

Hoe burgerinitiatieven de waarden van de gemeente kunnen beïnvloeden

Onderzoek naar hoe verbindend leiderschap kan bijdragen aan het verenigen
van conflicterende publieke waarden in de woonwijk Moerwijk



Masterscriptie
MSc, Management van de Publieke Sector
Universiteit Leiden
Auteur: F.M.D. Groenevelt
Studentnummer: s3383768
Eerste lezer: Dr. J.E.T. Schmidt
Tweede lezer: Dr. T.S. Ashikali
Datum: 01-06-2022

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afsluiting van de master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden. Het overkoepelende thema van deze masterscriptie betreft leiderschap en publieke waarden. Het is een thema waar ik hoop in mijn toekomstige baan en leven nog vaker op terug te mogen grijpen omdat ik met veel plezier deze scriptie heb geschreven. Het schrijven van dit onderzoek ging zeker niet zonder slag of stoot. Het is voor het eerst dat ik zo'n uitgebreid kwalitatief onderzoek heb geschreven, dat was bij elk stadium even zoeken naar wat er verwacht werd. Uiteindelijk vloog het proces voorbij en schrijf ik dit voorwoord in mijn laatste week voor het inlevermoment. Tevens is dit stuk de afsluiting van mijn academische loopbaan, voor nu. Het is een gekke gewaarwording.

Er zijn ook een aantal mensen die dit proces een stuk makkelijker en aangenamer hebben gemaakt. Graag wil ik mijn begeleider Dr. J.E.T. Schmidt bedanken. Zonder zijn kritische blik en feedback was het stuk dat voor u ligt niet mogelijk geweest. Ik heb de samenwerking als prettig ervaren door de duidelijke communicatie en de meermaalse sparringsmomenten, dank daarvoor. Daarnaast wil ik ook graag de coördinator van de LDE Scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest Mandy Koenraads bedanken. Zij heeft mij altijd goed geholpen om de context van de wijk Moerwijk te begrijpen en om respondenten te vinden.

Ook wil ik graag mijn respondenten bedanken dat zij de tijd en moeite hebben genomen om met mij in gesprek te gaan. Ze hebben mij een inkijk gegeven in een wijk waar ik van tevoren niet bekend mee was maar waar ik nu een stukje waardering voor gekregen heb. Zonder hun inbreng was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Tot slot wil ik mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor het geduld en bemoediging tijdens dit proces. Zonder jullie steun was dit ook niet mogelijk geweest.

Fleur Groenevelt

31 mei 2022, Amsterdam

Inhoudsopgave	
Voorwoord	2
Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Onderzoeksvraag	5
1.3 Wetenschappelijke relevantie	6
1.4 Maatschappelijke relevantie	6
1.5 Leeswijzer	7
Theoretisch kader	8
2.1 Publieke waarden	8
2.2 Burgerparticipatie	9
2.3 Verbindend leiderschap	11
2.4. Verwachtingen op basis van het theoretisch kader	12
Methode	13
3.1 Soort onderzoek	13
3.2 Dataverzamelingsmethoden	13
3.2.1 Interviews	13
3.2.2 Documentenanalyse	14
3.3 Respondenten	14
3.4 Data-analyse	15
3.4.1 Interviews	15
3.4.2 Documentenanalyse	15
3.5 Validiteit	15
3.6 Betrouwbaarheid	16
Resultaten	17
4.1 Task-oriented leiderschap	17
4.1.1 Observaties	17
4.1.2 Verklaring	19
	3

4.2 People-oriented leiderschap	19
4.2.1 Observaties	19
4.2.2 Verklaring	21
4.3 Organisation-oriented leiderschap	21
4.3.1 Observaties	21
4.3.2 Verklaring	24
Conclusie	26
Discussie	28
6.1 Knelpunten van het onderzoek	28
6.2 Vervolgonderzoek	28
Literatuurlijst	30
Bijlage 1. Codeboom	32
Bijlage 2. Interview topic lijst	33
Bijlage 3. Overzicht documenten voor documentenanalyse	34

Inleiding

1.1 Aanleiding

Een van de grotere uitdagingen waar de overheid mee te maken heeft, zijn conflicterende publieke waarden (Van der Wal, 2020). Waarden staan centraal in alles dat de overheid doet (Ringeling, 2015). Het is hierbij aan de overheid om deze conflicterende publieke waarden samen te kunnen brengen in beleid (Witesman, & Walters, 2015). De kern van ‘good governance’ is immers om een juiste balans op te kunnen maken tussen conflicterende waarden en belangen (De Graaf et al., 2016). Hierbij hoeven publieke waarden niet altijd te botsen maar kunnen ze ook in rangschikking tot elkaar opgenomen worden in beleid (Douglas & 't Hart, 2019; Witesman, & Walters, 2015). In een samenleving waarin de overheid sinds de COVID-19 crisis een meer centrale rol op zich heeft genomen, maar waarin burgers ook mondiger zijn geworden, is het van belang dat het samenspel tussen overheid en burger blijft bestaan. Hierbij speelt leiderschap vanuit de overheid een rol maar door het toenemen van burgerparticipatie is het vertoonde leiderschap vanuit de samenleving richting de overheid van steeds groter groot belang. Een leiderschapsstijl die goed samengaat met burgerparticipatie is verbindend leiderschap. Vanuit de literatuur is er veel onderzoek gedaan naar burgerparticipatie en ook naar verbindend leiderschap (zie bijvoorbeeld Ansell & Gash, 2007; Silvia & McGuire, 2010; Van Eijk, 2014), echter zijn deze twee begrippen nog weinig samengekomen in de wetenschappelijk literatuur. Het ontbreekt met name aan onderzoek naar leiderschap vanuit burgerinitiatieven zelf. Het is daarom interessant om niet het leiderschap vanuit gouvernementele actoren te onderzoeken, maar juist het vertoonde leiderschap vanuit burgerinitiatieven.

1.2 Onderzoeksvraag

Vanuit de buurt Moerwijk, gelegen in Den Haag Zuidwest, is de vraag opgeworpen bij de LDE Scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest, hoe de bewoners de gemeente Den Haag zover kunnen krijgen dat het maatschappelijke waarden belangrijker wordt dan de economische waarden. Er is een conflict te bemerken tussen de publieke waarden die de gemeente nastreeft, en de waarden die de bewoners van Moerwijk nagestreefd zouden willen zien. De burgers zouden graag invloed uit willen oefenen op de keuzes die de lokale overheid maakt over het gevoerde beleid. Op het moment dat de burgers hier invloed op kunnen uitoefenen, kunnen zij ook de nadruk leggen op de waarden die zij belangrijk achten. Hoewel er vanuit de bewoners

initiatieven worden opgezet en de wil tot burgerparticipatie zeker aanwezig is, lijkt de verbinding naar de lokale overheid nog niet goed tot stand te komen. Leiderschap vanuit deze burgerinitiatieven zou een middel kunnen zijn om deze verbinding wel tot stand te brengen en daardoor ook invloed te kunnen uitoefenen op de waarden afwegingen van de lokale overheid.

Dit onderzoek zal zich daarom richten op het leiderschapsgedrag van sleutelfiguren en initiatiefnemers uit de wijk Moerwijk. Omdat het hier over het verbinden gaat van de waarden vanuit de bewoners met de doelen van de gemeente, is verbindend leiderschap een vanzelfsprekende leiderschapsstijl om hierbij te onderzoeken. Verbindend leiderschap kan een succesvolle leiderschapsstijl zijn als het gaat om het verbinden van de lokale overheid met stakeholders en de ‘buitenwereld’ betrekken bij beleidsoplossingen (Kuipers et al., 2018). Succesvol verbindend leiderschap omvat verschillende gedraging die gericht zijn op interne en externe samenwerking. Om hier verder onderzoek naar te doen, zal de onderzoeksvraag van deze scriptie als volgt luiden:

‘Hoe kan verbindend leiderschap vanuit burgerinitiatieven leiden tot het balanceren van conflicterende publieke waarden?’

