



Master's thesis

Responsible leadership and the contribution of Human Resource roles

Radboud University Nijmegen

School of Management

Business Administration

Strategic Human Resource Management

Name:	R.S.L.W. Niessen
E-mail:	r.s.l.w.niessen@student.ru.nl
Student number:	s4078101
Supervisor:	Dr. J.J.L.E. Bücker
Second reviewer:	Dr. C. Essers
Submission date:	28-09-2016

Preface

The master's thesis in front of you is titled: 'Responsible leadership and the contribution of Human Resource roles'. This is the final product created for the Master program Business Administration with the specialization Strategic Human Resource Management at the Radboud University Nijmegen. From January 2015 to September 2016 I have worked on the collection and analysis of data, and writing the content of this master's thesis.

This graduation research was an instructive and interesting closing part of my academic education and developed me in various ways. It taught me to work more purposefully, it developed my academic writing and improved my interview and communication skills. In addition, it taught me the value of perseverance and improved my academic thinking.

This research was aimed to scholars, HR professionals and line managers who are interested in HRM's contribution to the stimulation of responsible leadership within organizations.

I would also like to express my gratitude to my supervisor, Dr. Joost Bücker, whose guidance, knowledge, motivation, and patience, helped me enormously during the time of research and writing of my master's thesis. His valuable input improved my master's thesis in multiple ways. Additionally, I would like to thank my second reviewer Dr. Caroline Essers and previous supervisor Dr. Leonie Heres for providing feedback. Furthermore, I would like to thank all respondents for their valuable input for my graduation research.

Finally, I would like to thank all my family and friends for their support and encouragement during the research process.

I wish you a pleasant reading.

Robbert Sebastien Louis Wim Niessen
Nijmegen, september 2016

Executive summary

This study extended previous findings from e.g. Gond, Igalens, Swaen and El Akremi (2011), who have argued that there seemed to be interesting ways in which (aspects of) the HR roles of Ulrich HR role model (1997) could help line managers in stimulating responsible leadership within their organizations. Meanwhile, Ulrich's HR role model (1997) was updated to the new HR competency model (Ulrich, Younger, Brockbank and Ulrich, 2013). It was interesting to investigate how the HR roles of the new HR competency model (Ulrich et al., 2013) had similarities with the characteristics of responsible leadership and how the active use of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) by line managers could actually contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations.

Hence, the aim of this study was to gain a better understanding of how the active use of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers contributed to the stimulation of responsible leadership within organizations. To do so, this study has examined: 1) how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) had similar characteristics with the roles of the model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006); and 2) how the use of these HR roles of the model (Ulrich et al., 2013) by line managers contributed to the stimulation of responsible leadership within their organizations. On the basis of a deductive qualitative research conducted by 12 in-depth interviews with line managers, HR professionals and employees from various organizations, the existing knowledge of HRM's contribution to the concept of responsible leadership was improved and expanded. Furthermore, this study gave new perspectives on the key role that HRM can play into successful exercising of responsible leadership by line managers within organizations. The research findings showed that all HR roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) correspond partially or largely with the role descriptions of the roles of the model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). In addition, the results showed that four HR roles (Credible activist, Capability builder, HR Innovator and integrator, and Strategic positioner) could have the most important contribution for the line management in stimulating responsible leadership within organizations. Furthermore, the HR department fulfills a key role in the support and encourage of the line management in further stimulating responsible leadership within the organization. Finally, the discussion part of this study described the theoretical and practical implications, limitations and provided recommendations for future research on the relationship between HRM and the concept of responsible leadership.

Table of contents

1. Introduction	6
2. Theoretical framework	9
2.1 Responsible Leadership.....	9
2.2 Responsible leadership and stakeholder approach	10
2.3 The roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006).....	11
2.4 Ulrich's HR role model (1997)	13
2.4.1 Implications HR role model (Ulrich, 1997).....	14
2.5 Ulrich et al.'s HR competency model (2013)	15
2.5.1 Credible activist	17
2.5.2 Change champion	17
2.5.3 Technology proponent	17
2.5.4 Capability builder	17
2.5.5 HR Innovator and integrator	18
2.5.6 Strategic positioner.....	18
2.6 HR competency model (Ulrich et al., 2013) and responsible leadership.....	18
2.7 The contribution of HRM to responsible leadership	20
2.8 Cognitive barriers that impede HRM's contribution.....	22
2.9 Causal chain model (Wright and Nishii, 2007).....	23
3 Methods	24
3.1 Research design and strategy.....	24
3.2 Sample description	26
3.2.1 The municipality of Nijmegen.....	26
3.2.2 8vance.....	26
3.2.3 DNV GL (Energy, Arnhem)	27
3.2.4 Youman HR.....	27
3.2.5 Topsport Gelderland.....	28
3.3 Operationalization	28
3.3.1 Responsible leadership	29
3.3.2 Operationalization of the HR competency model (Ulrich et al., 2013)	30
3.3.3 Interview design	31
3.4 Data collection and analysis.....	32
3.5 Quality of the research	33
4 Results	35
4.1 Responsible leadership within organizations.....	35
4.2 Ulrich et al.'s HR competency model (2013) within organizations	37

4.2.1 Credible activist	38
4.2.2 Change champion	39
4.2.3 Technology proponent	41
4.2.4 Capability builder	42
4.2.5 Human resource innovator and integrator	45
4.2.6 Strategic positioner	47
4.3 Contribution of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) to responsible leadership ..	48
4.4 Development Ulrich et al.'s HR competency model (2013)	52
4.5 Future contribution of responsible leadership within organizations	53
5 Conclusion and discussion	55
5.1 Conclusion	55
5.2 Discussion	57
5.2.1 Theoretical implications and recommendations for future research	57
5.2.2 Practical implications and recommendations	59
5.2.3 Limitations	60
References	63
Appendices	68
Appendix I: Comparison HR competency model (Ulrich et al., 2013) and Roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006)	68
Appendix II: Items concerning responsible leaders	69
Appendix III: Items concerning the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013)	69
Appendix IV: Introduction research and interview questions	70
Appendix V: Coded transcriptions (Interview 1-12)	72
Appendix VI: Coded and categorized transcription table (Interview 1-12)	156

1. Introduction

Organizations increasingly make use of responsible leadership in order to build a sustainable business. Responsible leadership is a form of leadership, where leaders of an organization not only focus on the constant improvement of financial advantage for shareholders, but are also accountable for the social, environmental and economic impacts on multiple stakeholders (Wade, 2006). By making use of responsible leadership, organizations try to build up a principle-based and values-based relationship with their stakeholders and achieve Corporate Social Responsibility (CSR) outcomes and objectives (Gond, Igalens, Swaen and El Akremi, 2011). Furthermore, responsible leadership, with respect to all stakeholders of the organization, creates sustainable business success on a global scale (Doh and Stumpf, 2005; Maak and Pless, 2006). This sustainable business success is based on (re)building trust, (re)gaining “the license to operate from society” (Maak and Pless, 2006, p. 100) and earning and sustaining an unblemished reputation as a “great company” (Maak and Pless, 2006, p.100).

Several studies already investigated the relationship between responsible leadership and stakeholders of an organization in more detail. For example, Voegtlin, Patzer and Scherer (2012) argued that responsible leadership increases the legitimacy of an organization and develops trustful relations between an organization and their stakeholders. Besides, Doh and Quigley (2014) investigated the relationship between responsible leadership literature and the stakeholder theory. They built further on earlier studies (e.g. Stahl, Pless, and Maak, 2013; Miska, Stahl, and Mendenhall, 2013; Voegtlin et al., 2012; Pless, Maak, and Waldman, 2012) and examined how responsible leaders, who take into account different views of multiple stakeholders, positively influence the decision making processes and organizational outcomes (Doh and Quigley, 2014).

Human Resource Management (HRM) could play a key role in stimulating responsible leadership within an organization (Gond et al., 2011). By means of its relationship with all organization's groups, the HR department is crucial in the creation of an engaged workforce, the promotion of positive behavior, and an environment in which CSR plays an important role in an employee's lifecycle (Weybrecht, 2010). Nevertheless, how HRM can contribute to responsible leadership has been neglected up to now (Maak and Pless 2006; Wittenberg, Harmon, Russel and Fairfield, 2007; Bhattacharya, Sen and Korshun, 2008, 2009), whilst responsible leadership cannot be achieved without specific activities that are covered by the scope of HRM. For example, designing programs aimed to train and develop competences that are critical for the stimulation of responsible leadership (Pless, Maak and Stahl, 2011). The successful implementation of these activities depends upon the commitment of HR professionals and the line management of an organization (Gond et al., 2011). Additionally,

responsible leaders mobilize the workforce as a social good and approach the employees in a relationally manner (Pless and Maak, 2005).

According to Gond et al. (2011), there is a lack of empirical research on how responsible leadership transforms the content and attributions of the HR function and vice-versa. They call for further research in order to get a better understanding of the contribution of HRM to responsible leadership. They refer to empirical studies of Ghoshal (2005), Ferraro, Pfeffer and Sutton (2005) and Hoffman and Bazerman (2007), in which is indicated that cognitive barriers, such as psychological and organizational barriers, cause people to be deterred to open up to new initiatives. The result is that these barriers impede or delay the actual use of intended initiatives within organizations, as responsible leadership. Therefore, Gond et al. (2011) recommend that future research should take into account the insights from these studies concerning cognitive barriers, and should use existing HR frameworks (e.g. Ulrich's HR role model (1997)), in the investigation of HRM's contribution to the stimulation of responsible leadership. Ulrich's HR role model (1997) is within the field of HRM globally one of the primary HR models and examined the relationship between HRM and the organization among 256 HR professionals from mid- to large-size organizations. Despite the fact that the Ulrich's HR role model (1997) was intended to be executed by HR professionals of organizations, the model (Ulrich, 1997) could potentially contribute to the stimulation of responsible leadership by line managers within organizations because there seem to be similarities between the different HR roles of the model (Ulrich, 1997) and characteristics of responsible leadership (Gond et al., 2011). Meanwhile, Ulrich's HR role model (1997) is updated to the new HR competency model (Ulrich, Younger, Brockbank and Ulrich, 2013). Hence, it is interesting to investigate in which way the roles of the new HR competency model (Ulrich et al., 2013) have similarities with the characteristics of responsible leadership and how the active use of the model (Ulrich et al., 2013) by line managers can actually contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations.

Therefore, the aim of this study is to gain a better understanding of how the active use of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers contributes to the stimulation of responsible leadership within organizations. To do so, this study investigates: 1) how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) have similar characteristics with the roles of the model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006); and 2) how can the use of the HR roles of the model (Ulrich et al., 2013) by line managers contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations? By investigating these questions, the existing knowledge of HRM's contribution to the concept of responsible leadership will be improved and expanded. Besides, this study gives new perspectives on the key role that HRM can play into successful exercising responsible leadership by line

managers within organizations. The central research question of this study is: *How can the active use of the Human Resource (HR) roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations?*

2. Theoretical framework

2.1 Responsible Leadership

Leadership is an ethical and social-relational phenomenon that arises from the interaction between a group of followers and the leader, inside and outside an organization (Maak and Pless, 2006). Leaders influence the followers in order to achieve organizational or group goals that increase a higher-level of effectiveness. At a more moral view, leaders must build a trustful relationship with their followers, in order to increase levels of motivation and morality within an organization (Rost 1991). The key elements of responsible leadership correspond to this idea of building up a trustful relationship between leaders and followers (Maak and Pless, 2006). However, in order to qualify leadership as 'responsible', it should be driven by ethical values and principles, which empower both follower and leader to discover a common purpose and meaning, for example the service of long-term needs or the contribution to a durable and sustainable future (Maak and Pless, 2009). Furthermore, responsible leadership appears to be an ethical and relational concept that is created by processes of social interaction between those who are influenced by or influence leadership, and those who have an interest in the vision or aim of a particular leadership relationship (Freeman, Martin, Parmar, Cording and Werhane, 2006). Hence, responsible leadership includes: "a values-based and principle-driven relationship between leaders and stakeholders, who are connected through a shared sense of meaning and purpose through which they raise to higher levels of motivation and commitment for achieving sustainable value creation and responsible change" (Maak and Pless, 2009, p. 539).

Additionally, a responsible leader must act consistently and his/her principles and values must match his/her actions in practice, with respect to the followers (George, 2003; Maak and Pless, 2006). When his/her leadership and principles correspond with his/her actions in practice, the followers will credit the leader for his/her integrity, or gain him/her legitimacy. This ascription of integrity and legitimacy to a leader ensures trust by the followers, which finally leads to a trustful relationship among all multiple stakeholders of an organization (George, 2003).

Since responsible leadership is increasingly affected by the control of multiple stakeholders of an organization, Waldman and Galvin (2008) argued that there are different mindsets concerning the concept of a responsible leader, which can be classified into two perspectives: 1) an 'extended stakeholder view', where the emphasis is on the organization's stakeholders (e.g. employees, line managers, customers, or suppliers), and 2) a 'limited economic view', where the emphasis is on shareholder primacy (Waldman and Galvin, 2008). In this study, the extended stakeholder view is used, because this view emphasizes

expectations of executives about corporate responsibilities, CSR's normative drivers and leader's own moral norms and values, which go further than only economic interests (Waldman and Siegel, 2008). This study exposes the concept of responsible leaders with respect to multiple stakeholders instead of only focus on the shareholders' primacy. Maak and Pless (2006) also discussed the concept of responsible leadership in a stakeholder society. This means that line managers are asked to make decisions, wherein they are aware of demands and needs of different groups, including employees, investors, environmentalists, consumer groups and the society (Witt and Stahl, 2015).

According to Voegtlin et al. (2012), the concept of responsible leadership was indicated as continuum, which means that leaders could be sorted in a range from an ideal responsible leader to a non-responsible leader. An ideal responsible leader has the properties of deliberation and discourse ethics, whereby the leader takes into account all the needs of individuals in order to maximize the satisfaction of everyone involved. A non-responsible leader has the characteristics of egoistic, leadership behavior based on self-interests and only operates based on rationality. Additionally, they argued that responsible leaders have three key tasks. First, the responsible leaders should have the capabilities to identify (moral) problems in processes, in which decisions should be made. The leader must consider and be aware of the consequences that the decisions have for multiple stakeholders. Second, responsible leaders must use their ability to foresee and resolve conflicts between stakeholders with different and conflicting interests, by means of empowering the involvement of multiple stakeholders. Third, responsible leaders should bring together multiple stakeholders and let them interconnect with other stakeholders. During the execution of these three tasks, responsible leaders must ensure that a consensus among the different stakeholders is achieved, by means of balancing the interests and weighing the arguments of the affected stakeholders (Voegtlin et al., 2012).

2.2 Responsible leadership and stakeholder approach

Sustaining and building up a strong relationship with multiple stakeholders of an organization could lead to organizational success and viability (Freeman, 1984; Donaldson and Preston, 1995; Maak and Pless, 2006; Maak, 2007). In order to create these strong relationships with various stakeholders, there should be dealt with conflicting stakeholder interests. Therefore, managing different stakeholder interests, is one of the most important tasks of a responsible leader (Ackermann and Eden, 2011). Maak (2007) argued that a pro-active engagement is needed, which ensures that the different stakeholder interests are better balanced and evaluated, in order to deal with these conflicting stakeholder interests. He contended that the responsible leader has to take the lead in "weaving a web of sustainable relationships" (Maak, 2007, p. 330), in order to create trust (Nooteboom, 2002) improve the relationship

with various stakeholders (Boyatzis and McKee, 2005), and create “stakeholder social capital” (Maak, 2007, p. 330).

Nevertheless, there are different opinions in the literature about the importance of all stakeholders in relationship with responsible leadership. On the one hand, there are researchers who argue that the interests of other stakeholder groups are subordinate to the shareholders' interests, because shareholders are the most important stakeholder group of an organization. Leaders should mainly focus on profit maximization and have to consider if concerns from other stakeholders are beneficial by means of balancing the benefits and costs of each concern (Waldman and Siegel, 2008). On the other hand, there are researchers who argued that responsible leaders must take into account all external and internal stakeholders when making decisions (Maak, 2007; Waldman and Siegel, 2008). According to Waldman (2008), the development and involvement of employee relations, difficulties of the environment of the organization, customers, and the society's welfare, appeared to be important factors in the decision making process with different stakeholders and could be valuable factors for the research of responsible leadership (Waldman and Siegel, 2008). Since this study examines the behavior of responsible leaders with respect to multiple stakeholders on various levels within the organization, the opinion that responsible leaders must take into account the interests of multiple stakeholders in the decision making process, is shared in this study. In order to examine this behavior of responsible leaders across multiple stakeholders within an organization, the roles model of responsible leadership developed by Maak and Pless (2006) is used in this study.

2.3 The roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006)

Maak and Pless (2006) developed a 'roles model of responsible leadership' in order to get a better understanding of the responsibilities that a leader has concerning the lead of different stakeholder groups, the balance of external and internal tensions, and the address of leadership challenges. The roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006) could contribute to approach leadership in a new direction. Leadership research has still paid little attention regarding the significance of leadership roles, and also to their multiplicity and ethicality in a stakeholder context. Maak and Pless (2006) emphasized that the various roles reflect one integrative being (the responsible leader) instead of different persons (Figure 1).

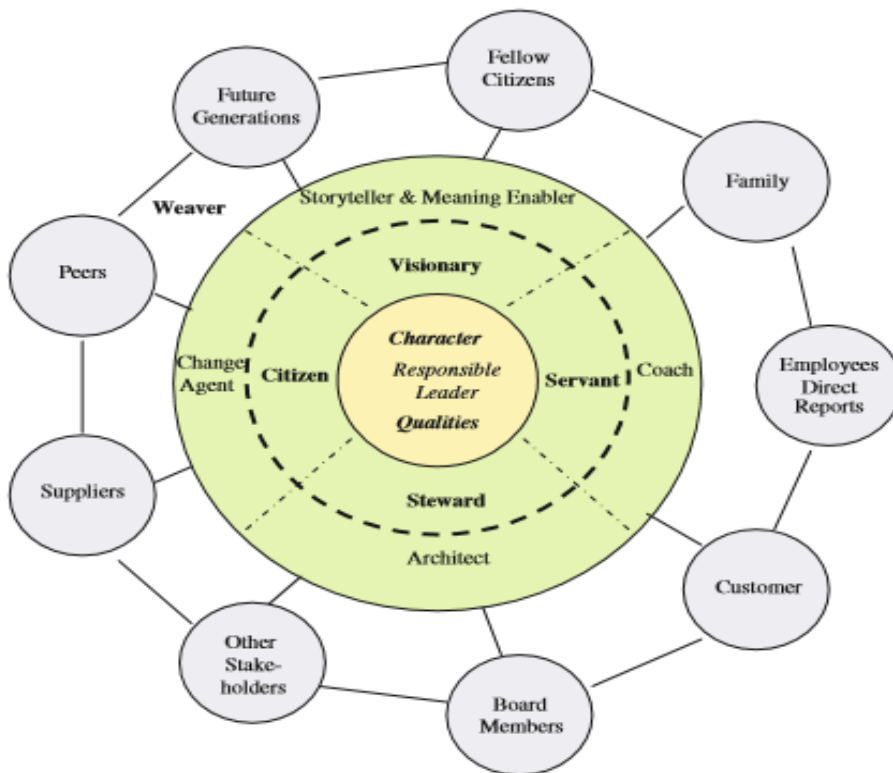


Figure 1: The roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006, p. 107).

Responsible leaders can play different roles in order to deal with a network of stakeholder relations. Together, the different roles of the model (Maak and Pless, 2006) form a relational and integrated whole, which also means that responsible leaders should not exercise each role of the model. First, in order to mobilize and improve co-operation between the stakeholders which have different interests, values and backgrounds, leaders can act as 'Stewards' with respect to a generally shared vision. The leader can be a custodian of resources and values, and a good 'Citizen' that worries about and is active with respect to the community. The leader can act like a 'Visionary' through offering perspective and inspiration regarding a desired future, and the leader must be a 'Servant' to others. These four roles are in the inner circle of the roles model (Maak and Pless, 2006) and are connected with the self-understanding and self-image of the responsible leader and his/her behavior regarding the stakeholders. The roles in the outer circle of the model (Maak and Pless, 2006) are more operational and action-oriented, which refer to the actual actions of responsible leaders. The leader can act like a 'Coach' through supporting others. The leader can be transformational and a 'Change agent'. The leader can be a 'Meaning enabler and storyteller', who is the enabler of a generally shared system of meaning and is the communicator and creator of moral experience. Finally, the leader can be the 'Architect' of a moral infrastructure and inclusive processes and systems (Maak and Pless, 2006, p. 107).

In this study, the different roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006) are compared with the roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) in order to examine to whether the roles of both models have similar characteristics. These outcomes contributed to the answering of the research question.

2.4 Ulrich's HR role model (1997)

Organizations and their managers are constantly faced with competitive forces and they always strive to organizational excellence in the future. In order to achieve this organizational excellence, organizations must have a serious focus on teamwork, quality, reengineering and learning. According to Ulrich (1998), HR professionals could help in certain aspects to accomplish this organizational excellence. Therefore, he developed a HR role model (Ulrich, 1997), which could help HR professionals in achieving organizational excellence in four different ways (Ulrich, 1998):

- 1) In order to achieve cost reduction and quality preservation (at the same time), HR professionals should become experts in executing and organizing to create administrative efficiency. This description matches the HR role: '*Administrative expert*' (Ulrich, 1998).
- 2) HR professionals should show their concerns about the employees to the management and try to increase employee contribution at the same time. Employee contribution is an employee's organizational commitment and his/her ability to deliver results. This description matches the HR role: '*Employee champion*' (Ulrich, 1998).
- 3) In order to move planning to the marketplace instead of the conference room, HR professionals should become partners with line managers and seniors in executing strategy. This description matches the HR role: '*Strategic partner*' (Ulrich, 1998).
- 4) In order to shape culture and processes that together improve the capacity for change of an organization, HR professionals should become agents that focus on continuous transformation. This description matches the HR role: '*Change agent*' (Ulrich, 1998).

These four different ways are featured in Ulrich's HR role model (1997).



Figure 2: Ulrich's HR role model (Ulrich, 1997, p. 24).

The model is based on two key dimensions. The first one is the horizontal axis, which indicates the HR professional's activities. The right side of the horizontal axis shows the emphasis on managing people. The left side describes the management of processes (as HRM systems and tools). Second, the vertical axis represents the conflicting demands of day-to-day focus (operational aspect) and future focus (strategic aspect). Hence, HR professionals have to take into account operational and strategic aspects and pay attention to the long-term and short-term (Conner and Ulrich, 1996).

2.4.1 Implications HR role model (Ulrich, 1997)

Since the development of Ulrich's HR role model (1997), several articles appeared, mainly in practitioner literature that criticized the model. For example, several articles argued that the implementation of Ulrich's HR role model in practice turns out to be difficult (Lemmergaard, 2009). According to Ulrich (1998), this could be explained by the fact that the HR role model (Ulrich, 1997) was never intended to be a function model for HR professionals in practice, but as a descriptive model that described through which competences or roles HRM could be made valuable for organizations. Simultaneously, Ulrich and Beatty (2001) recognized that some problems occurred with respect to the original model. Therefore, they changed the concept of HR partners into HR players, which they underpinned with six HR roles (i.e. Architect, Facilitator, Coach, Leader, Builder and Conscience) instead of the originally four roles (Ulrich and Beatty, 2001).

Caldwell (2003) examined how HR's responsibilities and roles evolved over time. In his study, he compared Ulrich's HR role model (1997) with the results of his study and found out that HRM is confronted with increased ambiguity when HRM's responsibilities and roles change. In addition, he argued that role conflicts arise by means of conflicting interests between the different roles of the model (Ulrich, 1997). He used the contradiction between

Employee champion and Strategic partner as an example. The Strategic partner namely alienates employees' needs and interests by the alignment of HR practices and strategies with the organizational strategy and the development of a long-term strategic planning. Besides, the Employee champion focuses on the day-to-day needs, concerns and problems of individual employees, and he is less concerned with the long-term thinking (Caldwell, 2003).

Furthermore, a research of Orion Partners (Boroughs, 2014) conducted by a survey among 40 organizations and 12 in-depth interviews, appointed that the four HR roles of the model (Ulrich, 1997) are difficult to implement by HR professionals in practice. This is because the specific characteristics of the intended four HR roles not always reflect on the actual work tasks of HR professionals. Additionally, they found that Ulrich's HR role model (1997) does not fit with all organizations. For larger and more complex organizations, Ulrich's model (1997) needs to be adjusted in order to suit the local conditions (Boroughs, 2014). In the HR magazine, Ulrich reacted on the report of Orion (Boroughs, 2014). He argued that the report ignored the several adaptations and updated since he published his first HR role model in 1997. According to Ulrich, his model has been evolved and he is convinced that his newest six domains the HR competency model (2013) deal with all the criticisms that have been developed in the course of time.

2.5 Ulrich et al.'s HR competency model (2013)

Since Ulrich developed his HR role model (Ulrich, 1997), many researchers have used and adjusted the model over the past twenty years. However, there also arose several criticism on Ulrich's HR role model (1997) during that time. Therefore, Ulrich et al. (2013) developed a new and more appropriate model that deals with this criticism. This new HR competency model (Ulrich et al., 2013) is used in this study.

In their research, Ulrich et al. (2013) argued that most of the earlier research on HR competencies is focusing on the self-perception of HR professionals. In those studies, HR professionals are often questioned about what they think they should do and know in order to be effective. Therefore, Ulrich et al. (2013) investigated how both business performance and perceived personal effectiveness are affected by HR competencies as seen by others and oneself. They build a new HR competencies model on the basis of 139 specific behavioral competencies deducted from previous data collection rounds and focus groups in which they discovered business trends that demand for new HR competencies. In their research, data was collected from 2.638 HR participants and besides data was collected from 7.488 associates outside HRM and 9.897 inside HRM. These associates were asked to what extent the competencies were demonstrated by the HR participants. The 139 specific behavioral

competencies were clustered by a factor analysis into six main domains of HR competencies. These six domains of HR competencies demonstrate the knowledge and skills that HR professionals should carry with them (Ulrich, et al., 2013).

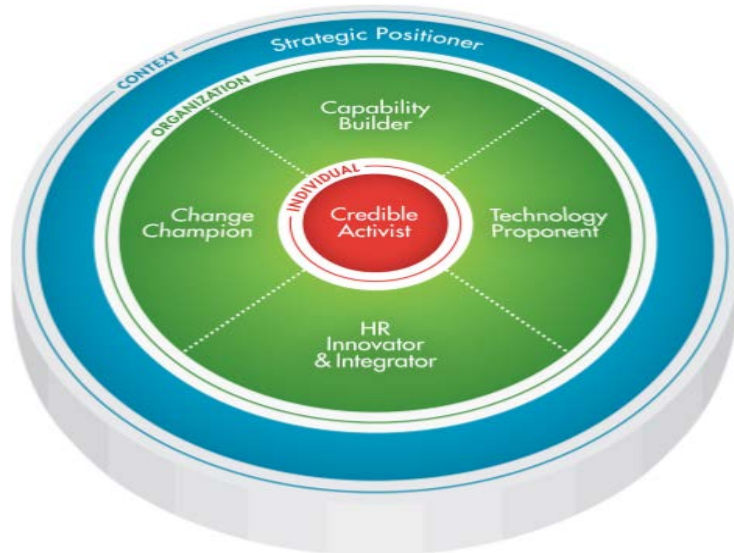


Figure 3: The HR competency model (Ulrich et al., 2013, p. 464).

The HR roles of the model (Figure 3) are expressed on three levels:

- 1) Individual level: HR professionals are especially focused on individuals. They operate at a personal level, both for organization's employees and themselves. The HR professionals work as credible activists and try to build up relationships of trust in order to advocate for both business and personal results (Ulrich et al., 2013).
- 2) Organizational level: HR professionals should be able to create strong organizations by converting the context into a model of action and organizational discipline by means of integrating and innovating HR practices, leading change, improving efficiency and effectiveness by the introduction of technology initiatives, and by building capabilities (Ulrich et al., 2013).
- 3) Context: HR professionals operate from the outside-in. One of the key tasks is to help defining the organization's strategic position. The understanding of specific stakeholder expectations and general business contexts is necessary here. HR professionals should convert the external factors into capabilities, investments and an internal strategy (Ulrich et al., 2013).

The six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) can be executed by HR professionals as: 1) Credible activist; 2) Change champion; 3) Technology proponent; 4) Capability builder; 5) HR Innovator and integrator; 6) Strategic positioner. The six HR roles will be explained in more detail below.

2.5.1 Credible activist

The '*Credible activist*' builds personal trust within the organization. According to Ulrich et al. (2013), credibility occurs: "when HR professionals do what they promise, build personal relationships of trust, and can be relied on" (Ulrich et al., 2013, p. 463). The HR professional should communicate messages that are consistent, clear and have a high-impact. Furthermore, they know how to influence others in the organization in a positive way. The Credible activist has a point of view about business demands and HR activities. Finally, they should be committed and self-aware in order to build their profession (Ulrich et al., 2013).

2.5.2 Change champion

The '*Change champion*' makes sure that on the basis of disciplined change processes, independent and isolated organization actions are sustained and integrated. According to Ulrich et al. (2013), change could arise at initiative (make a thing happen), institutional (change a pattern), and individual (enable personal change) levels. HR professionals play two main roles in these change processes by means of 1) sustaining change by the design of organization structures, the facility of systemic communications, the orchestration of continuous learning, and the institutional change by ensuring resources for the organization; 2) initiating change by the engagement of key stakeholders in the change process, the articulation of the decisions to start with a change process, the surmount of resistance to change, and the design of a case for why change matters (Ulrich et al., 2013).

2.5.3 Technology proponent

HR professionals should use technology in order to more efficiently operate HR administrative systems as payroll processing, benefits, and health care costs. Besides, the '*Technology proponent*' should use technology to help people stay connected with each other. Therefore, technology is becoming increasingly important in the connection between inside employees and outside customers, the use of communication systems, and efficiently doing administrative work. When HR professionals understand technology, an improved organizational identity outside the organization will be created. Additionally, social relationships inside the organization will be improved. Furthermore, technology could be used as a relationship-building tool by means of social media. Social media ensures future growth by positioning the organization. Overall, it is necessary that Technology proponents should support, access, align and analyze technology for relationships, information, and efficiency (Ulrich et al., 2013).

2.5.4 Capability builder

The '*Capability builder*' ensures that individual abilities become effective capabilities of the organization. According to Ulrich et al. (2013), capability reflects: "what the organization is good at and known for that represents an organization's institutional strengths and the

reputation that the organization had relative to strengths" (Ulrich et al., 2013, p. 463). These capabilities are connected with an organization's identity, processes and culture. The HR professional should help in the determination of the organization's identity. This means speed, quality, collaboration, customer service, innovation, and efficiency. A key task of the Capability builder is the creation of an organization in which employees find purpose and meaning at the workplace (Ulrich et al., 2013).

2.5.5 HR Innovator and integrator

The '*HR Innovator and integrator*' should integrate HR practices into new solutions in order to solve organizational problems in the future. Besides, the HR professional should be innovative and must be aware of the latest changes on HR practice areas such as performance accountability (rewards and appraisal), communication, organization design (organization development and teamwork), and human capital (talent development and talent sourcing). Finally, the HR professionals should be able to use these new and unique HR practices and integrate these practices into solutions. This has a high impact on the organizational results and these HR practices are mainly focusing on long-term (Ulrich et al., 2013).

2.5.6 Strategic positioner

Finally, the '*Strategic positioner*' thinks from the outside-in perspective in four levels of the organization: 1) HR professionals should first learn the organizational language, which includes the finance; 2) HR professionals should co-create their organization's strategy; 3) HR professionals should know general organizational conditions (economic, social, political, technological, demographic, and environmental trends) that have an effect on their geographical regions and respective industries in detail; 4) HR professionals should serve and target the main organization's customers by knowing customer expectations, aligning organizational actions to meet customer needs, and identifying customer segments (Ulrich et al., 2013).

2.6 HR competency model (Ulrich et al., 2013) and responsible leadership

According to Gond et al. (2011), HRM can importantly contribute to stimulation of responsible leadership within organizations. Despite the fact that the Ulrich's HR role model (1997) was intended to be executed by HR professionals of organizations, Gond et al. (2011) argued that the role description of the HR roles Employee champion and Change agent of Ulrich's model (1997) match the roles Coach and Change agent of the roles model of responsible leadership developed by Maak and Pless (2006, p. 106-112). Hence, this paragraph examines whether the HR roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) have similarities with the different roles of the roles model of responsible leadership (Maak and

Pless, 2006), in order to conclude in which way Ulrich et al.'s HR competency model (2013) matches the concept of responsible leadership.

Since this research used Ulrich et al.'s HR competency model (2013), a comparison is made between the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and the roles of the roles model of responsible (Maak and Pless, 2006). In table I (Appendix I), the similarities found between the roles of both models are expressed.

In table I (Appendix I) is shown whether the definitions of the roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) have similarities with the roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). First, table I (Appendix I) showed that the definition of the role Credible activist of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) has similarities with various parts of the roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). In particular, two key aspects of the Credible activist (building trust and credibility) correspond with the Visionary role of the roles model of responsible leadership. Furthermore, the Credible activist mainly has similarities with the roles Coach and Servant of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). Secondly, in table I (Appendix I) is shown that the definition of the role Change champion of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) mainly has similarities with the role of the Change agent of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). The key task of the Change champion is creating sustainable change and this corresponds with the key task of the Change agent role of roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). Third, in table I (Appendix I) is shown that the Technology proponent has little similarities with the roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). The key task of the Technology proponent is to develop technology within the organization in order to improve several organizational processes. Nevertheless, only the improvement of the utility of HR operations and the connection of people through technology correspond with roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). Fourth, in table 1 (Appendix I) is shown that the Capability builder mainly has similarities with the role Architect of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). This could be explained by the fact that the key task of the capability builder is building up sustainable organizational capabilities. The Architect also builds organizational capabilities by means of creating the moral infrastructure and inclusive processes and systems. Finally, table I (Appendix I) showed that the other two roles (HR Innovator and integrator, and Strategic positioner) of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) partially have similarities with several roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). This could be explained by the fact that the complete definition of the two roles does not attribute to one specific role of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006).

However, parts of the definitions of the two roles have multiple similarities with role descriptions of the various roles of the roles model of responsible leadership. Therefore, the HR Innovator and integrator has partial similarities with the role descriptions of the Citizen, Coach, Storyteller and meaning enabler, and Servant. In addition, the Strategic positioner has partial similarities with the role descriptions of the Steward, Servant and Visionary.

In conclusion, the adjustments to Ulrich's HR role model (1997) led to the creation of Ulrich et al.'s 'upgraded' HR competency model (2013). According to table I (Appendix I), all HR roles of the Ulrich et al.'s HR competency model (2013), correspond partially or largely with the role descriptions of the roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). Therefore, the HR roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) seemed to have more similarities with the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006) than Ulrich's HR role model from 1997, with the result that the HR roles of HR competency model (Ulrich et al., 2013) seem to contain a higher level of responsible behavior. This causes that, Ulrich et al.'s HR competency model (2013) is more up-to-date and leaders might be better help in stimulating responsible leadership by using the HR roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013). Hence, the HR competency model (Ulrich et al., 2013) is used in this study.

2.7 The contribution of HRM to responsible leadership

Despite the fact that CSR practices have become increasingly important in many organizations in recent years, the contributions of HRM practices, HR professionals, and employees to responsible leadership were little explored until now. However, Gond et al. (2011) investigated the contribution of HRM to responsible leadership on the basis of interviews with 30 HR- and CSR corporate executives from 22 organizations located in France. The interviews included questions about the practical (e.g. HR practices that support, develop and co-design practices that feed responsible leadership), relational (e.g. HR's engagement of employees and changing them into 'CSR supporters') and functional (e.g. responsible leadership programs implemented and managed by HR professionals with the CSR department) contribution of HRM to responsible leadership. The study provided three possible contributions of HRM to responsible leadership (Gond et al., 2011).

