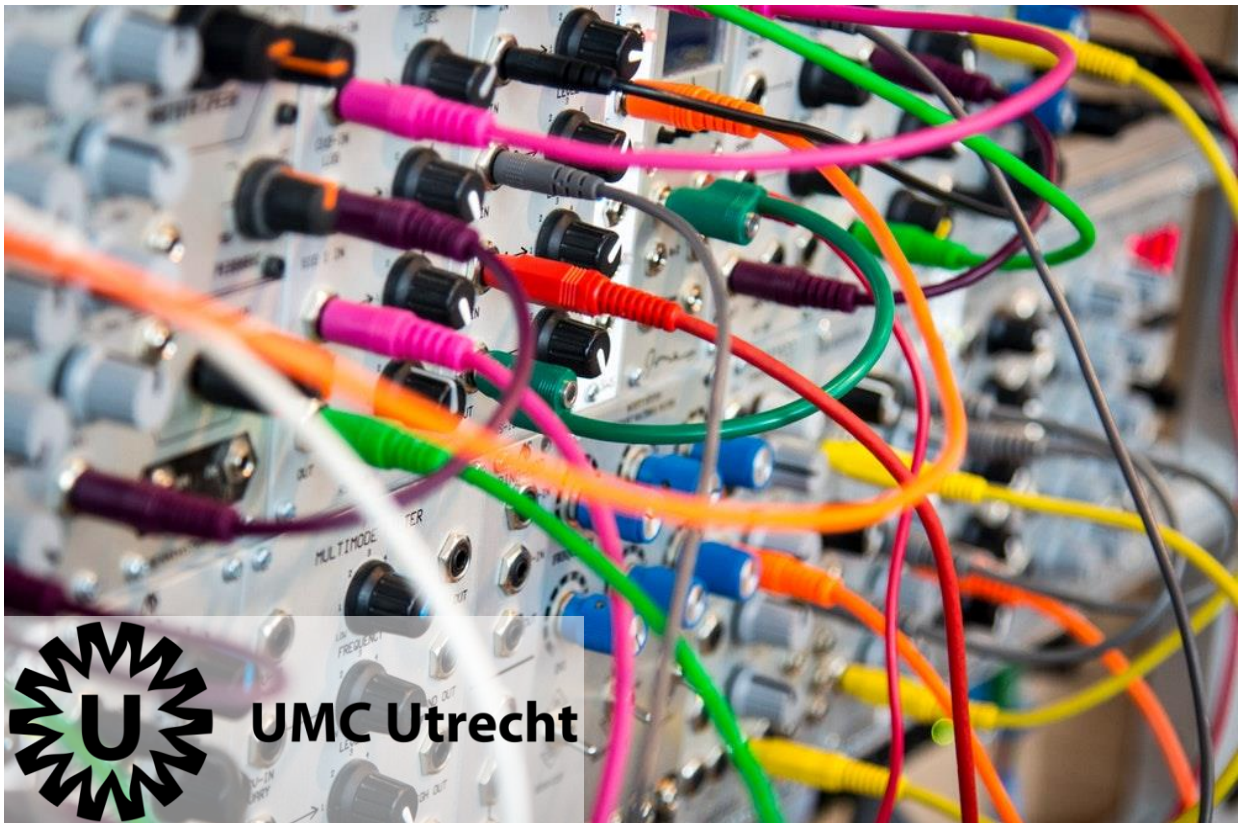


# **Connecting, Connecting Leaders**

*Een kwalitatief onderzoek naar de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag en Ability, Motivation & Opportunity die een verklaring voor deze bijdrage kunnen geven.*



Auteur:	Stijn Jansen (S.P.)
Scriptiebegeleidster:	Ulrike Weske MSc
Tweede beoordelaar:	Dr. Monique Veld
Datum:	17-08-2018
Studentnummer:	3797279
Master:	Strategisch Human Resource Management (SHRM)
Faculteit:	Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Departement:	Bestuur- en Organisationswetenschappen
Universiteit:	Universiteit Utrecht

**Universiteit:**

Universiteit Utrecht (UU)  
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)  
MSc Strategisch Human Resource Management (SHRM)

Bijlhouwerstraat 6  
3511 ZC Utrecht  
Telefoon (030) 253 81 01  
Info.usbo@uu.nl  
[www.uu.nl](http://www.uu.nl)



**Universiteit Utrecht**

Scriptiebegeleider en beoordelaar: Ulrike Weske MSc  
Tweede beoordelaar: Dr. Monique Veld

**In opdracht van:**

Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC Utrecht)

Begeleiders:

Hester Heyning & Merijne Bloem  
Heidelberglaan 100  
3584 CX Utrecht  
Telefoon: 088 755 5555



**UMC Utrecht**

**Student:**

Stijn Jansen (S.P.)  
3797279  
S.p.jansen@students.uu.nl

**Datum:**

Augustus 2018

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de Universiteit van Utrecht. Met het schrijven van deze masterscriptie sluit ik, na zeven mooie jaren, mijn studietijd in Utrecht af. Het is voor mij een belangrijke mijlpaal in mijn persoonlijke en intellectuele ontwikkeling. Waar ik gedurende de eerste jaren van mijn studietijd vooral behoefte had aan ondersteuning en begeleiding van docenten bij de aanpak van (academische) individuele opdrachten, blijkt, dat ik inmiddels in staat ben om grotendeels zelfstandig een (onderzoeks-)project op te zetten, uit te voeren en af te ronden. Dit had ik toentertijd, in 2011, als jongetje van achttien, beginnend aan mijn studie Bestuurs- & Organisationswetenschap aan de Utrechtse School voor Bestuur & Organisatie (USBO) niet voor mogelijk gehouden. Hier ben ik dan ook, gepast, zeer trots op.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die hebben bijgedragen aan het doen slagen van mijn afstudeeronderzoek en het schrijven van deze masterscriptie. Hierbij denk ik in de eerste plaats aan mijn scriptiebegeleidster Ulrike Weske. Zij bleek als geen ander in staat om structuur en duidelijkheid aan te brengen in de complexiteit van het door mij gekozen onderzoeksgebied waardoor ik steeds weer verder kon met zowel mijn onderzoek als met het op schrift stellen van mijn onderzoeksresultaten, mijn afstudeerscriptie. Ulrike, bedankt voor jouw tijd en de moeite die jij in mij en de begeleiding van mijn afstudeeronderzoek hebt geïnvesteerd. Jouw bereikbaarheid en vlotte feedback hebben mij enorm geholpen! Vanzelfsprekend gaat mijn dank ook uit naar mijn tweede beoordelaar Monique Veld. Haar kwalitatieve methode werkgroepen, waardevolle input en feedback waren voor mij de spreekwoordelijke 'puntjes op de i'.

Daarnaast wil ik iedereen van de directie Personeel & Organisatie van het UMC Utrecht hartelijk bedanken voor een interessante, leerzame, maar bovenal hele leuke tijd met hen op kantoor, in het Matthias van Geuns gebouw op de Uithof. Een bijzonder woord van dank richt ik tot mijn twee begeleiders vanuit de directie Personeel & Organisatie van het UMC Utrecht. Hester Heyning en Merijne Bloem, altijd stonden jullie voor mij klaar om onduidelijkheden en/of vragen die ik had, aangaande mijn onderzoek, met mij te bespreken. De gesprekken, die wij over *Connecting Leaders* hebben gevoerd, hebben mij steeds opnieuw geënthousiasmeerd en de motivatie gegeven om door te gaan met mijn onderzoek. Zonder jullie hulp, aanwijzingen en kritische kanttekeningen zou dit onderzoek en het daaruit voortkomende eindproduct, nooit de kwaliteit hebben gehad die het nu heeft.

Ook wil ik al mijn huisgenoten, Arnold Tosserams, Arthur Friederichs, Max Schmal, Nick Goslinga en Yannick Hiensch bedanken. Met hen heb ik in de achterliggende 6 maanden dagelijks van gedachten kunnen wisselen over zowel scriptie gerelateerde zaken als over niet-scriptie gerelateerde zaken, waarbij de laatste zeker de eerste enorm ondersteund hebben. En, hoewel bekend en vertrouwd, heeft het ongekend intellectuele niveau van deze gesprekken mij in positieve zin verrast, blij gemaakt en ondersteund. Bedankt, mannen!

Ten slotte wil ik uiteraard mijn ouders Peter & Anneliek Jansen, mijn zus Suze Jansen en twee trouwe viervoeters Basco en Lloyd bedanken voor hun support (vrijwillig dan wel onvrijwillig in het geval van de honden) wanneer ik deze nodig had.

Met een grote glimlach en een beetje weemoed kijk ik terug op zeven onvergetelijke jaren in de stad Utrecht met als eindproduct twee diploma's: een BSc Bestuurs- & Organisatiewetenschap en een MSc Strategisch Human Resource Management.

*“Niets is blijvend, behalve verandering”.*

(Vrij vertaald naar Heraclites, 540-480 v. Chr.)

Op naar het volgende avontuur in mijn leven!

Stijn Jansen

## **Management samenvatting**

Met het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* wordt binnen het UMC Utrecht aandacht besteed aan de ontwikkeling en/of verbetering van leiderschap bij leidinggevendenden, om zo optimaal mogelijk in te kunnen spelen op de ontwikkelingen van vandaag de dag en de uitdagingen van (over)morgen. Tot dusver is het echter onvoldoende duidelijk welke invloed de leiderschapstraining, afkomstig uit het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, heeft op het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden binnen het UMC Utrecht. Om het academische ziekenhuis van de regio Utrecht meer inzicht te geven in de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag, is in het kader van dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

***“Hoe omschrijven leidinggevendenden van het UMC Utrecht leiderschapsgedrag, levert leiderschapstraining hier een bijdrage aan en is deze bijdrage te verklaren aan de hand van Ability, Motivation en Opportunity?”***

Om een antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag zijn de centrale concepten leiderschapstraining, leiderschapsgedrag en *Ability, Motivation* en *Opportunity* geoperationaliseerd met behulp van bestaande wetenschappelijke literatuur. Hieruit is gebleken dat het tot dusver nog onvoldoende duidelijk is of en hoe leiderschapstraining bijdraagt aan leiderschapsgedrag, met name binnen de context van ziekenhuizen. Dit gegeven maakt dat de bovenstaande onderzoeksvraag is beantwoord middels een kwalitatief explorerende onderzoeksbenadering. Vanuit het perspectief van zestien direct leidinggevendenden van het UMC Utrecht die het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* hebben afgerond, is aan de hand van semigestructureerde interviews empirische data verzameld.

Op basis van deze empirische dataverzameling kan geconcludeerd worden dat het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, via de vergroting van bewustwording bijdraagt aan het leiderschapsgedrag van direct leidinggevendenden van het UMC Utrecht. De training stimuleert overwegend relatiegericht leiderschapsgedrag en, in beperkte mate, taakgericht leiderschapsgedrag. Het belangrijkste, verklarende mechanisme hiervoor, is de versterking van kennis en vaardigheden (*Ability*), waardoor leidinggevendenden in de gelegenheid zijn om meer leiderschapsgedrag te ‘kunnen’ vertonen. De rol van motivatie (*Motivation*) en kansen en/of mogelijkheden (*Opportunity*) is veel complexer in relatie tot leiderschapstraining en leiderschapsgedrag. Hierdoor is ‘het willen’ en ‘het in staat gesteld worden’ om leiderschapsgedrag te vertonen, voor meerdere vormen van uitleg vatbaar.

Om de inzetbaarheid en de opbrengst van het huidige leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, of een nieuw (toekomstig) leiderschapsprogramma, te vergroten, wordt het UMC Utrecht aanbevolen om meer nadruk te leggen op de ontwikkeling van taakgericht leiderschapsgedrag binnen de trainingen, meer aandacht te geven aan het borgen van de resultaten van het trainingstraject en het inzetten van doelgerichte (HR-)interventies en (of) verandermanagementstrategieën. In vervolgonderzoek kan meer worden gefocust op het belichten van de centrale vraagstelling van dit onderzoek, vanuit meerdere invalshoeken (niet enkel direct leidinggevendenden) en het toepassen van dynamischere vormen van onderzoek (bijv. het verrichten van onderzoek naar processen).

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	8
1.1 Introductie .....	8
1.2 Centrale vraag- & doelstelling .....	10
1.3 Wetenschappelijke bijdragen .....	12
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.5 Praktische relevantie .....	14
1.6 Leeswijzer .....	15
2. Onderzoekscontext .....	16
2.1 Het leiderschapsprogramma <i>Connecting Leaders</i> .....	16
3. Theoretische verantwoording.....	18
3.1 Leiderschap.....	18
3.2 Leiderschapsgedrag .....	19
3.3 Taakgericht leiderschapsgedrag .....	20
3.3.1 De planning en organisatie van werkactiviteiten .....	21
3.3.2 Het verduidelijken van rollen en doelen .....	21
3.3.3 Het monitoren van werkprocessen .....	22
3.3.4 Het oplossen van werk gerelateerde problemen.....	23
3.4 Relatiegericht leiderschapsgedrag.....	23
3.4.1 Het ondersteunen van medewerkers.....	24
3.4.2 Het ontwikkelen van medewerkers.....	24
3.4.3 Het (h)erkennen van de behoeften van medewerkers .....	25
3.4.4 Het empoweren van medewerkers.....	25
3.5 Leiderschapstraining.....	26
3.6 Het verband tussen leiderschapstraining en leiderschapsgedrag .....	27
3.7 Verklarende mechanismen .....	28
3.7.1 De <i>Ability</i> om leiderschapsgedrag te ‘kunnen’ vertonen .....	29
3.7.2 De <i>Motivation</i> om leiderschapsgedrag te ‘willen’ vertonen .....	30
3.7.3 De <i>Opportunity</i> om leiderschapsgedrag te ‘mogen’ vertonen .....	31
3.8 Onderzoeksmodel.....	32
3.9 Verwachtingen.....	33
4. Methoden & Technieken .....	34
4.1 Onderzoeksdesign.....	34
4.2 Respondentselectie .....	35
4.3 Dataverzameling .....	36
4.3.1 Instrumenten.....	36
4.3.2 Procedure .....	38
4.4 Data-Analyse .....	38
4.5 Kwaliteit van het onderzoek .....	40

4.5.1 Betrouwbaarheid.....	40
4.5.2 Validiteit .....	41
5. Resultaten .....	43
5.1 Verandering(en) in leiderschapsgedrag .....	43
5.2 Verklaringen omtrent <i>Ability</i> , <i>Motivation</i> en <i>Opportunity</i> .....	46
5.3 Stimulerende trainingsactiviteiten.....	53
6. Conclusie .....	58
6.1 De bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag.....	58
6.2 De <i>Ability</i> om leiderschapsgedrag te kunnen vertonen.....	59
6.3 De <i>Motivation</i> om leiderschapsgedrag te willen vertonen .....	59
6.4 De <i>Opportunity</i> om leiderschapsgedrag te mogen vertonen .....	59
6.5 Beantwoording onderzoeksvraag .....	60
7. Discussie .....	61
7.1 Koppeling resultaten en de wetenschappelijke literatuur .....	61
7.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoek .....	65
7.3 Aanbevelingen ten aanzien van de praktijk .....	67
8. Literatuurlijst.....	69
9. Bijlagen.....	77
Appendix 1: Uitnodigingsmail onderzoek <i>Connecting Leaders</i> .....	77
Appendix 2: Interviewprotocol met topiclijst .....	78
Appendix 3: Coderingsschema.....	81

## 1. Inleiding

### 1.1 Introductie

Organisaties van verschillende grootte in uiteenlopende industrieën kampen vandaag de dag in toenemende mate met een breed spectrum aan uitdagingen op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling (Groves, 2007 & Rothwell, 2000). Dit gegeven gaat volgens McAlearney, Fisher, Heiser, Robbins en Kelleher (2005); Mecklenburg (2000) en Schneller (1997) in het bijzonder op voor organisaties die zich bevinden binnen de gezondheidszorg. De auteurs spreken van een zorgwekkende ontwikkeling binnen de sector: *“in de (nabije) toekomst wordt gevreesd voor toenemende tekortkomingen in de leiderschapskwaliteiten van leidinggevendenden binnen gezondheidszorgorganisaties”* (in McAlearney, 2006, pg. 967). Ook ziekenhuizen hebben te maken met een continue stroom aan uiteenlopende interne- en externe verandering(en), waardoor er voortdurend ‘speciale uitdagingen’ zijn op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling (Ginter, Duncan & Swayne, 2018; Longest, Darr & Rakich, 1993; McAlearney et al., 2005; McAlearney, 2006; Ramanujam & Rousseau, 2004 & Wikström & Dellve, 2009). Uitdagingen waar door ziekenhuizen niet altijd op een coherente wijze op wordt gereageerd (zie hiervoor onderzoeken van o.a. McAlearney et al., 2005 & Ready & Conger, 2003). Daarom wordt binnen de wetenschappelijke literatuur logischerwijs opgeroepen tot meer wetenschappelijk onderzoek naar leiderschapsgedrag en leiderschapsontwikkeling binnen zorgorganisaties als ziekenhuizen (Ang et al., 2013; Ginter et al., 2018; McAlearney et al., 2005; McAlearney, 2006; Sonnino, 2016; Stoller, 2013 & Wikström & Dellve, 2009).

Op basis van onderzoek van o.a. Khatri, Wells, McKune en Brewer (2006); Leggat, Bartram, Casimir en Stanton (2010); Townsend, Wilkinson, Allan en Bamber (2012) en Townsend, Wilkinson en Bartram (2011) is de conclusie gerechtvaardigd dat leiderschap en leiderschapsontwikkeling belangrijke punten zijn, die afgelopen twee à drie decennia hoger op de strategische agenda van zowel beleidsmakers als ziekenhuismanagement zijn komen te staan. Ziekenhuizen zien in toenemende mate het daadwerkelijk belang om te komen tot adequaat leiderschap en het ontwikkelen van gewenst leiderschapsgedrag (leiderschapsontwikkeling) ten behoeve van hun interne bedrijfsvoering (McAlearney et al., 2005 & McAlearney, 2006). Mede door de ontwikkeling(en), geschetst in de vorige passage, zien ziekenhuizen de ernst van de situatie in waardoor er heden ten dage steeds meer interventies op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling binnen ziekenhuizen plaatsvinden (McAlearney et al., 2005). Ook in de organisatiepraktijk van ziekenhuizen betekent dit dat er steeds meer tijd en geld wordt besteed aan opleiding en ontwikkeling ter bevordering van vaardigheden, inzichten en competenties van leidinggevendenden (Collins & Holton, 2004 & Conger & Benjamin, 1999). Een concrete uitwerking hiervan zijn investeringen in de vorm van leiderschapsprogramma’s, bestaande uit verschillende vormen van leiderschapstraining.

Door middel van leiderschapstraining kunnen leidinggevendenden getraind worden om effectief leiderschapsgedrag te vertonen (Yukl, 2012). De dominante gedachte die hier aan ten grondslag ligt, is, dat door training het binnen een organisatie aanwezige menselijk kapitaal van leidinggevendenden, volwaardig kan worden ingezet. Dit heeft een positieve invloed op prestatie(s) (Bae, 2002; Lepak & Snell, 1999 & Salas & Cannon-Bowers, 2001). Leiderschapstraining wordt specifiek binnen organisaties ingezet om de kennis, vaardigheden en/of gedragingen



van leidinggevend op het gebied van leiderschapsgedrag te kunnen ontwikkelen c.q. (verder) te verbeteren (Bass, 1990; Bateson, 1972; Bulut & Culha, 2010 & Salas, Wilson, Burke & Wightman, 2006). Hierdoor kunnen de juiste competenties worden ontwikkeld zodat leidinggevend hun functie zo optimaal mogelijk uit kunnen voeren. Dit kan een positief effect op werkprestaties en bijdragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen (Boselie, 2010 & Boxall & Purcell, 2011). Over het algemeen heerst er binnen organisaties (zo ook binnen ziekenhuizen) dus de verwachting dat (leiderschaps)trainingen zich laten terugbetalen in een verbetering van de organisatieprestaties (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Uit onderzoek van o.a. Kraiger, Mclinden en Casper (2004); Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer en Bowers (1999) en Yamnill en McLean (2001) blijkt dit echter lang niet altijd het geval te zijn. Dit geldt met name voor training, gericht op vaardigheden op het gebied van leiderschapsgedrag (Cheng & Ho, 2001) en van interpersoonlijke vaardigheden, waarbij effectief gebruik van een combinatie van attitude (of houding), competenties en gedrag een vereiste is (Gilpin-Jackson & Bushe, 2006). Onderzoek van Santos en Stuart (2003) laat namelijk zien dat maar liefst 64% van de leidinggevend na training terugvalt in hun oude werkwijze(n). Zij zijn, in tegenstelling tot andere medewerkers binnen de organisatie, minder snel geneigd om aangeleerde vaardigheden toe te passen in de praktijk, in het bijzonder op het gebied van leiderschapsontwikkeling, zo blijkt uit onderzoek van o.a. Gilpin-Jackson en Bushe (2006). Dit is opmerkelijk aangezien ongeveer 25% van de trainingsbudgetten binnen een organisatie wordt besteed aan leiderschapstraining (Sims, 1998). Op basis van bovenstaande onderzoeken lijkt de vraag gerechtvaardigd of leiderschapstraining überhaupt bijdraagt aan het ontwikkelen en later inzetten van leiderschapsgedrag. Er bestaat dus (nog) geen consensus over de wijze waarop leiderschapstraining bij kan dragen aan het vertonen en verbeteren van leiderschapsgedrag (Burke & Day, 1986 & Collins & Holton, 2004). Onderzoek hiernaar is daarom interessant en relevant.

Eén van de oorzaken is wellicht gelegen in het feit dat veel organisaties doorgaans weinig tijd besteden aan het evalueren van de effectiviteit van training interventies (Collins & Holton, 2004 & Sogunro, 1997). Deze situatie blijkt ook van toepassing te zijn binnen ziekenhuizen, zo laten onderzoeken van o.a. Arroliga, Huber, Myers, Dieckert en Wesson (2014); McAlearny et al. (2005); McAlearny (2006); Sonnino (2016) en Stoller (2013) zien. Volgens de auteurs is er überhaupt weinig aandacht voor het evalueren en verbeteren van managementpraktijken binnen ziekenhuizen in zijn totaliteit. De auteurs McAlearny et al. (2005) en McAlearny (2006) benadrukken dat er hierdoor nog veel onduidelijkheid bestaat omtrent de definitie van goed leiderschap en de ontwikkeling hiervan binnen ziekenhuizen. Dit leidt in de praktijk tot een veelheid aan onduidelijkheden omtrent leiderschapsgedrag binnen uiteenlopende managementlagen van ziekenhuizen, zowel op strategisch als operationeel niveau (McAlearny, 2006).

De conclusie is dan ook dat er nog veel vragen omtrent leiderschap en leiderschapsontwikkeling bestaan, zowel binnen organisaties in het algemeen (Burke & Day, 1986 & Collins & Holton, 2004), als binnen ziekenhuizen (McAlearny et al., 2005 & McAlearny, 2006). Dit kwalitatieve onderzoek beoogt een antwoord te geven op deze vragen binnen de setting van een academisch ziekenhuis; het Universitair Medisch Centrum Utrecht (hierna te

noemen UMC Utrecht). Onderzocht is of leiderschapsontwikkeling door training aan de hand van een specifiek leiderschapsprogramma binnen het ziekenhuis genaamd *Connecting Leaders* kan bijdragen aan leiderschapsgedrag.

Het brede begrip leiderschapsgedrag is uitgewerkt aan de hand van twee veelvuldig gehanteerde visies op dit onderwerp: taak- of resultaatgericht leiderschapsgedrag en mens- of relatiegericht leiderschapsgedrag (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1990; 1994 & Burns, 1978). Aansluitend is leiderschapsontwikkeling geconcretiseerd aan de hand van de leiderschapstraining(en), die onderdeel zijn van het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*. Met als doel een antwoord te vinden op de vraag of het volgen van leiderschapstraining bij kan dragen aan leiderschapsgedrag. Dit is bewerkstelligd door inzichtelijk(er) te maken welke onderliggende mechanismen, volgens leidinggevendenden van het UMC Utrecht, te onderscheiden zijn in het (veronderstelde) verband tussen leiderschapstraining en leiderschapsgedrag. Aan de hand van *Ability, Motivation* en *Opportunity* (de AMO-theorie van Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000) is getracht om een verklaring te vinden voor de wijze waarop leiderschapstraining kan bijdragen aan leiderschapsgedrag. Binnen dit onderzoek is het gedachtegoed van o.a. Appelbaum et al. (2000) leidend. Op basis van hun theorieën mag verondersteld worden dat leiderschapstraining(en), via de versterking van *Ability* (leiderschapsgedrag 'kunnen' vertonen), *Motivation* (leiderschapsgedrag 'willen' vertonen) en *Opportunity* (in de gelegenheid gesteld worden om leiderschapsgedrag te vertonen), invloed kan hebben op het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden binnen het UMC Utrecht.

Samenvattend kunnen dan de volgende kernvragen gesteld worden: levert leiderschapstraining een bijdrage aan het vertonen van leiderschapsgedrag, hoe werkt dit precies en op welke wijze kan dit worden verklaard? Deze vragen zijn de leidraad voor de centrale vraag- en doelstelling van dit onderzoek.

## **1.2 Centrale vraag- & doelstelling**

Dit onderzoek heeft als doel een antwoord te krijgen op de vragen of leiderschapstraining, voortvloeiend uit het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, bij kan dragen aan het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden van het UMC Utrecht, hoe dit gebeurt en welke verklaring(en) daarvoor te geven zijn. Dit is bewerkstelligd door in gesprek te gaan met leidinggevendenden en inzichtelijk(er) te maken wat hun perceptie is op de wijze waarop leiderschapstraining verandering(en) in hun leiderschapsgedrag teweeg heeft gebracht. Om een verklaring te kunnen geven voor deze eventuele verandering(en) is gebruik gemaakt van *Ability, Motivation* en *Opportunity* vanuit de AMO-theorie van Appelbaum et al. (2000). Er is een analyse gemaakt van belangrijke ontmoedigende en/of stimulerende factoren op basis deze theorie, waarna aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Resultaten uit dit onderzoek kunnen aan de basis staan van eventueel noodzakelijke verbeteringen van het leiderschapsprogramma. Hierdoor kan de inzetbaarheid verbreed worden en kan de opbrengst van het huidige leiderschapsprogramma verhoogd worden of kan, in de toekomst, gefundeerd gekozen worden voor een nieuw leiderschapsprogramma.

Op basis van de eerdere probleemstelling en in aansluiting bij de voorgaande doelstelling(en) staat de volgende hoofdvraag binnen dit onderzoek centraal.

***“Hoe omschrijven leidinggevend van het UMC Utrecht leiderschapsgedrag, levert leiderschapstraining hier een bijdrage aan en is deze bijdrage te verklaren aan de hand van Ability, Motivation en Opportunity?”***

Om een antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe wordt leiderschapsgedrag volgens de wetenschappelijke literatuur omschreven?
2. Wat is aan de hand van wetenschappelijke literatuur de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag?
3. Hoe kan *Ability* een verklaring geven voor de bijdrage die leiderschapstraining kan leveren aan leiderschapsgedrag?
4. Hoe kan *Motivation* een verklaring geven voor de bijdrage die leiderschapstraining kan leveren aan leiderschapsgedrag?
5. Hoe kan *Opportunity* een verklaring geven voor de bijdrage die leiderschapstraining kan leveren aan leiderschapsgedrag?

De veronderstelling is dat er uit bovenstaande hoofd- en deelvragen verbanden naar voren komen tussen enerzijds leiderschapstraining, gericht op het vergroten van *Ability*, *Motivation*, en *Opportunity*, en leiderschapsgedrag anderzijds. Deze veronderstelling wordt binnen het theoretisch kader nader toegelicht en waar mogelijk theoretisch onderbouwd en verder uitgediept. Het onderzoeksmodel dat hier aan ten grondslag ligt, is terug te vinden aan het eind van de theoretische verantwoording.

In het volgende gedeelte wordt uiteengezet wat de wetenschappelijke bijdragen van dit onderzoek zijn en wat de respectievelijk maatschappelijke- en de organisatorische relevanties zijn.

### **1.3 Wetenschappelijke bijdragen**

Meer wetenschappelijk onderzoek is volgens McAlearney et al. (2005) en McAlearney (2006) nodig om binnen zorgorganisaties als ziekenhuizen tot een adequaat antwoord te kunnen komen aangaande de unieke uitdagingen omtrent leiderschap. Dit wordt ondersteund door Ang et al. (2013); Ginter et al. (2018); Sonnino (2016); Stoller (2013) en Wikström en Dellve (2009). Zij stellen dat tot dusver nog (te) weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar leiderschapsgedrag binnen ziekenhuizen. Voorliggend onderzoek bouwt voort op deze constatering, door te kijken naar de manier waarop leiderschapsgedrag, volgens leidinggevendenden binnen één specifiek ziekenhuis, vorm krijgt. Dit is een eerste en tevens belangrijke wetenschappelijke bijdrage die dit onderzoek tracht te leveren aan het onderzoeksveld: meer theoretische en empirische kennis omtrent leiderschapsgedrag binnen de context van ziekenhuizen.

Een tweede wetenschappelijke bijdrage is het vergroten en verbeteren van het inzicht in de vraag of, en hoe leiderschapstraining kan bijdragen aan leiderschapsgedrag. Hiermee tracht dit onderzoek een bescheiden uitbreiding te leveren van de empirische en theoretische kennis omtrent leiderschapsontwikkeling binnen ziekenhuizen. Bestudering van wetenschappelijke literatuur (o.a. Collins & Holton, 2004; Day et al., 2014; Hofmann & Jones, 2005; Hofmann & Perry, 2005; Jones, 2005; Kovner & Rundall, 2006; McAlearney, 2006; Russell & Greenspan, 2005 & Sogunro, 1997) maakt duidelijk dat leiderschapsontwikkeling binnen zorgorganisaties als ziekenhuizen tot dusver nog onvoldoende aandacht heeft gekregen. Op basis van onderzoek van Stoller (2013) kan vastgesteld worden dat, hoewel er afgelopen twee decennia veel progressie is gemaakt op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen gezondheidsorganisaties als ziekenhuizen, het nochtans onduidelijk blijft wat de individuele opbrengsten hiervan zijn. De auteurs Arroliga et al. (2014) delen deze mening ook en vullen aan dat, hoewel het aantal wetenschappelijke bijdragen omtrent leiderschapsontwikkeling in de vorm van training(en) in zorgorganisaties als ziekenhuizen weliswaar is toegenomen, uitgebreide rapportage omtrent het onderwerp uitblijft. Dit is volgens de auteurs ongetwijfeld een afspiegeling van de schaarste aan dergelijke leiderschapsprogramma's. Uitkomsten, voortvloeiend uit dit onderzoek, kunnen meer kennis en inzicht(en) verschaffen in de genoemde onduidelijkheden in relatie tot leiderschapstraining en leiderschapsgedrag.

#### **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Onderzoek naar het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden van het UMC Utrecht, hun visie op de bijdrage van leiderschapstraining en wat hun verklaring is hiervoor, dient op twee manieren het maatschappelijke belang. Enerzijds stelt de onderzoeker Sonnino (2016) dat zorginstellingen een sterke, alomvattende en breed gedragen visie op leiderschap vereisen. Zo is gedegen leiderschap belangrijk voor het bereiken van een gezond werknemersbestand (het welzijn van het personeel). Gezonde werknemers hebben namelijk een (sterk) positief effect op de organisatieprestatie(s) van zorgorganisaties. Dit blijkt uit onderzoeken van o.a. D'Innocenzo, Mathieu en Kukenberger (2016); Lim en Ployhart (2004); Michie en West (2004) en Prussia, Anderson en Manz (1998). In 2007 voerden Gilmartin en D'Aunno een retrospectief onderzoek uit naar leiderschap in de gezondheidszorg. Uit dit onderzoek blijkt dat er een significant positieve relatie bestaat tussen leiderschap en het individuele welzijn van zorgmedewerkers enerzijds en uiteenlopende vormen van prestatie anderzijds. Dit verband wordt bevestigd door onderzoek naar ziekenhuispersoneel in zijn algemeenheid en meer specifiek naar verpleegkundigen en ziekenhuismanagers (Cummings, Hayduk & Estabrooks, 2005; Vitello-Cicciu, 2002 & Upenieks, 2002). Vanwege dit verband richt dit onderzoek zich op het inzichtelijk maken van de vraag of leiderschapsgedrag te beïnvloeden is door middel van trainings- en ontwikkelingstrajecten voor leidinggevendenden binnen de context van één ziekenhuis, het UMC Utrecht.