1.3 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van deze scriptie betreft de verbinding die momenteel nog lijkt te missen in de wetenschappelijke literatuur tussen burgerparticipatie en verbindend leiderschap. Hoewel beide begrippen apart van elkaar al breed zijn uitgemeten in de wetenschappelijke literatuur (zie bijvoorbeeld Ansell & Gash, 2007; Silvia & McGuire, 2010; Van Eijk, 2014), is de verbinding tussen de twee begrippen niet veel gemaakt. In deze scriptie zullen deze begrippen wél samen onderzocht worden, hiermee wordt getracht om de relatie en verbanden tussen de twee te onderzoeken. Dit onderzoek kan daarmee nieuw inzicht geven in hoe verbindend leiderschap kan bijdragen aan burgerparticipatie. Daarnaast wordt het onderzoek niet op het leiderschap vanuit gouvernementale actoren gericht maar juist op het leiderschapsgedrag vanuit burgerinitiatieven, ook dit is in de wetenschappelijk literatuur minder onderzocht.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het maatschappelijke belang van dit onderzoek ligt in het verder uitdiepen hoe de eenzijdige nadruk op bepaalde waarden en het gebrek aan waardenbewustzijn in de maatschappij van de

overheid tot uiting komt. Het is een van de centrale functies van de overheid om het collectieve waarden te bevorderen (Rijnja & Klinkers, 2011). Hierbij bestaat leiderschap uit het vermogen tot initiëren van agendering van waarden en waardetoedeling (Rijnja & Klinkers, 2011). Echter, blijkt uit het vraagstuk dat de gemeente Den Haag uit heeft staan dat er tussen de belangen van de gemeente en de belangen van de burgers een disconnectie zit. Waar de gemeente economische waarden vooropstelt bij de herstructurering van de wijk Den Haag Zuidwest, willen de inwoners van de wijk dat de gemeente meer kijkt naar de maatschappelijke belangen en waarden. De vraag blijft dus interessant hoe leiderschap binnen burgerinitiatieven ervoor kan zorgen dat de burgers meer gehoord worden door de gemeente, waardoor de gemeente meer oog krijgt voor de maatschappelijke waarden dan de economische waarden.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader uiteengezet worden, hierin zullen de begrippen publieke waarden, burgerparticipatie en verbindend leiderschap beschreven worden. Hoofdstuk 2 bevat het methodologisch kader waarin verder uitgewerkt zal worden hoe dit onderzoek plaats zal vinden. In hoofdstuk 4 zullen de belangrijkste resultaten uit de interviews en documentenanalyse gepresenteerd en verklaard worden. Hoofdstuk 5 zal de beantwoording van de onderzoeksvraag geven waarna er in hoofdstuk 6 ruimte is voor de discussie en de beperkingen van het onderzoek. Tevens zullen in dit hoofdstuk aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken worden.

Theoretisch kader

2.1 Publieke waarden

Een centrale variabele in de onderzoeksvraag zijn publieke waarden. Publieke organisaties hebben dagelijks te maken met publieke waarden. Het is dan ook aan de overheid en haar uitvoeringsorganen om geen eigen belangen na te streven maar om het geheel van de maatschappij te dienen (Jørgensen & Bozeman, 2007; Rijnja & Klinkers, 2011). Echter, is het lastig om deze ‘maatschappelijk belangen’ of publieke waarden tastbaar te maken. Omdat publieke organisaties en de overheid de maatschappij in zijn geheel representeren en daarbij ook publieke middelen gebruiken, is het belangrijk dat er aan zekere mate van verantwoording is (Jørgensen & Bozeman, 2007). Door beleid te kunnen verantwoorden vanuit publieke waarden, komt hieruit een zekere legitimiteit tot macht tot uiting (Rijnja & Klinkers, 2011).

Bozeman (2007) omschrijft het concept publieke waarden als: *“those values providing normative consensus about (a) the rights, benefits, and prerogatives to which citizens should (and should not) be entitled; (b) the obligations of citizens to society, the state, and one another; and, (c) the principles on which governments and policies should be based”* (p.13).

Deze definitie omvat een aantal interessante concepten. Zo worden zowel de verplichtingen van de staat én de burger uitgelicht en wordt de legitimiteit van de staat gelieerd aan publieke waarden. Publieke waarden ontstaan in algemene consensus in de samenleving, het is vervolgens aan de overheid om deze publieke waarden mee te nemen in het gevoerde beleid (De Graaf, Huberts & Smulders, 2016). De publieke waarden dienen daarbij altijd een constructieve bijdrage te hebben aan de publieke sfeer (Benington, 2009).

Het lastige aan publieke waarden is dat ze niet altijd te verenigen zijn. In de publieke sector kan er gesproken worden van waardenpluralisme (Van der Wal, De Graaf & Lawton, 2011; De Graaf, Huberts & Smulders, 2016; Van der Wal, 2020). Veelvoorkomende situaties in het opstellen van beleid is dat er een afweging gemaakt moet worden over in welke volgorde van belang de verschillende publieke waarden te rangschikken zijn (De Graaf, Huberts & Smulders, 2016). Hierbij hoeft de publieke waarden diversiteit niet altijd tot tegenstrijdigheid te leiden, door een ordening te maken tussen de waarden kan de discussie overzichtelijk gemaakt worden (Douglas & 't Hart, 2019). De rangorde tussen de verschillende publieke waarden is niet altijd hetzelfde. De indeling hiervan is contextafhankelijk (Witesman, & Walters, 2015). Dit houdt

in dat in bepaalde situaties maatschappelijke impact boven economische impact gaat maar dat dit in de eerstvolgende situatie juist niet het geval hoeft te zijn. De rangschikking van publieke waarden is dus altijd veranderlijk en in beweging. Het is dus cruciaal voor de overheid om in elke situatie te hervalueren en de inventariseren welke waarden door stakeholders als belangrijk worden beschouwd om zo draagvlak te creëren voor het gevoerde beleid.

Het is vervolgens aan de overheid om de waardetoedeling te doen (Rijnja & Klinkers, 2011; Witesman, & Walters, 2015). Conflicterende publieke waarden moeten hierbij tegen elkaar uitgebalanceerd worden en uiteindelijk moet er een zekere rangschikking plaatsvinden onder de verschillende heersende publieke waarden (Van der Wal, De Graaf & Lawton, 2011). Het is onvermijdelijk dat er bij dit proces trade-offs zullen plaatsvinden (De Graaf, Huberts & Smulders, 2016). Een manier om met deze waarden trade-off om te gaan is de stakeholders approach (Van der Wal, De Graaf & Lawton, 2011) Hierbij worden alle betrokken actoren in het waarden afwegingsproces meegenomen waardoor er praktijkgerichte trade-offs gemaakt kunnen worden. Stakeholders hebben een beter beeld van waar er behoefte aan is in de praktijk en kunnen zo het beleid beïnvloeden. De stakeholders betreffen ook niet-gouvernementele actoren zoals burgers. Burgerparticipatie zou daarmee een nuttige middel zijn om de balans op te maken bij de waarden trade-offs (Benington, 2009).

2.2 Burgerparticipatie

Burgerinitiatieven zijn een manier om burgerparticipatie vorm te geven. In de onderzoeksvraag wordt gesproken van burgerinitiatieven, deze burgerinitiatieven stimuleren de mate van burgerparticipatie binnen een wijk (Berry, Portney & Thomson, 2002). Burgerparticipatie betreft het actief betrekken van burgers bij het opstellen van beleid. Dit heeft verschillende voordelen zoals het creëren van eigenaarschap en betrokkenheid van de burger bij het beleid en het verstevigen van de legitimiteit van het beleid (Van Eijk, 2014). Het doel van burgerparticipatie kan tweeledig zijn. Enerzijds is het een lerende ervaring voor de burger. Deze krijgt namelijk een inkijk in het besluitvormingsproces en de verschillende, soms lastige keuzes die beleidsmakers moeten maken. Anderzijds zorgt burgerparticipatie voor betere beleidsbeslissingen volgens de wetenschappelijke literatuur (Van Eijk, 2014). Burgerparticipatie kan namelijk als een klankbord fungeren voor beleidsmedewerkers doordat het burgers aanzet om hun mening te geven (Benington, 2009) en daarmee uiteindelijk bijdragen aan betere beleidsbeslissingen. Een knelpunt van burgerparticipatie is representatie.

Burgers die makkelijk de weg naar de (lokale) overheid vinden, zijn vaak overgerepresenteerd waardoor de overige groep achterblijft. Die overige groep betreft vaak minderheden in de samenleving. Deze groepen zijn lastig te bereiken en zijn daardoor niet gerepresenteerd in de burgerparticipatie (Koski et al., 2016; Sønderskov, 2019; Dobbin & Lubell, 2019). Het doel van burgerparticipatie is om inbreng van burgers mee te nemen in beleid, hierbij is het de bedoeling dat alle groepen in de samenleving een stem kunnen krijgen. Op het moment dat bepaalde bevolkingsgroepen minder of niet gerepresenteerd worden in de burgerparticipatie gaat dit het doel van burgerparticipatie tegen (Koski et al., 2016).

