben bijvoorbeeld iets geleerd over dat (...) dat wij binnen het UMC heel erg geneigd zijn om op gelijkwaardig niveau te communiceren met onze meerdere maar ook met onze ondergeschikten. (...) en dat doe ik zelf ook heel erg en daar hou ik ook van (...) maar, als ik iets vraag aan mijn teamleiders dan verwacht ik wel dat ze het doen, maar ik vraag het

ik zeg niet van 'dit moet je doen of ik verwacht van je dat je dit', op die manier praten wij met elkaar. Als je vragen stelt kan iemand ook nee zeggen en dat is niet wat ik wil dus dat heeft wel ook een bepaald inzicht gebracht in (..) hoe breng je soms een boodschap over (...).”(Leidinggevende 15, middenkader).

4.3 Niveau 3 van Kirkpatrick's evaluatiemodel: Gedragsverandering

De perceptie van de deelnemer aan de training bepaald zowel zijn houding als het gedrag (Gilbert et al., 2011; Wright en Nishii, 2007). Daarbij verklaarde Bateson (1972) dat een verandering in kennis en vaardigheden zorgt voor een verandering in gedrag. De hierboven besproken houding en de opgedane kennis en vaardigheden hebben dus invloed op het gedrag. Het derde niveau van Kirkpatrick (1967) meet de gedragsverandering. Zichtbaar is dat de twee voorafgaande niveaus in het model van Kirkpatrick (1967) invloed hebben op het derde niveau namelijk de gedragsverandering. De gedragsverandering is in kaart gebracht door de deelnemers te bevragen naar concrete situaties en voorbeelden waarin zij dankzij de leiderschapstraining ander gedrag vertonen dan vóór de training.

Mensgericht leiderschapsgedrag

Een van de hoofddoelen van dit onderzoek is om te onderzoeken of dankzij de leiderschapstraining het mensgericht leiderschapsgedrag van de leidinggevendens daadwerkelijk is veranderd.

Het Fundament: kerntraject voor direct leidinggevendens

De gedragsverandering met de meeste impact op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag betreft de ontwikkeling van coachend gedrag onder de direct leidinggevendens. Eén van de leidinggevende gaf middels voorbeelden aan al op een coachende manier te werken. Echter gaven zes van de zeven direct leidinggevendens aan voorheen op een zorgende manier om te gaan met de vraagstukken van hun medewerkers. Wanneer medewerkers aan kwamen met een probleem, maakten zij zichzelf probleemeigenaar en zorgden ze voor een oplossing. Dankzij de training is daar verandering in gekomen. Niet alleen is hier inzicht in vergaard ook geven leidinggevende middels voorbeelden hoe ze het in praktijk brengen. Nu coachen en sturen de leidinggevendens hun medewerkers op het nemen van verantwoordelijkheid in het oplossen van vraagstukken. Deze gedragingen kunnen worden gekoppeld aan de mensgerichte leiderschapsgedragingen *supporten*, *empoweren* en *ontwikkelen* (Yukl, 2012). De

leidinggevende vertoont supportend gedrag door de medewerkers aan te moedigen wanneer zij voor een moeilijke taak staan (Yukl, 2012). Daarnaast zorgt de leidinggevende voor coaching om de medewerker te ontwikkelen. Doordat de leidinggevendens zichzelf niet meer probleemeigenaar maken creëren ze ruimte en mogelijkheden voor de medewerker om zijn vaardigheden te ontwikkelen en toe te passen in het werkveld. Het *empoweren* komt naar voren doordat de leidinggevende de medewerkers vraagt naar ideeën en suggesties. Doordat zij de probleemoplossing bij de medewerker zelf laten, verstrekken ze autonomie en invloed in het werkproces. De volgende fragmenten illustreren concrete situaties waarin dit tot uiting is gekomen:

“Ja bijvoorbeeld iemand in mijn team die heeft de afgelopen tijd wat moeite met de taken die bij haar liggen, niet zo zeer dat ze het niet aankan maar dat ze het minder leuk vindt en het gevoel heeft dat taken in haar schoenen worden geschoven wat niet de bedoeling was. In ieder geval er zit een verschil in wat zij had verwacht dat het zou zijn en wat het uiteindelijk is. Ik merk ik wil haar eigenlijk heel erg helpen door het voor haar op te lossen maar ik kan het niet oplossen dus ik probeer ook wel echt actiever te vragen 'Wat heb jij nu nodig?' en 'Kom eens met een alternatief' en 'Hoe zou je het zelf doen?'. Dat zijn wel dingen die ik bij meerdere gesprekken nu actief doe.” (Leidinggevende 4, direct leidinggevendens).

“Nu ben ik met haar samen een project aan het doen. Eerst was het heel erg dat ik tegen haar zei: Dit moet je gaan doen, we moeten met die gaan praten, en nu laat ik dat los en dat vindt ze doodeng. Af en toe stort het ook bijna in maar ik laat mensen ook af en toe bewust een beetje zwemmen want ik weet dat ze uiteindelijk wel een boei pakken (...). Als ik het op ga lossen leren ze nooit zwemmen. Dus dat doe ik echt, die tik ik zo over de rand terug. Het werkt eigenlijk heel goed want zij groeit daarin, nu heeft ze zelf (...) iets geregeld en ze waren hartstikke enthousiast, dus ik zeg: 'Superleuk'. “(Leidinggevende 1, direct leidinggevendens).

The Next level: kerntraject voor leidinggevendens uit het middenkader

Op gebied van concrete gedragsverandering was er een duidelijk verschil te merken tussen de groep direct leidinggevendens en de leidinggevendens uit het middenkader. Dit verschil was vooral te bemerken in de mate van gedragsverandering op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag. Leidinggevendens uit het middenkader gaven aan dat er nauwelijks nieuwe kennis is opgedaan op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag. Bij bevraging naar concrete situaties waarin zij anders hebben gehandeld op gebied van mensgericht leiderschap

werd geen duidelijk antwoord verstrekt. Allen gaven aan dat het goed was om de theorie inzake bijvoorbeeld coaching nogmaals te horen maar bij vragen inzake gedragsverandering gaven zij aan niets te hebben veranderd. Bij het vernoemen van de definitie van mensgericht leiderschap gevolgd door de vraag “De training had ook als doel het mensgericht leiderschap te verbeteren, hoe heeft u dit ervaren?” werd geen toelichting gegeven op nieuw opgedaan gedrag. In onderstaand citaat is te zien hoe de leidinggevenden ontkennen te zijn veranderd in mensgericht leiderschapsgedrag:

“Ja (...) toen ik (...) naar deze competenties allemaal keek. (...) vooraf aan de training doe je ook een 360 graden feedback (...) en daar kwam uit dat ik dat allemaal al bezit (...). Hé dus ik ben (...) van nature een leider ben en dat ook al in de praktijk toepas. Dus dat is (...)mooi en fijn want ik heb in de training gezegd dat ik dat als een cadeautje zie want daar hoef ik niet zoveel voor te doen (...).”(Leidinggevende 9, middenkader).

“Maar ik weet niet of ik nu echt iets anders doe.”(Leidinggevende 15, middenkader).

Resultaatgericht leiderschapsgedrag

Het tweede hoofddoel van dit onderzoek is om te onderzoeken of het resultaatgericht leiderschapsgedrag dankzij de leiderschapstraining daadwerkelijk is veranderd in de praktijk. Evenals bij het onderzoek naar mensgericht leiderschapsgedrag is via analyse van de interviews gecontroleerd of er daadwerkelijk een verandering in resultaatgericht leiderschapsgedrag heeft plaatsgevonden. Hierbij zijn de leidinggevenden bevraagd naar concrete situaties en voorbeelden waarin zij dankzij de leiderschapstraining zich anders gedragen dan vóór de training.

