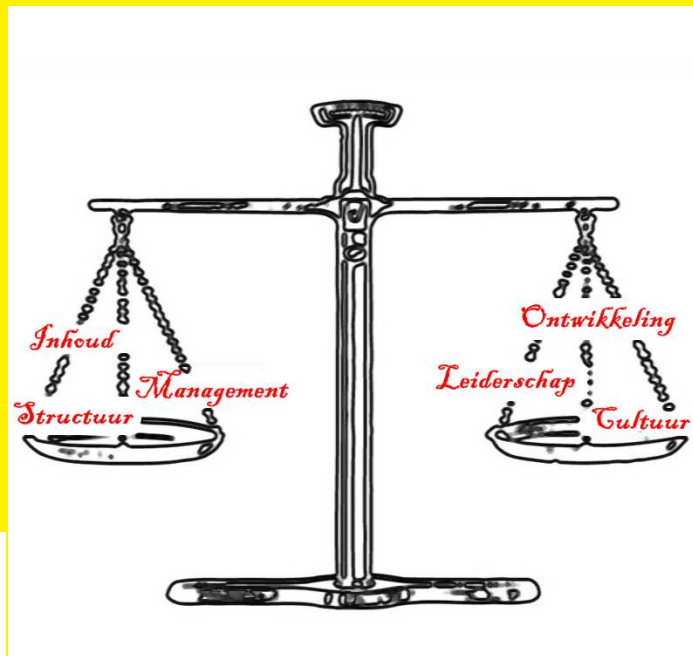


Leiderschap in Verandering

'De weegschaal in balans'



Een kwalitatieve studie binnen ProRail naar de beleving van
leiderschapontwikkeling onder managers van de bedrijfseenheid
Capaciteitsmanagement

Noor van der Lans (0206806)
Masterscriptie
Bestuurs- en
Organisatiewetenschap
Universiteit Utrecht
Augustus 2009

ProRail



Universiteit Utrecht

Leiderschap in Verandering 'De weegschaal in balans'

Een kwalitatieve studie binnen ProRail naar de beleving van leiderschapontwikkeling onder managers van de bedrijfseenheid
Capaciteitsmanagement

Persoonsgegevens:

Auteur	Noor van der Lans
Studentnummer	0206806
Universiteit	Universiteit Utrecht
Studie	Bestuurs- en Organisatie Wetenschap
Afstudeerrichting	Organisatie, Verandering & Management
Publicatiedatum	Augustus 2008
Scriptiebegeleider UU	Dr. Jeroen Vermeulen
Opdrachtgever ProRail	Ir. Yvonne van Duuren
Begeleider ProRail	Ir. Mike Maassen

Adresgegevens:

Universiteit Utrecht
Utrechtse school Bestuurs-
en Organisationswetenschap
Bijlhouwerstraat 6
3511 ZC Utrecht

030-253 81 01

J.Vermeulen@uu.nl
www.usg.uu.nl

ProRail
HRM &
Capaciteitsmanagement
Moreelsepark 3
3511 EP Utrecht

030-235 71 04

prorail@prorail.nl
www.prorail.nl

Noor van der Lans
Burg.Reigerstraat 31
3581 KK Utrecht

06-16374378

noorvdlans@gmail.com

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	p.2
Samenvatting	p.3
1) Leiderschapsontwikkeling	p.4
1.1 Inleiding	p.4
1.2 Verandering	p.4
1.3 Probleemstelling	p.11
1.4 Doelstelling	p.13
1.5 Vraagstelling	p.15
2) Kwalitatief onderzoek	p.16
2.1 Interpretatieve benadering	p.16
2.2 Dataverzameling	p.17
2.3 Selectie respondenten	p.20
2.4 Analyse	p.21
2.5 Kwaliteitscriteria	p.22
3) Verandering en leiderschap	p.24
3.1 ProRail in verandering	p.24
3.2 Leiderschap in verandering	p.25
3.3 Leiderschap op verschillende niveaus	p.26
3.4 Leiderschap en succesfactoren in verandering	p.29
3.5 Leiderschap in ontwikkeling	p.31
4) Empirie van leiderschapsontwikkeling	p.33
4.1 Leven bij de waan van de dag	p.34
4.2 Draggers van verandering	p.38
4.3 Samen op de tandem van verandering	p.44
4.4 De rol van HRM	p.49
4.5 Conclusie	p.52
5) De weegschaal uit balans	p.55
5.1 Spanningsvelden	p.55
6) Conclusie	p.62
6.1 De weegschaal in balans	p.62
6.2 Aanbevelingen	p.63
6.3 Discussie	p.65
7) Referentielijst	p.66
8) Bijlagen	p.68

Samenvatting

In dit kwalitatieve onderzoek heeft het thema 'leiderschapsontwikkeling' binnen ProRail centraal gestaan. ProRail ondergaat een organisatieverandering van een taakgerichte organisatie naar een maatschappelijke onderneming: een onderneming die in klanten en markten denkt. In dit veranderproces wordt door het topmanagement ook een cultuurverandering van belang gezien, om de hoofddoelstellingen te kunnen realiseren. De afdeling HRM wil graag een ondersteunende rol spelen in deze cultuurverandering en heeft daartoe het thema 'leiderschapsontwikkeling' in het leven geroepen. Bij HRM leeft de gedachte dat het van belang is dat managers zichzelf ontwikkelen, zodat ze in staat zijn de organisatieverandering te dragen. De afdeling HRM vindt op dit moment moeilijk aansluiting met de praktijk van ProRail. Het thema 'leiderschapsontwikkeling' is een relatief nieuw thema in de organisatie en heeft nog geen centrale plek gekregen. In dit onderzoek bij ProRail is in beeld gebracht wat de betekenis, beelden en behoeften zijn van de managers van Capaciteitsmanagement rondom 'leiderschapsontwikkeling'.

Uit dit onderzoek is gebleken dat het thema 'leiderschapsontwikkeling' geen prioriteit heeft onder de managers van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. De managers ervaren een grote werkdruk, omdat naast het leveren van operationele prestaties, ook veel aandacht gegeven dient te worden aan de organisatieverandering. Ze ervaren geen tijd te hebben om zelf 'leiderschapsontwikkeling' op te pakken, ze geven voorkeur aan inhoudelijke doelstellingen. Echter zijn er in dit onderzoek wel gedragspatronen zichtbaar geworden die aangeven dat er behoefte is aan een ontwikkeling in leiderschap, zowel in de omgang met deze werkdruk, als ook de begeleidende rol die de managers hebben in het veranderproces. Managers blijken nu voornamelijk gericht te zijn op *inhoud*, *management* en *structuur*. Dit geeft deze patronen een dubbel karakter: ze vragen om leiderschapsontwikkeling, maar beperken tegelijkertijd de managers om hier zelf verandering in te brengen. Ze zullen er ten slotte zelf niet voor kiezen.

Van belang is dus niet alleen dat de managers en werknemers zelf ontwikkelen, ook de context van ProRail dient te veranderen. Managers zeggen behoefte te hebben in ondersteuning op gebied van leiderschapsontwikkeling. Specifiek middenmanagers willen ook meer aandacht voor hun belangrijke schakelpositie in het veranderproces tussen de strategische top en de werkvloer. Iedereen lijkt erg 'binnen eigen kamers' te werken en bezig te zijn met eigen verantwoordelijkheden, waardoor er minder samenwerking plaatsvindt in het veranderproces. Daarnaast maakt de hiërarchische leiderschapscultuur van ProRail dat managers gewend zijn te werken met kaders die bovenin de organisatie worden uitgedragen. Nu het cultuurcomponent hier nog geen prominente plek in heeft gekregen, voelen managers op lagere niveaus zich alleen staan in het realiseren van deze cultuurverandering. Zij verwachten meer ondersteuning van hoger management, als ook van de afdeling HRM. Deze beschreven cultuurpatronen binnen ProRail dienen dus doorbroken te worden, willen ook individuen veranderen.

Het is duidelijk geworden dat ProRail te maken heeft met enkele zichtbare spanningsvelden. Wil de organisatieverandering daadwerkelijk goed van de grond komen, wil leiderschapsontwikkeling goed van de grond komen, dan dienen de managers van Capaciteitsmanagement als ook de context van ProRail, meer balans zien te vinden in enerzijds *inhoud*, *management* en *structuur*, en anderzijds *ontwikkeling*, *leiderschap* en *cultuur*. Wanneer culturele en structurele veranderingen hand in hand gaan, vergroot dit het succes van de organisatieverandering. Aan het einde van deze scriptie worden enkele aanbevelingen gegeven die het management van CM, als de afdeling HRM kunnen helpen in het vinden van deze balans.

1. Leiderschapsontwikkeling

Dit is een verslag van een onderzoek naar leiderschapsontwikkeling. ProRail is enkele jaren geleden een nieuwe koers ingeslagen, de organisatie wil zich ontwikkelen naar een maatschappelijke onderneming. Als organisatie staat ProRail nu op een belangrijk kantelpunt. De kanteling van een organisatie die vooral intern gericht is en zijn prestaties op orde brengt, naar een organisatie die in open contact staat met zijn klanten en omgeving. ProRail dient zich te ontwikkelen naar een publieke dienstverlener die denkt in markten en klanten, in producten en prijzen. (Strategisch Plan, 2009-2012, p.3) Om deze organisatieverandering te ondersteunen heeft de afdeling HRM het thema leiderschapsontwikkeling in het leven geroepen. Managers van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement besteden er op dit moment weinig aandacht aan.

In paragraaf 1.1 beschrijf ik wat de aanleiding is geweest om dit onderzoek bij ProRail te doen. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 duidelijk welke veranderingen ertoe hebben geleid om leiderschapsontwikkeling tot een speerpunt te maken van ProRail's strategie. Ook zal beschreven worden welke problemen daarin ondervonden worden. In de paragrafen 1.3, 1.4 en 1.5 komen respectievelijk de probleem-, doel- en vraagstelling van het onderzoek aan bod.

1.1 Inleiding

Mijn interesse in organisatieveranderingen is groot. Met mijn studie Bestuurs- en Organisationswetenschap ben ik me gaan verdiepen in de complexiteit van veranderingen in organisaties. Veranderingen zijn altijd moeilijk te managen. Het is niet slechts een kwestie van een koerswijziging door de strategische top. De werknemers in de organisatie dienen bereid en in staat te zijn om de verandering ook daadwerkelijk te bewerkstelligen. Zeker in grote organisaties is het de kunst om toch met zijn allen een bepaalde richting op te komen. Via verschillende personen kwam ik in contact met ProRail. Het was naar mijn idee een aantrekkelijk bedrijf voor mijn afstudeeronderzoek. Als publieke dienstverlener met de wens om zakelijker te gaan opereren in een politieke context, is ProRail volop in beweging. In een gesprek met een manager van de HRM afdeling, werd ik op de hoogte gebracht van de plannen rondom leiderschapsontwikkeling. Dit bood mij de kans om een zeer interessant onderzoek uit te voeren in de 'core business' van ProRail, onder managers van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement.

1.2 Verandering

Leiderschapsontwikkeling is nog een vrij jong thema binnen ProRail. Met het nieuwe Strategische Plan van ProRail heeft de afdeling HRM het initiatief genomen hier meer aandacht aan te besteden. Om deze stap te verhelderen, zal in dit verslag eerst een beeld worden geschetst van de veranderingen die ProRail tot op heden heeft doorgaan en nog ambiert. Vervolgens wordt de brug geslagen naar de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement, waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Duidelijk zal worden welke plaats de bedrijfseenheid inneemt binnen de organisatie ProRail en hoe de managers van Capaciteitsmanagement bezig zijn met de huidige veranderingen.

ProRail in verandering

ProRail is een dienstverlener in spoormobiliteit. De organisatie is de beheerder van het spoorwegennet in Nederland, en vervult daarmee met ruim 3000 professionals in dienst een maatschappelijke taak. ProRail draagt zorg voor voldoende capaciteit,

betrouwbaarheid en veiligheid op het spoor, om het dagelijkse verkeer van 1,2 miljoen reizigers en 100.000 ton goederen in goede banen te leiden. De organisatie heeft hierin aandacht voor aanleg en onderhoud van het spoor, het verdelen van de capaciteit over verschillende vervoerders en het dag in dag uit leiden en volgen van het treinverkeer. De organisatie is in 2005 ontstaan uit een fusie van Railinfrabeheer, Railned en Railverkeersleiding. Het hoofdkantoor is gevestigd in Utrecht, daarnaast zijn er nog verschillende regiokantoren en verkeersposten verspreid over het land.
(www.ProRail.nl)

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) verleent op dit moment de beheerconcessie aan ProRail, waarmee de organisatie verantwoordelijk is gesteld om het Nederlandse spoorwegennet te beheren. Het ministerie streeft naar een spoorstelsel dat tegemoet komt aan de vervoerswensen van de gebruikers. Daarmee stelt de overheid als 100 procent aandeelhouder, beleidsmaker en wetgever het kader vast waarbinnen ProRail en de vervoerders opereren. De eerste jaren van ProRail's bestaan hebben in het teken gestaan van het verbeteren van de prestaties op het spoor op verschillende gebieden, zoals beschikbaarheid, betrouwbaarheid, veiligheid, capaciteitsverdeling en informatievoorziening. Doordat ProRail in staat was zijn bedrijfsvoering continu te verbeteren en dit ook beter te beheersen, kon de organisatie op 1 januari 2008 overgaan op outputsturing. Dat betekent dat ProRail door de overheid minder op inhoud wordt gestuurd, maar sindsdien op prestaties wordt aangestuurd en afgerekend. In 2013 wordt de beheerconcessie opnieuw bekeken en zal worden bepaald of ProRail in 2015 de concessie mag behouden, of dat deze naar een concurrent gaat.
(www.ProRail.nl)

ProRail is als maatschappelijke dienstverlener verantwoording verschuldigd aan de maatschappij. Deze oordeelt over hoe de organisatie opereert en bepaalt uiteindelijk of ProRail de beheerconcessie in 2015 mag behouden. Het is daarmee belangrijk dat ProRail stilstaat bij wie zijn klanten zijn en analyseert hoe hun wensen zich ontwikkelen. De klantgroepen die ProRail op dit moment onderscheidt zijn vervoerders, (regionale) overheden en de 'klant achter de klant': reizigers, bedrijven en publiek.

- De klantgroep vervoerders bestaat uit reizigersvervoer en goederenvervoer. De vervoerders zijn gerechtigd om capaciteit in te kopen. Dit zijn beschikbare treinpaden op het Nederlandse spoorwegennet waar vervoerders gebruik van kunnen maken om reizigers danwel goederen te vervoeren.
- De klantgroep overheden bestaat uit de Rijksoverheid en decentrale overheden. Vanuit hun verantwoordelijkheid voor mobiliteit en ruimtelijke ordening hebben zij wensen op het gebied van spoormobiliteit. ProRail levert hen 'maatwerk-projecten' op gebied van stations en spoorzones, inpassing van spoorinfrastructuur in haar omgeving en nieuwe spoorlijnen.
- De derde klantgroep 'klant achter de klant' heeft ook direct te maken met ProRail's activiteiten. Als maatschappelijke onderneming is ProRail afhankelijk van het oordeel van de maatschappij over het opereren van de organisatie. Reizigers, bedrijven en publiek vormen daarmee een belangrijke groep om onder de aandacht te hebben.

(Strategisch Plan 2009-2012, p.25-26)

Deze klantgroepen vormen de omgeving waarin ProRail zijn rol als beheerder tracht waar te maken. Wil de organisatie zichzelf niet buitenspel zetten, dan dient ProRail zich mee te bewegen met deze omgeving. Organisaties die zich niet bezig houden met

verandering van activiteiten en structuur, worden vaak als ten dode opgeschreven beschouwd. (Bate, 2006) Er zijn een aantal belangrijke ontwikkelingen zichtbaar in de maatschappij. Als eerste wordt de maatschappelijke acceptatie van verstoringen op het spoor kleiner. Het spoor wordt gezien als een essentiële en vanzelfsprekende nutsvoorziening. De verwachtingen van ProRail zijn daarmee hoog. Als tweede is er zowel op gebied van reizigers- als goederenvervoer een groei op het spoor. Naast beleidsmatige beslissingen, zoals de invoering van de studentenkaart, zijn vooral de bevolkingsgroei en de economische situatie bepalend geweest voor de ontwikkeling van het treingebruik. De verwachting is dat de groei zich zal voortzetten. Als derde zijn er meer vervoerders gekomen en met name meer verschillende vervoerders. Twaalf jaar geleden was er nog sprake van één vervoerder, de NS. Nu heeft ProRail te maken met tien personenvervoerders, vijftien goederenvervoerders en twaalf vervoerders uit de categorie 'overig' (aannemers en museumtreinen). Dat zijn zevenendertig vervoerders die allemaal op het spoornetwerk willen rijden. Tot slot hebben ook de investerende overheden verschillende wensen. Tien jaar geleden was de Rijksoverheid de enige concessieverlener in het spoor. Een wijziging van de wet heeft ertoe geleid dat in 2001 twaalf provincies en acht stadsregio's officiële vervoersautoriteiten zijn geworden. Vanuit die rol kunnen zij regionale concessies voor het spoor afsluiten en ook zelf spoorcapaciteit inkopen. (Strategisch Plan 2009-2015, p. 8-14)

De omgeving van ProRail heeft duidelijk hoge verwachtingen van de organisatie. Wil ProRail in 2015 opnieuw de beheerconcessie verdienen, dan is het van belang dat de organisatie op deze verwachtingen inspeelt. ProRail gaat er niet automatisch van uit dat de concessie behouden wordt, aangezien er afgelopen jaren op kleinere schaal meer concurrentie is ontstaan. Er zijn meer partijen actief geworden in de markt van ontwikkeling, realisatie en beheer van railinfrastructuur. ProRail moet daarom naar zijn idee de rol als maatschappelijke dienstverlening nog sterker neerzetten. (Bedrijfsplan, p.4) Daarnaast heeft de omslag naar outputsturing ertoe geleid dat ProRail zelf mag bepalen hoe de organisatie tot zijn prestaties komt. Het zijn deze prestaties waarop de organisatie wordt afgerekend, daarom vraagt outputsturing om een zakelijkere houding van ProRail. Maar de organisatie *moet* niet alleen veranderen, ProRail geeft ook aan te *willen* veranderen. De organisatie is vooruit gaan kijken en ziet kansen liggen in de toekomst. Zo hebben klanten en financiers van ProRail grotere ambities voor het spoor dan ooit. Er kunnen mooie tijden aanbreken voor het spoor. (Strategisch Plan 2009-2015, p.3)

De toekomstige concurrentie en de outputsturing, als ProRail's eigen ambities, hebben in 2008 geleid tot een koerswijziging, genaamd 'De Nieuwe Koers'. Gedurende de eerste jaren van ProRail's bestaan is de organisatie bezig geweest de operationele processen op orde te krijgen en is er veel gerealiseerd. ProRail was tot die tijd met name intern gericht om prestaties te verbeteren. In 2008 was ProRail klaar om een nieuwe stap te zetten. Om naar buiten te kijken, vooruit te kijken en te denken in klanten en markten. Dit moment betekende voor ProRail het grote kantelpunt van een overheidsgerichte taakorganisatie naar een maatschappelijke onderneming. De organisatie wil de strategische transformatie waarmaken met behulp van vijf speerpunten:

- *Spoorboekloos reizen*: Ruimte creëren op het spoor en op stations voor spoorboekloos reizen op corridors in de brede Randstad

- *Meer ruimte voor goederen*: Meer ruimte, flexibiliteit en aanvullende diensten bieden voor goederenvervoer
- *Maatwerk voor de regio*: Sneller en beter reageren en anticiperen op wensen van regionale klanten en overheden
- *Waardecreatie*: Sturen op maatschappelijk rendement en op een efficiënte en financieel gezonde bedrijfsvoering.
- *Operational Excellence*: het continu verbeteren van de dagelijkse operatie op het spoor en stations en van de kwaliteit en voortgang van de projecten die ProRail uitvoert

Het laatste speerpunt bepaalt voor een belangrijk deel de ruimte die aanwezig is voor verandering. Wanneer mensen binnen ProRail in staat zijn om continue werkprocessen te verbeteren, is de organisatie in staat zich te succesvol te ontwikkelen. (Bedrijfsplan 2009, p. 6-7)

Met deze 5 strategische speerpunten is ProRail concreet aan de slag gegaan. Inmiddels is de naam 'de Nieuwe Koers' wat achterhaald. ProRail spreekt nu in termen van het 'Strategisch Plan 2009-2015', waarin de strategische speerpunten voor de transformatie naar een maatschappelijke onderneming worden voortgezet. Om de transformatie te kunnen waarmaken binnen een bedrijfstak met veel verschillende spelers en belangen, zegt ProRail zijn rol als publieke dienstverlener nog meer dan voorheen klantgericht en zakelijk in te willen vullen. (Bedrijfsplan, 2009) De klanttevredenheid is vrij laag en ook het imago van ProRail is niet met zijn verbeterde prestaties meegestegen. ProRail wil meer ingaan op de wensen van zijn klanten, door een gedifferentieerd dienstenpakket aan te bieden en afspraken beter na te komen. ProRail wil daarnaast een beter imago creëren, middels goede prestaties en pro actieve communicatie naar de buitenwereld. ProRail heeft in het Strategisch Plan de vijf speerpunten vertaald naar vier ambitieuze topdoelstellingen. De ambities voor 2015 zijn:

- 50% meer treinen mogelijk maken op de drukste corridors in de brede Randstad (Groeidoelstelling)
- een 8 van de klanten en omgeving (Klantdoelstelling)
- 20% lagere life cycle kosten per treinkilometer (Financiële doelstelling)
- 100% leveringsbetrouwbaarheid en nul ongevallen (Operationele doelstelling)

Deze laatste doelstelling is erg belangrijk, want veiligheid staat bij ProRail voorop. Het gaat om de veiligheid van reizigers, klanten, werk- en opdrachtnemers. Goed is niet genoeg, ProRail wil op gebied van veiligheid de beste in Europa worden. ProRail dient daarvoor intolerant te zijn voor fouten en afwijkingen. (Strategisch Plan 2009-2015, p.27-28)

Deze doelstellingen tracht ProRail te realiseren middels een aantal interne veranderingen. Eén van de veranderingen die ProRail dit jaar inzet is een herstructurering van de organisatie. ProRail heeft de afgelopen jaren bestaan uit vijf bedrijfseenheden, waaronder Capaciteitsmanagement. De organisatie wil haar basisprocessen laten aansluiten op zijn strategische doelstellingen, daarmee heeft ProRail een nieuw besturingsmodel ontwikkeld. De bedrijfseenheden worden dit jaar teruggebracht naar slechts drie eenheden: Operatie, Projecten en Vervoerders- en Dienstregeling. (Strategisch Plan 2009-2015, p.29) De bedrijfseenheid

Capaciteitsmanagement gaat samen met de bedrijfseenheid Spoorontwikkeling en vormt één van de drie nieuwe bedrijfseenheden: Vervoerders- en Dienstregeling. Deze bedrijfseenheid zal verantwoordelijk zijn voor het contact met de vervoerders, de capaciteitsverdeling en product management. Voor hen zijn twee doelstellingen neergelegd in het Strategisch Plan. Als eerste dienen zij meer capaciteit voor reizigers en goederen te creëren, door anders om te gaan met capaciteit: de hoeveelheid treinpaden dat op het Nederlandse spoorwegnet beschikbaar is voor vervoerders. Als tweede dienen zij meer waarde voor de klant te creëren, door toegesneden diensten, transparante prijzen en snelle levering. (Strategisch Plan 2009-2015, p.30) Later in dit hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan.

Naast dat ProRail een nieuw besturingsmodel inzet en de verschillende eenheden opnieuw gaat inrichten, ziet ProRail ook een grote opgave op gebied van 'leren en groei' van de organisatie. Het 'Leren & groei' perspectief laat zien wat ProRail moet leren en waar de organisatie op moet groeien om zijn doelstellingen te kunnen bereiken. ProRail heeft veel relevante kennis en kunde in huis, maar deze zal volgens de organisatie deels op een andere manier moeten worden aangewend. ProRail ziet de medewerkers van de organisatie als de motor van de organisatie. Hun handelen wordt beschouwd als de doorslaggevendende factor in het bereiken van ProRail's ambities. (Bedrijfsplan 2009) ProRail haalt in zijn Strategisch Plan vier aandachtsvelden aan, waarop de organisatie zich dient te ontwikkelen: het menselijk kapitaal, de bedrijfscultuur, leiderschap en innovatievermogen. De organisatie wil kwalitatief goede mensen in huis hebben, waarin leidinggevendenden sturen op resultaat- en klantgerichtheid, waarin de medewerkers samenwerken en denken in klanten, waarde en kosten, waarin medewerkers innovaties effectief inzetten bij het verbeteren van de prestaties. (Strategisch Plan 2009-2015, p.35)

Leiderschapsontwikkeling vormt één van de doelstellingen en is geïnitieerd door de afdeling HRM. Het gewenste leiderschap wordt door de organisatie als volgt omschreven: *'Onze leiders sturen vanuit vertrouwen op resultaat- en klantgerichtheid. Ze geven zelf het goede voorbeeld.'* Het Strategisch Plan legt haar visie op leiderschap uit aan de hand van vijf punten:

- *Meer verantwoordelijkheid binnen heldere kaders:* meer sturen op basis van vertrouwen; dat wil zeggen meer ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid binnen duidelijk gestelde kaders
- *Van beheersen naar bereiken:* meer doen, lef en ondernemerschap, dat wil zeggen meer risico nemen, richting geven en implementeren
- *Teams met een duidelijke taak en een menselijke maat:* zakelijke en flexibele samenwerking binnen ProRail door teams zorgvuldig samen te stellen en een duidelijke taak mee te geven
- *Voorbeeldgedrag en aanspreken op prestaties:* Het goede voorbeeld geven, behaalde succes vieren, werknemers gelegenheid geven van fouten te leren en elkaar aanspreken op al dan niet behaalde prestaties
- *Sturen op full compliance & slimme regels:* ProRail houdt zich aan de regels, zoekt hierbinnen de ruimte op en zorgt voor doelgerichte en slimme regels

(Strategisch Plan 2009-2015, p.35)

De gewenste leiderschapstijl van ProRail wordt verwoord door 'warme zakelijkheid'. Daarin gaat het om reflecteren én presteren, vertrouwen én harde kaders. De huidige

situatie vraagt om managers die concurrerende waarden verbinden. (HRM-presentatie Leiderschapsontwikkeling, maart 2009)

HRM wil begeleiding bieden aan leiderschapsontwikkeling met een 'Leiderschap ondersteuningsprogramma'. (Strategiekaart 2009-2011) Dit programma is op dit moment in ontwikkeling en heeft nog geen concrete vorm. Belangrijke thema's die HRM hierin benoemt zijn ondernemerschap, 'people management', managementvaardigheden en het motiveren van mensen. (Bedrijfsplan 2009, p.34)

De bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement

Capaciteitsmanagement (CM) is één van de huidige bedrijfseenheden in de 'core business' van ProRail. De eenheid is gevestigd op het hoofdkantoor in Utrecht. Bij CM zijn in totaal 113 mensen werkzaam en is daarmee een vrij kleine eenheid.

Capaciteitsmanagement is binnen ProRail verantwoordelijkheid voor de capaciteit van het spoorwegnet, dat wil zeggen de hoeveelheid treinpaden dat op het Nederlandse spoorwegnet beschikbaar is voor vervoerders. Een treinpad is een vrijgegeven stuk spoor, inclusief de verkeersbegeleiding, tussen begin en eindstation waar de trein van de vervoerder overheen kan rijden. Per dag levert ProRail ongeveer 5.700 treinpaden. (Bedrijfsplan 2009, p.16)

Capaciteitsmanagement vormt een belangrijke verbindende schakel tussen de externe omgeving van ProRail en de interne organisatie. Zijn schakelpositie komt naar voren in de missie van de eenheid, waarin CM wil zorgen voor de optimale benutting van het spoorwegnet. Zo wil CM zowel op korte als lange termijn zorgen voor een optimale verdeling van de treinpad-aanvragen van vervoerders binnen de mogelijkheden die het spoorwegnet biedt. Dat houdt in dat de bedrijfseenheid ook projecten opzet om het spoorwegnet te wijzigen of uit te breiden, en om capaciteitsknelpunten die leiden tot overbelasting van het spoor op te heffen. In deze doelstellingen wordt rekening gehouden met de benodigde capaciteit voor het onderhoud van het spoor, waar een andere bedrijfstak voor verantwoordelijkheid voor draagt. (Infranet, ProRail)

De bedrijfseenheid heeft dus externe klanten in de omgeving en interne klanten binnen ProRail. De verschillende afdelingen binnen de eenheid, hebben binnen hun eigen verantwoordelijkheid met deze klanten van doen. Het gaat om vier afdelingen: Relatiemanagement, Capaciteitsverdeling, Netwerkontwikkeling en Capaciteitsontwikkeling.