Arnstein (1969) beschrijft in haar artikel verschillende manieren waarin burgerparticipatie invloed kan hebben op het beleidsvormingsproces. Om deze theorie te omschrijven heeft ze een trap opgesteld waarin acht niveaus van burgerparticipatie te onderscheiden zijn. Bij de eerste paar treden is er weinig tot geen sprake van burgerinspraak. Hierbij wordt er alleen gebruik gemaakt van burgerparticipatie om burgers te informeren over de genomen beslissingen en op die wijze draagkracht te creëren. De volgende drie treden omschrijft Arnstein als tokenisme. Hierbij is er slechts sprake van een plichtmatige of symbolische inspanning vanuit de burgerinspraak. Omdat het hier om slechts symbolische inspraak gaat, kan er nog niet worden gesproken van de gewenste invloed zoals beschreven in de definitie van verbindend leiderschap. De laatste drie traptreden uit het model van Arnstein omschrijven een proces waarbij de burger actief wordt betrokken bij besluitvorming, ‘citizen control’. Hierbij kan er ook gesproken worden van een partnerschap tussen de overheid en de burger (Arnstein, 1969; Dean, 2018). In deze drie niveaus wordt de burger steeds actiever betrokken bij het besluitvormingsproces totdat de burger volledig onafhankelijk besluiten kan nemen en deze ook geïmplementeerd worden. Het proces van verbindend leiderschap past in de traptrede van ‘delegated power’. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid voor het besluit ook deels bij de partners die betrokken zijn in het proces en hebben de betrokken partijen ook invloed op de gemaakte beslissingen, het doel van verbindend leiderschap is om verschillende actoren te betrekken bij het besluitvormingsproces. Door verbindend leiderschap te laten zien, kunnen burgers invloed uitoefenen via burgerparticipatie en burgerinitiatieven. Door het combineren van verbindend leiderschap met de theorie van Arnstein (1969) over burgerparticipatie, blijkt hoe natuurlijk deze twee concepten samengaan.

2.3 Verbindend leiderschap

Een interessante ontwikkeling binnen de managementliteratuur is dat burgerparticipatie en verbindend leiderschap steeds vaker met elkaar in verband worden gebracht. Hierbij worden er kansen gezien voor de burger om als stakeholder betrokken te worden bij de georganiseerde forums (Dean, 2018). Binnen de literatuur wordt verbindend leiderschap onder verschillende namen beschreven. Deze variëren van collaborative leadership, integrative leadership of collective leadership (Ansell & Gash, 2007; Silvia & McGuire, 2010). Voor de continuïteit van dit stuk zal er worden gesproken van verbindend leiderschap. Verbindend leiderschap wordt vaak verbonden aan de theorie van collaborative governance, deze beschrijft een bepaalde samenwerkingsstructuur. De samenwerkingsstructuur betreft een door een publieke organisatie of instituut georganiseerd forum. Een private partij kan dit niet doen. Vervolgens moeten de deelnemende stakeholders en partijen niet-gouvernementele spelers zijn. Zoals eerder besproken is de derde vereiste dat de betrokken partijen niet enkel een adviserende rol hebben, maar daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Daarnaast is het van belang dat het forum een officiële status krijgt, gezamenlijk georganiseerd wordt en ook gezamenlijk samenkomt. Verder is het de bedoeling dat het forum in consensus besluiten neemt. Tot slot ligt de focus van de bijeenkomsten op de besluitvorming binnen de publieke besluitvorming of publiek management (Ansell & Gash, 2007; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011).

Deze vorm van samenwerking behoeft ook een andere vorm van leiderschap dan de traditionele vormen. Verbindend leiderschap richt zich op een netwerksamenwerking waarin verschillende actoren actief zijn, hiervoor is een andere aanpak nodig dan een organisaties waarbij er geen actoren pluralisme plaats vindt (Silvia & McGuire, 2010). Het afwegen van de verschillende belangen van de stakeholders is hierbij cruciaal. Het leiderschap dient hierbij gericht te zijn op het bereiken van consensus en het samenbrengen van actoren (Page, 2010).

Om deze leiderschapsstijl concreet te maken bespreken Silvia en McGuire (2010) drie leiderschapsgedragscategorieën in hun artikel. De drie gedragscategorieën zijn *task-oriented*, *people-oriented* en *organisation-oriented* leiderschap. Task-oriented leiderschapsgedragingen omvatten acties die verband houden met het monitoren en beoordelen van werk. Hierbij kan gedacht worden aan de operationele planning, het verduidelijken van rollen en doelstellingen, informeren, delegeren, probleemoplossing en het beheren van innovatie en creativiteit. Waar

task-oriented gedragingen vooral gericht zijn op het samenwerkingsproces, is people oriented gedrag gericht op de samenwerking met de personen. Gedragingen die hierbij passen zijn personeel raadplegen, plannen en organiseren, personeel ontwikkelen, motiveren, bouwen en het managen van teams, het managen van conflicten en het managen van personeelwisselingen. Tot slot zijn organisation-oriented gedragingen gerelateerd aan de omliggende context waarin de samenwerking plaatsvindt en de samenwerking met andere organisaties. Gedragingen waaraan gedacht kan worden bij organisation-oriented gedrag omvatten: het scannen van de omgeving, strategische planning, het verwoorden van de missie en visie van de organisatie, netwerken en samenwerken, het uitvoeren van algemene managementfuncties zoals menselijke middelen en budgettering, besluitvorming en beheer van organisatorische veranderingen.

2.4. Verwachtingen op basis van het theoretisch kader

Ter afronding van dit hoofdstuk is het nuttig om te bespreken wat de verwachtingen zijn na het in verband brengen van de besproken concepten. De verwachting is dat verbindend leiderschap kan zorgen voor een stimulatie in burgerparticipatie. Door gebruik te maken van de combinatie van *task-oriented*, *people-oriented* en *organisation-oriented* leiderschap, is er oog voor de individuen binnen de wijk die zich willen inzetten, voor de organisationele context waarbinnen de burgerinitiatieven zich bevinden waardoor er effectief samengewerkt kan worden met (non)-gouvernementele partners en wordt er daarbij gestuurd op het slagen van initiatieven door deze adequaat te leiden. De verwachting is dat wanneer buurtinitiatieven op deze manier ingericht en aangestuurd zullen worden, zij een waardevolle samenwerkingspartner kunnen worden voor de gemeente. Deze positie zal er vervolgens toe leiden dat het samenwerkingsverband tussen de burgerinitiatieven en de gemeente versterkt wordt waardoor de burgerparticipatie binnen beleidsvorming van de gemeente hoger zal worden. Op het moment dat bewoners meer en in een eerder stadium bij beleidsprocessen betrokken worden, kunnen zij inwegen in de waarden afwegingen die de gemeente maakt. Op deze wijze kunnen de bewoners publieke waarden die vanuit de buurt als belangrijk worden gezien, aandragen bij de gemeente. Het is voor de gemeente daarnaast ook van belang om draagvlak te creëren bij de bewoners om beleid succesvol uit te kunnen voeren. Het proces van verbindend leiderschap en burgerparticipatie kunnen er op deze manier aan bijdragen.

Methode

In dit hoofdstuk wordt de opzet van dit onderzoek uiteengezet. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op het gekozen onderzoekssoort en het onderzoeksgebied. In paragraaf 3.2 wordt een omschrijving gegeven van de gebruikte dataverzamelmethode. In paragraaf 3.3 zullen de betrokken partijen en de respondenten worden besproken. Vervolgens wordt er in paragraaf 3.4 weergegeven hoe de analyse van de verzamelde data tot stand is gekomen. Tot slot worden in paragraaf 3.5 en 3.6 ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Soort onderzoek

Dit onderzoek betreft een kwalitatieve case study in de wijk Moerwijk, Den Haag. Hiervoor is gekozen omdat kwalitatief onderzoek zich richt op de ervaringen van personen, in dit onderzoek is dat van belang omdat er een discrepantie is tussen de waarden die de gemeente nastreeft, en de waarden die de bewoners belangrijker vinden (Neuman, 2014). Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om dieper in te gaan op de persoonlijke ervaringen en daarbij onderliggende omstandigheden te onderzoeken. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek om zo met meer diepgang in te kunnen gaan op de gedragingen die de respondenten uiten en daarbij oog te hebben voor de ervaringen die buurtbewoners hebben met de samenwerking met de gemeente (Neuman, 2014). Daarnaast kan het observeren van sociale processen, zoals de interacties tussen burger en gemeente, bepaalde details zichtbaar maken waardoor de mechanismen binnen de sociale processen beter begrepen kunnen worden. Verder bieden casestudy's de mogelijkheid om op een effectieve wijze de complexiteit van processen weer te geven in tijd en ruimte. Door het observeren van geleefde ervaringen kan een casestudie onderzoekers in staat stellen om metingen van abstracte concepten aan te passen aan concrete gevallen. Tot slot draagt een casestudie bij aan een holistische uitwerking. Door het integreren van meerdere perspectieven en gezichtspunten geeft dit soort onderzoek de mogelijkheid om een hele situatie of proces holistisch uit te werken.

3.2 Dataverzamelmethode

3.2.1 Interviews

Voor de verzameling van de data is er gekozen voor een combinatie van methoden, beide methoden betreffen veldonderzoek (Neuman, 2014). Allereerst zijn er onder sleutelfiguren binnen de wijk Moerwijk semi-gestructureerde interviews worden afgenomen over de

ervaringen met de samenwerking met de gemeente en de mate waarin verbindend leiderschap hieraan bij zal dragen. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews zodat er ook de mogelijkheid bestond om door te vragen over bepaalde thema's. De topiclist is opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Hierbij is het doel om te achterhalen welk leiderschap er momenteel uitgeoefend wordt binnen de burgerinitiatieven en op welke manier het publieke waarden conflict te herkennen is.