Het Fundament: kerntraject voor direct leidinggevenden

Bij de groep van direct leidinggevenden hebben een aantal gedragsveranderingen plaatsgevonden op gebied van resultaatgericht leiderschapsgedrag. Allereerst heeft een gedragsverandering plaatsgevonden in het aanspreken van medewerkers op ongewenst gedrag dat niet bijdraagt aan de doelstellingen en de koers. In de training is gebruik gemaakt van een theorie op gebied van een ‘stop opdracht’. Het aanspreken op ongewenst gedrag komt in de theorie van Yukl (2012) terug in het monitoren, het verduidelijken en de probleem oplossende activiteiten van de leidinggevende. Allereerst monitort de leidinggevende de werkactiviteiten

van de medewerker met als doel het identificeren van problemen en mogelijkheden (Yukl, 2012). Hierbij identificeert de leidinggevende het probleem via monitorend gedrag. Daarna verduidelijkt de leidinggevende werkobjectieven door het helder communiceren van doelen, prioriteiten en het uitleggen van procedures en regels (Yukl, 2012). De ‘stop opdracht’ is door twee van de zeven direct leidinggevendenden in praktijk gebracht. De rest van de leidinggevendenden hebben de ‘stop opdracht’ niet benoemd toen gevraagd werd naar verandering in resultaatgericht leiderschapsgedrag. Hieronder een voorbeeld van de ‘stop opdracht’:

“Ik heb mensen in mijn team, die vinden het moeilijk om los te laten. "Ja toen dit besloten werd, maar ik zit daar nog steeds mee". Ik durf daar nu steeds beter tegen te zeggen: "Ik zie dat je het moeilijk vind, stop daar mee. Je bereikt daar niets mee, we gaan het niet meer doen. We gaan vooruit kijken". Het helpt, dat mensen denken ja je hebt eigenlijk ook gelijk ook, want ik bereik er niets mee.” (Leidinggevende 1, direct leidinggevendenden).

In lijn met het aanspreken op ongewenst gedrag ligt het verhelderen van doelen en het duidelijk communiceren van de koers. Uit data is gebleken dat vier van de zeven direct leidinggevendenden nieuw gedrag vertonen in het verduidelijken van werkobjectieven en organisatiedoelstellingen. De leidinggevendenden die hierin niet zijn veranderd, gaven aan dit al te doen of het kwam niet ter sprake in hun aangedragen casuïstiek. Het verhelderen van doelen en het duidelijk communiceren van de koers kan in de theorie van Yukl (2012) inzake resultaatgericht leiderschapsgedrag worden geschaard onder plannen en organiseren, en verduidelijken. De leidinggevende vertoont plannend en organiserend gedrag wanneer deze besluiten maakt over doelen en prioriteiten. Het verduidelijken van werkobjectieven is precies wat de leidinggevendenden in deze leiderschapstraining hebben geleerd. De voornaamste gedragingen die naar voren kwamen waren het uitleggen van werk verantwoordelijkheden en het communiceren van doelen, prioriteiten en deadlines

“Nu was er weer (...) die dacht ik ga de leiding vertellen dat we het willen hebben, maar het is net andersom de leiding die zet de koers uit en die bepaalt de strategie want we willen (...) daar over 3 jaar staan, dan moeten we nu beginnen. En daar past die persoonlijkheid of dat gedrag wat jij nu vertoont, dat pas daar niet in. En dat hebben we op een nette manier vertelt tegen die dame. Die casus geoefend en dan het gesprek aan gegaan en de ruimte laten ontstaan voor een slechte beoordeling. (...) dat je dan gelijk afspraken maakt van goh

wat gaan we dan het komende jaar samen doen om dat tot een goed eind te brengen?”
(Leidinggevende 7, direct leidinggevenden).

*“En ik denk in die zin wel, wat er misschien is veranderd is dat ik iets minder reactief ben geworden en wat meer assertief in als er bijvoorbeeld iemand bij mij komt en ik weet een beetje de situatie dat ik van te voren al denk: ‘Oké maar wat ik in elk geval wil is dat je deze en deze dagen wel blijft werken’. Ik noem maar even een (...) voorbeeld maar dat ik me niet helemaal laat meevoeren met de emotie van de medewerker, maar wel mensgericht blijf. Wel dat empathie en dat sensitieve behoud, maar toch het afdelingsresultaat voor ogen houden.”***(Leidinggevende 2, direct leidinggevenden)**

The Next level: kerntraject voor leidinggevenden uit het middenkader

In tegenstelling tot gedragsverandering op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag heeft er op gebied van resultaatgericht leiderschapsgedrag wel verandering plaatsgevonden in het gedrag van de leidinggevenden uit het middenkader. De groep van leidinggevende uit het middenkader hebben vooral veel gedragsverandering vertoont op gebied van het helder uitdragen van de koers. Opvallend was dat het overgrote deel van de leidinggevenden aangaven veel te hebben geleerd inzake het verhelderen van strategische doelstellingen maar, bij bevraging naar hoe ze dit concreet in de praktijk hebben gebracht werden weinig voorbeelden gegeven. Ongeveer vier van de acht leidinggevenden heeft na de training ander gedrag vertoont op gebied van verduidelijking, monitoren, probleem oplossing en plannen en organiseren. De leidinggevenden wezen de medewerkers na de leiderschapstraining meer op de doelen die zij dienen te behalen, hoe ze die kunnen behalen en welke resultaten er worden verwacht van de medewerkers. Ze controleerden prestaties en voerden evaluatiegesprekken uit met medewerkers. Ook het duidelijk vasthouden aan een besluit kwam naar voren. Onderstaande citaten ondersteunen deze gedragsveranderingen:

*Ik ben begonnen eigenlijk met het eerst bespreekbaar maken, dat iemand minder produceert dan ik zou verwachten, en wat de redenen zijn. En in samenspraak kijken wat heeft de persoon dan nodig om meer te kunnen presteren? En dan op een gegeven moment weer kijken of op een andere manier levert dat meer op? En als dat niet zo is dan moeten we het niet oneindig volhouden. Toch het liefst een manier zoeken om hem meer te laten doen. **(Leidinggevende 8, middenkader).***

“Soms kunnen die emoties zo hoog oplopen dat je denkt: ‘oh misschien moeten we nog maar een beetje water bij de wijn of moeten we toch maar terug naar A’, maar (...) ik ook wel merkte, bij iets wat er speelde (...) hier gaat de pleuris uitbreken. Dat woord heb ik ook geleerd op de training, nou dat moet, wij houden onze rug recht, want wij willen naar B. (...) wij gaan gewoon door in plaats van dat we dan zeggen ‘moeten we misschien toch even terugkomen op onze afspraken?’ of ‘moeten we misschien zelfs een nieuwe leidinggevende?’ Nee het management moet gewoon mee en wij gaan gewoon door. Dat hebben we zo doordat ik dat zo stellig in die training had geleerd en ik was zo overtuigend van (...) zo moeten we het gewoon doen, en ja dat is (...) volgens mij hartstikke goed. Het is nog niet dat we al bij B zijn maar we zijn in ieder geval niet terug naar A.” (**Leidinggevende 9, middenkader**).

In onderstaande tabel worden de uitkomsten van de drie evaluatie niveaus van Kirkpatrick (1967) kort samengevat.

Tabel 1: Samenvatting van de uitkomsten van de drie evaluatieniveau 's van Kirkpatrick (1967).

	Direct leidinggevenden		Middenkader	
	Mensgericht	Resultaatgericht	Mensgericht	Resultaatgericht
Houding	Positief		Positief	
Kennis & Vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Vasthouden aan koers en visie 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling • Helder doel en uitdragen visie • Innemen positie
Gedragsverandering	<ul style="list-style-type: none"> • Coachend gedrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanspreken op ongewenst gedrag • Verhelderen doelen en verduidelijken visie en koers 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Verhelderen doelen en verduidelijken visie en koers • Vasthouden aan besluit • Controleren prestaties

4.4 Bevorderende factoren bij transfer van training

Na de bevraging naar veranderd gedrag werd gevraagd naar de belemmerende en bevorderende factoren. Met de vraag 'Zijn er ook dingen die [antwoord deelnemer] moeilijk of juist makkelijk hebben gemaakt?' en 'Wat heeft dit makkelijk gemaakt?' is gepoogd te onderzoeken welke factoren de transfer van training in de praktijk hebben vergemakkelijkt. Veel factoren hebben als bevorderend gewerkt in de transfer van het geleerde uit de training naar het werkveld.