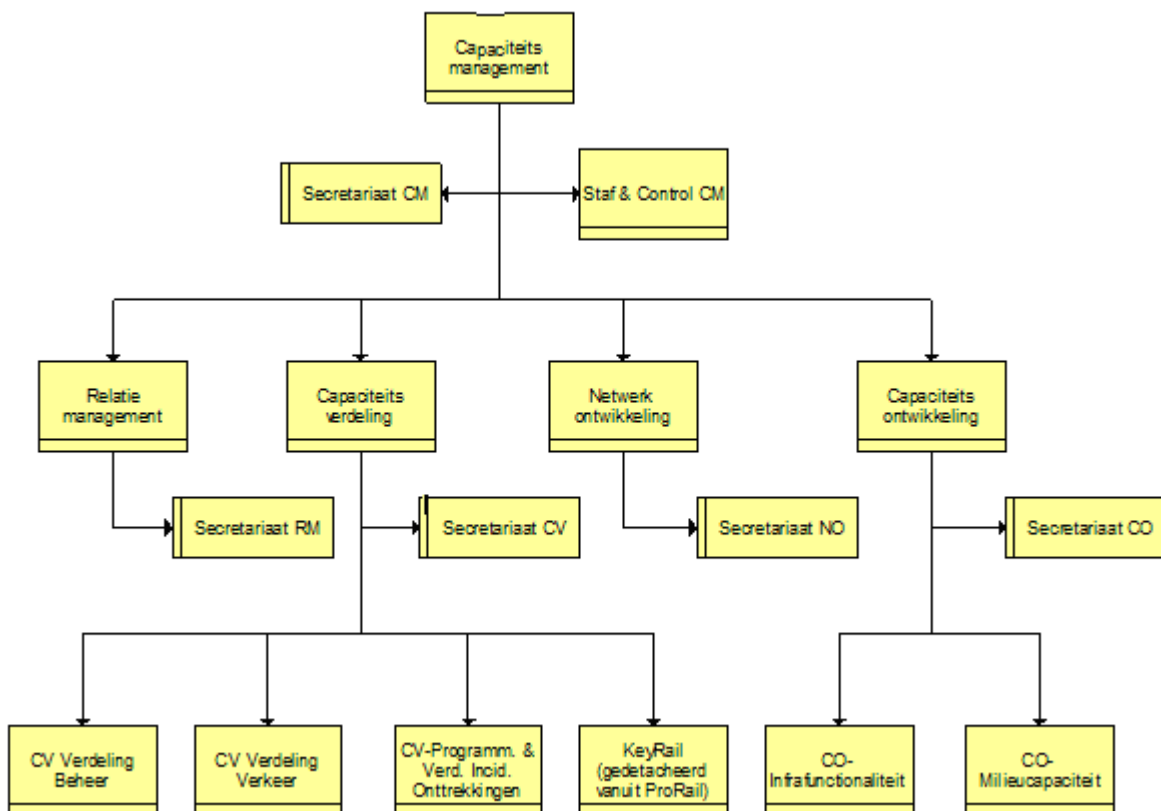
De afdeling relatiemanagement (RM) is het aanspreekpunt voor vervoerders. RM is daarmee verantwoordelijk voor het managen van de relaties tussen ProRail en de vervoerders. Ook is RM verantwoordelijk voor de relatie met de NMa, de Nederlandse Mededingingsautoriteit die verbonden is aan de spoorwetgeving. De NMa kijkt onder meer naar de transparante toedeling van capaciteit op het spoor. RM verkoopt zoveel mogelijk treinpaden aan vervoerders. Deze afdeling is opgedeeld in twee teams, één verantwoordelijk voor het goederenvervoer en de ander verantwoordelijk voor reizigersvervoer. Aan beide teams staat een manager aan het hoofd die zitting neemt in het Managementteam van Capaciteitsmanagement.

De afdeling Capaciteitsverdeling (CV) levert zoveel mogelijk treinpaden aan vervoerders en andere aanvragers, tegen een vastgesteld tarief. De afdeling verdeelt daarvoor de beschikbare infracapaciteit op basis van door CM vastgestelde kaders. Dit leidt tot een dienstregelingplan dat zoveel mogelijk voldoet aan de vraag van de klanten. De bedrijfseenheid Verkeersleiding levert vervolgens met de vervoerders overeengekomen treinpaden en de bijbehorende informatie. Het hoofd van CV is een manager zittende in het Managementteam. De afdeling is opgedeeld in drie clusters,

twee zijn verantwoordelijk voor 'Verdeling Beheer en Verkeer', de laatste is verantwoordelijk voor 'Programma en Verdeling Incidentele Onttrekkingen'. De drie clusters worden geleid door drie clustermanagers.

De derde afdeling Capaciteitsontwikkeling (CO) is de functionele Capaciteitsbeheerder van ProRail. CO optimaliseert voor de komende jaren de benuttingmogelijkheden voor vervoerders van het bestaande spoorwegnet ten aanzien van verschillende aspecten als capaciteit, milieu, beschikbaarheid en betrouwbaarheid. Daarvoor heeft deze afdeling intern veel contact met de bedrijfseenheid Inframangement. Samen overleggen ze over de eisen van het spoorwegnet, zodat de treinpaden geleverd kunnen worden. Wederom staat hier een manager van het Managementteam aan het hoofd. De afdeling is opgedeeld in twee clusters, genaamd 'Infrafunctionaliteit' en 'Milieucapaciteit', die geleid worden door twee clustermanagers.

De vierde afdeling Netwerkontwikkeling (NO) zorgt ervoor dat ProRail in de toekomst de voor vervoerders en overheden benodigde treinpaden en transfercapaciteit kan leveren. NO heeft contacten met Verkeer en Waterstaat en regionale overheden over uitbreiding van het spoorwegnet en aanbesteding van vervoersconcessies. De bedrijfseenheid Spoorontwikkeling levert aan NO de ondersteuning die in de voorbereidende fasen nodig is om het spoorwegnet uit te kunnen breiden. Netwerkontwikkeling wordt geleid door een manager die niet zitting neemt in het Managementteam van Capaciteitsmanagement.



Veranderingen binnen de afdeling Capaciteitsmanagement

Het nieuwe Strategisch Plan van ProRail heeft ertoe geleid dat ProRail dit jaar een nieuw besturingsmodel gaat introduceren. Hiermee tracht de organisatie de interne werkprocessen beter te stroomlijnen, waardoor ze zich beter kunnen richten op de doelstellingen van de organisatie. Voor de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement betekent dit ook verandering. Zo zal de eenheid zich deels samenvoegen met de bedrijfseenheid Spoorontwikkeling en een nieuwe naam dragen: Vervoerders- en Dienstregeling (V&D). Deze naam is gedurende dit onderzoek nog niet gedragen, daarom zal in deze studie de huidige naam 'Capaciteitsmanagement' gehanteerd worden.

Nu ProRail klantgericht en zakelijker wil gaan opereren, komt er een zwaardere druk op de schouders van CM. Er dient meer vanuit de klant en omgeving gedacht te worden. Daarnaast moet resultaatgericht handelen leiden tot het nakomen van gemaakte afspraken, zodat doelstellingen waargemaakt kunnen worden. (Strategisch Plan 2009-2015, p. 8-20) Als taakgerichte organisatie draaide het voornamelijk om beheer en beheersen van basisprocessen, maar als maatschappelijke onderneming gaat er een groter belang uit naar de klanttevredenheid en groei op het spoor. Daarmee verschuift het zwaartepunt binnen ProRail richting de voorkant van de organisatie, naar Capaciteitsmanagement. De managers van CM krijgen een steeds een groter takenpakket. Vanuit de Spoorwetgeving wordt meer verantwoordelijkheid bij CM neergelegd, daarnaast brengen ook de interne ambities meer werk met zich mee. Zo is CM verantwoordelijk voor de vertaalslag die vanuit het Strategisch Plan van ProRail gemaakt dient te worden naar de nieuwe bedrijfseenheid V&D. De bedrijfseenheid is zijn basisprocessen in een nieuwe jas aan het steken en heeft gedurende dit onderzoek een nieuw inrichtingsplan gerealiseerd. De eenheid is met het nieuwe besturingsmodel verantwoordelijk voor account management naar vervoerders en de capaciteitsverdeling. Daarnaast wordt er op dit moment een nieuw cluster opgezet binnen de afdeling Capaciteitsontwikkeling, genaamd 'Product management'. Vanuit het Strategisch Plan gaat dit cluster zorgen voor een meer gedifferentieerd dienstenpakket dat ProRail kan aanbieden aan de klant. In dit pakket zal de cluster de specifieke wensen van de vervoerders afstemmen op dat wat ProRail daadwerkelijk kan bieden. Een tweede zichtbare verandering gedurende het onderzoek uitte zich in een verschuiving van het cluster 'Programma en Verdeling Incidentele Onttrekkingen', waardoor deze onder de verantwoordelijkheid kwam van de afdeling Capaciteitsverdeling. Deze verschuiving heeft plaatsgevonden ter verbetering van het ketenproces van de verdeling. Veel andere plannen staan nog op papier en zijn nog in ontwikkeling. Meer en meer veranderingen komen ook in de praktijk terecht, maar de meeste veranderingen zijn nog niet zichtbaar. (Interviews veldwerk onderzoek leiderschapontwikkeling, 2009)

1.3 Probleembeschrijving

Zoals in de vorige paragraaf is duidelijk geworden, heeft ProRail de ambitie om zich te ontwikkelen tot maatschappelijke onderneming. Dit heeft afgelopen jaren veel verandering met zich meegebracht in visie, structuur en strategie. De organisatie wil zijn rol als publieke dienstverlener nog klantgericht en zakelijker invullen. Het Strategisch Plan 2009-2015 is inmiddels ontwikkeld en de vertaalslag richting de verschillende bedrijfseenheden is in volle gang. Daarnaast introduceert ProRail dit jaar een nieuw besturingsmodel, waarbij de bedrijfseenheden opnieuw worden ingericht. De ambities van ProRail vragen veel van de werknemers in de organisatie. De directie deelt in het

Strategisch Plan hun visie op hoe ze de doelstellingen met de werknemers van ProRail tracht te bereiken:

'Deze ambities zijn heel hoog en lijken misschien onmogelijk. En toch gaan we ervoor. Wij geloven dat we door onszelf te 'stretchen', we het beste in onszelf naar boven halen en buiten de bestaande denkkaders kunnen treden. Naar onze klanten toe contracteren we datgene wat we kunnen waarmaken, waarbij we de lat elk jaar hoger leggen. Onze prestaties worden daarmee omhoog 'getrokken' door onze ambitie en omhoog 'geduwd' door de lat steeds hoger te leggen.'

ProRail's ambities betekenen dus een grote opgave op het gebied van 'leren en groei' van de organisatie. Het *wat* en *waarom* van de veranderingen staat op papier, maar *hoe* de organisatie de doelstellingen precies gaat bereiken, is nog niet duidelijk. In het Strategisch Plan staat in hoofdlijnen beschreven wat de organisatie wil leren en ontwikkelen om ProRail's ambities te kunnen realiseren. Zo is één van de opgaven een ontwikkeling in leiderschap, daarnaast vormt de bedrijfscultuur van ProRail een tweede doelstelling in het 'leren en groei' perspectief. De concrete vertaalslag dient echter nog gemaakt te worden. HRM ziet zowel de concrete vertaalslag naar leiderschap als naar de bedrijfscultuur als een proces dat aansluiting moet vinden op de praktijk in de '*core business*' van ProRail. HRM wil daarom de leidinggeevenden van ProRail een duidelijke rol geven in dit vertalingproces. De managers van ProRail zijn ten slotte ook integraal verantwoordelijk voor het management van de organisatie, inclusief de HR-aspecten. De afdeling HRM heeft slechts een ondersteunende functie aan de '*core business*'. Het thema leiderschapsontwikkeling is daarom met een dubbele functie door de afdeling HRM in het leven geroepen:

- Als eerste ziet de afdeling het als een ontwikkeling waarin de leidinggeevenden dragers worden van de verandering. Zij vormen in de organisatie een belangrijke groep om de werknemers van ProRail in de gewenste richting te veranderen.
- Als tweede ziet de afdeling voor leidinggeevenden een belangrijke rol om deze gewenste richting in houding en gedrag helder en concreet te krijgen. De afdeling tracht met de betrokkenheid van managers een beleid te ontwikkelen, dat aansluit op zowel de ambities van de organisatie als ook de praktijk van alledag.

Naast de afdeling HRM, heeft ook de directie van ProRail heeft het thema onder de aandacht en geeft aan er iets mee te willen. Daarnaast geeft eerder onderzoek onder het management van ProRail aan dat managers ook de behoefte hebben aan leiderschapsontwikkeling. De leervraag die de meeste managers aangaven te hebben, had verband met de wijze waarop ze gewenste veranderingen met werknemers kunnen realiseren. (Rapportage resultaten Management Survey, 2008)

Ook al is behoefte uit eerder managementonderzoek gebleken, HRM zegt dat het proces van leiderschapsontwikkeling nog wat moeizaam verloopt. HRM vindt het ook lastig om in hun ondersteunende rol tot concrete acties over te gaan. Ze hebben namelijk weinig zicht op huidige leiderschapsprocessen die in de praktijk plaatsvinden. Daarnaast lukt het HRM niet goed om de organisatie te bereiken om ProRail-breed aan leiderschapsontwikkeling te werken. Een gesprek over leiderschap komt inmiddels wel wat op gang, maar er is nog geen collectief gedeelde visie op leiderschap. Visie, strategie en beleid dienen nog verder ontwikkeld te worden. (Presentatie Leiderschapsontwikkeling, maart 2009)

Leiderschapsontwikkeling is dan ook wel een relatief nieuw thema in de organisatie. Het heeft tot op heden weinig aandacht gekregen binnen ProRail. De organisatie heeft altijd gefungeerd als een overheidsgerichte taakorganisatie, waarin ze haar basisprocessen op orde heeft gebracht. Er is nooit veel aandacht geweest voor organisatieontwikkeling. Elke bedrijfseenheid heeft eigen verantwoordelijkheden waarmee ze allen gezamenlijk de kerntaken van ProRail trachten te realiseren: zorgen voor capaciteit, betrouwbaarheid en veiligheid op het spoor. (www.prorail.nl) Zo heeft de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement binnen ProRail de verantwoordelijkheid over de capaciteit van het spoorwagennet. Met het Strategisch Plan heeft CM veel verschillende ontwikkelingen te managen in een complexe omgeving met interne en externe klanten. De eenheid tracht zijn prestaties waar te maken met een groot team van technische experts en professionals.

Elke bedrijfseenheid lijkt op dit moment erg gericht te zijn op de uitvoering en ontwikkeling van zijn eigen kerntaak. Leiderschapsontwikkeling is een relatief nieuw thema in de organisatie en wordt daardoor nog niet goed opgepakt door managers. Het kost HRM dan ook moeite om het thema in de organisatie een plek te geven en gezamenlijk met de *'core business'* van ProRail een concrete vertaalslag op houding en gedrag te realiseren. Leiderschapsontwikkeling vormt naar idee van HRM echter een cruciale factor in het bereiken van zijn doelstellingen. Zij zijn van mening dat leidinggevendenden een belangrijke rol hebben in de concrete vertaalslag naar gewenst gedrag en kunnen vervolgens de werknemers in de organisatie hierop beïnvloeden. De werknemers worden gezien als de motor van de organisatie en hun handelen bepaald of ProRail uiteindelijk in staat is om zijn ambities waar te maken. Wil de afdeling HRM de vertaalslag op houding en gedrag maken en wil ze de managers hierin betrokken krijgen, dan moet de afdeling aansluiting vinden met de huidige praktijk. Daarvoor is het van belang dat de afdeling HRM kennis heeft van huidige leiderschapsprocessen binnen ProRail.

1.4 Doelstelling

Zoals uit bovenstaand verhaal blijkt zit ProRail middenin een organisatieverandering, met het doel zich naar een maatschappelijke onderneming te ontwikkelen. Het Strategisch Plan heeft zich vertaald naar een nieuw besturingsmodel, inrichtingsplan en specifieke strategische plannen, daarentegen blijft de concrete vertaalslag op houding en gedrag achter. Het management van ProRail is dan wel integraal verantwoordelijk voor het managen van het bedrijf, de afdeling HRM wil graag een rol spelen in de verandering van houding en gedrag van managers en werknemers binnen ProRail. Daarmee heeft ze het thema leiderschapsontwikkeling in het leven geroepen. De afdeling wil hierin tot concrete actiepunten komen en als stafafdeling een ondersteunende rol bieden in de *'core business'* van ProRail. Het is belangrijk dat HRM aansluiting vindt met de praktijk en managers bereid vindt tot betrokkenheid in het vertaalproces. Maar leiderschapsontwikkeling is een relatief nieuw thema in de organisatie. Daarnaast worden managers op dit moment ondergedompeld door veranderingen, naast dat ze ook dagelijkse operationele prestaties moeten leveren. Dit onderzoek is op zoek gegaan naar mogelijkheden om de brug te slaan tussen de afdeling HRM en de *'core business'* van ProRail. Het onderzoek heeft plaats gevonden bij een bedrijfseenheid in de *'core business'* van ProRail, genaamd Capaciteitsmanagement, om inzicht te krijgen in de beleving van het thema leiderschapsontwikkeling.

Het doel van dit onderzoek bij ProRail is om inzicht te krijgen in de betekenisgeving, beeldvorming en behoeften van managers binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement rondom het thema leiderschapsontwikkeling.

Deze analyse biedt de afdeling HRM een blik aan de andere kant van de oever. De afdeling krijgt daarmee de mogelijkheid om haar beleid aan te laten sluiten op de managementpraktijk, zowel op inhoud als ook op de wijze waarop ze aansluiting kan realiseren. Zo biedt het onderzoek aanknopingspunten voor het vervolgen dan wel verbeteren van het proces van leiderschapsontwikkeling. Het geeft weer of de huidige ideeën en het huidige aanbod in ontwikkelingsondersteuning en -trajecten in lijn ligt met de beelden en behoeften die managers op dit gebied hebben. De kans dat interventies daadwerkelijk aanslaan wordt vergroot wanneer deze aansluiten op de belevingswereld van deze managers.

Managers binnen Capaciteitsmanagement worden middels dit onderzoek bewust van hun huidige rol als leidinggevend en ook van de behoeften die liggen op gebied van leiderschapsontwikkeling. Het biedt hen als eerste aanknopingspunten om hun leiderschap verder te ontwikkelen. Als tweede biedt het de leidinggevend en aanknopingspunten om op een gepaste manier bezig te zijn met de veranderingen, en hun clustermanagers en werknemers hierin te begeleiden.

1.5 Vraagstelling

Met het oog op de probleem- en doelstelling van het onderzoek, heb ik een hoofdvraag geformuleerd die in dit onderzoek centraal heeft gestaan:

Welke betekenissen, beelden en behoeften leven onder managers van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement rondom het thema leiderschapsontwikkeling binnen ProRail?

Deze vraagstelling wordt in dit onderzoek onderzocht met kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek is specifiek gericht op de beleving van mensen, in dit geval de managers van Capaciteitsmanagement. In het volgende hoofdstuk zal nader ingegaan worden op de gehanteerde methodologie. De studie die voor u ligt, kunt u als volgt lezen:

In hoofdstuk 2 '**kwalitatief onderzoek**' (p. 16) wordt de methodologie beschreven welke in dit onderzoek gehanteerd is. De methodologie is bepalend voor hoe er tegen de probleemstelling aangekeken is. De strategieën en methoden van onderzoek om gegevens te verzamelen en te analyseren staan in dit hoofdstuk beschreven. De kwalitatieve onderzoeksmethoden van documentatie, observatie en interview worden beschreven, als ook de onderzoeksgroep en kwaliteitscriteria van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 '**verandering en leiderschap**' (p. 24) legt de theoretische basis van het onderzoek. Concepten, theorieën, vooronderstellingen en verwachtingen geven de thema's aan die relevant zijn voor de bevindingen van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de thema's organisatieverandering, leiderschap in verandering, de rol van leidinggevend en succesfactoren en leiderschapsontwikkeling.

Hoofdstuk 4 '**de empirie van leiderschapsontwikkeling**' (p. 33) vormt het empirische hoofdstuk van deze studie. Dit hoofdstuk staat in teken van analyse op de onderzoeksbevindingen. De analyse is uiteengezet in de huidige leiderschapsontwikkeling, prioriteiten die managers stellen, de rol die ze innemen en de

samenwerking in het veranderproces en de rol die HRM inneemt in dit proces. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

In hoofdstuk 5 '**de weegschaal uit balans**' (p.55) wordt de analyse naar een hoger niveau getild. Met wat theoretische ondersteuning wordt het huidige beeld van leiderschap geschetst en enkele spanningsvelden besproken die uit de eerste analyse naar voren zijn gekomen.

In hoofdstuk 6 wordt de '**conclusie**' (p.62) van het onderzoek gegeven, die gevolgd worden met enkele concrete aanbevelingen voor ProRail. Deze studie wordt vervolgens afgesloten met een terugblik op het onderzoek.

2. Kwalitatief onderzoek

De aanleiding van het onderzoek, een brug te slaan tussen de stafafdeling HRM en de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement, is heel passend voor kwalitatief onderzoek. Het onderzoekt patronen rondom leiderschapsontwikkeling die de verbinding lastig maken, en zoekt naar mogelijkheden om deze brug wel te kunnen slaan.

Om de vraagstelling van het onderzoek te beantwoorden, is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek wordt in dit hoofdstuk besproken. Als eerst ga ik in paragraaf 2.1 in op de interpretatieve benadering die ik als onderzoeker gehanteerd heb. Deze benadering bood mij drie onderzoeksmethoden om het onderzoek uit te voeren, die in paragraaf 2.2 worden besproken: documentatie analyse, de participerende observaties en diepte interviews. Verder wordt in paragraaf 2.3 de onderzoekspopulatie neergezet en in paragraaf 2.4 de analyse methode besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de kwaliteitscriteria die de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek hebben getracht te optimaliseren.

2.1 Interpretatieve benadering

Kwalitatief onderzoek heeft oog voor de sociaal geconstrueerde wereld waarin we leven. (Silverman, 2000) Het komt voort uit filosofische grondslagen en maakt gebruik van meerdere databronnen:

'In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.' (Boeije, 2005)

De interpretatieve benadering die ik gebruikt heb in dit type onderzoek, begrijpt gedrag vanuit mensen zelf. Men gaat ervan uit dat er niet zoiets is als een externe werkelijkheid. De sociale wereld wordt gezien als een wereld waarin mensen met elkaar praten, werken, interacteren, experimenteren, exploreren, en betekenis geven aan de werkelijkheid waarin we leven. (Boonstra & Caluwe, 2006) Het kwalitatief onderzoek richt zich op de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. (Boeije, 2005)

De focus in dit kwalitatieve onderzoek ligt op de beleving van de managers binnen Capaciteitsmanagement. Het doel is om leiderschapsontwikkeling te beschrijven en waar mogelijk te verklaren. (Boeije, 2005) Om het onderwerp te begrijpen, is het van belang door de ogen van managers te kijken. (Heracleous, 2001) Daarmee heb ik als onderzoeker een *'inner perspective'* aangenomen. Ik ben in contact getreden met deze mensen en deel uit gaan maken van hun alledaagse leefwereld. Dit maakte het mogelijk om leiderschapsontwikkeling te bestuderen, zonder het concept te isoleren van zijn relevante omgeving. In het onderzoek is de reeds geconstrueerde werkelijkheid onderzocht en met dit onderzoek een reconstructie op gebied van leiderschapsontwikkeling neergezet. (Boeije, 2005)

In kwalitatief onderzoek wordt niet gewerkt met een vooraf vastliggend theoretisch kader. Literatuur wordt gebruikt om de probleemschets te formuleren. Er zijn bij voorhand begrippen geoperationaliseerd, die als richtlijn hebben gefungeerd in het

veldwerk van het onderzoek. Het doel van kwalitatief onderzoek is om leiderschapsontwikkeling met de juiste thema's te beschrijven en te begrijpen. Dit is niet geheel van te voren te bepalen, maar afhankelijk van wat er zich in mijn onderzoek afspeelt op de afdeling Capaciteitsmanagement. (Boeije, 2005) De resultaten van het veldwerk hebben uiteindelijk uitgewezen of de richtinggevende literatueurbegrippen daadwerkelijk belangrijke thema's waren, of dat er andere thema's een grotere rol speelden in de leefwereld van de managers. Het open karakter van kwalitatief onderzoek maakte het mogelijk om deze nieuwe thema's rondom leiderschapsontwikkeling te ontdekken. Daarmee is het van belang als onderzoeker een open onderzoeksbenadering te hanteren. Je wilt als onderzoeker gedurende het onderzoek flexibel kunnen reageren op relevante veranderingen en gebeurtenissen in het veld. (Boeije, 2005) Ik heb daarmee gedurende het onderzoek constant gereflecteerd op de data en de analyse, waarmee ik nieuw verworven kennis gemakkelijk kon inpassen in het onderzoek. (Silverman, 2000)

2.2 Dataverzameling

In het onderzoek zijn leiderschapsprocessen inzichtelijk gemaakt door thema's te bespreken rondom de organisatieverandering, uitdagingen in de leidinggevende rol en het handelen van leidinggevend. Daarmee is er een beeld geschetst van de betekenisgeving, beeldvorming en behoeften van managers op gebied van leiderschapsontwikkeling. Om dit beeld te kunnen schetsen is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. In kwalitatief onderzoek tracht men als onderzoeker dicht bij het perspectief van de actoren te komen, door gebruik te maken van gedetailleerde observatie- en interviewmethoden. (Boeije, 2005) In dit onderzoek is gekozen voor documentatieanalyse, participerende observaties en diepte interviews. Deze drie methoden zullen nader toegelicht worden.

Documentatie

Als eerste onderzoeksmethode heb ik documentatie onderzocht om inzicht te krijgen in welke context managers van Capaciteitsmanagement zich bevinden. Het ging voornamelijk om documenten rondom de veranderingen binnen ProRail, zoals het Bedrijfsplan, het Strategisch Plan en het Inrichtingsplan. Daarnaast heb ik me verdiept in de werkprocessen van de verschillende afdelingen binnen CM en kreeg ik zicht op de dynamiek en afhankelijkheden die bestaan. Al met al hebben de documenten mij geholpen meer begrip te krijgen van de positie, werkzaamheden en ambities van Capaciteitsmanagement. Dat maakte mij ook beter in staat de gesprekken in overleggen te kunnen volgen, die ik tijdens de observatiefase heb bijgewoond.

Participerende observaties

Participerende observaties is *'het proces waarin een onderzoeker veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen'*. (Boeije, 2005) De managers van Capaciteitsmanagement hebben als leidinggevend met veel verschillende mensen en zaken binnen en buiten ProRail van doen. Om een beeld te krijgen van wat daadwerkelijk gaande is binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement, heb ik daarom gekozen voor participerende observaties. De observaties brachten mij in staat een beeld te vormen van de context waarin managers van CM leiding geven, wat leiderschap voor managers betekent en hoe ze zich hierin ontwikkelen. Door met deze situaties bekend te raken, heb ik een soort *'insidersview'*

verworven. Het was erg gunstig dat ik flexibele werkplekken had binnen de afdeling, waardoor ik in veel verschillende werkkamers heb gezeten. Het maakte mogelijk interacties te observeren tussen managers onderling en tussen managers en werknemers. Ook heb ik regelmatig een informeel gesprek gevoerd in werkkamers of bij de koffieautomaat en heb ik een afdelingsoverleg van CM bijgewoond, waar aansluitend een lunch plaatsvond. Op deze manier ben ik in staat geweest informele contacten in de wandelgangen te observeren.