First, the HR department can give functional support to stimulation of responsible leadership by their organizational coordination and interaction with the Corporate Responsibility (CR) department. However, the strength of HRM's support depends on the formation, in which HRM-CSR interacts within the organization. Three formations can be expressed: 1) CSR emerged from or as a part of HRM, which means that the CSR programs are developed and executed by the HR department; 2) CSR emerging from other

departments than the HR department; and 3) CSR as an autonomous function within the organization (Gond et al., 2011).

Second, HR professionals can support responsible leadership by means of emerging and stabilized practices. These HR professionals have a facilitating role and develop the internal environment of the organization. It contributes to responsible leadership by means of traditional HR practices, e.g. by boosting social and advanced HR practices that can improve fairness and equity (Gond et al., 2011). Besides this facilitating role, the HR department supports the development of new practices that are located at the point where CSR and HRM meet and interact such as policies that are aimed towards the integration of disabled personnel in the workplace, or programs that equalize gender. These new 'responsible' practices play a key role for the execution of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). Furthermore, in some organizations, HR professionals themselves can fulfill a leading and proactive role in the support and deployment of innovative responsible practices concerning managers and employees (e.g. sustainability programs that focus on employee involvement or on the local community) (Pless et al., 2011; Lindgreen et al., 2008). Hence, this means that HR professionals will play a direct and indirect role in the development of responsible leadership within organizations by their own practices and by supporting practices of other departments, such as Communications or Marketing. (Maak and Pless, 2009).

Third, another important aspect of HRM's contribution to the stimulation of responsible leadership within organizations, is managing and improving the involvement of employees in the stimulation of responsible leadership. The HR department is able to develop tools and processes that support the interactions with employees regarding to CSR topics and issues. HR professionals can help improving the centrality of employees in determining the CSR policies, which is crucial to fulfil and reflect on the employees' needs. Additionally, HR professionals can monitor the involvement of employees by means of the assessment and evaluation of employees' perceptions of CSR policies or programs (Gond et al., 2011).

Hence, HRM can contribute to responsible leadership in these three ways: 1) functional support by organizational coordination and interaction with CR department; 2) support by emerging and stabilized practices, and; 3) managing and improving the involvement of employees (Gond et al., 2011). This study examines whether these three contributions of HRM indicated by Gond et al. (2011) actually ensure a better exertion or stimulation of responsible leadership and whether certain cognitive barriers within people impede the actual stimulation of responsible leadership.

2.8 Cognitive barriers that impede HRM's contribution

Despite the fact that Gond et al. (2011) found three ways in which HRM could contribute to the concept of responsible leadership, they also call for future research on HRM's contribution to responsible leadership. They argued that future researchers take into account that there appear to be cognitive barriers within people such as psychological and organizational barriers, that cause people to be deterred to open up to new initiatives. In addition, these barriers impede or delay the actual use of intended initiatives within organizations, as responsible leadership (Gond et al., 2011). For example, Ghoshal (2005) argued that good management practices could be destroyed by means of bad management theories, which means that intended initiatives as responsible leadership could fail in practice because of the use of existing bad management theories.

Hoffman and Bazerman (2007) showed that organizational and psychological barriers have to be confronted and overcome in order to implement the intended sustainable initiatives, such as CSR. At an organizational level, barriers could arise by, for example, 1) over-reliance on regulatory standards; 2) capital budgets that ensure that line managers make no long-term decisions; 3) coordination mechanisms within the organization (e.g. incentives and reward systems); 4) unquestioned assumptions that by their education at business schools are engraved in line managers and persist by means of managerial structures; and 5) habitual routines, whereby employees think that such initiatives are damaging the environment. At a psychological level, barriers could arise by, for example, 1) mythical fixed-pie, which means that competitive situations are exclusively win-lose; 2) positive illusions that ensure that people see themselves, the world and their future in a better status than it really is; 3) overconfidence; and 4) self-serving interpretations of fairness, which ensure that people develop egocentric discretion of what is fair. Furthermore, they argued that the required change in thinking concerning sustainable initiatives, e.g. CSR, could never properly be implemented in practice until a decent insight about the sources of social and individual resistance to such initiatives is given. Therefore, organizational research is needed to give better insights in the organizational and psychological barriers and to help find solutions for a better implementation of the intended sustainable initiatives (Hoffman and Bazerman, 2007).

In this study, these cognitive barriers (psychological and organizational barriers) should be exposed and taken into account in order to obtain a more accurate picture of how the active use of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers contributes to the stimulation of responsible leadership within the organization. These cognitive barriers within people ensure that Ulrich et al.'s HR competency model (2013) is not properly implemented or used. By means of identifying and dealing with these barriers, stronger

conclusions can be drawn on HRM's contribution to the stimulation of responsible leadership within organizations.

2.9 Causal chain model (Wright and Nishii, 2007)

The previous paragraphs showed that the use of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers might contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations. In order to gain insights in the presence of the various HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) within the organizations, the causal chain model (Wright and Nishii, 2007) is used.

The causal chain model (2007) assists in investigating whether the different HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) are present in the organizations and how the use of these roles could be helpful for line managers in stimulating responsible leadership within the organizations. For example, organizational outcomes can not only be measured by examining the *intended* HR practices designed by HR policies drawn up by the line management. According to Wright and Nishii (2007), *actual* and *perceived* HR practices and employee reactions are also important to include in the research. After implementing intended HR practices by the line management, some consequences could arise (Wright and Nishii, 2007).

Since the HR practices can appear quite different than intended, it is important that the HR practices are examined at various levels and moments. Therefore, Wright and Nishii (2007) recommend different focus groups for the various levels. The *intended* HR practices should be examined at an organizational level by means of the line managers' prospect. The *actual* HR practices should be examined at a group level by means of the line managers' and HR professionals' prospect. Finally, the *perceived* HR practices should be examined at an individual level by means of the viewpoint of various stakeholder groups (both employees and HR professionals). By examining these multiple levels, an unbiased view about the concept of responsible leadership and the presence and fulfillment of parts of the role description of the six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers within the organizations, can be developed. Only using insights from the line management itself should provide the research a biased and one-sided, since the line managers will probably not declare themselves to be bad leaders or not responsible. Therefore, it is necessary to gain insights from multiple levels in order to ensure that the research on the concept of responsible leadership and the presence and possible usability of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers in stimulating responsible leadership within organizations, is biased as little as possible (Wright and Nishii, 2007).

3 Methods

In this chapter, the methodological justification of this study was described. In succession, the next paragraphs included the research design and strategy, the sample description, the operationalization of the main concepts, the data collection and analysis, and the validity and reliability of the research were described.

3.1 Research design and strategy

In order to achieve the research aim, a deductive qualitative research design was used. A deductive data collection and analysis design was used because the research applied general theories (Ulrich et al.'s HR competency model (2013), and the concept of responsible leadership) to a specific situation (Elo and Kyngäs, 2008). In addition, a qualitative research approach aims to generate new explanations out of the existing data, instead of testing existing leadership theories (Richards, 2014). This study used a qualitative research approach because the study aimed to learn from the data and explored how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers can contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations (Corbin and Strauss, 2015). The existing knowledge of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and HRM's contribution to the stimulation of responsible leadership were improved and expanded, rather than that Ulrich et al.'s existing model (2013) was tested (Richards, 2014). Furthermore, in this study a qualitative research method was used in order to look at the social responsible behavior within organizations, which could not be understood by making use of (numerical) quantitative data. Finally, the study used a qualitative research method because in the study was searched for patterns regarding to meanings of and thoughts about how the use of the HR roles Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers can contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations (Richards, 2014).

In advance, the following parts of the research question were already examined by the literature research: 1) the various HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and the concept of responsible leadership were described (chapter 2) and operationalized (paragraph 3.3), and 2) the various HR roles of Ulrich et al.'s model (2013) were compared with the various roles of responsible leadership (chapter 2). These parts of this study have shown that some of the HR roles of Ulrich et al.'s model (2013) (partially) correspond with the roles of responsible leadership (Maak and Pless, 2006), and therefore, that these HR roles of Ulrich et al.'s model (2013) could help line managers in stimulating responsible leadership within the organization.

A deductive qualitative in-depth research was used in order to examine whether and how the use of these HR roles by line managers can actually contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations. This deductive qualitative research was

conducted by means of qualitative in-depth interviews in various organizations that were familiar with Ulrich et al.'s HR competency model (2013), and intended to stimulate responsible leadership within their organization. The data of this research were conducted among multiple respondents from these various organizations and consisted of a total of 12 in-depth interviews with: 1) line managers (including: middle-level and top-level management) who are responsible for the achievement of the organization's key objectives by means of the execution of their main functions (e.g. target setting, decision making, and policy making); 2) HR professionals (including: HR managers or HR advisors) who are responsible for the support of the line management in developing, securing, and implementing HR-policies within the organization, and 3) employees who carry out the work tasks recommended by their direct line managers. First, by interviewing these three various respondents, a more complete and detailed picture was made about the presence and awareness of the concept of responsible leadership within various organizations and the presence of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013). Secondly, by questioning line managers of various organizations, their thoughts about the usability of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers in the stimulation of responsible leadership within organizations, were expressed in the interviews. Thirdly, the HR professionals were familiar with the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and were aware of the importance of the stimulation of responsible leadership within organizations. Therefore, by interviewing HR professionals of various organizations, their thoughts about the usability of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) for the line management in stimulating responsible leadership within organizations, were questioned. Finally, by questioning the employees of those various organizations, their perceptions of the responsible leadership of their leaders, were expressed. In paragraph 3.2, the sample description is further illustrated.

In this study, semi-structured interview questions were developed, which ensured that the interview was partially regulated by the questions, but the interviewer and respondents had moving space in asking and interpreting the questions (Humphrey and Lee, 2004). These semi-structured interviews enabled the respondents the opportunity to show their individual experiences and understandings of whether and how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could be used in order to stimulate responsible leadership within their organization (King and Horrocks, 2010). The semi-structured interview method also gave the respondents a degree of freedom in order to explain their experiences. Finally, the interviewer was enabled to question particular responses in-depth or highlight areas of certain interests, and to resolve apparent contradictions between answers (Horton, Macve, and Struyven, in Humphrey and Lee, 2004, p. 340).

3.2 Sample description

The data were conducted by interviews with 12 respondents. In particular, 10 of these interviews are conducted among respondents from the following three organizations: 1) the municipality of Nijmegen, 2) 8vance, and 3) DNV GL. The other 2 interviews are conducted among the Founder and HR advisor of Youman HR and the Managing director of Topsport Gelderland. Since, both respondents are familiar with Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and the concept of responsible leadership, they also were very interesting respondents for this research. In this study, no distinction was made in sexes or age, because the research question is not dependent on these variables. This means that respondents of this study were both male and female, and they varied in age from 25 to 60 years. Furthermore, the respondents must work at least two years within the organization in order to gain proper insights into the presence of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and the stimulation of responsible leadership within the organization. The functions of the respondents and background of the various organizations were described in detail below.

3.2.1 The municipality of Nijmegen

The municipality of Nijmegen is a governmental institution that consists of approximately 1800 employees and is mainly regulated by rules and regulations imposed by the Dutch government, the county and the Council. The municipality of Nijmegen is a non-profit organization and is trying to work closely together with e.g. the citizens of Nijmegen and local organizations. The municipality of Nijmegen was an interesting organization for this research because they, when making decisions, constantly be aware and take into account the interests of the main stakeholders (the citizens and society). Hence, acting on a responsible manner and making responsible decisions are both very important for the organization. Therefore, this research was also helpful for the municipality of Nijmegen in stimulating responsible behavior of their line managers.

In the municipality of Nijmegen, 4 interviews were conducted among respondents with the following functions: middle-level manager VSA, two HR advisors, and one employee of the department VSA.

3.2.2 8vance

8vance is a high-tech organization who has developed the first platform for recruiters and talents that deeply matches talents and jobs. This platform is based on a matching technology that combines the virtual career assistant and recruitment. The matching technology looks for suitable work for talents and helps organizations in finding young new talent. 8vance is a starting and new type of organization located in Blerick and consists of

approximately twenty employees. Therefore, it was interesting to investigate how a starting organization as 8vance deals with responsible leadership in making decisions. Furthermore, the concept of digitalization has a key role in a high-tech organization as 8vance. Therefore, it was interesting to investigate how the increasingly important role of the digitalization affects the concept of responsible leadership within the organization. Since 8vance is a starting and evolving organization, this research could be helpful in order to stimulate responsible leadership within the organization.

In the organization 8vance, 3 interviews were conducted among respondents with the following functions: top-level line manager CEO, the CFO and HR manager, and one employee of the Neural Development.

3.2.3 DNV GL (Energy, Arnhem)

DNV GL enables organizations to improve the sustainability and safety of their organization. The organization provides independent expert advisory services, technical assurance, software, and classification to Gas & oil, Maritime and Energy industries. Furthermore, they provide customers across various industries certain certification services. DNV GL has approximately 16.000 and operates in more than 100 countries. Since DNV GL is an independent foundation, they attach great importance to confidence and trust. Therefore, making responsible decisions is important for the organization in order to maintain and improve trust and confidence with respect to their stakeholders. In addition, responsible leadership by line managers is vital for the credibility and reputation of the organization as independent foundation. Hence, the organization was an interesting organization for this research because the stimulation of responsible leadership and making responsible decisions by line managers are very important for the organization. The findings of this research could also be useful for DNV GL in order to stimulate responsible leadership within the organization.

Because of the limited resources and time, only respondents of the Energy department in Arnhem were approached for this research. At the Energy department of DNV GL in Arnhem, 3 interviews were conducted among respondents with the following functions: middle-level line manager Laboratories, the HR director Energy and the HR manager of the department Energy Advisory.

3.2.4 Youman HR

Youman HR is an organization that performs the task of an HR department for small and middle organizations who do not have a professional HR department or need help for certain HR projects. The organization is located in Nijmegen, consists of 4 HR professionals and has approximately forty clients on this moment. By the HR advisory role that the HR

professionals of Youman HR have in these forty small and middle organizations, this organization was very interesting for this research. The interview with the Founder and HR advisor of this organization gained insights in the HR advisor's experiences on the general stimulation of responsible leadership within various organizations. Furthermore, the respondent was familiar with the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013). This provided useful data about his experiences on the usability of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) for line managers in the stimulation of responsible leadership within their organizations.

In Youman HR, 1 interview was conducted among the respondent with the following function: Founder and HR advisor.

3.2.5 Topsport Gelderland

Topsport Gelderland is the organization that facilitates, accompanies and supports sporting talents from Gelderland. The organization is located in Arnhem, consists of 13 employees and is mainly focused on encouraging talent development. In collaboration with (local) partners as the Hogeschool van Arnhem and Nijmegen (HAN), NOC*NSF, and the Olympic network Gelderland, the organization provides services for the sporting talents of Gelderland. Topsport Gelderland should deal responsibly with the talent development of all sporting talents. Therefore, making responsible decisions is important for the organization. The interview with the Managing director of Topsport Gelderland gained insights in the way in which he and the organization try to make responsible decisions in the improvement of talent development. Additionally, the respondent was familiar with the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and already has seven years of experience as Managing director of Topsport Gelderland. Hence, the interview provided useful data about his experiences on the usability of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers in the stimulation of responsible leadership within his and other organizations.

In this organization, 1 interview was conducted among the respondent with the following function: Managing director.

3.3 Operationalization

In this paragraph, the important theoretical concepts of this research were made measurable in order to obtain clarity and unambiguous observations. Clarity and unambiguity in empirical observations were necessary for the reliability and replicability of the research (Richards, 2014). On the basis of the theoretical framework (chapter 2), the theoretical concepts were operationalized into measurable variables for this research (Table II, III, IV). The important theoretical concepts of this research were operationalized as follows.

3.3.1 Responsible leadership

The definition of the word 'responsible' was related to words as reliable, liable, trustworthy, accountable, answerable, dependable, care and amenable (Lynham and Chermack, 2006). These concepts all match the definition: "being obliged to answer...as for one's actions...to an authority that may impose a penalty for failure" (American Heritage Dictionary, 1992, p. 1537).

The concept 'responsibleness' was related to making decisions: "based on careful, reflective thought about which response is professionally right in a particular situation" (Tennyson & Strom, 1986, p. 298).

Table II: operationalization of the concept responsible leadership

Theoretical definition	Operational definition
The concept 'responsible leadership' was defined as: "a values-based and principle-driven relationship between leaders and stakeholders who are connected through a shared sense of meaning and purpose through which they raise to higher levels of motivation and commitment for achieving sustainable value creation and responsible change" (Maak and Pless, 2009, p. 539).	In this study, responsible leadership was defined as a bundle of value-based and principle-driven trustful relationship between leaders/line managers and the organization's stakeholder groups whereby the leaders/line managers try to reach sustainable objectives and create responsible values through shared meanings and purpose.

The operational definition was based on the social-relational character of the concept responsible leadership and allowed to look especially at the organizational function HRM and the relationship between the responsible leadership process and various stakeholder groups within an organization. Besides, this definition prevented confusion and ambiguity in this study and ensured a clear understanding of the concept of responsible leadership.

Table III: operationalization of the definition of responsible leaders

Theoretical definition	Operational definition
A responsible leader must act consistently, his/her principles and values must match his/her actions, with respect to his/her followers in order to obtain integrity and legitimacy, which leads to building up this trustful relationship among all multiple stakeholders of an organization (George, 2003). Additionally, the responsible leader 1) should have the capability to identify (moral) problems in processes; 2) must use his/her ability to foresee and resolve discursive conflicts on the basis of empowering the involvement of multiple stakeholders; and 3) should bring together multiple stakeholders and let them interconnect with each other (Voegtlin et al., 2012).	In this study, a responsible leader is a leader/ line manager of an organization, who builds up a trustful relationship with the organization's stakeholder groups through acting consistently, matching his/her actions with his/her principles and values, and foresee, identify and resolve (moral) problems and conflicts within the organization.

This operational definition was based on the social-relational characters of a responsible leader. The definition allowed to specifically look at his/her actions, principles and values, and the capacity to identify and solve problems or conflicts within an organization, especially concerning the relationship with and between various stakeholder groups. The definition prevented confusion and ambiguity in this study and ensured a clear understanding of the concept of a responsible leader. The items that were related to a responsible leader, were described in Appendix II.

3.3.2 Operationalization of the HR competency model (Ulrich et al., 2013)

In order to obtain uniformity in this research, it was also necessary to translate the HR roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) in measurable variables. In succession, the HR roles were operationalized: Credible activist, Change champion, Technology proponent, Capability builder, HR Innovator and integrator, and Strategic positioner. Besides, the most important aspects that belong to the six HR roles were operationalized in items (by Ulrich et al., 2013, p. 467) and were described in Appendix III.

Table IV: operationalization of the HR roles of HR competency model (Ulrich et al., 2013)
Credible activist
The Credible activist builds personal trust and credibility within the organization, knows how to influence and relate to others in a positive way, and needs to be committed and self-aware in order to shape the HR profession (Ulrich et al., 2013).
Change champion
The Change champion makes sure that on the basis of disciplined change processes, independent and isolated organization actions are sustained and integrated, and plays two main roles in change processes: 1) he/she should initiate change; and 2) he/she should sustain change (Ulrich et al., 2013).
Technology proponent
The Technology proponent should ensure that the use of technology in HR operations improves, should connect people inside and outside the organization by technology, and should use social media tools (Ulrich et al., 2013).
Capability builder
The Capability builder ensures that individual abilities become effective capabilities of the organization, connects and aligns capability with an organization's identity, strategy, practices, culture and behavior, and should create an organization, in which employees find purpose and meaning at the workplace (Ulrich et al., 2013).
HR Innovator and integrator
The HR Innovator and integrator should develop talent and optimize human capital by means of workforce analytics and planning, should be innovative and shape new communication and organization practices, and builds up a unique leadership brand by focusing on the long run (Ulrich et al., 2013).
Strategic positioner
The Strategic positioner should interpreter the context of an organization, should learn the organizational language and co-create a strategic agenda, and should serve and target the main organization's customers by decoding customer expectations (Ulrich et al., 2013, p. 467).

3.3.3 Interview design

In the operationalization process, two questions were relevant: 1) which of the six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) appear to be played by the line managers within the organization, and 2) how can the use of these HR roles contribute to the stimulation of responsible leadership. These two main questions were answered in the in-depth interviews by the respondents, as follows.

First, in the in-depth interviews with line managers (including: middle-level and top-level management) of various organizations, insights are gained into the *intended* role that responsible leadership should play within the various organizations. Since, the line managers are responsible for the achievement of the organization's key objectives by means of the execution of their main functions (e.g. target setting, decision making, and policy making), they have the most knowledge about and insights in the *intended* role of responsible leadership within the organization. Furthermore, the line management were asked about how they believed that parts of the role description of the six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) were present and fulfilled by line managers within their organizations, and which of the HR roles they attributed to themselves (regarding to Appendix III). Finally, the line managers were asked about the *actual* role that responsible leadership played within their organizations in general, and how they believed that they were stimulating responsible leadership themselves in particular (regarding to Appendix II).

Secondly, the in-depth interviews with HR professionals (including: HR managers and HR advisors) of various organizations gained insights into the *actual* and *perceived* role that responsible leadership plays within the various organizations. Since the HR professionals are responsible for the support of the line management in developing, securing, and implementing HR-policies within the organization, they also have knowledge about and insights in the *actual* role of responsible leadership within the organization. In addition, the HR professionals were asked how they (as stakeholder group) *perceived* the role that responsible leadership played within their organization in general, and the stimulation of responsible leadership by the line managers in particular (regarding to Appendix II). Finally, the HR professionals were also asked about how they believed that parts of the role description of the six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) were present and fulfilled by line managers within their organizations (regarding to Appendix III).

Thirdly, the in-depth interviews with employees of various organizations gained insights into the *perceived* role that responsible leadership plays within the various organizations. Since the employees carrying out the work tasks recommended by their direct line managers, they gave proper insights into the *perceived* role of responsible leadership within the organization in general, and the responsible behavior of and stimulation of

responsible leadership by their direct line managers in particular (regarding to Appendix II). In addition, the employees were also asked about how they believed that parts of the role description of the six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) were present and fulfilled by their direct line managers (regarding to Appendix III).

Finally, because of the fact that the line managers, HR professionals and employees all have other interests and thoughts regarding the concept of responsible leadership within an organization, all respondents were asked in which way they believed that responsible leadership can be further stimulated within the organization by the line management, and how they thought that the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could play a role in the stimulation of responsible leadership by line managers.

3.4 Data collection and analysis

In paragraph 3.1 was described how the data were collected by means of 12 qualitative in-depth interviews within various organizations. These interviews were conducted on three levels in the organizations, namely on the prospect of: 1) Line managers (including: middle-level and top-level management) who provide insights into the *intended* and *actual* role of responsible leadership within the organizations; 2) HR professionals (including: HR managers and HR advisors) who provide insights into the *actual* and *perceived* role of responsible leadership within the organizations; and 3) employees who provide insights into the *perceived* role of responsible leadership within the organizations.

Before starting each interview, the researcher asked permission for recording the respondents, in order to avoid misunderstandings in the data-analysis process. The respondent was made aware of the fact that this recording will be removed after analyzing the data. Furthermore, the respondents were told how they have been selected and are assured that the information they gave will be treated confidential. Besides, the respondents are assured that they cannot be identified in the final report. Hence, without their agreement, there will be no information available, which could identify the respondents. This ensured that the data is been anonymized, which means that all identifying places and names are omitted from the final report (Seale, 2012). In addition, the interview environment should not arise problems for the respondent or interviewer and should be as comfortable as possible for both. Hence, the interviews are executed at the (work-) place raised by the respondent, so that the respondent was as comfortable as possible (King and Horrocks, 2010).

In this study, the data were analyzed on the basis of a process called 'constant comparisons'. Hereby, the data were teared down into smaller pieces, which could be compared for similarities and differences. The data that were approximately similar, were grouped together into certain categories or themes. The categories were developed by

means of their dimensions and properties. If necessary, different categories were bundled into a core category. All the (core) categories together identified the important themes of this study and provided the structure of this research. Additionally, the dimensions and properties of each category demonstrated the structure of this study more in detail (Corbin and Strauss, 2015).

After executing the interviews, the conversations were transcribed and coded in three steps (open, axial, selective), and were shown in Appendix V and Appendix VI. The data was coded on the basis of the operationalization (Paragraph 3.3). First, the data were open coded, which means that the data have been broken down, compared, conceptualized and categorized. Secondly, the data were axial coded, which means that the data have been reassembled into groups. Finally, the data were selective coded, which means that the discovered groups were developed into core themes and related to other discovered themes (Ciemens, Brant, Kersten, Mullette, and Dickerson, 2015). After coding, the transcripts were compared with each other, and the most important and remarkable research findings were described in chapter 4.

3.5 Quality of the research

The quality of research findings should be as reliable as possible and each research should be assessed with regard to the procedures used (Graneheim and Lundman, 2004). In quantitative research, the requirements of validity (internal and external), reliability and generalizability are common (Maxwell, 2013). Qualitative research studies should have met the requirements of credibility, transferability, dependability, and confirmability (Guba and Lincoln, 1985; Berg and Welander Hansson, 2000; Graneheim and Lundman, 2004). In this study, the four requirements of qualitative research were tried to meet as follows.

First, the concept of credibility implies determining whether the findings of the qualitative study are believable or credible perceived by the respondents of this study. Since a qualitative research understands or describes a specific phenomenon from the respondent's perspective, the credibility of the research findings can only be legitimately judged by that particular respondent (Guba and Lincoln, 1985). In this study, an attempt was made to ensure that the credibility of the results and the research conclusions was as high as possible. To do so, 1) the research proposal was followed in a systematic way, 2) the main theoretical concepts were made measurable by means of operationalization, and 3) the researcher used the original data from the interviews (including data which contradict the results) as much as possible, in order to ensure that the distortion of data was limited.

Secondly, the transferability criteria reflects on the extent to which the research findings could be transferred or generalized to other settings or contexts. The researcher can

give suggestions about the transferability of the study, still whether the research findings are transferable to another setting is dependent of the readers of the study (Graneheim and Lundman, 2004). Despite of the fact that this study had a small population of only 12 interviews, there was tried to enhance the transferability by giving a comprehensive description of the characteristics and selection of the respondents, research context, process of analysis, data collection (all in chapter 3), and the detailed presentation of the most important and remarkable research findings (chapter 4).

Third, the concept of dependability implies the extent to which adjustments in decisions were made by the researcher during the process of analysis, and the data has changed over time (Graneheim and Lundman, 2004). In this study, there was tried to meet the requirement of the dependability by asking almost the same interview questions to all respondents. In addition, the researcher made deliberate and clearly decisions during the research process. However, only the main and final decisions of the researcher were described in this study. This means that not all adjustments made by the researcher, were described in this study. This affects the dependability of this study negatively.

Finally, the confirmability criteria reflects the extent to which the research findings could be corroborated or confirmed by others (Guba and Lincoln, 1985). This study has documented the research procedures, so that the research data can be verified and confirmed by others. In the discussion part (chapter 5), the four requirements of this qualitative research were reflected in detail.

4 Results

In this section, the main findings of this study were described. In brief, there was described which role responsible leadership played in the various organizations and which parts of the role description of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) were present and fulfilled by line managers within these organizations. Additionally, the development of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) is reflected. Finally, there was discussed how responsible leadership could be further stimulated within the organizations and how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could help the line managers here.

4.1 Responsible leadership within organizations

Which role plays responsible leadership within various organizations?

In the various organizations, responsible leadership was becoming an increasingly important concept. Organizations were becoming more aware of the importance of taking into account their various stakeholder groups. At the same time, responsible leadership appeared to be difficult to define and the concept was sometimes not known as such. However, the majority of respondents believed that the creation of a trustful relationship with an organization's environment, which includes e.g. customers, competitors, suppliers, and the society, was important for the definition of responsible leadership. They believed that when the leaders built up these trustful relationships with multiple stakeholders e.g. their employees or customers, the involvement and motivation within the organization were encouraged, which finally led to an improvement in the overall performance of the organization:

"In any case, certainly the creation of a trustful relationship, I think. That is an important aspect, because that stimulates for example the involvement and motivation, and finally also the overall performance of the organization." (resp. 4, Employee, Municipality of Nijmegen).

Original Dutch sentence:

"In ieder geval het creëren van een vertrouwensband dat vind ik sowieso. Dat hoort er echt zeker bij, want dat zorgt voor bijvoorbeeld meer betrokkenheid en motivatie en daardoor ook de overall performance van de organisatie." (resp. 4, Employee, Municipality of Nijmegen).

Nevertheless, the responsible leader should be aware of the fact that the creation of a trustful relationship was different for each stakeholder group. This means that, for example, the relationship with employees was often different than the relationship with the main customers of the organization. These different relationships were mainly determined by the different stakeholder's interests. The responsible leaders needed to approach each

stakeholder group on a different way. For example, the results have showed that employees were often informed by meetings, whilst leaders often communicated with their main customers to passing by them.

Additionally, the (strategic) focus on the long term and the awareness of making certain decisions with respect to multiple stakeholders appeared to be essential aspects of responsible leadership. The leaders should take their responsibility in making decisions that affect multiple stakeholders and they should try to take into account and manage the various interests of the stakeholders. The responsible leader should assess which stakeholders' interests are most important at that moment and should have a certain degree of flexibility. This means that a responsible leader should not focus continuously on one thing, but he/she should look beyond its own borders and to oversee what is paramount for the organization at any time. The leader should also have the adaptability to rapidly adapt to changes. In addition, a number of respondents connected responsible leadership with the term openness in the workplace. Since, openness in the workplace ensured that leaders were approachable, willing and available for employees or other stakeholders to discuss workplace issues:

"So, you have to be open, so that people can say you all they have problems with, just have no effort to ask something." (resp. 7, CFO and HR manager, 8vance).

Original Dutch sentence:

"Dus je moet gewoon open zijn zodat mensen gewoon alles kunnen zeggen waar ze problemen mee hebben, gewoon geen moeite om dat te kunnen vragen." (resp. 7, CFO and HR manager, 8vance).

However, this openness in the workplace was rather one-sided because of the leader's dominant position in the organization. This means that the responsible leader has created openness to the stakeholders of the organization, as a matter of fact he/she often shall not share a lot his/her own issues with the organization's stakeholders. The organization's stakeholders could discuss work related issues with the leaders, but vice versa this often would not be the case. In other words, the responsible leader was open to discuss and solve problems of the stakeholders, but this would usually be one-sided because of his/her dominant position and his/her responsibility in making decisions.

Eventually, there seemed to be differences in the approach of responsible leadership between public and private organizations. A public organization, as the municipality of Nijmegen, was in making decisions often dependent of the decisions of the Council or a higher government agency. This had the effect that within the municipality of Nijmegen, at the approach of responsible leadership more emphasis was on a good relationship with their

employees and their main customers, namely the citizen. While in private organizations, the emphasis first was on satisfying the interests of the organization's main shareholders and investors, and then on building a good relationship with the customers and employees.

"(...) the main stakeholder is still the shareholder and after that the personnel, the customers." (resp. 5, Founder and HR advisor, Youman HR).

Original Dutch sentence:

"(...) de belangrijkste stakeholder dat blijft die aandeelhouder en daarna is toch vaak pas het personeel, de klant." (resp. 5, Founder and HR advisor, Youman HR).

However, all respondents agreed that the key role of the customer should not be underestimated, because without customers there is no survival of any organization possible.

In conclusion, a number of aspects were important for the concept responsible leadership. According to the respondents, making decisions with respect to and building up a trustful relationship with multiple stakeholders were crucial. This trustful relationship with multiple stakeholders increased the involvement and motivation of the stakeholders, and finally the overall performance were improved. Furthermore, the focus on long term and openness in the workplace have proved to be important. Finally, private organizations were mainly focused on serving the interests of their shareholders and investors, while public organizations were engaged with serving the interests of all stakeholders of the organization. However, the key role of the customer should not be underestimated, because without customers there is no survival of any organization possible.

4.2 Ulrich et al.'s HR competency model (2013) within organizations

Which aspects of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) occur at leaders in the various organizations?

In general, the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) were intended to be executed by HR professionals of organizations. However, previous findings (Paragraph 2.6) have shown that all HR roles of the Ulrich et al.'s HR competency model (2013) corresponded partially or largely with the role descriptions of the roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). Therefore, it was interesting to examine in which way the respondents thought that (aspects of) the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could help line managers in stimulating responsible leadership. As a result, in the following subparagraphs was shown how the respondents thought that the (aspects of) HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could be helpful for line managers in further stimulating responsible leadership within their organizations.

4.2.1 Credible activist

The Credible activist appeared to be one of the most important HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) that could help line managers in stimulating responsible leadership within the organization. The Credible activist builds personal trust and credibility within the organization, knows how to influence and relate to others in a positive way, and needs to be committed and self-aware in order to shape the HR profession (Ulrich et al., 2013).

All respondents thought that the main aspects of the Credible activist could have a lot of influence on the proper exercise of (responsible) leadership within organizations. The proper exercise of (responsible) leadership was by the respondents often associated with giving trust to the employees and building up a trustful relationship with the employees and other stakeholders. According to the respondents, giving trust to the employees by leaders, led to an increase in employee satisfaction, mutual trust and ultimately performance. For example, giving trust to the employees by leaders could be done through providing freedom to the employees in order to let them decide how to perform their own working tasks. Multiple respondents have also argued that when leaders set clear goals, provided their employees freedom, and supported them by provided tools, then employees could be able to develop themselves further.

Furthermore, many respondents have indicated that it was important that the leader influenced the multiple stakeholders on a positive way. A number of respondents interpreted this positive approach as treating their employees well. This means that the better the leader treated his employees, the more authority he/she had. This authority was not power, but real authority and charisma. Besides, some respondents interpreted this as the way in which the leader excited the employees to do something. They have stated that when the leader for example tried to excite the employees by giving them an interesting challenge, the motivation of the employees and the work satisfaction increased.

"So, I give that excitement very clear. It leads to a higher motivation and employee satisfaction." (resp. 9, CEO, 8vance).

Original Dutch sentence:

"Dus die prikkeling die geef ik wel heel duidelijk. Dat zorgt bij het personeel bijvoorbeeld voor hogere motivatie en tevredenheid." (resp. 9, CEO, 8vance).

However, it could be questioned what was meant by influencing stakeholders on a positive way and what was the best way to do so. On the one hand, this could be done by being dominant and convey clear messages by the leader. On the other hand, this could be

done by giving the employees the freedom of movement. Which way was the best, that probably was dependent on the individual.

In conclusion, the Credible activist was proved to be one of the most important HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) that line managers could help to stimulate responsible leadership within their organizations. According to the respondents, it was important that leaders giving trust to the employees, give them freedom, support them, and influence their stakeholders on a positive manner. When a leader was able to do this, than it leaded to an increase in employee and work satisfaction, mutual trust, motivation, commitment and ultimately performance, which all were important aspects of responsible leadership.

4.2.2 Change champion

The importance of the Change champion role for line managers in stimulating responsible leadership within the organization, were disputed by the respondents. The Change champion makes sure that on the basis of disciplined change processes, independent and isolated organization actions are sustained and integrated, and plays two main roles in change processes: 1) he/she should initiate change; and 2) he/she should sustain change (Ulrich et al., 2013).

One the one hand, many respondents thought that renewal and innovation were vital for the development of their organization. For example, the municipality of Nijmegen used the philosophy of the Lean method, which means that on the basis of the continuous improvement and feedback moments, there was tried to find solutions for every occurred problem. For technology organizations as 8vance, innovation and change was also crucial in order to maintain their strategic position in the market. When they did not innovate their product, they would lose their strong strategic position in the market. Hence, these respondents have argued that the Change champion role was important for line managers in stimulating responsible leadership.