Anderzijds is goed leiderschap essentieel voor het bestaansrecht van een ziekenhuis, ofwel het leveren van kwalitatieve hoogstaande zorg aan patiënten (Knies & Leisink, 2014). Volgens de auteurs Wright en Nishii (2007); Paauwe, Wright & Guest (2013) en Jacobsen en Bøgh Andersen (2015) heeft leiderschap indirect invloed op het behalen van organisatiedoelstellingen en daarmee op organisatieprestatie(s). Dit wordt verhelderd door Purcell en Hutchinson (2007). Zij stellen dat leidinggevendenden, o.a. door middel van het vertonen van leiderschapsgedrag, kunnen zorgen voor verbinding tussen de kennis en vaardigheden, de motivatie en de mogelijkheden van medewerkers. Dit geheel kan individuele werkprestaties van medewerkers stimuleren (Purcell & Hutchinson, 2007). Op basis van onderzoek van o.a. Ackerly, Udayakumar, Taber, Merson en Dzau (2011); McCallin en Frankson (2010); Pillay (2008) en Townsend et al. (2012) blijkt dat dit niet altijd opgaat voor de status quo binnen ziekenhuizen. Dit onderzoek geeft o.a. inzicht in wat volgens leidinggevende zorgprofessionals in ziekenhuizen opbrengsten zijn van een trainingsprogramma gericht op leiderschapsgedrag, wat dit gedaan heeft met hun leiderschapsgedrag en hoe dit te verklaren is. Meer inzicht in de leereffecten en de verklaring voor leereffecten in relatie tot leiderschapsprogramma's, kan duidelijk(er) maken of dit soort programma's, op het niveau van de individuele leidinggevendenden, er werkelijk toe doen. Wat uiteindelijk de organisatie ten goede komt. In die zin kunnen uitkomsten uit dit onderzoek wellicht waardevol zijn voor andere academische ziekenhuizen. Hierbij moet nadrukkelijk in het oog worden gehouden dat de specifieke context van het UMC Utrecht een belangrijke bepalende factor is in de uitkomsten van dit onderzoek waardoor resultaten niet zonder meer te generaliseren zijn.

### 1.5 Praktische relevantie

Naast wetenschappelijke bijdragen en de maatschappelijke relevantie(s) heeft dit onderzoek een sterk praktische relevantie. In samenwerking met opdrachtgever is onderzocht of en hoe de implementatie van een trainingsprogramma, gericht op leiderschap, bij kan dragen aan leiderschapsgedrag en welke verklarende mechanismen of beïnvloedende factoren te onderscheiden zijn die een succesvolle implementatie kunnen ontmoedigen c.q. stimuleren. Dit met als doel te komen tot het doen van praktische aanbevelingen ten aanzien van de organisatiepraktijk. Deze aanbevelingen dienen een driedelig doel: het scheppen van een basis voor diepgaand vervolgonderzoek naar de effecten van het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* vanuit een hoger abstractieniveau, waardoor meer inzicht ontstaat in de opbrengsten (*Return on Investment*) op individueel-, afdeling-, cluster- of organisatieniveau en over de daadwerkelijke bijdrage van het leiderschapsprogramma aan het behalen van de organisatiedoelstellingen van het UMC Utrecht. Vervolgens kunnen verkregen inzichten op het gebied van *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* aangrijpingspunten bieden voor gerichte (HR-)interventies en/of verandermanagementstrategieën op korte of middellange termijn met als doel, het actief beïnvloeden van (eventuele) belemmerende factoren die binnen de leiderschapstrainingen van het reeds geïnitieerde leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* te onderscheiden zijn. Tenslotte kunnen zij bijdragen leveren aan het programmaontwerp van een (geheel nieuw) toekomstig leiderschapsprogramma in het UMC Utrecht. Al met al kan hiermee de functionaliteit van *Connecting Leaders* worden verbeterd. Bovendien versterkt dit inzicht het leervermogen van het management en de organisatie op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling.

## 1.6 Leeswijzer

In het inleidende hoofdstuk (hoofdstuk één) van dit onderzoeksrapport zijn de aanleiding, de relevanties en de centrale doel- en vraagstelling van dit onderzoek reeds uiteengezet. Vervolgens is binnen hoofdstuk twee meer informatie gegeven over de onderzoekscontext en het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*. Verder is in hoofdstuk drie, de theoretische verantwoording, besproken wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over de centrale concepten van dit onderzoek en wat hun onderlinge relatie is. Hier is tevens dieper ingegaan op factoren die een mogelijke (verbindende) verklaring kunnen geven voor het centrale vraagstuk van dit onderzoek: *Ability, Motivation en Opportunity*. Aan het eind van het hoofdstuk is het onderzoeksmodel gepresenteerd en wordt besproken welke proposities hieruit voortkomen. Hoofdstuk vier beschrijft de binnen dit onderzoek toegepaste onderzoeksmethoden en technieken. In dit hoofdstuk is de kwalitatieve onderzoeksbenadering van dit onderzoek nader toegelicht en zijn de methoden van data-verzameling en data-analyse gepresenteerd. In hoofdstuk vijf zijn de resultaten van dit onderzoek uitgewerkt. De belangrijkste bevindingen zijn vervolgens in de conclusie (hoofdstuk zes) kernachtig samengevat. In hoofdstuk zeven, de discussie, zijn de resultaten gekoppeld aan wetenschappelijke literatuur en is besproken wat de eventuele tekortkomingen zijn van dit onderzoek. Tevens zijn er suggesties gedaan ten behoeve van vervolgonderzoek. Afsluitend zijn, op basis van de onderzoeksresultaten en conclusies, praktische aanbevelingen gedaan in de richting van het UMC Utrecht.

## 2. Onderzoekscontext

Voorliggend onderzoek is uitgevoerd binnen het UMC Utrecht, een internationaal georiënteerd academisch ziekenhuis. Hun missie is *“kennis over gezondheid, ziekte en zorg voor patiënt en samenleving wordt gemaakt, getoetst, gedeeld en toegepast”* (UMC Utrecht, 2018). Momenteel is het UMC Utrecht één van de grootste publieke zorginstellingen van Nederland en met plusminus 12.000 medewerkers de grootste werkgever van de regio Utrecht (UMC Utrecht, 2018). Bij dit ziekenhuis heeft het leveren van excellente zorg de hoogste prioriteit en zijn het verbeteren en vergroten van deze zorg de belangrijkste strategische speerpunten. Voorwaardelijk voor het realiseren van dit kerndoel is de stimulering van twee belangrijke bouwstenen: de ontwikkeling van kennis en mensen. Dit doet het ziekenhuis vanuit de vaste overtuiging dat zonder de beschikbaarheid van de nodige kennis over ziekte en gezondheid en zonder de geschikte mensen die deze kennis kunnen produceren, distribueren en praktiseren, de gezondheidszorg niet verbeterd kan worden (UMC Utrecht, 2018). Binnen het UMC Utrecht spelen de medewerkers dus een centrale rol in het optimaal functioneren van het ziekenhuis en het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg. Volgens deze gezondheidszorgorganisatie zijn zij namelijk verantwoordelijk voor hetgeen het bestaan van het ziekenhuis rechtvaardigt: het actief bijdragen aan de gezondheid van haar patiënten. Binnen dit geheel is de wisselwerking tussen medewerkers enerzijds en patiënten en maatschappij anderzijds, onontbeerlijk. Om deze reden worden hun medewerkers getraind en ontwikkeld op de competenties die nodig zijn om zo te kunnen voldoen aan het leveren van *“een significante bijdrage aan de gezondheid van mensen. Hier en nu, maar ook elders en in de toekomst”* (UMC Utrecht, 2018). Een specifieke focus is hierbij gelegd op de leidinggeevenden van het academische ziekenhuis.

### 2.1 Het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*

Binnen het UMC Utrecht wordt, naar eigen zeggen, een sterke focus gelegd op het menselijk kapitaal, ofwel haar medewerkers. Het ziekenhuis draagt zorg voor de ontwikkeling van de juiste talenten, kennis en vaardigheden bij medewerkers om haar strategische ambities waar te maken (UMC Utrecht, 2018). Op dit moment is de specifieke aandacht gericht op leidinggeevenden. Leidinggeevenden dienen uiteenlopende verandering(en) te omarmen en te kanaliseren naar effectief leiderschapsgedrag (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017). Met dit doel voor ogen introduceerde het UMC Utrecht in het jaar 2015 het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*.

Het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* is een onderdeel van *Connecting U*, het strategische plan 2015-2020 waar ook de programma's *'Patiënten Participatie'* en *'Samen voor de Patiënt'* een onderdeel van zijn. *Connecting U* beoogt middels een grootschalige organisatieverandering een brug te slaan tussen interne- en externe stakeholders van het ziekenhuis of, zoals het ziekenhuis het zelf verwoord: *“de drie strategische programma's creëren een samenhangende verandering in de manier van het werken van het UMC Utrecht en de leiderschapsstijl die hiervoor nodig is”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2013, pg. 1). Het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* is gericht op het ontwikkelen van leidinggeevenden en hun leiderschapsvaardigheden om zo optimaal mogelijk in te kunnen spelen op de ontwikkelingen van vandaag de dag en de uitdagingen van (over)morgen. Het trainingsprogramma omvat de ontwikkeling van in totaal tien



competenties bij leidinggevendenden waarvan de belangrijkste kerncompetenties zijn: (1) mensgericht leiderschap, (2) resultaatgericht leiderschap, (3) patiënt/klantgerichtheid, (4) vernieuwend werken en (5) samenwerken (Verbinden en Samenwerken: Connecting Leaders UMC Utrecht, 2017).

Het leiderschapsprogramma duurt plus minus acht à negen maanden en bestaat uit vijf hoofdmodules en een aantal losstaande trainingsonderdelen die een verdere invulling geven aan het gehele trainingstraject (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 8). De trainingsgroepen zijn multidisciplinair opgebouwd, wat betekent dat de trainingsgroepen bestaan uit deelnemers (mede-leidinggevendenden) afkomstig uit uiteenlopende divisies en disciplines (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 8). Hierbij is tevens rekening gehouden met de positie van de leidinggevendenden binnen het UMC Utrecht en het aantal jaar aan (leiderschap)ervaring dat zij reeds hebben opgedaan gedurende hun loopbaan. *Connecting Leaders* onderscheidt twee trajecten, waarbij onderscheid wordt gemaakt in het aantal jaren leiderschapservaring. Zo is Kertraject 1 'Fundament van leiderschap', specifiek ontworpen voor direct- en/of middenkader leidinggevendenden die korter dan drie jaar leiding geven. Terwijl Kertraject 2 'Leiderschap, the next level' is gericht op direct- en/of middenkader leidinggevendenden die langer dan drie jaar leiding geven. In totaal volgen deelnemers uit beide Kertrajecten 17 à 18 dagdelen leiderschapstraining. Daarnaast wordt je als deelnemende leidinggevendende in de gelegenheid gesteld om verschillende gesprekken te voeren met coaches of psychologen, trainers en/of medeparticipanten en krijg je aan het begin en einde van het leiderschapstraject, 360-graden feedback uit je (directe) werkomgeving (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 8).

In zijn geheel genomen heeft het leiderschapsprogramma als doel de algemene prestatie(s) van het ziekenhuis te verbeteren door ondersteuning te bieden aan de ontwikkeling en het functioneren van haar leidinggevendenden. Specifiek dient *Connecting Leaders* een meervoudige doelstelling. Volgens het UMC Utrecht kan er gesproken worden over opbrengsten als leidinggevendenden getriggerd worden door leiderschapstraining om te werken aan de ontwikkeling van: (a) persoonlijke competenties, (b) leiderschapscompetenties en (c) het actief toepassen van de kerncompetenties in de organisatiepraktijk (Verbinden en samenwerken: *Connecting Leaders* UMC Utrecht, 2018). Samenvattend ligt de nadruk op een belangrijke centrale pijler of strategische doelstelling: de ontwikkeling en/of (verdere) verbetering van mensgericht- en resultaatgericht leiderschapsgedrag.

### 3. Theoretische verantwoording

De theoretische verantwoording is opgebouwd uit een combinatie van meerdere wetenschappelijke theorieën omtrent leiderschapsgedrag, leiderschapstraining en de verklarende mechanismen in relatie tot de AMO-variabelen.

#### 3.1 Leiderschap

Alvorens verkend kan worden wat leiderschapsgedrag betekent binnen de context van ziekenhuizen en de vraag of leiderschapstraining hieraan bij kan dragen, is het van belang om leiderschap en het gedrag dat hierbij komt kijken nader te definiëren. De onderzoeker Ford komt in het jaar 2005 tot de conclusie dat er om en nabij evenveel definities van leiderschap bestaan als er wetenschappers zijn die dit begrip hebben getracht te definiëren. De auteurs Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo en Stafford (2010) stellen vast dat bij het overgrote deel van de conceptualisaties omtrent leiderschap er grofweg vier centrale bouwstenen te onderscheiden zijn, te weten: *“leiderschap (a) is één proces of een bundeling van meerdere processen, (b) behelst invloed uitoefenen op anderen, (c) vindt plaats binnen een bepaalde (groeps)bezetting of context, en (d) gaat in op het bereiken van doelen die een gemeenschappelijke visie weerspiegelen”* (Hunt, 2004; Northouse, 2004; Shaw, 2007; Shortell & Kaluzny, 2006 in Cummings et al., 2010, pg. 364). Tot slot stellen Cummings et al. (2010) dat het begrip leiderschap bestudeerd wordt binnen een grote variëteit aan onderzoeksvelden, zo ook in relatie tot organisaties binnen de gezondheidszorg, ofwel ziekenhuizen. Hierbij wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de definitie omtrent leiderschap zoals Northouse (2004) deze omschrijft. *“Leiderschap is een proces waarbij één individu, een groep individuen beïnvloedt om een breed gedragen gemeenschappelijk doel te kunnen bereiken”* (Northouse, 2004 in Cummings et al., 2010, pg. 364). Deze omschrijving staat binnen dit onderzoek centraal.

Een volledige uitwerking van alle visies op leiderschap ligt buiten de scope van dit onderzoek. Centraal staat leiderschapsgedrag, als belangrijke component van het (theoretische) concept leiderschap als geheel. In dit licht is de visie op leiderschap vanuit het perspectief van het gedrag van een leidinggevende, de meest interessante voor dit onderzoek (Avolio et al., 2009; Collins & Holton, 2004 & Day et al., 2014). Deze visie omvat zowel het gedrag dat een leidinggevende vertoont ten aanzien van de uitvoering van het werk (taakgericht leiderschapsgedrag), als het gedrag dat een leidinggevende vertoont in relatie tot zijn of haar medewerkers en hun motivatie (relatiegericht leiderschapsgedrag) (Antonakis, Day & Schyns., 2012; House & Aditya, 1997 & Van Seters & Field, 1990). Deze twee vormen van leiderschapsgedrag zijn in het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* tevens vertaald naar de twee belangrijkste, centraal te stimuleren kerncompetenties. Het accent van de trainingen uit dit programma ligt op het versterken en verbeteren van deze twee bekwaamheden (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2018). In de setting van het UMC Utrecht spreekt men dan over respectievelijk resultaatgericht- en mensgericht leiderschapsgedrag. Dit onderzoek hanteert theorieën over taakgericht- en relatiegericht leiderschapsgedrag van Yukl, Gordon en Taber (2002) en Yukl (2012) als basis om het leiderschapsgedrag dat leidinggevendenden vertonen, te kunnen beschrijven, concretiseren en analyseren.

### 3.2 Leiderschapsgedrag

Onderzoek van o.a. Yukl et al. (2002) en Yukl (2012) leert dat veel studies naar de effecten van leiderschapsgedrag gestoeld zijn op de beschrijvingen van taakgericht- en relatiegericht leiderschap. Echter doordat menselijk gedrag nogal complex is en daardoor moeilijk te kaderen, zorgt het gebruik van de terminologie voor onduidelijkheden waardoor onderzoek naar de effecten van leiderschapsgedrag doorgaans veel beperkingen heeft (Yukl et al., 2002 & Yukl, 2012). Dit is gelegen in de manier waarop leiderschapsgedrag wordt gedefinieerd en gemeten. Het gebruik van samengestelde scores op basis van diverse gedragscomponenten, die niet dezelfde effecten hebben, de uitsluiting van andere relevante gedragingen, die waarschijnlijk worden verward met het gemeten gedrag en de overmatige afhankelijkheid van zwakke onderzoeksmethoden, maakt dat veel onderzoeken onduidelijkheden en/of ambiguïteiten bevatten, aldus Yukl et al. (2002) en Yukl (2012). De auteurs beschrijven een taxonomie met vier categorieën en 15 specifieke componentgedragingen betreffende enerzijds taakgericht- en relatiegericht leiderschapsgedrag, anderzijds veranderings-georiënteerd leiderschapsgedrag en extern-gericht leiderschapsgedrag (Yukl, 2012). Deze hiërarchische ordening wordt hoofdzakelijk toegepast om de invloed van leiderschapsgedrag op werkprestaties van een team, een afdeling of organisatie, inzichtelijker te maken (Yukl, 2012). In lijn met eerdere kadering van dit onderzoek zijn de hiërarchische taxonomieën met specifieke componentgedragingen omtrent taakgericht- en relatiegericht leiderschapsgedrag, leidend.

Op basis van bevindingen van Yukl et al. (2002) en Yukl (2012) mag geconcludeerd worden dat er anno 2018, nog steeds veel onduidelijkheden bestaan omtrent gedrag specifieke kenmerken rond beide vormen van leiderschapsgedrag. Met eerder genoemde oorzaken is dit grotendeels te wijten aan het feit dat leiderschapsgedrag een multidimensionaal begrip is dat, afhankelijk van de context, qua betekenis kan variëren. Inmiddels is afdoende bekend dat dit zeker het geval is in ziekenhuizen. Binnen dit onderzoek is het daarom van belang een open benadering van leiderschapsgedrag te hanteren en in de toepassing het theoretische begrip niet strikt te kaderen. Wat leidinggevend van het UMC Utrecht vertellen over hun specifieke gedrag kan verklaard worden op basis van de eerder genoemde categorieën over taakgericht- en relatiegericht leiderschapsgedrag. Op deze manier kan dit gedrag getypeerd en begrepen worden zonder gedragingen uit te sluiten, die niet één op één overeenkomen met de typering in de wetenschappelijke literatuur maar wel vallen onder één van de beide vormen van leiderschapsgedrag. Dit sluit direct aan bij Yukl (2012). De auteur komt namelijk tot de conclusie dat de taxonomie geen volledige, uitputtende uitwerking van gedragsuitingen omvat (Yukl, 2012). Wat betekent dat in de organisatiepraktijk, uitingen van leiderschapsgedrag kunnen voorkomen die (nog) niet zijn vastgelegd binnen eerder genoemde indeling c.q. hiërarchische ordening. Ook kan het zijn dat deze uitingen een mengvorm zijn van taakgericht en relatiegericht leiderschapsgedrag. Hier dient logischerwijs binnen dit onderzoek rekening mee gehouden te worden. Hetgeen niet wegneemt dat de taxonomie van Yukl (2012) een solide basis kan zijn om het leiderschapsgedrag van leidinggevend in de praktijk, in het UMC Utrecht, te onderzoeken.

Beide categorieën worden hieronder verder uitgewerkt om duidelijkheid te geven over de vraag welke uitingen van leiderschapsgedrag doorgaans geassocieerd worden met taakgericht- dan wel relatiegericht leiderschapsgedrag. Voor een overzicht van beide vormen van leiderschapsgedrag zie tabel 1 (hieronder).

Leiderschapsgedrag	
Taakgericht leiderschapsgedrag	Relatiegericht leiderschapsgedrag
1. De planning en organisatie van werkactiviteiten.	1. Het ondersteunen van medewerkers.
2. De verduidelijking van rollen en doelen.	2. Het ontwikkelen van medewerkers.
3. De monitoring van werkprocessen.	3. Het (h)erkennen van de behoeften van medewerkers.
4. Het oplossen van werk gerelateerde problemen.	4. Het empoweren van medewerkers.

Tabel 1: Overzichtstabel van taakgericht- en relatiegericht leiderschapsgedrag inclusief gedragscomponenten.

### 3.3 Taakgericht leiderschapsgedrag

Taakgericht leiderschapsgedrag heeft sterke overeenkomsten met wat binnen het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* wordt omschreven als resultaatgericht leiderschapsgedrag. Volgens de visie op leiderschap van het UMC Utrecht houdt resultaatgericht leiderschap in dat je je als leidinggevende: *“actief richt op het behalen van resultaten en doelstellingen en dat je medewerkers aanstuurt op het nakomen van afspraken en het behalen van doelen en resultaten”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 12). Deze omschrijving van resultaatgericht leiderschap vindt sterke aansluiting bij wat Yukl (2012) beschrijft betreffend taakgericht leiderschapsgedrag. Bij taakgericht leiderschapsgedrag is het primaire doel voor een leidinggevende om een taak of het werk op een zo efficiënte en betrouwbare manier te kunnen volbrengen (Yukl, 2012). Dit wordt tevens onderschreven door Avolio, Bass en Jung (1999); Cummings et al. (2010) en Judge en Piccolo (2004), die stellen dat taakgerichte leidinggevers hoofdzakelijk gefocust zijn op het vervullen van de taak op een zo coherente, doeltreffende en doelmatige manier. Gedragingen binnen deze categorie zijn gecentreerd rondom: *“de uitleg van bepaalde taakvereisten, operationele werkzaamheden c.q. procedures en het verwerven van informatie aangaande een bepaalde taakbeschrijving”* (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992 in Burke et al., 2006, pg. 291). Ook Yukl (2006) hanteert deze zienswijze en betoogt dat leidinggevers, die taakgericht leiderschapsgedrag vertonen, zich bezig houden met coördinerende activiteiten rondom de organisatie van arbeid, het toedelen van arbeid aan medewerkers en de dialoog omtrent regels en standaard procedures aangaande het arbeidsproces (Yukl, 2006 in Künzle et al., 2010). Inherent aan onderzoek naar leiderschapsgedrag wijzen onderzoeken van o.a. Cummings et al. (2010) en Judge en Piccolo (2004) in het algemeen uit dat er vele definities van taakgericht leiderschap naast elkaar bestaan. Yukl (2012) geeft ook geen concrete, uitputtende definitie van dit gedrag. De auteur blijft bij een globale omschrijving. Gezien de opzet van dit onderzoek is deze globale omschrijving goed toepasbaar: met een open blik wordt gekeken naar respectievelijk leiderschapsgedrag, de toegevoegde waarde van leiderschapstraining en naar verklarende mechanismen. Al met al vertonen leidinggevers taakgericht leiderschapsgedrag als zij ervoor zorgen dat medewerkers, apparatuur en/of andere

hulpbronnen op een doelmatige manier gebruiken om de missie van een individu, een groep medewerkers of de organisatie te kunnen volbrengen (Yukl, 2012). Hieronder kunnen een veelheid aan gedragingen vallen.

De auteurs Mahsud, Yukl en Prussia (2010); Yukl et al. (2002) en Yukl (2012) onderscheiden, binnen het concept van taakgericht leiderschapsgedrag, vier concrete vormen van gedragsuitingen: (1) de planning en organisatie van werkactiviteiten, (2) het verduidelijken van rollen en doelen, (3) het monitoren van werkprocessen en (4) het oplossen van werk gerelateerde problemen. Al deze vormen zijn ingebed in het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*. In het trainingsprogramma worden vier concrete voorbeelden van resultaatgericht leiderschapsgedrag beschreven, welke overeenkomen met de beschrijvingen van de vier gedragsuitingen van taakgericht leiderschapsgedrag van Yukl (2012).

### **3.3.1 De planning en organisatie van werkactiviteiten**

Bij de planning en organisatie van werkactiviteiten kan over het algemeen gedacht worden aan het opstellen van doelen en prioriteiten ten aanzien van het werk. In de vorm van doelstellingen en deliverables (concrete; tastbare resultaten) zijn de benodigde acties, middelen en menselijke hulpbronnen in kaart gebracht in relatie tot de tijd, om bepaalde taken of werkactiviteiten te kunnen voltooien. Binnen de visie op leiderschap van het UMC Utrecht, is de planning en organisatie van werkactiviteiten door leidinggevendenden terug te vinden in: *“het organiseren van de afdeling, gericht op een optimale bijdrage aan de resultaten van het ziekenhuis”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 12). Volgens Yukl (2012) zijn concrete (leiderschaps)gedragingen die bij de planning en organisatie van werkactiviteiten horen: het nemen van beslissingen over uiteenlopende doelstellingen en prioriteiten, het indelen van werkactiviteiten, het toebedelen van verantwoordelijkheden aan medewerkers, het plannen van activiteiten en het toewijzen van middelen (inclusief menselijke hulpbronnen) aan verschillende activiteiten ten aanzien van arbeid. Dit zijn allemaal concrete vormen van gedrag die leidinggevendenden laten zien als zij naar behoren functioneren, zogenaamd positief leiderschapsgedrag. In tegenstelling tot positief leiderschapsgedrag, bestaan er volgens Yukl (2012) tevens negatieve vormen van uitingen van gedrag. Zo stelt Yukl (2012) dat negatieve vormen van leiderschapsgedrag ten aanzien van de planning en organisatie van werkactiviteiten, betrekking hebben op het maken van plannen en planningen die te oppervlakkig en/of onrealistisch zijn. Logischerwijs hebben deze een negatieve invloed op de effectiviteit van de leidinggevende. Tot slot hebben meerdere case studies aangetoond (zie hiervoor Yukl, 2012) dat de planning en organisatie van werkactiviteiten invloed hebben op de wijze waarop een leidinggevendenden wordt beoordeeld en de mate waarin hij/zij als effectief leider wordt ervaren.

### **3.3.2 Het verduidelijken van rollen en doelen**

Leidinggevendenden gebruiken volgens Yukl (2012) verduidelijking van rollen en doelen, om wederzijds verwachtingsmanagement te bewerkstelligen. Hierbij zorgen zij ervoor dat het voor medewerkers duidelijk is wat van hen verwacht wordt, hoe zij dit moeten doen en wat het uiteindelijke, concrete resultaat moet zijn. Binnen de visie op leiderschap van het UMC Utrecht is de verduidelijking van rollen en doelen door leidinggevendenden, terug te vinden in: *“de vertaling van de strategie van het ziekenhuis en de plannen van de divisie, naar SMART-*

*doelstellingen voor de afdeling, teams en medewerkers*” (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 12). Uitingen van leiderschapsgedrag, die volgens Yukl (2012) bij deze gedragsvorm te onderscheiden zijn, zijn o.a. het toelichten van uiteenlopende werkverantwoordelijkheden, het toebedelen van taken aan ondergeschikten en/of andere medewerkers en het communiceren over prioriteiten, doelstellingen en deadlines ten aanzien van werkactiviteiten (Yukl, 2012). Dikwijls kan de planning en organisatie van werkactiviteiten en de verduidelijking van rollen en doelen als een sequentieel proces worden gezien. Zo worden bij de planning en organisatie van werkactiviteiten als het ware de contouren van het werk geschetst, waarna middels het verduidelijken van rollen en doelen, deze contouren verder worden ingekleurd. Yukl (2012) beschrijft verder dat leidinggevendend zich veelvuldig bezighouden met het toelichten van beleid, regels en standaardprocedures ten aanzien van het werk dat uitgevoerd dient te worden. Negatieve vormen van gedrag zijn volgens Yukl (2012) het niet kunnen verschaffen van helderheid c.q. duidelijkheid in de gestelde eisen of opdrachten, het opstellen van vage of te weinig eisende doelen, het verschaffen van inconsistente instructies, die rolambigüiteit creëren en het geven van te gedetailleerde aanwijzingen. Een gebrek aan duidelijkheid, in relatie tot rollen en doelen, leidt tot richtingloosheid en ineffectiviteit, zowel bij de leidinggevende als de medewerker. Al met al hebben Van Fleet en Yukl (1986) aan de hand van meerdere *comperative case studies* aangetoond dat het verduidelijking van rollen en doelen bij kan dragen aan effectief leiderschapsgedrag.

### **3.3.3 Het monitoren van werkprocessen**

Bij het monitoren van werkprocessen kan globaal gedacht worden aan het verzamelen van gegevens ten aanzien van werkprocessen. Met deze gegevens kunnen leidinggevendend de voortgang van het werk bewaken en analyseren ten aanzien van doelstellingen, beleidsvorming en/of de uitvoering. Binnen de visie op leiderschap van het UMC Utrecht is het monitoren van werkprocessen door leidinggevendend terug te vinden in: *“het aansturen van andere leidinggevendend en/of medewerkers op het behalen van resultaten, en het ingrijpen door de leidinggevendend, als de situatie hierom vraagt”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 12). Als leidinggevendend zich bezighouden met de monitoring van werkprocessen, vertonen zij gedrag, dat in lijn ligt met de bewaking van de taakuitvoering van medewerkers en/of het controleren of werk en specifieke taken conform de richtlijnen worden uitgevoerd (Yukl, 2012). Evaluatie van de aldus verkregen gegevens, kan leiden tot het signaleren van problemen en het formuleren van kansen waardoor, gefundeerd, keuzen gemaakt kunnen worden betreffende wijzigingen in plannen en procedures (Yukl, 2012). Hiermee lijkt deze gedraging een sterk controlerend karakter te hebben. Het is echter ook mogelijk dat monitoring door leidinggevendend, wordt toegepast om feedback te kunnen geven aan medewerkers in de vorm van ondersteuning, ontwikkeling en coaching e.d. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan *Performance Management* en/of ‘Persoonlijke ontwikkelingsplannen’ (POP), die (deels) ten dienste staan van de ontwikkeling van medewerkers. Het monitoren van werkprocessen krijgt hierdoor een meer mens- of relatiegericht karakter. Negatieve vormen van gedrag die te onderscheiden zijn, zijn o.a. het vertonen van opdringerig gedrag, overdreven vergaande en/of invasieve controle mechanismen of juist oppervlakkige en/of irrelevante monitoring (Yukl, 2012). Concluderend kan met o.a. Van Fleet en Yukl (1986) en Yukl (2012) gesteld worden dat het monitoren van werkprocessen, net als de twee voorgaande concrete gedragingen, bijdraagt aan de effectiviteit van leidinggevendend.

### 3.3.4 Het oplossen van werk gerelateerde problemen

Als vierde en laatste concrete gedraging binnen taakgericht leiderschapsgedrag, onderscheidt Yukl (2012) het oplossen van werk gerelateerde problemen. Binnen de visie op leiderschap van het UMC Utrecht, is het oplossen van werk gerelateerde problemen, terug te vinden in het feit dat leidinggevend: *“anderen dienen aan te spreken op het bereiken van resultaten. Daarnaast dienen zij “in gesprek te gaan over reeds bereikte resultaten”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 12). Ook Yukl (2012) beschrijft dat leidinggevend zich, per definitie, bezig dienen te houden met het vaststellen van werk gerelateerde problemen, die een adequate uitvoering van werkzaamheden in de weg kunnen staan. Zij adviseren systematische diagnostisering ten aanzien van arbeid en ondernemen om, waar nodig, problemen op een besliste en zelfverzekerde manier op te lossen (Yukl, 2012, pg. 84). Verder trachten leidinggevend om te gaan met uiteenlopende verstoringen in het ‘normale’ werkritme op de werkvloer, dan wel het onwenselijk en/of grensoverschrijdend gedrag van medewerkers, ten aanzien van taken of de uitvoering van het werk (Yukl, 2012). Negatieve vormen van gedrag, binnen deze vorm van taakgericht leiderschapsgedrag, zijn volgens dezelfde auteur o.a. het wegstijven van potentiële problemen op de werkvloer, of deze in zijn geheel niet (willen of kunnen) waarnemen. Het is tevens mogelijk dat leidinggevend tips en feedback vanuit de werkomgeving negeren. Ook het te snel een antwoord willen vinden voor de oorzaak van problemen, en een te heftig reageren in geval van problemen, is een, bij leidinggevend veel gesignaleerde fout (Yukl, 2012). Hierdoor kunnen de oorspronkelijke problemen uiteindelijk alleen maar groter worden. Meerdere onderzoeken tonen aan dat het oplossen van werk gerelateerde problemen een positieve invloed heeft op de mate van effectiviteit van een leidinggevende (zie voor een overzicht hiervan Yukl, 2012).