Naast aanwezig te zijn geweest in informele settings, ben ik ook in meer formele settings gaan participeren. Zo heb ik verschillend type overleggen bijgewoond. Van belang voor het slagen van de observaties is de acceptatie van de onderzochte personen. (Boeije, 2005) Hierin heeft mijn begeleider van Capaciteitsmanagement een grote rol gespeeld. Hij is zelf HR-manager binnen de bedrijfseenheid en heeft veel contact met zijn collega-managers. Zo heb ik door hem kennis kunnen maken met enkele managers en werknemers en heeft hij mij uitgenodigd in het Managementteamoverleg. In dit overleg heb ik uiteindelijk formeel acceptatie gekregen door mijn onderzoek kort te introduceren. De managers waren bereid om mee te werken, waardoor ik ook weer toegang kreeg tot andere overleggen. Met de managers buiten het Managementteam heb ik informeel contact gezocht. Ook deze clustermanagers waren bereid om mee te werken, waardoor ik verschillende niveaus in het onderzoek kon betrekken. Door mezelf niet opvallend op te stellen, was ik in staat veel observaties in natuurlijke setting te doen. Ik zat het grotendeel van de tijd middenin het leven van alledag. Al voelde enkele managers zich wel lichtelijk geïntimideerd, zo grapte ook deze manager in een werkoverleg:

‘Wat vinden jullie hiervan? Ja, ik zeg nu even wat andere dingen dan normaal, omdat Noor erbij zit. Ik wil wel een goede assessment, hahaha.’

In de overleggen heb ik me een beeld verworven van de context waarin de leidinggevendenden werken. Zo werd voor mij duidelijk met welke mensen de managers te maken hadden en welke werkzaamheden en aspecten ze belangrijk vonden. Maar ook kreeg ik een beeld van de invulling van hun leiderschapsrol, door ze in interactie te zien met collega-managers en werknemers.

De verschillende type overleggen gaven mij een goed beeld van de leiderschapsprocessen op verschillende managementniveaus. Zo heb ik in enkele MT-overleggen geparticipeerd, waarin het Managementteam van Capaciteitsmanagement gedurende twee a drie uur verschillende onderwerpen besprak rondom de organisatieverandering, strategie, inrichting en ‘hot issues’. Daarnaast heb ik twee afdelingsoverleggen bijgewoond. Deze overleggen vonden plaats met een MT-manager en enkele clustermanagers, die samen verantwoordelijk waren voor de Capaciteitsverdeling danwel Capaciteitsontwikkeling van CM. In deze overleggen worden zaken besproken gericht op de afstemming, voortgang en ontwikkeling van de verschillende clusters die samen de capaciteit moeten verdelen danwel ontwikkelen. Als derde heb ik werkoverleggen bijgewoond. Een clustermanager en zijn werknemers bespraken gedurende dit overleg met name operationele zaken, waarin werd geïnformeerd, geraadpleegd en afgestemd. Deze drie type overleggen vonden vaak wekelijks plaats. Als laatste heb ik in enkele overleggen geparticipeerd die niet structureel plaatsvonden, om ook de dynamiek binnen het leidinggeven in beeld te krijgen. Dit waren bijvoorbeeld overleggen met managers uit andere bedrijfstakken en overleggen tussen clustermanagers en werknemers, om belangrijke zaken op te lossen en/of af te stemmen.

Halfgestructureerde diepte interviews

Gedurende de observatiefase, ben ik begonnen met de fase van interviews. Een interview kan worden beschouwd *'als een gespreksvorm waarin een persoon –de interviewer- zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen- de participanten of geïnterviewden- die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.'* (Boeije, 2005)

De theorie en de observaties hebben in dit onderzoek geleid tot een lijst van thema's die voor CM van belang leken te zijn. Deze thema's zijn richtinggevend geweest voor de tweede gehanteerde kwalitatieve onderzoeksmethode, de halfgestructureerde diepte interviews. De interviews maakten het mogelijk een verdieping te doen op de reeds gevonden thema's. Met het halfgestructureerde karakter van de interviews liggen gespreksonderwerpen vast, maar de vragen echter niet. Daarmee was er in de interviews ruimte voor eventuele nieuwe inzichten en dus nieuwe thema's. (Silverman, 2000)

Deze vrije vorm van interviewen doet een groot beroep op de interviewer, welke gedurende het interview beslissingen moet nemen over de vragen, de formulering, de volgorde en de antwoorden. (Boeije, 2005) Ik ben tijdens de interviews scherp geweest op het doorvragen van antwoorden, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de beleving van de managers rondom leiderschapsontwikkeling. Kenmerkend voor kwalitatieve interviews zijn twee elementen. Zo moet de interviewer als eerste zorgen dat de vragen die worden gesteld passen binnen het referentiekader van de geïnterviewde. Ik heb de managers voorafgaande aan het interview op de hoogte gebracht van het onderwerp van het onderzoek en gelet op begrijpelijke taal. Als tweede is het van belang dat de interviewer de interactie met de geïnterviewde goed laat verlopen, zowel vanuit menselijk oogpunt als vanuit oogpunt van het onderzoeksdoel. (Boeije, 2005). Zo ben ik gedurende de interviews alert geweest op de behoeften van de managers en heb hierop geanticipeerd.

Ik heb tijdens de interviews gebruik gemaakt van een topiclijst, die tot stand is gekomen door literatuur en observaties. De thema's die ik wilde bespreken zijn uiteengezet in open vragen, waarop de respondenten alle ruimte hadden om ze te beantwoorden. Deze lijst fungeerde als instrument en houvast tijdens de interviews, zodat alle thema's zouden worden besproken, ongeacht de volgorde. Na elk afgenomen interview heb ik de topiclijst kritisch bekeken en zo nodig aangepast op nieuwe vragen en thema's. De volgende topics zijn in de interviews met managers aan bod gekomen:

- | | |
|----------------------------|---|
| - Inleiding | Werkzaam sinds, functie, verantwoordelijkheden |
| - Leiderschap | Betekenis, verschil met management, grootste uitdaging, prioriteiten en tijdsdruk |
| - Organisatieverandering | Betekenis, rol en ambitie in veranderingen, knelpunten |
| - Samenwerking | Team, management, andere afdelingen, omgang tegenwicht, communicatie |
| - Leiderschapsontwikkeling | Belang, huidige ontwikkeling, leervraag, ondersteuning |
| - Behoeften | Competenties, ondersteuning, HRM |

2.3 Selectie respondenten

De respondenten uit mijn onderzoek bestonden voornamelijk uit managers van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Er zijn in totaal tien diepte interviews afgenomen met managers op verschillende niveaus. In het onderzoek heb ik alle drie de managementniveaus betrokken: Directie, Managementteam en het Clustermanagement. In het interview met de directeur van de bedrijfseenheid is met name zijn visie op leiderschap naar voren gekomen. Hij heeft mij een beeld gegeven hoe hij dit zelf tot uiting laat komen in de praktijk, daarnaast heeft hij mij deelgenoot gemaakt van zijn verwachting in leiderschap van andere leidinggevendenden binnen zijn bedrijfseenheid. Op het niveau van het Managementteam heb ik drie managers bereid gevonden mee te werken aan het onderzoek. In deze interviews werd duidelijk hoe deze managers met leiderschap en leiderschapsontwikkeling bezig zijn op niveau van topmanagement. Het politieke speelveld waarin zij zich begeven blijkt een belangrijke rol te spelen, zowel intern in de organisatie als extern in de spoorbranche. Interessant, want op het niveau van clustermanagement speelde het politieke speelveld een minder grote rol. Vijf clustermanagers hebben deelgenomen aan de interviews en zaten duidelijk meer met de voeten in de klei. De eerstelijnsmanagers hebben mij een beeld gegeven van hun leiderschapsontwikkeling, het leiderschap op clusterniveau en de positie die zij innemen als middenkader tussen de strategie en de operatie. Ook in hun behoeften die ze rondom leiderschap en leiderschapsontwikkeling hadden, waren ze zeer open. Als laatste is er nog een manager bij het onderzoek betrokken geweest, die binnen Capaciteitsmanagement een zelfstandige positie inneemt op Gebruiksvergoeding. In zijn functie tracht hij de transparantie rondom de interne kosten te vergroten. Zijn interview is van meerwaarde geweest voor dit onderzoek, omdat hij eerder een MT-functie heeft bekleed en in zijn huidige functie veel samenwerkt met managers en werknemers van de bedrijfseenheid CM.

Gedurende de observatiefase bleek het leidinggeven aan werknemers een belangrijk thema te zijn voor de managers. Zowel managers uit het Managementteam als clustermanagers geven leiding aan een team, waarmee ze gezamenlijk tot resultaten komen. Dat heeft mij doen besluiten om de onderzoekspopulatie uit te breiden met vijf werknemers. Deze vijf werknemers zijn allen van een andere afdeling binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Ik heb ze geselecteerd met toestemming en advies van de leidinggevende, waarin ik heb gevarieerd naar hoelang ze werkzaam zijn binnen de organisatie en de verantwoordelijkheid die ze droegen in hun functie. Eén werknemer heb ik op advies van mijn interne begeleider betrokken bij het onderzoek. Deze werknemer neemt naast zijn huidige functie, deel aan de OC, de ondernemingscommissie. Deze commissie is werkzaam onder ondernemingsraad van ProRail en heeft de taak ervoor te zorgen dat de ontwikkelingen binnen het bedrijf op een goede manier, dus ook met belangenbehartiging van het personeel, invulling krijgen. Daarmee is deze werknemer veel in contact met de leiding van CM. Deze interviews met werknemers hebben mij een beeld gegeven van hoe ze leiderschap ervaren binnen Capaciteitsmanagement en welke behoeften er leven ten opzichte van hun leidinggevendenden.

De uiteindelijk bestaande groep respondenten bestond uit vijftien mensen. De directeur, managers uit het Managementteam, clustermanagers, een zelfstandig manager en werknemers. De diversiteit van deze groep biedt een goede afspiegeling van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement, zowel verticaal op verschillende organisatieniveaus als horizontaal op verschillende afdelingen. Verder heb ik in de groep de variatie gezocht naar hoe lang ze werkzaam waren binnen ProRail. Er waren

bij de interviews slechts twee vrouwelijke managers betrokken. De andere twee vrouwelijke managers zagen deelname aan een interview niet mogelijk. Deze managers heb ik wel kunnen observeren, waarmee ze wel indirect betrokken zijn geweest in het onderzoek. Op werknemerniveau zijn slechts vijf mannelijke werknemers geïnterviewd. Al is de man-vrouw verhouding binnen de bedrijfseenheid 78-22, de deelname van slechts mannelijke werknemers is puur toeval. Gedurende de observatiefase heb ik wel informeel kunnen spreken met vrouwelijke werknemers, waarmee ook hun perspectief in dit onderzoek is opgenomen.

Alle interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen op een digitale recorder. Dit achtte mij als eerste in staat de interviews naderhand letterlijk uit te werken, waardoor er geen citaten verloren zijn gegaan. Als tweede was tijdens het interview mijn gehele aandacht bij de respondent en het stellen van de juiste vragen. Middels deze werkwijze heb ik vertrouwen kunnen opbouwen en ben ik zo dicht mogelijk bij de sociale werkelijkheid van de respondent gebleven.

2.4 Analyse

Als kwalitatieve onderzoeker heb ik voornamelijk een inductieve analysemethode gebruikt. Dit houdt in dat ik me in eerste instantie meer heb laten leiden door de verzamelde gegevens uit het veldwerk, dan door de literatuur. (Boeije, 2005) Ik heb getracht gedurende de overleggen die ik bijwoonde de relevante informatie meteen op te schrijven. Ik heb gekeken wat de mensen deden, wat de mensen wisten en naar de dingen die mensen gebruikten. (Boeije, 2005) Hierbij ben ik scherp geweest op de letterlijke bewoordingen van de participanten zelf, om op deze manier zo dicht mogelijk bij de leefwereld van de participant te blijven. Gedragingen heb ik dan ook zo letterlijk en zo concreet mogelijk opgeschreven. Dit stelde mij in staat om de verschillende betekenissen die managers gaven aan het thema leiderschapsontwikkeling te behouden.

Na de observatie- en interviewfase afgerond en de data uitgewerkt te hebben, ben ik een intensieve analysefase ingegaan. Analyseren is *'de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling.'* (Boeije, 2005)

Ik heb de onderzoeksgegevens als eerste gefragmenteerd, om te kunnen doorgronden welke onderwerpen rondom leiderschapsontwikkeling er in deze gegevens naar boven kwamen. Ik heb daarbij de verschillende observaties en interviews met elkaar vergeleken en fragmenten gezocht die over hetzelfde onderwerp gingen. Vervolgens heb ik de fragmenten samengebracht in categorieën, die ik een passende code heb gegeven. Deze codes vormden voor mij bouwstenen om uiteindelijk te bepalen welke thema's er belangrijk waren binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Door me ook te richten op verbanden tussen bouwstenen, kregen de thema's een grotere waarde. De open onderzoeksprocedure van kwalitatief onderzoek geldt niet alleen voor de dataverzameling, maar ook voor de analyse. Open in de analyse betekent dat er een systeem van begrippen wordt opgezet zodanig dat de onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord. (Boeije, 2005) Gedurende dit proces heb ik voortdurend gereflecteerd op de probleemstelling van het onderzoek. In de analyse staat de gedetailleerdheid en rijkdom van de betekeniswereld centraal. In deze rapportage heb ik uiteindelijk getracht patronen te beschrijven die binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement een belangrijke rol speelden rondom leiderschapsontwikkeling. (Boeije, 2005)

2.5 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van dit onderzoek is gewaarborgd door de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. Een onderzoek wordt als betrouwbaar beschouwd, wanneer het dezelfde uitkomst heeft als het of door anderen of een tweede keer is uitgevoerd. De verantwoording van de gevolgde procedure is hierbij van belang. Daarmee heb ik alle genomen stappen en keuzen in dit onderzoek goed trachten te expliceren. Ik heb uitgelegd hoe de topiclijst, de operationalisatie, de onderzoekspopulatie en de analyse tot stand zijn gekomen. Andere onderzoekers kunnen daardoor nagaan hoe ik tot mijn onderzoeksresultaten ben gekomen, waardoor de resultaten betrouwbaarder zijn.

De validiteit betreft de inhoudelijke kant van het onderzoek. Hierbij is van belang dat de onderzoeker het juiste beeld van de situatie, meningen en opvattingen van betrokkenen krijgt. De vraag is of de onderzoeker heeft kunnen meten wat hij beoogde te meten. Als eerste heb ik de validiteit trachten te verhogen, door in het onderzoek te kijken naar de mate waarin ik iets observeerde. Daarmee heb ik de relevantie ervan kunnen beoordelen. De flexibele dataverzameling van het kwalitatief onderzoek heeft hiertoe bijgedragen. Zo zegt Boeije (2005, p.146) dat een flexibele dataverzameling als voordeel heeft dat de onderzoeker kan waarnemen wat op dat moment relevant blijkt te zijn. De topiclijst heeft ervoor gezorgd dat in deze flexibele aanpak wel dezelfde onderwerpen werden aangehaald, waardoor betrouwbaarheid van het onderzoek niet in het geding is gekomen.

Als tweede heb ik in dit onderzoek gebruik gemaakt van 'triangulatie'. Dat wil zeggen dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken. (Boeije, 2005, p.152) Door observatie met interviews en documentatie onderzoek te combineren, is de analyse rondom leiderschapsontwikkeling met behulp van verschillende technieken uitgevoerd. Op verschillende manieren is zo getracht hetzelfde waar te nemen. Zo heb ik bijvoorbeeld in documentatie gekeken naar de uitdagingen waar managers van CM formeel voor staan in de organisatieverandering, heb ik in observaties gekeken hoe ze met deze uitdagingen in de praktijk omgaan en ben ik in interviews ingegaan op wat ze daadwerkelijk belangrijk vinden in hun rol in het veranderproces. Ook op deze manier heb ik de relevantie van thema's beter kunnen beoordelen, waarmee de validiteit in dit onderzoek is verhoogd.

Als derde heb ik validiteit verhoogd door mij een '*insidersview*' aan te meten. Gedurende het veldwerk ben ik zeer betrokken geweest bij de leefwereld van de managers. Boeije (2005, p. 147) geeft aan dat betrokkenheid nodig is om te achterhalen wat de onderzochte personen beweegt en wat hen bezighoudt. Het gevaar is echter dat de kritische blik van de onderzoeker kan afnemen. Ook al heb ik mezelf soms betrap op de neiging teveel mee te gaan met het denken van de managers, toch heb ik naar eigen mening voldoende afstand kunnen bewaren om de visie van de managers te kunnen begrijpen. Zo ben ik flexibel geweest in mijn werkplek, waardoor ik in contact was met verschillende mensen en visies. Ook heb ik enige tijd buiten ProRail aan de analyse gewerkt. Beide punten achtte mij in staat op de juiste momenten afstand te nemen van de leefwereld van de managers.

De kleine onderzoeksgroep die in dit onderzoek is betrokken geweest, maakte het mogelijk een goede diepe analyse te doen op betekenis, beelden en behoeften in leiderschapsontwikkeling binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Het wordt echter lastiger om organisatiebrede uitspraken te doen in dit onderzoek, aangezien de betrokken bedrijfseenheid niet representatief is voor de gehele organisatie. ProRail

heeft verschillende bedrijfseenheden, met ieder zijn eigenschappen in taken en verantwoordelijkheden, gewoonten en gedrag. Ik heb de keuze gemaakt alleen managers en werknemers van de bedrijfseenheid CM in het onderzoek te betrekken, wat de externe validiteit heeft beperkt.

De managers en werknemers van CM hebben echter wel uitspraken gedaan op organisatieniveau, waarbij zij aangaven dat bepaalde cultuurpatronen niet enkel en alleen op CM-niveau plaatsvinden. Naast documentatieanalyse, hebben observaties van overleggen met managers van andere bedrijfseenheden deze uitspraken versterkt. Ik heb in dit onderzoek vanuit de beleving van managers van Capaciteitsmanagement getracht een brug te slaan tussen de afdeling HRM en de bedrijfseenheid CM. Zo heb ik de bevindingen bij CM een plek willen geven in het grotere geheel, de organisatie ProRail. Ook al mag het onderzoek niet generaliseert worden, de uitspraken op organisatieniveau bieden HRM wel aanknopingspunten om ook aansluiting te vinden met andere bedrijfseenheden binnen ProRail. Dat maakt dat het onderzoek voor meerdere groepen binnen ProRail interessante uitkomsten biedt. De relevantie van het onderzoek voor de verschillende groepen is in hoofdstuk 1 reeds besproken.

3. Verandering en Leiderschap

3.1 ProRail in verandering

ProRail bevindt zich in een omgeving waarin veel veranderingen plaatsvinden. De overheid is over gegaan op outputsturing en ProRail's klanten hebben steeds hogere verwachtingen van de prestaties van de organisatie. De organisatie is zeer afhankelijk van deze omgeving. Aan de ene kant verleent het ministerie van Verkeer en Waterstaat als 100 procent aandeelhouder een kaderstellende beheerconcessie aan ProRail, aan de andere kant dient de maatschappelijke organisatie zijn diensten te verlenen aan zijn belanghebbende klanten: de vervoerders, (lokale) overheden en het publiek. ProRail bevindt zich daarmee als hybride organisatie in een spanningsveld tussen het private domein en de publieke sector. (Boonstra & Caluwé, 2006, p.14) Van belang is dat een organisatie zich meebeweegt met zijn veranderlijke omgeving, willen de organisatie zichzelf niet buitenspel zetten.

ProRail is zich zeer bewust van zijn omgeving en tracht hierop te anticiperen. De omgeving verlangt dat ProRail verandert en klantgerichter wordt. De organisatie heeft hierop geantwoord door in 2008 'de Nieuwe Koers' in te zetten, een verandertraject dat de organisatie zou moeten transformeren naar een maatschappelijke onderneming. 'De Nieuwe Koers', nu het Strategisch Plan 2009-2015, kan worden beschouwd als de gewenste strategie van ProRail. Mintzberg (1978) maakt onderscheid tussen de gewenste strategie en de gerealiseerde strategie, de zogenaamde 'strategy in use'. Deze gerealiseerde strategie wordt beschouwd als de strategie die in de huidige praktijk tot uiting komt. Een daadwerkelijke verandering wordt volgens Bate (1996, p.23) gekenmerkt door een beweging van de oude naar de nieuwe 'strategy in use'. Het gaat er dus niet om wat een organisatie zégt wat ze doet, maar vooral om wat ze daadwerkelijk doet. Bate (1996, p.15-24) benoemt deze verandering als een cultuurverandering. Hij ziet organisaties als sociale werelden die door werknemers en managers zelf zijn geconstrueerd. Dus ook strategie is een sociale constructie, die door culturele activiteiten is ontstaan. Een organisatie *heeft* daarmee geen cultuur, maar *is* een cultuur. Je zou kunnen stellen dat cultuur gelijk is aan een organisatie. De activiteiten die in de organisatie plaatsvinden, dus wat de werknemers en managers daadwerkelijk doen, zijn bepalend voor het vermogen van een organisatie om in de gewenste richting te veranderen. In ProRail's geval gaat het dan om het Strategisch Plan, de organisatie tracht in 2015 deze gewenste strategie gerealiseerd te hebben.

Het is bekend dat juist deze 'menselijke' kant van de organisatie een verandering erg moeilijk maakt. Zo zegt Heracleous dat werknemers zich door de jaren heen gedeelde betekenissen hebben eigen gemaakt, waaruit gedragspatronen zijn ontstaan. *'Behaviors, values, beliefs, and assumptions all are interconnected in a coherent whole that resists change attempts.'* (2001, p.440) Deze diepgewortelde patronen in de cultuur van de organisatie zijn moeilijk te doorbreken. Ook ProRail heeft te maken met deze diepgewortelde gedragspatronen. Wil ProRail meegaan met de veranderende omgeving waarin de organisatie zich bevindt, dan moeten managers en werknemers bereid zijn uit deze gedragspatronen te komen en hun gedrag te ontwikkelen. Het is daarmee van belang om aandacht te besteden aan het vinden van consistentie tussen de waarden van de organisatie en de waarden in de praktijk. (Heracleous, 2001, p.440) In ProRail's geval is het dan de vraag of het Strategisch Plan gelijk is aan de waarden van managers en werknemers binnen de organisatie. Dit onderzoek heeft dan ook, net als Bate, een antropologische benadering op organisatiecultuur. Door me in dit onderzoek te richten

op de 'menselijke kant' van de organisatie, krijg ik in beeld welke betekenissen binnen ProRail rondom leiderschapsontwikkeling leven.

3.2 Leiderschap in verandering

De thema's leiderschap en verandering hebben veel met elkaar te maken. Zoals aangegeven gaat het er in verandering niet om wat een organisatie zegt wat ze doet, maar om wat ze daadwerkelijk doet. Leiderschap wordt door veel auteurs gezien als een belangrijke factor in hoe een organisatie zich beweegt. (Bate, 1994, 2000; Stoker, 2005) Maar leiderschap is een breed begrip. Er wordt verschillend gedacht over hoe leiderschap ingevuld tracht te worden, wil het een succesfactor zijn in organisatieveranderingen.

In de afgelopen jaren zijn er al veel verschillende boeken en artikelen over leiderschap met verschillende accenten en onderwerpen verschenen. Veel literatuur heeft zich gericht op de kwaliteiten die managers als leiders van verandering zouden moeten hebben. Bekende termen zijn naar voren gekomen als transformationeel leiderschap, charismatisch leiderschap en inspirerend leiderschap. Bate (2000, p.199) is van mening dat leiderschap niet alleen gaat om de kwaliteiten die een persoon heeft. Het gaat bijvoorbeeld niet om slechts één persoon die middels charismatisch leiderschap de organisatie in verandering krijgt. Dat is een idealiserende gedachte. Ik hanteer in dit onderzoek een meer pragmatische en procesmatige kijk op leiderschap en volg daarbij de definitie van Bate: *'Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeeds in attempting to frame and define the reality of others.'* (2000, p.199) Daarmee is leiderschap een sociaal proces en niet een opsomming van kwaliteiten die een persoon zou moeten bezitten. In dit proces slagen goede managers erin om de realiteit van anderen te manipuleren. Ze weten in te breken in de betekenissen die werknemers geven aan hun omgeving. *'Good managers are people who can make the potentially unacceptable acceptable'*. (Bate, 1994, p.32) Ook Stoker (2005, p.3) meent dat leiderschap altijd te maken heeft met het beïnvloeden van anderen: *'Leiderschap is primair gericht op beweging en het veranderen van anderen.'* Nu ProRail zich bevindt in de context van een organisatieverandering, kan leiderschap gezien worden als het beïnvloeden van het gedrag van een groep werknemers om doelen te bereiken. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt volgens Stoker (2005, p.3) door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven, en door het uitvoeren van verschillende activiteiten. Stoker verbindt leiderschap aan een persoon die ten opzichte van werknemers een formele positie inneemt. Bate is daarentegen van mening dat iedereen in een organisatie een potentiële leider is, ongeacht formele positie. Binnen ProRail is leiderschapsontwikkeling gericht op de formeel leidinggevenden van de organisatie, daarom zal in dit onderzoek gekeken worden naar de leiderschapsbeleving van managers.

Leiderschap kan dus worden gezien als een proces waarin anderen tot beweging worden gebracht. Aangezien het in verandering draait om de activiteiten die in een organisatie plaatsvinden, vormt leiderschap een belangrijke factor voor het al dan niet slagen van een veranderingsproces. Leidinggevenden hebben ten slotte invloed op deze activiteiten. Maar leiderschap is een breed begrip en theoretici zullen altijd op zoek blijven naar 'de beste vorm van leiderschap'. Het is een modegevoelig thema dat met de tijd van accent verandert. Bate (2000) is met zijn pragmatische en procesmatige gedachtegang van mening dat leiderschap een leeg begrip begrijp zolang je het niet koppelt aan de praktijk van alledag. Dit onderzoek ondersteunt deze gedachtegang en

zal uitwijzen wat leiderschapskenmerken zijn bij de bedrijfseenheid
Capaciteitsmanagement.

3.3 Leiderschap op verschillende niveaus

In veel literatuur wordt gesproken over het belang van leiderschap op verschillende niveaus. Stoker en Kolk (2003, p.15-18) onderscheiden aan de hand van het INK-management model drie organisatieniveaus: het richtings-, inrichtings- en verrichtingsniveau. Op richtingsniveau gaat het om de strategie van de organisatie, op inrichtingsniveau om de vertaling in structuren, systemen en competenties, en op verrichtingsniveau gaat het om de uitvoering. Deze organisatieniveaus staan echter niet synoniem voor de drie managementniveaus in een organisatie: het top-, midden- en lager management. Alle leidinggevendenden, zij het in verschillende mate, houden zich bezig met richten, inrichten en verrichten. Er valt dus geen strikt onderscheid te maken. Vaak is te zien dat de top zich wel het meeste bezighoudt met strategie, en dus met het richtingsniveau. Maar volgens Stoker en Kolk (2003, p.17) zouden ook zij zich op dagelijkse basis bezig moeten houden met het leidinggeven aan anderen op verrichtingsniveau. Dit geldt ook voor de andere twee groepen managers.

In veel organisatieveranderingen worden deze verschillende organisatie- en managementniveaus ingezet in het veranderproces. Beer en Nohria (2000, p.17) geven aan dat de meest succesvolle veranderingen niet direct geleid worden door het topmanagement, maar door managers die dicht bij de praktijk zitten. Deze managers hebben meer aandacht voor het oplossen van concrete problemen, topmanagers zitten meer op niveau van structuren en systemen. Deze auteurs (2000, p.25) zien het wel als taak van het topmanagement om richting te geven in organisatiedoelstellingen, maar ook om ruimte te creëren voor organisatieontwikkeling. Betrokkenheid van werknemers en managers, naast ruimte voor spontaniteit op lagere organisatieniveaus, is bevorderend voor het succes van de organisatie. Het is wel aan het topmanagement om het veranderproces te plannen, zeggen de auteurs, maar niet om alle oplossingen voor de bestaande problemen te benoemen. Dat is aan de leiders op lagere niveaus in de organisatie: *'It requires that the top leaders mobilize energy for performance improvement, but also that they enable managers throughout the organization to lead a process of innovation and change. Leaders who combine the two strategies stimulate change, yet also learn from it.'* Beer en Nohria beschrijven hier de combinatie van top-down-bottom up veranderstrategie. De verandering wordt op hoofdlijnen gestuurd vanuit de top van de organisatie, en van onderaf concreet ingevuld en uitgevoerd. Zo ontstaat er een wisselwerking tussen de verschillende hiërarchische lagen in de organisatie.