On the other hand, not all respondents thought that the change champion had a vital role in the survival of their organization or they have currently seen no key role for the change champion in their organization. Some respondents have argued that organizational change was not high on the agenda. Therefore, little or no changes took place in the organization over the past five years. Hence, these respondents did not see the need of the change champion role for line managers in stimulating responsible leadership. Furthermore, some respondents thought that the change champion role could be important for line managers and the further stimulation of responsible leadership within the organization, but that this role could not be well performed without the recruitment of new young innovative

employees. However, according to respondent 1, the recruitment of these new young people could not take place by means of retrenchments, which led to a major innovation gap.

"Because of the many retrenchments, there are too few people and in particular too few young people. True renewal, change, technology. We are really dramatically behind." (resp. 1, Manager VSA, Municipality of Nijmegen).

Original Dutch sentence:

"Er is doordat we zoveel bezuinigd hebben, zijn er te weinig mensen voor en vooral te weinig jonge mensen voor. Echte vernieuwing, change, technologie. Daar zijn we dramatisch achter." (resp. 1, Manager VSA, Municipality of Nijmegen).

That there was much debate on this field, was shown by the fact that other respondents of the same organization had strikingly other thoughts about the way in which change and innovation took place within their organization. They have just stated that the municipality of Nijmegen led ahead in the field of innovation and change in relation to other municipalities in the Netherlands. This discrepancy could depend on the frame of reference, where one sets the bar. However, the discrepancy was a very remarkable and interesting finding that revealed the difference in ambition between line management and employees. In addition, the fact that the line managers were not be aware of this discrepancy (assuming that they talking about the same), could possibly attributed to a limited degree of the leader's openness or a complication in the CSR policy of the organization.

Lastly, despite the fact that an organization strive for progress, the interviews showed that people basically did not want to change or innovate by means of cognitive barriers within people. That ensured that people create a distance to the renewal. When one person tried to force people to change in an organization, then there arose opposing forces that impeded the renewal. Referring to the concept of responsible leadership, this means that people because of the cognitive barriers did not want to change and, therefore, impede the stimulation of responsible leadership within the organization. Hence, it was sometimes difficult for leaders to get full support for their innovative and initiatives regarding to the concept of responsible leadership.

"(...) people don't want to change. That creates a distance. Look, if one person tries to force change, then there arise opposing forces. Then you get an organization, where people counteract each other." (resp. 8, Employee, 8vance).

Original Dutch sentence:

“(...) mensen willen niet veranderen he. Dus dat creëert een afstand. Kijk als je één iemand hebt die veranderingen probeert af te dwingen op mensen, dan ga je tegen werkende kracht krijgen. Dan krijg je juist een organisatie waar mensen elkaar tegenwerken.” (resp. 8, Employee, 8vance).

In conclusion, the importance of the change champion role for line managers in stimulating responsible leadership within the organization, were disputed by the respondents. On the one hand, some respondents have argued that renewal and innovation were crucial for the development of an organization. These respondents thought that the change champion role was very important for line managers in stimulating responsible leadership within the organization. On the other hand, in some organizations there took little to no change place, or were few young people recruited. Hence, these respondents did not think that the change champion role was crucial for line managers in stimulating responsible leadership. Finally, because of the fact that people basically did not want to change or innovate by cognitive barriers within people, it was sometimes difficult for leaders to get full support for their innovative and initiatives regarding to the concept of responsible leadership.

4.2.3 Technology proponent

Even as the role of the Change champion, the role of the Technology proponent within organizations was not always seen by the respondents as a crucial role that could help line managers in stimulating responsible leadership. The Technology proponent should ensure that the use of technology in HR operations improves, should connect people inside and outside the organization by technology, and should use social media tools (Ulrich et al., 2013).

A frequently answer from the respondents was that the Technology proponent role was seen as a supportive and not as a decisive role for a leader. Their argument was that the leaders could lead the organization without the Technology proponent-role. However, the role could be helpful in improving organizational systems, which for example led to faster communication processes and information systems that were available and useful for the whole organization. These improvements have positively affected the connection between people of the organization. Furthermore, the employees get more access to administrative systems at home, so that they could work at home or stay better informed about new developments or issues in the workplace. Therefore, almost all respondents have seen the technology proponent-role for line managers as a useful tool that eased certain utilities within the organization.

Nevertheless, more and more organizations made use of social media tools in order to improve communication processes within the organization. They were increasingly using

social media tools as Facebook, Twitter, Skype and WhatsApp, both within the organization for the communication between employees, and externally to communicate with their customers. As a result, the stakeholders were quickly informed about issues within the organization.

"We have a WhatsApp group within the organization. That works pretty handy for quickly sharing things." (resp. 8, Employee, 8vance).

Original Dutch sentence:

"We hebben binnen de organisatie sowieso een WhatsApp groep. Dat werkt vrij handig voor het snel laten weten van dingen." (resp. 8, Employee, 8vance).

In comparison with the other organizations, the municipality of Nijmegen seemed to ask for an improvement of technology within the organization. According to the respondents of the municipality of Nijmegen, the organization could improve the technology in the field of the communication and contact with customers. They called for using more social media tools in order to better connect with their employees or main customers. Whether or not the use of more social media tools, would lead to an increase in the stimulation of responsible leadership, was unclear. The use of more social media tools by organizations, could lead to an increase in the connection and communication between line managers and the organization's stakeholder groups. However, this communication between line managers and the stakeholders often would not be face-to-face. Since it could be questioned whether this would actually improve the trustful relationships between line managers and stakeholders, rather than that it would only create a virtual relationship.

In conclusion, the Technology proponent was mainly seen as a supportive and not as a decisive role for line managers in stimulating responsible leadership. The role could be helpful in improving organizational systems, as communication processes and information systems. Additionally, the availability and use of social media tools were increasingly important for the connection and communication inside and outside the organizations. Whether this availability and use of social media tools will actually improve the stimulation of responsible leadership within organizations, was unclear.

4.2.4 Capability builder

According to all respondents, the Capability builder could be an important role that help line managers with the stimulation of responsible leadership within their organizations. The Capability builder ensures that individual abilities become effective capabilities of the organization, connects and aligns capability with an organization's identity, strategy,

practices, culture and behavior, and should create an organization, in which employees find purpose and meaning at the workplace (Ulrich et al., 2013).

The key aspect of the Capability builder role was the build-up of significant capabilities that gained the organization a strategic position in the market. Therefore, this role was important for the survival of the organization. According to many respondents, the Capability builder role was closely related to the HR Innovator and integrator role. They have argued that converting individual competencies to organizational capabilities, was often accompanied with the development of talent within organizations. Additionally, both roles dealt with the deployment of human capital within organizations. Respondents have argued that HRM tried to put everything in boxes, which made it easy to change by for example training or courses. However, since these two roles depended on many factors, it was sometimes difficult to execute them properly. As a result, the deployment or development of human capital often failed in practice. Hence, it was up to the responsible leaders to find a way to improve this failure of the deployment or development of human capital in practice.

“The capability builder and HR innovator and integrator, they developing talent and individual capability in important competencies...It often fails in practice, because competencies and talents are related to many factors. So, this means that it is not possible to change this one on one, despite the fact that HRM that really wants. HRM want to put everything in boxes and if you can change it, than it will be alright.” (resp. 5, Founder and HR advisor, Youman HR).

Original Dutch sentence:

“De capability builder en de HR innovator and integrator, die zitten op het ontwikkelen van talent en de individuele capaciteiten in belangrijke competenties... Dat ik dat heel vaak zie mis gaan, omdat competenties en talenten en het ontwikkelen ervan, met zoveel factoren te maken hebben. Dat je die niet één op één kunt veranderen en dat is wel wat HRM heel graag wil. HRM zegt van als ik het maar in een hokje kan plaatsen, dan kan ik het veranderen en dan is het goed.” (resp. 5, Founder and HR advisor, Youman HR).

In addition, there seemed to be remarkable differences between the important competencies of public and private organizations. On the one hand, in public organizations as the municipality of Nijmegen, the strong relationship with the main customer (the citizen) was often named as primary capability of the organization. Line management of the municipality of Nijmegen wanted to maximize the customer service and satisfaction at all costs. Issues like resolving problems, helping people and involving customers, were high on the agenda of the line managers of the municipality of Nijmegen. On the other hand, line

management of private organizations was focusing much more on competencies that develop their products or human capital. For example, they have focused on uniqueness, product development and the improvement of the knowledge within the organization.

According to the respondents, strategy, vision, structure and norms and values appeared to be important for shaping key competencies of the organization. Those key competencies contained e.g. people, systems and the staff of the organization. On the basis of these key competencies an organizational culture and an associated behavior were developed. For example, 8vance was a starting organization and the line management was busy with building their organization's key competencies at this moment. By means of their obtained visionary proposition on the market, the organization was now looking for their own organizational identity and culture. According to the respondents of 8vance, the good mix of young and older people ensured an effective exchange of experience and knowledge. This good mix of people could be used by the line management of the organization to build up their organizational identity and culture, in which for example CSR could play an important role.

Ultimately, many respondents have argued that the norms and values of the organizations were also very important for the creation of a meaningful work environment. They thought that on the basis of these norms and values, a unique organizational culture could be built by the line management. A unique and strong organizational culture created dedication and commitment, which in the end led to the creation of a meaningful work environment. Additionally, the norms and values were often anchored in the mission and vision of the organization. In order to stimulate responsible leadership within the organization, line management should match their actions with the mission and vision of the organization.

In conclusion, the Capability builder role was also proved to be an important role that could help line managers in stimulating responsible leadership within their organization. This Capability builder role ensured that line managers could improve the deployment of human capital within the organization by e.g. training or courses. However, line management should try to improve this deployment, because it often failed in practice. Furthermore, public organizations focused on building a strong relationship with their main stakeholder, the citizen, whilst private organizations were focusing on competencies that developed their products or human capital. Finally, the strategy, mission and vision, structure and norms and values of organizations were important for shaping key competencies, building up a strong organizational culture, and creating a meaningful work environment by the line management, in which responsible leadership could have played an important role.

4.2.5 Human resource innovator and integrator

According to the respondents, the role of the HR Innovator and integrator was in all organizations vital. The HR Innovator and integrator should develop talent and optimize human capital by means of workforce analytics and planning, should be innovative and shape new communication and organization practices, and builds up a unique leadership brand by focusing on the long run (Ulrich et al., 2013).

All respondents have agreed that the line management of organizations should keep optimizing and developing their human capital in order to improve their organizational knowledge, otherwise the organization cannot survive in a continuous changing environment. Hence, this role could be useful for the line management in stimulating responsible leadership. According to the respondents, optimizing human capital could be done by making portfolios or conducting appraisals with the employees. Furthermore, a common way to optimize the human capital of the organization was by offering workshops, away days or courses, and through it together thinking about new plans.

“Well, we organize a lot of workshops and away days, and we think together about new plans, etcetera.” (resp. 1, Manager VSA, Municipality of Nijmegen).

Original Dutch sentence:

“Nou ja, wij zijn heel erg van de workshops, de heidagen en het samen nadenken over nieuwe plannen enzo.” (resp. 1, Manager VSA, Municipality of Nijmegen).

Meanwhile, there seemed to be conflicting results about the usability of trainings and education. Some respondents have argued that trainings and education are very useful and necessary for the development of talent within the organization. Other respondents have argued that sometimes training or education opportunities developing people not fast enough or not work at all. Nevertheless, many respondents have agreed that internships or traineeships were very useful in the long term experience of the employees. It was remarkable that there seemed to be a discrepancy in thoughts between the respondents about the usability and utility of training or education opportunities. Referring to the concept of responsible leadership, it was interesting to determine whether or not responsible leadership could be learned by training or education anyway. A number of respondents thought that could not be learned by training or education, but that this competence was innate.

The HR Innovator and integrator role also shapes organization and communication practices. In particular, the shape of communication practices appeared to be very important within organizations. Many respondents have argued that their line management has tried to

shape important communication practices in order to improve the communication within the organization. Giving the employees clear guidelines, ensured that the employees better knew what and how to do their work activities. For example, organizations often formulated assignments and evaluations for their employees. According to many respondents, the stimulation of self-reflection and the regular organization of feedback moments were good learning methods for employees within an organization. These learning methods provided the employees a critical view on their current and the performance of future work activities. Furthermore, line management should shape an organization, in which employees have the freedom to ask questions. In this matter, openness in the workplace and transparency were seen as important factors by many respondents. Since, openness in the workplace and transparency provided the employees the possibility to discuss work related issues with their line managers.

According to the respondents, taking the HR Innovator and integrator role could finally play a key role for line managers in driving of performance by providing qualities and competencies of the organization on the long term. In order to remain ahead of developments within the market, the line management should ensure that the organization is agile and can quickly adapt the continue changing environment. For example, this agility and adaptiveness ensured that new initiatives as CSR can be quickly implemented by the organization.

“So, the continuous development is key. The organization has to be agile, that is very necessary within the market.” (resp. 10, HR Manager, DNV GL).

Original Dutch sentence:

“Dus het blijvend ontwikkelen is key en ook het blijven zeg maar je wil als organisatie heel wendbaar wezen en dat is in de markt ook hartstikke nodig.” (resp. 10, HR Manager, DNV GL).

In conclusion, line management could take the role of HR Innovator and integrator in the optimization and development of the organization's employees. Optimizing and developing the organization's employees could be done by making portfolios, appraisals, workshops, away days, courses, and thinking together about new plans. However, the usability of training and education was disputed by the respondents. In addition, in the stimulation of responsible leadership, the line management could take the HR Innovator and integrator role to better shape communication and organization practices and drive the performance. According to the respondents, feedback moments, freedom the ask questions, openness and transparency appeared to be important here.

4.2.6 Strategic positioner

Finally, the role of the Strategic positioner also seemed to be a very important role for line managers in stimulating responsible leadership. The Strategic positioner should interpret the context of an organization, should learn the organizational language and co-create a strategic agenda, and should serve and target the main organization's customers by decoding customer expectations (Ulrich et al., 2013, p. 467).

Most of the respondents have even argued that the Strategic positioner and the Credible activist were the most important roles for the line management in the stimulation of responsible leadership within organizations. Strategic positioners focus on the context of the organization and have the responsibility to determine the strategic course of the organization. On the basis of this responsibility, the line managers as strategic positioners should focus on the future, when make decisions. They also co-crafting the strategic agenda of their organization, in which they e.g. interpreter and deal with the business context. Hence, the line management as strategic positioner, can put the stimulation of responsible leadership on the strategic agenda of the organization.

"A management team and we, and sometimes there is help from outside the organization, determine the strategic agenda. Then you talk about the Director Sales, the Director Operations, the General Director, a Financial Manager, and me. We decide the course of the organization, this is the market where we want to go, and these are the partnerships we enter." (resp. 12, Manager Laboratories, DNV GL).

Original Dutch sentence:

"Een MT en wij, af en toe met wat hulp van buiten, bepalen de strategische agenda zeg maar. Dan heb je het over een Directeur Sales, een Directeur Operatie, een Algemeen Directeur, een Finance Manager, en ikzelf. Daar zetten de koers van oké, dit is de markt waar we naartoe willen, dit zijn de samenwerkingen die we aangaan." (resp. 12, Manager Laboratories, DNV GL).

Line managers who play the role of the Strategic positioner, should also act on a strategic way, with respect to the interests of the various organization's stakeholders. According to the respondents, the Strategic positioner should take into account the customers' expectations and needs, but the Strategic partner should also take into account the interests of all organization's stakeholders and carefully consider these various interests, when making decisions. Line management as Strategic positioner should enter the dialogue with the various stakeholders in order to keep them satisfied. For example, organizations have tried to do this by e.g. conducting customer surveys and identify customer demands in order to improve the customers' satisfaction and to better predict the customers' needs. The

improvement of the customers' satisfaction and predicting these customers' needs was important for the survival of the organization.

"But that they take into account the market's needs, customers' needs, and the needs of our internal suppliers, and how we can better collaborate with our other internal programs, with the culture's program, or mobility's or welfare's program." (resp. 1, Manager VSA, Municipality of Nijmegen).

Original Dutch sentence:

"Maar dat daar gewoon wat meer gekeken wordt naar wat heeft de markt nodig, wat heeft de klant nodig, wat hebben al onze interne afnemers nodig en hoe kunnen we beter samenwerken met onze interne andere programma's, met het programma cultuur of het programma mobiliteit, of welzijn." (resp. 1, Manager VSA, Municipality of Nijmegen).

Finally, it is very important that the Strategic positioner should build up a trustful relationship with their customers and other organization's stakeholders. This trustful relationship ensures that the customers and other organization's stakeholders remain loyal to the organization. In addition, this trustful relationship with the stakeholders was an important aspect that was required for line managers to stimulate responsible leadership within the organization.

In conclusion, the line management as strategic positioner could co-craft the strategic agenda and put the stimulation of responsible leadership high on the agenda. Furthermore, they should make long term decisions, with respect to the interests of the various organization's stakeholders. Finally, it was important for line managers in stimulating responsible leadership within the organization, to take into account the customers' expectations and needs, and should try to build a trustful relationship with the organization's stakeholders.

4.3 Contribution of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) to responsible leadership

How can the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) contribute to responsible leadership within organizations?

The connection between Ulrich et al.'s HR roles competency model (2013) and the concept responsible leadership could be made. Since, all respondents have argued that different HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and a certain degree of responsible leadership were present at their organizations. Many respondents even believed that some characteristics of different HR roles were vital for responsible leadership within organizations.

As described in paragraph 4.2, line managers could use the six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) in various ways in order to stimulate responsible leadership within their organizations. For example, line management could play the Credible activist role in order to earn trust and credibility of employees and other stakeholders, line management could play the Capability builder role to build a strong organizational culture, in which responsible leadership has a key role, or line management could play the Strategic positioner role to co-craft a strategic agenda for the long term and build up a trustful relationship with multiple organization's stakeholders. Since all kinds of characteristic of the six HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could helped line managers in stimulating responsible leadership within the organizations, the HR competency model (Ulrich et al., 2013) seemed to be a useful tool to stimulate responsible leadership within organizations.

"There are some characteristics, which I connect with responsible behavior. These characteristics are reliable, consistent, continuity, commitment to the people, and responsibility to the organization. And that is in all of these roles." (resp. 2, HR Advisor, Municipality of Nijmegen).

Original Dutch sentence:

"Er zijn een aantal kenmerken van wat ik dan responsible vindt. En dat zijn dan betrouwbaar, consistent, je geeft continuïteit, betrokkenheid voor je medemens, zorg voor de organisatie en daarin de balans zien te vinden. En dat zit in al deze rollen." (resp. 2, HR Advisor, Municipality of Nijmegen).

However, the respondents thought that not all HR roles had equal influence on stimulating responsible leadership within organizations. Most of the respondents have agreed that the Credible activist role was closely connected with key aspects of responsible leadership. In particular, building trust and credibility seemed to be very important for both the Credible activist and the concept of responsible leadership. Various respondents have argued that if line managers had no credibility and trust of their employees, they would not be able to develop influence on their employees. In addition, it was important that line managers acted consistently and matched their actions with their principles and values. According to most of the respondents, these characteristics were also key elements of responsible behavior of leaders.

Almost all respondents thought that the Strategic positioner role was also important for line managers in stimulating responsible leadership within the organization. A line manager as the Strategic positioner had the responsibility to determine the direction of the organization. This means that he/she had an important role in the development of a strategy,

in which the different interests of the organization's main stakeholders were taking into account. According to the respondents, the long term and responsible thinking of the line manager as Strategic positioner could also stimulated responsible leadership within the organization. Respondent 9 has argued that the Strategic positioner role even has created the framework of responsible behavior within the organization, and therefore, was crucial for the stimulation of responsible leadership.

Furthermore, the majority of the respondents thought that the characteristics of the HR roles Capability builder and HR Innovator and integrator could also contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations. Both HR roles were seen as important for responsible leadership because on the basis of these two roles, line managers could propagated responsible leadership through the organization e.g. by integrating the responsible leadership concept in training programs and education courses. According to a number of respondents, when line managers played one of these HR roles, they developed or created competencies for the organization that included making employees aware of the importance of the stimulation of responsible leadership within the organization. Most of the respondents have concluded that these four HR roles (Credible activist, Strategic positioner, Capability builder and HR Innovator and integrator) could have the most important contribution to the stimulation of responsible leadership by line managers within organizations.

"I think that this line, the strategic positioner, the capability builder, the credible activist and the HR innovator and integrator are very important. The technology proponent and the change champion are less important aspects." (resp. 9, CEO, 8vance).

Original Dutch sentence:

"Ik denk dat deze lijn, strategic positioner, capability builder, credible activist en HR innovator and integrator heel belangrijk zijn. De minder belangrijke aspecten denk ik dat de technology proponent en de change champion zijn." (resp. 9, CEO, 8vance).

Remarkably, there were conflicting opinions about how the Change champion and Technology proponent could contributed to the stimulation of responsible leadership. On the one hand, some respondents thought that these two HR roles were important for line managers in stimulating responsible leadership. These respondents have argued that the Technology proponent role did play an important role in the structuration of the organization on organizational and individual level. Therefore, they thought that the presence of the Technology proponent role could improve the implementation of responsible leadership by line managers on organizational and individual level. Furthermore, the respondents have indicated that line managers, who played the Change champion role, could develop and

support new initiatives in the field of responsible leadership within organizations. On the other hand, many respondents have argued that these two HR roles (Change champion and Technology proponent) could be helpful for an organization, but they did not have a decisive contribution for the line management in the stimulation of responsible leadership. For example, respondents have argued that people by nature basically did not want to support changes or new initiatives. This could be the result of cognitive barriers within people and led to obstacles to the stimulation of responsible leadership within organizations. In addition, if the role of the Credible activist heavily influenced the line management of the organization, then the organizational culture was deeply established and difficult to change by means of new initiatives in the field of responsible leadership. Hence, it was interesting for future research to explore more about whether or not these two roles (Change champion and Technology proponent) could be decisive for line managers in the stimulation of responsible leadership within organizations. In addition, it could be questioned whether or not certain aspects were already incorporated in the current form of line managers' leadership, for example a piece of strategy, long-term vision, and teambuilding. However, that did not mean that the line managers here were actually able to perform well, but there were some expectations that those aspects possibly were already incorporated.

In conclusion, all respondents have argued that both the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and a certain degree of responsible leadership were present at their organizations. Since, characteristics of different of the six HR roles were proved to be helpful for line managers in stimulating responsible leadership, the HR competency model (Ulrich et al., 2013) seemed to be a tool to stimulate responsible leadership within organizations. According to most of the respondents, four HR roles (Credible activist, Strategic positioner, Capability builder and HR Innovator and integrator) could have the most important contribution for the line management in stimulating responsible leadership within organizations. Finally, how the HR roles Change champion and Technology proponent could contribute to the stimulation of responsible leadership was debatable because there was a discrepancy between respondents that thought that both roles had decisive characteristics for line managers in the stimulation of responsible leadership, whilst other respondents disagreed with this.

4.4 Development Ulrich et al.'s HR competency model (2013)

Which adjustments should be done to Ulrich et al.'s HR competency model (2013)?

Despite the fact that Ulrich et al.'s HR competency model (2013) was already revised by Ulrich (2016) in 2016, all respondents was questioned in which way they thought that Ulrich et al.'s HR competency model (2013) should be adjusted, in order to better fit the organization. Many respondents thought that the current model (Ulrich et al., 2013) was comprehensive. They have argued that the most important HR roles in the organization and characteristics of responsible leadership were present in the current HR competency model (Ulrich et al., 2013). Therefore, they saw no need to adjust or change the current model.

However, some respondents did actually see improvements for the current model. A frequently recurring argument of the respondents was that digitalization would be a more and more important trend in the world and within organizations. According to the respondents, it was interesting how Ulrich et al.'s HR competency model (2013) dealt with the developments in the field of digitalization. The technology proponent role seemed to contain interfaces with the aspects concept of digitalization. In addition, the upgraded HR competency model (Ulrich, 2016) consisted of two roles that should deal with the developments in the field of digitalization, namely the 'Technology and media integrator', and the 'Analytics designer and interpreter'. Nevertheless, the future will show whether or not all aspects of digitalization completely fit within these two new roles. Another argument from the respondents was that the model was mainly focused on improving, moving and changing. According to the respondents, it could be asked whether or not progress was always best. Furthermore, respondents have also appointed HR roles that should possibly take into account e.g. transition of people, a sort of moral compass, and continuous self-reflection. Finally, respondents called for making the model more tangible by means of the provision of useful tools that would help line managers to properly perform the different HR roles, and would assist in the further development of responsible leadership within the organization. However, the model (Ulrich et al., 2013) was never intended to be a function model for HR professionals in practice, but as a descriptive model that described through which competences or roles HRM could be valuable for organizations. Therefore, it was interesting for future research to examine whether and how Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could be made more tangible in order to possibly use the model also as a function model for organizations instead of only as a descriptive model.

In conclusion, the majority of the respondents thought that the current HR competency model (Ulrich et al., 2013) was comprehensive. Since, the most important HR roles and characteristics of responsible leadership were present in the current model, there was no need for adjustments. Nevertheless, some respondents did actually see

improvements for the current model. They called for adjustments concerning e.g. digitalization, transition of people, providence of a moral compass, and continuous self-reflection. Finally, future research should examine whether and how Ulrich et al.'s HR competency model (2013) could be made more tangible in order to possibly use the model also as a function model for organizations instead of only as a descriptive model.

4.5 Future contribution of responsible leadership within organizations

What is the future contribution of responsible leadership within various organizations?

In general, it was quite difficult to determine what the exact future contribution of responsible leadership was within various organizations. Nevertheless, all respondents have agreed that there were steps to make for responsible leadership within organizations. Multiple respondents have indicated that line managers should continuously reflect on their own leadership qualities and should formulate goals for the future. Line managers will have the responsibility to achieve these future goals. In addition, line managers should feel themselves responsible for the development of their employees. They should provide their employees' experiences that help the employees to better develop themselves. According to multiple respondents, responsible leaders would also have the responsibility in making decisions to take into account the interests of the society. The interests of the society and their reputation with respect to the society are increasingly important for organizations. Therefore, the line management of organizations should make responsible decisions with respect to the society, in order to maintain their good reputation and for the survival of the organization.

There were also differences between the various organizations on the approach and thoughts about the future contribution to the stimulation of responsible leadership within organizations. For example, many leaders of the municipality of Nijmegen have been working at the organization for many years, therefore the organization called for new and younger people and line managers. The respondents of the municipality of Nijmegen thought that the recruitment of new and younger people will stimulate the future awareness of initiatives in e.g. the field of responsible leadership within the organization. According to the respondents, the rejuvenation of the organization will also stimulate the improvement of the outdated technology in the organization. Since, younger people are more up-to-date with new technology tools, as social media. In addition, the municipality of Nijmegen had started a number of projects in order to reorganize the existing leadership functions and also stimulate rejuvenation within the organization.

Another example, was the emerging organization 8vance that was located in the growth phase and was mainly occupied with the marketing of their innovative product. At the

moment, this emerging organization did not have a strict hierarchical structure, which means that the employees reported to each other. When the organization will grow, the hierarchical structure and leadership will be increasingly important. In addition, the stimulation of responsible leadership by the line management could also play an increasingly important role within the organization in the future.

Finally, respondents of DNV GL thought that responsible leadership could be stimulated in the future by the recruitment of people, who would have responsible behavior as one of their core values. Furthermore, they have argued that leadership was difficult to learn and that leadership skills were authentic and innate. A certain degree of passion was also important in order to perform the role as line manager, as well as possible. According to the respondents, this degree of passion stimulated the motivation and commitment of both line manager and employees within the organization. On the basis of previous aspects, DNV GL was trying to raise the bar concerning the future contribution to the stimulation of responsible leadership within the organization.

In conclusion, all respondents have agreed that there were steps to make for responsible leadership within organizations. Line managers should continuously reflect on their own leadership qualities, should take the responsibility in achieving future goals, should be responsible for employees' development, should take into account and manage various stakeholder's interests, and should be responsible for the society and reputation of the organization. Finally, there were also differences between the various organizations on the approach and thoughts about the future contribution to the stimulation of responsible leadership within organizations.

5 Conclusion and discussion

In this last chapter, the main conclusions of this study were summarized and the results were discussed with the theoretical framework. In addition, the theoretical and practical implications of this study were discussed, some limitations were exposed and recommendations for future research on responsible leadership will be provided.

5.1 Conclusion

The aim of this study was to examine how the active use of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers contributes to the stimulation of responsible leadership within an organization. In particular, this study investigated: 1) how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) had similar characteristics with the roles of the model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006); and 2) how the active use of HR roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) by line managers within an organization contributed to the stimulation of responsible leadership within that organization. On the basis of a deductive qualitative research conducted by 12 in-depth interviews with line managers, HR professionals and employees from various organizations, the following central research question was examined: *How can the active use of the Human Resource (HR) roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers within an organization contribute to the stimulation of responsible leadership by the line management within that organization?*

First, in the literature study was investigated whether Ulrich et al.'s HR competency model (2013) has similar characteristics with the roles of the model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). The results have shown that all HR roles of the HR competency model (Ulrich et al., 2013) correspond partially or largely with the role descriptions of the roles of the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006). Since, the HR competency model (Ulrich et al., 2013) seemed to have more similarities with the roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006) than the previous HR role model (Ulrich, 1997), Ulrich et al.'s HR competency model (2013) was used in this study.

Subsequently, this study has investigated how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and responsible leadership played a role in various organizations. The results showed that there were differences in the presence and importance of the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) within various organizations. In addition, the findings have indicated that a certain degree of responsible leadership was present within the organizations. The findings supported the previous studies about the responsible behavior of leaders within organizations (George, 2003; Maak and Pless, 2006; Waldman and Siegel, 2008; Maak and Pless, 2009; Voegtlin et al., 2012; Ackermann and Eden, 2011). The results of this study have shown that responsible leaders, when making decisions, should focus on the long term, should have a certain degree of openness, should take into

account and manage the interests of multiple stakeholders, and should build up a trustful relationship with these stakeholders. When leaders were able to meet these requirements, responsible leadership was stimulated within the organization. The results also showed that when responsible leadership was stimulated by a leader within an organization, the motivation and involvement of that leader and his/her followers seemed to be higher than leaders that did not exhibit responsible behavior. This improvement of motivation and involvement also seemed to increase the overall performance of the leader and his followers. This corresponded with previous studies that have argued that responsible leadership positively influenced the organizational outcomes (Doh and Quigley, 2014).

Furthermore, the results showed that four HR roles (Credible activist, Capability builder, HR Innovator and integrator, and Strategic positioner) seemed to have the most important contribution for line management in stimulating responsible leadership within organizations. The line manager as Credible activist can contribute to the stimulation of responsible leadership within organizations by positively influencing the buildup of a trustful relationship with multiple stakeholders. The Capability builder role and HR Innovator and integrator role can help the line managers to contribute to the stimulation of responsible leadership by e.g. integrating the responsible leadership concept in training programs and education courses. Finally, line management that plays the Strategic positioner role should be able to make long-term decisions, should take into account the different interests of the organization's stakeholders, and should create the framework of responsible behavior within the organization. The importance of the other two HR roles (Change champion and Technology proponent) for the line management in stimulating responsible leadership, turns out to be debatable because the results showed a discrepancy between respondents that thought that both roles had decisive characteristics for line managers in the stimulation of responsible leadership, whilst other respondents disagreed with this.

In conclusion, line managers could make improvements in the stimulation of responsible leadership in various fields as: 1) continuously reflecting of their own leadership qualities; 2) taking the responsibility in achieving future goals; 3) be increasingly responsible for employees' development; 4) taking into account various stakeholders' interests; and 5) being responsible for the society and reputation of the organization. The findings of this study showed that most of the HR roles of Ulrich et al.'s model (2013) can be useful for line managers in the stimulation responsible leadership within organizations. In different ways, playing (parts of) these HR roles Ulrich et al.'s model (2013) can be helpful for line management in the stimulation of responsible leadership within the organization by: 1) positively influencing the build up of a trustful relationship with multiple stakeholders (Credible activist); 2) integrating the responsible leadership concept in training programs and

education courses (Capability builder and HR innovator and integrator); 3) making long-term decisions, taking into account the different interests of the organization's stakeholders, and creating the framework of responsible behavior within the organization (Strategic positioner). Finally, the HR department fulfills a key role in the support and encourage of the line management in further stimulating responsible leadership within the organization. They should make the line managers more aware of the need and importance of the stimulation of responsible leadership within their organization, for example by demonstrating the advantages of responsible leadership in their HR policy proposals and assisting the line managers in playing (parts of) the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013). The next paragraph described the discussions points, the theoretical and practical implications, recommendations and limitations of this study.

5.2 Discussion

In this paragraph, the results were discussed in context with the earlier described theoretical framework. In other words, the importance of the results for theory was assessed and theory was used to understand and interpret the results of this study. In particular, theoretical and practical implications were debated, recommendations were provided and limitations of the study were discussed.

5.2.1 Theoretical implications and recommendations for future research

In this study, there are some theoretical implications to appoint. Firstly, previous studies provided a number of characteristics that leaders should have in order to act responsible (George, 2003; Maak and Pless, 2006; Waldman and Siegel, 2008; Maak and Pless, 2009; Voegtlin et al., 2012; Ackermann and Eden, 2011). These characteristics of responsible behavior were largely supported by the results of this study. Nevertheless, the results have also shown that it was difficult to qualify leadership as 'responsible' because it was a subjective concept and it had no clear definition. Despite the fact that both responsible leadership and responsibility were defined and operationalized within this study, people still had different thoughts about the responsible behavior and responsible leadership. In addition, an effective leader was not necessarily a responsible leader (Waldman and Galvin, 2008). These ambiguities concerning the definition of responsible leadership affected the credibility of this study negatively because the interviewer could possibly took the answers to the interview questions differently than they were intended by respondents through these ambiguities. Future research should find a way to make the concept of responsible leadership more quantifiable by means of providing clear predefined parameters.

Secondly, Ulrich et al.'s HR competency model (2013) was developed in the time of research. In the beginning of 2016, an upgraded HR competency model was released by Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank, and Slade. Since the existing HR competency model

(Ulrich et al., 2013) was upgraded into the new HR competency model (2016), the existing HR competency model (Ulrich et al., 2013) was not fully adequate. The new HR competency model (Ulrich, et al., 2016) consists of nine HR roles and is mainly focused on the connection between the strategic positioner and credible activist. Remarkably, the results of this study also showed that a development of Ulrich et al.'s model (2013) would possibly be needed. However, the respondents called for improvements concerning e.g. digitalization, continuous self-reflection of leaders themselves, and making the model more tangible by means of the provision of useful tools that would help line managers to properly perform the different HR roles and assist them in the further development of responsible leadership within the organization. Therefore, it could be interesting for future research to examine whether or not the new HR competency model (Ulrich et al., 2016) has more similarities with the concept of responsible leadership. Since, the Strategic positioner and Credible activist play a vital role in both the new HR competency model (Ulrich et al., 2016) and the stimulation of responsible leadership within organizations.

In the third place, previous studies have argued that there appeared to be cognitive barriers within people, such as psychological and organizational barriers, that caused people to be deterred to open up to new initiatives, as the stimulation of responsible leadership (Ghoshal, 2005; Hoffman and Bazerman, 2007; Gond et al., 2011). Despite the fact that the results have shown that people basically did not like organizational change and perhaps could impede the stimulation of responsible leadership, this study could not determine whether or not this actually had to do with some cognitive barriers within people. Paradoxically, the results of this study have indicated that people within organizations often were positive with respect to new initiatives, as the stimulation of responsible leadership. The results have shown that people even wanted to contribute to the further stimulation of responsible leadership. For future research, it is interesting to further investigate the relationship between cognitive barriers within people (Gond et al., 2011) and the stimulation of new initiatives as responsible leadership.