### 3.4 Relatiegericht leiderschapsgedrag

Behalve training, gericht op taakgericht leiderschapsgedrag, zoals Yukl (2012) dit onderscheidt, ligt er binnen het trainingsprogramma van *Connecting Leaders* een sterke focus op relatiegericht leiderschapsgedrag, hier mensgericht leiderschapsgedrag genoemd. Deze vorm van leiderschapsgedrag wordt gedefinieerd als gedrag waarbij de leidinggevende: *“andere mensen of medewerkers stimuleert, hen voorziet van benodigde bewegingsruimte, hen richting geeft en door middel van begeleiding in staat stelt om zo optimaal mogelijk hun werk uit te kunnen voeren”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 3). In lijn met deze visie beargumenteert Yukl (2012) dat, bij relatiegericht leiderschapsgedrag, het primaire doel voor een leidinggevende is gelegen in het verbeteren van de kwaliteit van menselijke hulpbronnen en de wederzijdse relaties, doorgaans ook wel omschreven als verrijking van het ‘menselijk kapitaal’ van organisaties (Yukl, 2012). In tegenstelling tot taakgericht leiderschapsgedrag, is relatiegericht leiderschapsgedrag juist gefocust op de individuele werknemer, die gericht is op het volbrengen van bepaalde taken, en/of op de onderlinge relaties tussen medewerkers met het oog op een gemeenschappelijk te behalen doel (Cummings et al., 2010). Gedragingen, binnen de categorie relatiegericht leiderschap, zijn gestoeld op het faciliteren van: *“de gedragsuitwisselingen, cognitieve structuren en attitudes/houdingen die aan de basis staan van een effectieve en efficiënte uitvoering van het werk door medewerkers”* (Salas et al., 1992 in Burke et al., 2006, pg. 291). Net als bij taakgericht leiderschapsgedrag, geeft Yukl (2012) wederom geen concrete, uitputtende definitie of omschrijving van relatiegericht

leiderschapsgedrag. Samenvattend vertonen leidinggevenden relatiegericht leiderschapsgedrag als zij zorgdragen voor de stimulering van kennis en vaardigheden van de medewerker, de onderlinge verstandhouding tussen leidinggevende en medewerkers, het kunnen identificeren van de medewerker met het werk en/of de organisatie en het committeren van organisatieleden aan de visie en/of missie van de organisatie (Mahsud et al., 2010 & Yukl, 2012).

Vier specifieke gedragsuitingen zijn volgens Mahsud et al. (2010); Yukl et al. (2002) en Yukl (2012), kenmerkend voor relatiegericht leiderschap: (1) het ondersteunen van medewerkers (*Supporting*), (2) het ontwikkelen van medewerkers (*Developing*), (3) het herkennen van de behoeften van medewerkers (*Recognizing*) en (4) het in hun kracht zetten van medewerkers (*Empowering*).

### **3.4.1 Het ondersteunen van medewerkers**

Yukl (2012) onderscheidt twee manieren waarop een leidinggevende zijn of haar medewerkers kan ondersteunen en/of begeleiden. Hij of zij kan onderlinge samenwerkingsrelaties aanmoedigen, wederzijds vertrouwen helpen opbouwen en consolideren, en bemiddelen in conflicten. Daarnaast kan de leidinggevende positiviteit uitstralen naar anderen, en medewerkers helpen, om te gaan met stressvolle momenten. Concrete gedragsuitingen hierbij zijn o.a. een hoge mate van sensitiviteit voor de behoeften en gevoelens van individuele medewerkers en het bieden van een luisterend oor aan hen, die zich zorgen maken of overstuur zijn (Yukl, 2012). Daarnaast geven leidinggevenden medewerkers de nodige ondersteuning en aanmoediging bij moeilijke, en/of stressvolle taken, en tonen zij vertrouwen in medewerkers, zodat deze in staat zijn om een moeilijk uit te voeren taak succesvol af te ronden (Yukl, 2012). In de visie op leiderschap van het UMC Utrecht wordt deze specifieke gedragsuiting als volgt geformuleerd: *“leidinggevenden dienen medewerkers te stimuleren en hen de benodigde richting en begeleiding te geven bij het uitvoeren van hun werkzaamheden”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 12). Volgens Yukl (2012) zijn er tevens negatieve gedragsvormen bij de ondersteuning van medewerkers. Zo kunnen leidinggevenden doorslaan in hun ondersteunend gedrag en beledigend, of zelfs vijandig gedrag gaan vertonen als de werkdruk (te hoog) oploopt. Dit leidt, volgens Mitchell en Ambrose (2007) en Tepper (2000), tot een sterke vermindering van het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende en kan resulteren in wederzijds treitergedrag, uitlokking, wraak- en vergeldingsacties en wrok. Tot slot heeft het ondersteunen van medewerkers, volgens o.a. Yukl (2012), een positieve impact op de effectiviteit van een leidinggevende in relatie tot zijn of haar medewerkers.

### **3.4.2 Het ontwikkelen van medewerkers**

Leidinggevenden zetten ontwikkeling in om de kennis en vaardigheden van hun medewerkersbestand te vergroten en het vertrouwen van hen in zichzelf en de werkeenheden te vergroten en hun loopbaanontwikkeling te vergemakkelijken (Yukl, 2012). Een leidinggevende vertoont gedrag in relatie tot de ontwikkeling van medewerkers als hij of zij hen voorziet van de nodige loopbaanbegeleiding (training & ontwikkeling) en hen voorziet van relevant, uitdagend en betekenisvol werk om hun vaardigheden te verbeteren en kansen te bieden om nieuwe vaardigheden toe te passen op de werkvloer (Yukl, 2012). Bovenstaande typering wordt ook binnen de visie op leiderschap van het UMC Utrecht onderscheiden. Zo dienen leidinggevenden: *“flexibel om te*



gaan met hun leiderschapsstijl om medewerkers te motiveren en de kwaliteit van het werk hoog te houden. Bovendien wordt van hen verwacht dat zij *“gesprekken voeren met hun medewerkers over hun sterke en zwakke kanten, drijfveren en ambities”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 16). Hetgeen ten dienste moet staan aan de ontwikkeling van medewerkers binnen het UMC Utrecht. Al met al lijkt er een positieve relatie te bestaan tussen het ontwikkelen van medewerkers en effectief leiding geven, dit blijkt uit diverse onderzoeken (zie wederom Yukl, 2012 voor een overzicht van deze onderzoeken).

### **3.4.3 Het (h)erkennen van de behoeften van medewerkers**

Kouzes en Posner (2003) stellen in hun onderzoek, dat het belangrijk is dat leidinggevendenden de behoeften van hun medewerkers (h)erkennen en dat zij bereikbaar zijn voor hun medewerkers. In navolging hiervan wordt, in de Visie op Leiderschap van het UMC Utrecht, gezegd dat van leidinggevendenden verwacht wordt dat: *“ze beschikbaar zijn voor hun medewerkers”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 16). Volgens Kouzes en Posner (2003) en Yukl (2012) gebruiken leidinggevendenden uiteenlopende vormen van (h)erkenning en waardering om medewerkers te belonen voor positief gedrag, of prestaties ten aanzien van het werk, hun team en/of de organisatie. Dit kunnen tastbare beloningen zijn, in de vorm van bijvoorbeeld loonsverhoging (en) en/of van prestatiebeloningen, maar ook minder tastbare, als het uitspreken van waardering, het geven van complimenten of aanbevelingen, en het initiëren en in stand houden van bepaalde ceremonies rondom feestelijke gebeurtenissen (Yukl, 2012). De motivatie en betrokkenheid van medewerkers wordt hierdoor vergroot. Binnen de visie op leiderschap van het UMC Utrecht krijgt dit vorm in het uitspreken van de verwachting dat leidinggevendenden: *“tijdig informatie geven aan medewerkers, en aandachtig luisteren naar de vragen en problemen van hun ondergeschikten”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 16). Ook bij dit type leiderschapsgedrag zijn negatieve gedragsuitingen te onderscheiden. Hierbij kan gedacht worden aan het uitblijven van (h)erkenning van belangrijke bijdragen of prestaties van medewerkers voor het functioneren van de gehele werkunit. Boselie (2010) beschrijft dat dit een negatieve invloed heeft op de werkprestaties. Het herkennen van behoeften van medewerkers, heeft een positief effect op de prestatie(s) van medewerkers. Kortweg is het een effectieve vorm van leiderschapsgedrag (Yukl, 2012).

### **3.4.4 Het empoweren van medewerkers**

Leidinggevendenden empoweren hun medewerkers door hen autonomie te geven en hen actief te laten participeren in het proces op de werkvloer c.q. de mogelijkheid te bieden om invloed uit te oefenen op belangrijke beslissingen ten aanzien van een bepaalde taak of het werk in z'n geheel (Yukl, 2012). Binnen de visie op leiderschap van het UMC Utrecht wordt gesproken over de wens, dat leidinggevendenden: *“effectief leiding geven aan groepsbesprekingen, waarbij zij medewerkers de ruimte geven, motiveren en enthousiasmeren”* (Verbinden en Samenwerken: Visie op leiderschap, 2017, pg. 16). Volgens Yukl (2012) kunnen leidinggevendenden empowerment op twee manieren inzetten. Zo kan hij of zij, aan de hand van wat de auteur consultatie noemt, medewerkers uitnodigen om ideeën en suggesties te opperen, om deze ook daadwerkelijk mee te laten wegen bij een te nemen beslissing (Yukl, 2012). Daarnaast is het mogelijk, om middels delegatie, één persoon, of een groep personen, bepaalde autoriteit te verlenen, om beslissingen te nemen in naam van de leidinggevende(n) (Yukl, 2012). Wanneer deze twee dominante vormen van empowered leiderschapsgedrag tot uiting komen in het gedrag van

de leidinggevende, heeft dat volgens Yukl (2002) een positieve invloed op de beslissingskwaliteiten, de individuele besluitvaardigheid, tevredenheid ten aanzien van het werk en de algemene ontwikkeling van vaardigheden onder medewerkers. Gedragsuitingen, die dit juist tegenwerken, de zogenaamde negatieve vormen van empowered leiderschapsgedrag, zijn het geven van te veel autonomie en beslissingsvrijheid aan medewerkers, die niet in staat zijn om adequate keuzes te maken, en het opwerpen van schijnconstructies waarbij medewerkers eigenlijk geen echte invloed hebben (Yukl, 2012). Hoewel de uitkomsten van onderzoeken niet eensluidend zijn, komt een breed scala aan auteurs tot de conclusie dat er een dominante relatie bestaat tussen het empoweren van medewerkers en effectief leiderschap (zie hiervoor o.a. Yukl, 2012).

Samenvattend kan gesteld worden dat leiderschapsgedrag het gehele scala aan gedragsvaardigheden en -uitingen van leidinggevendens omvat, waarmee leidinggevende zij hun medewerkers kunnen beïnvloeden en inspireren, om uiteenlopende, gemeenschappelijke doelen te behalen (Yukl, 2012). Leiderschapsgedrag is, in dit onderzoek, geanalyseerd, aan de hand van de begrippen 'taakgericht leiderschap' en 'relatiegericht leiderschap'. Uit beide vormen van gedrag vloeien concrete vormen van gedragingen voort (Yukl, 2012 & Yukl et al., 2012) die, als grootste gemeenschappelijke deler een verbetering kunnen geven in de effectiviteit van leidinggevendens. Dit heeft een direct positieve uitwerking op de werkprestaties van medewerkers en breder, op de efficiëntie en het prestatieniveau van de organisatie als geheel (Yukl, 2008). Toegespitst op het UMC Utrecht en het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, betekent dit dat het van belang is te onderzoeken of leiderschapstraining daadwerkelijk heeft bijgedragen aan het ontwikkelen en vergroten beide vormen van leiderschapsgedrag.

### **3.5 Leiderschapstraining**

Een grote diversiteit aan wetenschappelijke onderzoekers beschrijft dat van alle instrumenten, toepasbaar binnen beleid op het gebied van Human Resource Management (HRM), training en ontwikkeling sterke invloed hebben op prestaties van organisaties (Arthur, Bennet, Edens & Bell, 2003; Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011; Huselid, 1995 & Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Volgens Lepak en Snell (1999), is een breed scala aan argumenten aan te voeren waarom organisaties ook daadwerkelijk de keuze maken om medewerkers door middel van training in hun ontwikkeling te stimuleren. Een van de belangrijkste redenen is, dat organisaties het menselijk kapitaal maximaal willen kunnen inzetten (Lepak & Snell, 1999). Middels training kunnen de gewenste en in latente aanwezigheid bij medewerkers ontwikkeld worden, waardoor medewerkers optimaal kunnen functioneren, prestaties verbeterd worden en organisatie doelstellingen behaald kunnen worden (Bae, 2002; Lepak & Snell, 1999 & Salas & Cannon-Bowers, 2001).

De inhoud van de term 'training' wordt verduidelijkt in de beschrijving van Bulut en Culha (2010). Zij zijn van mening dat training één van de belangrijkste middelen is binnen het domein van HRM, enerzijds om kennis en vaardigheden van medewerkers te ontwikkelen en/of verbeteren, anderzijds om attitudes (houdingen) en/of gedragsverandering(en) bij medewerkers te kunnen bewerkstelligen (Bulut & Culha, 2010 & Salas et al., 2006). De laatst genoemde auteurs vullen aan en stellen dat training enerzijds is gericht op het produceren van permanente cognitieve- en gedragsveranderingen en anderzijds op het ontwikkelen van essentiële competenties

ten aanzien van een taak, meerdere taken of voor het uitvoeren van werk (Salas et al., 2006). In de omschrijvingen van bovenstaande auteurs ontbreekt echter een nadere specificatie van training, in relatie tot leiderschap: de zogenaamde 'leiderschapstraining'. Wellicht is een oorzaak gelegen in het feit dat volgens Day et al. (2014) en Yukl (2012) er tot op de dag van vandaag geen eensluidende definitie bestaat van het begrip leiderschapstraining. Bass (1990) geeft wel aangrijpingspunten om te komen tot een éénsluidende omschrijving. Volgens hem (Bass, 1990) richt training, gericht op het verbeteren van leiderschap(sgedrag) zich op de volgende drie gebieden: (1) het trainen van de kennis en vaardigheden van leidinggevend, (2) het trainen van gedrag, gericht op het behalen van succes en op het vergroten van de effectiviteit als leidinggevend en (3) het trainen en opleiden van leidinggevend omtrent het toepassen van leiderschapsstijlen. Met betrekking tot dit onderzoek zijn de eerste twee deelgebieden relevant om op te nemen in de definitie van leiderschapstraining. Deze wordt dan: *"leiderschapstraining verwijst naar de systematische activiteiten omtrent de ontwikkeling en verbetering van vaardigheden, kennis en gedragingen van leidinggevend, opdat zij specifieke taken en/of werk gerelateerde taken effectief kunnen uitvoeren en zo kunnen voldoen aan uiteenlopende kwaliteitseisen voor de toekomst"* (Bass, 1990; Bulut & Culha, 2010 & Salas et al., 2006).

Worden bovenstaande theoretische inzichten over leiderschapstraining vertaald naar de context van dit onderzoek dan moge duidelijk zijn dat het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, met de daaraan gekoppelde leiderschapstrainingen, binnen het UMC Utrecht wordt ingezet, om kennis, vaardigheden en gedrag van leidinggevend (verder) te stimuleren. Zowel leidinggevend, medewerkers als de organisatie profiteren hiervan (Day et al., 2014), immers: de werkprestaties van zowel leidinggevend als van medewerkers worden verbeterd, waardoor organisatiedoelstellingen kunnen worden behaald (Arthur et al., 2003). In detail wordt dit proces inzichtelijk gemaakt door o.a. Sharma en Jain (2013) en Tharenou, Saks en Moore (2007). Zij betogen dat, als een leidinggevend in staat is, datgene wat hij aangereikt krijgt binnen de trainingen, effectief in praktijk te brengen, leiderschapsgedrag een positief effect heeft op de werkprestaties van het gehele medewerkersbestand en daarmee van het team, de afdeling of organisatie. Voorbeelden hiervan zijn o.a. de verhoging van de arbeidsproductiviteit en de verbetering van kwaliteit en dienstverlening. Andersom is het ook denkbaar dat leidinggevend niet in staat zijn het geleerde succesvol in de praktijk toe te passen. Dan zou training dus niet of nauwelijks bijdragen aan effectief leiderschapsgedrag en het behalen van resultaten en daarmee werkprestaties (Burke & Hutchins, 2007 & Saks & Belcourt, 2006). Kernvraag voor dit onderzoek is daarom: draagt leiderschapstraining daadwerkelijk bij aan het stimuleren van leiderschapsgedrag en welke mechanismen spelen hierbij een rol? Vanuit *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* is naar een verklaring gezocht voor een mogelijke connectie tussen leiderschapstraining en het tonen van leiderschapsgedrag.

### **3.6 Het verband tussen leiderschapstraining en leiderschapsgedrag**

Dit onderzoek exploreert de hypothese dat leiderschapstraining, gericht op het vergroten van kennis en verbeteren van vaardigheden en gedragingen van leidinggevend (Bulut & Culha, 2010), invloed heeft op het tot uiting komen van leiderschapsgedrag en daarmee op de prestaties van leidinggevend (Aryee et al., 2012; Liao et al., 2009; Ramdani et al., 2014; Selden et al., 2013 & Tsai, 2006). *Connecting Leaders*, en meer specifiek

het HR-instrument leiderschapstraining, kan in het licht van deze hypothese beschouwd worden als HRM-beleid, gericht op het ontwikkelen, verbeteren en/of vergroten van de werkprestaties van zowel leidinggevenden als medewerkers. Een onderbouwing hiervan is te vinden in diverse meta-analyses (o.a. van Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006 & Evans & Davis, 2005). Zij komen tot de conclusie dat training en ontwikkeling bestempeld kunnen worden als een *High Performance Work Practice*. Dit concept wordt in de literatuur op veel verschillende manieren gedefinieerd (o.a. als *High-commitment Management*, *High-involvement Management of Innovative Work Practice*). Zij beschrijven echter alle min of meer hetzelfde (Boselie, 2010): een *High Performing Work Practice* (hierna *HPWP*), is een specifiek HR-instrument, dat als doel heeft om de werkprestatie(s) van medewerkers te verbeteren. Dit heeft een positieve invloed op organisatieprestatie(s) en levert daarmee een bijdrage aan het volbrengen van de organisatiestrategie (Bartram et al., 2007; Becker & Huselid 2006; Boxall & Macky, 2007; Combs et al., 2006; Huselid, 1995; Kroon et al., 2009 & Paauwe et al., 2013). Dit onderzoek hanteert de definitie van Rabl, Jayasinghe, Gerhart en Kühlmann (2014). Zij beschrijven een *HPWP* als één HR-instrument dat is gericht op het verbeteren van organisatie prestatie(s) door het verhogen van het vermogen (*Ability*), de motivatie (*Motivation*) en de mogelijkheden (*Opportunity*) van medewerkers, leidinggevenden in het bijzonder, om een bijdrage te leveren aan het bereiken van een vooropgestelde doelstelling (Rabl et al., 2014).

De bestaande *HPWP* literatuur geeft ruimte aan uiteenlopende interpretaties en toepassingen van dit concept op verschillende onderzoek contexten. Van dit kenmerk is gebruik gemaakt: het concept *HPWP* en zijn relatie met prestaties, is toegepast om het veronderstelde verband tussen leiderschapstraining en leiderschapsgedrag te kunnen duiden. Hiermee wijkt het af van de duiding in de klassieke *HPWP* literatuur waarin doorgaans onderzocht wordt wat het effect van een *HPWP* is op de prestatie gerelateerde uitkomsten als een hogere medewerkerstevredenheid, meer (individuele) autonomie, hogere arbeidsproductiviteit en/of betere besluitvorming die tezamen uiteindelijk leiden tot een vergroting van de prestatie(s) van een organisatie (Huselid, 1995 & Combs et al., 2006). Binnen dit onderzoek echter, wordt het vertonen van leiderschapsgedrag gezien als een vorm van individuele prestatie op het niveau van leidinggevenden van het UMC Utrecht. In concreto is prestatie dan het vertonen van, enerzijds, taakgericht leiderschap en de gedragingen die hieronder vallen, anderzijds relatiegericht leiderschap en de specifieke gedragingen die hierop betrekking hebben. Met behulp van de omschrijving van Rabl et al. (2014), betreffende *HPWP*, is het mogelijk om *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* (de AMO-theorie van Appelbaum et al., 2000) toe te passen als verklarende mechanismen die leiderschapstraining en leiderschapsgedrag met elkaar verbinden.

### **3.7 Verklarende mechanismen**

Zowel Appelbaum et al. (2000); Macky en Boxall (2007); Wall en Wood (2000) als Wright en Nishii (2007) betogen dat de attitude(s) of houdingen, en het gedrag van medewerkers, de tussenliggende schakels zijn in het verband tussen HRM en prestatie. Dit wordt ondersteund door onderzoeken van o.a. Appelbaum et al. (2000) en Guest (1997) die gelijkwaardig studies naar deze relatie hebben verricht. Vooral het onderzoek van de laatste genoemde auteurs, combineert theorieën uit de arbeids- en organisatiepsychologie met HRM-literatuur om de relatie tussen HRM-beleid en werkprestaties te kunnen duiden (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Zij leggen een

verband tussen leiderschapstraining, leiderschapsgedrag, tussenliggende mechanismen en de wijze waarop deze tussenliggende mechanismen te verklaren zijn. De auteurs zijn grondleggers van een veelvuldig geciteerde theorie binnen het domein van HRM: de AMO-theorie of het AMO-model (Appelbaum et al., 2000; Boselie et al., 2005 & Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). De AMO-variabelen geven namelijk een verklaring voor de vorming van de attitude(s) of houdingen van medewerkers naar aanleiding van de perceptie van HRM-beleid door medewerkers. Uit onderzoek van Bowen en Ostroff (2004); Nishii, Lepak en Schneider (2008) in Gilbert et al. (2011) en Wright en Nishii (2007) is bekend dat perceptie(s) en attitude(s) in relatie tot HRM-beleid, belangrijke antecedenten zijn voor de mate waarin leidinggevenden uiteindelijk bepaald leiderschapsgedrag vertonen in de alledaagse praktijk. Wanneer deze kennis wordt toegepast op dit onderzoek, geven *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* een verklaring voor de wijze waarop leiderschapstraining kan bijdragen aan het vertonen van leiderschapsgedrag.

Het optimaal presteren van een medewerker is globaal gebaseerd op de individuele capaciteiten (*A: Ability*), de motivatie (*M: Motivation*) en de mogelijkheden om te participeren (*O: Opportunity*), in relatie tot een uit te voeren taak of het werk in zijn geheel (Appelbaum et al., 2000; Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011; Bayo-Moriones & Galdon-Sanchez, 2010; Knies & Leisink, 2014; Kroon, Van De Voorde & Timmers, 2012 & Munteanu, 2014). Voor dit onderzoek betekent dit, dat leidinggevenden in versterkte mate taakgericht- en/of relatiegericht leiderschapsgedrag vertonen als hun kundigheid (*Ability*), hun bereidheid (*Motivation*) en hun mogelijkheden (*Opportunity*), positief worden beïnvloed door HRM-beleid dat zich richt op leiderschapstraining (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011; Marín-García & Tomas, 2016 & Raidén, Dainty & Neale, 2006). Wat volgt is een verklaring van wat binnen dit onderzoek wordt verstaan onder *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* ten aanzien van het vertonen van leiderschapsgedrag. Er is bewust voor gekozen om binnen deze verklarende mechanismen geen concrete factoren nader te definiëren. Met een open blik heeft de onderzoeker leidinggevenden, aan de hand van hun eigen perceptie van A, M en O laten reflecteren op deze factoren. Met deze uitkomsten is een verklaring gezocht voor de wijze waarop leiderschapstraining bij kan dragen aan leiderschapsgedrag. Reflecties van leidinggevenden op deze factoren zijn dus geplaatst binnen het raamwerk van *Ability*, *Motivation* en *Opportunity*. Het model van Appelbaum et al. (2000) biedt hiervoor de nodige theoretische onderbouwing en fungeert bovendien als een kader waarbinnen factoren getypeerd kunnen worden.

### **3.7.1 De *Ability* om leiderschapsgedrag te 'kunnen' vertonen**

Binnen het AMO-raamwerk van Appelbaum et al. (2000) wordt *Ability* doorgaans omschreven als de verworven of natuurlijke capaciteiten, die een medewerker in staat stellen om een bepaalde taak met succes uit te voeren (Marín-García & Tomas, 2016). Dit wordt volgens Boselie (2010, p. 46) ook wel '*de cognitieve route naar werkresultaten genoemd*'. Meer specifiek verwijst *Ability* naar de reeds aanwezige kennis en vaardigheden van medewerkers, die relevant zijn ten aanzien van het werk (Marín-García & Tomas, 2016). Samenvattend wordt het ook wel de bekwaamheidsdimensie genoemd binnen het AMO-raamwerk en is het gedefinieerd middels de afkorting KSA: *Knowledge* (kennis), *Skills* (vaardigheden) en *Abilities* (capaciteiten) (Fu, Flood, Bosak, Morris & O'Regan, 2013). Volgens Bateson (1972); Burke en Hutchins (2007); Kroon et al. (2012) en Raidén et al. (2006) is

training een concrete HR-praktijk om de vaardigheden en cognitieve capaciteiten (of competenties) van organisatieleden te ontwikkelen en te verbeteren. Boselie (2010) onderscheidt specifieke skills training en/of algemene training als mogelijkheid om de competenties van medewerkers te versterken. Worden deze theorieën vertaald naar dit onderzoek, dan kan leiderschapstraining bijdragen aan de *Ability* (competenties) van leidinggevendenden om leiderschapsgedrag te 'kunnen' vertonen. Gebaseerd op van Salas et al. (1999) wordt binnen dit onderzoek de volgende denkwijze gehanteerd: als een leidinggevende van mening is dat de leiderschapstraining resulteert in een vergroting van de kennis, vaardigheden en/of andere capaciteiten, die relevant zijn voor vertonen van leiderschapsgedrag, en dat dit passend is bij zijn of haar behoeftes vanuit de organisatie(praktijk), dan heeft dit een positieve invloed op het vertonen van taakgericht- en/of relatiegericht leiderschapsgedrag. Samenvattend wordt de verwachting onderzocht, dat de percepties van leidinggevendenden op de stimulering van kennis en vaardigheden, een verklaring kunnen geven voor de mate waarin leiderschapstraining een bijdrage levert aan leiderschapsgedrag.

### **3.7.2 De *Motivation* om leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen**

*Motivation* wordt binnen het AMO-raamwerk van Appelbaum et al. (2000) gewoonlijk beschreven als de mate waarin een medewerker ervoor kiest om deze gespecificeerde gedragingen daadwerkelijk te willen uiten (Marín-García & Tomas, 2016). Dit wordt volgens Boselie (2010, pg. 46) ook wel de '*de motivatie route naar werkresultaten genoemd*'. Meer expliciet betreft motivatie de wens van een medewerker om te willen presteren. Deze motivatie kan van intrinsieke- en/of extrinsieke aard zijn (Marín-García & Tomas, 2016). Een uitgebreide uiteenzetting van beide vormen van motivatie ligt buiten de strekking van dit onderzoek. Kortweg houden extrinsieke motiverende factoren verband met (economische) beloningen en leiden dikwijls tot een focus op de korte termijn. Intrinsieke motiverende factoren vloeien voort uit natuurlijke interesses, normen en waarden van het individu. Deze vorm van motivatie richt zich meer op de lange termijn (Marín-García & Tomas, 2016). Beide vormen van motivatie kunnen naast elkaar voorkomen en elkaar beïnvloeden (Bos-Nehles et al., 2013). Motivatie kan verder beïnvloed worden door de competenties (*Ability*) van medewerkers. Dit kan zowel in positieve als in negatieve zin: medewerkers lopen in hun werk tegen (te) moeilijke taken aan of het ontbreekt hen aan de benodigde mogelijkheden; vaardigheden. Hierdoor worden zij geprikkeld (gemotiveerd) zichzelf verder te ontwikkelen (Bos-Nehles et al., 2013). Binnen dit onderzoek is hiermee rekening gehouden maar niet verder uitgewerkt.

Motivatie is, volgens diverse onderzoekers, te beïnvloeden door carrièremogelijkheden als training en ontwikkeling (Munteanu, 2014 & Raidén et al., 2006). Volgens Tannenbaum en Yukl (1992) is de wetenschappelijke basis voor de opvatting, dat training bij kan dragen aan motivatie, breed. De auteurs stellen zelfs dat training pas effect heeft als medewerkers de motivatie hebben om nieuw gedrag te internaliseren en daadwerkelijk toe te passen in de organisatiepraktijk Dit benadrukt het belang van motivatie in relatie tot training(en). Baldwin en Ford (1988) en Tannenbaum en Yukl (1992) onderschrijven dit ook: de effecten van training zijn het grootst als participanten gemotiveerd zijn het aangeleerde in praktijk te brengen. Training en motivatie beïnvloeden elkaar dus wederzijds: naarmate participanten een sterkere motivatie hebben voor een

training is deze effectiever en naarmate de training effectiever is, neemt de motivatie bij deelnemers toe (Tannenbaum & Yukl, 1992). Wat hierboven beschreven is, sterkt de onderzoeker in de verwachting, dat leiderschapstraining bij kan dragen aan de motivatie van leidinggevendenden om leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen. De verwachting is, dat percepties van leidinggevendenden, betreffende motivatie (*Motivation*), een verklaring kunnen geven voor de mate waarin leiderschapstraining een bijdrage levert aan leiderschapsgedrag.

### **3.7.3 De *Opportunity* om leiderschapsgedrag te 'mogen' vertonen**

Tot slot wordt binnen het AMO-raamwerk van Appelbaum et al. (2000) *Opportunity* onderscheiden. Dit verklarende mechanisme is volgens Marín-García en Tomas (2016) gebaseerd op (een combinatie van), enerzijds, *job design*-theorieën (zie hiervoor onderzoek van o.a. Hackman & Oldham, 1980 & Kroon et al., 2012), anderzijds *empowerment*-literatuur (Gerhart, 2005 & Kroon et al., 2012). In beginsel omschrijft *Opportunity* een reeks omstandigheden, die voortkomen uit de werkomgeving, waardoor een medewerker in de mogelijkheid wordt gesteld om te participeren in de organisatie (Marín-García & Tomas, 2016). Deze mogelijkheden zijn onder te brengen in diverse subcategorieën (Schimansky, 2014). Hierbij kan o.a. gedacht worden aan de betrokkenheid van medewerkers bij besluitvormingsprocessen, vormen van kennisuitwisseling, horizontale communicatiemogelijkheden en taakverruiming, taakverrijking of taakrotatie. In tegenstelling tot *Ability* en *Motivation* houdt *Opportunity* niet alleen rekening met individuele kenmerken, maar ook met contextfactoren uit de werkomgeving (Marín-García & Tomas, 2016). Zij stellen dat, als de werkomgeving niet, of onvoldoende *Opportunity* biedt, zowel *Ability* als *Motivation* zinloos zijn. *Opportunity* is dus een breed begrip, waar veel uiteenlopende (context)factoren onder kunnen vallen. Ook in dit onderzoek wordt daar op die manier naar gekeken.