Er wordt dan ook vaak in organisatieveranderingen een grote nadruk gelegd op de centrale rol van het middenmanagement. Veel onderzoek wijst uit dat zij invloed hebben op het eventuele slagen of mislukken van de verandering. (Huy, 2001; Moen & Ansems, 2002; Stoker & de Korte, 2000) Middenmanagers worden gezien als de verbindende schakel in veranderingen tussen het strategisch beleid en de werkvloer en daarmee tussen de gewenste strategie en de gerealiseerde strategie. Ook Huy (2001, p.72) heeft de rol van middenmanagers in radicale organisatieverandering onderzocht en ziet een waardevolle bijdrage van het middenkader in realiseren van verandering: *'Middle managers may be the most effective allies of corner office executives when it's time to make major changes in business.'* Volgens deze auteur zitten ze hoog genoeg in de organisatie om goed overzicht te hebben, maar ook dichtbij de dagelijkse operatie en de

klant om een goed beeld te hebben welke problemen er zijn. Middenmanagers hebben vaak waardevolle vernieuwende ideeën die ze graag willen realiseren als ze voldoende steun krijgen. Ze zien voldoende mogelijkheid problemen op te lossen en groei mogelijk te maken. Daarnaast gebruiken middenmanagers hun informele netwerk om veranderingen in te bedden. Ze hebben het vertrouwen van werknemers en kunnen veranderingen communiceren in de taal die de werknemers begrijpen. Verder hebben ze aandacht voor de emotionele behoeften van hun werknemers en zijn ze gezien hun directe contact goed in staat angst bij werknemers te reduceren. Als laatste spelen ze een grote rol in het regelen van de balans tussen continuïteit en verandering.

Moen & Ansems (2002) hebben het handelingsrepertoire van succesvolle leidinggevendenden onderzocht en voegen nóg een aspect toe aan de rol van de middenmanager in veranderingsprocessen. Zij benoemen als belangrijkste taak voor deze leidinggevendenden om collectieve betekenisssystemen in te voeren. Daarmee zien ze verbinding te leggen tussen persoonlijke waarden van werknemers en de doelstellingen en waarden van de organisatie. De auteurs menen dat wanneer werknemers plezier en trots in hun werk hebben, ze harder werken en creatiever en innovatiever zijn. Zoals Bate (2000) eerder benoemde, komt verandering tot stand wanneer een manager in staat is om in te breken in iemands betekenisstelsel en dit te manipuleren. Dan zullen mensen pas echt in beweging komen. Wat betreft de werknemers legt Moen (2002) deze leidinggevende rol neer bij het middenmanagement. Zij dienen de werknemers ook daadwerkelijk mee te krijgen in de gewenste richting.

Al met al worden er in het veranderproces hoge verwachtingen neergelegd bij het middenkader. Zowel veel onderzoek naar organisatieverandering, als ook de keuze van topmanagement voor hun gecombineerde top down-bottom up veranderstrategie, als ook de verwachtingen die werknemers ten opzichte van hun leidinggevendenden hebben, zetten middenmanagers flink onder druk in hun prestaties. Stoker & de Korte (2000) hebben een boek geschreven over 'het onmisbare middenkader', waarin de auteurs ingaan op de complexiteit van de functie van middenmanagers. Begrippen als integraal management, resultaatverantwoordelijkheid en ondernemerschap wijzen erop dat grotere verantwoordelijkheid en meer bevoegdheden lager in de organisatie worden gelegd. Maar, zo zeggen de auteurs, *'Er ontstaat een beeld dat integraal management heeft geleid tot overbelasting van de middenmanager waardoor slagkracht van de organisatie afneemt, met name bij veranderingen.* (2000, p.103) De complexiteit bestaat uit twee aspecten:

- Als eerste is een deel van de complexiteit van het middenmanagement verbonden met de plaats in de organisatie. Van twee kanten wordt druk uitgeoefend ten aanzien van verwachtingen die door de middenmanager nagekomen moeten worden. Zo zijn er organisatiedoelstellingen, druk op resultaten, en de verwachtingen van de eigen leidinggevende of het topmanagement aan de ene zijde. Aan de andere zijde staan de eisen van het primaire proces en de wensen en verwachtingen van de autonome professionals.
- Als tweede wordt de complexiteit van het middenmanagement gekenmerkt door een spanningsveld enerzijds tussen de wensen van de middenmanager zelf ten aanzien van (speel)ruimte, vrijheid, afwisseling en beïnvloedingsmogelijkheden enerzijds en anderzijds de druk van systemen, procedures en afhankelijkheden die de speelruimte van de middenmanager beperken.

Stoker en de Korte (2000, p.102) benoemen echter wel dat het voor grotere organisaties van belang is leiderschap los te laten en te delegeren naar de onderliggende niveaus.

Maar het is hierbij wel essentieel dat er ook daadwerkelijk een heldere besturingsfilosofie met decentrale verantwoordelijkheden bestaat, zodat het middenkader heldere kaders krijgt en ruimte heeft om dingen zelf op te pakken. Daarnaast vinden de auteurs het van belang dat het middenmanagement zich gesteund weet door het topmanagement, wil er geen gat ontstaan. In hun onderzoek is naar voren gekomen dat dit niet altijd zo blijkt te zijn. Middenmanagers ervaren het als moeilijk om een echt verbindende rol tussen boven en beneden in te vullen.

Uit eerder managementonderzoek van ProRail is naar voren gekomen dat veel managers deze complexiteit herkennen. Op de vraag *'wat is voor u de grootste uitdaging in uw rol als leidinggevende?'*, gingen verreweg de meeste antwoorden over het vinden van een goede balans tussen het bedrijfsbelang van ProRail en het belang van de medewerker; de balans tussen resultaatgerichtheid en ontwikkeling van de organisatie; de balans tussen actie en rust en de balans tussen inhoud en proces. (Rapportage resultaten Management Survey, 2008, p.2)

Bate (2000, p.199) ondersteunt wél de gedachte dat leiderschap zich niet beperkt tot de top van een organisatie, maar benoemt níet zozeer het middenmanagement als essentieel niveau in een veranderingsproces: *'Leadership is a social process, and though it may be institutionalised through defined formal roles, it is present at every level and enacted in an ongoing way through continuous processes of communication, inspiration and dialogue through the organization.'* Hij ziet leiderschap verspreid door de hele organisatie en voegt daarmee het niveau van werknemers toe. Bate staat sterk achter een bottom up veranderstrategie. Hij vindt het niet aan het topmanagement om een betekenis en verandering op te leggen aan andere niveaus van management en werknemers. Het is naar zijn idee ook niet mogelijk om op deze manier in iemands betekenisstelsel in te breken en organisatieverandering daadwerkelijk op gang te brengen: *'Such 'programmatic' approaches neither speak directly to people's inner concerns and aspirations nor change the external, structural context in which they enact their working lives.'* (2000, p.198) Het is volgens Bate dus van belang om in organisatieverandering niet alleen gericht te zijn op leiderschap aan de top en het middenkader, maar ook dient leiderschap op lagere niveaus ontwikkeld te worden. Zo ontstaat een sterke leiderschapsstructuur op alle niveaus, die gezamenlijk actief de richting bepaalt en verandering op gang brengt. Een collectief leiderschapsproces maakt het mogelijk om culturele en structurele verandering te integreren, waardoor er daadwerkelijk een verbinding ontstaat tussen de gewenste en gerealiseerde strategie: *'It is not the act of sense being given to people but instead, through their collective sensemaking, there is a strong feeling of ownership and commitment to making things happen, crucial to the enactment of structure and culture.'*

ProRail kiest op dit moment voor een combinatie van de top down-bottom up veranderstrategie. Ze maakt daarbij gebruik van de verschillende organisatieniveaus om de verandering in te bedden. Ontwikkelingen in de omgeving hebben ProRail ertoe gezet een verandering in te zetten voor de transformatie naar een maatschappelijke onderneming. Middels een strategieplan en een nieuw besturingsmodel zet het topmanagement lijnen uit, waarna de verschillende bedrijfseenheden invulling geven middels vertaalde strategieplannen en inrichtingsplannen. Met name de Managementteams van de bedrijfseenheden pakken deze taak op. Het is aan de middenmanagers van ProRail om met hun werknemers de vertaalslag te maken naar de praktijk en deze vervolgens te implementeren. ProRail tracht op deze manier de

verandering van boven naar beneden door te vertalen, waarin ruimte is voor input vanuit de organisatie. De doelstelling van HRM om leiderschap te ontwikkelen op verschillende managementniveaus, is ondersteunend voor deze beweging.

3.4 Leiderschap en succesfactoren in verandering

Uit onderzoek blijkt dat veel veranderingsinitiatieven in organisaties mislukken, vaak wordt gesproken over 70%. Beer en Nohria (2000, p.25) zijn van mening dat de meeste mislukkingen worden veroorzaakt doordat topmanagers in hun haast teveel initiatieven tegelijk opstarten. Hierdoor verliezen managers op onderliggende niveaus de benodigde aandacht en krijgen ze teveel adviezen over waarom men moet veranderen, wat men moet bereiken en hoe dat gedaan moet worden. Deze auteurs zien het daarom van belang dat managers beter gaan stilstaan bij de aard en het proces van organisatieverandering, willen ze de goede keuzes maken en de juiste prioriteiten stellen.

Inspelen op onzekerheid en bereidheid

In de literatuur worden verschillende factoren genoemd die voor leidinggevendenden van belang zijn om aandacht aan te geven. Zo moeten managers als ook werknemers binnen ProRail kunnen omgaan met de verandering zelf. Vanuit het model van de dynamiek van organisatieverandering, wordt organiseren en veranderen gezien als *'een continu proces van interacties, zingeving en zelfvorming, waar alle deelnemers bij zijn betrokken'*. (Boonstra, 2004, p.3) Het succes van een verandering is dan dus afhankelijk van de mate waarin individuele managers en werknemers zich veranderen, en in staat en bereid zijn de veranderingen door te voeren in hun dagelijkse werkzaamheden. Het komt nog wel eens voor dat managers in veranderprocessen de waardeverschillen in de organisatie, de creativiteit van mensen en de onderlinge verbondenheid van probleemstelling en probleemoplossing, niet op waarde weten te schatten. Dit kan vervolgens leiden tot weerstand in de organisatie, oppervlakkige veranderingen en een controlerend management. (Boonstra, 2004, p.5) Leidinggevendenden dienen volgens dit model van dynamiek dus invloed uit te oefenen op de onzekerheid en bereidheid van managers en werknemers, door een voortdurende strategische conversatie onder alle deelnemers in de organisatie op gang te houden. Van belang is dat hierin ruimte is voor eigen interpretatie en gezamenlijke betekenisgeving, waardoor een daadwerkelijk veranderproces kan plaatsvinden richting de gewenste situatie. (2004, p.13)

Creëren van urgentiebesef

Een andere factor die in de literatuur benoemd wordt als belangrijk aandachtspunt voor leidinggevendenden, heeft een wat 'agressievere' insteek. Leidinggevendenden dienen urgentiebesef te creëren binnen de organisatie. Zo is Zevenbergen (2007) ervan overtuigd dat urgentiebesef nodig is voor een gevoel van noodzaak om te moeten veranderen. Zonder urgentiebesef hangen mensen achterover en is er sprake van een soort zelfgenoegzaamheid. Sterk urgentiebesef creëren vraagt soms om stoutmoedige acties en om leiderschap. Als er geen dreiging is omdat alles goed gaat, moeten leidinggevendenden volgens Zevenbergen zelf een dreiging willen scheppen en creativiteit gebruiken om er één zelf te bedenken. Een beetje urgentiebesef bestaat naar zijn idee niet, er moet veel energie loskomen om te kunnen veranderen. Ook Bate (1994, p.219-220) ondersteunt deze gedachte: *'Induced crisis is justified in situations where the existing 'glue' holding the culture together has set so hard that it requires an extremely powerful solvent to loosen it.'* Alleen wanneer werknemers een 'crisis'-situatie ervaren, zullen ze

inzien dat verandering nodig is. Verwarring en onzekerheid vormen namelijk de sleutel tot cultuurverandering. Door werknemers uit hun routine te halen, zullen ze zelf tot actie overgaan.

Uitdragen van visie

Een derde factor die in literatuur gezien wordt als een belangrijke taak voor leidinggevendenden, is het uitdragen van visie. Of deze nu vanuit het topmanagement is ontstaan of vanuit de organisatie, een verandervisie bepaalt richting, motiveert werknemers voor het grotere organisatiebelang en biedt richtinggevende kaders voor handelen. (Beer en Nohria, 2000; Bate, 2000) Een duidelijke visie vormt de basis voor daadkrachtige besluiten en doorpakken. Er kan onderscheid worden gemaakt naar wat wel en wat niet wordt opgepakt. De kunst is om niets te doen wat niet iets toevoegt en juist de energie te focussen op wat wél moet gebeuren. Een duidelijke visie motiveert mensen en in combinatie met urgentiebesef overstijgt dit het ongemak van de verandering. In veel grote veranderingen in organisaties zet het topmanagement een visie in om het veranderproces te coördineren. Deze visie vormt dan het kader voor middenmanagers om in vrijheid te handelen. De middenmanagers leiden vervolgens de specifieke activiteiten op onderliggende lagen. (Beer en Nohria, 2000) Dit beschrijft wederom de gecombineerde top down-bottom up strategie. Binnen ProRail wordt de visie uitgedragen door het topmanagement en dient op elk managementniveau een vertaalslag gemaakt te worden naar een visie op het eigen werkveld, die zij vervolgens zelf zullen inrichten.

Communicatie

Als vierde wordt communicatie als belangrijke factor benoemd. Communicatie is de manier om in het veranderingsproces verbinding te maken tussen de verschillende organisatieniveaus. Zoals genoemd houden alle managementniveaus zich bezig met het richten, inrichten en verrichten in organisaties en daarom dienen deze goed te communiceren. (Stoker en Kolk, 2003) Ook het niveau van werknemers is van groot belang in het communicatieproces, iedereen in de organisatie dient betrokken te zijn bij het veranderproces, wil het slagen. (Bate, 2000) Communicatie is van belang in het uitdragen en verspreiden van visie, het creëren van urgentiebesef, het benoemen van problemen en oplossingen waar de organisatie mee van doen heeft en het leerproces dat in de organisatie plaatsvindt. Communicatie heeft op verschillende vlakken een dominante rol. Communicatie stimuleert het veranderingspotentieel, omdat ideeën voor verbetering en vernieuwing vorm krijgen als informatie beschikbaar is en de uitwisseling van ideeën wordt aangemoedigd. (Kanter, 1993) Volgens Beer en Eisenstat (2003) leidt onvoldoende neerwaartse en opwaartse verticale communicatie en onvoldoende aandacht voor het opbouwen van gedeelde probleemervaring tot problemen in de voortgang van het veranderproces. Van belang is dat communicatie in veranderingen twee richtingen kent. Open interactie en dialoog leiden tot innovatie en leerprocessen op verschillende niveaus in de organisatie. (Beer en Nohria, 2000; Boonstra, 2004)

Situationeel leiderschap

Als laatste is het belangrijk dat managers oog hebben voor de eigenschappen van de werknemers aan wie ze leiding moeten geven. De wijze waarop leiding wordt gegeven aan werknemers is volgens Hersey en Blanchard (1992) afhankelijk van twee aspecten, de taakgerichte en de mensgerichte stijl van leidinggeven. De stijl van leidinggeven

wordt bepaald door twee factoren, de bekwaamheid en de bereidheid van werknemers. Onder bekwaamheid wordt de mate verstaan waarin werknemers in staat zijn zelfstandig taken uit te voeren en zich daar zeker over te voelen. Onder bereidheid wordt de mate verstaan waarin de werknemers gemotiveerd zijn om goede prestaties te leveren. Deze auteurs zijn van mening dat leiderschap effectief is als leidinggevend hun activiteiten afstemmen op de situatie en behoeften van werknemers. Er zijn vier stijlen te onderscheiden:

Delegerende stijl: De werknemer is bekwaam en gemotiveerd en het werk kan aan henzelf worden overgelaten. De manager geeft effectief leiding wanneer hij taken delegeert. De delegerende stijl is gericht op regels en procedures. De leidinggevende wil zo min mogelijk verantwoording dragen. Er wordt weinig gecommuniceerd.

Participerende stijl: Het moreel van de werknemer en de sfeer van de afdeling staan voorop. De arbeidssituatie wordt afgestemd op de belangen van de werknemers en in veel mindere mate op de taak die wordt uitgevoerd. Regels en voorschriften worden soepel gehanteerd. Er worden geen bevelen, maar verzoeken gedaan.

Bevelende stijl: Het werk staat bij deze stijl van leidinggeven voorop. De waardering van de werknemer wordt afgemeten aan de geleverde prestaties. De werksituatie is zo ingericht dat het minimaal wordt beïnvloed door menselijke problemen en interacties. De leidinggevende neemt zelf beslissingen. Planning en controle zijn verantwoordelijkheden. Communicatie is eenrichtingsverkeer.

Onderhandelende stijl: Mens en werk worden zoveel mogelijk geïntegreerd door ideeën van werknemers zoveel mogelijk mee te nemen bij de besluitvorming. Werknemers worden gezien als mensen die bij willen dragen aan de bedrijfsdoelstellingen. De leidinggevende geeft richting aan het werk, hij fungeert als coach en stimuleert de creativiteit van werknemers. Er is sprake van tweerichtingsverkeer.

De theorie benadrukt dat leidinggevend flexibel moeten kunnen zijn in hun optreden en dat niet elke ondergeschikte op dezelfde wijze tegemoet getreden kan worden. Vooral bij veranderingen is het van uitermate belang om als leider flexibel te kunnen zijn. (Hersey & Blanchard, 1992)

3.5 Leiderschap in ontwikkeling

In 2005 is het eerste Nationaal onderzoek Verandermanagement uitgevoerd. Het onderzoek toont aan dat verandering in de praktijk vaak moeizaam verloopt. Opvallend is dat verschillende groepen binnen de organisaties een verschillende visie hebben op de belemmerende factoren. Ze zijn allemaal van mening dat de grootste belemmeringen voor verandering niet bij henzelf ligt, maar bij de anderen. Ook in veel ander onderzoek is er voornamelijk aandacht voor de implementatie van de gewenste verandering. Zo wordt in organisatie vaak gesproken over het leiden *van* verandering. Hierbij heeft de leidinggevende de rol van '*change agent*' en houdt zich bezig met de implementatie van de verandering. De leidinggevende moet zorgen voor inspiratie en dient de medewerkers mee te nemen richting de gewenste strategie. (Stoker, 2005).

Stoker (2005) is van mening dat leiderschap bij verandering echter nog een andere, onderbelichte kant heeft. Van leidinggevend wordt namelijk meer gevraagd. De aard van de verandering impliceert vaak ook dat de leidinggevende *zelf* moet veranderen. De beoogde situatie ná de verandering, stelt in de meeste gevallen eisen aan een verandering in leiderschap. Managers spelen dus een belangrijke rol bij het leiden van verandering, en zijn tegelijkertijd (net als werknemers) vaak onderwerp van

verandering zelf. Deze twee benaderingen kunnen met elkaar op één lijn liggen, wanneer ze beiden om dezelfde gedragsverandering vragen. Maar het passende gedrag bij de aard van de verandering kan ook anders zijn dan het leiderschap dat nodig is om de verandering te implementeren. Quinn (1997) is zelfs van mening dat iemand pas goed kán leidinggeven aan verandering als deze persoon eerst zelf verandert. Hierbij is van belang dat de leidinggevende *bewust* is van de noodzaak om zich te ontwikkelen. Het gaat hier wederom om het urgentiebesef dat nodig is om tot verandering te komen. Managers moeten zich constant afvragen: 'Zijn mijn acties consistent aan de organisatie die ik wil creëren?' (Bate, 2000, p.205) Deze gedachten en zelfbeeld zijn bepalende factoren voor de stijl en het gedrag van de manager. Het zijn de context, indrukken, waarden en overtuigingen die gedrag betekenis geven. Zelfreflectie en zelfinzicht vormen de basis om in effectief leiderschap tot groeien. (Moen en Ansems, 2002; Covey, 2001) Een zelfbeeld ontstaat niet alleen door zelfreflectie, maar ook door anderen te laten meekijken en beoordelen. Door op deze manier aandacht te besteden aan leiderschapsgedrag, kunnen managers zich hierin ontwikkelen. Veranderen en anders leren vergt enige investering om ook daadwerkelijk tot veranderingen in houding en gedrag te komen. Van belang is dat leidinggevendenden hierin *'empowered'* worden.

In veel studies wordt dus gekeken naar hoe managers de rol als *'change agent'* innemen. Interessant is om ook eens te kijken naar de mate waarin leidinggevendenden zelf in staat zijn om te veranderen, en het voor de verandering gewenste leiderschap kunnen vertonen. In eerder aangegeven managementonderzoek binnen ProRail is er ook gevraagd naar de persoonlijke leervraag die de Nieuwe Koers bij managers heeft opgeroepen. Ruim een kwart heeft aangegeven geen leervraag te hebben. Onder de andere managers kwamen zowel vragen naar boven hoe ze verandering bij anderen kunnen realiseren, als bij zichzelf. Zo vragen ze zich af hoe ze als *'change agent'* kunnen vernieuwen en daarnaast vertrouwen van medewerkers kunnen creëren. Hoe ze de vertaalslag van de nieuwe koers naar de werkvloer kunnen maken. Daarnaast hebben managers in hun leervraag aandacht voor hun eigen ontwikkeling als leidinggevende. (Rapportage resultaten Management Survey, ProRail 2008, p.3) Het speerpunt van de afdeling HRM heeft aandacht voor zowel de rol als *'change manager'* als de rol in eigen ontwikkeling van managers die ze in de organisatieverandering van ProRail innemen.

Het volgende hoofdstuk zal een beeld geven hoe de managers van Capaciteitsmanagement in de praktijk invulling geeft aan deze twee rollen en op welke wijze ze daadwerkelijk bezig zijn met hun leervragen.

4. De Empirie van leiderschapsontwikkeling

ProRail is op dit moment op vele fronten in beweging. Met ambitieuze doelstellingen en een nieuw besturingsmodel zijn er veel veranderingen gaande binnen de organisatie. Leiderschapsontwikkeling vormt één van de speerpunten vanuit het 'Leren & Groei-perspectief' van ProRail, om deze ambitieuze doelstellingen te bereiken. (Strategiekaart ProRail 2009-2012) De afdeling HRM heeft dit thema in het leven geroepen en tracht zo een ondersteunende rol te spelen in de verandering van houding en gedrag van werknemers binnen ProRail. In de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement blijkt leiderschapsontwikkeling alleen geen groot thema te zijn. Managers bij Capaciteitsverdeling besteden wel wat aandacht aan hun persoonlijke ontwikkeling, maar voornamelijk wanneer ze hier de tijd voor hebben. Zo worden er bijvoorbeeld wat trainingen gevolgd en hebben enkele managers begeleiding van een coach gehad.

'Kijk, we werken natuurlijk in pieken en dalen he. Er zijn duidelijke pieken in ons proces en dan is er even alle aandacht voor het werk. En in de dalletjes dan is er tijd voor eigen ontwikkeling en dat doen de mensen wel. Ik heb laatst een training gevolgd. En ik weet dat mijn leidinggevende dat ook doet, we hebben toevallig een paar dezelfde trainingen gevolgd.'

Naast dat managers buiten hun eigen afdeling Capaciteitsmanagement wat ondersteuning hebben gezocht, zeggen ze ook zo nu en dan een coachend gesprek te hebben met hun eigen leidinggevende: de directeur of MT-managers. Deze leidinggevende, die op een managementniveau hoger opereert, fungeert dan als een soort klankbord. Daar houden ze elkaar scherp. Maar managers geven aan zich met name ontwikkelen door hun werk in de dagelijkse praktijk. Zo lopen ze tegen dingen aan en leren ze ervaringsgewijs. Vaak gebeurt dit *onbewust*, zeggen ze, slechts af en toe leren ze door middel van reflectie en feedback.

'En gaat het een keer mis, dan zit je even bij elkaar, het is misgegaan, niet in schuld en boete, maar hoe zorgen we dat we het weer productief weten te maken. En laten we wel even leren. Want van je fouten kun je echt leren. Fouten maken mag. Dat zijn van die termen die vaak worden gebruikt, maar het is ontzettend moeilijk om dat in de praktijk toe te passen.'

Managers bij Capaciteitsmanagement zeggen zich dus naast enkele *trainingen* en *coachende gesprekken*, voornamelijk te ontwikkelen door *ervaring in de praktijk*. Opvallend was dat managers het relatief lastig vonden om aan te geven waarin ze zich afgelopen tijd ontwikkeld hadden. Deze manager gaf aan dat het belangrijk is om te leren, en om te leren moet je fouten kunnen maken. Op de één of andere manier wordt er op dit moment bij CM weinig *bewust* geleerd. Managers geven aan wel een zelfbeeld te hebben en bewust te zijn van enkele leerpunten. Maar in de praktijk staan ze hier weinig bij stil, terwijl zelfreflectie en zelfinzicht de basis vormen om in effectief leiderschap te groeien. (Moen, 2002; Covey, 2001) In de volgende paragraaf zal hier nader op in worden gaan.

Naast dat managers zichzelf ontwikkelen, hebben ze ook een belangrijke rol in de begeleiding van het veranderingsproces van ProRail. (Stoker, 2005; Quinn, 1997) Dit is ook een sterke aanleiding geweest voor de afdeling HRM om met het thema

leiderschapsontwikkeling naar voren te komen. Naar het idee van HRM is het van belang dat managers zich zodanig ontwikkelen, dat ze een verandering in houding en gedrag kunnen bewerkstelligen bij hun werknemers die dienend is aan de doelstellingen van ProRail. Managers zouden dan als het ware fungeren als *'change agents'*. De leidinggevende moet zorgen voor inspiratie en dient de werknemers te overtuigen. (Stoker, 2005) Ook in deze rol ontwikkelen managers zich voornamelijk in de dagelijkse praktijk. Ze geven aan zich wel bewust te zijn van het feit dat ze deze begeleidende rol hebben, maar de invulling ervan wordt nu op natuurlijke wijze bepaald.

'Dingen lijken vrij natuurlijk en vanzelfsprekend te gaan, ik doe het allemaal niet zo heel bewust. En dan gaat het kennelijk vrij gemakkelijk gezien de situatie die zich aandient. Ik ben wel bezig wat ik wil bereiken, maar hoe ik dat dan doe, daar ligt dan niet een heel plan achter, ik volg meer een soort buikgevoel en dan stuur ik wel bij als het nodig is.'

Managers handelen veel vanuit hun persoonlijke overtuiging. Door middel van *'trial and error'* proberen ze in de alledag de juiste manier te vinden om de verandering in houding en gedrag bij hun werknemers te bewerkstelligen. Zo geeft ook deze clustermanager aan verschillende wijzen uit te proberen:

'ProRail moet veranderen, daar heb ik wel een mening over, ook in houding en gedrag. En dan is het ook onvermijdelijk dat je geduld hebt met collega's, in hun ontwikkelingstempo en hun ontwikkelingsbereidheid. Dat gaat niet vanzelf. Dus spiegel voor houden, coaching, aanspreken, linksom proberen, rechtsom proberen. De ene heeft die aanpak nodig, de ander weer een andere, ja dat kost gewoon tijd en aandacht. Dat vind ik ook wel interessant om te proberen.'

Managers zijn zich dus wel bewust van hun begeleidende rol in het veranderproces, maar de invulling wordt op natuurlijke wijze bepaald. Ze reflecteren weinig op hun rol en daarmee staan managers niet structureel stil bij hoe ze zich in deze rol kunnen ontwikkelen. Hoe managers van Capaciteitsmanagement deze begeleidende rol op dit moment invullen, zal in paragraaf 2 worden beschreven. In paragraaf 3 zal vervolgens worden ingegaan op de samenwerking tussen managers van Capaciteitsmanagement in het veranderproces. Paragraaf 4 beschrijft de rol van de afdeling HRM in het thema leiderschapsontwikkeling. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een conclusie. Nu zal in de volgende paragraaf eerst worden stil gestaan bij de waarde die managers hechten aan het thema leiderschapsontwikkeling.

4.1 Leven bij de waan van de dag

Binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement vindt weinig *bewuste* ontwikkeling plaats. Managers reflecteren weinig op hun rol en staan nauwelijks stil bij hun gewenste ontwikkeling. De managers zien dit leerproces ook niet als prioriteit. Er wordt minder waarde gehecht aan persoonlijke ontwikkeling ten opzichte van ander werk. Daarmee is het nu geen thema op de afdeling en zal het op deze manier ook geen thema worden. Managers nemen zelf niet het initiatief om persoonlijke ontwikkeling op te zoeken. Zo geven ook deze clustermanagers aan:

'Misschien moet ik nog een coachingtrack gaan doen. Dan pak ik even tijd om er echt bij stil te staan. De valkuil is dat je het vaak wel weet, maar je neemt er de tijd niet voor.'