De overgrote meerderheid van beiden groepen leidinggevendenden gaven aan dat ze het gebruik van casuïstiek en rollenspellen ervaren als vergemakkelijking in het uitvoeren van het geleerde in de praktijk.

“De voorbeelden in die modules waren wel heel erg herkenbaar. Je kon ook zelf casuïstiek inbrengen en dan kon je dat oefenen op elkaar. Dat maakt wel dat je de volgende dag denkt en nou ga ik dat gesprek wel voeren want ik zit er al drie maanden tegenaan te hikken en ik ga het gewoon doen.” (Leidinggevende 1, direct leidinggevende).

Eveneens werd de groepssamenstelling en groepsdynamiek die ontstond tijdens de training als bevorderend ervaren. Dit kan gelinkt worden aan de steun van de collega leidinggevendenden die in de groep zaten. De steun die ervaren wordt vanuit de omgeving werkt bevorderend voor de transfer van training (Burke & Hutchins, 2007). Dit kwam onder andere naar voren in de volgende uitspraken:

“Ik vond de groep heel prettig. In het begin was het nog wel even aftasten, van huh we zijn allemaal heel verschillende types en hebben we wel wat aan elkaar? Maar er was (...) veel vertrouwen in de groep dus dat was fijn. Dat maakt het ook dat het iedere keer wel weer leuk was om daar naar toe te gaan. (...)wat ik vooral eigenlijk altijd leuk vind is om het observeren van anderen, dat je daar dan ook altijd wel veel uit kunt halen.”

(Leidinggevende 4, direct leidinggevendenden).

“Je ontmoet heel veel andere mensen en ik vind het prettig/ het geeft mij heel veel energie om af en toe met andere mensen te praten die op een hele andere manier naar jou kijken. Dus ik heb in die training of daarna wel eens met een andere leidinggevende (...) gesproken omdat we een leuke klik hadden of omdat je net even wordt aangesproken op bepaalde kwaliteiten die zichtbaar worden in een training die in het dagelijks functioneren niet meer zo zichtbaar zijn omdat je maar gaat en daarin je verantwoordelijkheden hebt. Ik merk dat me dat een hele goeie positieve drive weer gaf om weer door te gaan en te denken (...) dat je ook weer wat

meer terug hoort van andere kanten (...) wie je bent en dat is wel (...) echt heel leuk en positief.” (Leidinggevende 3, direct leidinggevend).

Daarnaast werd de steun van de leidinggevende van de deelnemers aan de training als positief ervaren.

“Ik denk dat de steun van de leidinggevende belangrijk is. In mijn geval was dat een positieve factor. Ik denk dat als dat tegen je werkt, als iemand een beetje desinteresse toont of niet de tijd voor jou maakt, dan kan dat heel demotiverend werken. Maar in mijn geval was dat niet zo.” (Leidinggevende 2, direct leidinggevend).

Ten slotte gaven alle leidinggevendenden aan het als prettig te hebben ervaren dat de training plaatsvond op een locatie buiten het UMC. De ene keer dat het toch in het UMC plaatsvond werd als onprettig ervaren. (Zie tabel 2 voor een korte samenvatting)

4.5 Belemmerende factoren bij transfer van training

Met de vraag 'Wat heeft het in de praktijk brengen van het geleerde moeilijk gemaakt?' is onderzoek verricht naar de factoren die de transfer van de leiderschapstraining in de praktijk hebben verhinderd. De belemmerende factoren waren vooral op procesmatig gebied aanwezig. Het ging hier vooral over de indeling van de trainingdagen en de indeling van de groepen. De indeling van de groepen werd opvallend genoeg naast bevorderend ook als belemmerend ervaren wegens het gebrek aan variatie in instapniveau van de deelnemers. Enkel deelnemers hadden graag meer deelnemers op gelijk niveau gezien om zich aan op te trekken.

De belangrijkste belemmerende factor die door de gehele groep is uitgesproken betreft de verwarring die is veroorzaakt door de boodschap in één van de modules. De boodschap in de module over verandering strookte niet met de perceptie van de leidinggevendenden inzake de visie van het UMC Utrecht. Volgens de leidinggevendenden die deelnamen aan de leiderschapstraining staat het creëren van draagvlak centraal in de UMC visie. Echter in de module over verandering werd getraind op het laten bestaan van weerstand en het negeren van draagvlak. Veel leidinggevendenden zijn in de praktijk tegen deze tegenstrijdigheid aangelopen waardoor ze het geleerde niet hebben kunnen uitvoeren. Er is bij hen verwarring en onzekerheid ontstaan inzake het geleerde. Deze belemmerende factor kan worden gelinkt aan de eerder besproken theorie waarin een discrepantie tussen het trainingsdesign en het

werkklimaat belemmerend is bevonden (Burke & Hutchins, 2007). Eveneens ontstond door deze verwarring een kloof tussen enkelen deelnemende leidinggevenden en hun eigen leidinggevende. Onderstaand citaat illustreert de verwarring en onzekerheid:

“Ja bijvoorbeeld de laatste module dat ging over 'jij als veranderaar' en toen bleek achteraf dat er een beetje een mismatch was tussen onze leidinggevende en wat wij hadden geleerd. Dan had zij, de top 60 en wij hebben dan bijvoorbeeld iets geleerd over dat het wel bij verandering gewoon normaal is of eigenlijk moet je daar doorheen, dat mensen even in verwarring zijn. Er werd eigenlijk gezegd; ‘de pleuris moet dan (...) uitbreken bij de mensen zodat ze gaan veranderen’, vanuit de psychologie werd dat ons zo gedoceerd, maar (...) mijn leidinggevende stond daar heel anders in die had zo iets van nee dat is helemaal niet de bedoeling, ik wil het juist rustig houden dat was juist de boodschap. Maar de trainers zien draagvlak als een illusie als je echt iets wil veranderen dan heb je geen draagvlak nodig dan moet je gewoon zeggen 'oké we zijn nu bij A dit is B daar gaan we naartoe, punt. Ja en dan komt er stress.” (Leidinggevende 14, middenkader).

Ja dat zijn, wij zitten net onder de top 60. Een laag zeg maar. Die hebben (...)zo'n training gehad. (...) Ik weet in ieder geval de Top 60 heeft als eerste een training gehad en die is niet geheel vergelijkbaar met wat wij hebben gekregen omdat wij net de laag daaronder zijn en dat is denk ik echt een gemiste kans. Daarin hebben wij dingen geleerd die zij niet hebben geleerd, en hebben zij weer dingen geleerd die wij niet hebben geleerd en zullen we op die vlakken elkaar dus minder makkelijk vinden en ook niet in dezelfde lijn in de organisatie zitten. En dat is denk ik toch wel jammer. (Leidinggevende 8, middenkader).