Finally, the results of this study were collected from little data resources. By encouraging the credibility and transferability of this study, more and various data resources should be used and the data should be collected in various moments in time, so that the findings are more believable and more generalizable to larger populations (Graneheim and Lundman, 2004). Furthermore, the transferability and credibility could also be improved by using triangulation. The use of triangulation would ensure that the relationship between responsible leadership and HR roles is investigated from the combination of a qualitative (e.g. observations or in-depth interviews) and quantitative (e.g. surveys) research method (Erzberger and Prein, 1997).

5.2.2 Practical implications and recommendations

There are also practical implications that can be appointed in this study. In first place, previous studies have argued that Ulrich's HR role models (e.g. 1997; 2013) were difficult to implement into practice (Sheehan, De Cieri, Cooper, and Shea, 2016). Ulrich's HR role models (e.g. 1997) were simplistic and problems arose regarding to the conceptualization of the HR roles (Lemmergaard, 2009). Furthermore, the actual definition and required competencies of the HR roles were unclear (Caldwell, 2008). In correspondence with previous studies, the results of this study showed that some HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) have overlapping characteristics. For example, the Capability builder and HR Innovator and integrator were closely related. In addition, the actual role description of the Technology proponent was not entirely clear. However, the HR competency model (Ulrich et al., 2013) was never intended to be a function model for HR professionals in practice, but was a descriptive model that described through which competences or roles HRM could be made valuable for organizations. Future research should examine whether and how the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) can be made more tangible by delivering more quantifiable definitions of HR roles in order to 1) help HR professionals better carrying out these HR roles; 2) better help line managers in using parts of these HR roles in stimulating responsible leadership within the organization; and 3) possibly use the model also as a function model for HR professionals instead of only as a descriptive model.

Furthermore, the results of this study have shown that it was sometimes difficult to define proper and effective leadership. Therefore, Ulrich (2016) has suggested to develop an index to rate leadership capital. This index should consist of two dimensions: organizational and individual. On the one hand, the organizational dimension includes the system or human capital that leaders should manage. On the other hand, the individual dimension includes the personal qualities (e.g. characteristics, competencies and traits) of leaders within the organization. The leadership capital index can be useful for investors and other stakeholders in order to obtain information about the preciousness and impact of decisions of line managers (Ulrich, 2016). Perhaps, the index could also include the main aspects of responsible leadership in the rating. By including these aspects of responsible leadership, better insights can be gained for organization into the actual preciousness of the stimulation of responsible leadership in practice. The development of the index by adding some aspects of responsible leadership could help organizations and line managers be more effective regarding decision making and ensure that line managers increasingly be aware of and propagate responsible leadership within their organizations.

Third, according to the insights gained from this study, it could be questioned whether or not certain aspects of the various HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) were already incorporated in the current form of line managers' leadership. For example, the competences as the ability to create a certain strategy, having a long-term vision, and the ability to build up a team, were already possessed by line managers. Despite the fact that did not mean that the line managers were actually able to perform well, this could be influenced the findings. Additionally, it could be possible that the leaders did not realized that they played certain roles. Therefore, future research should further investigate the contribution of the various HR roles of Ulrich et al.'s model (2013) to line managers, assuming that they already possess parts of the HR roles.

Finally, the results have shown that organizations increasingly use and call for the use of social media tools. The increasingly use of social media tools means that the communication between line managers and the stakeholders is less and less often face-to-face. It could be questioned whether this will affect the relationships between line managers and the organizations' stakeholders because it possibly creates a virtual relationship. Therefore, future research should examine how the use of more social media tools by organizations affects the communication and relationships between line managers and the organization's stakeholder groups, and ultimately the stimulation of responsible leadership within organizations. The outcomes of this future research could also be helpful for the determination of the usefulness of the Change champion role and Technology proponent role for line managers in the stimulation of responsible leadership within organizations.

5.2.3 Limitations

Despite the fact that there is tried to guarantee the quality of this study as much as possible, a number of limitations of this study could be discussed. Firstly, this research has been conducted among line managers, HR professionals and employees of various organizations within the Netherlands. Although all respondents met the requirements that were draft in chapter 3, further empirical research is necessary to investigate whether or not the results of this study also occur in other organizations, e.g. similar organizations in the same sectors, organizations in other sectors, or even organizations from other countries. Since, it could be interesting to better investigate whether or not the research findings are sector dependent, or whether there are differences in results between profit and non-profit organizations. In addition, it could be interesting to investigate the relationship between Ulrich et al.'s HR competency model (2013) and the concept of responsible leadership into organizations in other Western countries and also into organizations in other cultures. The outcomes of future research will lead to an improvement in the credibility and transferability of this study because the future research will gain more insights in how the use of the HR roles of Ulrich

et al.'s HR competency model (2013) could help line managers in stimulating responsible leadership within multiple organizations in the same and other sectors, and within organizations from other countries.

Secondly, the transferability of this qualitative study is limited because the study consists of a small sample of only 12 in-depth interviews. However, whether the results of this study are transferable to other settings are dependent of the readers. There is tried to enhance the transferability by giving a comprehensive description of the characteristics and selection of the respondents, research context, process of analysis, data collection (all in chapter 3), and the detailed presentation of the most important and remarkable research findings (chapter 4). This study should be reexamined with a higher number of respondents, which further improves the transferability of the research findings to larger populations. Furthermore, the transferability and credibility of this study could be encouraged by using more and various data resources and by collecting the data in various moments in time (Graneheim and Lundman, 2004). Finally, both the transferability and credibility of this study could also be improved by the use of triangulation, so that the relationship between responsible leadership and HR roles will be investigated from the combination of a qualitative (e.g. observations or in-depth interviews) and quantitative (e.g. surveys) research method (Erzberger and Prein, 1997).

In third place, this qualitative research was sensitive to problems as e.g. interpretation biases and data manipulation. The interpretation bias arose because the researcher could interpret the answers differently than the way they were meant. In this study, the interviews were recorded and fully transcribed. In this way, the researcher has tried to reduce this interpretation biases as much as possible. Furthermore, to avoid data manipulation, the transcriptions of the interviews were added in Appendix V and VI. The researcher has tried to confine this limitation as much as possible in order to improve the credibility of this study. Whether the findings of this qualitative study were perceived believable or credible, could only be determined by the respondents of this study (Guba and Lincoln, 1985).

Lastly, the researcher of this study described not all adjustments that were made during the research, which limited the dependability of this study. Nevertheless, he has described the main and final decisions that were made in this study and has asked almost the same interview questions to all respondents (Graneheim and Lundman, 2004). Furthermore, the researcher of this study has documented the research procedures, so that the research data could be verified and confirmed by others. This improved the confirmability of this study (Guba and Lincoln, 1985).

In the end, this study has explored the existing knowledge of HRM's contribution to the concept of responsible leadership. This is done by gaining a better understanding of how the active use of Ulrich et al.'s HR competency model (2013) by line managers contributed to the stimulation of responsible leadership within organizations. This study has tried to link the theoretical concept of responsible leadership to practice. It is a very interesting and relevant subject because leaders should have important competences as creating a long-term vision, exercising sustainable and/or responsible leadership, and taking into account all stakeholder groups nowadays. Therefore, the relationship between HRM and the concept of responsible leadership is an appropriate subject for further research. Additionally, the HR department has the key role in making the line management more aware of the need and importance of stimulating responsible leadership within their organization.

"The price of greatness is responsibility."

Winston Churchill

References

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: theory and practice. *Long Range Planning*, 44 (3), p. 179-196.
- Aguilera, R., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the 'S' back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), p. 836-863.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. 3rd edition. The Free Press, New York.
- Berg, A., & Welander Hansson, U. (2000). Dementia care nurses' experiences of systematic clinical group supervision and supervised planned nursing care. *Journal of Nursing Management*, 8 (6), p. 357-368.
- Bhattacharya, C. B., Korshun, D. & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), p. 257-272.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korshun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*. 49 (2), p. 37-44.
- Boroughs, A. (2014). Ulrich comes out of age: what have 18 years of the Ulrich model done for HR? (Orion Partners). Retrieved from: http://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/Orion_UlrichSurveyDocument_FINAL_AMENDv2.pdf
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40 (4), p. 983-1004.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), p. 85-105.
- Ciemins, E. L., Brant, J., Kersten, D., Mullette, E., & Dickerson, D. (2015). A qualitative analysis of patient and family perspectives of palliative care. *Journal of palliative medicine*, 18 (3), p. 282-285.

- Conner, J., Ulrich D. (1996). Human Resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, p. 38-49.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcome. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (3), p. 255-274.
- Doh, J. P. & Stumpf, S. A. (2005). Handbook on responsible leadership and governance in global business. Edward Elgar Publishing Limited, UK, Cheltenham.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65–91.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62 (1), p. 107-115.
- Erzberger, C., & Prein, G. (1997). Triangulation: validity and empirically-based hypothesis construction. *Quality and Quantity*, 31 (2), p. 141-154.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30 (1), p. 8-24.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman Publishers, Boston.
- Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B., Cording, M. P. and Werhane, P. H. (2006). *Leading through values and ethical principles.*, in R. Burke and C. Cooper (eds), *Inspiring leaders*. Routledge, London, New York.
- George, B. (2003). Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value. Jossey-Bass, CA: San Francisco.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4 (1), p. 75-91.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: an exploration of the CSR–HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98, p. 115–132.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24 (2), p. 105-112.

- Hoffman, A. J., & Bazerman, M. H. (2007). Changing practice on sustainability: understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action. *Organizations and the Sustainability Mosaic. Crafting Long-Term Ecological and Societal Solutions*, p. 84-105.
- Humphrey, C., & Lee, B. (2004). *The real life guide to accounting research: a behind the scenes view of using qualitative research methods*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Lemmergaard, J. (2008). Interfirm knowledge management through a web-based bench learning system. *International Journal of Knowledge and Learning*, 4 (4), p. 317-328.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31 (2), p. 182-196.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2006). Responsible leadership for performance: a theoretical model and hypotheses. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (4), p. 73-88.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach*. (3rd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), p. 99-115.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88 (3), p. 537-550.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), p. 329-343.
- Miska, C., Stahl, G., & Mendenhall, M. E. (2013). Intercultural competencies as antecedents of responsible global leadership. *European Journal of International Management*, 7, p. 550–569.
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20 (1), p. 75-89.

- Nicoll, D. (1986). Leadership and followership: fresh views on an old subject., in J. A. Adams (eds), *Transforming Leadership*. Miles River Press, Alexandria, VA., p. 29-38.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing.
- Pless, N. M. & Maak, T. (2005). Relational intelligence for leading responsibly in a connected world, in K. M. Weaver (ed.), *Proceedings of the sixty-fifth annual meeting of the academy of management*. Honolulu, HI.
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), p. 51–65.
- Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: the Ulysses experience. *Academy of Management Learning and Education*, 10 (2), p. 237-260.
- Richards, L. (2014). *Handling qualitative data: a practical guide*. Sage.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the 21st Century*. Quorum, Westport, CT: London.
- Seale, C. (2012). *Researching society and culture*. (3rd ed.). London: SAGE Publications, Ltd.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., & Shea, T. (2016). Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. *Personnel Review*, 45 (2), p. 353-373.
- Stahl, G. K., Pless, N. M., & Maak, T., (2013). Responsible global leadership. In Mendenhall, M.E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Maznevski, M. L., & Stahl, G. K. (Eds.), *Global leadership: Research, practice, and development*, p. 240–259. New York: Routledge.
- Sully de Luque, M., Washburn, N. T., & Waldman, D. A. (2006). Unrequited profits: evidence for the stakeholder perspective. Paper presented at the Gallup Leadership Institute Summit, October, Washington, D. C.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. (2012). Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105 (1), p. 1-16.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Cambridge, Mass: Harvard Business Press.

- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, p. 124-135.
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40 (4), p. 293-307.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52 (4), p. 457-471.
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54, p. 148-164.
- Wade, M. (2006). Developing leaders for sustainable business. *Responsible Leadership*. London, New York: Routledge, p. 227-244.
- Waldman, D. A., & Siegel, D., (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19, p. 117-131.
- Weybrecht, G. (2010). *The sustainable MBA: the manager's guide to green business*. England: Wiley.
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2015). Foundations of responsible leadership: Asian versus western executive responsibility orientations toward key stakeholders. *Journal of Business Ethics*, p. 1-16.
- Wittenberg, J, Harmon, J., Russel, W. G., & Fairfield K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some world's best companies. *Human Resource Planning*. 30 (1), p. 10-20.
- Wright, P., & Nishii, L. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, p. 468.

Appendices

Appendix I: Comparison HR competency model (Ulrich et al., 2013) and Roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006)

Table I: comparison HR competency model (Ulrich et al., 2013) and Roles model of responsible leadership (Maak and Pless, 2006)	
HR competency model	Roles model of responsible leadership
Credible activist	
1. Earning trust and credibility through results. 2. Influencing and relating to others. 3. Improving through self-awareness. 4. Shaping the HR profession.	1. (Visionary) "...we should rather focus on trust: it is neither important, nor desirable that followers are emotionally attracted to leaders (by way of charisma); it is, however, important that they can trust a leader on the merits of her values, actions and integrity." (Maak and Pless, 2006, p. 109). 2. (Coach) "In general, it involves facilitating development, enabling learning, and supporting individuals and teams in achieving their objectives. Of particular importance are: integrating and motivating people from multiple backgrounds to work together to realize a common vision." (Maak and Pless, 2006, p. 110). 3. (Servant) "In fact, he needs to be aware of and able to control his own emotions, feelings, values and interests and needs to be able to recognize them in followers in order to act and connect emotionally intelligent with them." (Maak and Pless, 2006, p. 110). 4. (Servant) "A servant leader pursues a vision and respective goals that are compatible with the needs and interests of all relevant stakeholders and that are shared by followers." (Maak and Pless, 2006, p. 110).
Change champion	
1. Initiating change. 2. Sustaining change.	1. (Change agent) "We understand leaders also as change agents, who are responsible to initiate and/or support change towards a value-conscious and sustainable business in a stakeholder society." (Maak and Pless, 2006, p. 112). 2. (Change agent) "Business leaders have to deal with the fact of constant change; hence, it seems important to note that first, initiating change is not an end in itself and second that it needs to be conducted and facilitated in a caring and responsible manner." (Maak and Pless, 2006, p. 112).
Technology proponent	
1. Improving utility of HR operations. 2. Connecting people through technology. 3. Leveraging social media tools.	1. (Architect) "The leader as architect also makes sure that management systems and processes are designed in a way that support the effective and ethical achievement and monitoring of the triple-bottom-line and the realization of the shared vision." (Maak and Pless, 2006, p. 111). 2. (Citizen) "... it also serves a leader particularly well in being and staying connected to multiple stakeholders." (Maak and Pless, 2006, p. 109). 3. None.
Capability builder	
1. Capitalizing organizational capability. 2. Aligning strategy, culture, practices, and behavior. 3. Creating a meaningful work environment.	1. (Architect) "The leader as architect also makes sure that management systems and processes are designed in a way that support the effective and ethical achievement and monitoring of the triple-bottom-line and the realization of the shared vision." (Maak and Pless, 2006, p. 111). 2. (Architect) "...they implement and actively support a moral infrastructure (policies, guidelines, business principles and audits) and assure that HR management systems (e.g. recruitment, promotion) are based on moral values such as respect, honesty, tolerance, fairness etc." (Maak and Pless, 2006, p. 111). 3. (Architect) "Leaders need to create and cultivate a work environment where diverse people find meaning, feel respected, recognized and included (thus, not discriminated or harassed); where they have fun and feel mobilized and thus enabled to contribute to their highest potential, both in a business and a moral sense." (Maak and Pless, 2006, p. 111).
Human resource innovator and integrator	
1. Optimizing human capital through workforce planning and analytics. 2. Developing talent. 3. Shaping organization and communication practices. 4. Driving performance. 5. Building leadership brand.	1. (Citizen) "...leaders have under their care different stakeholders and the human community at large. A hallmark of professionalism is the ability to balance the various responsibilities, to integrate business and civil duties." (Maak and Pless, 2006, p. 108). 2. (Servant) "...to help followers deal with the struggles of change and to nurture development and growth of people, thereby encouraging the "release of human possibilities"." (Maak and Pless, 2006, p. 110). 3. (Coach) "The leader as coach, thereby, supports the relational process and fosters collaborative interaction, open communication and constructive conflict solution..." (Maak and Pless, 2006, p. 110). 4. (Coach) "In general, it involves facilitating development, enabling learning, and supporting individuals and teams in achieving their objectives." (Maak and Pless, 2006, p. 110). 5. (Storyteller and meaning enabler) 'Giving out cards that state a company's core values may be useful to remind people what these values are.' (Maak and Pless, 2006, p. 111).
Strategic positioner	
1. Interpreting global business context. 2. Decoding customer expectations. 3. Co-crafting a strategic agenda.	1. (Steward) "It requires from leaders a global perspective on the business challenges (Black et al., 1999), a social and moral radar to assess the social, ecological and cultural environment and the ability to cope with conflicting stakeholder expectations and ethical dilemmas." (Maak and Pless, 2006, p. 108). 2. (Servant) "Being good at building relationships towards these stakeholders, the servant leader... tries to understand, respect and recognize stakeholder needs." (Maak and Pless, 2006, p. 110). 3. (Visionary) "...developing and having a vision of a desired future and ways and means to get there is an important element of responsible leadership...thereby linking people and issues, setting impulses and enabling co-creation for a common and good vision." (Maak and Pless, 2006, p. 109).

Appendix II: Items concerning responsible leaders

Items responsible leader
1. Building a trustful relationship with all stakeholder groups based on values. 2. Building a trustful relationship with all stakeholder groups driven by principles. 3. Making decisions with respect to the interests of multiple stakeholders. 4. Acting consistently. 5. Matching actions with principles and values. 6. Identifying and solving (moral) problems in processes. 7. Foreseeing and resolving discursive conflicts. 8. Bringing together and interconnect with multiple stakeholders.

Appendix III: Items concerning the HR roles of Ulrich et al.'s HR competency model (2013)

Items credible activist
1. Earning trust and credibility through results. 2. Influencing and relating to others. 3. Improving through self-awareness. 4. Shaping the HR profession.
Items change champion
1. Initiating change. 2. Sustaining change.
Items technology proponent
1. Improving utility of HR operations. 2. Connecting people through technology. 3. Leveraging social media tools.
Items capability builder
1. Capitalizing organizational capability. 2. Aligning strategy, culture, practices, and behavior. 3. Creating a meaningful work environment.
Items Human Resource innovator and integrator
1. Optimizing human capital through workforce planning and analytics. 2. Developing talent. 3. Shaping organization and communication practices. 4. Driving performance. 5. Building leadership brand.
Items strategic positioner
1. Interpreting global business context. 2. Decoding customer expectations. 3. Co-crafting a strategic agenda.

Appendix IV: Introduction research and interview questions

Introduction research and interview questions

Geachte respondent,

Allereerst hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek. Ter introductie zal ik me even kort voorstellen. Mijn naam is Robbert Niessen en ik ben master SHRM student aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek, waarin ik onderzoek doe naar de wijze waarop het gebruik van het Ulrich et al.'s model (2013) door lijn managers kan bijdragen aan de stimulatie van responsible/verantwoord leiderschap binnen organisaties. In dit onderzoek wordt responsible/verantwoord leiderschap gedefinieerd als: *'Een op waarden en principes gebaseerde relatie tussen leidinggevend en belanghebbenden, die zijn verbonden door middel van een gedeeld gevoel van betekenis en doel, waardoor een hoger niveau van motivatie en inzet bereikt kan worden, en waarbij getracht wordt om bij het maken van beslissingen zo goed mogelijk rekening te houden met de belangen van alle belanghebbenden. Dit zou uiteindelijk kunnen leiden tot een langdurig samenwerkingsverband tussen de leidinggevend en de belanghebbenden en moet een duurzame waarde creatie opleveren'* (Maak and Pless, 2009, p. 539). Tijdens de literatuurstudie bleek er namelijk een mogelijk verband te zijn tussen de HR rollen van het Ulrich model en enkele karakteristieken van responsible/verantwoord leiderschap.

Dit verband wil ik daarom op een kwalitatieve wijze onderzoeken aan de hand van een aantal interviews met lijn managers, HR professionals, en stakeholder groepen van verschillende organisaties. Hierdoor kan ik een vergelijkend onderzoek doen m.b.t. bijdrage die het Ulrich et al.'s model (2013) zou kunnen leveren aan de stimulatie van responsible/verantwoord leiderschap binnen een organisatie. Ik ben me ervan bewust dat het Ulrich et al.'s model (2013) bij niet alle lijn managers, HR professionals, en stakeholder groepen als zodanig bekend is. Daarom zal ik een korte introductie geven over het Ulrich et al.'s model (2013) en de verschillende HR rollen.

De interviews zullen ongeveer 30 à 60 minuten duren. Graag zou ik (wanneer u hier akkoord mee gaat) bij het uitvoeren van de interviews gebruik willen maken van een geluidsapparaat, zodat ik alle data op een betrouwbare wijze kan verwerken. Natuurlijk zullen uw antwoorden strikt vertrouwelijk en anoniem worden verwerkt.

Als blijk van waardering voor uw deelname kan ik u een kopie van mijn uiteindelijke afstudeeronderzoek aanbieden. Als u hier belangstelling voor heeft kunt u aan het eind van het interview uw e-mailadres doorgeven. Dit zal uiteraard alleen worden gebruikt voor het toezenden van het uiteindelijke afstudeeronderzoek.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking,

Robbert Niessen
Masterstudent SHRM Radboud Universiteit Nijmegen
06-22859418
r.s.l.w.niessen@student.ru.nl

Nummer interview:

Datum en tijd interview:

Locatie interview:

Naam geïnterviewde:

Positie geïnterviewde:

Geslacht geïnterviewde: man / vrouw

Thema 1: achtergrondinformatie (functie en activiteiten)

1. Uw functie en activiteiten:

- Wat is uw huidige functie?
- Wat houdt deze functie precies in/kunt u de aard van de activiteiten die u doet in uw werk beschrijven?
- Wie is/zijn uw leidinggevende(n) binnen de organisatie en wat is zijn/haar functie?

Thema 2: inzicht verkrijgen in de verschillende HR rollen van Ulrich et al.'s model (2013) binnen de organisatie (Voorafgaand: een korte introductie over het Ulrich model en de verschillende HR rollen)

2. Welke (delen van) HR rollen van het model (2013) herkent u bij uw leidinggevende(n) en waarom?

3. Welke HR rollen van het model ontbreken er volgens u bij de leidinggevend binnen de organisatie en waarom?

U heeft bij de beantwoording van de vragen aangegeven welke (delen van) HR rollen van Ulrich et al.'s Model (2013) u herkent bij de leidinggevend van uw organisatie. Graag zou ik in het volgende onderdeel graag iets dieper ingaan op de specifieke karaktereigenschappen van de (delen van) HR rollen van Ulrich et al.'s model (2013) die uw leidinggevende vervult/likt te vervullen.

1. Credible activist

1. Hoe probeert uw leidinggevende een vertrouwensband met u als stakeholder/belanghebbende van de organisatie op te bouwen en te onderhouden? Kunt u hier voorbeelden van geven?

(bijv. d.m.v. berichten consistent en duidelijk communiceren, door in te spelen op de behoeften van de

<i>stakeholders, stakeholders op een positieve manier beïnvloeden)</i> 2. Op welke wijze probeert uw leidinggevende betrokken en zelfbewust te zijn in de organisatie? Kunt u hier voorbeelden van geven?
2. Change champion 1. Op welke wijze is uw leidinggevende betrokken ofwel wat is de rol van uw leidinggevende bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie? Kunt u hier voorbeelden van geven? (bijv. het aantonen waarom de verandering nodig is, het omgaan met de weerstand tegen de verandering, en/of het verbinden van de belangrijkste stakeholders aan het veranderingsproces). 2. Waar liggen de verantwoordelijkheden van uw leidinggevende m.b.t. het onderhouden/laten slagen van de veranderingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? (bijv. het institutionaliseren van verandering door te zorgen voor resources, het ontwerpen van organisatiestructuren, en/of het leiden van continue learning).
3. Technology proponent 1. Op welke wijze probeert uw leidinggevende technologie te gebruiken om ervoor te zorgen dat administratieve HR systemen efficiënter verlopen binnen de organisatie? 2. Op welke wijze probeert uw leidinggevende door middel van technologie te zorgen dat u en andere stakeholders binnen en buiten de organisatie beter met elkaar verbonden zijn? (bijv. social media instrumenten/tools)
4. Capability builder 1. Wat zijn volgens u de belangrijkste competenties van de organisatie ofwel waar is de organisatie goed in/staat de organisatie bekend om? (bijv. service, snelheid, kwaliteit, efficiëntie, innovatie, samenwerking) 2. Hoe probeert uw leidinggevende deze competenties te waarborgen/faciliteren?
5. Human resource innovator and integrator 1. Wat zijn unieke HR praktijken van uw organisatie en hoe kan uw leidinggevende of de organisatie deze op lange termijn behouden? (bijv. human capital (talent sourcing, talentontwikkeling), performance accountability (taxatie en bonussen), organisatie ontwerp (teamwork, organization development), en communicatie) 2. Op welke wijze probeert uw leidinggevende talent binnen de organisatie te ontwikkelen ofwel het menselijk kapitaal te optimaliseren? Kunt u hier een voorbeeld van geven? (bijv. workforce planning)
6. Strategic positioner 1. Op welke wijze ontwikkelt uw leidinggevende een strategische agenda op het gebied van HR? (Waar houdt hij/zij hierbij rekening mee?) (bijv. trends op het gebied van technologie, economie, politiek, omgeving of sociaal vlak) 2. Op welke wijze probeert uw leidinggevende in te spelen op de wensen van de belangrijkste klanten/stakeholders? (bijv. d.m.v. het identificeren van klantsegmenten, identificeren van en afstemmen op klantverwachtingen en klantenbehoeften)
Thema 3: inzicht verkrijgen in de mate van 'responsible/verantwoord leiderschap' binnen de organisatie 5. Wat verstaat u onder/hoe definieert u responsible/verantwoord leiderschap? 6. In hoeverre is er volgens u sprake van responsible/verantwoord leiderschap binnen uw organisatie? Kunt u hier voorbeelden van geven? 7. Wie zijn de belangrijkste stakeholders van uw organisatie en op welke wijze onderhoudt uw leidinggevende contact met u en andere belangrijke stakeholders? Kunt u hier voorbeelden van geven? (bijv. consistent handelen, komen acties overeen met waarden en principes) 8. Houdt uw leidinggevende bij het maken van beslissingen rekening met de belangen van u als stakeholder? Kunt u hier voorbeelden van geven? 9. Hoe probeert uw leidinggevende problemen van stakeholders te herkennen, identificeren en op te lossen? Kunt u hier een voorbeeld van geven? 10. Hoe gaat uw leidinggevende om met conflicten tussen verschillende stakeholders en op welke wijze probeert uw leidinggevende deze conflicten op te lossen en te zorgen dat ze in de toekomst voorkomen kunnen worden? Kunt u hier een voorbeeld van geven?
Thema 4: (toekomstige) bijdrage aan 'responsible/verantwoord leiderschap' 11. Op welke wijze denkt u dat responsible/verantwoord leiderschap binnen uw organisatie verder gestimuleerd/bevorderd kan worden? Welke stappen dient u en/of uw organisatie hierin te moeten maken? 12. Hoe kunnen de verschillende rollen van Ulrich et al.'s model (2013) responsible/verantwoord leiderschap volgens u stimuleren? En hoe zou dat in uw organisatie dan vorm gegeven kunnen worden? 13. Welke veranderingen of aanpassingen aan het Ulrich et al.'s model (2013) zouden er gedaan moeten worden om het model responsible leiderschap nog meer te stimuleren? Oftewel mist u iets aan het huidige Ulrich model en hoe zou dit dan toegepast kunnen worden?

Appendix V: Coded transcriptions (Interview 1-12)

Interview 1: Respondent 1 [Manager VSA, Municipality of Nijmegen], date: 20/06/2016	Axial coding
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 1: Oké, ja helder. INTERVIEWER: Mooi. Dan gaan we nu naar het eerste thema. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie? RESPONDENT 1: Ik ben officieel Manager Vastgoed. Daar vallen op dit moment 18 medewerkers onder het onderdeel van mijn team. Dat varieert van juristen, contractenmakers dus, bouwkundige mensen en mensen die verstand hebben van de informatie, dus alles wat wij willen weten over de Vastgoed informatie. Dat soort mensen heb ik allemaal. INTERVIEWER: Oké en wat doet u precies ofwel wat zijn de activiteiten die onder uw functie vallen? RESPONDENT 1: Ja wat doe ik? Ik doe aan de ene kant, probeer ik die medewerkers enthousiast te maken, een stukje beter te maken en zelf persoonlijk te laten groeien. Aan de andere kant heb ik ook inhoudelijke klussen en die krijgen steeds meer de nadruk. Namelijk het waken over de gemeentelijke investeringen, zorgen dat wij ons geld uitgeven aan nouja de verschillende gebouwen, zorgen dat er geld is om verschillende aanpassingen te doen. Daarnaast ben ik ook bezig met onderzoek naar de huurontwikkelingen. Iedereen denkt dat de huuropbrengst minder wordt, maar dat valt reuze mee. Dus ik doe nu een groot onderzoek naar de huuropbrengsten van onze verschillende klanten en of die het moeilijk hebben of niet. Dat zijn eigenlijk de belangrijkste dingen die ik op dit moment doe. INTERVIEWER: Oké en wie zijn uw leidinggevendenden binnen de Gemeente Nijmegen. RESPONDENT 1: Ik heb één leidinggevende. Dat is de [REDACTED], maar die houdt er per 1 juli mee op en daarnaast is het afdelingshoofd VSA. Dat is [REDACTED]. Dus dat zijn mijn belangrijkste leidinggevendenden. INTERVIEWER: en wat zijn hun functies? RESPONDENT 1: [REDACTED] die is afdelingshoofd van VSA. Dat staat voor Vastgoed Sport en Accommodaties. En [REDACTED] dat is bureauhoofd van een van die onderdelen, namelijk de V van Vastgoed. Dat is mijn directe leidinggevende. INTERVIEWER: Mooi, dan komen we bij het Ulrich model. Dat is een model dat gaat over mensen binnen een organisatie verschillende rollen hebben. Uit de literatuur kwam naar voren dat deze rollen waarschijnlijk of misschien te koppelen zijn aan responsible leadership. Nou dit is het model. RESPONDENT 1: Ja, dat ziet er mooi uit. INTERVIEWER: Uitleg Ulrich model. RESPONDENT 1: Maar nu heb ik een vraag? Want is het ook zo dat meneer Ulrich die van dat model, dat die dan aangeeft hoe je bij wijze van spreken	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i>

aangeeft hoe je die technology kan verbeteren. Of komt er uit het model ook van op die manier kun je iets doen met je capaciteiten van de medewerkers of op die manier kun je beter changen. Of brengt hij dat alleen in beeld en zegt niet hoe dat beter kan. INTERVIEWER: Nee hij brengt dat alleen in beeld. Dat hangt ook samen met wat ik wil onderzoeken. Dus het is niet zo dat als je een of een aantal van die rollen gebruikt dat het dan beter wordt. Het gaat er vooral om dat die rollen aanwezig zijn, maar sommige rollen worden ook gecombineerd met elkaar. Ik wil dus onderzoeken hoe responsible leadership in die rollen naar voren komt. RESPONDENT 1: In het bedrijf? Dat die verschillende rollen vertegenwoordigt zijn, wat er veel is en wat er weinig is. INTERVIEWER: Ja precies. En later wordt dat aan responsible leadership gekoppeld. RESPONDENT 1: Oké, ja dan snap ik het wel. INTERVIEWER: Oké, dat is mooi. Dan komen we bij de vraag welke HR rollen u denkt dat bij uw leidinggevende passen, ofwel toegekend kunnen worden en waarom? RESPONDENT 1: Ja dat is een goede. Ik denk dat hij heel weinig heeft met technology. Daar doet hij bijna niks in en daar kan hij ook niks van. Ik begin dus even andersom. Ik denk dat hij als ik dat zo zie dat hij met name de capability builder. Hij probeert mensen te laten ontwikkelen en te laten groeien en ruimte te bieden en beter te maken. Dus in de capability sfeer is hij heel goed. Hij is niet echt van de veranderingen en hij zal zeker niet van de technologie zijn. Ja, hij is echt wel bezig met het beter maken van mensen. Dan heb je het over [REDACTED]. Mijn rechtstreekse leidinggevende. Hij is goed in het beter maken van die mensen en ook om in de breedte aandacht te hebben om te kijken hoe die capabilities in de volle breedte beter zijn. Hij is niet zo'n veranderaar en zeker niet van de technologie. INTERVIEWER: Oké, en kunt hij daar een voorbeeld van geven waarom hoe hij mensen beter probeert te maken? RESPONDENT 1: Nou, hij doet dit met name in gesprekken over wat zij eigenlijk willen, in welke richting ze zich willen ontwikkelen of ze daar opleidingen bij nodig hebben of ze ook in de netwerksfeer. Om te gaan netwerken met andere programma's, andere afdelingen maar ook met klanten. Wat zijn onze klanten, zoals LUX, NEC, Doornroosje. Dat mensen steeds beter worden in het luisteren naar de klanten, naar de wensen van de klanten. Daar is hij wel van, maar als je het hebt over technologie, betere systemen, informatie. Nou dat is niet zijn ding. Maar goed hij is dus in persoonlijke gesprekken. Hoe hij mensen beter kan maken, met het omgaan met de klant, daar is hij wel van. INTERVIEWER: Dan komen we bij de vragen over het Ulrich model. Ik heb een aantal vragen over de rollen, die u zonet genoemd heeft. RESPONDENT 1: Brand los. INTERVIEWER: De eerste vraag gaat over de credible activist. Dus in hoeverre de leidinggevende een vertrouwensband met de medewerkers probeert op te bouwen en te onderhouden.	<i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent Developing talent <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility
--	---

RESPONDENT 1: Dat vindt hij wel heel belangrijk. De vertrouwensrelatie is bij deze. Ja, dat vindt hij wel een groot ding. Dus dat probeert hij wel. Maar het moderne leidinggeven. Maar de gemeente wil dat eigenlijk niet. Ze willen dus af van die goede relaties. Die wil dat de leidinggevendenden wat strakker worden en meer van afstand, met een pak gaan rondlopen. Oftewel dat je laat zien dat je leidinggevende bent. Dus ze willen juist een grotere afstand en dus niet dat hele softe. INTERVIEWER: En probeert de leidinggevende dat bijvoorbeeld te doen door consistent en duidelijk te communiceren? Of? RESPONDENT 1: Met een pak rondlopen en hij probeert hard te zijn. Maar dat is hij niet. INTERVIEWER: Oké, en hoe probeert hij in te spelen op de behoeften van de belanghebbenden. RESPONDENT 1: Wie zijn die belanghebbenden? INTERVIEWER: Nou bijvoorbeeld medewerkers, klanten, business partners. RESPONDENT 1: Dat is heel verschillend. Hij probeert heel goed naar de klant te luisteren. Die is heel belangrijk, belangrijker zelfs dan de medewerkers. Dus alles wat de klant vraagt daar probeert hij aan te voldoen. Dat staat voorop. Dus ja als de klant een verzoek heeft van onze airco doet het niet goed, dan moet alles bewogen worden om die airco te fixen. En dat vindt hij veel belangrijker dan of die medewerker nou gelukkig of niet gelukkig is. INTERVIEWER: Oké, en hoe probeert hij op een positieve manier de belanghebbende te beïnvloeden? Hangt dat met elkaar samen? RESPONDENT 1: Ja hoe probeert hij dat? Nou dat is een moeilijke vraag. Nou hij probeert in elk geval om alle signalen op te vangen. Dat is al heel belangrijk, want er gebeurt hier zoveel. Je moet in elk geval een soort antenne hebben voor iedereen die ongelukkig is. Om te voorkomen dat die vanuit zijn ontevredenheid het hogerop zoekt. Dus naar de wethouder gaat of een brief schrijft naar de gemeenteraad. Dus hij probeert in ieder geval iedereen via de mail of via mediakanalen te beantwoorden en door te sluisen en of die klanten wel een goed antwoord hebben gekregen. Dus ja dat is wel heel belangrijk hier. Dat je in ieder geval zorgt dat je alle mogelijke ontevreden mensen en klachten en groepen, dat je die allemaal tevreden houdt. INTERVIEWER: Hangt dat dan ook samen met de betrokkenheid. RESPONDENT 1: Dat zou je kunnen zeggen, maar ik denk dat dat meer een soort van angst voor gedoe bij de wethouder is dan dat het nou echt een persoonlijke betrokkenheid is. Het is meer een soort van veiligheid. In elk geval zorgen dat we niet in de Gelderlander komen en dat er geen slecht nieuws komt. INTERVIEWER: Oké, mooi dat waren de vragen over de credible activist. Change agent is uw leidinggevende niet echt he. RESPONDENT 1: Nee hij is niet echt een grote veranderaar. INTERVIEWER: Oké, dan komen we bij de capability builder. Wat zijn volgens u de belangrijkste competenties van de organisatie ofwel waar is de organisatie goed in? Waar staat het bekend om? Bijv. service of..	<i>Responsible leader:</i> Building trustful relationship with multiple stakeholders <i>Credible activist:</i> Influencing and relating to others <i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Credible activist:</i> Influencing and relating to others <i>Change champion:</i> Initiating change <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Aligning culture and
---	--