*Opportunity* slaat dus terug op contextfactoren die, enerzijds iets kunnen zeggen over de kenmerken van het werk of de (fysieke) eigenschappen van de werkomgeving en anderzijds, over het gedrag dat tot stand komt op basis van sociale interactie(s) tussen uiteenlopende actoren op de werkvloer. Zo kan bij de eerste categorie gedacht worden aan factoren als autonomie, arbeidsomstandigheden, prestatie gerelateerde beloning(en), de aanwezigheid van hulpbronnen binnen de organisatie (tijd, geld e.d.), de heersende organisatiecultuur en de aanwezige procedures en werkwijze(n) (Boselie, 2010 & Marín-García & Tomas, 2016). Voor wat betreft de tweede categorie zijn in de literatuur twee heersende theorieën uitgewerkt met betrekking tot sociale interactie tussen actoren. Burke en Hutchins (2007) en Tracy, Tannenbaum en Kavanagh (1995) beschrijven het werkklimaat en Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa (1986) spreken over *Perceived Organisational Support (POS)*. Eerst genoemde auteurs stellen dat het werkklimaat (kortweg de verzameling aan sociale interacties op de werkvloer) een belangrijke bepalende factor is voor de toepassing van aangeleerde vaardigheden, kennis, en gedragingen door leidinggevendenden in de organisatiepraktijk. Er moet namelijk binnen dit geheel aan sociale interacties, voldoende ruimte en/of mogelijkheden zijn om leiderschapsgedrag te 'kunnen' vertonen. Daarentegen is een ander dominant sociaal verschijnsel *POS*, ofwel de mate waarin medewerkers, leidinggevendenden in dit geval, het gevoel hebben dat zij ondersteund en/of aangemoedigd worden door (voor hen)

relevante stakeholders binnen de organisatie (Burke & Hutchins, 2007 & Eisenberger et al., 1986). Deze gepercipieerde steun kan het vertonen van bepaald voorkeursgedrag (lees: leiderschapsgedrag) begunstigen.

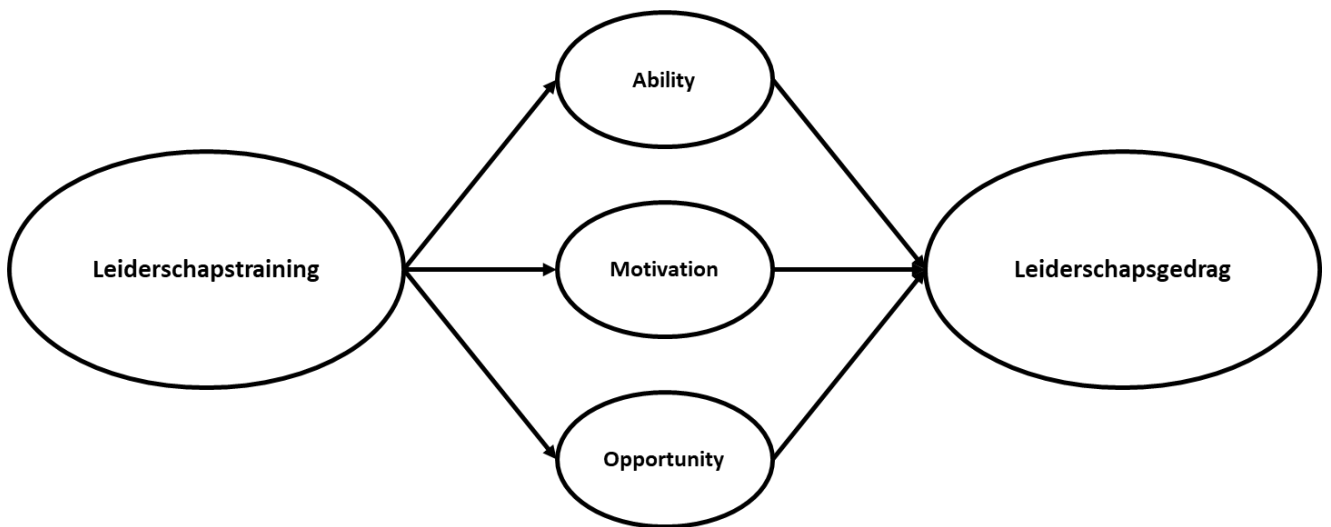
De plek van *Opportunity*, in tegenstelling tot *Ability* (via de cognitieve route) en *Motivation* (via de motivatie route) is binnen het geheel van theoretische concepten in dit onderzoek lastiger te situeren. In relatie tot leiderschapstraining en leiderschapsgedrag kan *Opportunity* namelijk een meervoudige positie innemen. Aan de ene kant kan leiderschapstraining zelf namelijk bestempeld worden als een vorm van nieuwe kansen en/of mogelijkheden, die leidinggevend in hogere mate in staat stelt om leiderschapsgedrag te vertonen (Appelbaum et al., 2000 & Boselie, 2010). Hiermee is leiderschapstraining zelf een vorm van *Opportunity*. Ook kunnen leidinggevend van mening zijn dat leiderschapstraining bijdraagt aan het stimuleren van leiderschapsgedrag, waardoor zij middels hun eigen gedragingen, meer kansen en/of mogelijkheden creëren om leiderschapsgedrag te vertonen (Marín-García & Tomas, 2016 & Rabl et al., 2014). Dit maakt leiderschapstraining een hulpmiddel om *Opportunity* te vergroten. Aan de andere kant is het echter ook mogelijk dat leiderschapstraining gezien wordt als een interventie, die geen invloed heeft op de kansen en/of mogelijkheden van leidinggevend (Marín-García & Tomas, 2016). Hierbij kan gedacht worden aan de kansen en mogelijkheden die de werkomgeving biedt, als een verklaring voor het 'mogen' vertonen van leiderschapsgedrag. Hierin kan mogen worden gelezen als de mogelijkheid krijgen (passief), maar zeker ook mogelijkheden pakken of nemen (actief). De organisatiecontext is dan meer een entiteit die niet of nauwelijks te beïnvloeden is door leiderschapstraining. In dit licht kan leiderschapstraining geen invloed hebben op kansen en/of mogelijkheden, waardoor *Opportunity* een gegeven is wat losstaat van training, maar wel invloed heeft op leiderschapsgedrag.

Al het voorgaande in overweging nemend, is het, met betrekking tot *Opportunity* dus belangrijk om een open benaderingswijze te hanteren. In het bijzonder wordt een holistische visie op *Opportunity* aangehouden, waarbij contextfactoren invloed kunnen hebben op het 'mogen' vertonen van leiderschapsgedrag. Deze contextfactoren komen enerzijds voort uit de kenmerken of eigenschappen van de (fysieke) werkomgeving, anderzijds komen deze voort uit sociale processen. Hiermee kan inzichtelijk(er) worden gemaakt welke rol de organisatiecontext speelt in het vertonen van leiderschapsgedrag.

### **3.8 Onderzoeksmodel**

Het integreren van theorieën over leiderschap(sgedrag) (Yukl et al., 2002 & Yukl, 2012) en leiderschapstraining (Bass, 1990; Bulut & Culha, 2010 & Salas et al., 2006) enerzijds, in *High Performing Work Practice(s)* en de AMO-theorie (Appelbaum et al, 2000) en anderzijds, stelt de onderzoeker in de gelegenheid, om de centrale vraag- en doelstelling van dit onderzoek te beantwoorden (zie hiervoor paragraaf 1.2). In figuur 1 (zie volgende pagina) zijn de veronderstelde relaties tussen leiderschapstraining enerzijds, en het vertonen van leiderschapsgedrag anderzijds, in relatie tot de verklarende mechanismen *Ability Motivation* en *Opportunity* weergegeven en gevisualiseerd in een conceptueel onderzoeksmodel. Dit model vloeit voort uit de concepten die in de theoretische verantwoording zijn verkend en onderbouwd.





Figuur 1: Onderzoeksmodel met centrale theoretische concepten.

### 3.9 Verwachtingen

1. Leiderschapstraining stimuleert gedragingen, die geschaard kunnen worden onder het taakgerichte en/of relatiegerichte leiderschapsgedrag van leidinggevenden van het UMC Utrecht.
2. De bijdrage, die leiderschapstraining levert aan leiderschapsgedrag kan verklaard worden aan de hand van de versterking van de kennis en vaardigheden (*Ability*), waardoor leidinggevenden in hogere mate in staat worden gesteld om leiderschapsgedrag te 'kunnen' vertonen.
3. De bijdrage, die leiderschapstraining levert aan leiderschapsgedrag kan verklaard worden aan de hand van de versterking van de motivatie (*Motivation*), waardoor leidinggevenden in hogere mate in staat worden gesteld om leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen.
4. De bijdrage, die leiderschapstraining levert aan leiderschapsgedrag kan verklaard worden aan de hand van de kansen en/of mogelijkheden (*Opportunity*), die invloed kunnen hebben, op de mate waarin leidinggevenden in gelegenheid worden gesteld, om leiderschapsgedrag te 'mogen' vertonen.

## 4. Methoden & Technieken

Dit hoofdstuk gaat in op de achtereenvolgende stappen die zijn gezet met betrekking tot de dataverzameling. Allereerst is het onderzoeksdesign beschreven (4.1), dan de selectie van de respondenten die hebben deelgenomen (4.2), en vervolgens, de methode van dataverzameling (4.3). Tot slot is uiteengezet welke analysemethoden zijn toegepast ten behoeve van de onderzoeksresultaten (4.4), waarna wordt afgesloten met de maatregelen, die zijn genomen om validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te garanderen (4.5).

### 4.1 Onderzoeksdesign

In de inleiding van dit onderzoeksrapport is gesteld, dat het doel van dit onderzoek tweeledig is, te weten (a) inzicht verwerven in, of en hoe het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, in de vorm van leiderschapstraining, kan bijdragen aan het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden van het UMC Utrecht, en (b) helder krijgen wat hun perceptie is op verklarende mechanismen zoals *Ability*, *Motivation* en *Opportunity*, die hierbij een rol spelen. Om beide doelstellingen te kunnen behalen, is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksbenadering.

Uit tot nu toe gepubliceerd onderzoek, valt op te maken dat het onvoldoende duidelijk is of, en zo ja hoe, leiderschapstraining bijdraagt aan leiderschapsgedrag binnen de context van ziekenhuizen. Omdat de wetenschappelijke onderbouwing (nog) onvoldoende is, hanteert dit onderzoek een meer exploratieve onderzoeksvraag. Op basis van inzichten van o.a. Boeije (2012) kan geconcludeerd worden dat deze vorm van onderzoek eerder gericht is op het vormen van nieuwe theorie, dan op het toetsen van bestaande theorie. Volgens Van der Velde, Jansen en Dijkers (2015) sluit een kwalitatieve onderzoeksstrategie hier goed op aan. Daarnaast is, binnen dit onderzoek, onderzocht, welke factoren een mogelijke verklaring kunnen geven voor de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag. Hierbij wordt nadrukkelijk stilgestaan bij de individuele ervaringen, meningen en/of verklaringen die leidinggevendenden zelf vormgeven. Het is hierbij van belang met een open blik te interviewen en ruimte te geven aan, wat Silverman (2011) beschrijft als, het verzamelen van *Naturally Occuring Data*. Met andere woorden, er worden gegevens verzameld over de ervaringen en meningen van leidinggevendenden in relatie tot leiderschapstraining, de persoonlijke interpretatie van hun werkomgeving en hun visie op eigen leiderschapsgedrag en vormen van gedrag in relatie tot anderen (Bryman, 2003).

Silverman (2011) noemt dit het oog hebben voor *Contextual Sensitivity*, (de invloed van de specifieke onderzoekscontext). Dat geldt met name bij onderzoek naar specifiek leiderschap (Bass, 1999; Day et al., 2014), aangezien het vertonen van leiderschap(sgedrag) grotendeels afhankelijk is van de wijze waarop leidinggevendenden acteren in relatie tot de werkomgeving (Bryman 2003; Day et al., 2014 & Morris & Wood, 1991). Allen betogen dat de werkomgeving een essentiële invloed heeft op de complexe sociale interactie(s) tussen leidinggevendenden onderling, tussen leidinggevendenden en medewerkers en tussen leidinggevendenden, medewerkers en hun direct waarneembare omgeving. Toegespitst op de situering van het onderzoek, is het dus belangrijk voortdurend rekening te houden met de invloed van de (organisatie)context op het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden,

binnen het UMC Utrecht. Dit maakt de keuze voor een kwalitatieve (open) onderzoeksbenadering een verantwoorde keuze.

#### **4.2 Respondentselectie**

Voor dit onderzoek zijn respondenten doelgericht geselecteerd volgens het principe van *Purposive Sampling* (doelgerichte selectie). *Purposive Sampling*, ook wel *Judgement Sampling* genoemd, is de bewuste keuze van de onderzoeker om data te verzamelen op basis van de eigenschappen van potentiële informanten (Tongco, 2007). Echter door een aantal pragmatische keuzes die, ten aanzien van respondentselectie, gedurende de dataverzameling zijn gemaakt, is in zekere mate afgeweken van de zuivere vorm van *Purposive Sampling*, zoals Tongco (2007) dit beschrijft, maar de werkwijze wordt in essentie wel gehanteerd. Wat dit specifiek voor het voorliggend onderzoek betekent, is hieronder uiteengezet.

Geselecteerde respondenten komen uit een groep van 750 leidinggevendenden binnen het UMC Utrecht. Ruim 80% van deze groep hebben het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* reeds afgerond, neemt nu deel aan het programma, of gaat in de komende periode starten (Voortgangsrapportage *Connecting Leaders*, 2018). Een resterende 20% heeft of om specifieke redenen (naderen van pensioengerechtigde leeftijd of langdurige afwezigheid wegens ziekte) niet deelgenomen, of staat op de wachtlijst en zal in 2019 participeren (Voortgangsrapportage *Connecting Leaders*, 2018). Meer specifiek bestaat de respondentengroep uit leidinggevendenden, die deel hebben genomen aan het trainingsprogramma en het volledige traject hebben doorlopen. Om dit te garanderen zijn trainingsgroepen geselecteerd, die in het jaar 2016 gestart zijn, en uiterlijk in het najaar van 2017 de leiderschapstrainingen hebben afgerond. Deze keuze maakt het mogelijk een volledig beeld te geven van de bijdrage die de leiderschapstraining levert aan het leiderschapsgedrag.

In samenspraak met de scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht en de opdrachtgever van dit onderzoek, is de keuze gemaakt om de focus te leggen op direct leidinggevendenden uit Kertraject 1 '*Fundament van leiderschap*' (maximaal drie jaar ervaring als leidinggevende) en direct leidinggevendenden uit Kertraject 2 '*Leiderschap, the next level*' (meer dan drie jaar leiderschapservaring). Deze keuze wordt gerechtvaardigd door een tweetal argumenten. Enerzijds is gekozen voor direct leidinggevendenden, omdat zij (naar verwachting) het meest acteren binnen de setting van de operationele werkvloer. Dit in tegenstelling tot middenkader leidinggevendenden, die zich hoger in het hiërarchische organogram bevinden. De verwachting van de onderzoeker is dat direct leidinggevendenden meer gebruik zullen maken van hetgeen is aangereikt in de training vanwege de aard van hun activiteiten en de medewerkers, die zij aansturen, in de alledaagse praktijk. Vermoedelijk zijn de (individuele) opbrengsten van de leiderschapstrainingen hierdoor het hoogst en het duidelijkst zichtbaar. Als direct leidinggevendenden zijn zij namelijk vaker fysiek aanwezig op de werkvloer en sturen zij direct medewerkers en/of andere leidinggevendenden aan: zij staan 'meer met hun voeten in de klei'. Dit maakt onderzoek naar hen interessant. Anderzijds is getracht om de (organisatie)context waarbinnen de leidinggevendenden acteren, zoveel mogelijk hetzelfde (of vergelijkbaar) te houden en daarmee mogelijke vertekeningen in de onderzoeksgegevens tegen te gaan. Dit is bewerkstelligd door de onafhankelijke variabele (leiderschapstraining) binnen dit onderzoek

voor elke respondent min of meer hetzelfde te houden. Hierdoor geven respondenten betekenis aan de inhoud en vorm van dezelfde interventie, namelijk leiderschapstraining voor direct leidinggevenden uit beide Kerotrajecten.

Waar het aanvankelijk de bedoeling was, alleen leidinggevende medisch specialisten en/of verpleegkundigen als doelgroep voor het onderzoek te selecteren, om de reden dat deze groep sterke overeenkomsten heeft bij het gebruiken of inzetten van leiderschapsgedrag bij de dagelijkse uitvoering van hun werk, bleek dit niet mogelijk. Differentiatie naar één specifieke beroepsgroep was, gezien het aantal leidinggevenden binnen één doelgroep die het programma hebben afgerond, niet mogelijk. Daarom is de respondentengroep heterogeen en bestaat uit leidinggevenden uit verschillende beroepsgroepen, waaronder twee dominante groepen: verpleegkundigen (teamleiders en unithoofden) en onderzoekers (medisch-, chemisch- of biologische (hoofd)analisten).

Uiteindelijk heeft de onderzoeker, in samenwerking met één van de opdrachtgevers en tevens de programmamanager van *Connecting Leaders*, contact opgenomen met 18 deelnemende leidinggevenden uit Kerotraject 1 en 18 leidinggevenden uit Kerotraject 2, die allen voldeden aan bovengenoemde criteria. In de vorm van één centrale e-mail zijn de leidinggevenden benaderd met de vraag of zij wilden deelnemen aan het onderzoek. Deze mail is opgesteld door de onderzoeker en nagekeken en aangepast door een communicatieadviseur van het UMC Utrecht, waarna, via het centrale mailaccount van het leiderschapsprogramma, de 36 uitnodigingen zijn verstuurd (zie appendix 1 voor een kopie van deze uitnodigingsmail). Leidinggevenden, die niet gereageerd hebben op deze uitnodiging, hebben éénmaal (een week later) een herinneringsmail gekregen. Uiteindelijk is, op basis van beschikbaarheid van respondenten, een interviewplanning gemaakt en is gesproken met zes direct leidinggevenden uit Kerotraject 1 en tien direct leidinggevenden uit Kerotraject 2.

## **4.3 Dataverzameling**

### **4.3.1 Instrumenten**

Ten behoeve van dit onderzoek is, aan de hand van semigestructureerde interviews, inzichtelijk gemaakt wat de meningen, ervaringen en gedragingen zijn van leidinggevenden van het UMC Utrecht. Deze vorm van interviewen maakt het mogelijk het verhaal, dat respondenten vertellen, zo waarheidsgetrouw mogelijk vast te leggen. Daarnaast wordt hierdoor voldoende ruimte geboden aan de beïnvloedende werking van de onderzoekscontext (Boeije, 2012). Bij semigestructureerde interviews zijn centrale concepten geoperationaliseerd middels een topiclijst. Hierdoor kunnen thema's worden aangestipt, die de onderzoeker belangrijk vindt. Daarnaast bestaat ruimschoots de gelegenheid om andere (onverwachte) gespreksonderwerpen aan de orde te stellen, die mogelijk interessante informatie op kunnen leveren. Dit geeft de onderzoeker de nodige ruimte en flexibiliteit om af te wijken van het interviewprotocol (Boeije, 2012).

De topiclijst is besproken met de scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht en een tweetal P&O directieleden van het UMC Utrecht (managers), waardoor empirische en theoretische inzichten uit de

wetenschappelijke literatuur beter vertaald konden worden naar de specifieke context van dit onderzoek. Vervolgens is de topiclijst besproken met twee universitaire collega's en twee leidinggevendenden, allen werkzaam binnen de setting van een ziekenhuis. Hiermee is getest of vragen niet onnodig complex waren, en of zij aansloten bij de belevingswereld van respondenten. Waar nodig zijn vragen aangepast. Dit betrof vooral vragen, waarbij de respondent zich geen duidelijke voorstelling kon maken van het doel van de vraag. Met andere woorden vragen waarbij extra uitleg nodig was. Met name vragen met betrekking tot *Opportunity* bleken lastig, en, zelfs na aanpassing, bleken deze vragen later, tijdens de interviews, regelmatig meer uitleg nodig te hebben. Uiteindelijk werd ook uit deze gesprekken duidelijk hoeveel tijd een interview, bij benadering, in beslag nam (45-60 min).

De definitieve versie van de topiclijst is in de bijlagen toegevoegd (zie appendix 2). De topiclijst is samengesteld naar aanleiding van de centrale vraag- en doelstelling, die aan de basis staat van dit onderzoek en belicht tevens de deelvragen die hieruit voortkomen. Zij is ingedeeld in vijf secties. Het begint met een introductie, waarin de onderzoeker het interviewprotocol uiteenzet en de respondent uitnodigt te vertellen over zichzelf en over zijn of haar rol als leidinggevende. Deze vragen hebben als doel: het helder in kaart brengen van de aard van de werkzaamheden van de leidinggevende, zicht te krijgen op het aantal medewerkers dat hij of zij dagelijks aanstuurt en aan wie de leidinggevende zelf verantwoording aflegt. Vervolgens wordt, middels een tweetal vragen, ingegaan op het concept leiderschapstraining. Leidinggevendenden wordt gevraagd te reflecteren op hun houding ten aanzien van de training (*'Hoe heeft u de leiderschapstrainingen ervaren?'*) en op wat zij, naar hun mening, geleerd hebben (*'Wat is het belangrijkste dat u geleerd heeft?'*). Hiermee is getracht duidelijk te krijgen welke trainingsactiviteiten binnen de training daadwerkelijk een bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling en verbreding van leiderschapsgedrag. Ten derde wordt de respondent gevraagd te reflecteren op de concepten taak- en relatiegericht leiderschapsgedrag, waarbij beide typen gedrag worden omschreven, zoals deze ook binnen *Connecting Leaders* en het ziekenhuis gehanteerd worden. Ter concretisering en verduidelijking van leiderschapsgedrag, is doorgevraagd middels de gedragscomponenten van Yukl et al. (2002) en Yukl (2012). Ook wordt ingegaan op concrete gedragsveranderingen naar aanleiding van de leiderschapstrainingen, en wordt respondenten verzocht deze te illustreren met concrete praktijkvoorbeelden en/of situatieschetsen.

Ten vierde wordt respondent gevraagd een verklaring te geven voor eventuele gedragsveranderingen: *'Wat doet u nu anders, na de leiderschapstraining? / Nu u de leiderschapstrainingen heeft afgerond, merkt u dat er iets is veranderd en waaraan schrijft u die verandering(en) toe?'* Als het beantwoorden van deze vragen (te) lastig blijkt, kan de vraag *'Hoe deed u dit voorheen?'* een respondent verder op weg helpen. Deze vraag dient als overgang naar de reflectie op *Ability* (*'Heeft u meer kennis en vaardigheden om leiderschapsgedrag te kunnen vertonen?'*), *Motivation* (*'Vindt u het nu belangrijker om leiderschapsgedrag te willen vertonen?'*) en *Opportunity* (*'Heeft u meer kansen/mogelijkheden om leiderschapsgedrag te kunnen vertonen?'*), die een meer gedetailleerde verklaring kunnen geven. Tot slot wordt gevraagd of er, los van eerder besproken zaken, nog andere factoren een rol spelen (*'Spelen andere factoren een rol?'*).

### 4.3.2 Procedure

De procedure van dataverzameling bestond uit het inzichtelijk maken van meningen en ervaringen, over de bijdrage van de trainingen uit het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, aan het leiderschapsgedrag van de leidinggevendenden, en hun visie op verklarende mechanismen *Ability*, *Motivation* en *Opportunity*. Respondenten zijn geïnterviewd op een tijdstip en locatie van hun keuze. Bij aanvang van elk interview is toestemming gevraagd aan de respondent, of de onderzoeker het gesprek mocht opnemen voor onderzoeksdoeleinden. Hierbij is nadrukkelijk aangegeven, dat de respondent op elk gewenst moment het gesprek en/of de opname kon stopzetten. Geen van de respondenten heeft aangegeven dat zij problemen hadden met het opnemen van het interview.

Ten behoeve van uniformiteit is voor het interviewen van respondenten een interviewprotocol opgesteld. Dit 'concreet uitgeschreven stappenplan', (zie appendix 2 voor dit interviewprotocol) beschrijft, ten aanzien van het interviewproces, de volgende stappen: introductie van de onderzoeker, beschrijving van het onderzoek, opbouw en tijdsduur van het interview en de uiteindelijke verwerking van de onderzoeksgegevens. Voordat de inhoudelijke behandeling van de topiclijst werd gestart, is dit interviewprotocol doorlopen en vervolgens bij de respondenten gecheckt of er nog vragen waren aangaande de onderzoeker of het onderzoek in zijn geheel. Ook werd nogmaals benadrukt, dat deelname aan het onderzoek gebeurde op vrijwillige basis en dat opname van het interview te allen tijde gestopt kon worden. Hiermee is voldaan aan de eis van *Informed consent* (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013). Respondenten hebben bewust toestemming gegeven om de onderzoeksgegevens te gebruiken voor het doel waarvoor ze verzameld zijn, op basis van hun kennis over de aard en het doel van de dataverzameling. Na het doorlopen van de topiclijst, werd elk interview afgesloten met de mogelijkheid tot het stellen van vragen en is de respondent nogmaals verzekerd, dat informatie niet te herleiden zou zijn naar het individu. Tot slot zijn respondenten in de gelegenheid gesteld, het transcript van het interview in te zien. Hierbij heeft één respondent de wens uitgesproken, daadwerkelijk gebruik te maken van deze mogelijkheid, wanneer de onderzoeker gebruik zou maken van gevoelige passages en/of citaten uit het interview. Uit privacyoverwegingen en de relevantie voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, heeft de onderzoeker deze informatie niet verder meegenomen in het onderzoek.

### 4.4 Data-Analyse

In totaal zijn, in een periode van ongeveer vier weken (22 mei t/m 26 juni 2018), gegevens verzameld. Binnen deze vier weken zijn de interviews afgenomen, getranscribeerd, geanonimiseerd en gearhiveerd.

Nadat, door de onderzoeker, was vastgesteld, dat er geen nieuwe, relevante onderzoeksgegevens meer aan het licht kwamen, is gestart met de data-analyse. Bij dit proces hebben de centrale concepten, zoals uiteengezet in de theoretische verantwoording van dit onderzoek, een prominente rol gespeeld. Zo zijn bij aanvang, gebaseerd op de literatuur, codes opgesteld om transcripten te kunnen analyseren en interpreteren. Uit onderzoek van o.a. Hsieh en Shannon (2005) en Van Staa en De Vries (2010) blijkt, dat theoretisch coderen vaker wordt toegepast bij kwalitatief onderzoek. De auteurs spreken zelf van *Directed Content Analysis* (Hsieh & Shannon, 2005 & Van Staa & De Vries, 2010). Dit is een data-analysemethode, die start vanuit de theorie (een meer deductieve

handelingswijze), en waarbij voortdurend ruimte wordt gegeven aan een exploratieve c.q. open wijze van analyseren (een meer inductieve aanpak). Deze manier van analyseren en, met name, de hieruit voortkomende manier van coderen was ook leidend bij de data-analyse van dit onderzoek. Hieronder is verder uiteengezet hoe dit vorm heeft gekregen.

Na transcriptie en het anonimiseren en archiveren van de interviews, zijn de transcripten, middels het computerprogramma NVivo 11, verder onderzocht. Hsieh en Shannon (2005) en Van Staa en De Vries (2010) onderscheiden ten aanzien van de analyse van onderzoeksgegevens, drie stappen in het (theoretische) coderingsproces: (1) de voorbereidende fase, (2) de organisatiefase, en (3) de rapportagefase.

De voorbereidende fase bestond hoofdzakelijk uit het opstellen van codes, en het categoriseren van onderzoeksgegevens (Van Staa & De Vries, 2010). Deze zogenaamde *predetermined codes* (Hsieh & Shannon, 2005) zijn, voorafgaand en ook gedurende het proces van analyse, afgeleid uit de theoretische verantwoording van dit onderzoek. Een primair coderingsschema is opgesteld, dat globaal bestaat uit de centrale thema's 'Leiderschapstraining', 'Gedragsveranderingen', 'Taakgericht en Relatiegericht leiderschapsgedrag', 'Verklarende mechanismen *Ability, Motivation* en *Opportunity*' en 'Overige interessante zaken'. Vervolgens zijn de interviewtranscripten vanuit een hoog abstractieniveau doorgelezen, geïnterpreteerd en gecodeerd aan de hand van NVivo 11. Passages uit interviews, die niet onder een vooraf opgestelde code konden worden geschaard, maar wel van waarde leken, zijn, in eerste instantie, gevat onder de code 'Overige interessante zaken' en bewaard voor analyse op een later tijdstip in de organisatiefase.

In de organisatiefase is gefocust op het hergroeperen en reduceren van de onderzoeksgegevens, met als doel het identificeren van centrale thema's voor analyse op onderlinge samenhang (Van Staa & De Vries, 2010). Binnen deze fase heeft de theorie enerzijds richting gegeven, door de analyse en interpretatie van de onderzoeksgegevens, anderzijds is de theorie, met behulp van de verkregen empirische inzichten, voortdurend kritisch getoetst. Hierdoor is een proces ontstaan, dat volgens Van Staa en De Vries (2010), de nadruk heeft gelegd op: (1) het identificeren van parallellen tussen theorie en empirie, (2) het verfijnen van de theorie en/of (3) het verwerpen van (delen van) de theoretische concepten. Zo zijn, gedurende het proces van data-analyseren, de *predetermined codes* continu geëvalueerd op toepasbaarheid en bruikbaarheid en, waar nodig, aangepast en verder uitgediept, door nieuwe categorieën toe te voegen en subcategorieën te vormen. Voorbeelden van dit proces zijn te vinden in de verdere uitsplitsing van 'Leiderschapstraining', 'Gedragsverandering(en)' en de categorieën binnen 'Verklarende mechanismen *Ability, Motivation* en *Opportunity*'. Bovendien zijn passages, die in de voorbereidende fase onder de code 'Overige interessante zaken' zijn geplaatst, alsnog inductief gecodeerd in de organisatiefase. Hieruit zijn een aantal geheel nieuwe codes voort gekomen: 'Samenwerkingsrelatie(s) of eilandjescultuur', 'Hogere managementlagen', 'Borging leiderschapsprogramma', 'Samen Voor de Patiënt (SVP)' en 'Situatie vóór *Connecting Leaders* (Zembla)'. Op basis van bovenstaand proces, is een secundair coderingsschema opgesteld.

In de rapportagefase zijn beide coderingsschema's (primair en secundair) naast elkaar gelegd, kritisch bekeken en samengevoegd. Zie de bijlagen (appendix 3) voor dit coderingsschema. Dit ten behoeve van de helderheid van

de presentatie in het resultatenhoofdstuk (zie hoofdstuk 5). Binnen dit hoofdstuk zijn de onderzoeksgegevens, aan de hand van hoofd- en subcategorieën met relevante citaten van, en/of vergelijkingen tussen, respondenten, gepresenteerd als resultaten.

#### **4.5 Kwaliteit van het onderzoek**

Volgens Boeije (2012) gaat het bij de kwaliteit van onderzoek over de kritische reflectie op de nauwkeurigheid van het proces, in relatie tot de verzameling van onderzoeksgegevens. Betrouwbaarheid en validiteit zijn begrippen die doorgaans in één adem worden genoemd als het gaat om de kwaliteit (Boeije, 2012). Hieronder is gereflecteerd op hoe kwaliteit vorm krijgt binnen dit onderzoek.

##### **4.5.1 Betrouwbaarheid**

Het begrip betrouwbaarheid slaat binnen onderzoek op het uitsluiten van de beïnvloeding van waarnemingen, door toevallige vertekeningen en/of systematische fouten, in hetgeen dat de onderzoeker wil onderzoeken (Boeije, 2012 & Van Zwieten & Willems, 2004). Boeije (2012) beschrijft bij betrouwbaarheid twee vormen: externe en interne betrouwbaarheid.