'Als je niet kritisch bent en je krijgt niet voldoende feedback, dan ontwikkel je je dus niet. Mijn leidinggevende heeft me een coach voorgesteld. Nou ik heb zo'n pak werk, ik heb geen tijd om dat te doen. Voor mij is het dan een kwestie van prioriteitenstelling.'

Deze managers geven aan een grote werkdruk te ervaren, waarmee het van belang is om prioriteiten te stellen. Het vele werk dat op zijn bord ligt weerhoudt hem om zich te richten op persoonlijke ontwikkeling. Managers zeggen gewoon niet overal tijd voor te hebben. Op verschillende niveaus vinden veranderingen plaats, die de managers van CM allemaal moeten zien te managen. Zo zegt ook deze manager van het Managementteam:

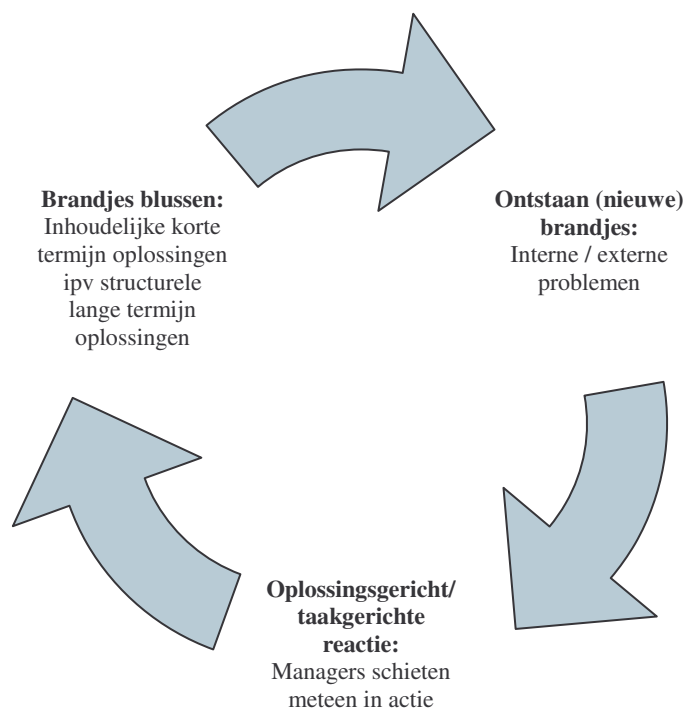
'Kijk in tijden van verandering is het gewoon veel drukker. Je hebt niet alleen je werk, maar je moet je werk anders doen en je hebt ander werk, je hebt andere collega's, de vervoerders willen andere dingen van je. We hebben wel vijf of zes leercurves te managen allemaal voor onszelf, dat ervaart men ook als heel druk.'

Opvallend is dat de managers van Capaciteitsmanagement meer prioriteit geven aan het bereiken van inhoudelijke doelen, zoals bijvoorbeeld klanttevredenheid, dan ontwikkelingsdoelen op persoonlijk en functioneel gebied, als leiderschapsontwikkeling. Zo zijn MT-managers bezig met strategische plannen, de inrichting van de organisatie, het stroomlijnen van basisprocessen en interne en externe positionering van ProRail en Capaciteitsmanagement. Ook op niveau van clustermanagement zie je deze trend terugkomen. Zij zijn met dezelfde onderwerpen bezig als het MT, maar dan op niveau van het cluster. Daarnaast zitten zij meer in de operatie, waarmee zij veel te maken hebben met deadlines, het behalen van snelle resultaten en het oplossen van problemen.

Een tweede opvallend punt is dat managers van Capaciteitsmanagement naast hun prioriteit voor inhoudelijke doelen, ook vaak prioriteit geven aan korte termijn doelen. Deze prioriteit wordt uitgedaagd door de huidige positie van de bedrijfseenheid, die de managers ervaren als lastig, maar uitdagend. Intern gezien voelen de managers zich de trekkers van de kanteling naar een maatschappelijke onderneming. ProRail wil meer klantgericht werken en daarmee ligt er een grote druk op de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement, die verantwoordelijk is voor het klantencontact. Ze zien voor hen een grote taak om andere bedrijfseenheden *binnen* ProRail mee te krijgen in het meer klantgericht denken. Daarnaast hebben ze als taak om de klanttevredenheid omhoog te krijgen, en zich *buiten* ProRail te profileren naar de klanten, de regering en de media. *'We liggen onder het vergrootglas van de buitenwereld'*, geeft een manager aan, wat de externe druk op prestaties zeer verhoogd. De bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement zit te midden van een belangenstrijd, en ziet voor zichzelf een regisseursfunctie weggelegd om deze strijd te managen. Veel managers beantwoorden deze taak op dit moment door probleemgericht te werk te gaan, snel orde op zaken te stellen, zonder veel reflectie op wat ze precies doen. In hun gedrevenheid laten ze zich leiden door de waan van de dag en staan ze onvoldoende stil bij de langere termijn doelen. Zo ervaart ook deze clustermanager:

'Ja hoe stel je prioriteiten, toch bij de waan van de dag. Plat gezegd, waar een uitroepteken voor mijn email staat, of als mijn manager het roept. En er zijn een aantal dossiers die op je netvlies staan. Dan zorg je er wel voor dat je daar regelmatig over geïnformeerd wordt. Ja, wat dat betreft wordt je erg geleefd door de inbox, dat vind ik ook wel een probleem. En ik hoop dat ik doe wat ik belangrijk vind.'

Hoewel veel managers van Capaciteitsmanagement het als uitdaging zien om te gaan met de werkdruk die zowel van buiten als binnen de organisatie op hen wordt uitgeoefend, ze hebben toch het gevoel 'geleefd te worden'. Steeds zijn er urgente zaken aan de orde die hun aandacht opeisen. Ze hebben dan al gauw het idee dat ze 'er iets van moeten vinden'. Verschillende managers zijn zich hier ook bewust van. Ze zien in dat door hun korte termijn prioriteiten de brandjes in stand gehouden worden. Je kan het zien als een vicieuze cirkel. Eerst ontstaan er brandjes, dat zijn problemen die intern of extern omhoog ploppen. Managers reageren vervolgens meteen op deze brandjes en beginnen ze te blussen. Zodra de ene is geblust, ontstaat er ergens anders alweer een nieuw brandje, waarop de manager gelijk weer zijn brandweerpak aantrekt. Doordat managers op deze manier constant met inhoudelijke korte termijn oplossingen bezig zijn, zullen ze nooit een probleem op lange termijn structureel aanpakken. Deze beweging wordt door meerdere managers en ook werknemers herkend.



Op dit punt komt leiderschap om de hoek kijken. Managers benoemen als belangrijke kenmerken van leiderschap 'een visie hebben', 'vooruit kijken' en 'koers houden'. In de interviews die ik heb gehouden, zeggen managers zich te realiseren dat ze onvoldoende stil staan bij de aard van een probleem. Ze benoemen het als een belangrijke ontwikkeling dat ze boven het probleem gaan staan, dat ze de tijd ervoor nemen en met de juiste mensen komen tot een juiste aanpak. Op deze manier kan worden gekeken of een probleem écht prioriteit is en of deze ook om een structurele aanpak vraagt. *'Je zou eigenlijk altijd even drie vragen moeten stellen om te kijken wat er aan de hand is, voordat er weer veel tijd en energie in gaat zitten'*. Managers worden erg door de inhoud en de werkdruk meegezogen, waardoor veel brandjes blijven ontstaan. Dit werkt voor managers niet alleen frustrerend, ook op persoonlijk gebied levert het een strijd op. Een clustermanager geeft letterlijk aan dat ook zijn persoonlijk welzijn gekoppeld is aan een bewustere werkwijze:

'De balans tussen het dagelijkse werk en het ontwikkeltraject is nog volkomen scheef. Het moet ontwikkelen, daar haal ik energie uit. Als je constant het gevoel hebt dat je alleen maar brandjes aan het blussen bent, dan gaat op een gegeven moment het licht uit.'

Ook al zijn verschillende managers zich bewust van deze cirkel, ook bij dit probleem staan ze onvoldoende stil om ook daadwerkelijk tot een andere manier van handelen te komen en zich daarmee te ontwikkelen in leiderschap. De interne en externe werkdruk op de afdeling en hun eigen inhoudelijke betrokkenheid, maakt dat managers in dit korte termijnpatroon blijven hangen. Je zou kunnen zeggen dat ze zich geen *leider* voelen van de situatie, maar geleefd worden door 'de waan van de dag'. *'Het vraagt dan ook wel om lef en eigenzinnigheid om oplossingsruimte te creëren'*, geeft een MT-manager aan. *'Soms moet je gewoon roepen iets niet te doen, ondanks de kritieken die je dan over je heen krijgt. Mijn rol is daar belangrijk in, omdat werknemers het zelf nooit zouden durven. Maar toen ik in die situatie kwam, had ik wel rugdekking nodig van mijn leidinggevende.'* Dingen anders doen die voorheen nooit konden, daar moet je lef voor hebben. In de politieke omgeving zal ProRail altijd wel tegenwicht ervaren. Lef tonen is een lastige taak, wanneer klanttevredenheid en imagoverbetering doelstellingen zijn van ProRail. De managers binnen Capaciteitsmanagement staan als 'klantencontact' sterk achter deze doelstellingen en hebben daarmee ook minder sterk de neiging om dit lef te vertonen. Maar ook is het afhankelijk van de afdeling, de persoon en het managementniveau in hoeverre een leidinggevend lef vertoont. Zo zegt deze werknemer over een MT-manager:

'Uiteindelijk moet zij als leider over al die regeltjes heen stappen, en moeten die ambtenaren er maar achteraan hollen. En dat zit ook echt in haar, door mensen direct te confronteren als ze zich niet aan de afspraak houden. En ook intern ProRail een stukje verzakelijking en klantbewust zijn. Daar zie ik echt ondernemerschap. Dat is bij ons lastiger, iedereen loert mee en als je verkeerde dingen schrijft, word je daar ook echt op afgerekend. Als je niet in de alledag zit is het ook makkelijker om leiderschap te tonen.'

De externe wet- en regelgeving en beoordeling van klanten schijnen dus van invloed te zijn op het al dan niet tonen van leiderschap. Clustermanagers zeggen ook dat de interne organisatie het hen lastiger maakt lef te tonen. De formele leiderschapslijnen die binnen ProRail zichtbaar zijn, maken hun bewegingsruimte kleiner. De besluitvorming zit hoog in de organisatie, alles moet getoetst worden bij het MT of de directeur van CM. Daarmee zijn er vele schakels te trotseren voordat de uiteindelijke handtekening voor toestemming wordt gezet. Als je meer wilt bereiken dan moet je ook accepteren dat er af en toe even iets anders gaat:

'Dan moet je elkaar ook gunnen om fouten te maken. Je moet continu leren hoe je het efficiënter, beter en effectiever kan doen. Je verandert continu dingen. Dat kunnen anderen net even niet handig vinden, maar dat moet je ook durven doen. Dat zijn we van oudsher niet gewend, dat zit heel diep in de wortels van de spoorwegen.'

Op dit punt voegen de managers nog een kenmerk toe aan de betekenis van leiderschap. Naast 'het hebben van visie', 'vooruit kijken' en 'koers houden', zeggen managers leiderschap te kenmerken als 'het hebben van lef'.

In de huidige situatie geven managers aan zich te laten leiden door de hoge werkdruk en het trachten te behalen van inhoudelijke en korte termijn doelen. Ze ervaren weinig ruimte voor hun persoonlijke ontwikkeling en staan weinig stil bij hun eigen rol als manager binnen ProRail. Leiderschapsontwikkeling vraagt om af en toe even stil te staan, even reflecteren op wat er allemaal gebeurt, welke rol jij daarin speelt en in zou willen spelen. (Moen, 2002; Covey, 2001) Dat doen de managers van Capaciteitsmanagement weinig. De tijd tikt door en het draait om inhoudelijke doelstellingen, minder om ontwikkelingsdoelstellingen op persoonlijk en functioneel gebied. Managers zeggen deze doelstellingen wel aan te stippen, maar vervolgens weer te verzanden in inhoudelijke zaken. Ze proberen in het dagelijkse werk wat uit om vervolgens de beste manier te kiezen, dit gaat allemaal vrij automatisch. Collega-managers zeggen elkaar wel eens tips te geven, maar er wordt weinig om feedback gevraagd en gegeven. Fouten maken mag, maar wordt het liefst vermeden. Wanneer managers 'fouten' begaan, wordt er eerder naar een functionele oplossing gezocht dan dat er echt bewust wordt stilgestaan welke rol de manager hierin heeft gehad.

Omdat managers niet vaak stilstaan bij zichzelf, staan ze ook weinig bewust stil bij de begeleidende rol ze hebben in het realiseren van de gewenste verandering. In alle werkdruk is aandacht voor werknemers minder prioriteit, zo zegt ook een manager uit het Managementteam:

'Je moet scherp blijven dat datgene wat je echt belangrijk vindt bovenaan blijft. Voor mij is dat blijkbaar niet dat plan van onze HR-manager om de gewenste ontwikkeling te supporten en ondersteunen, anders was ik daar wel achteraan gegaan. Je moet zorgen dat je ook echt expliciete keuzes maakt, niet impliciet. Voor mij ligt de prioriteit eerst bij resultaat en dan gevoelens. Dus alle zaken die met klanttevredenheid samenvallen, en dan werknemertevredenheid.'

Deze manager binnen CM zegt minder aandacht hebben voor de werknemertevredenheid. En zo zijn er meerdere managers die zeggen niet structureel de tijd te nemen voor de begeleiding die werknemers hierin mogelijk wensen. Hier valt wel wat in te nuanceren als je kijkt naar de verschillende managementniveaus. Uit de interviews blijkt dat de clustermanagers meer oog hebben voor de culturomslag en de consequenties daarvan voor werknemers dan MT-managers. Om iemand te inspireren en te motiveren moet je volgens clustermanagers echt goed persoonlijk contact hebben. Maar dat kost veel tijd en die zeggen ze niet te hebben. Het veranderproces wordt op dit moment voornamelijk gaandeweg doorgevoerd in de praktijk van alledag. Hoe managers op dit moment de begeleidende rol in het veranderproces invullen, zal ik in de volgende paragraaf nader toelichten.

4.2 Draggers van verandering

Het thema leiderschapsontwikkeling is door HRM onder andere in het leven geroepen om managers te ondersteunen in de begeleiding van het veranderingsproces naar een maatschappelijke onderneming. Managers zeggen zelf weinig bewust bezig te zijn met hun eigen ontwikkeling. Prioriteit gaat vaak uit naar inhoudelijke en/of korte termijn doelstellingen, die samengaan met de strategische veranderingen die ProRail wil bereiken. Maar wat betekent dat dan voor hun rol als begeleider in het veranderingsproces? De manager heeft in deze rol enerzijds de taak om werknemers in de verandering mee te nemen op inhoud, de doelstellingen uit het Strategisch Plan. Anderzijds hebben zij de taak om werknemers mee te nemen in verandering op houding

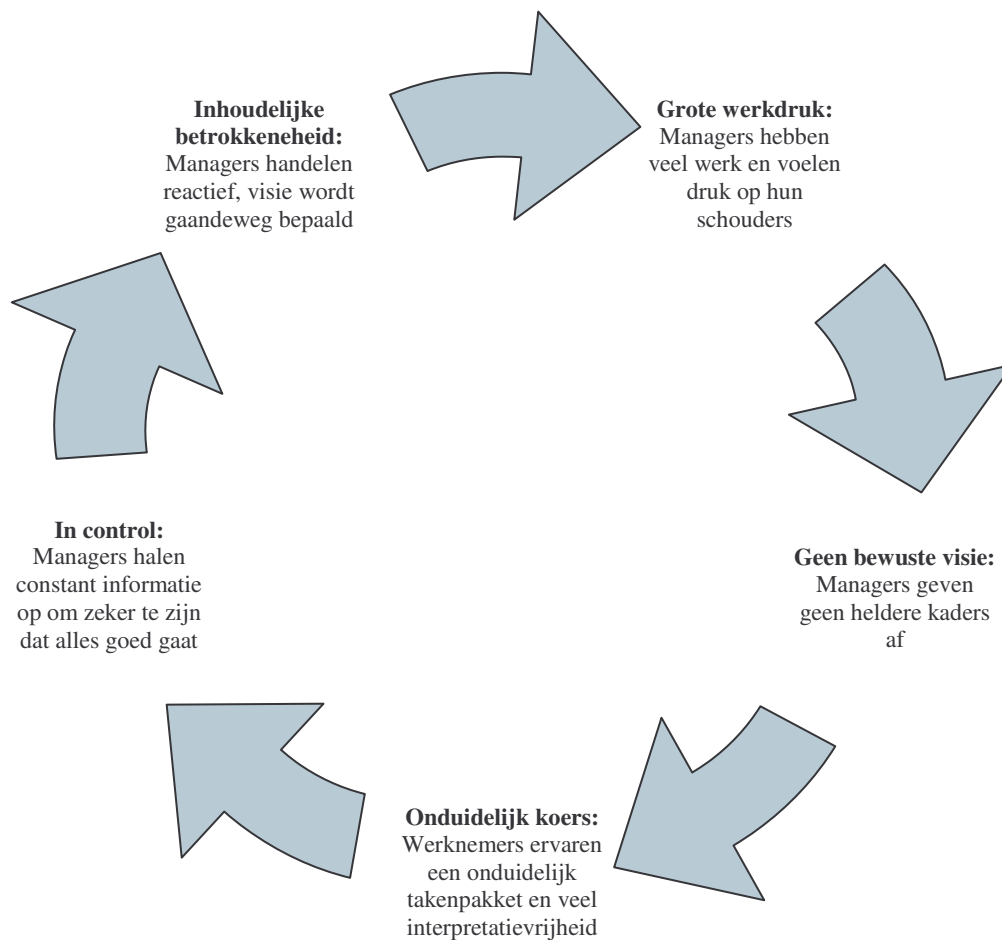
en gedrag. Stoker (2005) benoemt deze rol de *'change agent'*, waarin leidinggevendenden moeten zorgen voor inspiratie en werknemers dienen mee te nemen richting de gewenste strategie. Beide aspecten van deze rol worden in deze paragraaf besproken.

De begeleider op inhoud

De managers van Capaciteitsmanagement zijn allen op de hoogte van het Strategisch Plan van ProRail en voelen zich verantwoordelijk om deze doelstellingen met hun werknemers waar te maken. De kenmerkende inhoudelijke focus van managers van CM is duidelijk zichtbaar in de werkoverleggen die tussen managers en werknemers plaatsvinden. Managers informeren werknemers rondom nieuwe strategische stappen die op MT niveau gezet zijn, ze informeren werknemers over eigen plannen die ze met het cluster hebben en er worden op clusterniveau operationele vraagstukken besproken. Omdat managers vrij inhoudelijke betrokken zijn met het werk, vinden ze het als leidinggevende wel eens lastig om in alle veranderingen de juiste positie in te nemen ten opzichte van hun werknemers. Zo geeft ook deze clustermanager aan hierin een grote uitdaging te vinden:

'Voor mij is de uitdaging om de balans te vinden tussen inhoudelijk betrokken te zijn om ook serieus genomen te worden door de experts, maar tegelijkertijd voldoende afstand te houden om het grotere plaatje te blijven zien, maar ook dat ik niet op hun stoel ga zitten.'

Ook voor werknemers blijkt dit een belangrijk onderwerp. Uit interviews met werknemers komt het idee naar voren dat managers te weinig gericht zijn op de begeleidende rol die ze in het veranderingsproces hebben. Doordat managers leven 'in de waan van de dag', hebben ze minder oog voor het 'grotere plaatje'. De leidinggevendenden hebben de neiging 'in control' te willen zijn van alle veranderingen die gaande zijn, zeggen werknemers. Eén werknemer beschreef een vicieuze cirkel die herkenbaar is binnen zijn kant van de bedrijfseenheid, die deze trend in stand houdt. Deze werknemer gaf aan dat managers in alle werkdruk die ze ervaren weinig bewust stilstaan bij hun eigen verandervisie: 'waar willen ze naartoe'. Daardoor stellen de managers geen heldere werkkaders voor hun werknemers. Werknemers zeggen die wel nodig te hebben, willen ze tot duidelijke en relevante resultaten kunnen komen. Het is op deze manier voor werknemers onduidelijk welke koers er wordt gevaren, er komen steeds taken bij en ze ervaren (te)veel interpretatievrijheid. Maar ondertussen willen de managers wel weten of alles goed gaat, blijkbaar hebben ze het vertrouwen niet helemaal. De managers blijven betrokken bij de inhoudelijke vraagstukken, en willen alles weten wat er gebeurt. De informatie die de managers constant ophalen nemen ze vervolgens weer mee naar boven, waarmee gaandeweg een verandervisie wordt bepaald. En zo verandert het kader weer opnieuw en blijven er vage kaders afgegeven worden.



De werknemers vinden dat managers teveel inhoudelijk betrokken te zijn. Of ze halen zoals zojuist aangegeven constant inhoudelijke informatie op, óf ze sturen juist teveel op hun eigen ideeën aan, een patroon dat ook door werknemers herkend werd binnen de bedrijfseenheid. Wanneer managers zich meer zouden bezig houden met visie en heldere kaders, kan volgens werknemers deze cirkel doorbroken worden:

'Ik heb nu het idee dat we constant zoekende zijn, niet weten waar we naartoe werken, en dat werkt lastig. Je moet denk ik meer stabiliteit vinden in de verandering.'

'Ik mis hier wel eens de visie. Het is allemaal vrij reactief, er moet meer vooruit gedacht worden, waarmee managers ook heldere kaders kunnen geven.'

'Hij zou meer op grote lijnen moeten gaan sturen, en meer het werk daar laten waar het werk belegd is. Nou goed, dat is een probleem van veel managers, alles willen weten. Je kan niet alles weten en zeker niet tot op de detail.'

'Ik denk dat managers moeten loslaten. Als ze gewoon duidelijk zijn in wat ze willen, dan kunnen ze de opdracht gewoon doorgeven. Ze moeten gewoon het vertrouwen hebben en niet onzeker zijn. Dat is voor mezelf veel fijner en dat is ook voor hen zelf veel fijner. Dan kunnen ze ook bezig met zaken als visie.'

Over de persoon achter de manager in functie zijn alle werknemers wel tevreden, maar het doorvoeren van de verandering wordt nu door verschillende werknemers op een vrij controlerende manier ervaren. Werknemers zouden het prettig vinden als de managers meer oog hebben voor begeleiding in het veranderproces. Ze zeggen behoefte te hebben aan managers die meer visie uitdragen en kaders stellen, een stukje duidelijkheid creëren in alle veranderingen die plaatsvinden. Een beleidsplan zou bijvoorbeeld kunnen helpen om wat grote stappen vast te leggen. Daarmee schep je volgens werknemers voorwaarden om het proces te verbeteren.

Goede communicatie is hierin zeer gewenst. Een manager heeft nog wel eens de neiging een paar stappen verder te zijn in denken dan zijn werknemers, zonder zijn werknemers hier goed in te betrekken. Ze willen goed op de hoogte gebracht worden. Daarnaast willen ze ook meer dialoog met hun managers, waarin de leidinggevenden luisteren, oprechte vragen stellen en gebruik maken van de expertise die in het team aanwezig is. Managers zouden meer vertrouwen in de werknemers moeten hebben en taken ook daadwerkelijk durven te delegeren.

Werknemers hebben behoefte aan meer leiderschap: het 'uitdragen van visie', 'vooruit kijken' en 'koers houden'. Daarbij wordt nog toegevoegd dat werknemers meer willen 'communiceren' met hun leidinggevenden en binnen heldere kaders de vrijheid willen krijgen om veranderingen op hun niveau door te voeren. En dat wordt door managers ook erkend als leiderschap. In interviews geven ze aan het als leidinggevenden belangrijk te vinden om passende begeleiding te geven aan hun werknemers: *'Wie heeft er meer sturing nodig en wie kan het prima zelf'*. Dit wordt door Hersey en Blanchard (1992) erkend als 'situationeel leiderschap', waarin zij de delegerende, participerende, bevelende en onderhandelende stijl onderscheiden die toegepast worden afhankelijk van de situatie die zich voordoet.

Werknemers noemen aardig wat ontwikkelpunten op voor hun leidinggevenden, maar er zijn ook werknemers die aangaven goede ervaringen te hebben met de begeleiding die ze krijgen van hun leidinggevende. Zo zegt bijvoorbeeld een werknemer met het team stilgestaan te hebben hoe ze zakelijker kunnen opereren en wat daar voor hen bij komt kijken. Een andere werknemer ervaart weer goede begeleiding van zijn leidinggevende door duidelijke kaders, vrijheden en persoonlijke betrokkenheid:

'Ik zie dat zij enerzijds aangeeft dat er resultaten bereikt moeten worden. Aan de andere kant geeft ze ruimte en vrijheid om hier zelf invulling aan te geven. Dus zij geeft het wat en het waarom aan, en het hoe laat ze over aan jou, op de wijze hoe jij dat wilt doen. Ik vind dat prettig. Ze stimuleert, motiveert, waar nodig corrigeert, waar het past complimenteert ze, dus ze heeft het in zich. En in mijn directe omgeving vinden anderen dat ook prettig. En ze heeft ook dat mensgerichte. Ze heeft aandacht voor je en vraagt zelfs naar wat jou bezig houdt.'

Volgens werknemers moeten managers van capaciteitsmanagement meer prioriteit stellen aan de invulling van hun begeleidende rol in het veranderproces, door op passende manier oog te hebben voor de werknemers. En dat wordt ook wel her en der door managers erkend. Managers zeggen wel al bezig zijn met het ondersteunen van hun werknemers, door ze te faciliteren, oplossingsruimte te creëren, plezier te maken en successen te vieren, rugdekking te geven voor fouten en ze te complimenteren en motiveren. Ook wordt er wel gezien dat eerstelijnsmanagers steeds meer pogingen ondernemen om met hun eigen mensen in gesprek te komen, om zo gezamenlijk tot een

goed product of plan te komen. Maar de managers zijn niet altijd in staat om een helder kader af te geven en de werknemers echt mee te nemen in alle veranderingen. Hier zal ik in paragraaf 4.3 nader op ingaan.

De begeleider op houding en gedrag

De inhoudelijke focus van de managers van Capaciteitsmanagement is inmiddels duidelijk. Maar in alle werkdrukke zien managers ook het belang in van de omslag die gemaakt moet worden naar houding en gedrag, wil de inhoudelijke strategie van vraag naar aanbod daadwerkelijk in de praktijk gebracht worden. Ook volgens Boonstra (2004) is het succes van een organisatieverandering afhankelijk van de mate waarin de organisatie in staat is de individuele werknemers te laten veranderen. Werknemers hebben zich door de jaren heen gedeelde betekenissen eigen gemaakt, waaruit gedragspatronen zijn ontstaan (Heracleous, 2001). Deze patronen zijn diep geworteld in de cultuur van de organisatie en zijn daarmee moeilijk te doorbreken. Ook ProRail heeft te maken met deze gedragspatronen. De managers van CM zijn zich hier bewust van en zien voornamelijk hun werknemers als doel van verandering. Voor eigen ontwikkeling is, zoals gezegd, weinig aandacht. Opvallend is dat de managers scherp in beeld hebben welke patronen kenmerkend zijn voor ProRail en welke ze willen doorbreken:

- Van aanbodgericht naar klantgericht werken
- Van inhoudgericht naar procesmatig denken
- Van taakgericht zijn naar eigen verantwoordelijkheid nemen
- Van overlegcultuur naar projectmatig werken
- Van 'je eigen gang gaan' naar 'afspraak is afspraak'
- Van 'je eigen winkel beheren' naar samenwerking

Het zijn onderwerpen die een duidelijke samenhang hebben met de nieuwe koers die ProRail wil varen. Zo geeft ook deze eerstelijnsmanager aan:

'Nu we een private onderneming zijn, moeten we echt alles overeenkomen met onze klanten. Dat vraagt ook om een hele andere houding en gedrag. Klantgerichter, aansluiten bij je klanten, naar buiten treden, het gesprek aangaan. van buiten naar binnen halen. Dat is een uitdaging, om die switch in gedrag te krijgen. Want de meeste komen uit het oude Railned, daar konden ze alles bepalen. Maar zo proberen we de klanttevredenheid te vergroten.'