Ook bestond bij 1/3 van de deelnemers verwarring inzake de vertaling van de UMC strategie ‘Connecting U’ in de leiderschapstraining. Deze groep leidinggevenden vonden dat de strategie niet goed naar voren is gekomen in de leiderschapstraining. Dit maakte het voor de deelnemers moeilijk om de aansluiting te vinden met de praktijk en eveneens de vernieuwde strategie. Leidinggevenden bemerkten deze verwarring in de praktijk vooral bij het uitvoeren van het geleerde, ze vroegen zich hierbij af of hun gedrag ook in lijn was met de *groundrules* vanuit de UMC strategie. Dit kan ook worden toegeschreven aan het feit dat vanuit het UMC Utrecht de verwachting is gekweekt dat de leiderschapstraining zou aansluiten op de vernieuwde strategie en dat de training deze zou weerspiegelen. De verwarring zorgde voor

onzekerheid die het proces van gedragsverandering in de praktijk bemoeilijkte. Het volgende werd hierover gezegd:

“Nou wat ik het lastige eraan vind is (...) ik mis de aansluiting tussen Connecting U en wat willen we nu? Dus hoe spelen we daarop in? Het samenwerken zat ook al in de oude strategie en dat helpt elkaar opzoeken dus dat vind ik dan wel een hiaat. En het is mij ook volkomen onduidelijk hoe die Top60 nou aansluit naar het programma waar wij nu in zitten. Als het nou gaat over groundrules, die zitten er gewoon niet in. In de training niet.” (Leidinggevende 13, middenkader).

De belemmerende factoren in dit onderzoek sluiten in de literatuur vooral aan op de theorie van Burke en Hutchins (2007) die aangeven dat een discrepantie tussen de theorie onderwezen vanuit de training en het werkklimaat belemmerend kan werken. De kloof die hierdoor ontstaat tussen de deelnemer van de training en de leidinggevende van de deelnemer kan geschaard worden onder de theorie van Yukl (2008). Yukl (2008) geeft eveneens aan dat dit belemmerend werkt in de transfer van het geleerde uit de training.

Tabel 2: Samenvatting van de factoren die de transfer van training hebben beïnvloed

Bevorderende factoren	Belemmerende factoren
<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van casuïstiek en rollenspellen • Groepssamenstelling en dynamiek • Steun van de leidinggevende van de deelnemer aan de training • Externe locatie van de leiderschapstraining 	<ul style="list-style-type: none"> • Indeling trainingsdagen • Indeling groepen (variatie in functie en kennis) • Discrepantie trainingsdesign en werkklimaat • Kloof geleerde kennis en gedragingen van de leidinggevende deelnemer en de leidinggevende van de deelnemer

5. Conclusie

Dit onderzoek betrof een evaluatie van de effecten van leiderschapstraining bij het UMC Utrecht, waarbij een focus lag op gedragsverandering bij leidinggevenden op gebied van mens- en resultaatgericht leiderschapsgedrag. Daarnaast is onderzoek verricht naar de factoren die de transfer van training beïnvloeden. Middels interviews met 15 respondenten is onderzocht hoe en of leiderschapstraining gedragsverandering voortbrengt en welke factoren hierbij bevorderend en belemmerend hebben gewerkt. Dit hoofdstuk focust zich op het beantwoorden van de onderzoeksvraag en deelvragen. Allereerst zal de hoofdvraag: ‘Wat zijn de effecten van leiderschapstraining op mensgericht en resultaatgericht leiderschapsgedrag?’ worden beantwoord. Daarna volgen de antwoorden op de vraag: ‘Welke factoren hebben de transfer van training beïnvloed?’.

5.1 Wat is het effect van de leiderschapstraining op mensgericht leiderschapsgedrag? (Welk concreet gedrag brengt de training naar voren?)

De transfer van het geleerde uit de training en daarbij de verandering in het mensgericht leiderschapsgedrag werd geëvalueerd aan de hand van Kirkpatrick’s (1967) drie niveaus van evaluatie te weten houding, kennis en vaardigheden en gedrag.

De houding van de deelnemende leidinggevenden ten aanzien van de leiderschapstraining was erg positief. Gebleken is dat het overgrote deel van de leidinggevenden een positieve instelling had over de leiderschapstraining en de bruikbaarheid van de training. Naast een positieve houding is er veel kennis opgedaan op verschillende vlakken en er is extra bewustzijn gecreëerd in het gedrag van de leidinggevenden. Het overgrote deel van de deelnemers heeft op gebied van mensgericht leiderschap geleerd wat hun persoonlijke leiderschapsstijl is en hoe hun handelen wordt beïnvloed door hun persoonlijke normen, waarden en overtuigingen. De meest op de voorgrond tredende gedragsveranderingen op gebied van mensgericht leiderschap is het coachend leiding geven. Hier is goed zichtbaar hoe het opdoen van kennis inzake coaching vaardigheden ook daadwerkelijk heeft gezorgd voor een verandering in coachend gedrag. Waar voorheen de leidinggevenden probleemeigenaar werden over de problemen van hun medewerkers, coachen ze hen nu in het nemen van eigen verantwoordelijkheid in het oplossen van hun probleem. Het coachende leidinggeven werd na de leiderschapstraining vooral veel beoefend door de direct leidinggevenden namelijk door zes van de totaal zeven direct leidinggevenden. De groep leidinggevenden uit het

middenkader hebben geen verandering vertoond in mensgericht leiderschapsgedrag. Hun houding ten aanzien van de training was weliswaar positief, maar de kennis en vaardigheden uit de leiderschapstraining inzake het mensgericht leiding geven zagen ze echter niet als nieuw. Bij de bevraging naar het mensgericht leiderschap werd door zeven van de acht leidinggevendenden uit het middenkader geconcludeerd dat zij deze vaardigheid al herhaaldelijk in andere leergangen hebben beoefend en dit ook al toepassen in het werkveld.

Er kan worden geconcludeerd dat de leiderschapstraining voor de direct leidinggevendenden effectief is geweest op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag. Bij zes van de zeven direct leidinggevendenden is het mensgericht leiderschapsgedrag gewijzigd naar een meer coachende manier van leiding geven. Bij de leidinggevendenden uit het middenkader heeft geen concrete gedragswijziging plaatsgevonden op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag en kan daar als minder effectief worden gezien.

5.2 Wat is het effect van de leiderschapstraining op resultaatgericht leiderschapsgedrag? (Welk concreet gedrag brengt de training naar voren?)

Net als bij het onderzoek naar de effecten van leiderschapstraining op mensgericht leiderschapsgedrag is bij het onderzoek naar resultaatgericht leiderschap geëvalueerd op de drie niveaus van Kirkpatrick (1967). De houding ten opzichte van de leiderschapstraining was positief, alle vijftien deelnemers waren te spreken over de training. Verbreding van kennis en vaardigheden heeft vooral plaatsgevonden op gebied van het uitdragen van de koers en visie naar de medewerkers. De gedragsverandering op gebied van resultaatgericht leiderschapsgedrag heeft dan ook betrekking op het helder en herhaaldelijk communiceren van de koers en visie van het UMC Utrecht. Van de direct leidinggevendenden hebben vier van de zeven leidinggevendenden ander gedrag vertoond in het verhelderden van de organisatie doelen. Het veranderde gedrag had vooral betrekking op het uitleggen van verantwoordelijkheden aan de medewerkers, het communiceren van de organisatie doelen en het stellen van prioriteiten en deadlines.⁶ Hiernaast hebben twee van de zeven direct leidinggevendenden ander gedrag vertoond op gebied van probleem oplossing. Ze hebben dit in praktijk gebracht door het gebruik van de stop opdracht techniek. Wanneer de medewerker gedrag vertoonde wat niet in lijn was met de koers en visie van de organisatie gaf de leidinggevende aan dat dit gedrag niet gewenst was en verzocht de medewerker hier mee te stoppen. Bij de leidinggevendenden uit het middenkader hebben vier van de acht leidinggevendenden ander gedrag vertoont op het gebied

van het verhelderen van de koers. Zij gebruikten onder andere een techniek genaamd ‘*storytelling*’ om de koers uit te dragen via een persoonlijk aansprekend verhaal. Eveneens maakten zij gebruik van verduidelijkend gedrag door de medewerkers te wijzen op wat ze te doen staat en hoe ze dat kunnen doen. Daarbij schetsten ze duidelijkheid in wat er van de medewerkers werd verwacht qua resultaat. Beiden groepen vertoonden monitorend gedrag. Het gewijzigde gedrag uit zich in het feit dat er meer wordt geëvalueerd. Bij de evaluaties wordt gepeild of de medewerkers middels hun werkactiviteiten bijdragen aan het uitdragen van de koers en of ze in lijn werken met de visie van het UMC.