RESPONDENT 1: Wij proberen heel klantvriendelijk te zijn en we proberen alle klanten gewoon goed antwoord te geven en dat wil niet zeggen dat je ze tevreden houdt, maar dat je in ieder geval zo snel mogelijk in elk geval een duidelijk antwoord geeft. Ja, en dat is dus iets anders dan ze hun zin geven, maar in ieder geval dat als een klant een vraag stelt. Dat hij zegt van nou, dat antwoord was dat dan wel nee, maar het was wel een fantastische nee. Dus duidelijk uitleggen hoe dat zit en dat je echt binnen twee dagen iedereen terug belt en dat je daarna dan ook erachter aan bent van heeft u ook dit en heeft het geholpen. Dus een ontzettende hyperklantvriendelijkheid. INTERVIEWER: Oké, en hoe uw leidinggevende de competenties te waarborgen of te faciliteren? RESPONDENT 1: Nou de mensen die er niet aan voldoen, die krijgen het wel lastig. Een ander ding wat we ook proberen te zijn is ontzettend op de centen. Een jaar of vijftien is de bedrijfsvoering en met name bij de overheid heel belangrijk. Dus ze moeten ook een paar mensen hebben die, ontzettend of nouja elk dubbeltje een paar keer omdraaien. Dat we kiezen voor de zuinigste oplossing. Daar worden ook echt wel mensen op geselecteerd. Dus mensen die echt gevoel hebben voor bedrijfsvoering. Dus dat is ook wel belangrijk naast klantvriendelijkheid een soort van bedrijfsvoeringstik. INTERVIEWER: En de Human resource innovator and integrator, kwam die volgens u voor bij uw leidinggevende? Dat gaat over het ontwikkelen van talent en... RESPONDENT 1: Nou kijk, wij zijn natuurlijk overheid en de overheid heeft natuurlijk sinds de vorige eeuw een soort van personeelsstop. Wij mogen nauwelijks mensen aannemen. Dus dan moet je het gewoon doen met mensen die je hebt. Je hebt nauwelijks ruimte voor verjonging, voor een fris idee. Dus dan moet je op allerlei manier proberen dat jeugdige erin te brengen. Oftewel door stages of traineeships of tijdelijk iemand proberen binnen te halen. En dat is wel heel lastig, maar wel heel belangrijk, want ja mensen van mijn leeftijd. Die hebben nog heel weinig met sociale media, maar onze klanten die zijn een stuk jonger. Dus die beginnen ons te bestoken met bijvoorbeeld allerlei filmpjes en toestanden, van alles. Nou dan zijn wij niet eens in staat om die te lezen. Dus wij hebben een groot probleem qua verjonging en we doen wel ontzettend ons best om de ouderen op te leiden en cursussen te geven. Volgens mij stoppen we wel zoiets van 20 duizend in opleidingen, maar dat zijn er ook wel seminars, maar ja dat is iets vaags of saais van ontwikkelingen in het vastgoed, maar juist in de modernisering, die komt maar niet op gang omdat we geen jongeren kunnen binnenhalen, omdat dat dus nog steeds, omdat daar geen ruimte is dus het is een beetje dubbel. We doen ons best, we proberen heel veel cursussen aan te bieden, maar eigenlijk moeten we gewoon jeugd hebben. Dus dat is wel lastig. INTERVIEWER: En op welke wijze probeert de leidinggevende hierin... RESPONDENT 1: Nou bij de vorige leidinggevende, die ja die probeerde een beetje de regels te omzeilen, om toch nog van alles te regelen. Maar deze die is daar heel strikt op. INTERVIEWER: Wat voor regels? RESPONDENT 1: Om toch met eigen geld of met afdelingspotjes toch maar binnen te halen. Nouja dit afdelingshoofd die we nu hebben, was vroeger het hoofd personeelszaken. Dus die moest vanuit de directie die dan nog hoger is proberen te voorkomen. Dus die is er heel erg keen op dat er niet	behavior <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Aligning strategy and culture <i>HR innovator and integrator:</i> Optimizing human capital Developing talent Shaping organization and communication practices Developing talent
--	--

gerommeld wordt met uren en dat soort dingen. Dus die is dat nu weer helemaal aan het verbieden, dus nu gaat er helemaal niks meer op dat gebied. INTERVIEWER: En zijn er bepaalde praktijken die de organisatie doet, zijn die uniek te noemen? Bijvoorbeeld dat er soort van teamwork binnen de organisatie is? Of een bepaalde manier van communiceren. RESPONDENT 1: Op het gebied van de HR innovator and integrator? Nou ja, wij zijn heel erg van de workshops, de heidagen en het samen nadenken over nieuwe plannen enzo, alleen daar komt heel weinig van terecht. We proberen dan wel de faciliteiten aan te bieden, dat mensen samen iets lopen te bedenken, maar vervolgens komt daar gewoon geen follow up op. Dus dat is een beetje ja, dat is echt heel lastig. Het is nou niet bepaald van god wat doen we dat goed. Het is meer een mank paard van we doen ons best om dingen aan te bieden, maar het gaat niet helemaal jofel. INTERVIEWER: Oké, ja strategic positioner. De buitenste ring. Hoe denkt u daar over? RESPONDENT 1: Ja natuurlijk moeten we dat hebben. Ja, onze leidinggevende is nu bezig met een nieuw bureau strategie en beleid en daar is juist de bedoeling dat we daar wat breder denken dan het oude Vastgoed. Maar dat daar gewoon wat meer gekeken wordt naar wat heeft de markt nodig, wat heeft de klant nodig, wat hebben al onze interne afnemers nodig en hoe kunnen we beter samenwerken met onze interne andere programma's, met het programma cultuur of het programma mobiliteit, of welzijn of. Dat we juist, kijk vroeger hadden we verstand van Vastgoed en van de stenen en van huurcontracten en nu willen we dus op zoek naar al die andere mensen die in deze stad. Dus we willen op zoek naar ons strategisch beter neerzetten ten opzichte van alle andere beleidsrollen van de klanten. We willen nog meer ophalen van wat de klanten willen. Dus in die zin zijn we ons wel strategisch aan het, de blik aan het verruimen. INTERVIEWER: En specifiek de rol van de leidinggevende hierin, hoe probeert hij in te spelen op de wensen van de klanten? RESPONDENT 1: Nou die heeft, nou kijk in die zin is hij een beetje nu heel hard aan het nadenken hoe dat beter kan. Hij is op dit moment juist bezig om ervoor te gaan zorgen dat wij, om ideeën te bedenken hoe we dat beter kunnen doen dan dat we dat al die tijd gedaan hebben. Hij is nu vrij gemaakt en hij mag nu een heel strategisch plan opstellen over hoe worden wij nou wat strategischer en hoe kunnen we nou wat breder kijken. Dus daar is echt wel aandacht voor. Dat is wel heel belangrijk. INTERVIEWER: Helder, dan kunnen we naar het volgende thema. Dat is responsible leadership. De eerste vraag is natuurlijk hoe definieert u responsible leiderschap. En welke elementen kunt u daarbij benoemen. RESPONDENT 1: Nou ik denk dat het sowieso dat de responsible leader moet goed zijn voor zijn medewerkers op alle manieren, hij moet daar oog voor hebben en hoe moet ervoor zorgen dat ze beter worden en dat ze het een goede en leuke organisatie vinden. Verder moet hij ook wel een beetje oog hebben voor zaken als milieu en kunnen we het beter doen met de klant denk ik. En hoe maken we de organisatie gewoon beter. In mijn beleving is het zo iets. Hoe blijft hij de hele dag bezig met verbeteren en vernieuwen. Dat denk ik. En wat is het volgens jou? INTERVIEWER: Ja dat komt redelijk overeen. Samen met het opbouwen van een op waarden en principes gebaseerde relatie tussen de leidinggevende	<i>HR innovator and integrator:</i> Optimizing human capital <i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda Decoding customer expectations Co-crafting strategic agenda <i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda <i>Responsible leader:</i> Definition <i>Responsible leader:</i>
--	---

en zijn stakeholders waardoor er een betere betrokkenheid en motivatie binnen de organisatie komt en de leider moet inderdaad een soort van met alle belanghebbenden rekening houden. Om uiteindelijk tot een betere of hogere waarde creatie te komen. De volgende vraag: op welke wijze is er binnen de organisatie sprake van responsible leadership? RESPONDENT 1: Hoe is dat hier? Ja, dat is een goede. Waar moet ik dan aan denken? Wij zijn behoorlijk nog steeds van beter maken, van medewerkers beter maken en meer kwaliteit leveren. We zijn van kostenbewustzijn en daar zit wel, dat is wel het belangrijkste. De klanten, het geld en de medewerkers beter maken. Dat is echt de, voor mij de dingen die het vaakst naar voren komen. Milieu ja, daar hebben we een afdeling Milieu voor. Duurzaamheid doen we natuurlijk ook, maar dat doen we niet uit het hart, maar meer omdat dat een soort van raadsding is. Kijk de ambtenaren moeten werken aan de dingen die de Raad belangrijk vindt. En ja de Raad heeft heel veel geld over voor duurzaamheid en voor het sateren van milieu. Voor het weghalen van asbest. Dit voeren wij uit. Wij zijn eigenlijk een soort van uitvoerder van wat de politiek, dus de Raad beslist. Als je nou echt zegt, waar zijn de ambtenaren voor. Die zijn voor klanten, medewerkers en geld. Dus in die zin is de politiek onze opdrachtgever en kijk we gaan niet spontaan asbest weghalen of zonnepanelen neerzetten, omdat wij dat leuk vinden. Nee, dat moet dus de politiek zeggen dat wij zonnepanelen moeten gaan neerzetten. Dus in die zin is het misschien een beetje rare verandering. Kijk als ze zeggen van we stoppen met zonnepanelen, dan zal er hier niemand zijn die zegt van ja we gaan toch door met zonnepanelen en aardgasauto's, welke idioot heeft bedacht dat we aardgasauto's moeten, want dan is dat dus een Raadsding. Niet dat de ambtenaren iets hebben met aardgasauto's. INTERVIEWER: En de belangrijkste stakeholders van de organisatie zijn volgens u de klanten en de medewerkers. RESPONDENT 1: Ja inderdaad en de andere afdelingen. Dat is heel belangrijk, want de gemeente is verdeeld in iets van 20 programma's en die doen allemaal iets anders. Zo zijn er mensen bezig met milieu, cultuur, met wegen, rotondes, openbare ruimtes, parken en het is juist de kunst om, want dat zijn allemaal specialisten. Om juist verbindingen te krijgen tussen ons en al die andere afdelingen. Dat zijn de stakeholders. Verder de klant zelf, daar zijn we natuurlijk ook helemaal van. Meneer Jansen aan de Hengstdalseweg die moeten we natuurlijk ook fatsoenlijk te woord staan en daarnaast natuurlijk de grote jongens als NEC, Keizerkarelpodia, Doornroosje, LUX. Ja, dat zijn de belangrijkste stakeholders. INTERVIEWER: Hoe probeert uw leidinggevende de relatie te onderhouden met de belangrijkste stakeholders? Bijvoorbeeld wordt er consistent gehandeld? Komen de acties wel overeen met de waarden en principes? RESPONDENT 1: Ja, dat is gewoon heel lastig, want ik zij net al. We hebben twintig afdelingen en hij doet het al goed als hij de belangrijkste zes ofzo als hij daar bijvoorbeeld een keer in de maand contact mee heeft. Verder probeert hij ook contact te houden met de grote klanten, dus met NEC is er misschien wel wekelijks contact met de vereniging en bijvoorbeeld met de Keizerkarelpodia heeft hij ook gewoon gesprekken om de paar weken. Dus letterlijk om te gaan halen hoe het met hun gaat, wat de mensen zijn en wat de gemeente daar aan kan doen. Dus veel praten en veel vergaderen en ja voortdurend ook zelfs bellen en appen en met de directeurs van de grote instellingen. INTERVIEWER: Oké, en op welke wijze probeert de leidinggevende bij het maken van zijn beslissingen rekening te houden met de belangrijkste belanghebbenden?	Making decisions with respect to multiple stakeholders Matching actions with principles and values Bringing together and interconnect with multiple stakeholders Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders
--	---

RESPONDENT 1: Dat is een mooie vraag. Wij denken eerst aan ons zelf. Dan moeten we kijken of die wensen. Kijk als we NEC hun zin geven, dan krijgen ze een stadion voor niks. Dus er is ook natuurlijk een gemeentebelang. Dus eerst, we staan op de loonlijst bij de gemeente dus wat de gemeente wil dat wordt officieel wil dat wordt door de Raad bepaald. Dus als de Raad zegt het stadion moet acht miljoen kosten, anders krijgen ze het niet. En dan hebben we dat uit te voeren. Als de Raad zegt er moet een nieuwe school komen in Nijmegen West. Dan bouwen wij een nieuwe school. Maar wij gaan niet puur voor de hobby zeggen, nou het lijkt ons ook wel leuk om een school in Brakkenstein te zetten. INTERVIEWER: En hoe probeert de leidinggevende met de belangen van de medewerker rekening te houden? RESPONDENT 1: Ja zoveel als mens probeert hij dat te doen, maar het is wel zo dat het steeds minder dan meer wordt. Dat hij daar rekening mee houdt. Het organisatiebelang wordt steeds belangrijker. INTERVIEWER: En als er nou problemen zijn tussen de verschillende stakeholders of met de stakeholders, hoe probeert de leidinggevende dit dan te herkennen en te identificeren of op te lossen? RESPONDENT 1: Nou door te zorgen dat je een zo groot mogelijk netwerk hebt, zodat je daar dus vroegtijdig iets aan kunt doen. Als bijvoorbeeld Doornroosje, als die problemen zouden hebben. Dan moet je zorgen dat meneer Taks jou kent en dat die dus rechtstreeks begint te bellen van kunnen jullie mij proberen te helpen, want ik krijg gedoe met de politie? Of met het parkeren? Of met dit of dat? Dat kan alleen maar als je hele goede banden hebt met de klanten. INTERVIEWER: En dat heeft de leidinggevende? RESPONDENT 1: Dat heeft hij best goed ja. Tenminste ik vind dat dat een van zijn grote, sterke punten is. Dat hij zich bewust is van dat wij alleen succes kunnen hebben als wij heel goed weten wat onze klanten willen en dat de klanten ons ook kunnen vinden. INTERVIEWER: En als je kijkt naar conflicten tussen werknemers en klanten? Hoe probeert hij die op te lossen of te zorgen dat die niet meer voor komen? RESPONDENT 1: Veel praten, mediation hebben we al vaak gemaakt, een feitenrelaas hebben we al vaak gemaakt. Van wie heeft er gelijk. Wat kunnen we eraan doen om de klant te excuseren of genoegdoening. Kijk op het moment dat een klant iets onredelijks vraagt, moet je ook het lef hebben om te zeggen van dit was onredelijk. Maar we proberen we heel ver te gaan om de klant toch het gevoel te geven dat we het snappen en te zorgen dat die een beetje toch zijn zin krijgt, want ja je bent natuurlijk heel kwetsbaar, want de volgende stap is natuurlijk een mailtje naar de Gelderlander of de wethouder en dat verlies je natuurlijk altijd. Dus we moeten bijna alles doen om de zeuren of klagende of ontevreden klant het naar zijn zin te maken. We zijn heel kwetsbaar. INTERVIEWER: Helder, dan komen we bij het laatste thema. De (toekomstige) bijdrage van responsible leadership. Oftewel hoe denkt u dat responsible leadership binnen de organisatie verder gestimuleerd kan worden of bevordert kan worden? Ofwel zijn er nog stappen te maken voor de organisatie ten aanzien van responsible leadership?	<i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems <i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Foreseeing and resolving conflicts Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Future contribution responsible leadership</i> <i>Technology proponent:</i> Improving utility <i>Change champion:</i> Initiating change
--	--

RESPONDENT 1: Ja nou kijk, als ik hier terug kijk naar dit model. Dan sowieso op het gebied van veranderen en technologie. Ja, daar zijn wij gewoon nog heel ver achter. En daar is deze organisatie ook nauwelijks op ingericht. Juist aan de technische kant en het inbrengen van nieuwe ideeën, ja daar liggen wij heel ver achter op de markt. Dus daar, wij zijn nog altijd van het gaat over mensen en het gaat met goede gesprekken en het moet niet teveel kosten. Dat is nog steeds het overheidsding. In plaats dat de technologie ons verder helpt. Dus ja daar is echt heel veel te doen. Dus vernieuwing, innovatie, technologie. Nou dat staat nog in de kinderschoenen.	<i>Technology proponent:</i> Connecting people Leveraging social media tools
INTERVIEWER: Oké, en denkt u dat bijvoorbeeld de leidinggevende in relatie met de klant of medewerkers nog stappen zou kunnen zetten?	
RESPONDENT 1: Nou ik denk juist dat als je daar een combinatie van zou kunnen maken, dat als je op een meer technologische wijze het contact met de klant kunt verbeteren. Dat je van mijn part een app voor je belangrijkste klanten of bijvoorbeeld een WhatsApp groep voor belangrijke klanten en dat je bijvoorbeeld een cultuur WhatsApp groep hebt of bijvoorbeeld een podia WhatsApp groep, maar dat soort dingen. Daar is helemaal geen, daar heb je dus de mensen voor nodig, die daar over nadenken. Maar die mensen hebben we niet, want die mensen denken na over hoe maak ik een goed contract, maar niet hoe kan ik bijvoorbeeld mijn goede klanten in een WhatsApp groep organiseren. Dus ja daar is heel veel te doen en daarvoor hebben we ook te weinig jeugdig enthousiasme. We hebben nu met een tamelijk nieuw meisje uit Afghanistan. Die begon gelijk over de digitalisering van de dossiers. En waar die dan tegenaan loopt. Ja, daar is het gewoon een bijna hopeloze missie om onze ouderwetse dossiers digitaal te krijgen. Kijk mensen hebben het idee dat als bij wijze van spreken er een verzoek bij de gemeente binnen komt dat dat dan op de een of andere manier met een workflow automatisch van daar, naar daar, naar daar wordt doorgestuurd. Ja, daar zijn wij nog heel ver weg, want dat zijn we al tien a vijftien jaar aan het proberen om een soort van workflow voor een klant. Nou dat krijgen wij gewoon niet goed op gang. Daar zijn we echt heel ja dat is gewoon heel moeilijk. Al die dingen die technologie zou bieden om dat dus hier in te voeren. Nee, daar is, er is doordat we zoveel bezuinigd hebben, zijn er te weinig mensen voor en vooral te weinig jonge mensen voor. Echte vernieuwing, change, technologie. Daar zijn we dramatisch achter. Er zijn zoveel meer, alleen dat werkt niet. Juist ook om de klanten daarbij te betrekken en al was het maar facetimen of slimmer overleggen of wat dan ook. Daar zijn we echt van de vorige eeuw.	Connecting people
INTERVIEWER: Oké, interessant. Dan liggen daar dus nog kansen. Verder de allerlaatste vraag. Het Ulrich model heeft nu zes rollen. Denkt u dat als er aanpassingen veranderingen in het model zouden komen dat responsible leadership nog extra gestimuleerd kunnen worden?	Improving utility
RESPONDENT 1: Wat ik mis in het model?	<i>Change champion:</i> Initiating change <i>Technology proponent:</i> Leveraging social media
INTERVIEWER: Ja bijvoorbeeld een extra rol ofzo?	<i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i>
RESPONDENT 1: Ik denk dat het een schitterend model is alleen ik zou het wel fraai vinden als het model ons zou helpen om met een paar tools dan ook een technologisch stapje te zetten. Wij realiseren ons zeer erg dat onze technologie niet deugt, maar dan denken we demagogisch van wat kunnen we nou doen? Ik ben ook wel eens op een congres geweest en daar zaten allemaal van de informatiseringsboys en die praten allemaal over informatie en ergens daar heb ik toen, iedereen was flabbergasted en toen zei ik we zijn een ouderwetse overheid, dus help ons in plaats zeggen wat er allemaal kan. We hebben iemand nodig die dat ook mogelijk maakt, dus hebben we iemand nodig die ons letterlijk bij de hand neemt en de ja, aanbied van zo	<i>Technology proponent:</i> Improving utility
	<i>Development Ulrich's model</i>

kan je die technologie verbeteren. Dus echt de volgende stap. Dus van maak dit tastbaar. Dat zou wel mooi zijn van de meneer Ulrich, dat hij gaat nadenken over nou hoe kunnen we nou de volgende stap zetten, want wij weten dat we technologisch echt in de ijstijd zitten en dat we niet veel van innovatie hebben, maar dat we ons wel druk maken over capability en dat we nadenken over strategie. Maar hoe kunnen we nou een technologische stap zetten? Dat zou het model, dat zou in elk geval naar de responsible leadership toe, geef die responsible leader de tools om technologisch of qua HR ook echt iets te kunnen verbeteren, want nu staat er vast dat het echt op een nulpunt is, maar zeggen hoe hij het beter kan doen. INTERVIEWER: Oké, een helder verhaal. hartelijk dank voor uw medewerking. RESPONDENT 1: Graag gedaan! Einde interview.	
--	--

Interview 2: Respondent 2 [HR advisor, Municipality of Nijmegen], date: 20/06/2016	Axial coding
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 2: Helder. INTERVIEWER: Fijn. Dan gaan we nu naar het eerste thema. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie? RESPONDENT 2: HR adviseur INTERVIEWER: Kunt u vertellen wat deze functie precies inhoudt? RESPONDENT 2: We zijn als adviseurs verbonden aan afdelingen en we adviseren op allerlei gebieden van P&O. Van arbeidsvoorwaarden tot organisatieadvies en dat is ons core business. We hebben een adviesfunctie. Dus we hebben geen beslissende functie. We hebben wel een control-functie, maar geen veto functie. Dus we moeten het echt van ons advies hebben. Meestal heeft een P&O adviseur ook wel een specialisme en op dit specialisme werkt hij wat breder dan de afdeling. INTERVIEWER: En welke afdelingen heeft u? RESPONDENT 2: Ik heb twee uitvoeringsafdelingen. Dat is de afdeling Stadsbeheer, zeg maar de openbare ruimte en dat is Toezicht. Dat is toezicht op de openbare ruimte. En mijn specialiteit is H21 op dit moment en daar ben ik bezig met het invoeren en de implementatie van het waarderingssytemen. INTERVIEWER: Wie is uw leidinggevende? RESPONDENT 2: Ik heb een hiërarchische leidinggevende, dat is mijn bureauhoofd. Die stuurt mij functioneel aan en hiërarchisch aan. En dan heb ik een relatie met de afdelingshoofden en het management van de afdelingen en dat gaat om de dagelijkse ondersteuning en zij verzorgen de directe opdrachten. INTERVIEWER: Uitleg Ulrich model en de verschillende rollen. RESPONDENT 2: Het heeft dus allemaal betrekking op leiderschap? Het zijn de rollen van een leidinggevende in de organisatie?	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i>

INTERVIEWER: Ja het zijn de rollen die een leidinggevende zou kunnen aannemen en ze hoeven niet per se allemaal ingevuld te worden door dezelfde leidinggevende. RESPONDENT 2: Oké, ja helder. INTERVIEWER: Kunt u aangeven welke rollen volgens u terugkomen in de organisatie? En welke bijvoorbeeld in mindere mate? RESPONDENT 2: Ze zijn allemaal aanwezig, maar ze zijn wel allemaal verspreid. Als je naar de organisatie van de gemeente Nijmegen kijkt, dan zie je dat deze rollen niet in alle managementfuncties terugkomen. Rudimentair wel, maar meestal heeft bij het management een individuele functie de focus. De directeuren hebben heel erg de focus van change managers, strategic positioner. Dat zit ook nog wel in afdelingshoofden, maar als je dan naar de derde, wij kennen drie lagen he: directeur, afdelingshoofden, bureauhoofd en heel soms teamleider. In de derde laag komt dat bijna niet meer terug. Dan is dat het uitwerken van wat daarboven in eigenlijk is uitgekoterd. INTERVIEWER: Het is dus niet echt zo dat er een van de verschillende rollen niet aanwezig is in de organisatie? RESPONDENT 2: Nee INTERVIEWER: Oké, dan heb ik een aantal vragen over de verschillende rollen. Laten we beginnen met de credible activist. Dat is de middelste in het model. Hoe proberen leidinggevendens binnen de organisatie een soort van vertrouwensband te creëren met medewerkers op te bouwen ofwel te onderbouwen. RESPONDENT 2: In de theorie zit in ieder geval dat je mensen een stuk horizon gaat geven en trekkracht te ontwikkelen naar die stip. En dat is ook het mooiste, want het spanningsveld. Dan heb ik het echt over de werkvloer en de eerste managementlaag die daarop sturing geeft, want daarop zit dus veel van die credible activist. Nou ik het zo zeg, hij zit eigenlijk in alle functies, want een directeur die hier niet aan doet, hij zet de afdelingshoofd neer en ja dat is eigenlijk ook gewoon van bovenaf. Dus dat gaat eigenlijk over de kernwaarden die in je bedrijf hebt zitten he. En bij de kernwaarden heb je dat is een beetje de praktijk. Dus heb je de kernwaarden zoals je ze graag zou willen hebben, je hebt de kernwaarden zoals je erover praat en de kernwaarden zoals je ze uitvoert. En als ze met elkaar overeenkomen dan is het goed. Maar in de praktijk blijkt er best wel een verschil te zitten tussen de kernwaarden die je beleid, die je communiceert en daadwerkelijke uitvoering. En daar zit vaak de kracht van een leidinggevende. Hoe beter die leidinggevende met zijn mensen omgaat, hoe meer gezag hij heeft. Dat is geen macht, maar echt gezag en charisma. En dat zit vaak in personen en hoe je met mensen omgaat. Dat bepaald hoe goed dat eruit komt. En dan zie je dat in dat krachtenveld van degene die natural is, en de niet natural zijn dan zie je dat er vaak premissen gesloten worden en die kunnen op allerlei gebied zitten. Dat kan soms loon zijn, dat kan bijvoorbeeld op faciliteiten dan. Daar zit voor mij ook heel vaak de frictie in een organisatie. Als het daar niet goed zit, dan heb je ook de problemen in het bureau zitten. INTERVIEWER: Oké, en hoe proberen de leidinggevendens duidelijk en consistent te communiceren? Of is dat ook afhankelijk van... RESPONDENT 2: Dat proberen ze wel, maar dat is ontzettend lastig. INTERVIEWER: Hm.. en waarom dan?	<i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Shaping HR profession Influencing and relating to others
--	---

RESPONDENT 2: Uhm dan pak ik bijvoorbeeld even ICT. Dat is een technisch ding he. Daar hadden wij in de jaren negentig een hoofd ICT en die had de ontwikkelingen met glasvezel op het netvlies staan. En die is dat toen gaan ontwikkelen voor de gemeente Nijmegen. In dat in dat denken is die gaan zitten. Het tweede wat die gedaan heeft, wij hadden in de jaren negentig allemaal gescheiden afdelingen. Bijvoorbeeld Sociale Zaken, Gebouwen registratie, VSA. En hij heeft daar een informatiesysteem onder gelegd, zodat al die afdelingen konden putten uit dezelfde data. Vroeger waren dat allemaal gescheiden data en daar is hij al heel vroeg mee begonnen. In de jaren negentig toen dat helemaal geen aard was, toen dat nauwelijks een computer op het werk was. En hij heeft daarin een basis gelegd waardoor Nijmegen, dankzij de informatiestructuren dingen een ondergrond heeft klaarliggen waar heel veel op gebouwd kan worden. Om een voorbeeld te noemen. Registratie gebouwen heeft in heel Nederland kostte dat miljoenen. In Nijmegen heeft dat drie ton gekost. En dat systeem is hij nu aan het door vertalen naar hoe kunnen we dat regionaal gaan gebruiken. Dus daar zie je dus dat vanuit een visie van iemand die goed op de hoogte is van zijn vak en wat daarin mogelijk is. Dat dat een grote impact kan hebben op hoe wij als gemeente werken. Dat is een voorbeeld een ander voorbeeld is Stadsbeheer. Wij zijn een gemeente die heeft als beleidsdocument op de openbare ruimte geef ze de openbare ruimte. Waarmee bedoeld wordt, geef de burger de openbare ruimte. Openbare ruimte is van oudsher ontzettend gereguleerd want alles moet aan bepaalde eisen voldoen en wij zijn aan het experimenteren gegaan van joh wij kunnen allemaal wel zeggen van dat het zo moet, maar is die burger daar zo blij mee. Als we de burger nou eens gaan vragen, van wij zeggen dat dat moet gebeuren en als er risico's aan zitten dan moet het natuurlijk. Maar als er wat minder risico's aan verbonden zitten, kunnen we dan die burger niet meer betrekken en vragen wat willen jullie zelf. En zo is er bij openbare ruimte een systeem ontstaan, waarbij gedifferentieerd beheer van dingen in de openbare ruimte, waar de burger grote inspraak heeft in bepaalde onderdelen. Zo zijn er tal van voorbeelden hoor. INTERVIEWER: Ja Ja.. RESPONDENT 2: Dus de ambtenarij draagt deskundigheid aan en de politiek vanuit politieke... INTERVIEWER: Door regels en wetgeving.. RESPONDENT 2: Ja die dragen ook bij en die ontmoeten elkaar. En dan krijg je continue dat spel van oké, waar zit die. INTERVIEWER: Oké, hoe stimuleren de leidinggevenden de technologisch binnen de organisatie? Proberen bijvoorbeeld ze administratieve systemen efficiënter te laten verlopen? Of social media tools bijvoorbeeld? RESPONDENT 2: Ja, dat gebeurt op vaak op programmaniveau. We hebben vijftien programma's en dat zijn zeg maar beleidsvelden waar we zeg maar in opereren. En binnen zo'n programma zijn er altijd, heb je een blik op kostenbewust, risicobewust, resultaatgericht en in dat kader ben je continue bezig met van hoe richt ik mijn productieproces in? Is het lean genoeg? Dus lean is een principe wat in onze organisatie wordt gebruikt. Zitten onze systemen, zijn die ondersteunend aan wat we willen bereiken. Ik vertelde net al he, informatiestructuren. Bijvoorbeeld publiekszaken. Continue kijken van ja we hebben daar mensen zitten. Mensen kosten geld. Kunnen we ze vervangen door systemen. Social media gaan een steeds grotere rol spelen bij het betrekken van de burgers, maar ook onderling met eigen mensen. Dus dat is er wel.	Initiating change Sustaining change <i>Technology proponent:</i> Improving utility Connecting people Leveraging social media tools <i>Technology proponent:</i> Connecting people
--	---