Uit interviews is naar voren gekomen dat met name clustermanagers oog hebben voor deze cultuurverandering. De tweedelijnsmanagers, het MT, zijn meer gericht op de organisatie-inrichting, het strategisch en politiek vlak. Het is ook begrijpelijk dat clustermanagers meer bij de cultuuromslagilstaan. Deze eerstelijnsmanagers hebben het directe contact met de werknemers, waardoor ze meer geconfronteerd worden met de botsing tussen de gewenste strategie en de bestaande werkcultuur. Net als Huy (2001) die de effectieve schakelpositie van de middenmanagers in veranderingsprocessen bepleit, zien ook de clustermanagers het als hun taak om de omslag in houding en gedrag te realiseren en zo het cluster verder te ontwikkelen. Zeker nu er organisatorisch niets verandert en werknemers op dezelfde plek blijven zitten, is het aan hen om vanuit die situatie een cultuurverandering teweeg te brengen.

De clustermanagers benoemen dat het een kwestie is van lange adem. Ze moeten de werknemers vaak uitleggen dat het zo niet werkt en de boodschap menigmaal herhalen; het vergt continue aandacht. De rol wordt voornamelijk intuïtief en op

natuurlijke wijze ingevuld. Kenmerkend is dat de focus van managers voornamelijk ligt op het beïnvloeden van hun werknemers. Ze zien werknemers als doel van verandering en zo proberen ze tijdens het werk de werknemers een nieuwe gedachtegang bij te brengen. Op organische wijze trachten ze cultuurpatronen te doorbreken en nieuw gewenst gedrag te stimuleren. Voorbeeldgedrag kwam uit de interviews naar voren als een belangrijke strategie om de werknemers in beweging te krijgen:

'Je moet als leidinggevende het voorbeeld geven. Je moet goed voorstellen dat het gedrag dat jij van je medewerkers verwacht of wenst te zien, dat dat voor een heel groot deel wordt bepaald door het gedrag wat jij zelf laat zien als jij op de managementstoel zit. Dat is niet van vandaag naar morgen ander gedrag, 180 graden gekeerd. Maar je merkt dat het management binnen CM daar zeker al een hele tijd mee bezig is, en ook steeds meer als vanzelfsprekend dat gedrag wordt vertoond.'

Naast voorbeeldgedrag nemen managers ook een actievere rol in om werknemers mee te krijgen in verandering. Zo geven de managers in het dagelijkse werk richting aan medewerkers door middel van spiegelen, aanspreken, corrigeren, uitdagen, bevragen, motiveren en belonen. Iedereen tracht een ontwikkeling door te maken, daarvoor is geen excuus. Maar het schijnt erg zoeken te zijn hoe deze rol het best ingevuld kan worden, want werknemers reageren verschillend op de verandering in houding en gedrag die van hen verlangd wordt. Zo zegt ook deze clustermanager:

'Als lijn manager ben je verantwoordelijk voor ontwikkeling van collega's. Als je mensen wil ontwikkelen dan kun je gesprekken gebruiken om een spiegel voor te houden, mensen een bepaalde kant op te krijgen. De één is daar gevoeliger voor en ziet dat als een uitdaging, de ander vindt dat een polonaise en heeft daar allemaal niet zo zin in, maar die moet je toch zien te beïnvloeden. En dat gaat met vallen en opstaan. Soms gaat dat makkelijk en is het leuk, soms gaat dat met lange adem, soms heb je daar meer tijd voor, en op andere momenten niet.'

Managers nemen een actieve rol aan om cultuurpatronen te doorbreken, maar ze voelen zich tegelijkertijd ook slachtoffer van de cultuurkenmerken in de organisatie. Zo lopen nog erg vaak tegen cultuurpatronen van ProRail aan in de samenwerking met andere bedrijfstadakken. Het is lastig zelf goed voorbeeldgedrag te geven en werknemers mee te krijgen in gewenst gedrag, wanneer ze hierin worden tegengewerkt door andere afdelingen. Binnen ProRail is ieder nog erg van 'zijn eigen winkeltje'. Managers hebben dan ook het idee weinig invloed te hebben op het gedrag van andere afdelingen. Die verantwoordelijkheid ligt volgens hen weer bij de desbetreffende managers. Wel trachten de managers meer verbinding te leggen met andere afdelingen, om zo de bestaande wij-zij cultuur die ProRail eigen is te doorbreken. De managers achten dit noodzakelijk, gezien de sterke afhankelijkheden die er tussen de verschillende afdelingen bestaan in de prestaties die de organisatie moet leveren. Zo is ook deze clustermanager afhankelijk van een andere bedrijfseenheid in het behalen van een gezamenlijke deadline. Maar hij heeft nog niet het vertrouwen dat hij van ze op aan kan:

'Het kost extra energie om ook zeker te weten of ze het ook gaan doen, je moet het vaak opnieuw uitleggen en dan maar hopen. Dat frustrereert soms een beetje. Ze begrijpen het donders goed, maar zij zijn denk ik nog minder ver in 'afpraak is afspraak'. Zij zitten nog

meer in de oude cultuur van 'morgen is er weer een dag'. Ik heb zoiets van deadline is deadline, dus als je nog niet klaar bent werk je maar een uur langer door.'

Clustermanagers zien hun werknemers dus als doel van verandering, maar het schijnt geen makkelijke opgave te zijn. Zoals benoemd zijn er ingesleten cultuurpatronen zichtbaar binnen Capaciteitsmanagement, maar ook op ProRailbreed niveau. Daarnaast is ook elke werknemer weer anders. Veranderingen in houding en gedrag worden langzaam meer zichtbaar, maar het beïnvloeden vraagt om een lange adem en veel tijd. Die zeggen clustermanagers niet altijd te hebben met alle werkdruk die ze ervaren. Maar de managers zien deze cultuuromslag wel van groot belang. Ze zijn van mening dat hun begeleidende rol op houding en gedrag meer aandacht verdient, zodat ze deze sterker kunnen neerzetten. Niet door alleen zelf meer stil te staan bij hun rol, maar ook door meer samen te werken met het MT en op ProRailbreed niveau. Nu hebben ze het gevoel er alleen in te staan. In de volgende paragraaf zal dit duidelijk worden.

4.3 Samen op de tandem van verandering

Het Managementteam is veel bezig met de organisatieinrichting, het strategische en politiek vlak. Clustermanagers hebben zoals gezegd meer oog voor de cultuuromslag die ook gerealiseerd moet worden. Clustermanagers zijn van mening dat de samenwerking in het veranderproces niet optimaal is. Als eerste is dat terug te zien in de communicatie tussen de verschillende lagen binnen Capaciteitsmanagement. Het Managementteam heeft de neiging de besproken stappen teveel binnen eigen kamer te houden, waarmee clustermanagers zich minder betrokken voelen door het MT. Ze zijn niet altijd goed op de hoogte en dan ook niet in staat input te leveren vanuit hun praktijkervaring. Dit werkt naar hun idee niet bevorderlijk voor de aansluiting met de praktijk. Zo zegt ook een clustermanager:

'Iets meer aandacht voor de leiderschapsstructuur. Dat zou wel een goede zijn. Op het moment dat er grote veranderingen komen, dan kun je met name de clustermanagers gebruiken om die verandering in de organisatie ook echt in te bedden. Zorg dan ook dat ze de informatie hebben dat ze dat kunnen. Er zijn kaders, maar die worden niet gedeeld. Het blijft in het MT. Maar clustermanagers willen daar ook invloed op hebben, want zij weten waar hun achterban aan toe is. En dat is input die in dat plan meegenomen kan worden.'

Het Managementteam ziet het voornamelijk als hun taak om de visie, strategie en inrichting voor Capaciteitsmanagement in de steigers te zetten. Het team erkent dat communicatie naar buiten toe belangrijk is, maar zien ook dat dit wel eens blijft liggen. Te midden van alle ontwikkelingen vinden ze het soms lastig om gezette stappen te delen met anderen, omdat de volgende stap altijd alweer op de loer ligt. Er wordt hoge werkdruk ervaren en de tijd lijkt er niet altijd voor worden genomen. Ze zijn veel gericht op inhoudelijke en/of korte termijn prioriteiten, waarmee managers de neiging hebben het volgende werk alweer op te pakken. Zo worden veranderstappen niet altijd structureel neergezet, wat invloed heeft op de begeleiding van het proces. De volgende woordenwisseling tussen twee managers in een MT- overleg illustreert deze ervaring. De manager had het gevoel dat er op meerdere fronten aan een onderwerp werd gewerkt, maar dat het niet als geheel naar buiten werd gebracht. Het is duidelijk dat de volgende taak alweer op het team zat te wachten:

'We moeten even naar buiten met wat we hier allemaal overleggen. Alle brokstukken bij elkaar en die omzetten in iets tastbaars hoe we dit gaan communiceren. Dát is ook belangrijk.'

'Ja, maar ondertussen moeten we hem ook al gaan inrichten.'

'Ja ja ja, zeker.'

Communicatie vergt naar hun idee ook goede voorbereiding. Managers hebben het idee dat wanneer ze zaken delen met anderen, ze moeten uitstralen het onder controle te hebben. Dit maakt hun rol zwaarder en de communicatie een meer beladen onderdeel. Managers vinden het lastig hun onzekerheid te delen, waarmee het in deze onzekere tijd ook veiliger is om binnen eigen kamer te blijven. Er wordt wel informatie opgehaald, maar dan gaat het met name om verwachte inhoudelijke input. Als ze naar buiten treden, willen ze kracht uitstralen, zo geeft deze manager aan:

'Met zo'n overleg moeten we als management ook uitstralen dat we de zaak onder controle hebben, ook al is het niet helemaal waar, ook wij hebben niet alles onder controle. Maar je moet toch niet iedereen meenemen in onzekerheid. Je mag best zeggen dat je niet alles weet, maar het is dodelijk als je collega's met de handen in het haar zitten en dat uitstralen. Je moet dingen goed voorbereiden en uitstralen wat je wilt bereiken, kracht uitstralen.'

Het managementteam heeft veel werk te verrichten en wil hier kracht in uitstralen, daarmee gaat de communicatie van veranderstappen soms wat verloren. Communicatie is wel heel belangrijk voor de samenwerking tussen managers, in het veranderproces. Je ziet dat wanneer MT-leden tevens eerstelijnsmanagers zijn van een afdeling, de communicatie blijkbaar niet zo een probleem vormt. Ze zijn dan goed in staat hun werknemers direct op de hoogte te brengen van besluiten die door het Managementteam genomen zijn, waarna ze in samenwerking met hun team heldere stappen kunnen zetten. Deze managers hebben minder problemen om hun begeleidende rol goed neer te zetten. Wanneer de lijn langer wordt en er een extra managementlaag is tussengevoegd, dan blijkt de communicatie minder goed te verlopen. Clustermanagers bevinden zich daarmee in een lastige positie tussen het strategische topmanagement en de dagelijkse operatie. (Stoker, 2000) Ze voelen zich verantwoordelijk om de vertaalslag te maken van strategie naar hun eigen werkveld, maar hebben het idee niet altijd goed op de hoogte te zijn van de plannen van het hoger management. Hierdoor zeggen ze minder goed in staat te zijn leiding te geven aan hun afdeling. Ze kunnen in dit geval de begeleidende rol minder sterk invullen. Zo zegt ook deze clustermanager:

'Ik kan zeggen, ik denk dat dit het wordt, dus daar gaan we op bouwen, en dan blijkt het een andere richting te zijn, dat is frustrerend, ook voor de mensen die een bepaalde beweging aan het maken zijn. Als ze een beweging maken, zorg dan dat het in de juiste richting is.'

Dit maakt dat de communicatie wel heel belangrijk is in de samenwerking tussen managers van Capaciteitsmanagement in het veranderproces. Naast het communicatie-aspect, hebben clustermanagers het gevoel dat in de samenwerking ook meer oog mag zijn voor de bijdrage die zij kunnen leveren. Ze zijn van mening dat juist zij als eerstelijnsmanagers een hele belangrijke rol kunnen spelen om daadwerkelijk de aansluiting met de praktijk te vinden. Wanneer er slechts strategische plannen worden

bedacht zonder verbinding met de praktijk te zoeken, is volgens hen de kans van slagen nihil. Clustermanagers zouden meer aandacht willen voor de rol die zij in het veranderproces hebben, ook vanuit het MT. Zoals eerder behandeld is, zeggen ook werknemers meer behoefte aan begeleiding te hebben in het veranderproces. Dit kunnen de clustermanagers nu niet bieden. Deze eerstelijnsmanager is ervan overtuigd dat de verandering beter zal slagen wanneer ze meer betrokken worden:

'Willen de veranderingen beter gaan, dan moet er meer ondersteuning komen, in de zin van betrek ons in het grotere geheel. Clustermanagers is het eerste niveau van leidinggeven, met die mensen bereik je je hele achterban. Als ProRail daar meer effort in zou steken om clustermanagers in te zetten in de verandering. Dan gaat het gewoon beter en soepeler. Het is denk ik één van de randvoorwaarden om die verandering goed voor elkaar te krijgen.'

Een derde kenmerk dat vraagt om betere samenwerking, is dat clustermanagers ook meer aandacht willen voor de cultuurcomponent in de verandering. De eerstelijnsmanagers zien het voornamelijk als hun verantwoordelijkheid deze omslag te begeleiden, maar ze worden nu op dit onderwerp wel erg aan hun lot overgelaten. Ze vinden het wenselijk dat de cultuuromslag meer een gedeelde prioriteit wordt binnen ProRail, zodat managers van Capaciteitsmanagement beter gaan samenwerken in het veranderproces. Om de aansluiting tussen de gewenste strategie en de huidige praktijk te vinden, is het van belang gezamenlijk gerichte aandacht te hebben voor hoe je hier de mensen ook enthousiast voor maakt. Zeker gezien de werknemers die binnen ProRail werknemers al vele jaren werken in een taakgerichte cultuur. Onderin wordt de oorlog gewonnen, maar de aandacht voor de oorlog is nog te weinig in beeld op hoger managementniveau:

'Kijk waar ik zelf overtuigd ben is van een bepaalde piramide die ik heb geleerd. We zijn als spoorsector heel erg op de inhoud gericht, want daar zijn we goed in in de spoorsector. Inhoud betekent ook punctualiteit, 90%, dit is het doel, we moeten zoveel procent punctualiteit bereiken. De tweede laag is de procedure, als dit het doel is, hoe gaan we dat bereiken. Dus werkafspraken, de richtlijnen, do's en don'ts. Daar zijn we ook goed in, geen probleem. De derde laag is de cultuurcomponent, de menscomponent. Wat voelen mensen erbij, zijn ze er klaar voor, voelen mensen belemmeringen, hoe zit het met het vertrouwen van de mensen. Je kunt je nog zoveel doelen stellen, nog zoveel procedures, als je de mensen niet weet mee te krijgen leidt het tot helemaal niets.'

'Je ziet dat wij bij CM met enige regelmatig een sessie hebben waar we uitgenodigd worden om deelgenoot te zijn van, een tussenstapdag, hoever zijn we nu, en tasten, hoe staan we ervoor, dat is op zich goed. Maar workshops in de zin van 'waar gaat het om, wat vind je echt belangrijk en hoe gaan we dat bereiken, dat zie ik nog te weinig.'

De managers van Capaciteitsmanagement zouden rondom de verandering minder op eigen managementniveau moeten blijven, maar meer door de lagen heen moeten samenwerken. Zowel op gebied communicatie, als de bijdrage die clustermanagers kunnen bieden in aansluiting op de praktijk, als ook aandacht voor de cultuurcomponent. Managers vormen nu voornamelijk een team op inhoud, maar er is ook behoefte om een team te vormen in het veranderingstraject. Zo kunnen ze de leiderschapsstructuur gebruiken om de visie te verhelderen, gezamenlijk prioriteiten te

stellen, te bepalen wie welke rol inneemt in het veranderingstraject en af te spreken hoe ze deze rol gaan invullen. Er wordt een samenwerkingsstructuur vastgelegd en het veranderproces wordt beter vormgegeven. Deze clustermanager heeft daar heel sterk zijn ideeën over:

'Ik denk dat we nog veel meer als managementteam moeten opereren in het veranderingstraject. Ik denk dat je team krachtiger is als er veel verschil in zit. De een is daar handig in, de ander weer daarin handiger. Als je dat weet, dan kan je collega benaderen om hem te laten helpen waarin die goed is. We hebben het daar nu helemaal niet over. Nu gaat het nog vooral om ieders persoonlijke vertaalslag. Maar als we als bedrijf willen veranderen en ontwikkelen, dan moeten we ook daarin een team zijn. Dan kan je bijvoorbeeld twee keer per jaar een sessie houden, van 'hoe gaan wij nou als management om met de dingen die we belangrijk vinden'. Dat zou ik er graag bij willen doen. Dan hoor je ook weer dilemma's van collega's waar je ook weer van kan leren.'

Wanneer het management van CM meer aan teammanagement zou doen, ontstaat daarmee vanzelf meer ruimte voor leiderschapsontwikkeling. Zoals ook deze managers aangaf, kan je gezamenlijk van elkaar leren. Managers worden zich meer bewust van hun rol en functioneren en kunnen zo bewust leren van hun eigen en andermans ervaringen. Meerdere managers vinden dan ook dat er meer aandacht mag komen voor reflectie en feedback. *'Als je niet kritisch bent en je krijgt niet voldoende feedback, dan ontwikkel je dus niet.'* Het is nu nog niet heel gebruikelijk binnen de afdeling Capaciteitsmanagement. Zo geeft een manager aan: *'Het past niet bij de cultuur zoals we dat bij het spoor kennen'*. Ook menen enkele managers is dat het niet aan hen is om 'er iets van te vinden': *'Ik kan een collega in die zin aanspreken door tips te geven en te vertellen hoe ik het doe, maar het is uiteindelijk aan onze MT-manager als baas om er echt iets van te vinden'*. Vanuit de hiërarchische cultuur die binnen ProRail heerst wordt er dus veel waarde gehecht aan 'het oordeel' van de leidinggevenden, wat terug te zien is in het leerproces van managers. Onderling wordt er wel wat uitgewisseld op dit gebied. Zo worden al wat stappen gezet door managers die bijvoorbeeld bewust om feedback vragen of tips geven uit eigen ervaring. Maar sommige managers zijn van mening dat het nog veel beter kan, het is volgens hen echt een kwestie van leren:

'Feedback geven zie ik niet veel, dat kan nog beter. Het gaat om bewust afstemmen, checken of je nog op dezelfde golflengte zit. Dit bereik je ten eerste door gezamenlijk te beseffen dat het belangrijk is. Vervolgens kijk je hoe de zaken nu zijn en hoe je het verder kan ontwikkelen. Ik zelf denk door mensen te laten oefenen.'

Samenwerking in een leerproces is ook een kwestie van vertrouwen is, menen enkele managers. Mensen zullen de stap nemen om open en eerlijk over zaken te praten, wanneer er ook een situatie bestaat waarin men elkaar wederzijds kan vertrouwen:

'Ik vind het belangrijk als managers de ruimte geven aan discussie. Dat ze waardevrij confronteren. Je kunt met elkaar heel erg bezig zijn met wat er allemaal niet deugt en niet is gedaan, maar waar je naartoe wil is dat je met elkaar deelt wat er allemaal wel is gedaan, en dat de visie is... En dat mensen het gevoel hebben dat ze gewoon kunnen zeggen wat er gezegd moet worden, zonder dat het ten koste gaat van je persoonlijk of wat je aan het doen bent. Ik zou willen dat we in zo'n soort cultuur zitten.'

Niet door iedereen wordt dit vertrouwen ervaren. Zo geven managers aan dat er wat indirect kan worden omgegaan met confrontaties. Ze hebben het idee dat er vrij voorzichtig wordt gehandeld, om de ogenschijnlijke goede sfeer te behouden. Dat komt ook voort uit de cultuur, waarin ieder nog veel voor zich handelt en zijn eigen dingetje doet. Daarmee is er nog onvoldoende vertrouwen om die spanning op te zoeken die met de confrontatie meekomt, niet wetende of de situatie vervolgens met elkaar opgepakt gaat worden. Feedback wordt dan al snel ervaren als beschuldiging en niet als een waardevrije confrontatie. Zo zijn er ook managers die minder openstaan voor feedback. Die hebben dan erg de neiging in te spelen op 'eigen verantwoordelijkheid'. Wanneer hier iets over wordt teruggegeven, wordt er niet altijd positief gereageerd. Het is op zo'n moment lastig een vertrouwelijke samenwerking op te bouwen. Dit bevordert managers en werknemers niet om feedback te geven en te vragen:

'De vraag is, hoe spreek je bazen aan? Niet alle bazen staan daarvoor open. Sommigen zeggen, dat is niet mijn probleem, dan had je maar harder moeten werken. Maar ja, je kan er niet altijd wat aan doen, je bent nou eenmaal afhankelijk van anderen. Zo heb ik ook mijn baas nodig om mijn werk te kunnen doen. Daar moet je baas dan wel open voor staan.'

Niet alle managers binnen Capaciteitsmanagement stellen zich graag kwetsbaar op. Zowel op gebied van communicatie en betrokkenheid in veranderstappen als op gebied van het geven en ontvangen van feedback. Vanuit de huidige cultuur van ProRail is men veel gericht is op de verantwoordelijkheid voor ieders 'eigen winkeltje' en draait het voornamelijk om inhoudelijke zaken. Dit werkt niet bevorderlijk voor de samenwerking binnen de afdeling. Managers zouden meer door de hiërarchische lagen van de afdeling heen moeten werken en gebruik moeten maken van de bestaande leiderschapsstructuur. Een betere samenwerking tussen managers van Capaciteitsmanagement biedt met name clustermanagers ondersteuning in hun begeleidende rol in het veranderproces. Deze eerstelijnsmanagers geven ook aan hier behoefte aan te hebben, het voelt nu teveel als hun eigen verantwoordelijkheid. Deze leidinggevende ziet om zich heen ook dat managers nog wat zoekende zijn in de vrijheid die ze op dit moment in hun rol ervaren:

'Je ziet twijfel bij managers zelf. Wat wordt er precies van me verwacht. Doe ik het wel goed? Is dit de taak die ik moet doen? Ik ben zelf als leidinggevende niet zo van de taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Voor de mensen die zoeken naar zekerheid is het lastig om onder mij te werken. Voor de mensen die niet zoeken naar zekerheid is het.... Kan ik me voorstellen dat dat juist heel veel ruimte en vertrouwen lucht geeft.'

Leidinggevendens zouden meer ondersteuning moeten bieden aan de rol die managers hebben in het verandertraject. Op gebied van communicatie en betrokkenheid in de veranderstappen die gezet worden, om de goede aansluiting met de praktijk te vinden. Op gebied van structurele aandacht voor de cultuurcomponent, om de veranderingen ook daadwerkelijk in te bedden. De ondersteuning geeft met name clustermanagers een helder kader waarmee ze een doorvertaling naar de praktijk kunnen realiseren. Daarnaast biedt het ze de ruimte en kans zich te ontwikkelen in hun begeleidende rol en daarmee zijn ze beter in staat leiding te geven aan de veranderingen. Ook MT-leden zullen in dit gezamenlijk leerproces bewuster worden van hun rol die ze hebben in het

veranderproces en middels reflectie en feedback leren van eigen en andermans ervaringen.

Willen leidinggevendenden deze ondersteuning ook kunnen bieden, dan is het van belang dat het cultuurcomponent meer een gedeelde prioriteit wordt binnen ProRail. Wanneer dit onderwerp in de top van de organisatie wordt belegd, zullen leidinggevendenden meer ruimte voelen om hier prioriteit aan te geven en om zich in hun rol te ontwikkelen. Op dit moment is het onderwerp leiderschapsontwikkeling niet scherp in beeld onder de managers van Capaciteitsmanagement. Ze zijn van mening dat hierin ook een belangrijke rol is weggelegd voor de afdeling HRM. In de volgende paragraaf zal dit nader toegelicht worden.

4.4 De rol van HRM

Managers van Capaciteitsmanagement hebben het gevoel dat niemand zich druk maakt om de ontwikkeling van managers zelf. Het draait nu voornamelijk om inhoudelijke ontwikkelingen die ProRail tracht te maken, zoals strategieontwikkeling en organisatieinrichting, en de ontwikkeling van werknemers. Er is weinig aandacht voor de menskant van de manager, zo geeft ook een clustermanager aan:

'Dan is er een heel strategisch plan, dan is het menselijk kapitaal heel belangrijk, daar drijven we op, blablabla. Als het puntje bij het paaltje komt, maar ik me wel druk om de ontwikkeling van mijn medewerkers, maar ik heb niet het gevoel dat iemand zich druk maakt om de ontwikkeling van mij.'

De managers van CM hebben het gevoel op eigen benen te staan. Willen ze zich op persoonlijk vlak ontwikkelen, dan is het geheel op eigen initiatief. Zo geven enkele clustermanagers aan dat ze zelf initiatief hebben genomen hun leidinggevende om coaching te vragen, of een leerzaam project te doen. De leidinggevendenden van de managers vinden het ook de verantwoordelijkheid van mensen zelf om aan te kloppen wanneer er op gebied van ontwikkeling behoefte bestaat. Zij hebben als leidinggevendenden niet de gewoonte structureel ruimte te creëren voor persoonlijke ontwikkeling. Managers zijn op dit gebied dus erg op zichzelf aangewezen, maar managers schijnen het zelden zelf op te pakken. Met de grote werkdruk stellen ze zoals gezegd andere prioriteiten. Ze hebben naar hun mening al genoeg zaken waarmee ze zich in de lijn bezig moeten houden. Dit is de gedachtegang van zowel de managers als hun leidinggevendenden, daarmee zien ze ook een grote verantwoordelijkheid voor dit onderwerp liggen bij de afdeling HRM. Veel managers van Capaciteitsverdeling hebben een grote verwachting van deze afdeling als het om leiderschapsontwikkeling gaat. Zij zien het als hun taak om het personeel van ProRail te begeleiden in hun ontwikkeling, zeker nu er een nieuwe koers is ingezet. Maar ook op HRM-gebied wordt nauwelijks ondersteuning ervaren, waardoor er op dit moment weinig persoonlijke ontwikkeling plaatsvindt. Er schijnt een Management Development programma te zijn, een programma waarin managers vanuit HRM begeleidt worden in hun ontwikkelpad binnen ProRail, maar managers van Capaciteitsmanagement zien hier niets van terug. Veel managers geven aan daar ontevreden over te zijn:

'Als het gaat om leiderschapsontwikkeling als een beleidsdoel van de ProRail directie om het management/leiderschapspotentieel nog verder te ontwikkelen, dan vind ik het bedroevend. Er gebeurt helemaal niets. Dat vind ik jammer.'

'In een normaal bedrijf wordt met een MD beleid heel erg gericht gestuurd op competentieontwikkeling, dat is hier op geen enkele manier.'

HRM is ook wel in de lijn belegd, maar de aandacht en capaciteit die nu vanuit HRM aanwezig is op de afdeling, wordt als veel te weinig ervaren. Het feit dat er maar één HR-manager is, die ook nog verantwoordelijk is voor een andere afdeling, *'Dat is gewoon dom nagedacht, dom vanuit het getal beredeneren. Daar heb je geen HRM beleid mee.'* De HR-manager ervaart ook de enorme werkdruk waarin de afdeling verkeert en geeft aan zelf weinig tijd te hebben voor zaken als leiderschapsontwikkeling. Af en toe wordt het onderwerp wel aangestipt in overleg, maar het is geen structureel aandachtspunt. Ook collega-managers zien, dat door de werkdruk die er op zijn schouders ligt, nu plannen op het gebied van leiderschapsontwikkeling blijven liggen. En dat is jammer:

'Het is de taak van HR om de gewenste ontwikkeling te supporten met programma's op vaardigheden, inhoud, beoordelingstool en het ontwikkelen van een jargon daarin. Het ondersteunen om een klimaat te realiseren die je wilt. Ik heb aangegeven dat dat nu niet zichtbaar is. De inventarisatie wordt wel gedaan. Dan gaan we om tafel, wat zijn de ontwikkelbehoeften. Dan delen we dat, komt er feedback op en dan is het stil. Gewoon door drukte he, onze HR-manager zit nu weer andere plannen te schrijven, toch verwacht je dat daar dan meer uit komt.'