Geconcludeerd kan worden dat voor zowel de direct leidinggevenden als de leidinggevenden uit het middenkader de leiderschapstraining op gebied van resultaatgericht leiderschapsgedrag effectief is geweest. Twee van de zeven direct leidinggevenden hebben nieuw gedrag vertoond inzake het aanspreken van de medewerkers op ongewenst gedrag. Daarnaast hebben vier van de zeven direct leidinggevenden hun gedrag aangepast om het doel van het UMC Utrecht te verduidelijken en de koers te blijven communiceren. Bij de leidinggevenden uit het middenkader hebben vier van de acht leidinggevenden ander gedrag vertoont in het verhelderen van de koers en het duidelijker communiceren van de doelen.

5.3 Welke factoren werken bevorderend bij de transfer van de kennis en vaardigheden opgedaan in de leiderschapstraining?

Het gebruik van casuïstiek en rollenspellen in de training werd benoemd als de meest bevorderende factoren in de transfer van training. Daarnaast werd de groepssamenstelling en de ontstane groepsdynamiek als prettig ervaren. Deze werkte tevens bevorderend in de transfer van leiderschapstraining omdat de leidinggevenden steun vonden bij elkaar in het in de praktijk brengen van het geleerde. De steun van de leidinggevende van de deelnemer aan de leiderschapstraining werd eveneens als bevorderend genoemd in de transfer van training. De aanmoediging, steun en het sparren met de leidinggevenden hielpen de deelnemers van de leiderschapstraining in het implementeren van het geleerde uit de training. Als laatst werd de locatie door velen benoemd als bevorderende factor in de transfer van training. Hierbij werd verklaard dat fysieke afstand van de werkomgeving zorgde voor een betere focus en minder afleiding.

5.4 Welke factoren werken belemmerend bij de transfer van de kennis en vaardigheden opgedaan in de leiderschapstraining?

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de meest belemmerende factor in de transfer van training was dat er een discrepantie zat in de theorie die in de training werd onderwezen en de beoogde uitvoering van de hogere management laag in het UMC Utrecht. De boodschap van één van de modules was om draagvlak te negeren en weerstand te laten bestaan. Dit staat haaks op wat er in de praktijk wordt verwacht van de leidinggevend en dat is dat zij draagvlak creëren en weerstand indammen.

Tevens gaven de leidinggevend en uit de training aan dat hun verwachtingen inzake de inhoud van de leiderschapstraining niet goed waren gemanaged. Zij hadden verwacht om meer terug te zien van de vernieuwde strategie van het UMC Utrecht en van de *groundrules* die de managementlaag boven hen als maatstaaf gebruiken. Het feit dat dit wel werd verwacht en niet gebeurde zorgde bij de deelnemende leidinggevend e voor verwarring. Deze verwarring van hoe het geleerde uit de training aansloot op de nieuwe strategie en de *groundrules* maakten hen op bepaalde gebieden onzeker in het uitvoeren van het geleerde in de praktijk.

6. Discussie

In het laatste hoofdstuk zal de koppeling tussen de theorieën uit de literatuur en de resultaten worden bediscussieerd. Vervolgens zullen de methodologische beperkingen worden geëvalueerd. Waarna een aantal aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden belicht. Ten slotte zullen enkele aanbevelingen worden geformuleerd voor de praktijk.

6.1 Koppeling literatuur en resultaten

Dit onderzoek had als doel om de effecten van een leiderschapstraining te evalueren. Daarnaast had het als doel om via kwalitatief onderzoek te analyseren welke factoren de transfer van kennis opgedaan in de training beïnvloeden. Eerst zullen enkelen bevindingen worden opgesomd die in lijn zijn met de eerder besproken literatuur. Hierna zal een blik worden geworpen op de bevindingen die niet in lijn zijn met de vooraf besproken literatuur.

In lijn met de theorie van Burke en Hutchins (2007) kan geconcludeerd worden dat de positieve houding, van de deelnemers aan dit onderzoek, het draagvlak en de motivatie van de deelnemers hebben bevorderd. Draagvlak en motivatie voor de leiderschapstraining draagt positief bij aan de transfer van training (Burke & Hutchins, 2007).

De meest opvallende bevinding van dit onderzoek is het feit de positieve houding en kennis inzake gesprekstechnieken en coaching daadwerkelijk hebben gezorgd voor een verandering in leiderschapsgedrag onder de direct leidinggevenden. De direct leidinggevenden hebben na de training veel meer coachend gedrag vertoont. Dit coachende gedrag kan worden geschaard onder de leiderschapsgedragingen van Yukl (2012) namelijk ontwikkelen, *empoweren*, en het *supporten* van medewerkers. Eveneens kan deze bevinding worden gekoppeld aan de theorie van Bateson (1972) die aantoont dat een verandering in kennis automatisch zorgt voor een verandering in gedrag. Op het gebied van resultaatgericht leiderschapsgedrag was er eveneens veel verandering in gedrag na de leiderschapstraining. De resultaatgerichte leiderschapsgedragingen verduidelijken, probleem oplossen, plannen en organiseren en monitoren die vanuit de literatuur zijn geschetst sluiten aan bij de gewijzigde gedragsverandering in de praktijk (Yukl, 2012).

De factoren die de transfer van het geleerde naar de praktijk hebben beïnvloed kwamen veelal overeen met de eerder besproken literatuur. Burke en Hutchins (2007) gaven aan dat bij een goed transferklimaat, waarbij de werkomgeving en het interventie design en de toepassing

hiervan in lijn liggen, een positief effect heeft op de transfer van het geleerde uit de training naar de praktijk. Gebleken is dat de steun van de leidinggevende bevorderend heeft gewerkt in de transfer van training, dit komt overeen met de theorie van Burke en Hutchins (2007). Daartegenover is in lijn met de theorie van Burke en Hutchins (2007) bevonden dat tegenstrijdigheden tussen de deelnemers aan de training en hun leidinggevendens hebben gezorgd voor verwarring in het vertalen van het geleerde in de praktijk.

Uit dit onderzoek is in mindere mate naar voren gekomen hoe de perceptie van de leidinggevendens tegenover de leiderschapstraining heeft gezorgd voor de transfer van het geleerde naar de praktijk. Een positieve houding is bevonden in dit onderzoek echter is in de interviews niet diep genoeg ingegaan op de werkelijk perceptie inzake het nut van de leiderschapstraining. Aansluitend op de perceptie spelen de karakteristieken van de deelnemers aan de leiderschapstraining een rol in de vertaling van het geleerde in de praktijk (Burke & Hutchins, 2007). Volgens Burke en Hutchins (2007) hebben het intellectuele vermogen, de zelfovertuiging in het doen van trainingstaken, de motivatie, en persoonlijke karakteristieken van de deelnemers aan de training effect op de transfer van training. In dit onderzoek is geen specifieke aandacht besteed aan deze concepten. Verder onderzoek naar deze factoren kan worden aanbeveelt voor volgende onderzoek, dit zal verder worden besproken onder de volgende sub paragraaf.

De leidinggevendens in dit onderzoek hebben op gebied van mens- en resultaatgericht leiderschap merkbare veranderingen in leiderschapsgedrag getoond na het volgen van de leiderschapstraining. Echter was hier één uitzondering. Gebleken is dat de leidinggevendens uit het middenkader op gebied van mensgericht leiderschapsgedrag nauwelijks tot geen gedragsverandering hebben vertoond. Dit zou kunnen worden toegeschreven aan het instapniveau van kennis en de ervaring van de leidinggevendens uit het middenkader. De leidinggevendens uit het middenkader beschikten al over een zekere mate van coachend leiderschapsgedrag. Het feit dat leiderschapstraining ontwikkeld is voor een grote groep en niet op persoonlijk niveau, maakt dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de individuele voorkennis en ervaring van de leidinggevendens. Dit zorgt ervoor dat in sommige gevallen het trainingsdesign niet aansluit op de individuele deelnemer. Een mogelijke verklaring voor het gebrek aan gedragsverandering kan ook worden toegeschreven aan de weerstand die optreed bij organisatieverandering.