3.2.2 Documentenanalyse

Ten tweede is er ook een documentenanalyse uitgevoerd. Allereerst er is gekeken naar documenten van gouvernementele actoren zoals de gemeente(raad) over Moerwijk. Het doel hiervan was om te achterhalen wat de doelstellingen vanuit de gemeente zijn voor deze wijk en of burgerinitiatieven hierbij worden opgenomen. Ten tweede zijn er documenten die opgesteld zijn door burgerinitiatieven zelf, zoals het Moerwijk Manifest, geanalyseerd op de doelstellingen die door hen worden uitgedragen. Bij deze documenten is er ook gekeken naar de leiderschapsgedragingen die gelieerd zijn aan verbindend leiderschap. Een overzicht van de geraadpleegde documenten is te vinden in Bijlage 3. Er is gekozen voor een aanvullende documentenanalyse om de processen van de burgerinitiatieven goed in kaart te kunnen brengen. Daarnaast kunnen documenten aanvullende informatie bieden die tijdens de interviews niet ter sprake is gekomen.

3.3 Respondenten

Voor dit onderzoek zijn zeven sleutelfiguren uit de woonwijk Moerwijk geïnterviewd. Deze respondenten zijn geselecteerd via de LDE Scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest, de coördinator van de scriptiewerkplaats is al een aantal maanden actief in de wijk en heeft daardoor goed inzicht in wie de initiatiefnemers binnen de wijk zijn. Vervolgens zijn er door de reeds afgenomen interviews ook nieuwe respondenten aangedragen. Dit zijn allemaal bewoners en professionals die een actieve rol binnen de buurt hebben en met name actief betrokken zijn bij de twee bondgenootschappen Moerwijk Oost en Moerwijk West die binnen de buurt zijn opgesteld. De ondervraagde respondenten vervullen verschillende soorten rollen binnen de wijk zoals jeugdwerker, sociaal ondernemer, initiatiefnemer of opbouwwerker. Hierdoor was het mogelijk om vanuit verschillende invalshoeken naar uitdagingen te kijken. Deze personen zijn benaderd via e-mail via de LDE Scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest en

via de site mijnmoerwijk.nl. Hierna zijn er afspraken gemaakt voor de interviews. Deze hebben zoals online als fysiek plaatsgevonden.

3.4 Data-analyse

3.4.1 Interviews

De verzamelde data uit de interviews is gecodeerd aan de hand van de uitgewerkte concepten in het theoretisch kader. Hierbij is er gecodeerd in drie fases, open codering, axiale codering en selectieve codering (Neuman, 2014). Allereerst is de verzamelde data open gecodeerd, dit houdt in dat de transcripten doorgelezen zijn en dat er bij tekstfragmenten thema's labels gekregen hebben. Deze beschrijven in het kort waar het tekstfragment over ging. Ten tweede is de data axiaal gecodeerd. Bij deze stap worden er bij de labels van het open coderen overkoepelende codes gekoppeld. Hierbij is er gekeken naar de gedragingen die passend zijn voor verbindend leiderschap. Ten derde wordt de data nogmaals selectief gecodeerd. Hierbij worden er verbanden gelegd tussen de codes waaruit tot slot conclusies kunnen worden getrokken. De codeboom is opgenomen in Bijlage 1.

3.4.2 Documentenanalyse

De geselecteerde documenten zijn geanalyseerd aan de hand van de concepten die zijn uitgewerkt in het theoretisch kader. Specifiek is er gekeken naar de verschillende verbindend leiderschapsgedragingen, *task-oriented*, *people-oriented* en *organisation-oriented* leiderschapsgedrag.

3.5 Validiteit

De validiteit van dit onderzoek kan aan de hand van interne en externe validiteit te waarborgen zijn. Interne validiteit betreft of de vraag van het onderzoek daadwerkelijk ingaat op de probleemstelling. Het is van belang dat er tijdens het onderzoek daadwerkelijk gemeten wordt wat er onderzocht wordt. Er mag tijdens de metingen gedurende het onderzoek geen sprake zijn van systematische meetfouten (Verhoeven, 2007). Bij kwalitatief onderzoek is één van de meest voorkomende knelpunten het krijgen van sociaal wenselijke antwoorden tijdens interviews. Omdat dit onderzoek zich richt op een specifieke wijk waarbinnen de sleutelfiguren elkaar kennen en samenwerken, bestaat het risico dat de gegeven antwoorden worden beïnvloed door sociaal wenselijke antwoorden. Om op dit knelpunt te anticiperen is er tijdens

de interviews gezorgd dat de respondenten niet terug te herleiden zijn aan de hand van hun antwoorden. Daarnaast zijn ook de persoonlijke gegevens van de respondenten geanonimiseerd. Door deze anonimiteit hebben de respondenten de kans gekregen om zo eerlijk mogelijk antwoord te geven en daarbij de sociaal wenselijke context buiten beschouwing te laten. Hiermee kan de interne validiteit van het onderzoek gewaarborgd worden.

De externe validiteit richt zich op de vraag in hoeverre de resultaten generaliseerbaar zijn. Casestudy's zijn heuristisch van aard, ze dragen bij aan het construeren van nieuwe theorieën, het ontwikkelen of uitbreiden van concepten en het verkennen van de grenzen tussen verwante concepten (Neuman, 2014). De resultaten van dit onderzoek zijn niet direct generaliseerbaar doordat het om een beperkt aantal respondenten gaat. Dit onderzoek richt zich op een specifieke wijk waaruit het vraagstuk ook is opgeworpen. Hierdoor betreft dit onderzoek een specifieke casus en zijn daarbij de leiderschapsgedragingen van een beperkt aantal personen onderzocht. De bevindingen zijn daardoor niet noodzakelijkerwijs te generaliseren. Dat betekent niet dat de empirische uitkomsten van dit onderzoek niet verder te gebruiken zijn. De resultaten over verbindend leiderschap en hoe deze in de praktijk naar voren komen kunnen nuttig zijn voor verder onderzoek naar burgerinitiatieven en de rol van verbindend leiderschap.

3.6 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de herhaalbaarheid van het onderzoek. Op het moment dat een onderzoeker hetzelfde onderzoek zou uitvoeren, zou deze op dezelfde resultaten uit moeten komen. Bij kwalitatief onderzoek zoals het onderhavige onderzoek, is dit lastiger omdat interviews geen harde data zijn en de antwoorden per respondent of periode kunnen verschillen. Om dit onderzoek toch reproduceerbaar te maken is er transparantie geboden over de onderzoeksstrategie, de respondenten en de gebruikte onderzoeksinstrumenten. Hierdoor is het mogelijk om voor andere onderzoekers een soortgelijk onderzoek uit te voeren bij bijvoorbeeld andere gemeenten. De documentatie betreffen documenten die openbaar beschikbaar zijn waardoor deze informatie geverifieerd kan worden. Daarnaast is ervoor gezorgd dat de verzamelde data consistent en vergelijkbaar is. Tijdens de interviews is er een topiclijst aangehouden om te waarborgen dat in elk interview ongeveer dezelfde thema's besproken worden.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de onderzoeksvraag weergegeven aan de hand van de afgenomen interviews, aangevuld door de documentenanalyse die bestaat uit gemeentelijke rapporten, gemeenteraadsnotulen en documentatie vanuit initiatieven en organisaties uit Moerwijk. Voor de indeling van dit hoofdstuk zijn de drie categorieën gedragingen die passend zijn bij verbindend leiderschap leidend geweest: *task-oriented*, *people-oriented* en *organisation-oriented* gedrag (Silvia & McGuire, 2010). Deze drie leiderschapsgedragingen zullen ieder apart besproken waarbij de termen burgerparticipatie en publieke waarden, die in het theoretisch kader besproken zijn, als gewenste uitkomsten van deze gedragingen toegepast zullen worden.