Externe betrouwbaarheid betreft de herhaalbaarheid van onderzoek (Boeije, 2012). Binnen dit onderzoek is herhaalbaarheid zo veel mogelijk geborgd, door uitgebreid te verwoorden hoe het onderzoek methodologisch in elkaar zit en is openheid gegeven over welke stappen zijn genomen, hoe deze stappen zijn gezet en welke keuzes hieraan ten grondslag hebben gelegen (Boeije, 2012). Met deze helderheid en transparantie is het mogelijk om toekomstig onderzoek, onder andere omstandigheden, op dezelfde wijze uit te voeren. Daarnaast zijn de instrumenten, die binnen dit onderzoek zijn ingezet om de onderzoeksgegevens te verzamelen en te analyseren, zoveel mogelijk gestandaardiseerd en volledig ter beschikking van de lezer gesteld. Volgens Boeije (2012) draagt de standaardisatie van methode, ten behoeve van de verzameling van onderzoeksgegevens, bij aan de betrouwbaarheid van onderzoek. Concrete uitwerkingen hiervan zijn o.a. het hanteren van een vooropgestelde topiclijst, een interviewprotocol en de coderingsschema's (zie wederom appendix 2 & 3). Hierdoor zijn, binnen elk interview, dezelfde thema's of topics behandeld (inhoudelijke standaardisatie), zijn respondenten tijdens de interviews op eenzelfde wijze benaderd (proces standaardisatie) en zijn de verkregen onderzoeksgegevens op dezelfde manier geanalyseerd (analyse standaardisatie).

Interne betrouwbaarheid heeft betrekking op het elimineren van mogelijk aanwezige vertekeningen van onderzoeksgegevens, door beïnvloeding door de aanwezigheid van de onderzoeker (Boeije, 2012 & Van Zwieten & Willems, 2004). Binnen dit kwalitatieve onderzoek, krijgt interne betrouwbaarheid vorm, doordat de onderzoeker respondenten heeft geïnterviewd in een vertrouwde en besloten omgeving: tijdstip, en ook locatie (binnen het UMC Utrecht), zijn door leidinggevenden zelf bepaald. Hiermee is getracht, de kans op sociaal wenselijk gedrag, zo veel mogelijk te reduceren. Daarbij heeft de onderzoeker zoveel mogelijk objectiviteit betracht bij het afnemen van de interviews, door zo min mogelijk te sturen, open vragen te stellen en de LSD-formule (*Luisteren, Samenvatten & Doorvragen*) toe te passen. Hierdoor is nadrukkelijk gebruik gemaakt van informatie, die respondenten zelf naar voren brachten. Eventuele beïnvloeding door de onderzoeker is hiermee zoveel mogelijk vermeden. De interviews zijn opgenomen middels de opnamefunctie van een smartphone en



soms zijn korte aantekeningen toegevoegd, om belangrijke passages van contextbeschrijving te voorzien, zodat, achteraf, de informatie beter te duiden was. Tot slot zijn de interviews nageluisterd en letterlijk getranscribeerd. Hierdoor was het mogelijk om dicht bij de woorden en belevingswereld van respondenten te blijven. Al deze maatregelen dragen bij aan het beperken van de invloed van de onderzoeker en daarmee aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2012).

#### **4.5.2 Validiteit**

Validiteit is de mate, waarin een onderzoeker daadwerkelijk meet wat hij of zij wil meten (Boeije (2012)). Hierbij is het van belang, dat een onderzoeker het maken van systematische fouten zoveel mogelijk vermijdt. Het begrip omvat twee dimensies, namelijk: interne- en externe validiteit. Hieronder zijn beide vormen van validiteit nader uitgewerkt en toegelicht in relatie tot dit onderzoek.

Met interne validiteit of *Credibility* (Lincoln & Guba, 1985) wordt de betrouwbaarheid van de gehanteerde methode en technieken bedoeld, die bijdragen aan de onderzoeksresultaten en de uiteindelijke gevormde conclusies (Boeije, 2012 & Van Zwieten & Willems, 2004). In beginsel is interne validiteit binnen dit onderzoek gewaarborgd door de afwisseling van dataverzameling en data-analyse. Hierdoor zijn de verkregen onderzoeksgegevens en tussentijdse interpretaties hiervan, continue kritisch geëvalueerd. Deze constante toetsing van de werkelijkheid aan theoretische ideeën of concepten werkt volgens Boeije (2012) validiteit verhogend. Daarnaast is getracht, zo dicht mogelijk bij het verhaal van de respondent te blijven (de primaire bron). De transcripten van de semigestructureerde interviews, vormen in zekere zin de uitkomsten van dit onderzoek. Conclusies, geformuleerd naar aanleiding van deze uitkomsten, zijn hiermee volledig gebaseerd op de letterlijke citaten van leidinggevend. Ook dit werkt volgens Boeije (2012) validiteit in de hand. Tot slot zijn respondenten in de gelegenheid gesteld om, na het interview, een concrete uitwerking van het interview (interviewtranscript) in te zien en waar nodig, te corrigeren, aan te vullen of te verwijderen, waarna deze informatie voor dit onderzoek verder buiten beschouwing is gelaten. Volgens Lincoln en Guba (1985) heeft dit positieve invloed op de *Credibility* of interne validiteit van dit onderzoek. Zoals eerder vermeld heeft één respondent aangegeven hier daadwerkelijk gebruik van te willen te maken, indien specifieke passages of citaten zouden worden gebruikt voor het onderzoek. De overige respondenten hebben aangegeven hier geen gebruik van te willen maken.

Externe validiteit omvat de mate waarin specifieke onderzoeksresultaten te generaliseren zijn naar andere contexten (Boeije, 2012). Hierbij gaat het, binnen kwalitatief onderzoek, niet zozeer om de mate van generaliseerbaarheid, maar vooral over hoe de onderzoeker ervoor zorgt dat er verantwoord gegeneraliseerd kan worden (Jansen, 2012). Bij dit onderzoek is het een feit, dat de specifieke context een belangrijke invloed heeft op de uitkomsten. Hierdoor is statistische generaliseerbaarheid niet van toepassing. De gehanteerde kwalitatieve benaderingswijze, maakt het daarom onmogelijk om te generaliseren naar een andere en/of grotere respondenten populatie. Om toch te kunnen voldoen aan de inspanningsverplichting die Jansen (2012) beschrijft, is binnen dit onderzoek rekening gehouden met de zogenaamde analogische generaliseerbaarheid. Dit betreft de mate waarin de specifieke uitkomsten uit dit onderzoek van toepassing kunnen zijn binnen andere,

vergelijkbare situaties en/of contexten (Lincoln & Guba, 1985). Dit wordt door de auteurs ook wel *Transferability* genoemd. *Transferability* is, binnen dit onderzoek, gewaarborgd door het opnemen van een apart hoofdstuk, waarin de context van het onderzoek gedetailleerd beschreven wordt. Dit vergroot volgens Lincoln en Guba (1985) de externe validiteit, doordat lezers (andere) handvatten worden aangereikt, om een vergelijking te kunnen trekken met hun eigen specifieke onderzoekscontext.

## 5. Resultaten

Na het coderen van zestien interviews met direct leidinggevendenden van het UMC Utrecht, het analyseren en interpreteren van de verkregen onderzoeksgegevens, is het mogelijk om de resultaten te presenteren, die aan de basis staan van het beantwoorden van de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

Ten behoeve van de inzichtelijkheid, is dit hoofdstuk onderverdeeld in drie centrale thema's. Deze thema's volgen de theoretische verantwoording van dit onderzoek. Allereerst wordt inzichtelijk gemaakt, hoe leidinggevendenden reflecteren op de verandering in taak- en/of relatiegericht leiderschapsgedrag naar aanleiding van de gevolgde leiderschapstraining van *Connecting Leaders* (5.1). Vervolgens is nader ingegaan op wat leidinggevendenden als verklaringen geven, voor de wijze waarop de training een bijdrage levert aan leiderschapsgedrag (5.2). Aan de hand van *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* is uitgelegd op welke aspecten van leiderschap de training invloed heeft en al dan niet zorgt voor bevordering van leiderschapsgedrag. Tot slot is dieper ingegaan op de meningen en ervaringen van leidinggevendenden in relatie tot concrete trainingsactiviteiten, die dit gestimuleerd hebben, uit het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* (5.3).

### 5.1 Verandering(en) in leiderschapsgedrag

Uit de resultaten is gebleken, dat er verschillen zijn in de wijze waarop direct leidinggevendenden aankijken tegen de gedragsverandering, die de training teweeg heeft gebracht. Frequent geven zij aan zich door leiderschapstraining gestimuleerd te voelen om taken anders aan te pakken. Dit heeft als direct gevolg dat zij ook andere vormen van gedrag zijn gaan vertonen. Van een substantiële verandering is echter, volgens leidinggevendenden, niet zozeer sprake, het zijn meer subtiele veranderingen in uitingen van gedrag. Zij vertellen dat de training vooral bewustwording vergroot, waardoor zij meer leiderschapsgedrag laten zien. Dit betreft zowel taak- of resultaatgericht leiderschapsgedrag als relatie- of mensgericht leiderschapsgedrag. Het overgrote deel van de respondenten legt hierbij de nadruk op relatie- of mensgericht leiderschapsgedrag. Een kleine groep geeft aan, dat de training hen ook heeft gestimuleerd in het uiten van gedrag, dat valt onder taak- of resultaatgericht leiderschapsgedrag. Er zijn hierbij geen noemenswaardige verschillen gevonden tussen respondenten uit Kerntraject *'Fundament'* of *'Next Level'*, specifieke beroepsgroepen of functies. In de vervolgttekst is besproken, welke vorm van leiderschapsgedrag de training bij deze leidinggevendenden heeft gestimuleerd.

#### *Mens- of relatiegericht leiderschapsgedrag*

Respondenten vertellen dat zij, na het volgen van de leiderschapstraining, meer gericht zijn op de band of relatie met anderen. Hierbij refereren zij met name aan de verstandhouding met hun medewerkers. Het overgrote deel van hen vertelt dat zij hiermee al, voor het volgen van de training, bezig waren. Enkelen geven echter ook aan vóór de training minder oog te hebben gehad voor de onderlinge verstandhoudingen. Veel direct leidinggevendenden vertellen dat zij zich, door leiderschapstraining, bewuster zijn geworden van de 'menselijke kant' van de arbeidsrelatie met hun medewerkers.

*"Of dat, ik ben zelf eigenlijk, wat ik net ook al zei. Gewoon doorpakken en resultaten boeken zeg maar. Maar niet iedereen is altijd instaat om net zo snel te schakelen als dat jij dat misschien bent. Hè, dus ik ben me wel echt*

*bewust geworden van dat, het is niet vanzelfsprekend, is dat iedereen er zo in zit zoals jij er zelf in zet. Hè en dat het soms belangrijk is om, in dit geval dus, net wat meer tijd te bieden aan het uitleggen van een probleem of waar je naartoe wilt of wat dan ook. Voordat je meteen in de actie modus springt.” (Direct leidinggevende R008, Hoofdanalist)*

*“Ik doe het denk ik bewuster. Ik deed het hiervoor wel, maar waar ik hiervoor voor mezelf last van had. Dat ik mijn resultaten en doelstellingen te snel wilde halen, mijn UMC doelen. En de kaders snel of nou ja snel, maar vooruitstrevend en snel ingericht wilde hebben. En dat ik, dat ik niet altijd in de gaten had omdat de mensen er zelf ook niet altijd mee kwamen, of ze nou wel. Of die voorwaarden wel klopten, om het allemaal goed ingeregeld te krijgen. En dat pols ik nu veel vaker, dat toets ik vaker. En ik geef nu ook vaker terug wat mijn ervaringen zijn, want of ze nou goed zijn of minder goed. Dan haal ik er ook vaak uit wat zij er allemaal van vonden.” (Direct leidinggevende R001, Unithoofd, Verpleegkunde)*

Leidinggevendens vertellen ook dat zij, vóór het volgen van de leiderschapstraining, eerder geneigd waren om bepaalde privé- of werk gerelateerde problemen van medewerkers zelf op te lossen. Meerdere malen wordt gesproken over het proces van ‘een aapje op de schouder nemen’. Hiermee bedoelen leidinggevendens dat zij zich eigenaar van het probleem maakten en dikwijls werden opgezadeld met de problemen van anderen. De leiderschapstraining heeft inzicht verschaft in bepaalde processen van sociale interactie tussen leidinggevendens en medewerkers, waardoor zij beter in staat zijn eigenaarschap bij de medewerker te stimuleren. Dit uit zich in gedragingen, die betrekking hebben op het actief sturen op eigenaarschap en het (actiever) faciliteren c.q. ondersteunen van medewerkers bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

*“Dat ik meer doorvraag en niet meer de verantwoordelijkheid voor alles op mijn schouders ga nemen. Doorvragen van: ‘waarom ervaar je dat zo?’ Vaak willen mensen alleen maar gehoord worden. Hoeven ze niet eens een pats klaar oplossing we hebben probleem, daar lopen we tegenaan. Vaak ligt er een hele problematiek onder, waarom mensen zo zijn. Dus zulke momenten, als je dan gaat doorvragen van oké en waarom zo en waarom zus en bla, bla, bla. Ook het samenvatten van het geheel en dan kom je dus uiteindelijk een stuk verder. En dat heb ik, probeer ik, nog steeds toe te passen. En het werkt echt goed. Ja, dat zijn maar een paar dingetjes om te zeggen van ja dat heb ik eigenlijk wel geleerd.” (Direct leidinggevende R004, Teamleider, Verpleegkunde)*

*“Maar dat ik ook, wat ik tijdens het traject heb gezien dat ik alles nog zelf doe. Alles nog zelf oplos, en hen dus eigenlijk geen verantwoordelijkheid geef daardoor. Dus dat is denk ik echt wel iets wat ik echt geleerd heb.” (Direct leidinggevende R009, Analist)*

Daarnaast is gebleken dat de leiderschapstraining heeft bijgedragen aan het stimuleren van effectieve communicatie tussen leidinggevendens en hun superieuren, collega’s en medewerkers binnen het ziekenhuis. Respondenten geven aan, dat zij voorheen minder snel geneigd waren om het gesprek met anderen aan te gaan over zaken die hen aan het hart gingen. Na de leiderschapstraining durven zij dit beter en vaker (zowel in een formele als informele setting). De training heeft hen, op het gebied van gesprekstechnieken en -vaardigheden, meer inzichten en handvatten geboden. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan het geven van feedback, het beter kunnen benoemen van moeilijke kwesties, het toetsen van aannames, het creëren van meer en tijd en aandacht om beter te kunnen luisteren naar medewerkers, het samenvatten van besproken informatie en het consequenter doorvragen naar dieperliggende oorzaken. Door deze nieuwe inzichten en handvatten voelen zij zich gestimuleerd op anderen af te stappen met een probleem, zich open te stellen en transparanter te communiceren. Dit blijkt uit de vele praktijkvoorbeelden die zij geven.

*“Mijn gespreksvoeringen. Ik blijf echt meer bij mijzelf, zeg maar (...). Een stukje, even heel praktisch, luisteren, samenvatten en doorvragen. Dat zit er nu bij mij zo ingebakken. Dat je continu hè, dat gesprek wat je aanhoort, vervolgens samenvatten en weer doorgaat naar het volgende punt. En dat ik eigenlijk tijdens zo’n gesprek niet echt in de lead ben, maar mijn medewerker of medewerkers. En dat je je medewerker echt het gesprek soort van*

*bijna laat leiden, en ik stel zo nu en dan eens even een vraag. En dan komen eigenlijk de mooiste punten naar boven. Vanuit die medewerker.” (Direct leidinggevende R010, Teamleider, Verpleegkunde)*

*“Maar ik denk wel dat dat stukje van hoewel of wel ja dat luisteren en toch af en toe doen wat medewerkers eigenlijk willen dat je doet. Terwijl ik zelf dus, zoals ik net ook al zei, van ja hoezo? Ik heb ook niet iemand nodig die mij de hele tijd vraagt van gaat het wel? Lukt het wel? Ik was meer geneigd om vanuit mijzelf te denken. Ik ben heel erg oplossingsgericht of meedenkend. En dat dan, dan voelen ze zich, dan voelen mensen zich soms ook niet gehoord. Dat kreeg ik ook wel eens terug. Dat ze zeiden van ja, weet je, ik was helemaal niet op zoek naar oplossingen, maar als je me gewoon even serieus neemt en naar me luistert dat is eigenlijk al voldoende.” (Direct leidinggevende R006, Unithoofd, Verpleegkunde)*

Andere aanwijzingen, die duiden op het aanzetten tot mens- of relatiegericht leiderschapsgedrag, zijn gelegen in het feit dat leidinggevend, na het volgen van de leiderschapstraining, meer taken en verantwoordelijkheden proberen te delegeren. Zij vertellen dat zij, vóór het volgen van de training, eerder geneigd waren om coördinerende activiteiten voornamelijk zelf op te pakken of door senior-medewerkers op de afdeling uit te laten voeren. Zij zijn meer ontspannen in hun rol als leidinggevende, waardoor zij hun medewerkers gemakkelijker vertrouwen kunnen geven. Ook geven zij aan dat zij beter en vaker in kunnen schatten wat een medewerker wil of nodig heeft, waardoor zij beter op diens behoeften in kunnen spelen. Ze trachten dit te bewerkstelligen door zichtbaar(der) te zijn voor medewerkers en meer rondjes te lopen op de afdeling, vaker persoonlijk contact te maken en hen actief te ondersteunen, te faciliteren en begeleiden. Volgens leidinggevend, geven medewerkers dit ook zelf aan en/of worden deze zaken besproken tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken.

*“Alles moet perfect en alles moet goed, ik kan veel beter los laten. Ik kan ook veel beter delegeren. En, als ik het, iemand iets heb gevraagd, dan heb ik er ook vertrouwen in zeg maar. Dat ik dingen los kan laten. En dan wil ik natuurlijk, en dat doe je altijd wel. Van iets delegeren, dat je iets weer terugkoppelt van hoe is het nou en zo. Weet je, dat met name.” (Direct leidinggevende R005, Teamleider, Verpleegkunde)*

*“Ja, nou ja wat ik meer heb gedaan is, dat ik meer heb gedelegeerd. Ik merkte ook wel dat ik het werk best wel bij mij tot hier zat. Maar dat ik ook dus, eigenlijk dus ook altijd, ook wat ik tijdens het traject heb gezien dat ik alles nog zelf doe. Alles nog zelf oplos, en hun dus eigenlijk geen verantwoordelijkheid geef daardoor. Dus dat is denk ik echt wel iets wat ik echt geleerd heb en anders doe nu.” (Direct leidinggevende R009, Analist)*

#### *Taak- of resultaatgericht leiderschapsgedrag*

Een absolute minderheid van de respondenten geeft aan dat training, naast de positieve effecten op relatie- of mensgericht leiderschapsgedrag, ook een positief stimulerende invloed heeft op taak- of resultaatgericht leiderschapsgedrag. Opvallend is ook, dat er door veel leidinggevend over een ander verandertraject, genaamd ‘Samen Voor de Patiënt’ (SVP) wordt gesproken. Respondenten zijn van mening dat dit traject heeft veel heeft bijgedragen aan het sturen op resultaten en doelstellingen bij medewerkers, team, afdeling, divisie of het ziekenhuis in zijn algemeenheid. In relatie tot *Connecting Leaders* vertellen enkelen dat er, vóór de training, bij hen wel eens onduidelijkheden waren in de (nieuwe) strategische doelstellingen van het UMC Utrecht en de vertaling hiervan naar de doelen voor hen zelf en voor hun afdeling. Hierdoor waren zij niet altijd in staat de juiste koers te varen, omdat zij niet wisten wat ze precies dienden te communiceren over prioriteiten, resultaten en doelstellingen. Door het leiderschapsprogramma is het hen duidelijker geworden wat de nieuw te bevaren koers is. Zij geven echter wel aan, dat er nog steeds veel vragen en onduidelijkheden zijn over de exacte uitwerking daarvan. Desalniettemin voelen zij zich, na het volgen van de training, op dit vlak meer gesteund en gestimuleerd, wat zich uit in het beter kunnen uitdragen van de visie van het UMC Utrecht, het uitzetten van een duidelijke(re)

koers binnen hun afdeling en het communiceren over prioriteiten, resultaten en doelstellingen richting medewerkers.

*“Om maar een voorbeeld te geven de (...), daar zit één zeg maar chef de kliniek bij, waarmee ik samen zeg maar de strategie, de koers, goed mee uitzet voor deze afdeling. Dat ik bij tijd en wijlen, op bepaalde pijlmomenten toets vind je dat we op de goede koers bezig zijn? En vind je dat mijn rol zich daartoe verhoudt? En dan heeft Connecting Leaders daar wel de start mee gemaakt.” (Direct leidinggevende R001, Unithoofd, Verpleegkunde)*

*“Doelstellingen, van eigenlijk, want eigenlijk was ik het helemaal niet gewend om doelen te stellen. Dus dat heeft me er toe gezet om eindelijk eens na te gaan denken: wat ik wil eigenlijk, wat wil ik met mijn team en waar wil ik staan? Dus het heeft me ook echt wel aangewakkerd met dat soort dingen.” (Direct leidinggevende R009, Analist)*

Een aantal leidinggevendens geeft ook aan, dat de leiderschapstraining hen slechts in beperkte mate heeft gestimuleerd om meer leiderschapsgedrag te vertonen. Deze groep is van mening, dat de training nauwelijks tot geen gedragsverandering te weeg heeft gebracht. Opvallend genoeg spreken ook zij over het proces van bewustwording dat de training in gang schijnt te zetten. Ze geven echter geen nadere uitleg over hoe deze bewustwording zich verhoudt tot het uiten van hun leiderschapsgedrag. Met andere woorden: zij zijn niet in staat concreet te verwoorden wat de training met hun leiderschapsgedrag heeft gedaan.

*“Ik weet niet zo goed wat ik anders doe. Het is niet zozeer dat ik dingen anders doe, het is een soort bewustwording en een soort en aanreiken van handigheidjes is. (...). Als we iets geleerd hebben is dat het, denk ik. En voor mijzelf is, dat is niet iets, ik denk niet dat ik per se iets anders ben gaan doen.” (Direct leidinggevende R016, Teamleider, Verpleegkunde)*

*“Ik geef niet anders leiding. Ik geef niet anders leiding, dan ik altijd heb gedaan. Ik ben me wel bewuster van mijn eigen gedrag, ik weet waar ik op kan letten.” (Direct leidinggevende R014, Unithoofd, Verpleegkunde)*

Samengevat is uit de resultaten naar voren gekomen dat leiderschapstraining gedragsveranderingen te weeg heeft gebracht bij direct leidinggevendens. De bijdrage van de training lijkt over het algemeen vooral te liggen in het zich bewuster worden van eigen houding en gedrag in relatie tot hun omgeving. Deze bewustwording kan hierdoor, min of meer, bestempeld worden als een tussenuitkomst. Een tussenuitkomst, die aan de basis staat van het meer tot uiting komen van leiderschapsgedrag en dus de eerder genoemde gedragsveranderingen. Door dit bewustzijn voelen leidinggevendens zich met name gestimuleerd, om meer faciliterend gedrag te vertonen, wat zich uit in het beter ondersteunen, ontwikkelen, (h)erkennen van behoeften en empoweren van hun medewerkers. Dit zijn gedragsvormen die vallen binnen mens- of relatiegericht leiderschapsgedrag. In enkele gevallen wordt ook aangegeven dat leiderschapstraining ook resultaat- of taakgericht leiderschapsgedrag stimuleert. Dit uit zich dan vooral in het verduidelijken van rollen en doelen.

## **5.2 Verklaringen omtrent *Ability, Motivation en Opportunity***

Nu duidelijk is geworden dat leiderschapstraining bijdraagt aan het tot uiting komen van leiderschapsgedrag door middel van bewustwording en dat het vooral invloed heeft op relatie- of mensgericht leiderschap, wordt de vraag belangrijk: Hoe draagt leiderschapstraining dan precies bij aan leiderschapsgedrag? Dit proces wordt in het vervolg verduidelijkt aan de hand van de concepten *Ability, Motivation en Opportunity*.

## Ability

Nagenoeg alle respondenten zijn het met elkaar eens over de bijdrage, die leiderschapstraining levert aan het vergroten van kennis en vaardigheden. Slechts enkelen zijn van mening dat zij zich door de leiderschapstraining niet of in minder mate (verder) ontwikkeld of verbeterd hebben op dit gebied.

*“Nou meer kennis doe je sowieso altijd wel op hoor. Ja meer kennis, weet je het is. Over we hebben, over zoveel teams geleerd, hoe teams werken en hoe dat op elkaar werkt en ja dat is allemaal kennis wat je weer meeneemt.” (Direct leidinggevende R005, Teamleider, Verpleegkunde)*

*“Weet ik niet, ja? Ja, door die scholing? Ja, voor mijn gevoel dus wel. Maar ik weet het niet of mensen dat in de praktijk zien allemaal hoor?” (Direct leidinggevende R006, Unithoofd, Verpleegkunde)*

Binnen de leiderschapstraining worden kennis en vaardigheden op het gebied van leiderschap aangereikt, wat bewustwording initieert bij deelnemers, waardoor zij andere vormen van leiderschapsgedrag vertonen. Deze bewustwording is vooral gelegen in het leerproces, dat de training in gang zet. Leidinggevendens stellen dat zij, door het aanleren van kennis en vaardigheden, nieuwe inzichten krijgen. Door vervolgens actief te oefenen met deze nieuwe inzichten, zowel binnen de training als op de eigen afdeling, worden zij uitgedaagd om uit hun comfortzone te stappen en om het geleerde in de praktijk te brengen. Hiermee wordt een belangrijke vertaling van de theorie naar de organisatiepraktijk gemaakt. Uiteindelijk evalueren en reflecteren de leidinggevendens met docenten, coaches, psychologen en/of andere leidinggevendens op elkaars, en hun eigen handelen. Dit leerproces draagt volgens leidinggevendens bij, aan het beter begrijpen van zichzelf in relatie tot de wereld om hen heen, waardoor zij zich bewuster zijn gaan voelen. Deze bewustwording is grofweg onder te verdelen in bewustwording in relatie tot eigen houding en gedrag, bekwaamheden (of competenties), overtuigingen, en in relatie tot de (organisatie)omgeving.

*“De kernpunten voor mezelf. Is dat ik niet een totaal andere leidinggevende ben geworden, maar wel bewuster ben geworden. Ik ben me op zich altijd wel bewust geweest in waar ik sta, maar toch een stuk bewustwording. Toch nog bewuster naar mezelf, ben ik gaan kijken. En heel veel bewuster geworden van wie ik ben. Ik kan dat niet zomaar veranderen, en dat hoeft ook helemaal niet. Maar je kan wel bepaalde accenten verleggen.” (Direct leidinggevende R015, Teamleider)*

*“Nou meer bewust, ik denk dan echt toch meer de bewustwording. Ik ben toch wel echt wat meer bewuster geworden. Dat ik best wel dingen weet, alleen ja. Ik ben me er meer van bewust van me eigen houding en mijn eigen opstelling zeg maar. Dat is het meer.” (Direct leidinggevende R009, Analist)*

Uit de resultaten komt duidelijk naar voren, dat respondenten het gevoel hebben dat zij meer en beter uitgerust zijn met bepaalde handvatten of praktische tools om meer leiderschapsgedrag aan de dag te kunnen leggen. Met andere woorden: de ‘gereedschapskist’ is (verder) aangevuld. Hierbij wordt hoofdzakelijk gerefereerd aan kennis en vaardigheden op het gebied van mens- of relatiegericht leidinggeven. Een interessant gegeven is dat deze groep wordt gekenmerkt door overwegend direct leidinggevendens uit het kerntraject ‘Fundament’. Enkele concrete praktijkvoorbeelden die zij geven zijn o.a. het geven van meer feedback, het managen van veranderingsprocessen en weerstand bij medewerkers bij deze processen, het voeren van (coaching)gesprekken en het faciliteren, ondersteunen en begeleiden van medewerkers bij hun werkzaamheden. Een kleine minderheid spreekt van kennis en vaardigheden op het gebied van meer resultaat- of taakgericht leiderschap. Het wordt wel een aantal keer benoemd maar zij zijn minder goed in staat concrete praktijkvoorbeelden te

geven, waaruit blijkt dat zij daadwerkelijk kennis en vaardigheden op het gebied van resultaat- of taakgericht leiderschapsgedrag hebben opgedaan.

*“En dat zijn natuurlijk allemaal wel hele goede tools die je mee kunt nemen als startend leidinggevende. En daar heb ik wel van geprofiteerd. Soms denk ik wel eens, waar zal ik dan zijn zonder die tools? Waar beland je dan, nergens denk ik: iets meer zwemmen.” (Direct leidinggevende R003, Unithoofd, Verpleegkunde)*

*“Nou, misschien in de gesprekstechnieken of vaardigheden met mijn team en/of collega’s. De leiderschapstrainingen hebben me meer tools gegeven; meer handvatten zeg maar. Nou heb ik een hele open relatie met mijn ik team. Waar ik dus een hele open relatie mee heb.” (Direct leidinggevende R002, Teamleider, Verpleegkunde)*

Een aantal leidinggevendenden zegt dat de trainingen er voor gezorgd hebben dat hun kennis en vaardigheden op het gebied van leiderschap zijn geactualiseerd. Het argument dat hierbij vooral wordt aangehaald is dat training herhaling bevat waardoor oude kennis en vaardigheden, die deels weggezakt zijn, weer een impuls hebben gekregen. Bij hen wekt dit een gevoel van (h)erkenning en bevestiging in hun rol als leidinggevende. Opvallend genoeg blijkt dit vaker aangegeven te worden door leidinggevendenden uit Kerntraject ‘Next Level’, met meer ervaring, dan uit Kerntraject ‘Fundament’, die, spreekwoordelijk, wat minder door de wol geverfd zijn.

*“Ja, al was een deel herhaling van andere cursussen, van al eerdere cursussen.” (Direct leidinggevende R008, Hoofdanalist)*

*“Ik heb er ook zeker wel van geleerd. Behalve, het was soms ook wel heel veel herhaling. Ik heb ook hoger management gedaan, dus het was veel herhaling. En, maar bepaalde zaken, van waar ik zeg van oké daar heb ik zeker wel wat aan.” (Direct leidinggevende R004, Teamleider, Verpleegkunde).*

Samengevat zijn respondenten van mening, dat zij zich, door het aanleren van nieuwe, of het herhalen van reeds aanwezige kennis en vaardigheden, bewuster zijn geworden van eigen competenties. Door deze bewustwording voelen zij zich gestimuleerd en/of gesterkt in het ‘kunnen’ vertonen van leiderschapsgedrag (*Ability*). Dit blijkt uit het feit dat zij dit kunnen illustreren met concrete praktijkvoorbeelden. Deze voorbeelden betreffen vooral relatie- of mensgericht leiderschapsgedrag, die reeds de revue zijn gepasseerd; in veel mindere mate resultaat- of taakgericht leiderschapsgedrag.

### *Motivation*

Uit de interviews komt naar voren dat de meningen van leidinggevendenden uiteenlopen over de vraag of leiderschapstraining bijdraagt aan hun motivatie om leiderschapsgedrag te ‘willen’ vertonen en of zij hierdoor meer leiderschapsgedrag ‘willen’ vertonen. Meningen van respondenten zijn globaal te clusteren in een drietal groepen. Veruit de meesten geven aan dat de training niet of nauwelijks heeft bijgedragen aan hun motivatie, waardoor zij zich ook niet gestimuleerd voelen om leiderschapsgedrag te ‘willen’ vertonen. Op een enkeling na, bestaat deze groep hoofdzakelijk uit ervaren leidinggevendenden uit Kerntraject ‘Next Level’. Zij betogen dat hun motivatie, om leiding te geven, losstaat van het volgen van trainingen of *Connecting Leaders* in zijn geheel. Hun sterkste argument hierbij is, dat zij altijd al zeer gemotiveerd waren omdat zij, in hun rol als leidinggevende, een belangrijke voorbeeldfunctie hebben, waarvan het hun taak is die uit te dragen naar medewerkers.