Onderzoek wijst uit dat organisatieverandering impact heeft op een individu's reactie op de verandering en daarbij de relatie die de individu heeft met de organisatie (Fedor, Caldwell, &

Herold, 2006). Middels de leiderschapstraining wordt de leidinggevendenden getraind om nieuw gedrag te vertonen of hun huidige gedrag te verbeteren. Herscovitch en Meyer (2002) benoemen vijf reacties die naar voren kunnen komen tijdens een veranderproces, namelijk *championing*, coöperatie, meegaandheid, passieve weerstand en actieve weerstand. *Championing* beschrijven zij als een enorm enthousiaste reactie op de veranderingen en de bereidwilligheid om de verandering te promoten bij collega's. Coöperatie wordt gedefinieerd als een demonstratie van steun inzake de veranderingen en de wil om kleine opofferingen te maken die ten goede komen aan de verandering. Meegaandheid wordt beschreven als een minimale demonstratie van steun inzake de verandering. De passieve weerstand duidt op subtiel gedrag waarbij het succes van de verandering wordt tegengewerkt en waarin het bewaar van de leidinggevende tegen de organisatie verandering wordt gedemonstreerd. De laatste reactie betreft de actieve weerstand waarbij duidelijk kenbaar wordt dat de verandering ongewenst is. Het gedrag bij actieve weerstand uit zich in het actief tegenwerken van de voorgenomen verandering met als doel het falen van de organisatieverandering.

De weerstand van de deelnemers en tevens het instapniveau werden beiden niet gemeten door het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1967). De vraag die hieruit oprijst is: 'Is het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1967) wel dekkend genoeg voor de evaluatie van een leiderschapstraining?' Holton (1996) bekritiseert het model van Kirkpatrick en wijst op het gebrek aan verantwoording voor de uitkomsten van het gedrag. Hij haakt daarbij in op het feit dat het model de uitkomsten niet correct specificceert en geen rekening houdt met de effecten van variabelen die de uitkomst kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek komt dat ook naar voren in het feit dat de weerstand die is gevoeld tijdens de interviews met de leidinggevende uit het middenkader niet naar is zijn gekomen via evaluatie met het model van Kirkpatrick (1967). Weerstand is iets wat onder het kopje 'houding' zou kunnen vallen onder het model van Kirkpatrick (1967) echter geeft Kirkpatrick geen handvaten in het meten van de houding. Weerstand is echter een factor die vaak wordt verbloemd en zich niet direct meetbaar laat vertalen in interviews. Bates (2004) wijst eveneens op het gebrek aan fundament in het model van Kirkpatrick. Het model kan namelijk niet direct antwoord kan geven op de vraag 'Was de training effectief?' of 'Hoe maak je training effectief?'. Meer onderzoek naar deze fundamentele vraagstukken is vereist om effectief te evalueren of training effectief is geweest.

6.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoek

Het kwalitatief onderzoek met behulp van half gestructureerde interviews heeft gezorgd voor nieuwe inzichten in de gedragsverandering van leidinggevendenden die hebben deelgenomen aan een leiderschapstraining en de factoren die van belang zijn bij de transfer van training. Echter bevat dit onderzoek ook een aantal beperkingen deze zullen hieronder verder worden toegelicht. Waarna een aanbeveling wordt gedaan voor toekomstig onderzoek.

De eerste beperking betrof het feit dat uitsluitend de deelnemende leidinggevendenden aan de leiderschapstraining zijn bevraagd naar hun perceptie van hun eigen gedragsverandering. Dit betrof een zelfbeoordeling waarbij er gevaar is voor subjectiviteit vanuit de respondenten. De leidinggevendenden kunnen een vertekend zelfbeeld hebben waardoor de uitkomsten van het onderzoek eveneens vertekend zijn.

Voor vervolgonderzoek is het daarom van belang om de magnitude van het onderzoek te vergroten. Door het onderzoek tevens te richten op de medewerkers die onder de leiding staan van de leidinggevendenden, die participeren in de leiderschapstraining, kan inzicht worden geboden in de percepties van de medewerkers inzake de verandering van het leiderschapsgedrag van de leidinggevendenden. Ook is het van belang om de leidinggevendenden van de deelnemers aan de leiderschapstraining te bevragen naar hun perceptie omtrent de verandering in leiderschapsgedrag van de deelnemer aan de leiderschapstraining. Wanneer zowel medewerker als leidinggevendenden van de deelnemer aan de training ook worden bevraagd inzake hun percepties van de gedragsverandering zal dit zorgen voor een vollediger beeld en een completere evaluatie. De leidinggevendenden kan hier van profiteren door zijn/haar eigen zelfbeeld te vergelijken met het beeld wat collega's van hem/haar hebben. Nieuwe inzichten van buitenaf inzake het gedrag van de leidinggevendenden kunnen ervoor zorgen dat de ontwikkeling wordt gestimuleerd. Dit omdat de leidinggevendenden vanuit andere blikvelden feedback krijgen op hun gedrag.

Verder is de frequentie van evaluatie in dit onderzoek onvoldoende om de werkelijke gedragsverandering te meten. Bewezen is dat ontwikkeling van medewerkers op lange termijn effectiever is dan ontwikkeling op korte termijn (Day et al., 2014). De leiderschapstraining uit dit onderzoek is een eenmalige interventie, met als doel om op lange termijn gedragsverandering te bewerkstelligen. Het tijdspect waarin het onderzoek werd verricht mede als de recente start van de leiderschapstraining maakte dat er maar één evaluatie heeft kunnen plaatsgevonden. Voor vervolgonderzoek is het van belang dat er longitudinaal

onderzoek wordt verricht waarbij de gedragsverandering over een periode van tijd wordt geëvalueerd. Hierbij kan de topiclijst uit dit onderzoek worden gebruikt om de effecten van de leiderschapstraining over een periode van tijd te evalueren. Hiermee kan inzichtelijk worden gemaakt of nieuw verworven leiderschapsgedragingen over een periode van tijd stand houden en wat de leidinggevendenden nodig hebben om zich te ontwikkelen en het gedrag te internaliseren. Eveneens kan longitudinaal onderzoek bijdragen aan de evaluatie van de leiderschapstraining. Wanneer de leiderschapstraining in de toekomst wordt aangepast naar aanleiding van een evaluatie kan longitudinaal onderzoek deze aanpassing onderzoeken op effectiviteit. Zo wordt continue gecontroleerd op effectiviteit en efficiëntie van de leiderschapstraining. Kwalitatief longitudinaal onderzoek zal tevens bijdragen aan de representativiteit van de resultaten. Wanneer meer leidinggevendenden over een periode van tijd worden geëvalueerd zullen de resultaten representatiever zijn voor het UMC Utrecht.