4.1 Task-oriented leiderschap

4.1.1 Observaties

Uit de interviews zijn voornamelijk vier soorten gedragingen teruggevonden die passen bij task-oriented leiderschap. De respondenten geven aan dat een deel van de werkzaamheden bestaat uit het coördineren en inplannen van de individuele taken binnen een project of initiatief. Hierbij gaat het niet alleen over het coördineren van één bepaald project maar ook over wat er op datzelfde niveau in de hele wijk gebeurt. Een van de respondenten zei daar het volgende over:

“Ik probeer te coördineren tussen de jeugdwerkers wat er gebeurt in de wijk. En dat is dan voornamelijk gericht op de opdracht behalen van de opdrachten die we hebben.”
(Respondent 7)

Uit deze quote blijkt dat er binnen de wijk verschillende professionals werkzaam zijn. Het wordt als belangrijk gezien om consensus tussen deze professionals te vinden over wat er moet gebeuren binnen de wijk. Hierbij is het coördineren van het takenpakket van groot belang. Verder blijkt uit deze quote ook een andere task-oriented gedraging, namelijk het vragen om de vastgestelde regels en voorschriften te volgen. In dit geval gaat dat om doelen en ambitie kaders die door de gemeente zijn opgesteld en verbonden zijn aan subsidiestromen. Dit blijkt onder andere ook uit de documentatie van de Regio Deal Den Haag Zuidwest. Hierin is een clausule opgenomen over de monitoring van de projecten die funding ontvangen vanuit de Regio Deal. Daarbij dienen samenwerkingspartners verslag te geven van de vorderingen. Uit

de interviews is gebleken dat bepaalde initiatieven uit de wijk financiering krijgen, waaronder de Regio Deal. Zij zullen dus als samenwerkingspartner met de gemeente de vorderingen van de werkzaamheden documenteren. Hierbij worden ook samen met de gemeente doelen opgesteld die gehaald moeten worden als er geld vanuit bepaalde subsidiestromen komen (interview 1, 6, 7). Dat blijkt ook uit de volgende uitspraak van een respondent:

“Er zijn genoeg projecten die echt gekaderd zijn en waaraan je gewoon vastzit aan bepaalde ambities en doelen, die op soms op voorhand of soms twee jaar of drie jaar van tevoren al vastgesteld zijn.” (Respondent 6)

Het feit dat projecten ver van tevoren al gekaderd zijn maakt het lastiger voor bewoners en initiatiefnemers om tijdens het proces de waarden en ambities van de gemeente te beïnvloeden. De professionals worden als het ware door de gemeente ingehuurd om een bepaalde opdracht te voltooien (interview 1). Dit maakt het dus lastiger om via task-oriented leiderschap de waarden die de gemeente nastreeft te beïnvloeden.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat het niet uitvoeren van task-oriented leiderschapsgedrag projecten ook in de weg kan zitten. Een van de respondenten gaf het volgende aan:

“Ik ben beter gewoon in het praten dan in plaats van het neerschrijven, ben zelf ook zo dyslectisch als een deur. (...) Nou, men is er nogal over aan t vergaderen. Ja, kon je niet de plannen opstellen? Ik zeg ik hoef niet een plan op te stellen.” (Respondent 2)

Een andere respondent beaamt dat dit een belangrijke stap is in het akkoord krijgen vanuit de gemeente voor het opzetten en uitvoeren van de projecten:

“Ik moet het zelf allemaal op papier zetten natuurlijk, want ik ben Gewoon Sociaal en Saskia vraagt aan mij gewoon de offerte voor de aankomende twee maanden.” (Respondent 1)

Op het moment dat dit niet gedaan wordt, is het lastig om iets bij de gemeente voor elkaar te krijgen. Uiteindelijk moet de gemeente kunnen verantwoorden waarom zij geld aan bepaalde initiatieven geven en hier is altijd een geschreven uitwerking van het plan voor nodig.

4.1.2 Verklaring

Bij het analyseren van de interviews is er gekeken naar elf verschillende categorieën van task-oriented leiderschap. Hierbij zijn er vier meermaals naar voren gekomen, maar waren de overige zeven lastiger uit te maken uit de gesprekken met de respondenten. Dit kan te verklaren zijn omdat dit soort gedragingen wellicht niet als interessant worden geacht tijdens het geven van een interview omdat het vaak om ‘achter de schermen’ werk gaat. Dat het coördineren van het werk en de invulling geven aan taken wel naar voren is gekomen tijdens de interviews kan te verklaren zijn doordat deze taken vaak ook samengaan met de samenwerking met de gemeente. Omdat dit onderzoek zich natuurlijk richt op de manier waarop leiderschap vanuit burgerinitiatieven kan bijdragen aan het verenigen van conflicterende publieke belangen die uitgedragen worden door de gemeente, is het logisch dat dit sneller als relevante gedragingen worden geacht door de respondenten voor dit onderzoek.

Verder bleek uit de interviews dat het opstellen van plannen voor de gemeente als lastig wordt ervaren (interview 1, 2, 4). De gemeente verwacht bij de documentatie soms een te hoog niveau qua taalgebruik en structuur. Initiatiefnemers zijn in hun dagelijkse werkzaamheden vooral praktisch en organisatorisch bezig. De ingewikkeldheden die de gemeente daarbij vraagt wat betreft het opstellen van een actieplan wordt vaak als bureaucratisch geneuzel beschreven door de respondenten. Hierdoor werkt de gemeente als het ware tegen het task-oriented leiderschapsgedrag vanuit de wijk in.

4.2 People-oriented leiderschap

4.2.1 Observaties

People-oriented leiderschapsgedrag kwam in de interviews vooral naar voren in de vorm van mensen inspireren en motiveren om zo draagvlak te creëren voor projecten en initiatieven. Uit de antwoorden die de respondenten in de interviews gaven blijkt dat people-oriented gedrag vooral wordt geuit naar andere personen of groepen binnen de wijk en minder richting de gemeente bijvoorbeeld (interview 2, 6, 7). Dit antwoord van een van de respondenten is daar een mooi voorbeeld van:

“Dat is dan wel de luxe die ik heb, via de jeugdraad kan er heel veel en dat zijn wel echt de jongeren, die willen graag. Dus om de initiatieven die er dan komen, zijn ook dingen die vanuit hen komen. Dus het is niet dat ik iets neer leg en van dit gaan we

doen. Nee, zij bedenken het zelf. Dat zorgt er sowieso al voor dat er wat meer draagvlak is.” (Respondent 7)

Uit dit fragment blijkt een sterke wil vanuit organisatoren om verschillende groepen de activeren en motiveren voor een project. Door personen direct te betrekken bij het proces en daar ook inspraak in te hebben, spoort de respondent aan tot enthousiasme en motivatie voor het organiseren van activiteiten. Dit soort gedragingen waren veruit het meest terug te herkennen in de interviews. De respondent zijn over het algemeen veel bezig om verbinding te zoeken in de wijk en enthousiasme te creëren voor projecten en initiatieven.

Een andere people-oriented leiderschapsgedraging waar de vorige uitspraak bij past is het suggesties in werking te stellen. Dit is een gedraging die ook meermaals terugkwam in de interviews. Door inspraak te geven aan groepen in de buurt en deze om te zetten in acties, zorgen de sleutelfiguren en initiatiefnemers ervoor dat bewoners zich betrokken voelen bij de projecten. Het gevolg hiervan is dat ook het bewerkstelligen van een innig netwerk binnen de wijk mogelijk wordt gemaakt. Op het moment dat er betrokkenheid is vanuit de verschillende groepen binnen de wijk, kan er gemakkelijk aanspraak worden gemaakt op de persoonlijke verbindingen die via people-oriented leiderschapsgedrag bewerkstelligd zijn.

Het creëren van vertrouwen is een van de andere componenten van people-oriented leiderschap. Uit de interviews blijkt dat vooral het vertrouwen binnen de buurt goed is. Uit de praktijk blijkt dat de bewoners goed te benaderen zijn door andere buurtbewoners. Door wederzijds respect en vertrouwen is er op die manier veel te bereiken. Op de vraag hoe een van de respondenten ervoor probeert te zorgen dat de deelnemers van zijn initiatief betrokken blijven antwoordde hij het volgende:

“Ja, zichzelf laten zijn. In wie ze zijn en het vertrouwen geven. En ja, inderdaad niet alles afkeuren wat ze doen.” (Respondent 1)

Door deze persoonlijke aanpak in het project is er een succesvolle vertrouwensband met de deelnemers. Het inzetten van buurtbewoners die elkaar kennen blijkt voor de gemeente een nuttige aanpak omdat het vertrouwen tussen hen groter is. Daarnaast richten de respondenten ook om deze relaties te behouden en zo draagvlak te behouden voor de projecten.

Daarnaast zijn de respondenten ook positief over de samenwerking met de individuele gemeentelijke actoren die actief zijn in de buurt. Toch heerst er frustratie over de werkwijze

van de gemeente, met name over het moment waarbij de bewoners worden betrokken bij de plannen van de gemeente (interview 4, 5). Om hierop te anticiperen is er vanuit de buurt het Moerwijk Manifest opgericht. Dit zijn een aantal afspraken die in samenwerking met de gemeente moeten zorgen voor een goede samenwerking. Uit dit initiatief blijkt dat de sleutelfiguren uit de wijk willen sturen op meer vertrouwen tussen de bewoners en de gemeente. Dit sluit verder ook aan op organisation-oriented leiderschap dat later besproken zal worden. Voor het people-oriented leiderschapsgedrag is het creëren van vertrouwen en het behouden van een dicht netwerk heel interessant. Door het oprichten van het Moerwijk Manifest, dat samengaat met de bondgenootschappen Moerwijk Oost en West, zijn er korte lijntjes ontstaan in de buurt.