*“Dat vind ik al. Dat vond ik altijd al, en dat probeer ik altijd al te doen. Dat voorbeeldgedrag is voor mij, vind ik super belangrijk. En dat, en dat vind ik eigenlijk, als ik het al niet goed doen, dan het is net zoals thuis, met*



*kinderen, je moet gewoon het goede voorbeeld te geven.” (Direct leidinggevende R013, Teamleider, Verpleegkunde)*

*“Ik vond het loslaten, ik vind het los staan. Ja, ik was altijd al gemotiveerd. Ik vind nou niet dat ik zeg van god we hebben daar nou heel veel, door de training, heb ik daar nou heel veel in veranderd (...). Ik probeer altijd al heel erg om een voorbeeld te zijn voor iedereen.” (Direct leidinggevende R014, Unithoofd, Verpleegkunde)*

Een tweede groep bestaat uit leidinggevendenden die wel van mening zijn dat *Connecting Leaders* een bijdrage heeft geleverd en hen gestimuleerd en gemotiveerd heeft tot het ‘willen’ vertonen van leiderschapsgedrag. Deze groep bestaat voor een groot deel uit leidinggevendenden van Kerntraject ‘*Fundament*’. Ook door hen wordt gezegd dat de training met name hun bewustzijn heeft vergroot waardoor zij zich gestimuleerd voelen, actiever met leiderschapsgedrag in de praktijk, aan de slag te gaan. Ook relateren zij leiderschapstraining aan meer werkplezier en/of het zich gesteund voelen door het UMC Utrecht (training wordt gezien als een ‘cadeautje’). Een aantal respondenten ervaart, daarnaast, de training als een vorm van (h)erkenning of bevestiging in hun rol als leidinggevende. Het argument, dat training zorgt voor een niet nader te verklaren ‘boost’ om meer van zichzelf te laten zien, wordt door de groep direct leidinggevendenden, breed gedragen. Hieruit valt op te maken dat de training op sommigen een motiverende werking heeft. Zij betogen dat zij meer bevlogen zijn, steviger in hun schoenen staan en doortastender handelen richting medewerkers. Deze stimulans uit zich vooral in het vertonen van mens- of relatiegericht leiderschapsgedrag.

*“Ja ik vind het best wel. En misschien meer dat menselijke deel, wat ik ook wel mis binnen het UMC, denk ik? Eerst deed ik het maar gewoon, omdat het maar gewoon zo was. Terwijl ik nu echt denk van, ik vind het echt wel leuk en ik zie er uitdaging in en ik wil ook echt zorgen dat mijn team het goed doet. En ik sta er heel anders in. Veel gemotiveerder lijkt wel.” (Direct leidinggevende R009, Analist)*

*“Nee, het heeft er echt wel aan bijgedragen vind ik. Doordat het ook een gedeeltelijke herhaling is geweest, wordt het even flink ingestampt zeg maar. En ik had echt van ow ja, zo zat het ook alweer. Je krijgt weer even opnieuw leidraad mee van zo van hoort het stukje theorie en zo pas je dat toe. En door met elkaar te oefenen, daar leer ik gewoon het meeste van. Gewoon dat praktische, door wat extra handvatten te krijgen richting het leiderschap. Dat vind ik belangrijk, dus ja dat motiveert wel.” (Direct leidinggevende R010, Teamleider, Verpleegkunde)*

De laatste groep geeft aan dat zij geen eenduidig antwoord kunnen geven op de vraag of leiderschapstraining er voor heeft gezorgd, dat zij beter gemotiveerd zijn, om leiderschapsgedrag te ‘willen’ vertonen. Net als de eerste groep vonden zij het altijd al belangrijk dit gedrag te laten zien. De training heeft hierin geen verandering gebracht. Zij verschillen echter in hun argumentatie en zijn bovendien als groep in hun argumentatie niet homogeen. Deze groep relateert hun motivatie om leiderschapsgedrag te vertonen, frequent aan andere factoren, factoren die meer los staan van leiderschapstraining. Motivatie is, wat hen betreft, meer afhankelijk van hoe belangrijk zij het zelf vinden om leiderschapsgedrag te vertonen, van hoe zij in elkaar zitten (karaktereigenschappen), van wat hun persoonlijke normen, waarden en overtuigingen zijn en/of van hoe bevlogen iemand is, in relatie tot het uitvoeren van zijn of haar taak. Enkele respondenten zijn van mening dat motivatie afhankelijk is van de relatie met de eigen leidinggevende, team, afdeling of divisie. Een opvallend kleine groep zegt dat het niet zozeer bij hen zelf, maar bij anderen in het ziekenhuis schort aan motivatie. Terugkijkend naar de situatie voordat het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* in het ziekenhuis geïmplementeerd was, wijzen zij veelvuldig met de vinger naar andere leidinggevendenden of managementlagen binnen het

ziekenhuis. Zij hopen dat juist anderen meer gemotiveerd zijn geraakt (of raken) door het leiderschapsprogramma.

*“Ja en nee. Dat hoop je natuurlijk wel als effect te kunnen meten van die hele training, want het behoort nog wel eens op sommige afdelingen eraan (...). Meer die ‘struggles’, dus ik vond het al heel belangrijk om leiderschapsgedrag te vertonen (...). Dus ik denk wel dat het in de lijn ligt, maar dat het in mijn geval ook in de lijn geborgen ligt, dat belangrijk vinden van leiderschapsgedrag.” (Direct leidinggevende R003, Unithoofd, Verpleegkunde)*

*“Ja ik vind en vond het altijd al belangrijk om leiderschapsgedrag te vertonen. Ja en ik hoop, en weet je, ik voor mij heeft dat niet zozeer bijgedragen omdat ik dat altijd al zo heb gevonden. Maar ik hoop echt, want ik ken ook de voorbeelden uit het cultuurrapport, dat andere mensen die dat minder belangrijk vinden of hebben gevonden. Dat die er nu anders in staan, maar die vraag kan ik dus niet beantwoorden, want ik vond het al heel belangrijk.” (Direct leidinggevende R008, Hoofdanalist)*

Samenvattend blijkt dus dat motivatie een rol speelt die niet éénduidig te verklaren is. Een groep respondenten laat weten, dat training weinig tot geen invloed heeft op hun motivatie. Zij voelen zich niet gestimuleerd om leiderschapsgedrag breder uit te dragen. Een andere groep vindt juist wel dat de training een substantiële bijdrage heeft geleverd aan hun motivatie. Uitingen hiervan zijn vooral te categoriseren als mens- of relatiegericht leiderschapsgedrag. Een laatste groep vindt dat motivatie afhankelijk is van andere factoren dan leiderschapstraining. De verschillen tussen de groepen zijn vermoedelijk terug te brengen naar twee oorzaken: de mate van reeds aanwezige motivatie om leiderschapsgedrag te ‘willen’ vertonen en het aantal jaren leiderschapservaring. Al met al is hierdoor de bijdrage van training aan leiderschapsgedrag, via motivatie, op meerdere manieren uit te leggen.

#### *Opportunity*

Ook bij verklarend mechanisme *Opportunity* zijn de meningen van direct leidinggevendenden over de vraag of leiderschapstraining bijdraagt aan hun kansen en/of mogelijkheden om leiderschapsgedrag te vertonen, verdeeld. Hierbij is niet vast te stellen dat er sprake is van een verband met wat leidinggevendenden eerder ten gehore hebben gebracht bij het verklarende mechanisme *Motivation*. In eerste instantie lijken respondenten het grotendeels met elkaar eens te zijn over de discretionaire ruimte die zij, binnen hun team, afdeling, divisie en ziekenhuis, ervaren. Slechts een enkeling heeft een andere mening hierover; zij ervaren van tijd tot tijd minder discretionaire ruimte. Specifiek wordt hierbij de relatie met hogere managementlagen en/of stafleden (artsen) genoemd. In het algemeen beoordelen zij de speelruimte of bewegingsvrijheid om leiderschapsgedrag te ‘mogen’ vertonen, als voldoende.

*“Dus het is wel echt een beetje al doende leert men. Daar krijg ik gelukkig wel de ruimte voor hoor, vanuit mijn werkomgeving. Maar het heeft ook gewoon tijd nodig om het zelf echt daadwerkelijk te doen zeg maar. Denk ik, om het te, en je bent niet perfect. Dus ik doe ook nog steeds dingen fout.” (Direct leidinggevende R006, Unithoofd, Verpleegkunde)*

*“Ik voel me niet gekaderd, en ik voel dat ik, dat ik best een aantal jaren leidinggevende ervaring heb, dat ik ruimte krijg, maar ook zeker neem, om leiderschapsgedrag te kunnen vertonen. Tot daar waar het bij mij grenst zal ik maar zeggen, om daarin ook te kunnen acteren.” (Direct leidinggevende R001, Unithoofd, Verpleegkunde)*

In de loop van het interview treedt er echter een nuancering in de mening van respondenten op. Veruit de grootste groep geeft aan dat de training niet heeft gezorgd voor meer kansen en/of mogelijkheden op het gebied

van leiderschap. Zij vinden niet dat zij, op basis van de training, meer in de gelegenheid gesteld worden om leiderschapsgedrag te vertonen. Deze groep kenmerkt zich door de aanwezigheid van hoofdzakelijk leidinggevers uit Kerntraject 'Next Level'. Zij benadrukken dat kansen en mogelijkheden om leiderschapsgedrag uit te dragen, altijd wel aanwezig zijn binnen het ziekenhuis. Zij zijn het over het algemeen met elkaar eens dat zij grotendeels zelf verantwoordelijk zijn voor het 'nemen' van leiderschap. De functie van leidinggever brengt automatisch met zich mee dat leiderschapsgedrag uitgedragen dient te worden. Men is ervan overtuigd, dat een leiderschapstraining of programma daar geen verandering in brengt.

*"Ik weet niet of dat nou vanuit, dat komt niet vanuit Connecting Leaders. Ik denk dat, dat is omdat je ook zelf die kansen en mogelijkheden dient te pakken. En ik heb zelf zoiets van ik ben hier leidinggever, dus als ik dit zie, dan wil ik dat ook op pakken, dus dat ga ik als leidinggever dan ook doen. Nee, ik denk dat je juist als leidinggever daar zelf proactief in moet zijn." (Direct leidinggever R014, Teamleider)*

*"Nou die mogelijkheid is er altijd, weet je. En dat, dat is niet alleen een mogelijkheid dat is ook gewoon een gegeven zeg maar van de functie. Als er iemand ziek is, dan moet ik handelen. Dan maak ik een plan. Oké, dan ga jij daarheen en jij daarheen. Dus die mogelijkheid is er altijd. En dat is echt een gegeven, er gaat geen dag voorbij zeg maar. Dat ik niet leiding aan het geven ben. En in sommige dagen is het net wat meer bij wijzen van spreken, dan andere dagen." (Direct leidinggever R008, Hoofdanalist)*

Een andere, kleinere groep echter, schrijft meer waarde toe aan leiderschapstraining. Binnen deze groep lijken kansen en/of mogelijkheden verschillende plekken in te nemen in relatie tot leiderschapstraining en -gedrag. Respondenten gebruiken doorgaans het argument dat *Connecting Leaders* op zichzelf een duidelijke kans of mogelijkheid is om zich verder professioneel te ontwikkelen en te verbeteren. Concrete praktijkvoorbeelden, die inzichtelijk maken over welke vorm van leiderschapsgedrag dit gaat, blijven echter uit. Ook hier wordt veelvuldig genoemd dat het leiderschapsprogramma een cadeautje is. Het programma zelf wordt dus bestempeld als een vorm van kans of mogelijkheid, waardoor het bijdraagt aan leiderschapsgedrag. Sommige van hen hebben het gevoel, dat zij, na het volgen van het programma, zelf meer kansen benutten en mogelijkheden creëren op het gebied van leiderschapsgedrag. Uit praktijkvoorbeelden, die zij geven, blijkt dat dit vooral gebeurt bij mens- of relatiegericht leiderschapsgedrag. Een aantal respondenten betogen hierbij, dat zij na de training meer 'zichtbaar' zijn voor anderen en enkelen geven aan zich meer gesteund te voelen door het UMC Utrecht. Zij zijn van mening dat training, net als bij *Motivation*, zorgt voor een stukje bevestiging, c.q. (h)erkenning in relatie tot hun rol als leidinggever. Leiderschapstraining versterkt of stimuleert hier dus meer indirect kansen en/of mogelijkheden om leiderschapsgedrag te vertonen.

*"En zo'n cursus, om daar even op terug te komen, geeft je dan dus meer mogelijkheden snap je? Ik ben hier nooit voor opgeleid voor leidinggeven en dan denk ik ach ja, zo zit dat. Ow ja, kijk nu weet ik dat. Echt een eyeopener. Eigenaardig zo dan hè, een beetje bevestiging en zo." (Direct leidinggever R002, Teamleider, Verpleegkunde)*

*"Ja zeker een hele groei meegemaakt. Nee, ja daarom. En dan denk ik ook van ja, dat is natuurlijk ook niet voor niks gebeurd. Dat is ook omdat mijn leidinggever daar de capaciteiten in ziet. Van mij als leidinggever, dus potentieel en ja dus Connecting Leaders was voor mij meer ja ondersteuning en bevestiging." (Direct leidinggever R007, Hoofdanalist)*

Een laatste groep respondenten ziet kansen en/of mogelijkheden niet zozeer als tussenuitkomst van de training, maar meer (vooral) als een voorwaarde om leiderschapsgedrag te 'mogen' vertonen. Bij deze groep lijken kansen en/of mogelijkheden dus geheel los te staan van de invloed van training. Leidinggevers benoemen veelvuldig interne factoren (factoren, gelegen binnen de invloedssfeer van de leidinggever zelf) en externe factoren

(factoren, voortkomend uit de werkomgeving). Een veelvoud aan stimulerende en ontmoedigende factoren komt langs, die bepalen of leidinggevenden voldoende kansen en mogelijkheden krijgen om leiderschapsgedrag te kunnen, c.q. 'mogen' vertonen. Opmerkelijk is dat veel leidinggevenden het uiten van hun mening heel algemeen houden en voorzichtig zijn met het bespreken van hun persoonlijke ervaringen. Hieronder zijn deze factoren schematisch weergegeven.

Intern- of extern	Factoren	Stimulerend	Ontmoedigend
<u>Interne factoren</u>	Beschikbare tijd (waan van de dag).		X
	Leiderschapsgedrag durven initiëren.	X	X
	Perceptie op rol als leidinggevende.	X	X
<u>Externe factoren</u>	Relatie met eigen direct leidinggevende(n).	X	X
	Discretionaire ruimte t.o.v. van (hogere) managementlagen en/of stafleden.		X
	Samenwerking(en) en eilandjescultuur binnen het ziekenhuis.		X
	Beschikbare (hulp-)middelen binnen het ziekenhuis.		X
	Verandering(en) in organisatiecultuur.	X	X

Tabel 2: Overzicht met stimulerende en ontmoedigende factoren.

#### Interne factoren

De eerste factor betreft de perceptie van 'beschikbare tijd'. Meerdere leidinggevenden zijn van mening dat 'de waan van de dag' een ontmoedigende werking heeft op de wijze waarop leiderschapsgedrag tot stand komt in de praktijk. Dit slaat zowel terug op het vertonen van leiderschapsgedrag in het algemeen, als het kunnen (en willen) inzetten van aangereikte kennis op de werkvloer. De tweede interne factor is 'leiderschapsgedrag durven initiëren'. Hieraan zitten echter twee kanten: 'Als leidinggevende dien je, je te gedragen naar je rol, en kansen/mogelijkheden op het gebied van leiderschap te grijpen'. Dit plichtsbefef werkt doorgaans stimulerend. Hiervoor moet echter wel de ruimte worden gegeven vanuit de werkomgeving. In sommige gevallen is die er niet, wat een ontmoedigende werking heeft. Ten derde wordt de 'perceptie op de rol als leidinggevende' als een interne factor gezien. Een aantal leidinggevenden, hoofdzakelijk meewerkende teamleiders binnen de verpleegkunde, geeft aan, het lastig te vinden om te schakelen tussen hun rol binnen het team en hun rol als leidinggevende. Deze tweestrijd werkt (soms) ontmoedigend bij hen. Anderen daarentegen zijn van mening dat deze dubbelrol het leidinggeven juist stimuleert, doordat zij betrokken zijn bij het team en weten wat er speelt.

#### Externe factoren

De 'relatie met eigen direct leidinggevende(n)' werkt, volgens leidinggevenden, twee kanten uit. Zo wordt er gesproken van leidinggevenden, die ondersteunen en ruimte geven, wat het uiten van leiderschapsgedrag

stimuleert. Een enkeling daarentegen, geeft aan zich ontmoedigd te voelen, aangezien hun eigen direct leidinggevende(n), of te veel ruimte geeft en hen laat zwemmen, of zich juist te veel bemoeit met de gang van zaken. Ten tweede geven enkele leidinggevendenden aan dat 'bewegings- of beslissingsruimte ten opzichte van (hogere) managementlagen en/of stafleden' bepalend is voor hun discretionaire ruimte. In tegenstelling tot eerdere opmerkingen over discretionaire ruimte, komen zij later terug op wat zij gezegd hebben over de vrijheid die zij ervaren. Zij halen hierbij voorbeelden aan, waaruit blijkt, dat de onderlinge verstandhouding met deze organisatieleden soms als ontmoedigend ervaren wordt. Dit punt lijkt samen te hangen met de factor 'leiderschapsgedrag durven initiëren'. Daarnaast blijkt de 'samenwerkingsrelatie tussen afdelingen en/of divisies' een belemmerende factor te kunnen zijn. Er is namelijk, binnen het ziekenhuis, sprake van een eilandjescultuur, aldus leidinggevendenden. Dit werkt voor velen demotiverend, waardoor zij zich ontmoedigd kunnen voelen om leiderschapsgedrag te vertonen. De 'beschikbaarheid van (hulp-)middelen binnen het ziekenhuis' is een volgende negatieve factor. Een aantal leidinggevendenden spreekt over belemmerende eigenschappen van het ICT-systeem (HIX), beschikbare budgetten voor hun team of afdeling en lange besluitvormingsprocedures. Als laatste factor, wordt door veel leidinggevendenden, de 'verandering(en) in organisatiecultuur' genoemd. Deze factor wordt zowel positief als negatief geduid. Men is van mening, dat de organisatiecultuur in de afgelopen jaren sterk is verbeterd. Dit heeft op zich een stimulerende werking op hen maar er is nog wel een weg te gaan, wat van tijd tot tijd ontmoedigend kan werken.

### **5.3 Stimulerende trainingsactiviteiten**

De versterking van *Ability* speelt dus een belangrijke, verklarende rol in de wijze waarop leiderschapstraining, via bewustwording, bijdraagt aan leiderschapsgedrag. De betekenis van *Motivation* en *Opportunity*, als verklarende mechanismen, blijkt daarentegen niet eenduidig; hun rol is voor velerlei uitleg vatbaar, wat in specifieke gevallen kan zorgen, dat leiderschapsgedrag versterkt wordt. Het merendeel van de leidinggevendenden is van mening dat *Connecting Leaders* hen primair gestimuleerd heeft op het gebied van kennis en vaardigheden (A). In mindere mate gaat dit gegeven ook op voor motivatie (M). In enkele gevallen gaven respondenten aan dat dit ook geldt voor kansen en/of mogelijkheden (O). De trainingsactiviteiten die hier verantwoordelijk voor zijn geweest, worden hieronder besproken.

#### *Multidisciplinaire trainingsgroepen*

Vrijwel alle deelnemers zijn van mening dat de opbouw van de trainingsgroep en hen op een positieve manier hebben gestimuleerd. Dit is vaak het eerste wat respondenten naar voren brengen als zij vertellen over de leiderschapstrainingen. Zij vertellen, dat de wijze waarop de groepen zijn opgebouwd (collega's uit verschillende divisies en disciplines) een sterk positieve uitwerking had op de ervaren dynamiek binnen de trainingsgroepen. Het overgrote deel geeft aan dat er binnen de trainingsgroepen een open en veilige cultuur heerste, waardoor deelnemers zich uitgenodigd voelden zich kwetsbaar op te stellen en zich te bewegen buiten hun comfortzone. Eén van de meer breed gedragen argumenten is dat de multidisciplinaire trainingsgroepen en het positieve groepsgevoel dat hieruit voortvloeit, het vergroten van kennis en aanleren van vaardigheden heeft bevorderd.

*"Ja en oh wat ik ook heel erg leuk vond. En wat denk ik ook een heel goed concept is, is dat je uit alle afdelingen, iemand hebt. Mijn buddy was iemand van de financiële administratie. Naja dat is echt. Het tegenovergestelde*

van wat ik doe. En ook wat voor types daar werken en wat voor manier van leiding geven dit vraagt. En ook even bij elkaar in de keuken kijken, hebben we ook gedaan. Iedereen, ieder ging bij z'n buddy een dagje of een paar uur meelopen van: 'goh wat doe jij nou eigenlijk?' En hoe ziet het er bij jou uit?' (Direct leidinggevende R005, Teamleider, Verpleegkunde)

"Of je nou inderdaad bij de schoonmaak werkt of bij P&O. Dat maakt eigenlijk allemaal niet uit. De problemen waar men hier tegen aanloopt; die lastig zijn dat, dat heb je echt overal. Dus ik vond het ook vooral heel leerzaam en ook leuk om van elkaar te leren." (Direct leidinggevende R006, Unithoofd, Verpleegkunde)

Leidinggevendenspreken ook van het verbindende karakter van de leiderschapstrainingen. Zij vinden dat het trainingstraject de onderlinge band en het saamhorigheidsgevoel hebben versterkt. Het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* doet zijn naam eer aan: het is daadwerkelijk 'connecting'. Hierbij wordt door de meesten overigens wel vermeld dat deze connectie hoofdzakelijk voelbaar is gedurende het trainingsprogramma. Na afronding ebt het gevoel van saamhorigheid toch snel weer weg. Desalniettemin zijn zij van mening dat dit een motiverende werking heeft (gehad).

"Nou ja, wat ik echt wel graag wil benadrukken. Wat ik heel erg op prijs stelde, tijdens *Connecting Leaders*, gewoon die saamhorigheid en dat stukje 'connecten' met elkaar. Want we zijn natuurlijk ook zo'n groot ziekenhuis: 12.000 medewerkers. Ja en hoe leuk is het dan dat ik met een leidinggevendens vanuit de technische dienst in de club zat. Weetje, je leert elkaar ook wat beter kennen. En ook hoor je daar dan wat er speelt of wat er gebeurt. En dat ja, dat heeft echt wel mijn horizon verbreed zeg maar." (Direct leidinggevende R010, Teamleider, Verpleegkunde)

"Ja, want eigenlijk wil je als het UMC wel één stijl van leidinggeven hebben. En dan zie je ook, dat het ook heel lastig is om één stijl te hebben hoor. En ook wel waar andere mensen mee worstelen: ja een beetje, het geeft wel verbindingen om samen met andere leidinggevendens te zijn. Moet ik wel zeggen, als de cursus afgelopen is, dan verdwijnt dat ook wel weer een beetje. En je ziet ook inderdaad van: 'ja hoe zit het nou in de rest van het ziekenhuis?' Hoe gaan mensen met dingen om? En ook was ik daar heel erg verbaasd over, maar dat zegt dan weer wat van hoe ik er dan instaat en hoe die andere er in staat natuurlijk." (Direct leidinggevende R011, Unithoofd, Verpleegkunde)

Tot slot voelen leidinggevendens zich gesteund door andere leidinggevendens uit het ziekenhuis: de problemen en uitdagingen die zij zelf ervaren worden door collega leidinggevendens (h)erkent of bevestigd. Dit geeft hen het gevoel dat zij er niet alleen voor staan, wat hen, naar eigen zeggen, positief stimuleert om te leren. Ook heeft dit een motiverende functie: zij zien dat het gras niet altijd groener is aan de overkant en wat hun collega's doen met uitdagingen die op hun pad komen. Dit zorgt voor een positieve impuls om meer aan hun eigen uitdagingen te werken maar ook om meer kansen en mogelijkheden aan te grijpen om leiderschapsgedrag te vertonen op de werkvloer.

"Ja, dat ik gewoon mijn twijfel daar in kwijt kon. En ik, wat ik het meest prettig vond is de herkenning, want je bent allemaal startende leidinggevende. Als het traject begint. En iedereen loopt eigenlijk tegen hetzelfde aan, dus dat was gewoon één grote herkenningsstuk." (Direct leidinggevende R003, Unithoofd, Verpleegkunde)

"Ook met *Connecting Leaders*, met de andere mededeelnemers. Daar heb ik heel veel steun aan gehad, aan elkaar. En iedereen had zijn of haar eigen problematiek en eigen sores. En die sores, voor mij was het hoog. Dus ik heb daar veel steun aan gehad." (Direct leidinggevende R004, Teamleider)

Een interessant gegeven is dat sommige deelnemers de groepssamenstelling van tijd tot tijd als ontmoedigend hebben ervaren, iets dat vermoedelijk voor hen demotiverend heeft gewerkt. Zij vertellen dat de niveaus van bekwaamheid en/of de grootte van het aan te sturen team van medewerkers, (te) ver uiteen lagen en dat zij niet

zozeer de onderverdeling in kerntrajecten ('Fundament' vs. 'Next Level') problematisch vonden, maar wel de scheiding tussen medici (middenkader) en overig ziekenhuispersoneel (middenkader- en/of direct leidinggevend).

#### *Het inhoudelijke trainingsprogramma*

Naast de multidisciplinaire trainingsgroepen en het groepsgevoel, benoemen direct leidinggevend tevens andere punten. Een meerderheid hiervan heeft betrekking op de inhoud van het trainingsprogramma. Verreweg het belangrijkste argument is dat de inhoud van de leiderschapstrainingen heeft gezorgd voor nieuwe kennis en een beter inzicht in zichzelf. In de antwoorden van de deelnemers zijn grofweg twee prominente thema's te onderscheiden. Deze zijn te herleiden tot specifieke modules of trainingen uit het trainingstraject en belangrijke, tijdens deze modules en trainingen aangereikte theorieën en modellen, die hen zijn bijgebleven.

Een groot deel van de respondenten zegt dat met name de leiderschapstrainingen of modules op het gebied van persoonlijke normen, waarden en overtuigingen, die hen zowel vormen als persoon als leider, veel indruk hebben gemaakt. Inzichten, die zij binnen de trainingsmodules van *Connecting Leaders* hebben verkregen, hebben meer zelfkennis en bewustwording gebracht. Ook zijn zij hierdoor eerder geneigd meer van zichzelf te laten zien en beter gemotiveerd om leiderschapsgedrag te vertonen. Daarnaast hebben deze trainingen een positieve invloed gehad op eerdergenoemd groepsgevoel en op de onderlinge vertrouwensband tussen deelnemers.

*"Nou het meeste verassende, vond ik, en het hele goede, dat bij aanvang van Connecting Leaders, er gelijk al heel erg de diepte in werd gegaan en dan de diepte in gaan bij jezelf (...). Ik had nog nooit een leiderschapstraining meegemaakt, waarbij je dat gelijk al in de eerste paar lesdagen, opkwamen. Dat heeft wel echt diepe indruk op me gemaakt." (Direct leidinggevende R015, Teamleider)*

*"Eén van de eerste modules ga je behoorlijk de diepte in. Doordat je, je stambomen in elkaar propt en daar bij een verhaal vertellen. Je brengt in kaart uit wat, wat voor gezin je komt. Waar komt je moeder vandaan, waar komt je vader vandaan, misschien nog je opa en oma. Hoe zit het gezin in elkaar, wat voor een positie vervul je binnen het gezin? (...). Dus dat was heel heftig, dat was ook één van de eerste bijeenkomsten. Maar dat maakte, dan laat je eigenlijk al heel erg veel van jezelf zien. En dat doet eigenlijk iedereen, als iedereen bereid is om ook die investeringen te doen en de kwetsbaarheid te, te laten zien. Dan heb je al een hele grote start voor een goede groep zeg maar." (Direct leidinggevende R013, Teamleider, Verpleegkunde)*

De leiderschapstrainingen uit module vier, daarentegen, worden door een deel van de leidinggevend als minder betekenisvol bestempeld. Naar hun mening staat alles wat zij doen in het teken van [...]. Het bestaansrecht van het ziekenhuis is hiervan afhankelijk. Om deze reden vinden zij de trainingen uit module vier minder goed aansluiten bij hun belevingswereld en heeft dit hen in mindere mate gestimuleerd om te leren.

*"Ja, dus ik denk dat ik dat met name. [...], ja we zijn heel [...] en dat is ook wel een sterk punt van ons vind ik zelf. Dus daar had ik niet zo zoiets van daar moet ik nog heel veel mee doen. Nee het waren echt wel meer de persoonlijke modules denk ik ook. Wat mij het meeste heeft gedaan." (Direct leidinggevende R009, Analist)*

*"Er is één module die ik, die had voor mij er uit geschoven kunnen worden, dat was [...]. Dat heeft me echt bijna niks gebracht." (Direct leidinggevende R013, Teamleider, Verpleegkunde)*

Wat opvalt, bij het bestuderen van de interviews, is dat nagenoeg alle leidinggevend voorbeelden van modellen en theorieën geven, die in de trainingen aangereikt zijn en die, klaarblijkelijk, goed zijn blijven hangen. Het betreft hier vooral modellen en theorieën die ingaan op de sociale interactie tussen individuen,

gesprekstechnieken, procesinterventies en 'systemisch transitie management' (verander management). Zo verklaren zij dat de modellen en theorieën voornamelijk hebben bijgedragen aan hun kennis en vaardigheden in relatie tot het inzichtelijk maken en begrijpen van houding en gedrag (bewustwording). Ook vertellen zij dat ze hierdoor beter in staat zijn kansen en mogelijkheden te identificeren en hierop te acteren. Dit komt hun motivatie om leiderschapsgedrag te vertonen ten goede. Genoemde theorieën en modellen maken duidelijk hoe individuen tot waarnemen van gedrag komen en verhelfden communicatieprocessen tussen individuen. Ze worden door leidinggevend, in meer of mindere mate, bewust ingezet tijdens het voeren van gesprekken, om op effectieve wijze te kunnen communiceren. Zij voelen zich hierdoor gesterkt, zijn beter in staat de dialoog aan te gaan met hun medewerkers en kunnen gemakkelijker belangrijke pijnpunten benoemen.

Expliciet worden ook modellen en theorieën genoemd met betrekking tot systemisch transitie management. Uit de interviews met respondenten wordt duidelijk dat het UMC Utrecht, als organisatie, continu in verandering is. Modellen en theorieën helpen hen veranderingsprocessen beter te managen en weerstanden bij medewerkers weg te nemen. Tot slot wordt ook het geven van feedback benoemd als nuttig middel om in te zetten op de werkvloer. Veel van deze theoretische concepten worden door hen nog steeds gebruikt in de praktijk van alledag en dan met name in de omgang met medewerkers.