Het is opvallend dat de managers echt het initiatief verwachten vanuit de afdeling HRM. Het valt wel te verklaren vanuit hoe er over het algemeen met beleid wordt omgegaan binnen de organisatie ProRail. Ook op strategisch inhoudelijk gebied wordt het beleid van boven naar beneden doorvertaald. Zo is er een bedrijfsplan, strategieplan en inrichtingsplan. Managers geven aan behoeften te hebben aan kaders, willen ze bepaalde zaken in hun eigen werkveld implementeren. Ze hebben de neiging nog wat taakgericht te werken, wat kenmerkend is voor het hiërarchische karakter van ProRail. Op gebied van houding en gedrag blijft het doorvertalingsproces achter. Wanneer leiderschapsontwikkeling niet vanuit een visie binnen ProRail wordt neergezet, raakt het onderwerp ondergesneeuwd door de zaken die wel stevig gepositioneerd worden. Op dit moment heeft leiderschapsontwikkeling nog geen grote plaats binnen de afdeling Capaciteitsmanagement en daarmee is het voor de managers ook nog geen groot onderwerp waar ze mee bezig zijn. Managers verwachten daarmee ook een zichtbaar initiatief of beleid vanuit HRM, welke gedragen wordt door het topmanagement. Daarmee zal er meer druk ontstaan op het thema 'leiderschap'. Op deze manier wordt het onderwerp meer belegd in de organisatie, waardoor HRM de ruimte creëert om een grotere rol te spelen op gebied van leiderschapsontwikkeling.

Als het aan de managers ligt, zou HRM op twee punten meer ondersteuning mogen bieden. Als eerste op ondersteuning van persoonlijke ontwikkeling. Managers hebben graag een helder MD-beleid waarin HR-managers gesprekken aangaan met lijnmanagers om te reflecteren op hun ontwikkelpad en -behoeften. Als tweede op gebied van de doorvertaling van de strategie naar passende houding en gedrag. Zo zou HRM initiatief kunnen nemen om een visie op houding en gedrag te positioneren. De lijnmanagers geven wel duidelijk aan aansluiting met de praktijk erg belangrijk te vinden. Op initiatief van HRM zien ze het belang in gezamenlijk na te denken welk gedrag op welke afdeling in de organisatie gewenst is. Wanneer deze vraag bij managers zou worden neergelegd, zijn ze bereid om mee te denken welke competenties belangrijk zijn voor hun afdeling:

‘Wat ik zou willen dat als we een bepaalde richting op zouden willen met ProRail, dat we met z’n allen goed nadenken over, wat betekent dat voor de verschillende functieclusters, welk gedrag zou je moeten hebben bij vervoer- en dienstregeling, welk houding gedrag bij operatie, en welke bij projectontwikkeling en -realisatie. Dat zijn allemaal verschillende eenheden die gezamenlijk de keten vormen van vraag naar daadwerkelijk aanbod. Hoe gaan we daar met elkaar mee om. Door management, en dan de menskant van de manager meer aandacht geven. Gewoon een bewust beleid, ProRailbreed.

Veel managers zijn wel van mening dat HRM ondersteunend moet zijn aan de praktijk, en daarmee zouden ze een faciliterende rol dienen in te nemen in de ontwikkeling die managers behoeven. Door zich ook op deze manier te positioneren en het beleid op aan te passen, zal leiderschapontwikkeling op gang gebracht kunnen worden.

HRM heeft op dit moment een slecht imago binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Dit imago is met de jaren ontstaan, doordat ze beleidspunten als het MD-programma naar de mening van managers niet hebben waargemaakt. Ze hebben zich nog niet erg zichtbaar gemaakt binnen de organisatie, waarmee managers ook niet veel vertrouwen hebben in de faciliterende rol die HRM volgens hen zou moeten innemen. Daarmee zijn lijnmanagers niet heel gemotiveerd om een vraag rondom leiderschapontwikkeling bij de afdeling neer te leggen. Ook staan ze wat sceptisch tegenover de plannen dat HRM nu opeens wel met een goed beleid komt. De afdeling zou het vertrouwen in de lijn moeten winnen, om hun imago binnen de organisatie te verbeteren. Dan zullen lijnmanagers eerder bereid zijn op gebied van leiderschapontwikkeling samen te werken.

De afdeling HRM is zich bewust van hun imago en ziet weinig openingen om zich binnen de organisatie te positioneren. Ze geven aan moeilijk aansluiting te vinden in een organisatie die erg inhoudelijk opereert en minder openstaat voor een onderwerp als leiderschapontwikkeling. Daarmee is er op dit moment weinig initiatief vanuit de afdeling. HRM ziet heel veel heuvels op de weg, waardoor ze motor niet starten, in ieder geval niet zichtbaar. Maar ze moeten oppassen dat ze problemen niet groter maken dan ze zijn, waardoor er helemaal niets meer gebeurt. Iets wat kenmerkend blijkt te zijn voor de ProRail cultuur:

‘Kijk dat is iets wat je ook veel hoort hier, we maken de dingen allemaal zo moeilijk. Dat maakt het probleem groter dan nodig.’

HRM zou volgens deze manager gewoon het lef moeten hebben zich stevig te positioneren met een visie en strategie op houding en gedrag, waarmee ze energie losmaken binnen de organisatie:

‘Nou als je jezelf als HRM professioneel acht, dan zou je daar wel eens een visie over mogen ontwikkelen en met een programma mogen komen, ook op inhoudelijk gebied. Leg dat maar eens aan de managers voor. Wij vinden dat jullie daarop zouden moeten ontwikkelen, vind je dat zelf ook?’

Belangrijk vinden de managers wel dat er aansluiting is met de praktijk, want daar ligt de behoefte. Het gaat erom dat ze uiteindelijk gaan samenwerken, daarmee moet HRM na zich gepositioneerd te hebben, met een open houding het gesprek aangaan voor input

uit de lijn. Daarmee zijn ze beter in staat de lijn te faciliteren en hun vertrouwen en betrokkenheid te winnen. Daarbij is van belang dat ze structureel aansluiting blijven houden en dat het voor CM zichtbaar is welke rol HRM inneemt en welke resultaten het levert. Omdat het nu nog niet in de lijn belegd is, zal anders de aandacht snel verschuiven naar meer strategisch inhoudelijke onderwerpen of zaken uit alledag.

4.5 Conclusie

ProRail is zich aan het ontwikkelen van een taakgerichte organisatie naar een maatschappelijke onderneming, daarbij is een cultuurverandering ook gewenst. De afdeling HRM wil graag een ondersteunende rol bieden in deze cultuurverandering. Daartoe heeft HRM het thema 'leiderschapsontwikkeling' in het leven geroepen.

In de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement blijkt leiderschapsontwikkeling geen groot thema te zijn. Er bestaat wel enige aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Zo hebben managers bijvoorbeeld begeleidende gesprekken met hun leidinggevendenden of een externe coach en willen ze nog wel eens een training volgen. De meeste persoonlijke ontwikkeling vindt over het algemeen onbewust plaats in de alledaagse praktijk. Leiderschapsontwikkeling is geen prioriteit in de bedrijfseenheid, andere doelen en ontwikkelingen worden belangrijker gevonden. Hierin zijn verschillende patronen herkenbaar voor Capaciteitsmanagement. Gedrag patronen die door Heracleous (2001) erkend worden als diepgeworteld in de cultuur van ProRail.

Een eerste opvallend punt was dat de managers met name gericht zijn op inhoudelijke en/of korte termijn doelstellingen. Deze beschouwen ze vaak als belangrijk en urgent. Ze ervaren een grote werkdruk en hebben daardoor het gevoel in de 'waan van de dag' te leven. De spoorbranche legt steeds meer taken neer bij ProRail. Dat zijn taken waar ze ook op worden afgerekend. Veel werk komt op managers af, werk, wat vaak direct wordt opgepakt. De doelstellingen van ProRail naar een hogere klanttevredenheid en een beter imago, verhogen dan ook de interne druk. Managers reageren hierop door 'brandjes te blussen': taak- en oplossingsgericht te werken. Ze zijn slechts in staat bepaalde onderwerpen in hun werk oppervlakkig aandacht te schenken en geven aan zodoende, vaak het idee te hebben maar half werk te verrichten. Onder deze werkdruk vinden managers het lastig met lange termijn doelstellingen bezig te zijn en onderwerpen structureel aan te pakken. De managers ervaren dit als vervelend, maar zien zichzelf op dit moment niet in staat hier iets aan te veranderen.

Dit patroon is van invloed op een ander patroon, dat zichtbaar werd in de rol van de managers in de begeleiding van het veranderproces. In deze rol dienen managers hun werknemers in verandering mee te nemen op inhoud als op houding en gedrag. Ze vervullen zo hun rol als *'change agent'* en trachten de werknemer in de gewenste richting mee te krijgen. (Stoker, 2005) De invulling van de rol wordt op dit moment door managers van CM op natuurlijke wijze ingevuld, ze staan weinig bewust stil bij hun eigen handelen. Werknemers worden middels *'trial and error'* meegenomen in verandering. Werknemers zijn echter van mening dat de managers té inhoudelijk betrokken zijn. Dit maakt dat werknemers het gevoel hebben op de vingers gekeken te worden, managers zijn *'in control'*. Managers zouden hun focus meer moeten verleggen naar het uitdragen van visie en het stellen van heldere kaders. De werknemers wensen meer vertrouwen, vrijheid en betrokkenheid in het werk dat ze verrichten. Leidinggevendenden dienen scherper te zijn op 'communicatie' en 'situationeel leiderschap'. (Hersey & Blanchard, 1992)

Managers zien ondanks hun inhoudelijke focus ook groot belang voor de cultuuromslag in houding en gedrag. Wil het Strategisch Plan van ProRail daadwerkelijk ingebed raken in de organisatie, 'dan moet ook onderin de organisatie de oorlog worden gewonnen'. Met name de eerstelijnsmanagers van Capaciteitsmanagement voelen zich verantwoordelijk voor deze rol. Opvallend is dat de werknemers worden gezien als doel van verandering. Managers geven richting aan gewenst gedrag door de werknemers te beïnvloeden. Zo trachten ze de verandering in de dagelijkse praktijk te realiseren door strategieën als voorbeeldgedrag en actief aanspreken. De managers hebben scherp welke cultuurpatronen ze willen doorbreken, maar zien het als een lastige taak die veel tijd kost en om een lange adem vraagt. Cultuurpatronen zijn namelijk zowel zichtbaar op CM- als organisatieniveau, daarnaast reageert elke werknemer ook weer anders op veranderingen. Managers ervaren ook op dit punt te weinig tijd te hebben om de rol sterk neer te zetten, maar ze ervaren ook te weinig ondersteuning in hun rol vanuit het MT en de organisatie ProRail.

Deze veronderstelling valt te verklaren vanuit het interngericht handelen van de verschillende managementniveaus. Zo is het Managementteam van CM is in het veranderproces voornamelijk bezig met strategie, inrichting en positionering. Ze opereren daarbij veel binnen eigen muren. Clustermanagers hebben het gevoel dat hun rol in het veranderproces te weinig wordt benut. Ze zijn ontevreden over de communicatie vanuit het MT en de betrokkenheid van hun rol in het veranderproces. Als eerste worden ze matig geïnformeerd over op hoger niveau genomen besluiten. Als tweede wordt er weinig gebruik gemaakt van hun waardevolle positie tussen de strategische top en de praktijk. Daardoor zeggen ze niet goed in staat te zijn om naar hun werknemers een visie uit te dragen en heldere kaders te stellen. Net als verschillende auteurs pleiten ze voor meer aandacht voor hun belangrijke verbindende rol als middenkader, die de kans van slagen van het veranderproces vergroot. (Huy, 2001; Stoker, 2000) Als derde missen clustermanagers aandacht voor de cultuurcomponent, het topmanagement zou hier meer verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Een gezamenlijk beleid geeft het clustermanagement rugdekking om de rol als *'change agent'* sterker neer te zetten. De cultuuromslag is naar hun idee bepalend is voor het succes van de verandering, maar nu hebben ze het gevoel hier alleen in te staan. Er wordt veel gehandeld naar 'eigen verantwoordelijkheid' en is men erg gericht op ieders 'eigen winkeltje'. Clustermanagers willen dat de managers van Capaciteitsmanagement niet alleen samenwerken op inhoud, maar ook fungeren als team in het veranderproces.

Meer samenwerking en meer aandacht voor ieders rol in het veranderproces, creëert ruimte voor leiderschapsontwikkeling. Managers zijn in teamverband beter in staat om ervaringen te delen en van elkaars succes en dilemma's te leren. Er wordt gebouwd aan vertrouwen en dat biedt weer ruimte voor reflectie en feedback. Managers van CM zien dat op dit punt nog veel geleerd kan worden binnen de bedrijfseenheid.

Maar het is volgens managers niet alleen aan hun eigen leidinggevenden binnen CM om mee ruimte te creëren voor leiderschapsontwikkeling. De managers zijn van mening dat er een grote rol voor de afdeling HRM is weggelegd om de verandering in houding en gedrag te initiëren. Op dit moment vinden managers hun bijdrage teleurstellend. Aan HRM een grote taak om een zichzelf sterker te positioneren, waarmee er meer draagvlak komt om een cultuurverandering in te zetten. Van belang is dat HRM aansluiting zoekt bij de praktijk en met de managers in gesprek gaat. De afdeling kan een bijdrage leveren

in persoonlijke ontwikkelingsbehoeften middels een MD traject, danwel in beleidsondersteuning op de houding en het gedrag van managers en werknemers, passend bij de gewenste strategie die ProRail tracht te realiseren.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek nader besproken aan de hand van literatuur.

5. De weegschaal uit balans

Volgens Stoker en de Korte (2003.p.36-37) is leiderschap afhankelijk van bepaalde persoonskenmerken of persoonlijke kwaliteiten van een persoon, als zijn/haar eigenschappen, vaardigheden en competenties. In dit onderzoek zijn ook binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement verschillende persoonlijkheden gesignaleerd, ieder met eigen functionele verantwoordelijkheden, werkzaam op verschillende managementniveaus. De managers van CM hebben een diversiteit in leiderschap getoond. Leiderschapskenmerken kunnen daarmee niet gegeneraliseerd worden voor de bedrijfseenheid. Maar dit onderzoek toont daarentegen wel zichtbare leiderschapspatronen aan die kenmerkend blijken te zijn voor (afdelingen van) de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Soms worden ze zelfs ProRailbreed herkend. Dit hoofdstuk zal deze patronen nader bespreken aan de hand van literatuur.

5.1 Spanningsvelden

Uit de analyse van het onderzoek blijkt dat verschillende spanningsvelden binnen de organisatie ProRail een rol spelen rondom het thema leiderschapontwikkeling. Deze spanningsvelden zullen in deze paragraaf besproken worden.

Inhoud - Ontwikkeling

Een eerste spanningsveld ligt op het niveau van de manager, tussen *inhoud* en *ontwikkeling*. In het onderzoek is duidelijk geworden dat de managers van Capaciteitsmanagement in alle werkdruk prioriteit geven aan inhoudelijke doelstellingen boven ontwikkeldoelstellingen op persoonlijk en functioneel gebied. Hogere klanttevredenheid, de verdeling van de capaciteit, het structureren en inrichten van nieuwe basisprocessen; zaken die veel aandacht opeisen en die de sociale procesgang ondersneeuwen. Managers zeggen meer aandacht te willen voor hun rol in het veranderproces en hun ontwikkeling. Werknemers zeggen beter begeleid te willen worden in het veranderproces. Zichtbare vicieuze cirkels binnen CM hebben huidige leiderschapsgedragingen in beeld gebracht. Onderstaand schema geeft de gewenste ontwikkelpunten aan die managers en werknemers daarbij benoemen. Deze hangen zowel samen met de aard van de verandering richting zakelijk en klantgericht handelen, als dat het gaat om punten die helpen de gewenste verandering te implementeren.

Huidig leiderschap	Ontwikkelpunten leiderschap
Context werkdruk	Context werkdruk
Inhoudelijk gericht	Ontwikkelingsgericht
Korte termijn resultaten	Lange termijn resultaten
Afstemmen	Lef tonen
Probleemgericht (hier en nu)	Toekomstgericht (visie)
Snel zaken op orde hebben	Prioreiten stellen
Niet stilstaan bij het werk	Probleemanalyse
Gedreven alles oppakken	Koers houden
Context begeleiding veranderproces	Context begeleiding veranderproces
Inhoudelijke betrokken: <i>In control</i>	Grote lijnen: visie en heldere kaders
Richting geven	Benutten expertise team: betrekken
Ieder voor zich	Communiceren en stilstaan bij teamproces
Beïnvloeden op houding en gedrag	Samenwerken in houding en gedrag

Schema: Kenmerken van huidig leiderschap en de gewenste ontwikkelpunten in leiderschap binnen CM

De managers van CM zeggen zich bewust te zijn van de dilemma's waarmee ze te maken hebben, maar zijn zich minder bewust van hun eigen handelen in deze situaties. Meestal benoemen ze externe factoren die tot deze dilemma's leiden: zoals verwachtingen van klanten en de regel- en wetgeving, als ook interne factoren: zoals de vele veranderinitiatieven en bestaande cultuurpatronen in de organisatie. Ze leven voor hun gevoel 'in de waan van de dag'. De managers zijn zich dus niet zoals Quinn (1997) benoemt bewust van de noodzaak om zelf te moeten veranderen. Quinn geeft aan dat het wel noodzakelijk is dat managers eerst *zelf* veranderen, willen ze ook goed leiding kunnen geven *aan* verandering. Met name eerstelijnsmanagers voelen zich verantwoordelijk om werknemers mee te krijgen in verandering. Zij handelen op dit moment op natuurlijke wijze en trachten zo via *trial and error* de verandering door te voeren. Managers zeggen weinig tijd te nemen voor zelfreflectie en bewuste gedragsverandering, daarnaast geven managers onderling als ook werknemers aan managers weinig feedback. Een leerproces is op dit moment niet gebruikelijk binnen Capaciteitsmanagement, waardoor de managers zelf ook niet snel de noodzaak zullen voelen om zelf tot verandering te komen. Het urgentiebesef tot persoonlijke verandering dat volgens Zevenbergen en Bate (2007;1994) nodig is om een verandering in gang te brengen, komt uit de door mij afgenomen interviews weinig naar voren. Derhalve zal leiderschapsontwikkeling als thema bij Capaciteitsmanagement nu geen prioriteitstatus krijgen.

Het is de kunst om balans te vinden in spanningsvelden. Leiderschap wordt door Bate (2000, p.199) gekenmerkt door het proces waarin iemand erin slaagt de realiteit van anderen te manipuleren. Stoker (2005, p.3) voegt hieraan toe dat het primair gaat om beweging en veranderen van anderen. Het draait in leiderschap dan aan één kant om sturing geven en resultaten behalen, maar het draait om meer dan inhoud alleen: managers zijn verantwoordelijkheid om resultaten te behalen *samen met een team*. Leiderschap is ook volgens de woorden van managers, het benutten en ontwikkelen van de expertise uit het team, condities creëren om tot het beste resultaat te komen, op korte én lange termijn. Het draait dus naast *inhoud* ook om *ontwikkeling*, willen de managers samen met dit team ook daadwerkelijk tot doelen in het veranderproces komen. Managers dienen in het teamproces dan dus aandacht te hebben voor de functie en ontwikkeling van hun clustermanagers en werknemers, als de functie en ontwikkeling van henzelf.

Management - Leiderschap

Het spanningsveld tussen inhoud en ontwikkeling heeft raakvlakken met een ander spanningsveld wat in dit onderzoek naar voren is gekomen, namelijk het spanningsveld tussen *management* en *leiderschap*. Binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement bekleedt een deel van de managers voornamelijk de managementrol. Belangrijke aspecten van managen die door Moen en Ansems (2002) worden benoemd zijn plannen, budgetteren, organiseren en werven, controleren en problemen oplossen. Leiderschap heeft daarentegen te maken met definiëren hoe de toekomst eruit ziet, met visie en mensen op één lijn krijgen, hen te motiveren en inspireren om die visie ondanks allerlei obstakels te verwezenlijken.

De managers van CM menen echter dat leiderschap onlosmakelijk verbonden is met management. Managers zijn zowel leiders als managers. Net als voor Stoker en de Korte (2003, p.15) staan voor managers van CM zowel elementen van managen als van

leidinggeven centraal. Maar het is wederom de kunst om de balans te vinden tussen deze elementen. Bij Capaciteitsmanagement lijkt het managementniveau een grote rol te spelen in deze balans. Hoe hoger het niveau, hoe meer ruimte er bestaat om leiderschap te tonen. Op lager niveau zijn de managers diepgaand betrokken bij de werkeisen van alledag en dienen ze in een hectische omgeving resultaten waar te maken. Dat de leiderschap - management balans niet op elk niveau gelijk is, wordt niet vreemd gevonden door de managers van CM. Ze zijn van mening dat er managers moeten zijn die de grote lijnen en de richting overbrengen, maar ook managers die dat kunnen operationaliseren en waarmaken. ProRail is een hiërarchische organisatie en dat is terug te zien in deze leiderschapscultuur.

Uit dit onderzoek is gebleken dat niet alle managers binnen CM het eens zijn met de hiërarchische gewoonten van de organisatie. Zo zal leiderschap meer ruimte moeten krijgen op lagere niveaus in de organisatie. Zo zeggen clustermanagers een duidelijkere rol te willen spelen in het veranderproces, zodat ze ook meer aandacht kunnen besteden aan leiderschap aan verandering. Ze willen meer aandacht voor hun belangrijke schakelpositie als middenkader in het veranderproces, die ook door Huy, Moen & Ansems en Stoker (2001; 2002; 2000) wordt erkend als belangrijke factor in het succes van de verandering. Ze worden nu geacht de vertaalslag te maken van het Strategisch Plan naar hun cluster, maar ze voelen zich te weinig betrokken bij strategische besluiten en krijgen naar hun idee niet altijd heldere kaders om gericht mee aan de slag te gaan. Daardoor zijn ze niet in staat hun leiderschap in het veranderproces sterk neer te zetten. Naar hun idee onderkent het MT het belang van de belangrijke rol die zij als middenkader hebben. Clustermanagers zijn dus net als Stoker (2000) van mening dat er beter samengewerkt moet worden tussen de verschillende managementniveaus van de organisatie, zodat er goede communicatie en betrokkenheid is tussen het richtings- (visie) inrichtings- (vertaalslagen) en verrichtingsniveau (uitvoering) van de organisatie. Duidelijke decentrale verantwoordelijkheden met heldere kaders en ruimte voor eigen invulling, maakt dat clustermanagers beter in staat zullen zijn om de verandering daadwerkelijk in te bedden.

Maar het gaat niet alleen om goed delegeren, zoals Stoker (2000) hier meent, ook vinden deze clustermanagers het van belang ondersteund te worden in hun begeleidende rol van het veranderproces. Ondersteuning ervaren ze nu te weinig. Clustermanagers zijn op dit moment geheel zelf verantwoordelijk voor de invulling van hun begeleidende rol in het veranderproces. Maar ze geven aan op dit moment teveel 'in de waan van de dag' te leven, waardoor ze onderwerpen niet structureel aandacht kunnen geven. Daardoor zijn ze ook niet altijd in staat, zoals Beer & Nohria (2000) suggereren in hun gecombineerde top down-bottom upstrategie, de concrete problemen op te lossen die bij de implementatie van veranderingen om de hoek komen kijken. Managers van ProRail hebben met hun inhoudelijke betrokkenheid en taak- en oplossingsgerichte houding moeite om zélf een goede balans tussen management en leiderschap te vinden.

Zoals gezegd staan de managers weinig bewust stil bij hun handelen in het veranderproces, waardoor ze zich op dit moment matig ontwikkelen. Zoals ook Moen & Ansems (2002) menen, vergt 'veranderen' en 'anders leren' enige investering om ook daadwerkelijk tot veranderingen in houding en gedrag te komen. Van belang is dus dat leidinggevendenden hierin 'empowered' worden. Maar op dit moment bevinden managers van CM zich niet in een context waarin hun ontwikkeling wordt gestimuleerd. Managers ervaren geen ondersteuning in persoonlijke ontwikkeling als ook in de rol die ze in het

veranderproces hebben. Managers zeggen meer aandacht te willen voor hun persoonlijke ontwikkeling, ze zijn nu geheel zélf verantwoordelijk voor het opzoeken van ontwikkelingsmogelijkheden, waardoor het niet vaak opgepakt wordt. In onderstaand schema is de huidige ondersteuning, als ook de behoefte in ondersteuning op een rijtje gezet.

Huidige ondersteuning	Gewenste ondersteuning
Te weinig communicatie en betrokkenheid van MT naar clustermanagers	Samenwerken in het veranderingsproces: aandacht rol middenmanager
Cultuurverandering is verantwoordelijkheid van clustermanagers	Cultuurverandering als een ProRailbreed gedragen onderwerp
Persoonlijke ontwikkeling is eigen verantwoordelijkheid van managers	Leidinggevend creëren meer ruimte voor ontwikkeling en gezamenlijk leerproces; HRM en directie bieden zichtbare ondersteuning

Schema: Ondersteuning aan het functioneren van managers binnen Capaciteitsmanagement

Willen managers groeien in hun leiderschap, dan dienen de hogere managementniveaus en de afdeling HRM deze ontwikkeling dus te ondersteunen. Ook voor het hoger management zelf is een ontwikkeling in hun leiderschap gewenst. Zij zouden meer gericht moeten zijn op het creëren van de juiste context waarin leiderschapsontwikkeling en begeleiding in het veranderproces meer ruimte krijgen, zodat de gewenste verandering ook echt ingebed kan worden in de organisatie. Het model van de dynamiek van veranderprocessen suggereert dat een organisatieverandering slaagt wanneer de organisatie in staat is individuele werknemers te veranderen. (Boonstra, 2004) Maar uit dit onderzoek blijkt dat het niet alleen gaat om het doorbreken van gedragspatronen van individuen. Ook de context blijkt een belangrijke rol te spelen in het in stand houden van gedragspatronen. Gewoontepatronen in de organisatie beperken individuen om daadwerkelijk verandering te realiseren. (Bate, 1994) Dit zal ik uitleggen aan de hand van een derde spanningsveld.

Structuur - Cultuur

Een derde spanningsveld binnen de organisatie ProRail bevindt zich op organisatieniveau en vormt daarmee de context waarbinnen managers leiding geven. Op dit niveau is een spanning zichtbaar tussen *structuur* en *cultuur*.

Bate (1996, p.124 - 128) zegt anders dan Boonstra (2000) dat werknemers niet altijd zélf in staat zijn om transformationele verandering op gang te brengen. In de bestaande organisatiecontext zijn patronen ontstaan die werknemers en managers tegenhouden om tot verandering over te gaan. Elke organisatie heeft vaste gedragspatronen, vicieuze cirkels, die organisatie eigen zijn geworden. Deze moeten worden doorbroken, wil er een nieuwe cultuur kunnen ontstaan: *'The manager of change will first need to identify the vicious circles and sort out which are functional and which are dysfunctional. Having done this, they will then need to devise relevant 'nurturing' strategies for the first and 'terminating' or 'transforming' for the second.'* De managers van CM zijn zich wel bewust van cultuurpatronen die voor ProRail herkenbaar zijn en doorbroken moeten worden, maar ook zien zij hun beperking in de mogelijkheden om deze organisatiebreed te doorbreken. Managers geven het juiste voorbeeld en spreken mensen actief aan, maar ze zien ook de hardnekkigheid van deze

organisatiebrede patronen, die op individueel niveau niet of nauwelijks te doorbreken zijn.

Zo is ook uit dit onderzoek een patroon kenbaar geworden, waarin ProRail met name veel oog lijkt te hebben voor de *organisatiestructuur*: zaken als organisatieontwerp, -strategie en -inrichting. De organisatiecultuur van ProRail daarentegen, en daarmee ook het thema leiderschapsontwikkeling, lijkt ondergesneeuwd te worden door structurele veranderingen. Met het Strategisch Plan heeft de directie van ProRail wel geïnitieerd meer aandacht voor organisatieontwikkeling te stimuleren, maar dit komt nog weinig van de grond. Het belang van een cultuurverandering wordt wel ingezien, wil de organisatie zich ontwikkelen van een taakgerichte organisatie naar een maatschappelijke onderneming. Zo dient bijvoorbeeld een taakgerichte houding zich te ontwikkelen naar meer zakelijk en klantgericht gedrag. Maar deze cultuurverandering lijkt nu binnen ProRail niet op een prominente plek te staan. De wijze waarop op dit moment binnen ProRail de organisatieverandering plaatsvindt, houdt deze ruimte voor organisatieontwikkeling ook beperkt. Zo heeft topmanagement een Strategisch Plan geïnitieerd voor ProRail. Dit plan is vervolgens door de Managementteams van de verschillende bedrijfseenheden doorvertaald naar specifieke strategieplannen en een gezamenlijk nieuw inrichtingsplan. In deze hiërarchische leiderschapsstructuur van ProRail, is elk niveau verantwoordelijk voor de vertaalslag van de wensen van het niveau erboven. Leidinggevend hebben zich daarmee een bepaald gedrag eigen gemaakt, dat passend is binnen deze hiërarchische structuur. Het topmanagement zet de lijnen uit en de managementniveaus daaronder proberen zich naar die lijnen te voegen. Managers hebben zo geleerd taakgericht te werken, en zijn niet gewend structureel met een eigen visie bezig te zijn. Deze taakgerichte houding leidt ertoe dat managers vele taken oppakken, zonder zelf echt bij het belang van elke taak afzonderlijk stil te staan.