INTERVIEWER: Oké, dus dat proberen ze wel te stimuleren? RESPONDENT 2: Ja ja en als je bijvoorbeeld kijkt. Iedereen heeft een Iphone en dat is gewoon van ja daar kan je gewoon goed mee communiceren en daar maken we ook gebruik van. We hebben er apps op zitten van de gemeente zelf. Je hebt altijd toegang tot dingen. We kunnen aan huis werken. Thuis heb je toegang tot je hele administratie. Dus al die systemen die je ook hier hebt. Dus ja we zijn continue, dat is ook gewoon nodig. Omdat de overheid ook steeds minder geld krijgt natuurlijk. INTERVIEWER: Ja precies, oké. Wat denkt u dat de belangrijkste competenties van de gemeente Nijmegen zijn? Bijvoorbeeld snelle service of kwaliteit of samenwerking? RESPONDENT 2: De belangrijkste competenties die in de hele organisatie zit is betrokkenheid. Wij hebben medewerkers, directeuren, leidinggevenden, die allemaal betrokken zijn bij het product wat ze leveren en de mensen waarvoor ze het doen. En daar zit ook dat wij als gemeente ook gewoon wel een goede gemeente zijn. Bij benchmarken dan zie je dat wij op verschillende gebieden koploper zijn. INTERVIEWER: En op wat voor gebieden proberen de leidinggevenden deze betrokkenheid te stimuleren? Door gesprekken of? RESPONDENT 2: Uhm ja, ik denk dat dat veel zit in, wij hebben een cultuur binnen de organisatie. Ken je het 7s model? INTERVIEWER: Niet zo direct van naam nee. RESPONDENT 2: Nou, dat is wel een leuk model. Maar je daar zie je dat normen en waarden, je hebt allerlei subsystemen. Je hebt strategie en visie, structuur, normen en waarden. Dat vertaalt zich door naar sleutelvaardigheden en in die sleutelvaardigheden zitten mensen en systemen en de staf. En in een normen en waarden systeem. Ja, dat is een systeem dat zich ontwikkelt, je hebt cultuur in een bedrijf en dat ontwikkelt zich in een bedrijf en dat is vrij stevig in Nijmegen. Dat de normen en waarden zitten vrij goed verankerd in onze organisatie, maar daar hebben we ook wel eens last van. Want dan is het zo van hm ja hebben we daar eigenlijk wel iets aan? Maar het is zo goed verankerd dat ja INTERVIEWER: Dat dat de betrokkenheid binnen het organisatie ook stimuleert? RESPONDENT 2: Ja, mensen komen binnen, er worden eigenlijk uhm is het dan al vaak dat ze dan door de gemeente gekeken wordt van past die in het systeem en als ze niet helemaal passen. Na twee jaar passen ze helemaal, want het is vrij dwingend en het is niet zo dat het voor alle jaren vast staat, want we zijn wel aan het veranderen, er komen andere waarden in, maar zo'n systeem is vrij dwingend. Er zijn organisatiefilosofen die zeggen van een normen en waarden systeem ontstaat en de tijd die het nodig heeft om het te worden. Dat heb je ook als je het wil veranderen, dan heb je ook die tijd nodig. En als je dan bedenkt dat gemeentes 150 of 160 jaar bestaat, ja dan, haha. INTERVIEWER: Oké, haha ja. En zijn er ook dingen waardoor bijvoorbeeld leidinggevenden belangrijkste competenties als betrokkenheid proberen te waarborgen of te faciliteren? RESPONDENT 2: Ja, uhm. Er eerst een continue tijdsstroom in de organisatie. Die ook wel vanuit P&O gestimuleerd wordt van ja je hebt taken, je hebt kennis, maar met de beste mensen, met degene die het werk het beste doen,	Improving utility <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability <i>Capability builder:</i> Aligning strategy, culture, practices and behavior Creating meaningful work environment <i>Capability builder:</i> Aligning strategy, culture, practices and behavior <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability
---	--

het beste voor het werk uitgerust zijn qua kennis, heb je nog niet de beste medewerkers. Dat zit hem dan namelijk in de beste competenties. En dus competentie management speelt bij ons wel een belangrijke rol en ja dat zijn dingen die bij elke functie, bij elke opdracht, benoemen wij de competenties aan welke ze moeten voldoen. Dat zijn dan ook vaak richting geven voor het coachen van leidinggevend en of projectleiders. We stimuleren ook mensen om competenties te ontwikkelen. Je kunt wel zeggen van wow iedereen heeft z'n kracht, maar je kunt je kracht ook nog meer ontwikkelen. Dus talent management enzo. En besteed niet al te veel aandacht aan de dingen die niet zo in je zitten, maar compenseer ze door andere... INTERVIEWER: Door andere dingen te versterken of te ontwikkelen? RESPONDENT 2: Ja en dat zit hem dan bijvoorbeeld in de beoordelingsgesprekscyclus. Op dit moment zijn we ook bezig met ontwikkelingen als van moeten we nog in functies werken of werken we vooraan in clusters op basis van wat mensen te bieden hebben. De stap van portfolio's waarin je jezelf in je kwaliteiten. Dus dat is ook weer zo'n continue stroom, waar men zich in de organisatie verder me ontwikkelt. INTERVIEWER: Ja oké, helder verhaal. En hoe probeert de gemeente Nijmegen unieke HR praktijken te stimuleren zodat ze voor de lange termijn behouden kunnen worden? Bijvoorbeeld communicatiepraktijken, talentontwikkeling, maar daar hadden we het net al over? RESPONDENT 2: Wat bedoel je met communicatiepraktijken? INTERVIEWER: Bijvoorbeeld de communicatie tussen de verschillende medewerkers, hoe zij met elkaar of de leidinggevend communiceren. Is dat binnen de organisatie bijvoorbeeld heel goed geregeld of hoe denkt u dat dat beter kan? RESPONDENT 2: Nou alles kan natuurlijk altijd beter. Als je een vakman vraagt van is het goed of kan het beter. En ja communicatie is altijd een item he, want dat is natuurlijk het moeilijkste wat er is. INTERVIEWER: Ja want ze moeten goed contact blijven houden met.. RESPONDENT 2: Ja want als ik tegen jou zeg van ja het is wel goed dat we met elkaar communiceren. Maar dan heb je waarschijnlijk een andere betekenis dan ja.. En ja daar spelen leidinggevend vaak een belangrijke rol, dat ze die die communicatie een belangrijke rol. Dat ze die ruimte om, de interpreteerruimte kleiner wordt, zonder dat je mensen in perkt he. Maar dat je wel steeds heldere vertrekpunten hebt. En wij doen dat vaak met opdrachtformulering, met het schrijven van jaaropdrachten, met evaluatieformulering, noem maar op. Maar daar hapert altijd wat aan, want ja een perfecte communicatie krijg je nooit helemaal rond. En op het moment dat je het helemaal rond wil hebben dan ga je indoctrineren. Dus ja daar heb je ook niet zo heel veel aan. INTERVIEWER: En hoe zit het met de organisatieontwikkeling... RESPONDENT 2: Uhm, nee je vroeg net naar van wat waar zijn we nou goed in. Ik denk dat dat wel een kenmerk is van de Nijmeegse ambtenaar. Die is lenig in zijn denken. INTERVIEWER: En hoe bedoelt u dat precies? RESPONDENT 2: We kunnen om gaan, en dat zie je zeker op bepaalde niveaus, zie je dat mensen heel makkelijk met dingen om kunnen gaan van, de	<i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent <i>HR innovator and integrator:</i> Optimizing human capital Developing talent <i>HR innovator and integrator:</i> Shaping organizational and communication practices <i>HR innovator and integrator:</i> Shaping organization and communication practices <i>HR innovator and integrator:</i> Shaping organization and communication practices Shaping organizational practices
---	---

lenigheid hebben in hun denken, om dingen op te lossen van die in de communicatie niet goed zijn gegaan. Dus dat je dan heel snel, dat mensen dan heel snel kunnen schakelen van oké.. INTERVIEWER: Ja ja, dat is ook wel een belangrijk kenmerk inderdaad. Hoe proberen de leidinggevenden in de HR mee te werken met de strategische agenda of de strategie van de organisatie? RESPONDENT 2: HR is echt een adviesproduct he, dus wij hebben geen, wat ik in het begin al zij. Dat geldt voor de hele afdeling, wij zijn niet dwingend van aard behalve er wettelijke regelgeving liggen. Maar in onze adviespraktijk. Dus in onze functionaliteit zijn wij adviserend. En wat wij proberen zijn we niet overal. Ook dat je komt met steken, je opereert op de maat van de organisatie. En dan valt het een beetje in een dans. En wat wij proberen is dat wij in de strategische visie ontwikkelingen op tafel brengen, waarover gesproken gaat worden, waar mensen aandacht voor vragen. Op allerlei soorten manieren en dat we in een aantal ook wel vragen als strategische waardes he. INTERVIEWER: Maar dat is natuurlijk ook wel een beetje afhankelijk van.. RESPONDENT 2: Het is aandragen en draagvlak creëren en altijd in samenspraak met en meestal met dat uiteindelijk een er of een afdelingshoofd opdracht geeft om ermee aan de slag te gaan. INTERVIEWER: Ja precies, en het blijft natuurlijk afhankelijk van de regels en de wetgeving. RESPONDENT 2: Ja ja. INTERVIEWER: Oké, dan kunnen we door naar het volgende thema. Dat gaat over responsible leadership. De eerste vraag is hoe u zelf responsible leadership definieert of ziet? Ik heb in het begin van dit interview een definitie gegeven van wat ik er onder versta. Dus dat wederzijdse vertrouwen, en belangrijk is de relatie tussen leidinggevenden en belanghebbenden, maar ik ben ook benieuwd wat u er zelf onder verstaat. RESPONDENT 2: Nou leadership, om te beginnen bij het ene begrip he. Dan kijk ik echt naar organisatorische positie, waarin mensen een leidersrol hebben. Kijk niet per se naar de stakeholders. En een leidersrol heb je ofwel in de kennis ofwel in je hiërarchische positie. Dat lijkt mij ook het belangrijkste aspect van leiderschap in een organisatie. En als ik dan kijk naar responsible leadership dat zit heel erg op de credible activist. Dat is van in welke mate kun jij het gesprek voeren met je medewerkers of dat dat nou op kennisgebied is of op hiërarchisch gebied. Wat dat inderdaad vanuit vertrouwen worden gevoerd, waarbij je dus een situatie creëert waarbij mensen en willen vertellen en laten zien wat ze graag willen en hun zwakheden laten zien. Ja, en dat je daar op een verantwoorde manier mee omgaat. Niet dat je, kijk soms zeggen wel een mensen tegen me van ja, het vertrouwen kan niet oneindig zijn. Dat is wel zo maar ook, mensen moeten wel vertrouwen hebben dat je op een verantwoorde manier omgaat met ook weer informatie geeft en niet meteen waarom moet je van jezelf op gaan. En dat is geen responsible leadership. INTERVIEWER: Oké, helder. En hoe denkt u dat dat binnen de gemeente Nijmegen is? RESPONDENT 2: Ja heel verschillend. Ik ken mensen die het fantastisch ontwikkelt hebben en je hebt mensen die op angst en gezag opereren. INTERVIEWER: Ja precies, en de mensen die dat wel goed kunnen, zijn die vooral gericht op de vertrouwensband met de medewerkers of zijn bijvoorbeeld	<i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda Interpreting business context Co-crafting strategic agenda <i>Responsible leader:</i> Definition Building a trustful relationship with multiple stakeholders Acting consistently
---	--

andere stakeholders zoals klanten... RESPONDENT 2: Nou het ligt aan hun positie. Kijk een directeur, die praat met z'n bedrijf. Dat is ook een credible activist, maar ook een change manager en een strategic positioner. Die zal vooral vanuit politieke context, vanuit beweging in de maatschappij, zal die opereren. En hij daarin een wat grotere afstand tot de medewerkers, maar nog steeds wel. INTERVIEWER: Oftewel het hangt er dus vanaf welke belanghebbende er belangrijk is voor de desbetreffende leidinggevende? RESPONDENT 2: Ja, dus het is altijd wel dat je in de leidinggevende. Dat leadership heeft in zoverre heeft dat natuurlijk wel wat weg van dat model, dus in welke context moet ik opereren. En ja voor een bureauhoofd is dat natuurlijk weer anders, omdat die een bijdrage moet leveren aan het afdelingsdoel. Die zal zich daarop mobiliseren. Maar dan is het afdeling voor het hoofd de belangrijkste stakeholder. INTERVIEWER: Oké, en wat zijn de belangrijkste stakeholders van de gemeente? RESPONDENT 2: Dat is de burger. Die kiest ook elke vier jaar een nieuwe gemeenteraad. En ja de Raad bepaald en dan heb je Den Haag en andere overheden en dan heb je hier allerlei instellingen. INTERVIEWER: Ja, oké dus dat zijn de belangrijkste? RESPONDENT 2: ja ja, dat zijn de belangrijkste. INTERVIEWER: Hoe probeert de gemeente de band met de burger zo goed te krijgen? RESPONDENT 2: Daar is participatie het sleutelwoord he. Ik vertelde net van stadsbeheer. Openbare ruimte is altijd heel erg regelgericht bezig van je zult dit je zult dat en daar ruimte te creëren voor de burgers. INTERVIEWER: Om zelf met iets te komen.. RESPONDENT 2: Ja ja, en dat zie je ook in sociale wijkdienst zie je dat gebeuren. Waar naar de mensen toegegaan wordt. En het afdelingshoofd waar ik het net over had, die geeft vaak voorstellen op het gebied van ontwikkeling en innovatie op applicaties en systemen en die had vroeg zijn afdeling ook van jongens als jullie met dit soort dingen bij me komen, heb je al uit het raam gekeken naar die burger en nagedacht van hee wordt die nu blij van wat ik doe of is het je eigen speeltje? Dus op allerlei niveaus wordt die burger toch betrokken en je ziet ook dat elk afdelingshoofd, de directeur, het bureauhoofd. Moment of truth noem ik dat he, van nou jongens ik ga jullie even vertellen waarvoor we het allemaal doen. Dat verhaal wordt hier vaak verteld. INTERVIEWER: Oké ja en als er nu problemen zijn tussen wat jullie denken en wat de burger denkt. Oftewel als er conflicten zijn, hoe probeert de leidinggevende dat dan op te lossen? RESPONDENT 2: Ik denk niet dat de leidinggevend en dat oplossen. Kijk Nijmegen heeft best wel een behoorlijke traditie in het gesprek gaan met mensen, met zijn burgers en we hebben er zelfs een afdeling voor opgericht, namelijk Wijkmanagement. En wat je ziet is ja burgers worden er inderdaad bij betrokken en ja als daar nou frictie ontstaat dan is het meestal de wethouder die de knoop doorhakt en niet de leidinggevend en. En de wethouder heeft natuurlijk ook dat belang he.	<i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Building a trustful relationship <i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems
--	---

INTERVIEWER: Ja natuurlijk, oké duidelijk. Dan gaan we nu naar het laatste onderdeel. Dat gaat over de bijdrage van responsible leadership aan de organisatie. Valt dat bijvoorbeeld nog door specifieke dingen te verbeteren? RESPONDENT 2: Ja altijd alles valt te verbeteren. Je moet nooit tevreden zijn. Wat de statusquo ja als jij, kijk dat zeg ik vaak tegen medewerkers. Kijk ik ben nu bezig met het portfolio he en hoe dat dat gaat ten opzichte van een paar afdelingen. En ja dat portfolio is van jou als medewerker, dus jij mag bepalen wat erin staat. Ik lees het, ik herken het en als ik het herken dan faciliteer ik en als de ambities liggen waarvan ik zeg dat is mooi, dan faciliteer ik het ook. Maar het kan ook zo zijn dat er dingen wel in niet staan of wel in staan waarvan ik denk hm. Dan moet ik dat gesprek aan gaan en een van die gesprekken is van als medewerker die ambitie toont op zijn functie, op de ontwikkeling van zijn functie. Dan zeg ik ja je doet het hartstikke goed op dit moment. Dat gesprek voeren we niet. Ik denk dat als je nergens wat op neemt over wat jij gaat doen dan ontwikkel jij je niet. En dan hebben we over drie jaar een ander gesprek. En dat is vanuit een andere context van responsible leadership hoe kan dat beter. Je moet altijd blijven nadenken als leidinggevende van ik sta nu hier. Daar ligt mijn stip op de toekomst. Ik heb de verantwoordelijkheid om de stip te halen en heb ook de verantwoordelijkheid naar mensen en nemen die mensen mee en hoe kan ik er nou voor zorgen dat die mensen zich daarin ontwikkelen en niet van mij afhankelijk worden. Dat vind ik ook een mooi aspect van responsible leadership. Je verantwoordelijk voelen voor de werkgelegenheid van je medewerkers. Niet dat je dan moet overnemen, maar je moet ze met dingen uitrusten waarmee ze verder kunnen. Dus dat je ervaringen meegeeft waardoor ze zich beter ontwikkelen. INTERVIEWER: Oké, tot slot. Als je kijkt naar de combinatie van het Ulrich model met responsible leadership. U gaf al aan dat de rol van de credible activist overeen komt met belangrijke aspecten van responsible leadership. Maar ziet u ook nog andere overeenkomsten? RESPONDENT 2: Absoluut, het zit eigenlijk overal wel in. Dus ja responsible, kijk voor mij is leiderschap is consistent, heeft continuïteit, is gelijkmatig, betrouwbaar, geeft richting en dat je samen abstracte beginselen invulling gaat geven in je dagelijkse werk. Maar het zijn wel de kenmerken op basis waarvan. Ik zeg dan van ja als je het over responsible dus de verantwoordelijkheid die je draagt voor leiderschap. Ja, die zit op vele vlakken en ja dat is natuurlijk goed overeenkomend met deze rollen. En als ik echt met de rol naar de medewerker toe gaat dan zit je heel erg bij het opbouwen van vertrouwen, maar dan zit hem ook in het opbouwen van je toekomst en het heeft wel een stip op de horizon. Dus om daar keuzes in te maken vind ik lastig, maar het is altijd het moment waarin je de leeftijd nodig hebt om duidelijk te laten horen waar je de nadruk op legt. INTERVIEWER: Oké, ja precies en denkt u dat er nog andere aspecten van responsible leadership die dat model niet omvat of denkt u dat binnen het model alles te beschrijven valt? Bijvoorbeeld een extra rol? RESPONDENT 2: Dat is een vrij lastig vraag. Ik ben wel iemand die altijd tevreden is met het model. INTERVIEWER: Oké, ja nee het model is natuurlijk ook al een aantal keer verbeterd en geüpgraded door de jaren heen. RESPONDENT 2: Ja nee ja, een model is een model. En dan moet je natuurlijk voor waken. Kijk je hebt verschillende managementmodellen en managementrollen. Maar goed je kan wel zeggen van ja goed ik kan er nog wel eentje aan toevoegen..	<i>Future contribution responsible leadership</i> <i>Responsible leader: Matching actions with principles and values</i> <i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Responsible leader: Building a trustful relationship</i> <i>Development Ulrich's model</i> <i>Responsible leader: Definition</i>
---	--

INTERVIEWER: Ja, nou het kan dat u iets in de definitie of een aspect van responsible leadership belangrijk vindt wat u niet terugvindt in het model. RESPONDENT 2: Nee ja het is net wat ik zeg he, er zijn een aantal kenmerken van wat ik dan responsible vindt. En dat zijn dan betrouwbaar, consistent, je geeft continuïteit, betrokkenheid voor je medemens, zorg voor de organisatie en daarin de balans zien te vinden. En dat zit in al deze rollen. INTERVIEWER: Oké, prima dan weet ik genoeg. Hartelijk dank voor uw medewerking. Einde interview.	
---	--

Interview 3: Respondent 3 [HR advisor, Municipality of Nijmegen], date: 22/06/2016	Axial coding
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 3: Duidelijk en helder. INTERVIEWER: Wat is uw huidige functie en wat zijn de werkzaamheden die u hierbij doet? RESPONDENT 3: Nou ik heb dus een nieuwe rol he. Dat is zeg maar leidinggevende van de HR advies club. Dat betekent dat ik voor een deel en dat is een groot deel. Verantwoordelijk ben voor de co-concern zoals ze dat noemen. Oftewel zorgen dat het team goed op hun werk presteert, gesteund wordt, gecoacht wordt. Dat we samen bekijken van goh waar moeten we ons als team verder in ontwikkelen. Dat je kijkt van goh welk resultaat en welke doelen willen we halen naar de klant toe en welke collectieve doelen willen we behalen voor de gemeente als P&O advies team. Dus dat is zeg maar de traditionele leidinggevende rol naar de medewerkers toe. Dat zijn twintig medewerkers. Dus dat is sowieso al een behoorlijke kluit. En dat zijn professionals voor zeg maar driekwart zijn het Hbo'ers en academici en voor daarnaast hebben we nog zes ondersteunende medewerkers MBO'ers. En een ander deel is dat je lid bent van het MT, het management team van de afdeling PIF, dat is Personeel, Informatieontwikkeling en Facilitair en dan ben je mede verantwoordelijk voor het reilen en zeilen de afdeling. INTERVIEWER: Oké, ja helder. Dan komen we nu op het Ulrich model. Uitleg model. Ik vroeg me af hoe denkt u dat deze rollen aanwezig binnen de organisatie? Het is niet zo dat alle rollen bijvoorbeeld binnen de organisatie aanwezig dienen te zijn. RESPONDENT 3: Je hebt altijd wel als leidinggevende, die credible activist. Die zit er altijd wel sowieso in. Die blijf je houden. Dan denk ik dat die capability builder, dat dat op dit moment vooral de rol is. En ook nog wel een stukje HR innovator and integrator... INTERVIEWER: Ja precies er zijn ook wel een aantal rollen die met elkaar in verband staan. RESPONDENT 3: Ja maar als je zegt, waar ligt de nadruk op he. Dan zijn we wel vooral bezig met de capability builder. Waarin je ziet dat we vooral bekijken van goh, waar zit de individuele competentie nou en wat zijn onze organisatie doelstellingen en kunnen we die met elkaar verbinden. En de zeg maar de doelstelling en de visie en de missie is wel dat we een meer strategic positioner willen worden, maar daar moeten we ook wel eerlijk in zijn dat is eigenlijk nog een stap verder. We praten er wel over, we hebben vorig jaar bijvoorbeeld zelfs een training gedaan om voor wat is dat bijvoorbeeld strategische HRM, wat betekent dat nou voor ons en hoe kom je daar nou bij en ik ben daar zelf vanuit mijn adviseursrol wel mee bezig bij de afdeling	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i> <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability <i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda

ontwikkeling van IM, Informatie management. Die zit al een stukje verder om voor tactische en strategisch ontwikkelen. Dus ja capability builder is denk ik het meeste aanwezig.	
INTERVIEWER: Oké goed. Dan heb ik een aantal vragen over de verschillende rollen. Maar niet alle rollen komen dus voor. Ik denk dat de credible activist is nog wel redelijk bruikbaar. Hoe probeert u als leidinggevende een vertrouwensband te creëren met de medewerkers? RESPONDENT 3: een vertrouwensband. Eén door en dat is ook een van onze kernwaarden, door het vertrek vanuit het vertrouwen. Dat betekent dat in eerste instantie. In de gesprekken de ruimte geeft aan de medewerker en vooral van gaat van goh wat heb je nodig, waarmee kan ik je faciliteren. En ook niet gelijk of snel een oordeel hebben over hoe dingen gaan. Maar ook gewoon zeggen van nouja jij bent professional en ik geef je het vertrouwen en ik vertrouw er ook op dat als dingen niet zo lopen als dat ze moeten lopen dat je mij daarbij betreft. Geloofwaardigheid door wel uniform en transparant zijn in je handelen, dat je medewerkers zien van goh he het is niet willekeurig. Ook de medewerkers zoveel mogelijk te complementeren als dingen goed gaan, maar ook wel op een manier te spiegelen, waardoor ze vooruit kunnen komen en dat is moeilijk. Vind ik zelf ook moeilijk. Aanspreken is niet ons sterke punt in deze cultuur. Sowieso is aanspreken altijd heel moeilijk, maar in de gemeentecultuur is aanspreken is niet een sterk punt. En ja waardoor je dus door de vertrouwen en geloofwaardigheid en mensen positief beïnvloeden, zal je ze wel op een gegeven moment moeten aanspreken. Dan krijg je leereffect.	<i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating others Shaping HR profession
INTERVIEWER: zorgt dat dan ook gelijk voor meer betrokkenheid als je er wat beter op zit of strikter op zit. RESPONDENT 3: Ja, dat kan natuurlijk in het begin moeilijk zijn. Dat als je iemand aanspreekt van goh wat ik terug krijg is dat dingen toch niet helemaal gaan zoals ze we hadden afgesproken. Waar zit dat dan in? Dat kan in het begin confronterend zijn, dat kan op dat moment misschien juist een stukje verwijdering. Maar als je dan daar doorheen gaat, dan ontstaat ontwikkeling. Ja, dan zie je dat zo'n team of de medewerkers steeds meer betrokken worden. Dus dat is wel de kunst natuurlijk om het is natuurlijk, het aanspreken is niet voldoende, dus aanspreken en daarna afspreken wat je eraan gaat doen. En daarna toetsen of het ook gebeurd is. Dus dat is puur aanspreken en dan ontstaat die betrokkenheid. En zelfbewustzijn.	<i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others Improving through self-awareness
INTERVIEWER: Oké, dan heb ik nog twee vragen over de capability builder. Wat zijn volgens u de belangrijkste competenties van de organisatie? Is daar bijvoorbeeld de klantvriendelijkheid of service. RESPONDENT 3: Nee ja er zijn bij ons eigenlijk vier competenties. Volgens mij is dat naar de burger toe, vertrekken vanuit vertrouwen dan. Wat zijn die anderen ook alweer. We treden actief in contact met. Dat past ook bij de netwerkorganisatie, die we willen zijn. Daarnaast is er volgens mij ook eentje van ja we maken niet veel afspraken als het niet nodig is, dat is deels ook door regulering natuurlijk. Maar als we een afspraak maken, dan komen we die ook na. En nog een andere competentie. En wat daar heel erg in zit is dat de gemeente steeds meer vanuit een soort regie achtige gemeente. De maatschappij wil ondersteunen, maar wel vanuit gaat dat de burger steeds meer zelfredzaam is. Dus de participerende burger he. En dus die competenties die we dus vooral hebben is dat je de klantbehoeften van de burger steeds beter begrijpt en dan ondersteunt het de zelfredzaamheid. Dus niet overnemen als het niet nodig is, maar wel steunt dat de burger het zelf moet doen. Dus ja dat is wel een verandering.	<i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Aligning strategy, culture, practices and behavior Capitalizing organizational capability
INTERVIEWER: Oké, ja en hoe proberen jullie die competenties te waarborgen of te faciliteren?	<i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability
RESPONDENT 3: Uhm nou als je vanuit de HRM kant kijkt, we hebben natuurlijk ook	

een eigen opleidingsinstituut Nijmegen School, daarnaast heb je natuurlijk P&O adviseurs die binnen de afdeling zitten, meepraten en meedenken. En je hebt de beleidsafdeling. En er zijn ook gemeentelijke projecten bijvoorbeeld Urban Professional. Dat is een project waarin vooral de ambtenaren die direct contact hebben met de burgers geschoold worden. Dus hoe ga je daarmee om, hoe zorg ik er nou voor dat je, wat voor competenties heb je nodig. Daarnaast hebben we allemaal een inside profiel gehad. Ik weet niet of je dat kent, maar dat is een profiel waarin ook op basis van een cirkel met verschillende kleuren de medewerkers hun kernkwaliteiten in beeld hebben gebracht. En ook van dat is eigenlijk vergelijkbaar met waar zit je nou. Ben je bijvoorbeeld blauw, dan ben je iemand die heel erg van de structuur is. Rood is meer iemand die ja dominant is in de taak die heeft. En waar zitten je sterke en zwakke kanten. Dus op die manier proberen we collectief de organisatie te beïnvloeden. En daarnaast zie je ook binnen de afdelingen dat er opleidingsplannen die hier aangeboden worden zeg maar.	Aligning strategy, culture, practices and behavior Capitalizing organizational capability Creating meaningful work environment
INTERVIEWER: Oké, dat is een helder verhaal. Dan gaan we nu door naar het derde thema. Dat gaat met name over het begrip responsible leadership. Hoe definieert u responsible leadership? Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van het begrip? RESPONDENT 3: Responsible leadership, als ik dat vrij mag vertalen dan denk ik dat het een leidinggevende stijl is waarin je bewust bent van de effecten van het besluit dat je neemt, op korte en lange termijn en dat je daar ook je verantwoordelijkheid voor durft te nemen. Dus waarin je in je leiding geven, betekent het dat je elke keer over na denkt van goh welke interventies doe ik nu en wat doet dit voor nu en op de lange termijn. En welke interventies kan ik binnen het team doen, zodat dat daar zeg maar verder op ontwikkelt kan worden. Hoe kun je door je leidinggevende zeg maar doen besluiten en coaching en wat dan ook, zorgen dat de dienstverlening die we bieden, zorgen dat die sterk wordt naar de rest van de organisatie en dat ook wel elke keer terugblijkt van hoe is dat gegaan. Wat kan ik daaruit leren, feedbackmomenten, zelfreflectie.	<i>Responsible leader:</i> Definition Acting consistently Matching actions with principles and values Making decisions with respect to multiple stakeholders
INTERVIEWER: Oké, ja precies het rekening met de verschillende belanghebbenden is heel belangrijk en de vertrouwensband die je creëert om uiteindelijk tot een grotere waarde creatie te komen, zo zie ik het ook. En in hoeverre is responsible leadership belangrijk? RESPONDENT 3: Ja nou, we wat alweer een tijdje geleden is volgens mij. Soms worden hier dingen formeel en informeel vastgesteld dat we hier met situationeel leiderschap werken. Je ziet wel dat in zo'n grote organisatie als de gemeente Nijmegen, dat er continue wordt nagedacht, welke leidinggevende stijl, welke vorm van leiderschap past het best bij het aansturen van zo'n organisatie. Dus leiderschap op zich is een topic, maar dat gebeurt nog wel op heel veel verschillende manieren in deze organisatie.	<i>Responsible leader:</i> Definition
INTERVIEWER: Kunt u hier misschien een voorbeeld van geven? RESPONDENT 3: Kijk je hebt natuurlijk verschillende leidinggevers. Je hebt leidinggevers waar vanuit de inhoud leiding gegeven wordt. Daar soms door die inhoud gewoon meenemen en leidinggeven. Je hebt ook leidinggevers of mensen die binnen een afdeling leiding geven, die vanuit de filosofie dat leidinggevende helemaal niet van de inhoud hoeft te weten. Nee, de leidinggevende is juist bedoeld als vak apart dat die zorgt dat die professionals ondersteund. Daar zitten verschillende visies, daar zijn verschillende meningen over. Dan heb je mensen die van buiten komen, mensen die van binnen komen en dus daar zit een grote diversiteit aan leidinggevers en stijlen binnen deze organisatie. Dat is een. Twee de gemeente bestaat natuurlijk uit heel veel verschillende disciplines. Dus een leidinggevende van mensen die de hoveniers of de stratenmakers of toezicht die op straat lopen, die stuurt misschien op een andere manier of andere mensen aan, dan mensen die hier het beleid schrijven. Dus dat maakt het wel moeilijk om een soort of vorm van leiding, maar er zijn wel gremia, er zijn verschillende momenten waar alle	<i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Acting consistently

leidinggevend in managementontmoetingen worden uitgenodigd om over dit soort topics met elkaar te praten, over doen we dat. INTERVIEWER: Oké, ja en wat zijn de belangrijkste belanghebbenden van de organisatie? Ik denk dat dat waarschijnlijk burgers een grote rol spelen. RESPONDENT 3: Ja precies, je hebt natuurlijk de burgers. Daarnaast heb je ook en die noemen we toch wel apart, de ondernemers in de stad die zijn belangrijk, je hebt natuurlijk ook het bestuur, medewerkers, maar ook aanverwante organisaties. De gemeente die werkt in de regio met andere gemeenten. Je hebt nu net het werkbedrijf, dat zijn organisaties die voor een deel vanuit de gemeente komen, werkbedrijf Dukenburg. Daar zit het UWV in, deel van de gemeente en Breed zit daarin. Provincie natuurlijk. Het zijn allemaal stakeholders. INTERVIEWER: Oké, ja en hoe wordt het contact met de belangrijkste stakeholders onderhouden? Zijn daar bijvoorbeeld regelmatig gesprekken mee of..? RESPONDENT 3: Jaja, daar heb je natuurlijk verschillende vormen in. Je hebt het rechtstreekse contact, je moet een connectie hebben met de burger. Je hebt natuurlijk de politieke avonden, waarin we ook contact hebben met de burger, dan heb je contact met de ondernemers, maar er zijn verschillende netwerkbijeenkomsten, je hebt natuurlijk de vereniging van Nederlandse gemeenten. Dan is er ook steeds meer contact via de sociale media. De digitalisering die is hier natuurlijk ook steeds verder aan het uitbreiden, waardoor er ook veel sneller contact, dan op een andere manier van contact en dat er dus veel sneller kan worden geanticipeerd op vraag en behoeften. Dan heb je klantpanels, burgerpanels. Dus op allerlei manier is er contact. En natuurlijk ook fysiek contact. Zoals bijvoorbeeld dat je hier beneden hebt, samen met loket Balie burgerzaken... INTERVIEWER: Ja, de Stadswinkel RESPONDENT 3: Precies, de Stadswinkel en andere lokketten. Dat heb je natuurlijk. Ja, dus van alles. Van allerlei soorten middelen. INTERVIEWER: Oké, ja en hoe proberen de leidinggevend binnen de organisatie tijdens het maken van beslissingen rekening te houden met bijvoorbeeld de medewerkers van de organisatie? Of zijn ze eigenlijk vooral gefixeerd op wat de burger wil of de Raad? RESPONDENT 3: Nou dat is natuurlijk vanuit de P&O afdeling wat iets moeilijker te zeggen he. Maar dan zou je kunnen zeggen dat bijvoorbeeld bij P&O. Wij hebben dan een interne klant. Die en dan is de vraag van in hoeverre betrekken wij medewerkers bij bijvoorbeeld vragen vanuit onze interne klant. De besluiten daarop. We doen ook nog veel meer. Je hebt bepaalde besluitvorming die je gewoon centraal binnenkomt, vanuit de wetgeving of wat dan ook. Ja, dan neem je de medewerkers erin in mee.. INTERVIEWER: Die kunnen daar inderdaad niks aan doen.. RESPONDENT 3: Nee dan neem je ze erin mee. Maar als het gaat om het uitrollen of het implementeren van een bepaalde beleidslijnen dan nemen de medewerkers hier heel erg veel in mee, door bijvoorbeeld werkgroepen, door ze eerst van te voren conceptstukken te sturen, denktanken, van alles. Dus we zijn hier wel goed zijn in het mee laten participeren van medewerkers. Zelfs zo dat je soms denkt dat je soms gewoon een keer lekker vrij kan nemen. INTERVIEWER: En hoe proberen de leidinggevend problemen met stakeholders bijvoorbeeld medewerkers te identificeren, te herkennen of te op lossen? RESPONDENT 3: Nou verschillende manieren he. Door bijvoorbeeld de reguleren	<i>Responsible leader:</i> Building trustful relationship with multiple stakeholders Bringing together and interconnect with multiple stakeholders Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems
--	---

gesprekken met de klant. Dus daarom is dat feedback vragen he, is dat wel een belangrijk onderdeel, omdat het een leerproces is voor ons. Sommige afdelingen doen het een stuk beter dan andere afdelingen. Dus meer intern gericht dan naar anderen. Laatst hadden we training en dan zie je dat doen we naar elke training dan kun je zo'n evaluatieformulier invullen. Dat zie ik bij ons nog niet zo snel doen. Dus ja en daarnaast zijn er soms klantenpanels, die worden soms gebruikt. Daar krijgen we dan feedback van. Dus ja en medewerkers tevredenheidsonderzoeken die we een keer in de vier jaar ofzo. Dus zo hebben we verschillende instrumenten. Voor medewerkers, klanten of interne klanten en daarnaast hebben we ook nog een normale gesprekscyclus.	
INTERVIEWER: Oké, ja en doen jullie ook als er bijvoorbeeld conflicten zijn geweest, hoe proberen jullie die in de toekomst te voorkomen? Of hangt dat veelal samen met de dingen die u net vertelde?	<i>Responsible leader:</i> Foreseeing and resolving conflicts
RESPONDENT 3: Ja, ik heb een bijvoorbeeld laatst een groot cultuurtraject mede geleid. En dat had ook een aanleiding dat twee keer een medewerkers tevredenheidsonderzoek rood kleurde en dat betekent meestal niet goed. Ja, we proberen er uit te leren en ook met de medewerkers te bekijken van ja waar zit dat nou in. En ja we zijn wel een organisatie die wel sterk is het analyseren van problemen. We willen veel mensen betrokken omdat we het draagvlak heel belangrijk vinden om op een lerende manier conflicten op te lossen. Waar ons leerdoel vooral in zit is hoe zorg je dat als je iets geanalyseerd hebt dat je het ook kunt omzetten in, of implementeren in dat je het gaat veranderen. Want dat is heel vaak bij grote conflicten zeg maar, landelijke trajecten, waardoor het risico bestaat dat de waarde van de tafelbeheerder je weer inhaalt en dan ben je weer een beetje aan het evalueren wat je aan het doen bent. We zijn wel altijd in deze organisatie dat we conflicten niet vermijden. Dat we altijd goed het gesprek met elkaar aan gaan en analyseren wat er aan de hand is en daar een oplossing voor te vinden.	Identifying and solving problems
INTERVIEWER: Oké, helder. Dan komen we bij het laatste thema. De bijdrage of toekomstige bijdrage van responsible leadership. Op welke wijze denkt u dat responsible leadership beter gestimuleerd zou kunnen worden binnen de organisatie? Welke stappen kan de organisatie daar nog in maken?	<i>Future contribution responsible leadership</i>
RESPONDENT 3: Ja nou, de stappen zijn er zeker te maken. We hebben en dat komt wel mooi voort uit dat project wat ik vertelde over de Oversteek. Dat is ook toepasselijk op de leidinggevenden rollen. Ook eigenlijk een ook beetje wat er ontbreekt. Kijk, leidinggeven is niet echt iets wat je erbij doet. Je ziet dat sommige mensen, he kijk het slimste waren uit de klas en toen leidinggevende zijn geworden en dat leidinggeven is echt een vak apart. Dus dat is wel zeg maar een interventie want als je namelijk tijdelijk doet en je doet elke keer. Wat betekent dat. Want elke keer moet je als je door wil gaan, moet je je zelf bij het werk uitvinden en laten zien dat je over die competenties en resultaten beschikt. Dus daar zie je dat daar inderdaad er mee te maken van goh hoe zorgen we dat dat leidinggevende kapitaal, dat we dat vitaal houden en dat we dat collectief op een goed niveau..	<i>Future contribution responsible leadership</i>
INTERVIEWER: En hebben jullie daar al invulling aan gegeven.	<i>Future contribution responsible leadership</i>
RESPONDENT 3: Nou we zijn natuurlijk net begonnen met het Project de Oversteek en maar de ideeën vanaf 1 januari alle functies of alles wat resultaatgericht is wordt beschreven. En dat betekent dat leidinggevendens waarschijnlijk hun vaste functie komen te vervallen, dat is natuurlijk wel een omslag natuurlijk. Want er zijn natuurlijk leidinggevendens die hier al tien a twintig jaar leidinggevendens zijn en dan is het van het komende jaar is er nog en daarna dan moet opnieuw gaan solliciteren. Maar dat is wel een manier voor verjonging of ja er zijn natuurlijk weinig jonge mensen. Dus om het beter door stromen een beetje te stimuleren. Ja, en dan ook wel duidelijk te maken dat leidinggeven is toch een rol met specifieke competenties en verantwoordelijkheden. Dat kun je niet zomaar.	<i>Connection Ulrich's model</i>

INTERVIEWER: Nee precies, oké. Dan nog tot slot. Het koppelen van het Ulrich model aan responsible leadership. Wellicht een lastige vraag, maar ziet u bij bepaalde rollen van het Ulrich model een belangrijke rol weggelegd bij responsible leadership? Deze rollen hoeven het niet precies in te vullen, maar welke rollen hebben belangrijke aspecten van responsible leadership. RESPONDENT 3: Nou kijk, die strategic positioner is natuurlijk wel een hele mooie rol, want op dat moment ga je als leidinggevende verantwoordelijkheid dragen voor de koers die de organisatie gaat varen. Waardoor je als je dat doet ook een betere de interventies die je nu doet, kunt plaatsen ook voor de lange termijn. Dus als je verantwoordelijk moet dragen als leidinggevende zou je toch wel strategisch in ieder geval moeten kunnen handelen. Misschien mede de koersbepalen dat wordt natuurlijk op organisatie niveau gedaan. Maar dat je natuurlijk wat er ook staat dat je strategisch kunt denken in ieder geval. Dat je beseft dat jouw rol een onderdeel is van een groter speelveld en dat je op meerdere speelvelden kunt schakelen. Dat je integraal kunt denken. Dat betekent ook dat je over je eigen discipline heen kunt stappen he, want dan zie je al bijvoorbeeld bij de HR innovator and integrator dus dat je ook gebruik kunt maken van HR analytics met de big data en dat soort dingen. Dus die strategic positioner vind ik wel een belangrijke rol, waarin je in ieder geval je moet verder ontwikkelen in responsible leadership om dat beter te kunnen maken, want anders dan als je het heel erg afpelt. Dan zou je als je dat helemaal niet doet, dan zou je een soort voorman, voorvrouw hebben die echt alleen bezig zijn met de dagelijkse opleiding, met de planning, dagelijkse aansturen en het kijken naar ziekteverzuim en verlof en dat allemaal. Dat is de andere kant Dus een stukje strategic positioner is belangrijk. INTERVIEWER: Oké, en zijn er misschien nog dingen die niet in dit model zitten en volgens u toch erg belangrijk zijn voor de stimulatie van responsible leadership. Of zitten alle belangrijke elementen van responsible leadership er wel in volgens u. RESPONDENT 3: Ja, opzich wel. Ook dat talentontwikkeling is nu heel hot in onze organisatie. Wat er misschien nog wat nadrukkelijker in kan komen. Is het geluk van de medewerkers zelf. Laatste had ik een congres over een bepaald model van een ex-CEO van ING in België, die had het naar twintig jaar wel gezien en hij zei van ja er was daar een vorm waarvan je op basis van bonussen en ja daar zit ook heel veel angst in. Terwijl alle onderzoek, die wijzen uit dat als medewerkers gelukkig zijn dan zitten ze qua productiviteit op hun top. Daarnaast daalt het ziekteverzuim met 200% en toch is het op een of andere manier moeilijk om dat heel erg te sturen. En die kwam met vijf pijlers voor happywave.nl ofzo. En die vijf pijlers als je daar op stuurt, autonomie, relations dat elke medewerker behoefte heeft aan een goede relatie, mastery dus dat je ergens goed in bent, purpose dat je verbonden bent aan een doel en de laatste weet ik niet precies meer. Dat moet je dan maar even opzoeken. Dus dat als je dat koppelt aan een responsible leader. Dat hij zich verantwoordelijk voelt voor de werkdruk van de medewerkers. Dat is dan wel heel erg vanuit de organisatie gezien. Maar als je dan op lange termijn wilt oogsten. Dus als je die werkdruk, het werkplezier binnen de organisatie ook hoger krijgt, dan krijg je ook vanzelf meer winst ermee. Dus dat is het enige. INTERVIEWER: Oké, nou dat was eigenlijk het interview. We hebben genoeg kunnen bespreken. Hartelijk dank voor het interview. RESPONDENT 3: Geen probleem. Einde interview.	<i>and responsible leadership</i> <i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent <i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent Optimizing human capital <i>Responsible leader:</i> Definition
---	---

Interview 4: Respondent 4 [Employee VSA, Municipality of Nijmegen], date: 22/06/2016	Axial coding
INTERVIEWER: introductie onderzoek en interview.	