*"Voor mij waren er wel een paar keywords. Dat is de Linkerkolom, dus dat je gewoon moet de, de, de olifant in de kamer moet benoemen."* (Direct leidinggevende R003, Unithoofd, Verpleegkunde)

*"Er is ook een hele hoop theorie uitgestort, op een positieve manier, positief bedoeld, maar dat verander management wat ik net al noemde. Ik zit, of zat in verschillende verandertrajecten bepaalde inzichten, je hebt de onderstroom- en de bovenstroom en in die onderstroom, daar gebeurt alles hè (...). En als je daar niet van bewust bent, dan ben je alleen daarboven bezig. Dan ben je aan het trekken en duwen, maar je afvragen wat, waarom gaan mensen nou niet mee? Of dus, dus dat soort eyeopeners, ja ergens wist je dat wel, maar sinds Connecting Leaders, is dat weer veel meer bij mij gaan bekijken."* (Direct leidinggevende R015, Teamleider)

#### *De trainingsmethoden*

De manier waarop de leiderschapstraining binnen *Connecting Leaders* is vorm gegeven, heeft bijgedragen aan een juiste vertaling van de eerdergenoemde theorie naar de organisatiepraktijk. Deze vertaalslag heeft bijgedragen aan het vergroten van zowel kennis en vaardigheden als motivatie bij direct leidinggevend, om meer leiderschapsgedrag te 'kunnen', en te 'willen' vertonen. Zij geven meerdere voorbeelden waarmee dit helder geïllustreerd wordt. Op basis van de interviews wordt namelijk duidelijk dat de 'fit' tussen theorie en praktijk, een bepalende factor is geweest voor de mate van stimulatie die deelnemers ervaren hebben, met andere woorden: het leereffect van de leiderschapstraining. Een niet te onderschatten aandeel in dit geheel, is de kwaliteit van de begeleiding (docenten of trainers, coaches en/of organisatiepsychologen) die grotendeels verantwoordelijk zijn voor het aanbieden en het succesvol overdragen van kennis.

*"Er zijn dagen geweest dat we cursus hadden, die inspirerend waren hè? Leuke, leuke mensen. Er zijn echt hele inspirerende mensen geweest. En ook je, de docenten. Die konden hele leuke dingen vertellen over, ja gewoon over menselijke interactie(s), wat dat met je doet en hoe je in dingen staat en, en ja hoe je dingen aan kunt vliegen hè. Goede tips. Ja, ik bedoel meer kennis, die creatieve manier van werken die ik dan heb je wordt daar meer door gevoed, snap je? Echt goede, goede docenten gehad. Die zijn er zeker geweest. Echter zijn er ook dagen geweest die echt wel minder waren."* (Direct leidinggevende R002, Teamleider, Verpleegkunde).



*“En het was leuk, we hebben zo’n lol gehad met elkaar. En zij deed ook zo goed, en we hadden ook wel twee hele goede psychologen, moet ik zeggen die, daar kregen we ook zo’n energie van.” (Direct leidinggevende R005, Teamleider, Verpleegkunde).*

*“En, en ik moet zeggen dat de docenten, die we gehad hebben in het hele traject echt fantastisch waren.” (Direct leidinggevende R013, Teamleider, Verpleegkunde).*

Leidinggevendenden vinden dat zij ook zelf een groot aandeel hebben gehad in het overdragen van kennis, vaardigheden en/of voorbeeldgedrag. Zo benadrukken zij dat het inzetten van bepaalde trainingmethoden, zoals het gebruik van praktijkvoorbeelden, de toepassing van casuïstiek en/of het inzetten van rollenspellen, soms met acteurs, heeft gefungeerd als een positieve stimulans. Dit vertaalt zich, volgens hen, hoofdzakelijk in een vergroting van kennis en vaardigheden en motivatie om deze inzichten in de praktijk toe te passen.

*“Wat het mij het meeste bij gebleven is van al die modules. (...). Ik moet het echt kunnen vertalen naar de praktijk, en dat vind ik het makkelijkste op het moment dat er praktijkvoorbeelden vanuit collega leidinggevendenden die deelnemen aan die cursus. Die vertellen van, nou weet je, ik heb ook zo’n soort gelijke casus meegemaakt en ik heb dit geprobeerd en dat werkte niet of ik heb dit geprobeerd en het werkte perfect. En om dat te vertalen naar zo’n model en dat vervolgens naar de praktijk hè. (...). Wat mij dus het meeste bij blijft, en waar ik het meeste aan heb: de gesprekken met collega leidinggevendenden en het sparren over hè, in een groep, over dingen die je meemaakt als leidinggevende. En dat kan zowel iets positiefs als iets negatiefs zijn.” (Direct leidinggevende R008, Hoofdanalist)*

*“Dat is zeker niet zo, maar ja dat soort dingen neem je wel echt mee dat je denkt van: ja en je bent je meer bewust van hoe je een gesprek doet of je gaat oefenen met acteurs en zo en dat is ook echt. Ja, je denkt jeetje van oefenen met een acteur poeh, moet dat nou weer? Maar het is zo leerzaam.” (Direct leidinggevende R006, Unithoofd, Verpleegkunde)*

*“Ja praktijk voorbeelden ofzo of casuïstiek. Ik ben van mezelf wel redelijk mensgericht leiding geven zeg maar. Maar er zijn toch ook wel die erg volgens het boekje zijn en dan denk ik van ja elke gek kan, volgens het boekje werken. Dat vind ik geen leiding geven. (...). Even een stapje extra nemen, want soms is het ook handig om buiten het boekje te gaan. Ik doe dat niet vreselijk veel ofzo haha.” (Direct leidinggevende R011, Unithoofd, Verpleegkunde)*

## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de hoofdvraag, die binnen dit kwalitatieve onderzoek centraal stond. Deze hoofdvraag luidde:

***“Hoe omschrijven leidinggevend van het UMC Utrecht leiderschapsgedrag, levert leiderschapstraining hier een bijdrage aan en is deze bijdrage te verklaren aan de hand van Ability, Motivation en Opportunity?”***

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn vier deelvragen opgesteld, die in paragraaf 3.9 zijn vertaald naar vier verwachtingen ten aanzien van dit onderzoek. In totaal zijn zestien interviews afgenomen bij direct leidinggevend van het UMC Utrecht, met als doel deze verwachtingen in kaart te brengen. In het vervolg is, per verwachting, een beknopte uiteenzetting gegeven van de bevindingen, die leiden tot de beantwoording van de onderzoeksvraag.

### 6.1 De bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek is de conclusie, dat leiderschapstraining een bijdrage levert aan leiderschapsgedrag, gerechtvaardigd. Het blijkt niet zozeer een fundamentele gedragsverandering te zijn, maar eerder een aanpassing van hun gedrag op het gebied van leiderschap. Door de trainingen zijn direct leidinggevend zich meer bewust geworden van hun eigen houding en gedrag, competenties, overtuigingen en hun werkomgeving, waardoor zij eerder geneigd zijn, zowel relatiegericht en/of taakgericht leiderschapsgedrag te vertonen. Een meerderheid van de leidinggevend geeft aan zich gestimuleerd te voelen in het uiten van leiderschapsgedrag dat door Yukl (2012) beschreven wordt als relatiegericht leiderschapsgedrag. Zo geven leidinggevend aan meer eigenaarschap bij hun medewerkers te stimuleren, faciliterend leiderschapsgedrag te vertonen, effectiever te communiceren en meer taken te kunnen delegeren. Dit uit zich in gedragingen, die volgens Yukl et al. (2002) en Yukl (2012), te scharen zijn onder activiteiten als het ‘ondersteunen, ontwikkelen, (h)erkennen van behoeften en het empoweren van medewerkers’. Een absolute minderheid, daarentegen, voelt zich daarnaast aangemoedigd om gedrag te uiten dat, volgens Yukl (2012), omschreven kan worden als taakgericht leiderschapsgedrag. Zij geven aan, dat zij door de training beter in staat zijn om te sturen op resultaten en doelstellingen. Dit komt doordat zij de visie van het UMC Utrecht beter kunnen vertalen naar meer concrete doelstellingen en resultaten voor hun afdeling. Dit komt vooral tot uiting in gedrag dat Yukl et al. (2002) en Yukl (2012) omschrijven als ‘het verduidelijken van rollen en doelen’.

Geconcludeerd mag worden, dat de bijdrage van leiderschapstraining ligt in het stimuleren van leidinggevend om meer leiderschapsgedrag te uiten. De training blijkt bij leidinggevend bewustwording te creëren, waardoor zij zich gestimuleerd voelen tot het uiten van zowel taak- als relatiegericht leiderschapsgedrag, waarbij de nadruk ligt op relatiegericht leiderschapsgedrag.

## **6.2 De *Ability* om leiderschapsgedrag te kunnen vertonen**

Resultaten uit dit onderzoek leiden tot de conclusie dat de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag verklaard kan worden door versterking van kennis en vaardigheden (*Ability*). In tegenstelling tot de andere verklarende mechanismen (*Motivation & Opportunity*), is deze oorzaak-gevolgrelatie het meest zichtbaar. Nagenoeg alle direct leidinggevendenden zijn van mening dat zij, door de training, nieuwe handvatten (tools) aangereikt hebben gekregen (groep met maximaal drie jaar leiderschapservaring), of dat reeds aanwezige kennis en vaardigheden zijn geactualiseerd c.q. aangescherpt (groep met meer dan drie jaar leiderschapservaring). Dit heeft een proces van zelfinzicht en bewustwording in gang gezet, waardoor leidinggevendenden het gevoel gekregen hebben, meer relatiegericht leiderschapsgedrag te vertonen op de werkvloer.

Concluderend levert leiderschapstraining, via versterking van kennis en vaardigheden (*Ability*), een bijdrage aan het meer tot uiting 'kunnen' komen van leiderschapsgedrag. Factoren die hier een belangrijke rol bij spelen zijn de reeds aanwezige kennis en vaardigheden en de mate van leiderschapservaring van leidinggevendenden.

## **6.3 De *Motivation* om leiderschapsgedrag te willen vertonen**

Op basis van de resultaten, is de conclusie gerechtvaardigd, dat de rol van motivatie (*Motivation*) complex is, waardoor de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag op verschillende manieren verklaard kan worden. Leidinggevendenden hebben hier namelijk uiteenlopende meningen over. Het overgrote deel geeft aan, dat training geen of weinig invloed heeft op motivatie, omdat zij al gemotiveerd zijn om leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen. Anderen geven daarentegen aan, dat training wel degelijk bijdraagt aan hun motivatie. Dit uit zich voornamelijk in het vertonen van relatiegericht leiderschapsgedrag. Een kleine groep vindt het lastig, de rol van motivatie expliciet te duiden. Zij relateren motivatie aan uiteenlopende factoren, die meer los lijken te staan van leiderschapstraining.

Uit dit onderzoek blijkt dus bij leidinggevendenden diverse meningen te bestaan over de invloed van leiderschapstraining op de motivatie om leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen. Geconcludeerd kan worden dat de rol die motivatie speelt in het verklaren van de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag voor meerdere uitleg vatbaar is. Factoren die hierbij een belangrijke rol lijken te spelen zijn de reeds aanwezige motivatie en het aantal jaren leiderschapservaring.

## **6.4 De *Opportunity* om leiderschapsgedrag te mogen vertonen**

Ook het duiden van kansen en/of mogelijkheden (*Opportunity*) in relatie tot de bijdrage van leiderschapstraining aan het 'mogen' vertonen van leiderschapsgedrag, is gecompliceerd. De visie van leidinggevendenden blijkt hierover sterk uiteen te lopen, waardoor *Opportunity* vanuit meerdere invalshoeken belicht kan worden. Het merendeel is namelijk van mening dat leiderschapstraining niet heeft gezorgd voor meer kansen en/of mogelijkheden. Volgens hen, is het vertonen van leiderschap een vaststaand gegeven, dat los staat van de invloed van training. Kansen en mogelijkheden zijn altijd aanwezig in het ziekenhuis. Een leidinggevende dient deze zelf, actief te creëren en/of te benutten. Een minderheid vindt dat de leiderschapstraining wel heeft gezorgd voor het creëren van meer kansen en/of mogelijkheden, of ziet leiderschapstraining op zich al als een concrete kans of

mogelijkheid. Zij geven aan dat leiderschapstraining een stimulerend effect heeft op het vertonen van hoofdzakelijk relatiegericht leiderschapsgedrag. Tot slot is er een kleine groep, die geen eenduidige verklaring kan geven voor de rol van *Opportunity* in relatie tot leiderschapstraining en leiderschapsgedrag. Zij spreken van belangrijke, zowel stimulerende als ontmoedigende factoren, die los staan van leiderschapstraining, maar die wel bepalend zijn voor het vertonen van leiderschapsgedrag.

Als conclusie kan dus gesteld worden dat de kansen en/of mogelijkheden om leiderschapsgedrag te 'mogen' vertonen, door leidinggevend en op meerdere manieren geïnterpreteerd worden. Hierdoor is *Opportunity* gerelateerd aan een veel breder scala van factoren, dan alleen de invloed van leiderschapstraining op het vertonen van leiderschapsgedrag. Net als bij *Motivation*, is te concluderen dat de *Opportunity* om leiderschapsgedrag te 'mogen' vertonen vanuit meerdere kanten is te bekijken.

### **6.5 Beantwoording onderzoeksvraag**

Samengevat draagt het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*, via de vergroting van bewustwording bij aan het leiderschapsgedrag van direct leidinggevend en van het UMC Utrecht. De training stimuleert overwegend relatiegericht leiderschapsgedrag en, in beperkte mate, taakgericht leiderschapsgedrag. Het belangrijkste, verklarende mechanisme hiervoor, is de versterking van kennis en vaardigheden (*Ability*), waardoor leidinggevend en in de gelegenheid zijn om meer leiderschapsgedrag te 'kunnen' vertonen. De rol van motivatie (*Motivation*) en kansen en/of mogelijkheden (*Opportunity*) is veel complexer in relatie tot leiderschapstraining en leiderschapsgedrag. Hierdoor is 'het willen' en 'het in staat gesteld worden' om leiderschapsgedrag te vertonen, voor meerdere vormen van uitleg vatbaar.

## 7. Discussie

Uit de resultaten komt naar voren dat dit onderzoek een aantal beperkingen heeft. Zij geven richting aan suggesties en mogelijke verbeterpunten voor vervolgonderzoek. In dit hoofdstuk worden deze verbeterpunten en suggesties besproken. Allereerst zijn de uitkomsten gekoppeld aan de wetenschappelijke literatuur, waarna de beperkingen van dit onderzoek uiteen worden gezet en suggesties worden gedaan ten behoeve van vervolgonderzoek. Het discussiehoofdstuk en tevens dit onderzoeksrapport sluit af met een uiteenzetting van enkele praktische aanbevelingen.

### 7.1 Koppeling resultaten en de wetenschappelijke literatuur

Het doel van dit onderzoek was inzicht te verkrijgen of, en zo ja, hoe leiderschapstraining bijdraagt aan leiderschapsgedrag. De vraag hierbij was of *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* de verklarende mechanismen zijn achter het vertonen van leiderschapsgedrag. Met behulp van de wetenschappelijke literatuur is in de volgende (sub-)paragrafen kritisch gereflecteerd op een aantal belangrijke uitkomsten van dit onderzoek.

#### *De bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag*

Uit dit onderzoek blijkt dat leiderschapstraining een bijdrage levert aan gedragsverandering op het gebied van leiderschap. Hiermee komen deze resultaten overeen met bevindingen uit eerder onderzoek van o.a. Bulut en Culha (2010); Salas et al. (2006); Yukl et al. (2002) en Yukl (2012). Volgens de auteurs kan namelijk een leiderschapsprogramma als *Connecting Leaders* de kennis, vaardigheden en/of gedragingen van leidinggevend, op het gebied van leiderschap en de consequenties daarvan voor de werkvloer, verrijken. Yukl et al. (2002) en Yukl (2012) geven expliciet aan dat taak- of resultaatgericht denken en werken bij kan dragen als binnen de organisatie het behalen van resultaten prioriteit heeft, en dit gedachtegoed en deze manier van werken, ook daadwerkelijk actief uitgedragen worden. Eenzelfde gedachtegang kan volgens dezelfde auteurs geformuleerd worden voor relatie- of mensgericht denken en werken. Bulut en Culha (2010) en Salas et al. (2006) beschrijven dat training een belangrijk hulpmiddel is om de visie van een organisatie over te brengen op haar leden. Als deze kennis wordt toegepast op dit onderzoek, wordt duidelijk dat het UMC Utrecht, door middel van leiderschapstraining, haar gedachtegoed of visie op het gebied van leiderschapsgedrag tracht over te dragen aan haar leidinggevend. Het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* is hier een concrete uitwerking van. De trainingen hebben als belangrijkste doel het ontwikkelen en/of verbeteren van zowel taak- als relatiegericht leiderschapsgedrag. Het trainingstraject is doeltreffender gebleken in het actief uitdragen van relatiegericht leiderschapsgedrag, aangezien deze vorm van gedrag, in tegenstelling tot taakgericht gedrag, sterker gestimuleerd is. Leiderschapstraining levert daadwerkelijk een bijdrage aan het leiderschapsgedrag van leidinggevend. Hiermee is dit onderzoek een waardevolle aanvulling op de huidige wetenschappelijke literatuur over leiderschapsgedrag en de ontwikkeling van dit gedrag binnen de context van ziekenhuizen.

Op basis van de resultaten moet echter ook geconcludeerd worden dat het hier om een bescheiden gedragsverandering gaat en niet zozeer om een substantiële transformatie. De training werkt bewustwording in

de hand, die er uiteindelijk voor zorgt dat de leidinggeevenden ander gedrag vertonen. Met behulp van de literatuur kan vanuit verschillende invalshoeken op deze bescheiden gedragsverandering gereflecteerd worden. Gebaseerd op de leerfasen van Maslow, beschrijven Crosbie (2005) en Nathans (2005) vier ontwikkelingsstadia voor de transitie van bewustwording naar volledige gedragsverandering. Het is denkbaar dat leidinggeevenden van het UMC Utrecht nog niet de volledige transitie hebben gemaakt daar dit proces, volgens de auteur, tijd vergt. Door het volgen van leiderschapstraining zijn zij respectievelijk van onbewust onbekwaam (je weet nog niet dat je het niet kunt), via bewust onbekwaam (je weet dat je het nog niet kunt), naar bewust bekwaam (je kunt het bewust) gegaan in relatie tot het uiten van leiderschapsgedrag (Crosbie, 2005 & Nathans, 2005). Om uiteindelijk de vierde stap, de stap van bewust bekwaam naar onbewust bekwaam (je kunt het onbewust), te maken is vermoedelijk meer tijd nodig. Deze laatste stap staat volgens Nathans (2005) gelijk aan volledige gedragsverandering. Het blijft echter wel de vraag hoeveel tijd er dan precies nodig is aangezien dit onderzoek een jaar na afronding van *Connecting Leaders* uitgevoerd is. De ontwikkelingsstadia van Crosbie (2005) en Nathans (2005) geven een optimistische verklaring voor de bescheiden gedragsverandering bij leidinggeevenden in het UMC Utrecht. Vervolgonderzoek kan wellicht uitwijzen of de gedragsverandering na langere tijd, groter is geworden.

Een tweede, meer pessimistische, verklaring voor de bescheiden gedragsverandering kan zijn dat training slechts een beperkte invloed heeft (gehad) op leidinggeevenden, met als gevolg dat een grote groep na verloop van tijd weer terugvalt in hun oude en bekende (leiderschaps)gedrag. Deze verklaring onderschrijft eerder onderzoek van o.a. Cheng en Ho (2001); Gilpin-Jackson en Bushe (2006) en Santos en Stuart (2003), die stellen dat leiderschapstraining maar een beperkte impact heeft op leidinggeevenden. Hiervoor zijn talrijke oorzaken aan te wijzen (Burke & Hutchins, 2007 & Gilpin-Jackson & Bushe, 2006). Een dominante verklaring is het al dan niet succesvol in praktijk kunnen brengen van de opgedane, kennis, vaardigheden en gedragingen (Burke & Hutchins, 2007). Een succesvolle vertaling van het geleerde naar de werkomgeving wordt namelijk bepaald door diverse belemmerende en/of bevorderende factoren (Burke & Hutchins, 2007). De resultaten uit dit onderzoek onderschrijven deze theorie, in het bijzonder de uitkomsten als beschreven bij *Opportunity*. Leidinggeevenden spreken hier veelvuldig over stimulerende en ontmoedigende factoren die bepalend zijn voor de kansen en mogelijkheden om leiderschapsgedrag te 'mogen' vertonen. Hierop wordt later in dit hoofdstuk dieper ingegaan.

#### *De verklarende rol van Ability*

Een belangrijke uitkomst van dit onderzoek is dat de vergroting van kennis en vaardigheden een belangrijke verklaring is voor de wijze waarop leiderschapstraining bijdraagt aan leiderschapsgedrag. Eerdere studies van o.a. Appelbaum et al. (2000); Bateson (1972); Bulut en Culha (2010); Burke en Hutchins (2007); Kroon et al. (2012) en Raidén et al. (2006) onderschrijven dit. Daarnaast spreekt Boselie (2010) van een positieve invloed van training, via kennis en vaardigheden, op prestaties. Hij noemt dit '*het cognitieve pad naar operationele resultaten*' (pg. 46). Dit komt ook naar voren uit dit onderzoek maar dan in relatie tot de bijdrage van leiderschapstraining aan kennis en vaardigheden en het vertonen van leiderschapsgedrag. Leidinggeevenden zijn namelijk van mening dat de training concrete tools en handvatten heeft aangereikt, waardoor zij zich gesterkt voelen in het 'kunnen'

vertonen van overwegend relatiegericht leiderschapsgedrag. Hierbij bestaan verschillen tussen leidinggevend en uit beide Kerntrajecten. Zo geven deelnemers uit Kerntraject 1 vaker aan nieuwe kennis en vaardigheden op te hebben gedaan. Dit in tegenstelling tot leidinggevend en uit Kerntraject 2, die leiderschapstraining meer zien als een activering van reeds bestaande kennis en vaardigheden. Hieruit valt op te maken dat een toename van *Ability* relatief kan zijn, afhankelijk van wat leidinggevend en al weten, kunnen of hoeveel ervaring zij hebben op het gebied van leiderschap. Dit is een interessante uitkomst die middels vervolgonderzoek verder uitgediept kan worden. Samengevat zorgt leiderschapstraining, door zowel het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden, als het herhalen van reeds aanwezige bekwaamheden, voor meer (zelf)inzicht. Dit bevordert bewustwording, zoals leidinggevend en dit verschijnsel zelf noemen. Hierdoor voelen zij zich gestimuleerd om meer (relatiegericht) leiderschapsgedrag te 'kunnen' vertonen. Resultaten uit dit onderzoek onderschrijven dus de wetenschappelijke literatuur waar het de bijdrage van leiderschapstraining betreft aan het uitdragen van leiderschapsgedrag, via het versterken van kennis en vaardigheden.

#### *De verklarende rollen van Motivation*

Het is interessant dat dit onderzoek uitwijst dat motivatie, op verschillende manieren, de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag kan verklaren. Hiermee voegt het waardevolle gezichtspunten toe aan de bestaande wetenschappelijke literatuur. De rol van motivatie blijkt voor velerlei uitleg vatbaar. Zo komen de huidige resultaten overeen met die uit eerdere studies van o.a. Appelbaum et al. (2000); Tannenbaum en Salas (1990); Tannenbaum en Yukl, (1992) en Whitener (2001), die een positieve bijdrage van training aan motivatie, betrokkenheid en/of inzet uitwijzen. Boselie (2010), in het bijzonder, beschrijft deze bijdrage als '*het motivatie pad naar operationele resultaten*' (pg. 46). Een aantal leidinggevend en ervaart namelijk, dat leiderschapstraining een positieve invloed heeft op hun motivatie en hun gevoel van verbondenheid met het ziekenhuis. Hierdoor zijn zij eerder geneigd hetgeen dat binnen de training wordt aangereikt, in de praktijk toe te passen en zo dus meer (relatiegericht) leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen. Vermeld dient wel te worden dat deze ontwikkeling met name heeft plaatsgevonden bij leidinggevend en uit het Kerntraject '*Fundament*' (I) en in mindere mate in Kerntraject '*Next Level*' (II). Net als bij *Ability* kan de werking van *Motivation* dus ook als relatief geduid worden. De wil om leiderschapsgedrag te vertonen blijkt afhankelijk van de reeds aanwezige motivatie en het aantal jaren leiderschapservaring. Dit maakt ook de rol van *Motivation* interessant om middels vervolgonderzoek nader te onderzoeken.

De huidige resultaten verschillen daarentegen met eerdere onderzoeken, die een meer eenduidige rol aan motivatie toekennen, bij het verklaren van de relatie tussen HRM-beleid, gericht op training, en prestatie uitkomsten als leiderschapsgedrag (zie hiervoor onderzoek van o.a. Appelbaum et al., 2000 & Marín-García & Tomas, 2016). Zo is bijvoorbeeld gebleken dat leiderschapstraining nauwelijks invloed heeft op motivatie of dat leiderschapsgedrag 'willen' vertonen afhankelijk is van factoren die geheel los staan van de training waardoor er nauwelijks sprake is van beïnvloeding of stimulatie. Dit verschijnsel is, met behulp van de inzichten van o.a. Boselie (2010) en Leisink en Steijn (2009) beter te begrijpen en wellicht minder opvallend dan het op het eerste gezicht lijkt. Binnen ziekenhuizen bestaat doorgaans een nauwe band tussen de mate van verbondenheid en

motivatie van zorgprofessionals en patiëntenzorg. Zij zijn met name gemotiveerd door de mogelijkheid om te kunnen bijdragen aan de gezondheid van hun patiënten; het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg. Dit is mogelijk ook een verklaring voor de nu gevonden resultaten op het gebied van *Motivation*. Leidinggevend vinden namelijk dat leiderschapstraining niet of nauwelijks bijdraagt aan hun motivatie om leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen. Motivatie is reeds bij hen aanwezig of zou dat moeten zijn. Een meerderheid is van mening dat dit zowel hoort bij de functie van hulpverlener als bij de rol als leidinggevende. De vraag rijst echter of hier wordt gesproken over dezelfde vorm van motivatie. Gaat het hier puur over de motivatie om leiderschapsgedrag te 'willen' vertonen of om kwaliteit van zorg te verlenen? Wellicht is het een combinatie van beiden, aangezien het een het ander niet uitsluit? Daarnaast spelen er mogelijk ook nog andere factoren een rol. Leidinggevend zijn hierover niet eenduidig in hun mening(en). Diepergaand vervolgonderzoek, specifiek gericht op de rol van motivatie in relatie tot leiderschap, kan hier uitkomst bieden.

#### *De meerdere rollen van Opportunity*

De complexe rol van *Opportunity* is één van de interessantere bevindingen van dit onderzoek, aangezien het meer duidelijkheid verschaft in de werking van kansen en/of mogelijkheden in relatie tot leiderschapstraining en leiderschapsgedrag. In lijn met eerder besproken wetenschappelijke literatuur (zie sub paragraaf 3.7.3), is, ook binnen dit onderzoek, gebleken dat de rol van *Opportunity*, vanuit meerdere invalshoeken kan worden belicht.

Veruit de meeste leidinggevend geven namelijk aan dat training nauwelijks invloed heeft op de kansen en/of mogelijkheden om leiderschapsgedrag te vertonen. Dit correspondeert met onderzoeksuitkomsten van o.a. Bos-Nehles et al. (2013) en Marín-García en Tomas (2016), die onderzoek hebben gedaan naar de rol van *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* in de relatie tussen HRM en prestatie. Ook zij stellen vast dat de invloed van HRM-beleid gericht op training en ontwikkeling, op de *Opportunity* van medewerkers wisselend is, waarbij de uitkomsten ook kunnen neigen naar een beperkte bijdrage aan het stimuleren van kansen en/of mogelijkheden van medewerkers.

Een kleinere groep deelnemers zegt dat leiderschapstraining, via versterking van kansen en/of mogelijkheden, wel bijdraagt aan hun leiderschap. Dit uit zich op twee manieren. Er zijn leidinggevend die, na het volgen van de training, meer kansen scheppen of mogelijkheden benutten op het gebied van leiderschap. Dit impliceert een bijdrage via of middels *Opportunity*. Sommige anderen bestempelen de training zelf als een concrete vorm van kansen en/of mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen, wat vervolgens weer bijdraagt aan het vertonen van leiderschapsgedrag. Leiderschapstraining is hierdoor te bestempelen als een *Opportunity*. Bovenstaande uitkomsten komen overeen met resultaten uit eerder HRM-onderzoek naar de stimulerende werking van HRM-beleid, via *Ability*, *Motivation* en *Opportunity*, op prestatie uitkomsten (Appelbaum et al., 2000; Boselie et al., 2005; Boselie, 2010; Combs et al., 2006; Evans & Davis, 2005 & Marín-García & Tomas, 2016). *Opportunity* blijkt, ook volgens hen, meerdere rollen te spelen in de relatie HRM-beleid en prestaties. Ook in het huidige onderzoek wordt dit gevonden, waardoor *Opportunity* verschillende plaatsen in kan nemen in het verband tussen leiderschapstraining en leiderschapsgedrag.



De meest opmerkelijke resultaten komen naar voren bij een laatste groep leidinggevendenden. Zij hebben het, bij *Opportunity*, over uiteenlopende ontmoedigende en stimulerende factoren, die bepalend zijn voor de mate waarin zij al dan niet in de mogelijkheid zijn, om leiderschapsgedrag te 'mogen' vertonen. Blijkbaar zijn er bij hen bepaalde voorwaarden waaraan voldaan dient te worden.

In zijn algemeenheid wordt gesproken over kenmerken van het werk, (fysieke) eigenschappen van de werkomgeving en factoren met betrekking tot gedrag op basis van sociale interactie tussen organisatieleden. Dit correspondeert met publicaties van Appelbaum et al. (2000); Boselie (2010); Marín-García en Tomas (2016) en Rabl et al. (2014) over factoren, die onder *Opportunity* zijn te scharen en die bij leidinggevendenden het uiten van leiderschapsgedrag op de werkvloer dus kunnen belemmeren of bevorderen. Meer specifiek wordt door leidinggevendenden gesproken over factoren, bevorderend dan wel belemmerend, waardoor zij al dan niet succesvol zijn in het, in de praktijk, toepassen van geleerde kennis en gedrag. Ook hier wordt een breed scala aan factoren genoemd, hoofdzakelijk betrekking hebbend op een stimulerende of juist ontmoedigende werkomgeving, die bepalend zijn voor het uiten van leiderschapsgedrag. Dit sluit aan bij bevindingen uit eerder onderzoek. Marín-García en Tomas (2016) en Burke en Hutchins (2007) betogen namelijk dat, als de werkomgeving niet voldoende kansen en mogelijkheden biedt, de stimulerende werking van training op zowel *Ability* als *Motivation* teniet gedaan kan worden. Hiermee kan mogelijk de bescheiden gedragsverandering op het gebied van leiderschap verklaard worden die uit de resultaten van dit onderzoek naar voren komt. Ook inzichten van o.a. Burke en Hutchins (2007); Saks en Belcourt (2006); Sharma en Jain (2013) en Tharenou et al. (2007) ondersteunen deze assumptie. Zij concluderen dat de bijdrage van training afhankelijk is van de mate waarin individuen aangeleerde kennis, vaardigheden en gedragingen effectief in de praktijk toe kunnen passen. Op basis van deze kennis is het dus aannemelijk, dat *Opportunity* een essentiële voorwaarde is voor een succesvolle werking van *Ability* en *Motivation* om leiderschapsgedrag te 'kunnen' en 'willen' vertonen. Al met al blijkt hieruit dat *Opportunity* los kan staan van de invloed van leiderschapstraining en wederom een andere plek inneemt, dan is verondersteld binnen dit onderzoek. Hiermee levert het een interessante bijdrage aan de huidige wetenschappelijke literatuur.

## **7.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoek**

Ondanks het feit dat dit onderzoek breder inzicht geeft in de relatie leiderschapstraining-leiderschapsgedrag en de wijze waarop dit te verklaren is binnen de context van een ziekenhuis, kent het een aantal beperkingen, die richting kunnen geven aan eventueel vervolgonderzoek. Hieronder is gereflecteerd op een aantal belangrijke beperkingen en worden suggesties gedaan waarop deze beperkingen in de toekomst ondervangen kunnen worden.