4.2.2 Verklaring

Uit de observaties van people-oriented leiderschapsgedrag is opgevallen dat deze gedragingen vooral intern in de wijk gericht zijn. Dit is te verklaren doordat de initiatiefnemers echt hart voor de wijk hebben en zich daar volledig voor willen inzetten. Vaak wonen deze personen al langer in de wijk en hebben ze daar echt een persoonlijke connectie mee. Door het lage vertrouwen dat in de wijk richting de gemeente als organisatie is, kunnen deze sleutelfiguren natuurlijk wel optreden als verbinder. Uit de interviews is gebleken dat dit ook de wens is (interview 3, 6). Het opstellen van het Moerwijk Manifest samen met de gemeente is een stap in de goede richting van een persoonlijke relatie met de gemeente. In dit manifest zijn ook afspraken opgenomen die zien op het beïnvloeden van de waarden die de gemeente uitdraagt. Onder andere door bewoners via burgerparticipatie eerder te betrekken bij het besluitvormingsproces, kan de bewoner de lerende ervaring opdoen over besluitvorming. Hierdoor wordt er ook een persoonlijke band en betrokkenheid gesmeed met de gemeente. Vanuit de opbouwwerkers die in de wijk actief zijn worden bijvoorbeeld al verschillende vormen van burgerparticipatie ingezet (interview 5). Hieruit blijkt dat er vanuit de wijk op zoek wordt gegaan naar de beste manier om inspraak van de bewoners te faciliteren.

4.3 Organisation-oriented leiderschap

4.3.1 Observaties

Een van de leiderschapsgedragingen die past bij organisation-oriented leiderschap is het in kaart brengen van bronnen en middelen. Veel initiatieven en projecten binnen de buurt zijn

afhankelijk van subsidies vanuit de gemeente. Uit de interviews bleek ook dat de respondenten veel bezig zijn met het regelen van subsidie vanuit de gemeente. De budgettaire samenwerking is ook terug te vinden in het Moerwijk Manifest (document Moerwijk Manifest). In dit manifest hebben de Bondgenoten Moerwijk Oost in samenwerking met de gemeente acht afspraken opgesteld. Eén van die afspraken is om budgetten samen in te richten. Uit deze afspraken blijkt ook weer sterk organisation-oriented leiderschap in de vorm van het identificeren van geldstromen, met name richting een hogere autoriteit zoals de gemeente. Vanuit de wijk wordt hiermee het signaal afgegeven dat ze graag goed samen willen werken om objectieven te kunnen behalen voor de wijk.

Een andere organisation-oriented leiderschapsgedraging die hier mooi op aansluit en veel terug te herkennen was in de interviews in het vragen van ondersteuning aan stakeholders en ook de hogere autoriteit, in dit geval is dat de gemeente. Uit de afgenomen interviews blijkt ook dat er binnen de wijk veel verschillende stakeholders actief zijn (interview 5). Door het oprichten van interne samenwerkingsstructuren zoals de Bondgenoten Moerwijk-Oost en West, weten de partijen elkaar steeds beter te vinden om samenwerkingen aan te gaan en werkzaamheden af te stemmen (interview 5, 6, 7). Hierbij is het organisation-oriented leiderschap ook sterk terug te herkennen. De sleutelfiguren vinden het ook belangrijk om met elkaar samen te kunnen en willen werken. Een respondent zei het volgende:

“Ja, ik ben, ik ben sowieso voorstander van altijd partners opzoeken. Dus op moment dat ik een activiteit opzet, dan zoek ik het liefst alle ja, dan kijk ik naar wat een partij kan inbrengen en die zoek ik dan altijd op. (...) En dus die verbinding probeer ik wel altijd te zoeken met activiteiten. (...) Maar zo proberen we allemaal bij te dragen aan die samenhang, die Bondgenootschappen eigenlijk.” (Respondent 6)

Een andere respondent beaamde dat hij altijd probeert verschillende stakeholders bij elkaar te brengen en daar een faciliterende rol inneemt:

“Want iedereen is wel een beetje puzzelen van ja wat kan ik vragen, wat kan ik aanbieden? En dat moet allemaal niet veel geld kosten, dus iedereen zoekt een beetje van ja, hoe moeten we het echt organiseren? En, ik denk dat dat in ieder geval een mogelijkheid is voor mij als schakel om daar de tussen te fungeren.” (Respondent 4)

Hieruit blijkt de sterke wil om verbindingen te zoeken tussen de stakeholders in de wijk en tegelijkertijd om verschillende groepen in de wijk met elkaar in contact te brengen om zo tot meer sociale cohesie te komen en de verbidingsstructuren binnen de wijk te versterken.

Een andere organisation-oriented leiderschapsgedraging die hierbij aansluit en veel terug te zien was in de interviews en de documentenanalyse is het sturing op verandering van de netwerkstructuren. Uit de data blijkt dat de sleutelfiguren en initiatiefnemers uit de wijk actief bezig zijn sinds een aantal jaren om de samenwerking met de gemeente te verbeteren. Door middel van burgerparticipatie probeert de gemeente via het Haags samenspel meer met bewoners in gesprek te gaan over de veranderingen en plannen voor de wijk. Daarnaast hebben de Bondgenootschappen Moerwijk Oost en West een aanjagende werking gehad in het creëren van praattafels waar stakeholders elkaar kunnen vinden. Dit geeft blijk van het opzetten van een overzichtelijk netwerkstructuur vanuit de wijk.

Een onderdeel van organisation-oriented leiderschap is ook het opstellen van een gedeelde visie en het beïnvloeden van normen en waarden. Uit de documentenanalyse is gebleken dat bewoners tot zekere hoogte de plannen en voornemens van de gemeente kunnen beïnvloeden. Dit blijkt onder andere uit de Wijkagenda Moerwijk: 2020-2024 die door de gemeente in samenwerking met buurtbewoners is opgesteld. Hierin zijn lange termijn thema's en doelen opgesteld voor Moerwijk. Daarnaast blijkt ook uit het Moerwijk Manifest dat een gezamenlijke agendavorming voor de partijen belangrijk is. Een van de respondenten gaf aan in haar werkzaamheden altijd bezig te zijn met de sociale impact:

“Maar altijd inderdaad het impact maken. Dat is waar het uiteindelijk om gaat.”
(Respondent 3)

Met impact maken doelt ze op de maatschappelijke kant van het sociaal ondernemen. Hierbij wordt getracht om waarden die normaliter ondergesneeuwd worden meer naar de voorgrond te brengen. Dit soort leiderschapsgedrag versterkt het opstellen van een gedeelde visie en het beïnvloeden van normen en waarden.

Verder hebben bewoners de mogelijkheid om in de gemeenteraadsvergaderingen te komen spreken. Hierbij hebben ze de mogelijkheid om uit te leggen waarom bepaalde initiatieven goed zijn voor de wijk. Door hiervan gebruik te maken, kunnen bewoners invloed uitoefenen op de

projecten en initiatieven die door de gemeente ondersteund worden (notulen gemeenteraad). Een respondent zei daar het volgende over:

“Wij proberen natuurlijk in eerste instantie altijd zo veel mogelijk vooraan te zitten bij een gemeente die vertelt wat voor plannen er gaan zijn. Dat gaat bij eerste instantie nog zonder bewoners. Ga je proberen daar in gesprek te gaan.” (Respondent 5)

Uit deze uitspraak blijkt dat er vanuit de buurt leiderschap wordt vertoond richting de gemeente die gericht is op het kunnen beïnvloeden van de plannen die de gemeente opstelt. Door vroeg in het proces mee te kunnen praten, kunnen professionals uit de buurt de sentimenten en wensen die in de buurt spelen aan de gemeente doorgeven.

Veel initiatieven geloven erin dat de peer to peer aanpak goed werkt bij het opzetten van projecten. Hiervoor hoeven er dus geen professionals van buiten de wijk te komen maar willen de projecten inzetten op het laten circuleren van kennis binnen de wijk, zoals jongeren langs basisscholen laten gaan om jonge kinderen te educeren over wapenbezit (interview 7). Ook deze afspraak is opgenomen in het Moerwijk Manifest: werk in de wijk voor mensen uit de wijk. Om dit te realiseren zijn de verbindingen binnen de wijk van groot belang zodat partijen korte lijnen kunnen houden over projecten en daarbij snel andere stakeholders kunnen betrekken.

4.3.2 Verklaring

Uit de analyse en codering van de interviews kwamen organisation-oriented leiderschap het meest naar voren. Dit kan logisch verklaard worden omdat de respondenten over het algemeen uit burgerinitiatieven afkomstig waren die budgettair veel samenwerken met de gemeente. De subsidiestromen vanuit de gemeente zijn vitaal voor de meeste initiatieven en organisaties (interview 1, 6, 7). Op het moment dat deze subsidiestromen uit blijven, zijn deze partijen afhankelijk van particuliere financiering, die vaak uit eigen zak komt (interview 2). Dit bemoeilijkt vaak de werkzaamheden van de initiatieven omdat er gewoonweg niet altijd genoeg geld is. Hierdoor is de samenwerking met de gemeente heel belangrijk.