Ten slotte vormde de onervarenheid van de interviewster enigszins een beperking in het onderzoek. De objectiviteit van het onderzoek is zo nauw mogelijk gewaarborgd door het gebruik van de topiclijst, een open en objectieve houding van de interviewster, het gebruik van opnameapparatuur en het programma Nvivo. Hoewel de interviewster heeft gepoogd zoveel mogelijk open vragen te stellen tijdens de interviews bleek bij de uitwerking van de interviews dat tijdens de interviews toch af en toe bevestiging werd gegeven aan de geïnterviewde. Wanneer de geïnterviewde leidinggevendenden zochten naar bevestiging van hun verhaal werd hier bevestigend meegepraat door de interviewster. Dit met het oogpunt op het geruststellen van de geïnterviewde om zo een open en veilige sfeer te creëren waarin zij vrij konden praten. Toch zou dit in vervolgonderzoek meer ingedamd kunnen worden om de objectiviteit te waarborgen. Het oefenen van interviews met een vooraf geselecteerde groep kan hierbij uitkomst bieden. Hierbij worden zowel de interviewvragen getest als de manier van bevraging, waarbij mogelijkheid voor verbetering is voordat alle interviews worden gehouden. Tevens bemerkte de interviewster bij enkelen leidinggevendenden een mate van weerstand in beantwoording van de vragen en een scepsis in de resultaten die zij verwachten van de leiderschapstraining. Bij beantwoording van de vragen inzake de houding tegenover de leiderschapstraining kwam deze weerstand niet naar voren. Burke & Hutchins (2007) en Gilbert et al. (2011) hebben aangegeven dat de perceptie en de persoonlijke karakteristieken bepalend zijn voor de houding en gedrag van de deelnemers. De houding en het gedrag zorgen uiteindelijk voor de transfer van het geleerde naar de praktijk. In vervolgonderzoek is

het van belang dat er dieper geanalyseerd wordt op de aspecten van houding en de motivatie van de deelnemers om het geleerde in praktijk te brengen.

6.3 Aanbevelingen praktijk

De aanbevelingen voor de praktijk zullen hieronder worden opgesomd.

De eerste aanbeveling betreft het incorporeren van de UMC strategie *Connecting U* in het trainingsdesign van de training. Gebleken is dat dit nog niet het geval was, wat door de deelnemers als belemmerend werd ervaren. Door de strategie te verwerken in de leiderschapstraining ontstaat eenduidigheid en duidelijkheid. Tevens heeft dit betrekking op de *groundrules* die door alle deelnemers werden benoemd. Verwarring ontstond over de inhoud, het doel en de implementatie van de *groundrules*. Aanbevolen wordt om transparantie te bieden in de opleidingen die andere management lagen ondergaan. De uitwisseling van kennis en vaardigheden, die zijn opgedaan door verschillende doelgroepen in het UMC via verschillende soorten trainingen, kunnen waardevol zijn voor de samenwerking binnen het ziekenhuis. Op het gebied van de *groundrules* is het van belang om meer duidelijkheid te scheppen inzake de inhoud, het doel en de implementatie zodat er geen verwarring ontstaat en alle management lagen op elkaar in kunnen spelen met gedrag dat in lijn is met de strategie *Connecting U*.

Een tweede aanbeveling kan worden gedaan op gebied van de groepsindeling en het instapniveau van de leidinggevenden. Enkel deelnemers hebben de indeling van de groep en het niveau van de modules van de leiderschapstraining genoemd als belemmerende factor in de transfer van training. Dit kan verklaard worden doordat de leidinggevenden zijn geselecteerd aan de hand van hun leiderschapservaring in jaren. De leiderschapservaring in jaartallen hoeft echter niet direct iets te zeggen over de absolute ervaring die een leidinggevende bezit. Een aanbeveling voor het UMC Utrecht kan zijn om de leiderschapstraining te herontwerpen waarbij gekozen kan worden uit verschillende modules. De modules kunnen kort worden beschreven waarna de leidinggevende, de deelnemer aan de module en eventueel collega's kunnen bepalen of de deelnemer al over de kennis en vaardigheden beschikt of deze nog dient te verbeteren. Ook kan een digitaal systeem worden ontwikkeld waarbij een korte wetenschappelijke vragenlijst bepaald wat het instapniveau is van de leidinggevende. De vragenlijst moet uitwijzen op welke gebieden de leidinggevende zich nog kan ontwikkelen en welke trainingen uit het aanbod daar bij aansluiten. Lepak en

Snell (1999) spreken bijvoorbeeld over een herontwerp van training waarbij verschillende HR systemen worden ontworpen voor verschillende groepen en individuen om zo hun unieke waarden en vaardigheden te ondersteunen en te ontwikkelen. Een dergelijk systeem zou inefficiëntie voorkomen omdat leidinggevendenden dan puur en alleen worden getraind op de kennis en vaardigheden waarover zij nog niet beschikken of die nog verder ontwikkeld kunnen worden. De leidinggevende van de deelnemer aan de leiderschapstraining kan hierbij eveneens beoordelen of de keuze van de deelnemer relevant is.

Een andere aanbeveling die kan worden gedaan betreft het ontwikkelen van een na-programma voor de deelnemers aan de leiderschapstraining. Op dit moment duurt de leiderschapstraining acht maanden en daarna stopt het. Voor de leidinggevendenden begint het implementeren van het geleerde pas na de acht maanden echter is er geen na-programma die de leidinggevendenden kunnen helpen om het geleerde in de praktijk te brengen en eveneens dit in stand te houden over een periode van tijd. Daarbij is het ook van belang dat de leidinggevendenden van de deelnemers aan de training dezelfde of een soortgelijke leiderschapstraining hebben gevolgd voordat hun medewerkers deelnemen aan de leiderschapstraining. Feedback vanuit de omgeving kan helpen om de persoonlijk doelen van de leidinggevendenden op lange termijn eigen te maken. Medewerkers die onder leiding vallen van de leidinggevendenden die deelnemen aan de training kunnen gevraagd worden om een 360 graden feedback lijst in te vullen om op deze wijze aan te geven wat zij nog missen of al goed gaat ten op zichte van vóór de leiderschapstraining.

Door het implementeren van de praktische aanbevelingen kan de effectiviteit van de leiderschapstraining en de ontwikkeling van het geleerde mens- en resultaatgerichte gedrag verder worden ontwikkeld in de toekomst.

7. Literatuurlijst

Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and program planning*, 27(3), 341-347.

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work Performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.

Boeije, H. (2012). *Analysis in Qualitative Research*. Sage Publications Ltd

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill Education.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm Performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29: 203-221.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Brouwers, K.M.P. & Y. van der Burgh, (2000). *Scholing van werknemers: Een verkenning*. Zoetermeer: EIM.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296.

Burke, R. J., Noblet, A. J. & Cooper, C. L. (2013). *Human Resource Management in the Public Sector*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of Performance. *Personnel selection in organizations*, 3570.

Centraal Plan Bureau. (2016). Een raming van de zorguitgaven 2018-2021. Geraadpleegd van <http://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-achtergronddocument-30mrt2016-een-raming-van-de-zorguitgaven-2018-2021.pdf>

Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), 135-150.

Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Handbook of social psychology: social exchange theory. *University of Wisconsin Madison, Madison*.

Day, D. V. (2001). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues.

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior Performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. Geraadpleegd op: <http://www.jstor.org/stable/2092623>

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.

Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.

Inspectie voor de Gezondheidszorg. (2016). *Brief verscherpt toezicht UMC Utrecht april 2016*. Geraadpleegd van <http://igz.nl/zoeken/document.aspx?doc=Brief+verscherpt+toezicht+UMC+Utrecht+april+2016&docid=9717&URL=>

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*, 74(1), 1-22.

Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training.

Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement.

Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.

Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), 337-351. Leary, K. J., Sehgal, N. L., Terrell, G., & Williams, M. V. (2012). Interdisciplinary teamwork in hospitals: A review and practical recommendations for improvement. *Journal of hospital medicine*, 7(1), 48-54.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577

Martin, P., Bateson, P.P.G., & Bateson, P. (1993). *Measuring behavior: an introductory guide*. Cambridge University Press.

McKinsey Global Survey. (2010). Building organizational capabilities: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly, maart 2010.

Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The leadership quarterly*, 6(3), 361-377.

Mortelmans, D. (2013) Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. Leuven: Acco.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2), 143 – 154.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-Performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L., & Bowers, C. A. (1999). Training in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 123–161.

Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127.

Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance?. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104-115.