Een eerste beperking is het feit dat deze resultaten zijn gebaseerd op de eigen reflectie van leidinggevendenden op de bijdrage van leiderschapstraining op leiderschapsgedrag en hun verklarende mechanismen. Hiermee dient een lezer rekening te houden bij het interpreteren van de resultaten, aangezien dit kan zorgen voor een mogelijke vertekening van de sociale werkelijkheid. Uit onderzoek van o.a. Moore en Healy (2008) is namelijk gebleken dat individuen de neiging kunnen hebben om hun eigen gedrag anders te omschrijven, te overschatten of positiever

voor te stellen, dan dit in de werkelijkheid het geval is. Het is mogelijk dat leidinggevendenden een ander, positiever beeld schetsen van hun leiderschapsgedrag dan dat andere organisatieleden ervaren. Vervolgonderzoek, waarbij de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag vanuit meerdere invalshoeken wordt belicht, dient verricht te worden om tot een meer realistische weergave van de werkelijkheid te komen. Hierin dienen zowel superieuren (leidinggevendende van de leidinggevendende) als collega's en ondergeschikte medewerkers binnen het ziekenhuis bij betrokken te worden.

Een tweede punt is dat dit onderzoek een momentopname betreft, één jaar na afronding van *Connecting Leaders*. Het onderzoek heeft dus maar één pijlmoment waarmee het, volgens Langley (2007); Van de Ven en Poole (2005) en Weick (1979), bestempeld kan worden als een statische vorm van variantie onderzoek (*variance based study*). Dit betekent dat er geen uitspraken gedaan worden over de beïnvloedende werking van leiderschapstraining op leiderschapsgedrag, net na afronden van het programma en gemeten over een langere periode. Aangezien onderzoek o.a. Burke en Hutchins (2007) laat zien dat de invloed van training varieert in de loop van de tijd, liggen hier nog kansen voor vervolgonderzoek. Meer dynamische vormen van onderzoek lenen zich er uitstekend voor om de structurele bijdrage van training aan leiderschapsgedrag inzichtelijk(er) te maken. Hierbij kan volgens Van de Ven en Poole (2005) gedacht worden aan onderzoek naar processen (*process based study*). Onderzoek van deze auteurs en van Langley (2007) maakt duidelijk dat, door procesonderzoek, het begrip over het hoe en het waarom van de bijdrage van leiderschapstraining aan leiderschapsgedrag, vergroot kan worden. Vervolgonderzoek maakt het op die manier mogelijk een vollediger beeld te geven van de ontwikkeling van leiderschapsgedrag in de loop van de tijd (zie voor meer informatie over deze vorm van onderzoek o.a. Langley, 2007; Van de Ven & Poole, 2005 & Van den Broek, 2014).

Verder dient een lezer van dit onderzoeksrapport tevens rekening te houden met het feit dat leidinggevendenden binnen het UMC Utrecht tot op de dag van vandaag onderdeel zijn van een grote organisatieverandering. Uit de interviews is gebleken dat leidinggevendenden veel verandering(en) in hun omgeving ervaren, waardoor zij het lastig vinden een heldere analyse te maken van de oorzaak- en gevolgrelaties. Zij zijn minder goed in staat gebleken, te reflecteren op de directe bijdrage van leiderschapstraining op hun leiderschapsgedrag, doordat zij veel veranderingen in de contextfactoren ervaren die van invloed zijn op het uiten van leiderschapsgedrag. De specifieke bijdrage van *Connecting Leaders* aan leiderschapsgedrag is hierdoor lastig inzichtelijk te maken. Een concreet voorbeeld hiervan is dat nagenoeg elke leidinggevendende diverse malen refereert aan gedragsverandering op het gebied van taakgericht leiderschap, door een andere verandertraject, gericht op kwaliteit en veiligheid, genaamd: '*Samen Voor de Patiënt*' (SVP). Dit heeft logischerwijs gevolgen voor de resultaten van dit onderzoek, aangezien niet met volledige zekerheid gesteld kan worden dat een ervaren gedragsverandering het directe gevolg is van leiderschapstraining. De, in dit onderzoek gehanteerde, kwalitatieve onderzoeksbenadering maakt het mogelijk dit soort contextfactoren te bevragen en mee te nemen. Dit onderbouwt weliswaar de keuze voor dit type onderzoek, maar bovengenoemde beperkende factoren moeten wel in het achterhoofd gehouden worden daar zij waarschijnlijk van invloed zijn op de resultaten van dit onderzoek.

Een vierde mogelijke beperking betreft de respondenten die deel hebben genomen aan dit onderzoek. Resultaten uit dit onderzoek zijn gebaseerd op reflecties van een heterogene groep leidinggevendenden. Bij aanvang van de dataverzameling is de keuze gemaakt om alleen direct leidinggevendenden te interviewen. Dit maakt het geschetste beeld van het leiderschapsgedrag binnen het ziekenhuis minder volledig aangezien middenkader leidinggevendenden niet meegenomen zijn. Daarnaast is, tijdens het selecteren van respondenten, besloten om het soort beroep niet verder mee te nemen als selectiecriteria. Door alleen direct leidinggevendenden te selecteren, ongeacht de beroepsgroep waartoe zij behoren, is geprobeerd een groep te vormen die op een gelijkwaardige wijze leiderschapsgedrag inzet op de werkvloer. Dit heeft mogelijk consequenties voor het beeld dat geschetst is over de ontwikkeling van leiderschapsgedrag binnen het UMC Utrecht, aangezien de mogelijkheid bestaat dat er binnen verschillende beroepsgroepen, verschillende visies zijn op (de ontwikkeling van) leiderschapsgedrag. Tot slot is tijdens de dataverzameling gebleken, dat een aantal leidinggevendenden uit dezelfde trainingsgroep kwam. Hierdoor zijn sommige resultaten mogelijk groep specifiek en niet representatief voor de gehele respondentenselectie. Alle genoemde beperkingen hebben mogelijk gevolgen voor de resultaten van dit onderzoek.

### **7.3 Aanbevelingen ten aanzien van de praktijk**

Met het oog op de toepasbaarheid van de resultaten en eventueel toekomstig onderzoek worden in het volgende gedeelte een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van de praktijk.

Een eerste aanbeveling gaat in op de verbreding van de inzetbaarheid en het vergroten van de opbrengst van het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*. Uit deze studie blijkt dat leiderschapstraining hoofdzakelijk een bijdrage levert aan relatie- of mensgericht leiderschap. Dit geldt in beduidend mindere mate voor taak- of resultaatgericht leiderschapsgedrag. Het trainingstraject beoogt beide vormen van gedrag (verder) te ontwikkelen en te verbeteren. Wil de bijdrage van training aan leiderschapsgedrag, en daarmee de opbrengst van het hele programma, worden vergroot, dan is het aan te bevelen meer aandacht te geven aan taak- of resultaatgericht denken en werken. Vervolgonderzoek, waarbij het management van het trainingsprogramma met deelnemers het gehele traject evalueert en onderzoekt waar verbeteringen op het gebied van de ontwikkeling en verbetering van taakgericht leiderschapsgedrag kunnen worden aangebracht, is hiervoor noodzakelijk. Een suggestie voor een dergelijke verbetering zou kunnen zijn het organiseren van focusgroepen met diverse leidinggevendenden, waarbij dit thema centraal staat. Met name de vierde module verdient hierbij de aandacht, omdat meerdere leidinggevendenden aangaven deze trainingen als minder nuttig te ervaren.

Een tweede aanbeveling heeft betrekking op verdere verhoging van het rendement van het leiderschapsprogramma. Uit de resultaten is gebleken dat de training een bescheiden gedragsverandering op het gebied van leiderschap teweeg heeft gebracht, niet een fundamentele. Het rendement van het programma kan, binnen het UMC Utrecht, worden verhoogd door meer aandacht te geven aan het borgen van de resultaten van de trainingen. Borgen is het structureel integreren van nieuwe manieren van werken, voortvloeiend uit een verbeterings- of verandertraject, in zowel het gedrag van de leidinggevende als in hun directe werkomgeving

(Invoorzorg, 2013). Een goede borging garandeert het vasthouden van resultaten op de lange termijn. Dit is de basis voor een structurele gedragsverandering.

Extra begeleiding of vormen van nazorg voor leidinggevenden na afloop van het traject kan de borging van *Connecting Leaders* sterk verbeteren. Volgens leidinggevenden zijn de effecten van het programma namelijk vooral goed zichtbaar en voelbaar tijdens het volgen van de leiderschapstrainingen. De stimulerende werking ebt, na afronding van het trainingstraject, relatief snel weg. Na het volgen van de trainingen is de verwachting dat leidinggevenden zelf verder aan de slag gaan met wat hen is aangereikt. De respondenten geven echter aan dat zij in de periode na de leiderschapstraining de nodige handvatten en coaching missen. Zij vertellen het gevoel te hebben 'te veel te zwemmen' of in sommige gevallen missen zij verdere verdieping. Hierdoor vallen leidinggevenden sneller terug in oude, herkenbare gedragspatronen waardoor de training niet optimaal benut wordt. Daarnaast kan de borging van *Connecting Leaders* worden verbeterd door de nieuwe denk- en werkwijze stevig(er) te verankeren in de werkomgeving. Dit betekent dat niet alleen leidinggevenden van het UMC Utrecht moeten veranderen maar dat hun werkomgeving mee dient te veranderen, om zo een succesvolle organisatietransformatie te bewerkstelligen. De gedragsverandering(en) staan dus niet op zichzelf, zij krijgen vorm middels de wisselwerking tussen leidinggevenden en hun werkomgeving. Uit dit onderzoek verkregen inzichten bieden vertrekpunten voor mogelijke veranderingen in de werkomgeving, waardoor borging van het leiderschapstraject binnen het UMC Utrecht beter gegarandeerd wordt. Hierbij dient het management van *Connecting Leaders* de directie P&O van het ziekenhuis te betrekken.

Een laatste aanbeveling die hier sterk mee samenhangt, betreft het inzetten van gerichte (HR-)interventies en (of) verandermanagementstrategieën. Gebleken is dat de werkomgeving een belangrijke, bepalende factor is in het tot uiting (kunnen) komen van leiderschap. Gerichte (HR-)interventies en verandermanagement strategieën kunnen worden ingezet om factoren te beïnvloeden, die een ontmoedigende of zelfs belemmerende rol spelen bij het 'mogen' (*Opportunity*) vertonen van leiderschapsgedrag. Verkregen inzichten geven meer, en betere aangrijpingspunten om veranderingen te kunnen bewerkstelligen op korte of middellange termijn, met als doel het actief beïnvloeden van factoren die het uitdragen van leiderschapsgedrag beperken. Een gunstiger werkklimaat en -omgeving wordt gerealiseerd waar relatie- en taakgericht leiderschapsgedrag zo optimaal mogelijk tot uiting kunnen komen.

Met behulp van bovengenoemde praktische aanbevelingen kan de bijdrage van leiderschapstraining aan relatiegericht en taakgericht leiderschapsgedrag worden vergroot. Dit verbetert de inzetbaarheid en vergroot de opbrengst van het huidige (of een toekomstig) leiderschapsprogramma binnen het UMC Utrecht.

## 8. Literatuurlijst

- Ackerly, D. C., Udayakumar, K., Taber, R., Merson, M. H., & Dzau, V. J. (2011). Perspective: global medicine: opportunities and challenges for academic health science systems. *Academic Medicine*, 86(9), 1093-1099.
- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114.
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arroliga, A. C., Huber, C., Myers, J. D., Dieckert, J. P., & Wesson, D. (2014). Leadership in health care for the 21st century: challenges and opportunities. *The American journal of medicine*, 127(3), 246.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otake, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bae, E. K. (2002). The effects of trainee characteristics on training effectiveness in improving organizational performance. *Performance Improvement Quarterly*, 15(2), 47-60.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., & Fraser, B. (2007). Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21-41.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3), 541-554.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bateson, G. (1972). The logical categories of learning and communication. *Steps to an Ecology of Mind*, 279-308.
- Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248-1271.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Boeije, H. (2012). *Analysis in Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.

- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International journal of manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2003). Quantity and quality in social research. *Routledge Journal*, 13(3), 5-20.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied Psychology*, 71(2), 232.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*, 30(1), 102-118.
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15(2), 217-248.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Cummings, G., Hayduk, L., & Estabrooks, C. (2005). Mitigating the impact of hospital restructuring on nurses: the responsibility of emotionally intelligent leadership. *Nursing research*, 54(1), 2-12.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and commercial training*, 37(1), 45-51.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Dijkers, J., Jansen, P., & van der Velde, M. (2015). *Praktijkgericht onderzoek opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Concept Uitgeefgroep.

- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2013). Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 292-307.
- Gerhart, B. (2005), “Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach”, *Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 174-86.
- Gilmartin, M. J., & D’Aunno, T. A. (2007). 8 leadership research in healthcare: a review and roadmap. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 387-438.
- Gilpin-Jackson, Y. and Bushe, G.R. (2006), “Leadership development training transfer: a case study of post-training determinants”, *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 10, pp. 980-1004.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Hofmann, P. B., & Perry, F. (Eds). (2005). *Management mistakes in healthcare: Identification, correction, and prevention*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(3), 509.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Hunt, J. G. J. (2004). What is leadership?
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Invoorzorg.nl. (2013). Toolkit: Resultaten borgen bij een veranderingstraject. (2013, 10 juli). Geraadpleegd op 3 augustus 2018, van <http://www.invoorzorg.nl/ivz/tool-toolkit-resultaten-borgen-bij-een-veranderingstraject.html>
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75, 829-841.
- Jansen, H. (2012). Wat is kwalitatief in kwalitatief onderzoek?. *KWALON: Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland en Vlaanderen*, 17, 2, 6, 12.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jones, W. J. (2005). Identifying, classifying, and disclosing mistakes. *Management mistakes in healthcare: Identification, correction, and prevention*, 40-73.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Khatri, N., Wells, J., McKune, J., & Brewer, M. (2006). Strategic human resource management issues in hospitals: a study of a university and a community hospital. *Hospital Topics*, 84(4), 9-20.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Kovner, A. R., & Rundall, T. G. (2006). Evidence-based management reconsidered. *Frontiers of Health Services Management*, 22.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Participant's workbook* (Vol. 47). John Wiley & Sons.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 337-351.
- Kroon, B., Van de Voorde, K. and van Veldhoven, M. (2009), "Cross-level effects of high-performance work practices on burn-out: two counteracting mediating mechanisms compared", *Personnel Review*, Vol. 38 No. 5.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2012). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Künzle, B., Kolbe, M., & Grote, G. (2010). Ensuring patient safety through effective leadership behaviour: a literature review. *Safety science*, 48(1), 1-17.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5, 271–282.
- Leggat, S. G., Bartram, T., Casimir, G., & Stanton, P. (2010). Nurse perceptions of the quality of patient care: confirming the importance of empowerment and job satisfaction. *Health Care Management Review*, 35(4), 355-364.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, (1), 35.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of applied psychology*, 89(4), 610.
- Longest Jr, B. B., Darr, K., & Rakich, J. S. (1993). Organizational leadership in hospitals. *Hospital topics*, 71(3), 11-15.
- Marín-García, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Mecklenburg, G. (2001). Career Performance: How Are We Doing? *Journal of Healthcare Management*, 46, 8–13.



- McAlearney, A. S. (2005). Exploring mentoring and leadership development in health care organizations: Experience and opportunities. *Career Development International*, 10(6-7), 493-511.
- McAlearney, A. S., Fisher, D., Heiser, K., Robbins, D., & Kelleher, K. (2005). Developing effective physician leaders: changing cultures and transforming organizations. *Hospital topics*, 83(2), 11.
- McAlearney, A. S. (2006). Leadership development in healthcare: a qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 967-982.
- McCallin, A. M., & Frankson, C. (2010). The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 319-325.
- Michie, S., & West, M. A. (2004). Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organizations. *International journal of management reviews*, 5(2), 91-111.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological review*, 115(2), 502.
- Morris, T., & Wood, S. (1991). Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations. *Work, Employment and Society*, 5(2), 259-282.
- Munteanu, A. (2014). What Means High Performance Work Practices for Human Resources in an organization. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14(1), 243-250.
- Nathans, H. (2005). Adviseren als tweede beroep. Vakmedianet: Deventer.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative science quarterly*, 66-83.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). *HRM and performance: What do we know and where should we go*. HRM and performance: Achievements and challenges, 1-13.
- Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 6(1), 4.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538.
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011.
- Raidén, A.B., Dainty, A.R.J., & Neale, R.H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction Management and Economics*, 24(8), 883- 895.
- Ramanujam, R., & Rousseau, D. M. (2004). Organizational behavior in healthcare—The challenges are organizational, not just clinical. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 667–669.

- Ramdani, B., Mellahi, K., Guermat, C., & Kechad, R. (2014). The efficacy of high performance work practices in the Middle East: Evidence from Algerian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 252-275.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2003). Why leadership-development efforts fail. *MIT sloan management review*, 44(3), 83-88.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. sage.
- Rothwell, W. *Effective Succession Planning*, New York: AMACOM, 2001.
- Russell, J. A., & Greenspan, B. (2005). Correcting and preventing management mistakes. Chapter 5. In P. B. Hofmann, & F. Perry (Eds.), *Management mistakes in healthcare: Identification, correction, and prevention* (pp. 84-102). Cambridge: Cambridge U.
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 629-648.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey, & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3–29). Norwood, NJ: ABLEX.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L., & Bowers, C. A. (1999). Training in organizations: Myths, misconceptions, and mistaken assumptions. *Research in personnel and human resources management*, 17, 123-162.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors*, 48(2), 392-412.
- Santos, A., & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human resource management journal*, 13(1), 27-45.
- Schimansky, S. (2014). *The effect of a high-commitment work system on innovative behavior of employees* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Schneller, E. S. (1997). Accountability for health care: A white paper on leadership and management for the U.S. Health Care System. *Health Care Management Review*, 22, 38–48.
- Selden, S., Schimmoeller, L., & Thompson, R. (2013). The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. *Personnel Review*, 42(3), 300-323.
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Shaw, S. (2007). *International council of nurses: Nursing leadership*. Wiley-Blackwell.
- Shortell, S.M., Kaluzny, A.D. (2006). *Health Care Management: Organization Design and Behavior*, 5th ed. Delmar Publishers, Albany, NY.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. SAGE Publications Limited.
- Sims, R. R. (1998). *Reinventing training and development*. Greenwood Publishing Group.
- Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21(6), 713-737.
- Sonnino, R. E. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of healthcare leadership*, 8, 19.

- Stoller, J. K. (2013). Commentary: recommendations and remaining questions for health care leadership training programs. *Academic Medicine*, 88(1), 12-15.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research and applications*, 5, 147-158.
- Townsend, K., Wilkinson, A., & Bartram, T. (2011). Guest editors' note: Lifting the standards of practice and research-Hospitals and HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 131-137.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Allan, C., & Bamber, G. (2012). Mixed signals in HRM: The HRM role of hospital line managers. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 267-282.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 239.
- Tsai, C. J. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.
- UMC Utrecht. (2013). Verbinden en samenwerken: Visie op leiderschap. Geraadpleegd via een intern rapport.
- UMC Utrecht. (2017). Verbinden en samenwerken: Connecting Leaders UMC Utrecht. Geraadpleegd via een intern rapport.
- UMC Utrecht. (2018). Voortgangsrapportage Connecting Leaders. Geraadpleegd via een intern rapport.
- UMC Utrecht. (2018). Verbinden en samenwerken: Visie op leiderschap. Geraadpleegd via een intern rapport.
- UMC Utrecht. (2017). Jaarverslag 2016 UMC Utrecht. Geraadpleegd op 27 februari 2018, van [http://jaardocument2016.umcutrecht.nl/nl\\_NL/3244/53252/voorwoord.html](http://jaardocument2016.umcutrecht.nl/nl_NL/3244/53252/voorwoord.html).
- UMC Utrecht- Wat we doen. (z.j.). Geraadpleegd op 27 februari 2018, van <https://www.umcutrecht.nl/nl/Over-Ons/Wat-we-doen>.
- UMC Utrecht- Wie we zijn. (z.j.). Geraadpleegd op 27 februari 2018, van <https://www.umcutrecht.nl/nl/Over-Ons/Wie-we-zijn>.
- UMC Utrecht- Voor wie we het doen. (z.j.). Geraadpleegd op 27 februari 2018, van <https://www.umcutrecht.nl/nl/Over-Ons/Voor-wie-we-het-doen>.
- Upenieks, V. V. (2002). Assessing differences in job satisfaction of nurses in magnet and nonmagnet hospitals. *Journal of Nursing Administration*, 32(11), 564-576.
- Van den Broek, J. (2014). Taking Care of Innovation: The HRM innovation process in healthcare organizations.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization studies*, 26, 1377-1404.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM—organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Fleet, D. D., & Yukl, G. A. (1986). A Century of Leadership Research. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1986, No. 1, pp. 12-23). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45.

- Van Staa, A., & de Vries, K. (2014). Directed content analysis: een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.
- Vitello-Cicciu, J. M. (2002). Exploring emotional intelligence: implications for nursing leaders. *Journal of Nursing Administration*, 32(4), 203-210.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Wikström, E., & Dellve, L. (2009). Contemporary leadership in healthcare organizations: fragmented or concurrent leadership. *Journal of health organization and management*, 23(4), 411-428.
- Wright, P. M., Nishii, L. H., Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). HRM and performance: Achievements and challenges.
- Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), 195-208.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, sixth ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

## 9. Bijlagen

### Appendix 1: Uitnodigingsmail onderzoek *Connecting Leaders*

*Wat vind je? Heeft Connecting Leaders invloed op jouw leiderschapsgedrag?*

Beste [naam ontvanger],

Graag nodig ik je uit om mee te werken aan mijn afstudeeronderzoek. In opdracht van het UMC Utrecht doe ik onderzoek naar de effecten van *Connecting Leaders*.

#### **Welk doel heeft dit onderzoek?**

Met dit afstudeeronderzoek breng ik de effecten van *Connecting Leaders* op leiderschapsgedrag in kaart. Hierbij kijk ik ook naar factoren die dit effect mogelijk kunnen verklaren. Met andere woorden: zijn de leiderschapstrainingen die jij hebt gevolgd daadwerkelijk van invloed op jouw leiderschapsgedrag? En hoe is dit te verklaren?

#### **Wat doe ik met de uitkomsten van het onderzoek?**

Op basis van alle meningen en ervaringen van leidinggevendenden breng ik een adviesrapport uit met verbeterpunten voor de leiderschapstrainingen in het UMC Utrecht. Dit draagt niet alleen bij aan de verdere professionalisering van het huidige leiderschapsprogramma, maar ook aan toekomstige initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Van de uitkomsten van het onderzoek maken we een openbaar onderzoeksrapport, waarin alle onderzoeksgegevens volledig anoniem zijn verwerkt.

Voor het slagen van dit onderzoek is het belangrijk om voldoende leidinggevendenden te spreken, daarom wordt jouw deelname aan dit onderzoek zeer gewaardeerd.

#### **Wat houdt het onderzoek in?**

In een persoonlijk gesprek, dat ongeveer 45 tot 60 minuten duurt, ga ik graag met je in gesprek over *Connecting Leaders* en jouw leiderschapsgedrag. Dit doen we op een op een locatie naar keuze. Het gesprek vindt idealiter plaats in de maand mei of juni 2018.

Wil je mij helpen en meewerken aan dit onderzoek? Stuur mij dan een [e-mail](#), waarin je aangeeft:

- Of je wel/niet mee werkt aan dit onderzoek;
- Op welke manier ik het beste contact met je op kan nemen om een afspraak in te plannen.

Alle onderzoeksgegevens worden *volledig anoniem* verwerkt, zowel in de afstudeerscriptie die ik schrijf voor mijn MSc Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, als in het adviesrapport voor het UMC Utrecht.

Bij voorbaat hartelijk dank voor je hulp, tijd en moeite.

Met vriendelijke groet,

Stijn Jansen

[S.P.Jansen-11@umcutrecht.nl](mailto:S.P.Jansen-11@umcutrecht.nl)

06 \*\* \*\* \*\* \*\*

Mijn naam is Stijn Jansen, ik ben momenteel 25 jaar en masterstudent Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. In het kader van mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar *Connecting Leaders*.



**Universiteit Utrecht**

## **Appendix 2: Interviewprotocol met topiclijst**

### ***Introductie***

Van harte welkom bij ons gesprek! Fijn dat u tijd vrij wilt en kunt maken om deel te nemen aan mijn afstudeeronderzoek naar het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*. Op voorhand dat ik wat meer over mijzelf zal vertellen, zou ik u willen vragen of ik dit gesprek mag opnemen. Met uw toestemming neem ik het interview graag op zodat ik mijn volle aandacht bij het gesprek kan houden en ik, later, na het interview, zo nauwkeurig mogelijk kan uitwerken wat er is besproken. Graag wil ik benadrukken dat in mijn onderzoek uw naam niet wordt genoemd; alles is geanonimiseerd, zodat niets wat besproken is te herleiden is naar u als individu.

Ik zal beginnen met wat meer te informatie te geven over mijzelf. Mijn naam is Stijn Jansen, ik ben momenteel 25 jaar oud en masterstudent SHRM aan de Universiteit van Utrecht. In het kader van mijn afstudeerscriptie verricht ik onderzoek naar het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders*. Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de bijdrage(n) van de leiderschapstrainingen van het programma op uw leiderschapsgedrag. Hierbij kijk ik ook naar mogelijke verklaringen voor een eventuele bijdrage.

### ***Specifieke informatie aangaande het onderzoek***

Wat specifiek gaat mijn onderzoek over de bijdrage die de leiderschapstraining van het leiderschapsprogramma *Connecting Leaders* hebben op leiderschapsgedrag. Met andere woorden kijk ik dus naar de impact van de leiderschapstrainingen op het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden binnen het UMC Utrecht. Binnen dit gesprek ligt de nadruk op eventuele verandering(en) in uw leiderschapsgedrag die wel/niet door de training zijn bewerkstelligd. Daarnaast ben ik, zoals ik net al zei, ook geïnteresseerd in factoren die een mogelijke verklaring kunnen geven waarom dit wel of niet plaatsvindt.

### ***Opbouw en tijdsduur van het gesprek***

Het gesprek duurt ongeveer 45-60 minuten. Ik verwacht met ongeveer 50 minuten wel klaar te kunnen zijn.

### ***Verwerking onderzoeksgegevens***

De resultaten voortkomend uit dit onderzoek worden dus gebruikt voor mijn afstudeeronderzoek (of scriptie), daarnaast maak ik ook een adviesrapport dat ik zal presteren aan het UMC Utrecht. Dit rapport zal openbaar worden gemaakt en logischerwijs zal een kopie hiervan naar u worden doorgestuurd. Mits u hier natuurlijk ook daadwerkelijk geïnteresseerd in bent.

### ***Afsluiting introductie***

Voor dat we beginnen aan ons gesprek heeft u vooraf nog vragen aan mij of aangaande het onderzoek?

Als u nou tijdens het gesprek bepaalde vragen heeft, stel deze dan vooral!

Tot slot: ben er van bewust dat u te allen tijden dit gesprek mag of kan stoppen. Dit wil ik graag nog even benadrukken!

---

### **Topiclijst**

**I:** Informatieve vraag (inhoudelijk)

**A:** Additionele vraag (verdiepend)

### **Rolbeschrijving leidinggevende**

**I/A:** Ik ben erg benieuwd met wie ik vandaag mag spreken over *Connecting Leaders*. Zou u om te beginnen wat over u zelf kunnen vertellen? (hier 1x doorvragen).

## **Leiderschapstraining**

**I:** Hoe heeft u het de leiderschapstrainingen ervaren?

**A:** *Hoe moet ik dat zien?*

**I:** Wat is het belangrijkste wat u geleerd heeft? / Wat is het belangrijkste wat is blijven hangen?

**A:** *Kunt u hier nog wat meer over uitleggen?*

## **Verandering in leiderschapsgedrag**

**I:** In hoeverre bent u gericht op het behalen van resultaten en doelstellingen en stuurt u erop aan dat medewerkers hun afgesproken doelen en resultaten behalen?

**A:** *Kunt u hier één of meer voorbeeld(en) van geven (doorvragen op gedragscomponenten)?*

- De planning en organisatie van werkactiviteiten
- De verduidelijking van rollen en doelen
- De monitoring van werkprocessen
- Het oplossen van werk gerelateerde problemen

**I:** In hoeverre houdt u zich bezig het stimuleren van medewerkers en geeft u hen richting en begeleiding bij het uitvoeren van hun werk?

**A:** *Heeft u hier wederom een praktijk voorbeeld of voorbeelden van (doorvragen op gedragscomponenten)?*

- Ondersteunen van medewerkers
- Ontwikkelen van medewerkers
- (H)erkennen van de behoeften van medewerkers
- Empoweren van medewerkers

**I:** Wat doet u nu anders na de leiderschapstraining(en)? / Nu u de leiderschapstrainingen heeft afgerond merkt u dat er iets is veranderd?

**A:** *Kunt u hier meer over vertellen? / Kunt u hier een voorbeeld van geven ?*

**I:** Hoe deed u dit voorheen?

## **Verklarende mechanismen**

**I:** Hoe komt het dat u wel/niet anders leiding geeft naar aanleiding van de leiderschapstraining(en)?

**A:** *Kunt u daar nog wat meer over toelichten?*

**I:** Heeft u nu meer kennis en vaardigheden (*Ability*) om leiderschapsgedrag te kunnen vertonen?

**A:** *Waarom? / Hoe moet ik dit zien?*

**I:** Vindt u het nu belangrijker (*Motivation*) om leiderschapsgedrag te willen vertonen?

**A:** *Waar komt dit vandaan ? / Hoe komt dat dan?*

**I:** Heeft u nu meer kansen en/of mogelijkheden (*Opportunity*) om leiderschapsgedrag te kunnen vertonen?

*A: Kunt u dit illustreren middels een praktijkvoorbeeld?*

I: Spelen andere verklaringen en (of) factoren een rol?

### **Afsluiting**

- Afsluiten en bedanken voor het gesprek.
- Zijn er nog zaken die u wilt bespreken die momenteel niet in het gesprek zijn besproken?
- Verdere verloop van de procedure (mogelijkheid aangeven tot opsturen en inkijken van transcripten en terugkoppeling resultaten).
- Uitwisselen van contactgegevens aan de hand van een kaartje met naam van de onderzoeker, UMC Utrecht e-mailadres en telefoonnummer.
- Definitieve afsluiting van het interview; hand schudden en afzwaaien.



### Appendix 3: Coderingsschema

#### Leiderschapstraining

- Algemene houding/attitude
- Trainingsactiviteiten
  - Stimulerende activiteiten
    - Trainingsgroep
    - Inhoudelijke trainingsprogramma
    - Trainingsmethoden
  - Ontmoedigende activiteiten
    - Trainingsgroep
    - [...]

#### Leiderschapsgedrag

- Taakgericht leiderschapsgedrag
  - De planning en organisatie van werkactiviteiten
  - De verduidelijking van rollen en doelen
  - De monitoring van werkprocessen
  - Het oplossen van werk gerelateerde problemen
- Relatiegericht leiderschapsgedrag
  - Het ondersteunen van medewerkers
  - Het ontwikkelen van medewerkers
  - Het (h)erkennen van de behoeften van medewerkers
  - Het empoweren van medewerkers

#### Gedragsverandering(en) leiderschap

- Taakgericht leiderschapsgedrag
  - Strategische doelstellingen
- Relatiegericht leiderschapsgedrag
  - Eigenaarschap (verantwoordelijkheid) bij medewerkers
  - Effectieve(re) communicatie
  - Delegeren van taken en verantwoordelijkheden

#### Verklarende mechanismen

- *Ability* (Kennis en vaardigheden)
  - Bewustwording
  - Leerproces
  - Kennisoverdracht
- *Motivation* (Motivatie)
  - Wel verandering
  - Geen verandering
  - Geen eenduidig antwoord
- *Opportunity* (Kansen en/of mogelijkheden)
  - Wel verandering
  - Geen verandering
  - Geen eenduidig antwoord

#### Overige interessante zaken

- Samenwerkingsrelatie(s) en/of eilandjes cultuur
- Hogere managementlagen

- Borging leiderschapsprogramma
- Verbetertraject '*Samen voor de Patiënt*' (SVP)
- Situatie voor *Connecting Leaders* (Zembla)