Aangezien het topmanagement van ProRail op dit moment de culturele verandering nog niet zichtbaar heeft uitgedragen naar de organisatie, krijgt organisatieontwikkeling, het leerproces dat ProRail dient door te maken, weinig aandacht van managers. Deze cultuurverandering is op dit moment vrij onderin de organisatie belegd. Met name voelen de eerstelijnsmanagers zich verantwoordelijk voor de cultuurverandering, de zogenaamde gewenste omslag in houding en gedrag. Ze geven aan hierin ondersteund te willen worden, want nu hebben ze het idee hier alleen in te staan. Deze steun is passend voor de huidige hiërarchische leiderschapsstructuur. Dan zullen managers rugdekking en stimulance ervaren om ook een concrete vertaalslag naar de gewenste cultuur te maken om deze vervolgens ook te implementeren in de praktijk. Net als Beer & Nohria zeggen (2000) dient de top van ProRail dus de energie te creëren voor cultuurverandering, en dienen ze vervolgens ook ruimte te creëren voor de managers om het proces van innovatie en verandering daadwerkelijk aan te gaan. Op deze manier gebruikt ProRail de huidige hiërarchische leiderschapscultuur om het thema onder de aandacht te brengen, vervolgens kan de context die het topmanagement creëert de managers en werknemers uitdagen en stimuleren om uit het taakgerichte gedrag te komen, door ze actief bezig te laten gaan met hun eigen ontwikkeling en hun begeleidende rol in het veranderproces. Wanneer ze ook zelf de urgentie gaan voelen om te investeren in hun eigen danwel andermans ontwikkeling, dan kunnen managers ook daadwerkelijk groeien in hun ondernemerschap en innovatievermogen, als ook in een meer zakelijke en leidinggevende houding.

Een gehele bottom up verandering, waar Bate (2000) voor pleit, is voor ProRail niet passend. Volgens deze strategie zal de gehele organisatieverandering van ProRail in visie, doelstellingen, ontwerpen en werkprocessen vanuit een leerproces in de organisatie hard worden gemaakt in een organisatieontwerp en vervolgens worden uitgedragen. De externe invloed van de overheid en vervoerders op de prestaties en verandering van ProRail, als ook de huidige hiërarchische leiderschapscultuur van de organisatie, maakt dat ProRail werkt met een top down-bottom up strategie, de strategie waar Beer & Nohria (2000) voor pleiten. Wel is gewenst dat ProRail meer de balans weet te vinden tussen deze structurele en culturele benadering. Wanneer het topmanagement initieert een goede context te creëren voor organisatieontwikkeling, zal leiderschap op elk niveau in de organisatie de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Een collectief leiderschapsproces maakt het volgens Bate (2000) mogelijk om de culturele en structurele veranderingen te integreren. Het gaat om het samenbrengen van zachte én harde veranderingen, het samenbrengen van ontwikkeling én ontwerp, op lagere niveaus maar ook op organisatieniveau. Structurele initiatieven alleen zijn volgens hem weinig waard wanneer er geen organisatieontwikkeling plaatsvindt. Er ontstaat dan een gat tussen de formele structuur en de informele cultuur. Wanneer managers en werknemers in de organisatie meer gezamenlijk betekenis geven aan de veranderingen die nu binnen ProRail plaatsvinden, zullen deze vele dragers van verandering er ook daadwerkelijk voor zorgen dat de gewenste strategie ook gelijk wordt aan de door Mintzberg (1979) genoemde '*strategy in use*', de strategie die daadwerkelijk in de praktijk tot uiting komt. Dus organisatieontwikkeling dient ook vastgelegd te worden in de structuur van de organisatie, dat de context biedt voor werknemers en managers voor de activiteiten die in de organisatie plaatsvinden: *'The organizational design will have a fundamental framing effect on people's expectations and perceptions, setting the context for organizing activity, the social construction of roles and relationships, through which structure is enacted'*. Zo kan structuur het creatieve proces stabiliseren en wordt verandering middels uitgevoerde activiteiten gerealiseerd. (Bate, 1994, p.233) Het succes van verandering is afhankelijk van de mate waarin harde en zachte veranderingen samengaan.

Zakelijkheid - Politiek

Het is duidelijk dat de omgeving van ProRail een grote aanleiding voor ProRail is geweest om op verandering over te gaan. De omgeving bestaat uit een overheid als 100% aandeelhouder, die een behoorlijke vinger in de pap heeft wat betreft de prestaties die ProRail dient te leveren. Aan de andere kant staat een toename van het aantal vervoerders van ProRail, die met hun specifieke wensen ook hogere verwachtingen hebben gekregen van de organisatie. ProRail staat in een belangenveld tussen de publieke en private sector en dient dit te managen. (Boonstra & Caluwé, 2006) ProRail heeft een nieuwe koers ingezet om goed met deze dynamische omgeving om te leren gaan. De organisatie wil meer denken in klanten en markten. Een verandering op structuur is dan niet genoeg, ProRail dient zich ook te ontwikkelen, om de gewenste strategie waar te kunnen maken. Maar het blijkt geen gemakkelijke opgave om zakelijk gedrag aan te meten in politieke omgeving, waarin ProRail afhankelijk is van de belangen en tevredenheid van overheid en klanten. Het is niet eenvoudig doelen te bereiken in het veranderproces, wanneer de omgeving steeds verandert en aan je trekt. Aan managers binnen ProRail dan ook een grote uitdaging om toch de balans in dit spanningsveld weten te vinden. Ze dienen de omgeving van ProRail zo te managen dat ze genoeg

ruimte creëren om zichzelf in hun leiderschap te ontwikkelen, op een wijze die aan de belangen van Prorail in zijn huidige maatschappelijke omgeving recht doet.
(Beer&Nohria, 2000, p.25)

6. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk van deze studie zal op basis van de bevindingen van het onderzoek en de bespreking met de literatuur een conclusie worden gegeven. Vervolgens worden er op basis van de resultaten aanbevelingen gegeven voor ProRail, waarna deze studie wordt afgesloten met een terugblik op dit onderzoek.

6.1 De weegschaal in balans

ProRail is zich aan het ontwikkelen van een taakgerichte organisatie naar een maatschappelijke onderneming. De afdeling HRM wil graag een ondersteunende rol spelen in een cultuurverandering die passend is voor deze organisatieverandering. Daartoe heeft HRM het thema 'leiderschapsontwikkeling' in het leven geroepen. Dit thema vormt één van de focuspunten waarmee HRM de cultuurverandering wil ondersteunen. (Strategisch Plan, 2009-2015) Bij HRM leeft de gedachte dat het van belang is dat managers zichzelf ontwikkelen. Door een goedgefundeerde leiderschapsontwikkeling zijn ze beter in staat een verandering in houding en gedrag bij hun werknemers te realiseren. Managers fungeren in dit geval als *'change agents'*. De leidinggevende moet zorgen voor inspiratie en dient de medewerkers te overtuigen. (Stoker, 2005) De afdeling HRM vindt het van belang dat haar beleid aansluit op de praktijk. Op dit moment is het beleid nog niet zichtbaar binnen ProRail. Met dit onderzoek is onderzocht welke betekenissen, beelden en behoeften er leven onder managers van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement rondom het thema leiderschapsontwikkeling binnen ProRail.

Leiderschapsontwikkeling blijkt niet echt een thema te zijn onder de managers van Capaciteitsmanagement. De leidinggevendenden geven in alle werkdruk prioriteit aan inhoudelijke doelstellingen boven ontwikkeldoelstellingen op persoonlijk en functioneel gebied. Ze voelen niet de urgentie om tot leiderschapsontwikkeling te komen, dat volgens Quinn, Bate en Zevenbergen (1997;1994;2007) wel noodzakelijk is om zelf tot verandering te komen. In de praktijk zijn echter wél behoeften zichtbaar op dit gebied. Zowel managers als werknemers herkennen gedragspatronen die voornamelijk gericht zijn op inhoud, management en structuur. Er komen ontwikkelpunten naar voren die gelijk zijn aan de aard van de verandering zelf, ondernemend en zakelijk gedrag, als punten die met de implementatie van deze verandering te maken hebben, in de rol van *'change agent'*. (Stoker, 2005)

Maar de managers geven aan zelf moeilijk in staat te zijn echte cultuurverandering in gang te zetten, zowel wat betreft hun eigen handelen als het gedrag van werknemers. De hardnekkige cultuurpatronen die zich in de context van ProRail bevinden, beperken de managers in hun invloed tot verandering. Zo werkt iedereen erg 'binnen eigen kamers' en zorgt het idee van 'eigen verantwoordelijkheid' ervoor dat men erg gericht blijft op zijn eigen taak. Er wordt dus (te) weinig door de niveaus van de organisatie heen gewerkt. Dit maakt dat clustermanagers zich beperkt voelen om te excelleren in hun rol als middenkader (Huy, 2001; Moen & Ansems, 2002; Stoker & de Korte, 2000), er is naar hun idee te weinig aandacht voor een gezamenlijk veranderproces. Zo zorgt daarnaast de hiërarchische leiderschapscultuur ervoor dat managers op onderliggende niveaus, naast de dagelijkse operatie, met name tijd besteden aan onderwerpen die van boven naar beneden worden doorvertaald. De cultuurcomponent blijkt nog niet sterk uitgedragen te worden door het hogere management, dit komt in de organisatie dan ook minder van de grond in vergelijking met structurele zaken, die wel zijn uitgedragen.

Het slagen van verandering blijkt dus niet alleen afhankelijk te zijn van individuen die veranderen (Boonstra, 2005), maar ook van de verandering van de context. (Bate, 1994) Gezien de hiërarchische leiderschapscultuur dient het topmanagement urgentiebesef te creëren voor organisatieontwikkeling, willen de onderliggende niveaus binnen ProRail ook daadwerkelijk de ruimte en steun voelen om met dit thema aan de slag te gaan. Vervolgens is het voor leidinggevendenden binnen de organisatie de taak om deze ruimte en steun ook actief door te geven aan de mensen die zichzelf leidinggeven. Leiderschap gaat ten slotte om het manipuleren van de realiteit van anderen (Bate, 2000), waarbij zij primair gericht zijn op beweging en het veranderen van anderen (Stoker, 2005). Het gaat hierin dan niet alleen om werknemers die in beweging moeten komen, ook de managers binnen ProRail dienen zelf leren om te gaan met de 'nieuwe' organisatie. (Stoker, 2005)

Van belang is dat het hogere management, met ondersteuning van de afdeling HRM, deze ontwikkelbeweging ook stimuleert. Willen de leidinggevendenden en werknemers daadwerkelijk tot verandering komen, dan dienen ze activiteiten te ondernemen waarin ze gezamenlijk betekenis wordt geven aan de verandering. Zoals Bate (2000) benoemt is organisatieontwikkeling zonder organisatiestructuur van weinig waarde, daarom is het ook essentieel dat uitkomsten van dit leerproces worden vastgelegd in een actief beleid van de managers van CM zelf, dan wel een ondersteunend beleid van de afdeling HRM. Dit maakt het mogelijk ook structurele aandacht voor dit relatief nieuwe thema in de organisatie te behouden.

De managers van CM dienen een betere balans zien te vinden tussen enerzijds inhoud, management en structuur, en anderzijds ontwikkeling, leiderschap en cultuur. Wanneer de leidinggevendenden hun inhoudelijk en taakgerichte focus blijven behouden, zal organisatieontwikkeling niet op gang komen. Van belang is dat deze ontwikkelingsrichting ondersteund en gestimuleerd wordt door het hogere management. De afdeling HRM heeft hierin een zeer belangrijke ondersteunende rol. Een actief ondersteuningsprogramma, dat aansluiting vindt op de praktijk waarin managers zich bevinden, zal managers en werknemers helpen daadwerkelijk verandering waar te maken en zal managers ook helpen vertrouwen in deze afdeling terug te winnen. Managers zijn vervolgens in staat zich in hun leiderschap te ontwikkelen en ook werknemers zullen ruimte en steun voelen zich in hun houding en gedrag te veranderen. Wanneer structurele en culturele veranderingen hand in hand gaan, is volgens Bate (2000) de kans van slagen van ProRail's organisatieverandering vele malen groter.

6.2 Aanbevelingen

Managers in ontwikkeling

Het is aan managers van Capaciteitsmanagement om meer te denken in inhoud, management, structuur *en* ontwikkeling, leiderschap, cultuur. Zij dienen dan ook 'inhoud' te geven aan deze laatste drie thema's, door gezamenlijk met het management van CM na te denken over hun visie, prioriteiten en heldere kaders rondom het veranderproces, naast na te denken over de invulling van de rol die verschillende managers in het veranderproces innemen. Het delen van ervaringen, dilemma's en gedachten brengt helderheid in de aanpak en samenwerking van het veranderproces. Daarnaast brengt het ruimte en vertrouwen voor een gezamenlijk leerproces met reflectie en feedback, voor zaken als ontwikkeling, leiderschap en cultuur.

Van belang is dat de managers van CM de besproken 'inhoud' vastleggen in een structuur, willen ze ook daadwerkelijk structurele aandacht voor deze thema's behouden. Dan pas kunnen ze zich ook daadwerkelijk bewust ontwikkelen in hun leiderschap. Deze structuur kan in de vorm van beleid of procesafspraken worden vastgelegd, wat de leidinggevenden houvast biedt om nieuw gedrag, nieuwe relaties en nieuwe activiteiten te begrijpen, te leren en ook vast te houden. Zo zijn de managers beter in staat ook zelf buiten vaste denkkaders te denken en te experimenteren met hun gedrag.

De managers van CM kunnen vervolgens nadenken over de ondersteuning die ze in hun rol als verandermanager, als ook in hun eigen ontwikkeling wensen te ontvangen. Een betere samenwerking met de afdeling HRM kan hierin ondersteunend werken. Door met hen om de tafel te gaan, kunnen de managers hun behoeften en ervaringen uit de praktijk delen. HRM heeft zo input waar ze actief mee aan de slag kunnen gaan, om vervolgens de ondersteuning ook daadwerkelijk te realiseren.

Juiste context creëren voor leiderschapsontwikkeling

De managers van CM zijn niet geheel zelf in staat verandering en ontwikkeling op gang te brengen. Ook de context van ProRail dient te veranderen, zodat managers steun en ruimte voelen om met organisatieontwikkeling aan de slag te gaan. De directie van ProRail dient expliciet te ondersteunen en stimulance te bieden aan deze ontwikkelingsrichting. Gezien de hiërarchische leiderschapscultuur dienen zij het urgentiebesef in de organisatie creëren, zodat managers het ook als noodzaak zien om aandacht te besteden aan thema's als ontwikkeling, leiderschap en cultuur. Vervolgens dienen de leidinggevenden de steun en ruimte door te geven aan de managers en werknemers die zij weer leidinggeven, zodat in de hele organisatie draagvlak ontstaat voor deze ontwikkelingsrichting. Van belang is dat leidinggevenden stimulance geven om binnen ProRail activiteiten te organiseren, waarin managers en werknemers gezamenlijk betekenis geven aan de veranderingen die plaatsvinden, dan wel plaats moeten gaan vinden. Alleen al door deze betrokkenheid zullen managers en werknemers zich ook daadwerkelijk ontwikkelen in meer ondernemend, innovatief en samenwerkend gedrag. Zoals gezegd dienen deze leerprocessen hard gemaakt te worden in structuren, zoals een aanpak in het veranderproces of een actief HRM-beleid, zodat vernieuwing niet verloren gaat.

Naar de andere kant van de oever

Dit onderzoek heeft de afdeling HRM handvaten geboden om aansluiting te vinden met de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Het is de wens van managers van CM dat de afdeling HRM zich sterker positioneert in hun ondersteunende rol. De afdeling heeft op dit moment een slecht imago bij de managers van CM. Daarom is het van belang dat HRM het vertrouwen terugwint. Een structurele verandering is slechts een 'lege verandering', als deze niet wordt ingevuld door de mensen uit de organisatie. Daarom zou HRM met de managers in gesprek moeten gaan om bewust te worden van hun behoeften en ervaringen. Dan kan HRM hierop anticiperen met een actief ondersteuningsprogramma dat aansluit op de praktijk. Het gaat hier wederom om een gezamenlijk leerproces tussen CM en HRM, waarin de uitkomst vervolgens ook hard gemaakt dient te worden. Van belang is dus dat HRM korte termijn doelstellingen realiseert, zodat de managers van CM daadwerkelijk zien dat er iets van de grond komt.

Ook HRM dient dus buiten bestaande denkkaders te treden en te experimenten in gedragingen, zodat ze meer van denken naar ook daadwerkelijk doen zullen komen.

Uit het onderzoek is gebleken dat managers op twee punten meer ondersteuning verlangen van de afdeling HRM. Als eerste op ondersteuning van persoonlijke ontwikkeling. Managers hebben graag een helder MD-beleid waarin HR-managers gesprekken aangaan met lijnmanagers om te reflecteren op hun ontwikkelpad en -behoeften. Als tweede op gebied van de doorvertaling van de strategie naar passend houding en gedrag. Van belang is dus dat HRM naast haar eigen belangen om managers en werknemers te ontwikkelen conform de gewenste strategie, ook belangen van de managers voor ogen houdt in ontwikkeling op persoonlijk vlak.

6.3 Discussie

In deze paragraaf zal ik kort terugblikken en enkele beperkingen van het onderzoek onder de loep nemen. Daarnaast zullen enkele suggesties voor verder onderzoek worden gedaan.

Dit onderzoek heeft zich gericht op de managers van de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Daarnaast waren enkele werknemers betrokken bij het onderzoek, om ook dit niveau binnen de bedrijfseenheid een stem te geven in het thema 'leiderschapsontwikkeling'. Naar mijn idee is deze groep betrokkenen een goede afspiegeling geweest van de bedrijfseenheid CM, maar het is jammer dat er geen andere bedrijfseenheden binnen ProRail betrokken zijn geweest. Dit maakt ondanks de interessante uitkomsten, het onderzoek minder betrouwbaar voor een generalisatie over de algehele organisatie ProRail. Vanwege de intensiteit van het kwalitatieve onderzoek en de tijd die de onderzoeksmethoden en analyse innemen, was het niet mogelijk de onderzoeksgroep te vergroten. Deze lezer van dit onderzoek dient met deze beperking rekening te houden.

De methoden van documentenanalyse, observatie en interview zijn van belangrijke waarde geweest om dichtbij de leefwereld van de managers te komen. Ik heb echter wel het idee dat ik belangrijke momenten heb gemist, doordat ik weinig vertrouwelijke gesprekken tussen managers onderling of werknemers en managers heb kunnen observeren. Ik werd hier ook in beperkt doordat deze gesprekken vaak binnen gesloten kamers plaatsvonden, waardoor ik ook geen toegang had tot deze gesprekken. Wanneer ik nog een discussiegroep georganiseerd zou hebben, was er mogelijk meer interessante informatie rondom de voortgang van het veranderproces zichtbaar geworden, zoals onderlinge verhoudingen tussen de managers en de samenwerking die hierin plaatsvindt. Nu is het aan de managers zelf om deze bijeenkomst te organiseren.

Dit onderzoek heeft interessante bevindingen gebracht binnen de bedrijfseenheid Capaciteitsmanagement. Interessant is om in verder onderzoek deze bevindingen te toetsen aan de andere bedrijfseenheden binnen ProRail. Mogelijk zitten deze bedrijfseenheden anders op de balansschaal dan de managers van CM, en dat kan voor deze managers als ook voor de afdeling interessante informatie zijn in het leren hanteren van de bestaande spanningsvelden. Als de bevindingen van dit onderzoek daadwerkelijk ProRailbreed zichtbaar zijn, kan dit tegenwerken in het realiseren van de organisatieverandering naar een maatschappelijke onderneming.

Literatuurlijst

Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth- Heinemann.

Bate, P., Khan, R., Pye, A. (2006). Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. *Organization Science*, 2000, Vol. 11, No. 2, March-April 2000, 197-211.

Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review* 68(6), 158-166.

Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May-June.

Bedrijfsplan 2009, Utrecht: ProRail.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, Denken en doen*, Boom onderwijs: www.boomonderwijs.nl.

Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons.

Boonstra, J. J. (2004). *De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties*, p.1-20. Retrieved March 14, 2009 from http://www.sioo.nl/_upload/artikelen/18_artikel_document.pdf

Boonstra, J. J., Caluwe, L. de (2006). *Intervenieren en veranderen, Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

Covey, S. R. (2001). *The seven habits of highly effective people*.

Elshout, P.F.M. (2006). *Middenmanagement, Functie in Ontwikkeling. Promotieonderzoek Universiteit van Tilburg*.

Groot, I. (2008). *Rapportage resultaten Management Survey*. Utrecht: ProRail.

Heracleous, L. (2001). An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, No. 4, December 2001, 426-446.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

HRM-presentatie Leiderschapontwikkeling, maart 2009.

Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, Vol. 79, Issue 8, 72 – 81.

Infranet: @propos (2009). *Informatie Capaciteitsmanagement*. Utrecht: ProRail.

Klerk, B. (2008). *De Nieuwe Koers. Managementsamenvatting speerpunten*. Utrecht: ProRail.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934-48.

Moen, J., Ansems, P. (2002). *Leiden of lijden – het handelingsrepertoire van de manager*. Gorkum: Koninklijke van Gorkum.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. (1997). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.

Quinn, R.E. (1997). *Diepgaande verandering*. Schoonhoven: Academic Service.

Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research, A Practical Handbook*, London: Sage Publications.

Schavelings, J. (1997). *Succesvol organisaties ontwikkelen, Praktische instrumenten voor veranderaars*, Assen.

Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*, Groningen: Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt.

Stoker, J.I. & Kolk, N.J. (2003). *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten* (INK-reeks), Deventer: Kluwer.

Stoker, J.I. & Korte, A.W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*, Assen: Koninklijke van Gorkum.

Strategiekaart 2009-2011 (2009). Utrecht: ProRail.

Strategisch Plan 2009-2012 (2009). Utrecht: ProRail.

www.prorail.nl

Zevenbergen, L. (2006). *En nu laat ik mijn baard staan*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewguide managers CM

Het onderzoek wat ik doe binnen CM gaat over leiderschapsontwikkeling. Ik ben met name benieuwd hoe jij concreet invulling geeft aan leiderschap en leiderschapsontwikkeling. De antwoorden die je op mijn vragen zal geven zijn dus niet goed of fout, het gaat om jouw mening en om jouw ervaringen.

Het interview duurt ongeveer een uur. Het is een halfgestructureerd interview: dat houdt in dat ik wel vragen heb opgesteld, maar dat ik ook zal ingaan op wat jij me te vertellen hebt. Het interview start wat open, maar zal later meer concreet worden. Ik zou het interview graag willen opnemen. Heb je daar bezwaar tegen? Uiteraard zullen de gegevens vertrouwelijk worden behandeld.

Heb je vooraf nog vragen?

Concept	Topic	Hoofdvraag	Doorvraag	Aandachtspunten
Inleiding	<p>Werkzaam sinds</p> <p>Functie</p> <p>Verantwoordelijkheden</p>	<p>1) Sinds wanneer ben je werkzaam bij ProRail?</p> <p>2) Wat zijn jou taken als manager (CM)</p> <p>3) Welke verantwoordelijkheden heb je in deze rol?</p>	<p>Ben je ook verantwoordelijk voor een team?</p> <p>Zijn voor jou je taken en verantwoordelijkheden duidelijk?</p>	Voor of na Nieuwe Koers
Leiderschap	<p>4) Ben jij een leider?</p> <p>5) Is er voor jou verschil in leidinggeven en managen?</p> <p>6) Wat inspireert jou als leidinggevende?</p> <p>7) Wat is voor jou de grootste uitdaging in leiderschap?</p>	<p>Waar gaat het dan bij jou om?</p> <p>Hoe breng je dit naar buiten in je huidige werk?</p> <p>Waar zit het verschil? Heb je meer aandacht voor het één of het ander?</p> <p>Kan je een situatie noemen waarin je werd tegengehouden te handelen zoals je wilde?</p>	<p>Staat hij open voor het begrip?</p> <p>Succesvol leiderschap?</p> <p>Verandering / politiek spel / Werkdruk?</p>	

Leiderschapsontwikkeling		<p>8) Moet er naar jouw idee leiderschapsontwikkeling plaatsvinden?</p> <p>9) Wat vind je eigenlijk van alle veranderingen die momenteel plaatsvinden?</p> <p>10) Tot welke veranderingen heeft de nieuwe strategie geleid binnen CM?</p>	<p>Spreekt het jou aan?</p> <p>Wat betekenen die veranderingen voor jouw rol binnen CM?</p> <p>Wat betekenen de veranderingen voor jouw team?</p> <p>Hoe ben jij bezig geweest deze veranderingen door te voeren? Anders dan voorheen? Voorbeeld.</p> <p>Waar moet naar jouw idee nog aandacht aan besteed worden om te komen waar CM heen wil?</p> <p>Waarom lukt dat nu nog niet?</p> <p>Hoe zie je jouw rol hierin om dit te bereiken?</p> <p>Wat is voor jou een grote uitdaging hierin?</p> <p>Hoe ziet deze eruit? Waarom? Wat wil je ermee bereiken?</p> <p>Hoe ga jij met tijdsdruk om?</p>	<p>Overtuiging manager</p> <p>Functieverandering / gedragsverandering</p> <p>Knelpunten</p> <p>Ontwikkelpunt</p> <p>Prioriteiten</p>
--------------------------	--	---	---	--

<p>Samenwerking</p>		<p>11) Zie je hierin nog een voorbeeldfunctie?</p> <p>12) Hoe werk jij samen met je team?</p> <p>13) Hoe werk jij samen met het management?</p> <p>15) En hoe gaat de samenwerking met andere afdelingen/klanten?</p> <p>16) Heb je wel eens iets voor elkaar gekregen waarin je veel tegenwicht had?</p> <p>17) Weet je ook een voorbeeld van een situatie dat je iets niet voor elkaar kreeg toen je veel tegenwicht had ervaren?</p>	<p>Is dat anders nu er veel veranderingen zijn?</p> <p>Zie jij verschil tussen jouw rol en die van het MT, bij in veranderingen</p> <p>Wat verwacht jij van je eigen leidinggevende?</p> <p>Kan je hier een voorbeeld van geven?</p> <p>Hoe heb je dat gedaan? Netwerk?</p> <p>Hoe kwam dit? Wat had je wel geprobeerd wat niet werkte?</p> <p>Wat zou jij kunnen doen om die situatie in goede banen te leiden?</p>	<p>Samenwerking IP/IM Communicatie Regisseursfunctie</p>
---------------------	--	---	--	--

Leiderschapontwikkeling	Leervraag	<p>16. Wat is voor jou de grootste leervraag in leiderschap?</p> <p>17. Merk je je nu ontwikkelt in leiderschap?</p> <p>18. Ervaar je een vorm van ondersteuning in je ls-o?</p>	<p>16. Wat is voor jou de grootste leervraag in leiderschap?</p> <p>17. Merk je je nu ontwikkelt in leiderschap?</p> <p>18. Ervaar je een vorm van ondersteuning in je ls-o?</p>	<p>16. Wat is voor jou de grootste leervraag in leiderschap?</p> <p>17. Merk je je nu ontwikkelt in leiderschap?</p> <p>18. Ervaar je een vorm van ondersteuning in je ls-o?</p>	Behoeften	<p>Competenties</p> <p>Ondersteuning</p>	<p>19. Als je terugkijkt op dit gesprek, zijn er dan bepaalde leiderschapsvaardigheden die je zou willen leren?</p> <p>20. Wat zou jou ondersteuning bieden om je verder te ontwikkelen?</p>	<p>Op basis waarvan wil je deze vaardigheden leren?</p> <p>Wat wil je ermee bereiken?</p> <p>Van wie, op welke wijze, waarom op deze wijze?</p> <p>Zie je hier een rol voor HRM in weggelegd?</p>	<p>Staat hij open voor 'leren' (Zo niet, wat is wel van belang?)</p> <p>Positie tov HRM</p>
-------------------------	-----------	--	--	--	-----------	--	--	---	---