RESPONDENT 4: Duidelijke verhaal. INTERVIEWER: Wat is uw huidige functie en wat zijn de werkzaamheden die u hierbij doet? RESPONDENT 4: Mijn functie is nu, nou we hebben eigenlijk een algemene functie beschrijving gekregen. Maar het was adviseur kenniscentrum VSA. Dat houdt verschillende dingen in. Je kunt het heel breed zien. We hebben een Planon een systeem waar alle gegevens van Vastgoed worden bijgehouden en een van de dingen is van gebouwen die er nieuw bijkomen, die er af gaan, gegevens daarvan erin zetten en van de gebouwen die we al hebben actualiseren en bijhouden dat het ook goed erin staat in Planon. Huurovereenkomsten, asbestsituatie allemaal dat soort dingen. Wat ik daarnaast ook doe, is het adviseren of zelf opschrijven van voorstellen voor het College. Soms schrijf ik die zelf met input van anderen. Soms help ik ook anderen op het goed richting het College te komen en sommige dingen, het kan heel divers zijn. Bijvoorbeeld laatst nog een vraag gehad van dossiers die vernietigd kunnen worden, wil je even kijken binnen Vastgoed kijken van kunnen die dossiers wel weg. Of moeten ze toch nog wel langer bewaard worden. Maar het is hele brede informatie, ook niet alleen over Vastgoed, maar ook over de hele afdeling VSA, dus Sport en Accommodaties er ook nog bij. Ik weet niet of je er nu een beetje een beeld van hebt. INTERVIEWER: Nee, ja prima. Het is duidelijk. Wie is uw directe leidinggevende in dit verhaal? RESPONDENT 4: Als Manager VSA is de [REDACTED] mijn leidinggevende. Als bureauhoofd is de [REDACTED] mijn leidinggevende. En daar weer boven is het de heer [REDACTED], afdelingshoofd. Ja ja. INTERVIEWER: Oké ja duidelijk. Uitleg model. Mijn eerste vraag hierover gaat over welke rollen u herkent bij uw leidinggevendend? RESPONDENT 4: Eventjes kijken, dan weet ik nou niet of ik het over die of die heb, maar als ik het over de [REDACTED] heb dan. Ja, hij laat jou gewoon dingen doet van pfoe kan ik dat eigenlijk wel? Maar hij laat je proberen van kijk eens wat je er mee doen, hij denkt dat je dat kan. Waarvan ik zelf dan dacht van hm ik weet het niet. Maar echt zo van, probeer het maar en dan blijkt het ook wel dat je het dan gewoon wel kan. Hij laat je dingen uitvinden en proberen, hij geeft je de mogelijkheid om dingen te doen. Nou weet ik niet of dat. Welke van de twee of de capability builder of de HR innovator and integrator. INTERVIEWER: Ja precies, die twee overlappen hierin beide. RESPONDENT 4: Ja die kun je allebei wel een beetje meenemen. En dat zie je heel erg terug van hij geeft je de mogelijkheid en hij geeft je de kansen om dingen uit te vinden en te laten doen. INTERVIEWER: Oké en zijn er binnen de organisatie rollen die minder aanwezig zijn binnen de organisatie. Of denkt u dat alle rollen wel voorkomen binnen de organisatie. RESPONDENT 4: Hm ja ik denk het. Ja, sommige in mindere mate, bijvoorbeeld die van de technologie dat is natuurlijk binnen de gemeente natuurlijk wel en binnen Vastgoed ook. Welke systemen en dat moet je natuurlijk steeds weer verder ontwikkelen en kijken van ja. Dat speelt bij ons ook. Ja, het nieuwe systeem en de mogelijkheden daarvan gaan we ook weer verder uitbreiden. Dus ja dat speelt ook zeker hier. En dan ben ik even kwijt wat de Change Champion ook alweer over gaat.	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i> <i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Technology proponent:</i> Improving utility
--	--

INTERVIEWER: Die gaat over veranderingen en nieuwe... RESPONDENT 4: Ja nou we zijn met organisatieveranderingen bezig en goed dingen anders doen. Dat speelt zeker ook een belangrijke rol binnen de gemeente. Eigenlijk als ik dat zo zie alle rollen eigenlijk wel ja. INTERVIEWER: Oké, top! Dan komen we nu bij de vragen over de verschillende rollen. Het zijn een aantal specifieke kenmerken van de rollen en ik ben benieuwd hoe die binnen de organisatie volgens u te vinden zijn. Hoe probeert uw leidinggevende een soort vertrouwensband op te bouwen met bijvoorbeeld medewerkers of andere belanghebbenden van de organisatie? Bijvoorbeeld door in te spelen op de behoeften of ze op een positieve manier te beïnvloeden of.. RESPONDENT 4: Nou we hebben bijvoorbeeld binnen de gemeente verschillende bureaus, afdelingen moet ik dan beter zeggen. Bijvoorbeeld als we gebouwen hebben dan hebben we niet alleen VSA, maar ook het ontwikkelingsbedrijf waar wij dingen in beheer voor doen. Ja, daar voortdurend mee in contact blijven of leiden. De leidinggevende is daar heel geregeld daar te vinden met enkele medewerkers die daar ook echt veel mee te maken hebben, met die.. Dus op die manier in ieder geval met elkaar in contact blijven en proberen zo goed mogelijk dingen te regelen, zodat ze allebei tevreden zijn. Ook bij facilitaire zaken dat is het dienstgebouw waar we nu zitten, ja daar word ook, het ons gebouw van Vastgoed, maar de mensen van het dienstgebouw, die zitten erin alle ambtenaren. Dus dat moet ook goed lopen, dus daar moet hij ook in overleg mee gaan. Dus dat gebeurt dan wel met name door iemand anders, maar dan heeft hij wel met diegene geregeld contact. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En op welke manier probeert de leidinggevende betrokken te zijn met de belanghebbenden? Of heeft dat te maken met het contact? RESPONDENT 4: Ja ja, we hebben natuurlijk ook teamoverleg. Bilaterale, waarin we waar alles besproken kan worden eigenlijk ja er is niets wat niet besproken kan worden. INTERVIEWER: Oké, prima. En op welke wijze probeert de leidinggevende, dat gaat dan meer over de change champion. Hoe probeert hij betrokken te zijn bij het invoeren van nieuwe veranderingen? Of het doorvoeren van nieuwe ideeën? RESPONDENT 4: Nou jawel, dat denk ik toch wel. Maar dat is ook weer elke keer bij het overleg betrokken raken en blijven en met elkaar in overleg te blijven, zodat je weet wat er speelt en ook hoe je daar op in kan spelen. Zodat je van beide kanten jij wil iets en de ander wil iets en kijken hoe je daar dan bij elkaar kunt komen. Maar dat speelt wel. Een voorbeeld is een financieel systeem waar we nu mee bezig zijn. Van vernieuwen, hoe kunnen we daar beter informatie uit halen. Ja, dat is wel een heel belangrijk ding en daar hoort de leidinggevende ook wel in mee te denken en mee te beslissen hoe dat eruit gaat zien. INTERVIEWER: Ja ja, en hoe staat het met de technologie binnen jullie organisatie? Ik heb vernomen uit andere interviews dat het wellicht verouderd is of verbeterd zou kunnen worden. Hoe kijkt u daar zelf tegenaan? Denkt u dat de leidinggevende de technologie voldoende stimuleert? RESPONDENT 4: Ja, ik vind niet dat het verouderd is, maar je hebt altijd een systeem en dat kan altijd beter he. Ja, als je dan begint van ja we willen dit eruit halen, maar hoe gaan we dat dan doen? Dus je blijft continue eigenlijk bezig en daar is een leidinggevende wel bij betrokken. Niet dat hij bij elk overleg zit, maar hij moet, hij vraagt wel geregeld van en hoe staat het daar nou mee? En op die manier dan kijken van hoe dat dan verder komt. Dus hij blijft er wel bij betrokken, als het niet rechtstreeks is, dan in ieder geval dat hij het wel terug koppelt door te kijken, door wil krijgen hoe het er mee staat. En dat wil niet zeggen dat het nu verouderd is...	<i>Change champion:</i> Initiating change <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility <i>Change champion:</i> Initiating change Sustaining change <i>Technology proponent:</i> Improving utility Connecting people
--	---

INTERVIEWER: Nee ja... RESPONDENT 4: Maar met de mensen met voortschrijdend inzicht dat ze zeggen ik wil dit eruit of ik wil dit iets meer zien... INTERVIEWER: Het is misschien handiger dat... RESPONDENT 4: Ja, het is misschien handiger dat we inderdaad op een andere manier of ... En hoe kunnen we dat dan het beste mee omgaan. Ja ja INTERVIEWER: Oké, ja en deze vragen zijn iets meer specifiek over de capability builder. Het gaat dus over de competenties van de organisatie zeg maar. Wat denkt u dat de belangrijkste competenties van de gemeente Nijmegen zijn? Waar staat het bekend om? Bijvoorbeeld klantvriendelijkheid etc. RESPONDENT 4: Ja, daar was ik inderdaad net aan het denken. Ja, ik denk je werkt eigenlijk voor de mensen, voor de burgers. Voor de mensen die in Nijmegen wonen. Dus inderdaad klantvriendelijkheid en dat wil niet zeggen dat je daar in moet doorschieten, maar zoveel mogelijk klantgericht proberen te werken. Dat lijkt me wel een van de dingen die je moet doen als je hier binnen de gemeente werkt. INTERVIEWER: Oké, en zijn jullie bijvoorbeeld ook, dat is redelijk breed, qua samenwerking binnen de organisatie. RESPONDENT 4: Nou, dat zijn wel dingen die misschien beter zouden kunnen, communicatie. Ja, dat een van de dingen die wel wat vaak naar voren komt, van hadden we dat geweten dan hadden we dit kunnen doen. En dat is vooral onderling van ja het uitwisselen van informatie van ja waar is die mee bezig, waar is die mee bezig. Soms zijn ze namelijk misschien wel met hetzelfde bezig en ja het zou handig zijn en dat weten ze niet van elkaar. Dat kan beter. En dat is natuurlijk wel een grote organisatie he, 1200 man of 1500 man werken, dan is dat nou eenmaal lastig. Maar ik denk dat dat beter kan. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En hoe probeert uw leidinggevende die belangrijke competenties te waarborgen of te faciliteren? Doet hij daar iets extra's in? Bijvoorbeeld hamert hij heel erg opdat de klantvriendelijkheid goed moet zijn of? RESPONDENT 4: Nou, ik denk dat hij dat wel als vanzelfsprekend ziet, maar hij hamert er niet echt op van jullie moeten klantvriendelijker zijn of. Maar natuurlijk wil hij dat wel. Ja, ja ik ben nog even aan het denken of hij nog iets speciaals doet, maar er schiet me zo niet echt iets te binnen. INTERVIEWER: Ja nee oké, dat kan. En hoe stimuleert de leidinggevende dingen voor het lange termijn? Bijvoorbeeld talentontwikkeling? Hoe zit het met de teamwork of de communicatie tussen de verschillende medewerkers binnen de organisatie? Hoe probeert hij dat te stimuleren? RESPONDENT 4: In ieder geval door in teamoverleg dingen ter sprake te brengen of er dingen spelen. Dat in ieder geval. Tsja het is een lastige vraag. INTERVIEWER: Ja ik heb een aantal voorbeelden het gaat bijvoorbeeld over talentontwikkeling. RESPONDENT 4: Ja nou daar hebben we cursussen voor, die kun je altijd doen. Dat is sowieso een standaard ding dat je dat. Ik meen nog altijd dat je daar zelf mee bij de leidinggevende moet komen van goh ik wil eigenlijk die kant op. Dan is dat vaak prima als je bepaalde opleidingen of iets wil volgens. Als je als mens iets meer een bepaalde richting op wil gaan en je hebt er een bepaalde opleiding voor nodig, ja. Doen.	<i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability <i>Capability builder:</i> Aligning strategy, culture, practices and behavior <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability <i>HR innovator and integrator:</i> Shaping organization and communication practices <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent
---	---

INTERVIEWER: Ja, oké duidelijk. Tenslotte de laatste vragen over de strategic positioner. Heeft uw leidinggevende ook te maken met strategische keuzes binnen de organisatie? RESPONDENT 4: Ja nou bijvoorbeeld hoe gaan we met bepaalde gebouwen om. Hij is toch echt wel degene die vraagt van en wat gaan we daar mee doen? Dat zeker wel... INTERVIEWER: Oké, ja oké.. RESPONDENT 4: En van hoe gaan we met ons bureau verder? Of hoe gaan we daar als VSA mee om? Daarin speelt hij zeker een rol. INTERVIEWER: Oké, ja en ook bijvoorbeeld de Raad beslist wat er moet gebeuren? Hoe gaat hij om met de context? RESPONDENT 4: Hij is daar wel heel erg. Als er een voorstel is dan gaat dat eerst naar het College en vervolgens naar de Raad en dan. Hij is er wel heel erg kien op dat als er dingen ook besloten zijn. Ook hoe die later en dan ook gedaan wordt dat er is gezegd. En geen dingen doen die niet in het voorstel hebben gedaan. Dus niet zomaar dingen doen die niet uhm, als je iets anders wil, dat ook eerst terug naar het College of de Raad en dan pas weer verder. Of naar de wethouder als hij die bevoegdheid heeft. Dat kan natuurlijk ook. Maar niet zomaar dingen, daar is hij wel heel erg kien op. Dat dat goed gebeurd. INTERVIEWER: Oké, ja. En bijvoorbeeld het identificeren van klantbehoeften? Bijvoorbeeld ik had dan net een gesprek met de P&O die zei van de burger is heel belangrijk. Daar proberen we op in te spelen. Op welke wijze gaat de leidinggevende, ja hoe probeert hij de behoeften van de klant te identificeren of te vervullen zeg maar? RESPONDENT 4: We halen natuurlijk de wensen op. Al is het door enquêtes of bijvoorbeeld door het onderhoud van gebouwen. Van ja hoe vindt je dat de gemeente hier nu mee omgaat. En dan uitbested, maar hoe gaan we daar mee om en dat wil dan niet zeggen dat alles wat eruit komt dat je dat ook doet. Maar wel het terugkoppelen van dit kunnen we doen en dit kunnen we niet doen. Dus de goede communicatie hierover is dan ook weer van belang, dat je ja het goed doet. En ja je kan wel iets willen, maar het is altijd wel het afdelingshoofd of bureauhoofd, die daarin mee genomen moet worden. Het gaat natuurlijk niet zo maar natuurlijk. Maar dat proberen we natuurlijk wel zo te doen. INTERVIEWER: Oké, ja helder. Dan komen we nu bij het derde thema. Dat gaat vooral over responsible leadership. Heeft hier u zelf een gedachte over, wat dit precies inhoudt? RESPONDENT 4: Dat je leidinggeeft en dat je rekening houdt met ja veel factoren, niet alleen in dit gebouw of de burger, maar ook binnen de gemeente en dan binnen de gemeente weer met verschillende afdelingen. Ja, rekening houden met elkaar en voortdurend in overleg zijn met elkaar. Ik denk dat je dat een beetje als responsible kunt zien. INTERVIEWER: Ja ja, oké. En hoe is dat ongeacht de leidinggevend, maar hoe is dat binnen de gemeente. Hoe centraal staat dat binnen de gemeente? RESPONDENT 4: Hoe dat wordt toegepast hier? Of hoe dat hier gaat? INTERVIEWER: Ja precies, hoe dat hier gaat. Hoe dat wordt ervaren. RESPONDENT 4: Nou wat ik dus straks al zei. Die communicatie, dat zou wel fijn	<i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda <i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda <i>Strategic positioner:</i> Decoding customer expectations Interpreting business context <i>Responsible leader:</i> Definition <i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
---	---

zijn als dat veel beter of beter was. En ja qua elkaar aanspreken op dingen, dat zou.. Ja, in ieder geval bij ons zou dat meer kunnen. Als iets niet gaat zoals je het wil. Dan heb het er even over en niet achteraf. Dat je het er wel over hebt met anderen, maar niet met degene met waar het eigenlijk over gaat. Dat zou wel wat beter kunnen. Ja.. INTERVIEWER: Ja oké, en zijn er ook dingen die wel 'goed' gaan? Nu klinkt het misschien wel heel negatief, maar... RESPONDENT 4: Ja, meestal zeg je dan de negatievere dingen he. Ja, als ik zie van wat we voor elkaar krijgen met bepaalde dingen, dan vind ik dat we toch wel mooie dingen hier namens de gemeente. Dat die er zijn. Dat ja. Dat vind ik dan weer wel. INTERVIEWER: Ook bijvoorbeeld op de lange termijn? RESPONDENT 4: Ja ja. INTERVIEWER: Oké. Ja. Hier hebben we het deels al over gehad, maar dat komt omdat er tussen de credible activist en bepaalde aspecten van responsible leadership overeenkomsten te vinden zijn. Maar dit gaat er vooral over hoe het contact wordt onderhouden met de belangrijkste belanghebbenden? RESPONDENT 4: Ja dus bijvoorbeeld door overleg of enquêtes of gesprekken. INTERVIEWER: Ja precies, ja en hoe proberen de leidinggevenden binnen de organisatie bij het maken van beslissingen rekening te houden met bijvoorbeeld de klant of de medewerkers? Nou goed ze zijn verbonden aan de Raad, wat vanuit boven komt. RESPONDENT 4: Nou ja de Raad heeft ook adviesorganen aangesteld, bijvoorbeeld voor allochtonen of voor senioren en daar zitten allemaal mensen vanuit de Nijmegen in, die dan namens eigenlijk gewoon senioren hun inbreng kunnen geven of bijvoorbeeld van allochtonen die dan als groep bepaalde inbreng kunnen geven als er een bepaald item is waar ze iets van willen zeggen. Dat daar ook rekening mee gehouden wordt. Op die manier proberen we in ieder geval ook voor ons vanuit de afdeling. Daar zijn ook van allerlei overleg met mensen die in werkcentra zitten of bij sport, sportverenigingen. Er zijn diverse overleggen om te kijken van wat willen jullie en wat kan er. Er wordt niet zomaar een beslissing genomen. Er wordt altijd rekening gehouden met verenigingen en eigenaren, waar ook vertegenwoordigers van ons zitten die daar namens als we een pand hebben waar wat speelt. Waar in daar weer overlegd wordt van ja. Dus ja in verschillende vormen. INTERVIEWER: Ja waarin echt rekening gehouden wordt met de belanghebbenden. RESPONDENT 4: Ja er zijn echt verschillende vormen, waar men overlegd wordt en dat men daar op terug komt. En dus niet dat mensen worden meegenomen in ieder geval. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. En als er nou bijvoorbeeld problemen zijn tussen of met verschillende belanghebbenden. Hoe probeert de leidinggevende die problemen te identificeren, te herkennen en op te lossen? RESPONDENT 4: In eerste instantie dat hij in zo'n overleg waarin hij dat designaleerd heeft, in overleg gaat en dat er dan in het management team open over wordt gesproken van ja hoe gaan we daar mee om en hoe gaan we dat oplossen. En dan kan die andere dat weer teruggeven van ja we hebben het erover gehad en dit gaan we eraan doen.	<i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems <i>Responsible leader:</i> Foreseeing and resolving conflicts
---	---

INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. En zijn er ook als er conflicten zijn tussen bijvoorbeeld medewerkers of de medewerkers en de leidinggevende. Hoe probeert de leidinggevende dan te zorgen dat het in de toekomst niet meer gebeurt? RESPONDENT 4: Ja, er zijn geregeld momenten dat ze even met z'n tweeën even overleg hebben en het daar even over hebben. Ja INTERVIEWER: Oké ja prima. Dan het laatste thema. Dat gaat over de toekomstige bijdrage van responsible leadership binnen de organisatie. U zei bijvoorbeeld dat de communicatie wel wat beter kon. Zijn er nog andere dingen waardoor responsible leadership meer gestimuleerd kan worden? Of andere stappen te maken, zodat de band tussen de leidinggevend en belanghebbenden te verbeteren? RESPONDENT 4: Uhm, nou dat laatste is volgens mij wel goed. Dat hoeft niet verbeterd te worden, zoals ik het zie. Nou eens denken. Nee, er schiet me niet zo iets te binnen. INTERVIEWER: Oké, nee dat is goed. Dit is misschien een wat lastigere vraag. We hebben het net gehad over de verschillende rollen van het model. Dit probeer ik aan responsible leadership te koppelen. Denkt u dat er bepaalde rollen specifiek bij kunnen dragen aan responsible leadership aan de hand van belangrijke aspecten van de rollen. RESPONDENT 4: In ieder geval het creëren van een vertrouwensband dat vind ik sowieso. Dat hoort er echt zeker bij, want dat zorgt voor bijvoorbeeld meer betrokkenheid en motivatie en daardoor ook de overall performance van de organisatie. En ja ook wat ik al zei. Je de kansen geven om je ook dingen te doen en ook jezelf de verantwoordelijkheid geven. Natuurlijk wel tot een bepaalde hoogte natuurlijk, want je kunt natuurlijk niet alles zelf. Sommige dingen moeten gewoon in overleg met de manager. Maar dat vind ik ook heel prettig. Dat je de kans krijgt om het zelf uit te zoeken en dat je niet elke keer van en waar ben je en. Tuurlijk, dat moet wel, maar niet elke week dat je ja van hoe staat het ermee. Maar dat je ook de kans krijgt om dingen zelf te doen, jezelf te ontwikkelen. Dus dit en die vertrouwensband zijn heel belangrijk, want daar begint het volgens mij mee. Als die er is, dan durf je ook meer. Dan vind ik wel een hele belangrijke. INTERVIEWER: Oké, ja helder. Hebt u wellicht nog een extra toevoeging voor het model? Denkt u dat er nog een ander belangrijk aspect van responsible leadership ontbreekt of niet terug te vinden is in het model? RESPONDENT 4: Uhm, nou nee als ik dat zo zie. Dat strategische inderdaad en dat stimuleren. Ik geloof dat er wel alles in staat wat er bij zou moeten horen. Ja, dat denk ik wel. INTERVIEWER: Oké, nee duidelijk. Nou dat was het eigenlijk. Hartelijk dank voor het interview. RESPONDENT 4: Graag gedaan. Einde interview.	<i>Future contribution of responsible leadership</i> <i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Responsible leader: Building trustful relationship with multiple stakeholders</i> <i>Development Ulrich's model</i>
--	---

Interview 5: Respondent 5 [Founder and HR advisor, Youman HR], date: 24/06/2016	Axial coding
INTERVIEWER: introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 5: Nou laat ik bij het begin beginnen. Ik ben eerst begonnen met de studie voor docent drama. En op een blauwe maandag heb ik daar ook in lesgegeven. Daarna heb ik een jaar of vier, vijf voor verschillende uitzendbureaus	<i>Background respondent: Job description</i>

gewerkt, voornamelijk als inhoud intercedent. Als inhoud intercedent ben je niet alleen maar de Werving en Selectie van een bedrijf voor het flexibel personeel. Maar ook het verlengstuk van de HR afdeling. Je zit dan als uitzendbureau binnen het pand. Ik weet niet of je de inhouds constructie kent?	
INTERVIEWER: Ja ik ken het wel ja.	
RESPONDENT 5: Oké, ja je zit als intercedent zit je bij een bedrijf en doe je al het HR werk voor het flexibele personeel en soms ook voor het eigen personeel. Dat ligt er een beetje aan hoe nauw je verbonden bent. Dat vond ik erg leuk. Ik wilde graag verder in de HR en toen ben ik gaan solliciteren, maar met de werkervaring die ik had tijdens de crisis, waarin alle HR afdelingen werden afgestoten, lukte dat niet en kreeg ik altijd de afwijzing van je hebt geen opleiding. Dus toen ben ik de deeltijd opleiding HRM erachter aan gaan doen, die heb ik afgerond en tijdens die studie ben ik begonnen met m'n eigen bedrijf, Anqrepunt Personeelszaken. En daarvoor deed ik de personeelszaken voor de bedrijven die zelf geen HR afdelingen hadden vanuit de gedachte dat ik zelf heel graag personeelsadviseur zou willen zijn voor kleinere bedrijven, maar goed die hebben niet de macht om functionaris in te huren of in dienst te nemen. Dus toen dacht ik van nou dan kan ik het ook deeltijd doen. Dat ik dan daar vier uurtjes werk en daar vier uurtjes en dan heb ik m'n eigen bedrijf. Dat ging heel goed en zo goed dat ik wilde uitbreiden, maar dat is als ZZP'er best lastig, want op een gegeven moment moet je die overgang zien te overbruggen. Tegelijkertijd, ik had toen een goed contact met mijn concurrent, collega en die wilde ook graag uitbreiden en we kwamen bij elkaar en hebben besloten om te gaan fuseren. Dat heeft geresulteerd in Youman HR, wij zijn nu met drie man en hebben een dertig a veertigtal klanten, waarvoor wij soms wat meer, soms wat minder de HRM verzorgen. Soms zit het echt, het zit heel veel op echt HRM, het maken van dus HRM in de zin van operationeel HRM, maar administratieve gedeelte. Kom ik al een beetje op de rollen uit merk ik. Dus het maken van een contractje, het bijhouden van de dossiers en soms zit het wat meer in het strategische gedeelte, waarin je zegt van ja we gaan een loods overnemen, want we willen groeien of we willen samen gaan werken met een buitenlandse partner, hoe gaan we dit voor elkaar krijgen? En dan zit je gewoon met het MT of met een directeur om tafel van te sparren over niet alleen het personeel, maar ook van goh wat kost die loods dan, wat gaat die opleveren en etc. Waarin uiteindelijk het personeel wordt meegenomen.	<i>Background respondent:</i> Job description
INTERVIEWER: Oké, dat is heel interessant zeg. Wat leuk.	
RESPONDENT 5: Ja, het is zeker interessant. Ik heb het leukste beroep dat er is, want de ene dag zit ik iemand te bellen om te vragen hoe het met z'n verzuim gaat en de andere dag ben ik inderdaad bezig met de overname van een bedrijf in het buitenland. Haha.	<i>Background respondent:</i> Job description
INTERVIEWER: Oké ja duidelijk. Nou ik heb wel een vragenlijst gemaakt, maar ik denk dat het in deze situatie iets anders is in verband met het responsible leidinggeven. Aangezien ik tot nu toe bij andere bedrijven wel echt mensen van de HR afdeling heb ondervraagd en dat hier niet echt mogelijk is bijvoorbeeld. Dus de vragen zullen meer als leidraad in dit interview worden gebruikt.	
RESPONDENT 5: Ja prima, want ik geef wel leiding toevallig, maar dat is aan twee medewerkers en daar mag je dus niet echt een naam aan hangen, maar ik kom wel veel binnen bedrijven waar HRM toch veel in de lijn zit.	<i>Background respondent:</i> Job description
INTERVIEWER: Ja precies en daarom is dit interview heel interessant denk ik, omdat u er wel heel veel vanaf weet en het kunt toepassen op de verschillende bedrijven voor wie u werkt.	
RESPONDENT 5: Ja helder. Vindt je het prettig als ik een voorbeeld bedrijf pak of put uit al mijn klanten?	