Savelsbergh, C., van der Heijden, B. I. J. M., & Poell, R. (2012). Team-leergedrag, rolstress en presteren in projectteams. *Tijdschrift voor HRM*, 15 (1), (2012), 56-68

Schrijvers, G. (2014). *Zorginnovatie volgens het cappuccinomodel. Amsterdam: Thoeis.*

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695. Geraadpleegd op: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=aa9b142c-d041-4a9f-ba1a-76a113dea441%40sessionmgr114&vid=2&hid=126>

Sharma, M. K., & Jain, M. S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.

Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en organisatie*, 18(5), 277-293.

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

Tosey, P., & Mathison, J. (2003). Neuro-linguistic programming and learning theory: A response. *The Curriculum Journal*, 14(3), 371-388.

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 239.

Vandenabeele, W. V., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. *Managing social issues: A public values perspective*, 37-54.

Verhulst, A., & Fuijkschot, W. (2016, 13 juli). Medische professie verdient modernisering. *De Volkskrant*. Geraadpleegd van <http://www.volkskrant.nl/opinie/medische-professie-verdient-modernisering~a4338641/>

Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yarnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), 195-208.

Bijlage 1: [Vertrouwelijk]

Bijlage 2: Interviewscript

INTERVIEWSCRIPT

Inleiding interview:

- **Introductie: Bedanken voor medewerking en voorstellen (naam, studie, doel onderzoek)**

Welkom! Bedankt dat u tijd heeft willen vrijmaken om mee te werken aan de evaluatie van het Connecting Leaders leiderschapsprogramma.

Voordat ik mezelf kort zal voorstellen zou ik graag u toestemming willen vragen om dit gesprek op te nemen. Middels de opname kan ik precies uittypen wat u heeft verteld. Alles wat u verteld zal in het eindrapport geanonimiseerd worden en zal niet te herleiden zijn naar u als persoon.

Ik zal me even kort voorstellen: Mijn naam is Sarah Bitter, 24 jaar, ik ben een masterstudent Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Voor mijn afstudeeronderzoek en in opdracht van het UMC evalueer ik de effecten/ervaringen van het Connecting Leaders leiderschapsprogramma.

Doel interview: Het in kaart brengen van de effecten van het Connecting Leaders programma op het leiderschapsgedrag. Hierbij tevens kijken naar welke factoren de transfer van opgedane kennis en vaardigheden hebben beïnvloedt.

Voordat ik het onderzoek verder toelicht zou ik graag iets meer over u willen weten. Zou u kort kunnen uitleggen wie u bent, leeftijd, wat uw functie is en hoe lang u al in dienst bent bij het UMC Utrecht?

Leidinggevende stelt zich voor

- **Toelichting doel onderzoek**

Dank u wel. Ik zal even kort toelichten waar het onderzoek over gaat.

Dit onderzoek is bedoeld om het leiderschapsprogramma Connecting Leaders te evalueren. Onderzocht zal worden wat de effecten zijn van de leiderschapstraining op het leiderschapsgedrag en of er nog aanpassingen gemaakt kunnen worden om het leiderschapsprogramma in de toekomst effectiever te maken. In het interview zal worden gefocust op leiderschapsgedragsveranderingen die door de training zijn voortgebracht. Hierbij zal ook worden onderzocht welke factoren de transfer van het geleerde uit de training naar de werkvloer hebben beïnvloed.

Ik ben geïnteresseerd in uw mening, ervaringen en ideeën. U krijgt tijdens het interview de mogelijkheid om uw ervaring en kennis te delen. Hierdoor kan ik meer inzicht krijgen in de effectiviteit van de leiderschapstraining. Aan de hand van uw ervaringen kan een advies worden uitgebracht in hoe de training nog verder verbeterd kan worden voor alle collega's die het leiderschapsprogramma nog zullen gaan volgen in de toekomst.

- **Opbouw interview**

- Duur interview (30-50min)
- Alles wat in het interview aan bod komt wordt vertrouwelijk behandeld.
- Opname interview

Extra uitleg opname interview: Ik zou graag met uw toestemming de interviews willen opnemen zodat ik me goed kan richten op ons gesprek. Middels de opname kan ik precies uittypen wat u heeft verteld. Alles wat u verteld zal in het eindrapport geanonimiseerd worden en zal niet te herleiden zijn naar u als persoon. Het hoofddoel is het evalueren van de training en niet uw als persoon, ik hoop dat u zich veilig genoeg voelt om uw ervaringen met mij te delen. Gaat u akkoord met het opnemen van de interviews?

- Bij twijfel: Het opnemen heeft als doel dat het onderzoek kwalitatief te verbeteren, zonder opname moet ik meeschrijven met wat u zegt en kan ik mij minder goed focussen op het gesprek. Hierdoor kunnen tevens verkeerde interpretaties ontstaan die het onderzoek belemmeren. Wanneer een interview wordt opgenomen moet ik letterlijk alles uittypen hiermee worden verkeerde interpretaties voorkomen.
- Bij twijfel kan ik u het gespreksverslag toesturen zodat u kunt nagaan of alles is behandeld en of u eventueel nog aanvullingen heeft.

- **Resultaten verwerking**

De resultaten van het onderzoek zullen worden voorgelegd aan het UMC in een adviesrapport. Als u geïnteresseerd bent in de uitkomsten van het onderzoek, zou ik graag aan het eind van het interview uw emailadres noteren zodat ik u de resultaten aan het eind van het onderzoek kan doorsturen.

- **Afsluiting inleiding**

- Heeft u nog vragen voordat we het interview beginnen?
- Mocht u vragen hebben tijdens het interview, schroom dan niet deze te stellen.

Bijlage 3: Topiclijst interview leidinggevenden

TOPICLIJST

1. Training

- Hoe vond u de leiderschapstraining?
- Wat is het belangrijkste wat u heeft geleerd?
- Hoe past u dit toe?
- Wat maakt het moeilijk of makkelijk om dit toe te passen?

2. Competenties

- De training had ook als doel (noem een competentiedoelstelling* vb. vernieuwing stimuleren), hoe heeft u dat ervaren?
 - Hoe past u dit toe?
 - Wat maakt het moeilijk of makkelijk om dit toe te passen?
-
- Denkt u dit alsnog te gaan toepassen, waarom? Hoe denkt u dit te gaan toepassen?
 - Wat zou van invloed zijn bij het toepassen?

3. Leiderschapsgedrag

- Hoe omschrijft u uw manier van leidinggeven?
- Kunt u enkele voorbeelden noemen die uw manier van leidinggeven illustreren?
- Is uw leiderschapsgedrag veranderd dankzij de training?
- Waar blijkt dit uit?

4. Evaluatie training

- Wat zou u aan de leiderschapstraining veranderen?
- Wat heeft u nodig om uw eigen leiderschap te blijven ontwikkelen vanaf nu?

5. Afsluiting

- Heeft u nog tips om het leiderschapsgedrag via de leiderschapstraining in de toekomst te verbeteren?
- Zijn er nog andere factoren die de transfer van de leiderschapstraining beïnvloeden?
- Dit was het einde van het interview, heeft u nog vragen?
- Kaartje met naam en emailadres, telefoonnummer meegeven voor vragen en of opmerkingen/toevoegingen.
- Nogmaals bedanken voor medewerking.

Bijlage 4: Codeboom interviews leidinggevenden

- ❖ Houding en tevredenheid ten opzicht van de leiderschapstraining
 - Tevreden houding
 - Ontevreden houding
- ❖ Kennis en inzichten opgedaan uit de training
 - Mensgericht leiderschap
 - Resultaatgericht leiderschap
- ❖ Concrete gedragsverandering
 - Mensgericht leiderschapsgedrag
 - Supporten
 - Ontwikkelen
 - (H) Erkennen
 - Empoweren
 - Resultaatgericht leiderschapsgedrag
 - Plannen en organiseren
 - Verduidelijken
 - Monitoren
 - Probleemoplossing
- ❖ Factoren die transfer van training beïnvloed hebben
 - Bevorderende factoren
 - Belemmerende factoren