Daarnaast heerst binnen de wijk een sterk gevoel van verantwoordelijkheid en de wil om een leefbaardere wijk met elkaar te creëren (interview 2, 4). In de laatste jaren zijn daar al stappen in gezet door het opzetten van de Bondgenootschappen Moerwijk Oost en West en het samen inrichten van de Wijkagenda Moerwijk 2020-2024. Door dergelijke initiatieven wordt

getracht de samenwerking met zowel de gemeente als andere stakeholders sterker te maken. Hoewel hier al stappen in worden gezet en er actief aan gewerkt wordt, zijn er nog zeker vlakken waar dit beter zou kunnen. Uit de interviews is ook gebleken dat veel initiatieven hun eigen identiteit erg belangrijk vinden en dat er niet altijd genoeg geld is om alle initiatieven te financieren. Daardoor kan het voorkomen dat ze op hetzelfde speelveld en subsidiestroom met elkaar concurreren en dat de samenwerking in de weg zit (interview 1, 4).

Conclusie

In dit onderzoek wordt getracht de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

‘Hoe kan verbindend leiderschap vanuit burgerinitiatieven leiden tot het balanceren van conflicterende publieke waarden?’

Om een antwoord te vinden op deze vraag is er data verzameld uit interviews en verschillende soorten documenten. In deze data is er gezocht naar leiderschapsgedragingen vanuit de burgerinitiatieven die verband houden met de theorie over verbindend leiderschap. Allereerst is er gekeken naar task-oriented leiderschapsgedrag. Dit zijn gedragingen die gericht zijn op het aansturen van projecten en het inrichten van taken. Uit de interviews is gebleken dat dit soort leiderschap richting de gemeente erg belangrijk is. De gemeente voorziet de meeste initiatieven van financiering. Zonder deze financiering is het lastig voor de initiatieven om te functioneren. De gemeente moet altijd kunnen verantwoorden waar het geld heen gaat. Hiervoor is het van belang dat initiatiefnemers de aanvragen voor hun projecten op papier zetten. Op het moment dat dit niet correct gebeurt, kan de gemeente niet altijd de ondersteuning bieden die de projecten nodig hebben. Op het moment dat de projecten niet uitgevoerd kunnen worden vanuit burgerinitiatieven, is het lastig om de waarden die zij willen uitdragen op een andere manier vorm te geven. Hieruit blijkt dat task-oriented leiderschapsgedrag cruciaal is voor het beïnvloeden van de waarden die de gemeente uitdraagt in de wijk.

Uit de resultaten blijkt ten tweede dat people-oriented leiderschapsgedrag momenteel veelal intern in de wijk uitgevoerd wordt. Hoewel dit goed is voor het draagvlak binnen de wijk voor de projecten, draagt deze vorm van leiderschap op die manier niet bij aan de beïnvloeding van de waarden die de gemeente uitdraagt. Een nuttige verandering hierin zou dus zijn dat het people-oriented gedrag ook richting de gemeente meer toegepast wordt. Als er meer persoonlijke verbindingen met de gemeente zijn is het gemakkelijker om leiderschapsgedragingen zoals brainstorming over plannen, het vrijelijk delen van informatie en het delen van de leiderschapsrol ingezet kunnen worden om meer invloed uit te oefenen op de waarden die de gemeente in haar plannen opneemt. Omdat het niet altijd mogelijk en efficiënt is voor alle bewoners om deze rol op zich te nemen in burgerparticipatie, kunnen sleutelfiguren hier een cruciale rol in spelen door de belangen van de wijk te behartigen bij de gemeente.

Ten derde zijn de organisation-oriented leiderschapsgedragingen het meest naar voren gekomen in de interviews en de documenten. Voor de beïnvloeding van de waarden die de gemeente opneemt in haar plannen is organisation-oriented leiderschapsgedrag zeer nuttig. Door goede banden aan te leggen met stakeholders en een netwerkstructuur op te zetten, kan er een actieve samenwerking met de gemeente opgezet worden. Op het moment dat initiatiefnemers goed de weg naar de gemeente kunnen vinden en dit in een vroeg stadium doen, hebben zij meer mogelijkheden om een gedeelde visie samen met de gemeente uit te dragen. Uit de verzamelde data blijkt dat hier in Moerwijk zeker al stappen in gezet worden. Door deze structuren verder uit te breiden en het vertrouwen met de gemeente te herstellen, creëren de initiatiefnemers nog meer kansen voor zichzelf om hun waarden door te laten vloeien in het gevoerde beleid.

Uiteraard is de theorie over verbindend leiderschap niet voor niets opgebouwd uit deze drie leiderschapsgedragingen. De combinatie van de drie zal uiteindelijk zorgen voor een compleet leiderschapsgedrag dat echt kan bijdragen aan de beïnvloeding van de waarden. Op het moment dat één van de leiderschapsgedragingen minder uitgevoerd wordt, blijkt dat het lastiger is om initiatieven op te zetten. Door zowel ervoor te zorgen dat een project administratief en juist gecoördineerd wordt, er persoonlijke verbinding aan wordt gegaan met zowel buurtbewoners als gemeentelijke actoren om draagvlak te creëren en de betrokken stakeholders in kaart worden gebracht zodat er een effectieve samenwerking kan plaatsvinden op verschillende organisatorisch lagen is het mogelijk om een overtuigende positie tegenover de gemeente aan te nemen waardoor waarden beïnvloeding mogelijk is.

Discussie

Vanzelfsprekend kent elk onderzoek haar beperkingen. Dit hoofdstuk bespreekt welke knelpunten in dit onderzoek zijn gebleken en hoe deze eventueel in vervolgonderzoek ondervangen of verder uitgediept zouden kunnen worden.

6.1 Knelpunten van het onderzoek

Een knelpunt van dit onderzoek betreft het beperkt aantal respondenten. Er was te beperkte tijd om een uitgebreid netwerk in de wijk op te bouwen, iets dat nuttig geweest zou zijn voor dit onderzoek. Er is daarom gekozen om op een bepaalde groep binnen de wijk in te zetten. Achteraf gezien, kan er gezegd worden dat het in de beginfase lastig was om een specifieke casus binnen de wijk te vinden om dit onderzoek op te richten. Dit mede omdat er veel initiatieven en projecten binnen Moerwijk lopen en deze vaak door losstaande initiatiefnemers en actoren uitgevoerd worden. Hierdoor was het lastig om respondenten te vinden die zich allemaal met hetzelfde project bezighielden. Het onderzoek was representatiever geweest als er meer respondenten waren geïnterviewd.

Het doen van observaties tijdens de werkzaamheden van de respondenten had een waardevolle toevoeging kunnen zijn. Uit de analyse van de interviews kwam het people-oriented en task-oriented gedrag minder naar voren. Dit zijn gedragingen die wellicht beter te observeren waren tijdens de werkzaamheden van de respondenten. Dit zijn vaak gedragingen die als minder interessant worden gezien omdat het vaak ‘achter de schermen’ plaatsvindt. Hierdoor is de verwachting dat het minder tot uiting is gekomen tijdens de interviews. Dit had ondervangen kunnen worden door het schaduwen van de respondenten bijvoorbeeld.

6.2 Vervolgonderzoek

Uit de interviews is gebleken dat er vanuit de buurtinitiatieven absoluut welwillendheid is om met de gemeente samen te werken als de gemeente haar afspraken na komt. Op dit moment is het vertrouwen van de bewoners in de gemeente bijzonder laag, het zou voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn om te onderzoeken hoe dit vertrouwen hersteld kan worden zodat er een succesvolle samenwerking kan plaatsvinden.

Daarnaast zou dit onderzoek nog verder uitgediept kunnen worden door observaties mee te nemen in de dataverzameling om zo een completer beeld te krijgen van de gedragingen die

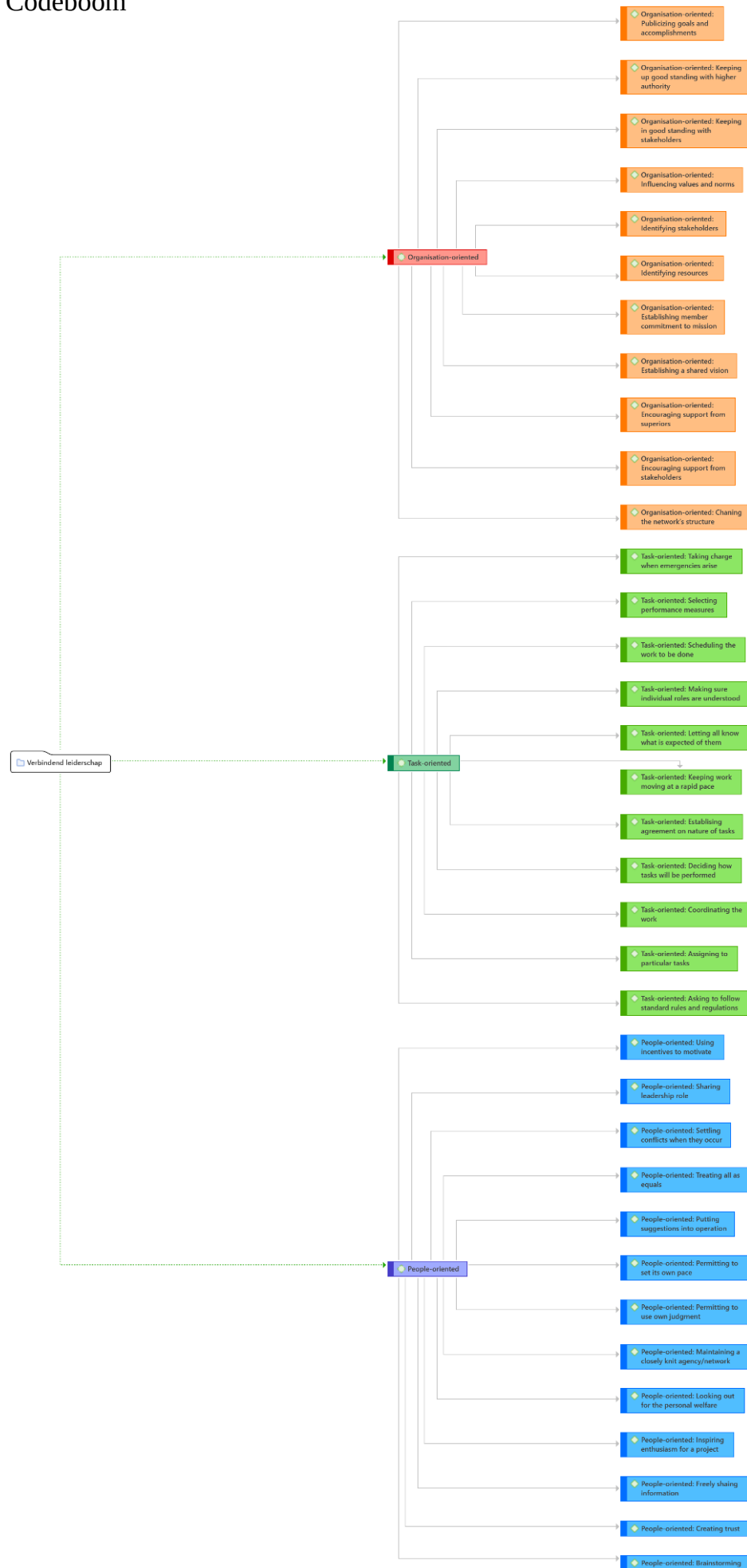
respondenten hebben tijdens hun werkzaamheden en bijeenkomsten. Door dit onderzoek in andere gemeenten uit te voeren, kan er daarnaast meer inzicht gecreëerd worden in hoe de leiderschapsgedragingen elkaar beïnvloeden en aanvullen. Dit soort inzichten zouden de theorie rondom verbindend leiderschap kunnen versterken.

Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Benington, J. (2009). Creating the Public In Order To Create Public Value? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 232–249. <https://doi.org/10.1080/01900690902749578>
- Berry, J. M., Portney, K. E., & Thomson, K. (2002). *The Rebirth of Urban Democracy*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- De Graaf, G., Huberts, L., & Smulders, R. (2016). Coping with Public Value Conflicts. *Administration & Society*, 48(9), 1101–1127 <https://doi.org/10.1177/009539974532273>
- Dean, R. J. (2018). Counter-Governance: Citizen Participation Beyond Collaboration. *Politics and Governance*, 6(1), 180–188. <https://doi.org/10.17645/pag.v6i1.1221>
- Dobbin, K. B., & Lubell, M. (2019). Collaborative Governance and Environmental Justice: Disadvantaged Community Representation in California Sustainable Groundwater Management. *Policy Studies Journal*, 49(2), 562–590. <https://doi.org/10.1111/psj.12375>
- Douglas, S., & 't Hart, P. (2019). Wanneer worden gemeenten gezien als waardevol? *Bestuurskunde*, 29(3), 23–31. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872019029003003>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values. *Administration & Society*, 39(3), 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Koski, C., Siddiki, S., Sadiq, A. A., & Carboni, J. (2016). Representation in Collaborative Governance: A Case Study of a Food Policy Council. *The American Review of Public Administration*, 48(4), 359–373. <https://doi.org/10.1177/0275074016678683>
- Kuipers, B. S., Ashikali, T., Fraussen, B., & Groeneveld, S. (2018). Verder met publiek leiderschap Onderzoeks- en ontwikkelagenda. Leadership Crossing Boundaries. <https://scholarlypublications.universiteitleid.nl/access/item%3A2980008/view>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches: Pearson New International Edition*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 246–263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.005>

- Rijnja, G. & Klinkers, L. (2011). "Waarden maken de overheid", in: Het eigene van de overheid. Input voor het debat over de rol van de overheid (*Den Haag, CAOP*), pp. 15-50. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/Files/CAOPeigeneoverheid.pdf>
- Ringeling, A. (2015). "How Public Is Public Administration? A Constitutional Approach of Publicness." *Teaching Public Administration* 33(3): 292-312. <https://doi.org/10.1177/0144739415573268>
- Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.006>
- Sønderskov, M. (2019). Do local politicians really want collaborative governance? *International Journal of Public Sector Management*, 32(3), 320–330. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-10-2017-0271>
- Van der Wal, Z. (31 maart 2020). "Competing Values in Public Administration." *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1368>
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lawton, A. (2011). Competing Values in Public Management. *Public Management Review*, 13(3), 331–341. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.554098>
- Van Eijk, C. (2014). Growing Access to Local Decision-Making? Explaining Variation among Dutch Municipalities in the Institutional Measures to Promote Citizen Participation. *Journal of Urban Affairs*, 36(2), 256–275. <https://doi.org/10.1111/juaf.12033>
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Witesman, E. M., & Walters, L. C. (2015). Modeling Public Decision Preferences Using Context-Specific Value Hierarchies. *The American Review of Public Administration*, 45(1), 86–105. <https://doi.org/10.1177/0275074014536603>

Bijlage 1. Codeboom



Bijlage 2. Interview topic lijst

Kunt u mij meer vertellen over wie u bent en wat uw rol in de wijk Moerwijk is?

Zou u mij meer kunnen vertellen over de bondgenootschappen Moerwijk Oost en West? Hoe zijn deze opgebouwd? Wat is het doel van de bondgenootschappen?

Hebben de bondgenootschappen bijgedragen aan de structuur en samenwerking tussen de betrokken partijen?

Vanuit de LDE-scriptiewerkplaats ben ik ben de volgende challenge aan de slag gegaan: Hoe krijgen bewoners de gemeente Den Haag zover dat het maatschappelijke belang belangrijker is dan de economische belangen? Hierbij wordt gesproken over een waardenconflict. Kunt u zich herkennen in dit waardenconflict in de wijk Moerwijk?

Vervolg vraag: Hebben de bondgenootschappen invloed op de waarden die de gemeente nastreeft, zo ja op welke manier, zo niet zou dat wel gewenst zijn?

Wat doet u om ervoor te zorgen dat er genoeg draagvlak is voor de projecten die u doet binnen de wijk?

Hoe zorgt u ervoor dat projecten en initiatieven goed verlopen?

Op welke manier kunt u invloed uitoefenen op de beslissingen die de gemeente maakt?

Hoe zou u de samenwerking met de gemeente of andere externe organisaties omschrijven?

Bijlage 3. Overzicht documenten voor documentenanalyse

Documenten	Link
Notulen gemeenteraad Den Haag 21 april 2022	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/11500549/3/RIS312262+Notulen+van+de+raad+van+21+april+2022
Notulen gemeenteraad Den Haag 15 en 16 december 2021	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/11103623/5/RIS311450+Notulen+van+de+raad+van+15+en+16+december+2021
Notulen gemeenteraad Den Haag 15 juli 2021	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/10490819/3#search=%22moerwijk%22
Het verbond Zuidwest	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/10399235/2/RIS309536+Het+Verbond+van+Zuidwest
Het Moerwijk Manifest	https://mijnmoerwijk.nl/project/8911/moerwijk-manifest
Regio Deal Zuidwest	https://zuidwestopznbest.denhaag.nl/wp-content/uploads/2021/02/Regio_Deal_Den_Haag_Zuidwest.pdf
Wijkagenda Moerwijk 2020-2024	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/9626847/1/RIS307151_Bijlage_6_Wijkagenda_Moerwijk
Bondgenoten Heeswijkplein	https://mijnmoerwijk.nl/project/8278/bondgenoten-heeswijkplein
Rapportage campagne Zuidwestopznbest	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/10214969/1/RIS308973_Bijlage_4_Rapportage_Zuidwest_Campagne
Voortgangsrapportage Participatie/ Haags samenspel	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/10512980/1/RIS309550_Bijlage
Onderzoeksopzet Rekenkamer Den Haag subsidies voor welzijnswerk	https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/11377646/1/RIS311981_Onderzoeksopzet_Rekenkamer_Den_Haag_subsidies_voor_welzijnswerk