INTERVIEWER: Ja precies, het is zeker niet zo dat ja een HR manager specifiek een bepaalde rol doet ofzo. Dat ze bijvoorbeeld ook meerdere rollen kunnen

Explanation Ulrich's HR competency model

vervullen en er is bijna altijd wel een rol die ongeveer overeenkomt, maar dat hoeft niet specifiek functie met rol te zijn. RESPONDENT 5: Nee nee, en dan zal het vaker voorkomen dat een Business Partner de strategic positioner is, omdat die veelal bezig is met het strategische beleid en niet zo vaak een medewerker. Als ik je goed begrijp is de vraag van hoe kom jij dit tegen in organisaties? INTERVIEWER: Ja precies en welke zijn specifiek te linken aan responsible leadership. RESPONDENT 5: Oké.. INTERVIEWER: Ja er zijn een aantal specifieke kenmerken van responsible leadership en die komen straks ook nog terug in het volgende thema. Maar goed.. RESPONDENT 5: Ja ja, veel bedrijven waar ik binnen kom, dat heeft ook met de aard van mijn werkzaamheden te maken, zitten in een transitiefase. Een transitiefase en ik weet niet per se een stapje hoger is, een stapje vooruit of in de breedte, maar altijd in ieder geval in een verandering. Voorbeelden te geven, een organisatie waar ik nu werk is in het model van Mintzberg, een kleine organisatie. Dus inderdaad directeur met daaronder alles. En die gaat steeds meer toe naar een machinebureaucratie, omdat ze gewoon te groot groeien en daar moeten gewoon mensen die vanonder die aansturen. Dat komt steeds meer macht te liggen bij, hoe heet hij nou. De niet de staf, maar, jawel de staf afdeling zeg maar. Controllers, maar ook ICT en ook daar komt steeds meer macht te liggen om die organisatie goed aan te sturen. Je merkt andere organisaties moeten steeds meer op klanten gericht omdat de markt aan het veranderen is. De markt krijgt meer macht, waardoor zij daar op in moeten spelen. Een andere organisatie probeert zich veel meer te professionaliseren in de zin van het leveren van kwaliteit. Met als doel hoe zeg je dat, klaar te zijn voor flexibele omstandigheden. Dus het wordt steeds, alles moet flexibeler, je hele organisatie. Daar moet je op in kunnen spelen. Daar door moeten...En je merkt dat dat voor personeel ongelofelijk moeilijk is, dat verandering, maar niet alleen voor personeel, ook voor de markt, ook voor nou voor iedereen en alles. En als je het dan hebt over responsible leadership, als je het dan hebt over de stakeholder waar jij het over had. Dan merk je dat iedereen als er verandering komt, gaat iedereen om zich heen kijken van help wat gebeurt er, ojee. Er gaat iets veranderen en dat kan goed gaan, maar dat kan ook heel slecht gaan. Dat merk je nu met de Brexit, dat iedereen zit te schrikken van ojee wat gaat er gebeuren? Ojee gaat alles instorten of blijft het hetzelfde? En ja iedereen weet van ja het zal wel slechter gaan, maar aan de andere kant, we krijgen niet direct morgen een wereldoorlog 3. Dat gaat echt niet gebeuren. Maar zo werkt dat in die organisaties ook. Kom ik terug op die rollen. Daarom is het belangrijk om iedereen mee te krijgen. En wil je dat goed doen, dan moet je op alle vlakken, zowel op strategisch, op tactisch, als operationeel niveau je zaken goed op orde hebben. En moet je leiderschap tonen wat inclusief is, je moet mensen erbij betrekken. De rollen uhm. Ik zie in ieder geval dat je die credible activist, die heb je nodig om mensen mee te krijgen. INTERVIEWER: Ja precies, dat hoor ik ook vaker. Daar zitten veel belangrijke aspecten van responsible leadership in. Die vertrouwensband is bijvoorbeeld heel belangrijk bij beide. Ja, ja... RESPONDENT 5: Een voorbeeldje, een klant waar ik nu net klaar ben met een project. Daar is heel erg veel onrust, omdat zij onlangs een grote transitie doorgemaakt hebben op strategisch niveau. Het hele management is uit zijn functie gehaald en het management van vijftien, ofja je had te directeur en daaronder vijftien teamleiders. Dat was het management, die vergaderden met ongeveer twintig man iedere week. Nou dan kun je voorstellen dat...Dus dat hebben ze omgegooid. Dit werkt echt niet. Dus nu is het een directeur en vier managers	<i>Experiences with Ulrich's model</i> <i>Responsible leader: Building a trustful relationship with multiple stakeholders Making decisions with respect to multiple stakeholders</i>
---	--

eronder en dat gaat aansturen. En dan kan er nog wel een teamleider zijn, maar die is niet strategisch verantwoordelijk. En dat heeft zoveel onrust, mensen voelen zich niet gehoord, mensen voelen.. eigenlijk verandert er voor hun niks. Mensen doen precies nog wat ze daarvoor ook deden. Ze voelen zich stuurloos, ze voelen zich ongehoord, ze voelen zich.. Daar waar het goed gaat. Daar zit er iemand op een leidinggevende positie, oké jongens we komen bij elkaar. Wat is er aan de hand? Ik bewaar het overzicht, maar ik wil jullie graag horen. Maar ik ga een koers uitstippelen van daar en daar gaan we naartoe. Dus die credible activist, die personeel over de gehele linie hoort. Dus niet alleen daar waar het gaat over verandering, maar ook over capability building op individueel niveau, maar ook over technologie van hoe gaan we en ik neem aan dat het niet alleen.. INTERVIEWER: Nee niet alleen over communicatie.. RESPONDENT 5: Nee precies, en ook niet alleen over een HR systeem, maar ook over inrichting gaat. INTERVIEWER: Ja dat klopt.. RESPONDENT 5: Dus ook organisatorische inrichting. Je hebt daar waar iemand zijn organisatie goed kan inrichten, op individueel niveau goed kan inrichten. Daar werkt het goed. Wat grappig. Ik vind het leuk om te zien. Want ik krijg gelijk een voorbeeld van iemand daar zat dus één van de managers die heel goed haar werk doet, waarvan ik toch wel het gevoel heb dat die, delen van al die rollen in zich heeft. INTERVIEWER: Ja precies dat is inderdaad ook, dat zie je ook vaker. Zoals Ulrich ook al aanmerkte, de rollen zijn allemaal met elkaar verbonden en het is echt niet zo dat één specifieke rol bij een iemand of functie past. RESPONDENT 5: Nee, nee. Die haar, ik ga in je mee als je zegt die middelste is heel belangrijk en die buitenste is heel belangrijk. En het zal ongetwijfeld zo zijn dat die binnenste vier dat die verbindend zijn. INTERVIEWER: Oké, nou goed helder. Dan heb ik wat vragen over die verschillende rollen die u net heeft aangewezen, die belangrijk zijn. Allereerst, de credible activist. Hoe proberen leidinggevend een vertrouwensband met de medewerkers te onderbouwen of op te bouwen? RESPONDENT 5: Ik neem gewoon een voorbeeld bedrijf steeds. INTERVIEWER: Ja, dat is goed. Hoe probeert hij dat te doen? Bijvoorbeeld door duidelijk of consistent te communiceren? Mensen positief te benaderen? Enzovoorts. RESPONDENT 5: Is de vraag wat die persoon anders doet dan anderen? INTERVIEWER: Nee, meer hoe hij dat probeert te doen binnen een bedrijf? RESPONDENT 5: Ja dat is wel heel erg verschillend. Ik denk dat er heel veel leidinggevend zeggen dat ze dit zijn en dit doen.. INTERVIEWER: Maar hoe ze dat in daadwerkelijk doen of invullen... RESPONDENT 5: Ja, hoe geef je er invulling aan en wat is goed? Ik neem even als voorbeeld een middelgrote klant waar ik het net over had, een middelgrote culturele instelling, waar dus inderdaad dat management omgegooid is. Alle vier/vijf MT leden geven leiding, direct aan medewerkers. Alle vijf zijn ze bezig met persoonlijk vertrouwen en geloofwaardigheid binnen de organisatie. De een doet dat beter dan de andere. Hij of zij weet anderen op een positieve manier te beïnvloeden. Staat	<i>Technology proponent:</i> Improving utility <i>Role of Ulrich's model in organization</i> <i>Responsible leader:</i> Acting consistently <i>Responsible leader:</i> Acting consistently <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others
--	--

hier in jouw beschrijving. Ik vind het heel lastig om daar antwoord op te geven, want wanneer doe je het goed. INTERVIEWER: Ja dat is inderdaad.. RESPONDENT 5: Wanneer bouw je inderdaad op een positieve manier? Wanneer weet op een positieve manier anderen te beïnvloeden? Dat kan door bijvoorbeeld dominant te zijn en duidelijk te zijn, door bijvoorbeeld te zeggen van jij doet dit, jij doet dat. En de ander doet dat door juist iedereen heel vrij te laten. En ik kan niet zeggen, dat de een goed is en de andere niet goed is. INTERVIEWER: Ja ik dacht al dat dat redelijk lastig zou gaan worden omdat het niet specifiek gericht is op een bepaalde leidinggevende van die doet dit en dit zo. RESPONDENT 5: Ik merk wel heel sterk dat iedereen zijn eigen manier erin heeft en dat de ene manier wel werkt en de andere minder goed werkt. Ik merk dat dat ook heel erg ligt aan wat voor soort personeel je hebt, waarbij lager opgeleid personeel vaak meer behoefte heeft aan duidelijkheid. Nouja nee aan duidelijkheid heeft iedereen behoefte trouwens. Maar aan direct leiderschap. Dus het geven van kleine taken, het afgebakende is veel kleiner en daar waar je wat hoger opgeleid personeel hebt. Die hebben vaak meer behoefte om de taakafbakening wat breder te maken en daarmee wat meer vrijheid te geven in hoe jij, wat voor taken je op je neemt en op welke manier je dat doet. En wat daarin goed is, dat weet ik niet. Dus dat over het hoe. Hoe een leidinggevende dat doet Ik denk dat er wel altijd een overeenkomst zit in dat mensen die rol op zich nemen. Daar waar mensen hier niet mee bezig zijn met het vertrouwen en geloofwaardigheid en het individueel met mensen bezig zijn, ja daar hoe zeg je dat, ja daar gebeurd het ook niet. Oké, dan is dat het antwoord. Een credible activist neemt die rol op zich, door aanwezig te zijn op de werkvloer en door taken af te bakenen en door hoe zeg je dat duidelijkheid te verschaffen over werkzaamheden. INTERVIEWER: Oké, ja dat is duidelijk. Dan hebben we die eigenlijk wel goed besproken. Oké, ik denk dat we dit helemaal anders moeten doen en ons niet helemaal vast moeten houden aan deze vragen. Misschien moeten we het wel gewoon doen op hoe de verschillende of de belangrijkste rollen een connectie hebben met responsible leadership volgens u. Nou weet je wat misschien is het beter om eerst de vragen over responsible leadership en de kenmerken daarvan te bespreken en daarna terug te komen op de verschillende rollen van het Ulrich model. RESPONDENT 5: Ja dat is misschien wel beter. Doe dat maar. INTERVIEWER: Oké, nou de eerste vraag is. Hoe definieert u zelf responsible leadership? Hebt u daar bepaalde punten van dit is belangrijk? RESPONDENT 5: Oké, ja ik denk dat responsible leadership een zekere mate van flexibiliteit behoeft. Als je door de geschiedenis heen kijkt, en naar het belang kijkt, dan was dat eerst het belang van de organisaties, winstmaximalisatie. En was er maar één stakeholder, dat was de aandeelhouder. Toen kwam er een stakeholder bij dat waren de medewerkers. Toen kwam er een stakeholder bij dat waren klanten. Toen kwam er een stakeholder bij dat was het milieu, bijvoorbeeld MVO komt erbij. Maar eigenlijk kun je dat geheel, kun je in het oneindige bijna doortrekken. En de hele wereld is eigenlijk stakeholder van jou bedrijf. Dat vereist een zeker mate van flexibiliteit van een leidinggevende. Dat die buiten zijn eigen grenzen kan kijken en kan overzien waar het grootste belang zit op welk moment. Als er een medewerkers zegt, als het gebouw in brand staat en er komt een medewerker die vraagt van mag ik een uurtje eerder naar huis toe gaan, dan neem ik aan dat je het belang ziet van nou je moet eerst maar even helpen met het brand blussen. Als er nog een muur schildert moet worden, maar iemand moet naar huis toe, omdat zijn kind waanzinnig ziek is. Dan neem ik aan dat je moet kijken van nou	<i>Credible activist:</i> Influencing and relating to others <i>Responsible leader:</i> Definition <i>Responsible leader:</i> Definition
--	---

dan is het kind het belangrijkste. En zo heb je dat met klanten, zo heb je dat met het milieu, zo heb je dat met alles. Dat je kunt overzien van waar zitten die belangen en wat is belangrijk op dit moment. En dat vereist een hele grote mate van flexibiliteit, dat je niet continue met één ding bezig bent, met het doel voor ogen van dat gaan we doen. Nee, dat je open staat voor verandering en ik denk dat dat echt heel belangrijk is. INTERVIEWER: Oké, ja helder. De volgende vraag is hoe erg responsible leadership binnen bedrijven echt speelt? RESPONDENT 5: Ja nou, dat begint wel echt steeds, ik merk dat echt heel erg. Dat het steeds belangrijker begint te worden en dat mensen daar mee worstelen. INTERVIEWER: Ja precies, waar ik dus al geweest ben daar zeiden ze ook van we weten niet precies wat het begrip is, maar indirect proberen we het wel, alleen ja op welke manier we het moeten doen dat is nog een beetje onduidelijk. RESPONDENT 5: Ja bedrijven worstelen heel erg. Alle bedrijven waar ik kom, worstelen met leiderschap. In zijn algemeenheid. Hoe krijg ik de juiste mensen op de juiste plek? En die flexibiliteit waar ik het over heb is niet heel erg doelbewust, daar zijn mensen niet mee bezig. En ja maar overal komen wel praktijk situaties voor waarin men zegt, ja maar dit had je met gezond verstand toch kunnen bedenken? Ik gaf dat voorbeeld van die brand. Je had toch met je gezond verstand kunnen bedenken dat dit logisch was? Dat gezond verstand was vroeger gewoon niet nodig. Als daar een enorme eikel van een leidinggevende zat en die vergrote de winst, die verdubbelde de winst, dat is toch prima? En dan kon de helft van het personeel ieder jaar rouleren, dat je een verloop had van had ik jou daar. Maar hij vergrote de winst, dus dat was toch prima? Dan kon het milieu naar de kloten gaan, hij maakte winst. En je merkt dat bedrijven worstelen met hoe krijg ik iemand die enerzijds de doelen van de aandeelhouder, wat nog steeds in veel gevallen de belangrijkste stakeholder is. Hoe krijg ik die zo hoog mogelijk, met een flinke dosis gezond verstand. En die vorm van misschien komt dat dadelijk nog terug. Je merkt dat veel bedrijven wel toe willen naar het betrekken van meer stakeholders, omdat ze voelen dat dat ergens in de lucht hangt en dat mensen dat belangrijk vinden en dat het belangrijk is. Aan de andere kant is die belangrijkste stakeholder nog steeds de aandeelhouder en die macht van de aandeelhouder is nog steeds heel erg groot en die verwacht niks anders dan meer winst. En als dat ten koste gaat van het milieu, of andere stakeholders dan so be it. En ook die aandeelhouder is wel wat aan het veranderen, maar dat gaat nog niet zo hard als zoals zovelen van ons willen doen geloven. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En hoe denkt u dat de leidinggevendenden het beste het contact met de stakeholders kan onderhouden? RESPONDENT 5: Nee ja ik snap hem. Ik denk dat je wel nog steeds in die, door de geschiedenis heen kunt kijken en de belangrijkste stakeholder dat blijft die aandeelhouder en daarna is toch vaak pas het personeel, de klant, nou is die klant ook wel heel erg verbonden met... INTERVIEWER: de aandeelhouders.. RESPONDENT 5: Ja en het personeel. Hoe zeg je dat? En dan komen externe factoren, milieu begint steeds belangrijker te worden. De maatschappij, nee wacht de omgeving, de directe omgeving. Dat merk ik bij heel veel bedrijven. Als ik hier bijvoorbeeld letterlijk om mij heen kijk, dan zie ik hier heel veel bedrijven die zich verenigt hebben in een netwerk. Bedrijventerrein Nijmegen Zuid, wat die ook proberen te doen is elkaar heel veel gunnen. Je merkt dat steeds meer, een Nijmegenaar voelt zich verbonden met Nijmegen en wil iets terug doen voor de stad, of voor je eigen wijk, of voor je eigen land, of voor je eigen.. Dat cirkeltje om het bedrijf heen is ook een hele belangrijke en begint ook steeds belangrijker te	<i>Responsible leadership:</i> Definition Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Acting consistently Matching actions with principles and values
---	---

worden. En de tweede vraag was hoe gaat een responsible leader daar mee om? Met al die stakeholders? INTERVIEWER: Nou ja, hoe onderhouden ze het beste contact met de verschillende stakeholders? Bijvoorbeeld met de medewerkers jaarlijkse gesprekken houden over hoe het gaat, dat ze met de aandeelhouders om de zoveel weken gaan praten, met de klant kijken wat de behoeften zijn... RESPONDENT 5: Ja, ik denk dat dat heel veel te maken heeft want het is vrij procedureel wat je nu zegt van oké ik ga een systeem opzetten, wat ervoor zorgt dat ik een responsible leader ben. Dus ik zorg dat ik twee keer per jaar dit doe, ik zorg dat ik drie keer per jaar dat doe, dat is altijd op de vierde maandag van de week etc. etc. Dan gebruiken we dit formulier, dat gaan we dan aanvinken. Maar ik denk juist dat het dat je die procedures mag gebruiken, maar het mag geen middel zijn. En dan heeft het vooral te maken met een open houding, het ontvankelijk zijn voor signalen en of dat.. en signalen kun je heel breed in de organisatie zijn, het ziekteverzuim is erg hoog, goh de kosten van ons bedrijfspannend zijn wel erg hoog, ik zie dat de winst terugloopt, ik zie dat het goed gaat met Nijmegen, ik zie dat dit. Van al die signalen, dus het eerste wat je in je moet hebben als responsible leader is een open houding. Het tweede is een nieuwsgierige blik. Dat klinkt echt heel basaal. Maar het lezen van een krant, het contact hebben met mensen, het regelmatig spreken van mensen, blik naar de buitenwereld. Hoe je zeg dat? Het bezoeken van netwerken. Dus alles wat bij die open houding hoort en dat hoeft je niet te kaderen van procedures van je moet minimaal bij twee werkgroepen zitten, je moet minimaal twee keer de krant lezen en dit doen. Dat heeft met de basishouding te maken, dat je een open houding hebt. Het tweede wat dan belangrijk is, is dat je er een filter op zet. Dus er komen dan. Je hebt een open houding er komen heel veel signalen binnen en dan zal je daar een filter voor moeten hebben van dit is belangrijk, hier moet iets mee en dit is iets minder belangrijk, want er komen een hoop signalen op je af als leidinggevende. Als je dat goed kunt ja dan is het omzetten van die signalen in het beleid of... INTERVIEWER: Ja ja oké. Dat heeft er dus eigenlijk mee te maken met het maken van beslissingen, dat komt eigenlijk overeen. En als er bijvoorbeeld problemen optreden tussen stakeholders of tussen de leidinggevende en stakeholders? Hoe denkt u dat dat het beste opgelost kan worden? RESPONDENT 5: Pfoe ja, ja dat is wel een hele goede vraag. Goh ja dat is een hele goede vraag, waar ik geen antwoord op kan geven. Of nouja waar ik wel antwoord op kan geven, maar waarvan ik niet weet of dat het goede antwoord is. Wat doet een goed leider als er belangconflict is tussen de verschillende stakeholders? INTERVIEWER: Of hoe probeert hij dat voortijdig te voorkomen. Zodat dat het in de toekomst voorkomen kan worden... RESPONDENT 5: Het laatste ding weet ik wel, is uiteindelijk knopen doorhakken. INTERVIEWER: Ja dat klinkt logisch. RESPONDENT 5: Je bent leidinggevende, je bent uiteindelijk verantwoordelijk. Althans dat hoeft niet altijd. Maar in bijna gevallen ben je als leidinggevende verantwoordelijk voor het resultaat. Dus zal je moet zeggen we gaan links of rechts of er komt een compromis van beide dingen. Dat kan ook. Maar je zult op de een of andere manier moeten zorgen dat de knoop wordt doorgehakt. En ja dat, maar hoe je daar tot komt... gloeiende gloeiende. INTERVIEWER: Misschien heeft u een voorbeeld van een bedrijf.. RESPONDENT 5: Ja inderdaad ik kan wel een voorbeeld geven. Daar zit ik precies	<i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders Definition <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems
---	---

mee in het hoofd. Een voorbeeld. Het samenvoegen van afdelingen, het uit elkaar trekken van en het herstructureren van afdelingen. Er was een afdeling X, met daarin een leidinggevende, secretaresse van die leidinggevende en daaronder medewerkers. Een aantal van dat soort afdelingen. Toen hebben ze op een gegeven moment gezegd van we doen al die operationele afdelingen en die leidinggevend en bij elkaar, die secretaresses die zijn nog steeds secretaresses ervan, maar die vallen niet meer onder die leidinggevend en. Nee, die vallen nu onder de afdeling Administratie, want die doen administratieve taken vooral en we hebben één administratieve afdeling die die dingen deed. Dat zorgde voor heel veel onrust, want iemand kon heel goed met zijn leidinggevende en die kreeg nu in een keer een nieuwe leidinggevende. Dat zorgde al voor veel stress en de leidinggevende van de administratieve afdeling is mijn voorbeeld. Een hele goed naar mijn mening, iemand die inclusief denkt, iemand die open staat voor invloeden van alle stakeholders, iemand die goed die filter kan maken, die goed met mensen kan praten. Communicatief sterk en ook goed de knopen kan doorhakken. Uiteindelijk is er in het MT besloten om al die administratieve medewerkers op één kamer te zetten. Maar die konden elkaar niet al te even goed luchten, daar komt bij dat die onrust er nog wel was van ik heb een nieuwe leidinggevende, nog meer onrust erbij. Op een gegeven moment heeft die leidinggevende gezegd van er waren wat problemen, want de ene wilde aan het raam zitten en de ander niet. Het is allemaal heel basaal he. De ene wilde dit. Nou dat was een grote knokpartij op die kamer, want die konden elkaar niet. En het waren ook allemaal vervelende mensen en weet ik veel. En die leidinggevende heeft uiteindelijk gewoon de knoop doorgehakt en we gaan kijken hoe we dat gaan doen. Jij wilt niet aan het raam, oké dan ga je daar zitten. Hup, we schuiven wat, iedereen levert wat in, iedereen krijgt er wat bij en dit is hoe we het doen. Zo komt het te staan. Knoop doorgehakt. Uiteindelijk is er iemand met een burn out naar huis toe gegaan. Dan kun je je dus afvragen van is dat dan een goede responsible leader. Ja nou er is iemand met een burn out naar huis gegaan. Een op de vijf gaat met een burn out naar huis. Nou 20% van je personeel, dat een burn out heeft dat vind ik best slecht. Nou een slechte leidinggevende, die schrijven we af. Aan de andere kant zou diegene geen burn out hebben gehad als dat niet was gebeurd? Zouden niet de anderen vier een burn out hebben gehad om anderen redenen? Dat is een beetje lastig om te zeggen. Zet ik het af. En wat waren de externe factoren? Ik vond maar dan gaat het om een mening, dat zij het heel goed heeft opgelost. Er moet iets komen, iets gebeuren en er moet een knoop worden doorgehakt. Ik heb gekeken naar alle factoren. Ik zit nu te praten in de vorm van die manager. Ik heb alle factoren meegenomen in overweging, gefilterd, ik heb gekeken naar het belang van de aandeelhouder, maar ook naar het belang van de medewerkers en van de hele situatie en dit is naar mijn mening de beste mening. Dus we doen het zo. INTERVIEWER: Nee precies, er kan nooit één perfecte oplossing zijn. RESPONDENT 5: Ja dat klopt, en dan is het zo lastig om te zeggen, wat is goed. INTERVIEWER: Ja precies en dat maakt het begrip responsible leadership ook lastig, want wanneer is iemand responsible. RESPONDENT 5: Ja, en daarom vind ik de vraag ook zo goed. Van ja wat doe je als er verschillende belangen zijn? INTERVIEWER: Ja, oké helder. Nou goed ik denk dat we het nu wel genoeg hebben gehad over responsible leadership. Dan gaan we nu naar de koppeling van de rollen met het begrip. We hebben het al over de credible activist gehad. Ik denk dat het wel lastig is, ook gezien de tijd, maar zou u misschien de belangrijkste rollen in verband kunnen brengen met responsible leadership? Of is dat een te lastige vraag? RESPONDENT 5: Nee, dat is niet lastig. Nee, ja ik vind het een model steeds leuker. Ik heb hem hier voor me en ik ben er naar aan het kijken en ik vind het een	Foreseeing and resolving conflicts <i>Responsible leader:</i> Foreseeing and resolving conflicts <i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple
--	---

ontzettend interessant model. Als ik er zo naar kijk, ik ken het te slecht om er een goede mening over de hebben, maar als ik het zo. Hoe zeg je dat? Vanuit mijn gevoel ik er iets over te moeten zeggen. Dan verwacht ik eerlijk gezegd, dat het een holistisch systeem is en dat je alles dus nodig hebt om goed leiding te geven. Waarbij de binnenste en de buitenste van essentieel belang zijn. Maar ook naar mijn mening voor zich spreken. Op individueel niveau moet je om goed leiding te willen geven, moet je met al je stakeholder kunnen overleggen. Moet je met al je stakeholders de dialoog kunnen aangaan en knopen kunnen doorhakken en je moet die drie dingen hebben: die open houding, die filter en knopen doorhakken. Die drie eigenschappen moet je kunnen hebben, zowel op individueel niveau als op strategisch niveau. Die middelste ring is wat lastiger. Waarbij ik de capability builder eerst moet lezen voordat ik er iets over ga zeggen. INTERVIEWER: Ja dat gaat met name over het omzetten van individuele capaciteiten naar competenties voor de organisatie. RESPONDENT 5: Ja daar wil ik toch nog even wat over zeggen. Ja de technology proponent en de change champion zie ik als zeer belangrijk. Waarbij de capability builder en de HR innovator and integrator, die zitten op het ontwikkelen van talent en de individuele capaciteiten in belangrijke competenties. Dus als ik het goed heb zitten die op het inzetten van je individueel kapitaal. Je medewerkers kapitaal, zowel talent als competenties. Ja, ik vind dat. Daar wil ik wel wat over zeggen. Dat ik dat heel vaak zie mis gaan, omdat competenties en talenten en het ontwikkelen ervan, met zoveel factoren te maken hebben. Dat je die niet één op één kunt veranderen en dat is wel wat HRM heel graag wil. HRM zegt van als ik het maar in een hokje kan plaatsen, dan kan ik het veranderen en dan is het goed. Ik zeg leiderschap, we gaan leiderschap ontwikkelen in onze organisatie. Het hokje leiderschap. Dan ga ik kijken, welke competenties horen er bij leiderschap dat is dit, dit, dit en dit. Daar maak ik een training voor. De training wordt gegeven en dan is alles goed. Dan hebben we ineens een perfecte organisatie. En de praktijk is gewoon heel erg veel weerbarstiger, omdat je nou eenmaal een eikel hebt en die blijft een eikel ook al heeft hij een cursus leiderschap gevolgd. En zo geldt het voor heel veel dingen. Een medewerker die niet wil of waar je absoluut, die je gewoon niet ligt of die niet lekker in de organisatie ligt. Daar kun je trainingen tegenaan gooien. Dat gaat niet werken. En ik ben heel erg sterk van mening. Dat betekent overigens niet dat je niet moet ontwikkelen en dat je niet bezig moet zijn met het ontwikkelen van talent en individuele capaciteiten veranderen. Maar je moet oppassen met het in hokjes willen plaatsen. Hoe moet het dan wel? Dat weet ik niet? Dat laat ik even in het midden. Ik hoop dat je daar van anderen dan wel een antwoord op krijgt. INTERVIEWER: Ja precies. We gaan het zien. Ik vind het een leerzaam interview.	stakeholders <i>Connection Ulrich's model and responsible leadership HR innovator and integrator:</i> Developing talent Optimizing human capital <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability
RESPONDENT 5: Ja ja en die technologie is wel in hokjes te plaatsen. En het veranderen van een organisatie is wel makkelijk in hokjes te plaatsen, veel makkelijker in hokjes te plaatsen. Daarom zie ik die als wezenlijker. Maar ik weet niet of dat zo is. INTERVIEWER: Oké, ja ik denk dat we een heel eind zijn. Tenslotte zijn er nog andere dingen aan het model toe te voegen zijn, die nu ontbreken in het model. Maar die toch voor u zeer belangrijke aspecten bevat voor responsible leadership? Of denkt u dat het model de belangrijkste aspecten wel bevat. RESPONDENT 5: Ja nou. Het model nou wat me gelijk al opviel is dat hij heel erg gericht is op beweging, veranderingen. Het gaat overal van als je het leest. Dan zijn het ook allemaal woorden die gebruikt worden die beweging in zich hebben. Even kijken. Het bouwen van vertrouwen, innovatie is ook verandering, aan verandering onderhevig. Het verbeteren van technologie. Het zit hem allemaal in het vooruit willen en niet in het behouden van het systeem. Dat viel me gelijk op. En dat zal ja, ongetwijfeld met. Hoe zeg je dat? Met nu te maken hebben. We zitten ook in een	<i>Development Ulrich's model</i>

collega van mij die is meer betrokken op de mensen hoe ze ook in hun dagelijks functioneren en de output zijn en aan te sturen. En ja in hoeverre deze rollen terugkomen. Dat vind ik moeilijk. Ik denk dat het zo'n beetje allemaal bij mij ligt en wat ik dan meteen. Ik denk dat ik wel probeer aandacht te geven aan verschillende invalshoeken. Ik denk dat alleen die technologische verbeteraar dat die erg achter blijft. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. RESPONDENT 6: Ja en ik vraag me ook een beetje af wat ermee te willen zou zijn bij een kleine organisatie als wij. Ik kan me voorstellen dat, ik heb natuurlijk ook met de Hoge school te maken die hebben veel medewerkers, dan worden de systemen wat belangrijker natuurlijk. Maar daar heb ik ook vaak het gevoel bij dat dat aardig doorslaat en dat systeem leidend worden en eerder in de weg zitten dan kwaliteit toevoegen. INTERVIEWER: Oké, dan weten we ook een beetje welke rol er ontbreken. Dan gaan we nu over naar belangrijke vragen over de verschillende genoemde rollen. Hoe probeert u als leidinggevende een soort van vertrouwensband te creëren met uw medewerkers? Probeert u dat bijvoorbeeld door duidelijk en consistent te handelen of in te spelen op de behoeften van de stakeholders of? RESPONDENT 6: Ja nou ik geloof heel erg in practice what you preach. Dus gewoon al zelf het goede voorbeeld geven, dat dat belangrijk is. Ik probeer ook heel erg in te spelen op inderdaad de wensen en behoeften van de mensen, die bij ons werken en ook daar ruimte voor te maken. Ook te communiceren dat met het talent ontwikkeling in de sport. Dat is onze core activiteit zou je kunnen zeggen. Maar we zijn er ook steeds duidelijk in dat de ontwikkeling van dat eigen talent van de mensen die voor ons werken, dat dat ook zeker zo belangrijk is dan alleen maar de output aan sport kant zeg maar. Dus dat is van belang. En dan wilde ik nog wat bij zeggen. Ja, ik denk dat het hierbij ook heel erg belangrijk is dat je feitelijk laat zien dat je staat voor wat je zegt. Dat geknutsel met die tijdelijke aanstellingen, dat is nu iemand die met zwangerschapsverlof gaat en die loopt net door nadat haar aanstelling beëindigd is. Maar we willen absoluut met haar verder. We willen haar in onze organisatie houden en door laten ontwikkelen. Dus ze moet nu van werkgever gaan wisselen. Ze wordt ergens anders ondergebracht. Net een andere opdracht, zodat die Wet Werk en Zekerheid niet in de weg zit. Nou, bleek gister in een gesprekje, dat ze bang was dat wij die nieuwe aanstelling pas in wilden laten gaan nadat haar, nadat haar periode van haar zwangerschap pas over was, want daarna wilde ze pas weer beginnen met werken. Nou en dan vind ik het heel belangrijk, dat ging over drie weken geloof ik of zo. Ik geloof dat zij als zij gewoon in dienst zou blijven bij waar ze nu zat dan zou ze op 26 januari weer beginnen geloof ik en haar contract loopt op 31 december af. Nou dan vind ik het echt ontzettend dom als je gaat zeggen nou we nemen je pas op 1 februari weer aan. Dus ook heel belangrijk naar die vertrouwensband toe van nou luister eens, wat er ook gebeurd. Ik wil niet dat jij er last van hebt dat we het zo achterlijk ingericht hebben met zijn allen. Jij krijgt gewoon een contract vanaf 1 januari en dat begin jij lekker pas op 26 januari te werken. Dus zo denk ik dat het heel belangrijk is om dat gewoon ook gewoon dan te zorgen dat je het ook zo regelt en niet die kleine winst te pakken door... INTERVIEWER: Ja precies die ene maand die maakt dan niet uit.. RESPONDENT 6: Nee, maar ook als het twee maanden zou zijn. Het gaat om het principe dan en zo bouw je denk ik vertrouwen op. INTERVIEWER: Ja oké, en zorgt dat dan ook voor een bepaalde betrokkenheid? RESPONDENT 6: Jazeker absoluut. Ik geloof daar veel meer in. We doen dat zelfs naar stagiaires. Er is niemand die kijkt hoelang je achter een bureau zit hier.	<i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others Shaping HR profession Earning trust and credibility <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility
---	---

heel moeilijk diploma daarvoor gaan halen in Engeland en die gaat dan zomaar twee dagdelen per mee bezig zijn op een aanstelling van 0,8, dus dat is heel fors maar we gaan het wel gewoon zo doen, want we vinden het gewoon wel heel belangrijk om die kennis in onze organisatie te hebben. Want daarmee blijven we ook gewoon voorop lopen. Ik zie bij sportbonden bijvoorbeeld dat die die behoeften veel minder hebben, maar die zijn ook primair verantwoordelijk voor die sportprogramma's. Je zit daar eigenlijk in een soort positie, waarin ze nooit hun bestaan moeten bewijzen zeg maar. En wij zijn secundair, aanvullend op die sportprogramma's dus wij moeten.. Ik heb het gevoel, wij vinden dat we steeds onze kwaliteiten en toegevoegde waarden moeten bewijzen en door voorop te blijven lopen op die kennisgebieden, lukt dat ook. Ik durf niet te voorspellen dat wij nu veel tijd kwijt zijn, omdat die nu met die cursus bezig is. Maar als hij dat diploma heeft, dus die competenties heeft en dat ook kan laten zien. Gaat die daar laten zien dat die in hartstikke veel programma's ingezet gaat worden en dat we het dubbel en dwars terug verdienen. Terwijl als we dat niet doen, blijven we niet leidend en ja ik bedoel.. Dat is ook een beetje het verhaal. Ik kwam dat laatst een keer op social media tegen van ja wat als al onze medewerkers die dure scholing gaan volgen en vervolgens gaan ze weg. Maar wat als ze het niet doen en ze blijven? Dus het is belangrijk dat we kundige mensen hebben en die een poosje bij ons weten te houden. En het werk wordt heel plat bij ons als we dat niet doen. Dus als we niet die expertise meenemen, dan zijn we dadelijk alleen sporters individuele begeleiding aan het geven van goh zo gaat je sportcarrière eruit zien en hoe gaat het thuis en hoe gaat het op school? En dan kun je wat interventies enzo doen, maar de goede mensen zullen dat misschien omdat ze sport leuk vinden en kinderen leuk vinden, die vinden dat misschien wel een jaar leuk of misschien wel twee, maar dan niet meer. Dus dan kun je er voor kiezen om kwalitatief veel minder goede mensen aan te nemen, die het waarschijnlijk veel langer leuk blijven vinden, maar ja dan lever je niet de kwaliteit die je wil. En de goede mensen die houdt je alleen maar langer bij ons door ze ontwikkelmogelijkheden te geven. Ik denk dat dat vanuit alle kanten nodig is om dat te doen.	Aligning strategy, culture, practices and behavior <i>HR innovator and integrator:</i> Driving performance Optimizing human capital
INTERVIEWER: Oké, ja inderdaad en op welke wijze proberen jullie dat te doen? Dus het ontwikkelen van talent en het menselijke kapitaal? RESPONDENT 6: Door ze zelf heel veel ruimte te geven daarin. Ja, nou ik geloof er niet in dat je daarin paden moet gaan uitstippelen en.. Ik denk dat dat eerder beperkend is dan.. En ja het is ook door mensen die autonomie te gunnen, gaan ze ook meer plezier in hun werk hebben. Ze weten zelf heel goed waar onze organisatie voor staat en wat onze meerjarendoelen zijn en ze zijn slim genoeg om daar ook aan te relateren en ja.. Ik zit hier nu zeven jaar en nog niemand is ooit met een belachelijk voorstel gekomen waar we als organisatie niks aan hadden. Dus ja. INTERVIEWER: Oké, ja dat is duidelijk. Dan als laatste de strategic positioner rol. Op welke wijze probeert u een strategie van de organisatie uit te stippelen op bijvoorbeeld het gebied van HR? RESPONDENT 6: Ja ik denk dat ik daar al net wat over heb gezegd he. Ik denk dat het heel belangrijk is dat wij dus in expertise en kennis op de verschillende vlakken die relevant zijn, bijvoorbeeld talentontwikkeling in sport. Dat we daarin voorop blijven lopen. Anders zijn we onze positie als organisatie kwijt en dat kunnen we alleen door onze mensen te ontwikkelen. Dus dat. Ik zit te denken strategic positioner daar zijn we verder ook naar de grote stakeholders heel erg mee bezig. En dat zijn de Hoge school van Arnhem en Nijmegen, waarin echt nadrukkelijk geldt. Die zijn heel erg van de kennis en toegepaste kennis. Dus daarin geldt het heel erg. Wat daar nog aan toegevoegd wordt, is dat we steeds ook een aantal stagiaires hebben, die we dezelfde kansen proberen te geven. Dan is een belangrijk partner NOC/NSF, die heel erg vinden dat ze zelf die kennis al wel hebben en ons eerder als uitvoerders zien. Dus daar ben ik regelmatig aan	<i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent Optimizing human capital <i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda Interpreting business context

het tellen om te zorgen dat we veel serieuzer worden genomen in die taak. Omdat ik dus voorzie, dat als we alleen maar gaan uitvoeren wat zij zeggen dat dat a voor het Nederlandse sportsysteem slecht is, want het leidt niet tot innovaties, dan blijf je stil staan. Als je er vanuit gaat dat er één partij is die de kennis in pacht heeft en de rest maar uit moet voeren, dat is natuurlijk geen goed model. Maar het zou onze positie richting de sportbonden en de eigenaars van de programma's waar we mee werken ook dus ondergraven, dan worden we alleen nog maar uitvoerder en dan kunnen ze net zo goed een andere uitvoerder kiezen zeg maar. Dus dat naar hun toe. En de provincie Gelderland is dan misschien wel de belangrijkste, in ieder geval financieel de belangrijkste voor ons. En die willen heel graag gevoed worden met hoe zit dat dan in sport? Die willen zeg maar hun kerntaken als provincie kunnen verbinden met sport en ze hebben zelf niet zoveel per se verstand van sport. Dus waar het gaat om excellent presteren, zoals ze dat in hun beleid noemen, leunen ze erg op ons als organisatie. Dat blijven ze alleen maar doen als wij kunnen bewijzen dat wij die kennis en expertise aan boord hebben. Dus na al die partners toe is het van belang denk ik.	Decoding customer expectations
INTERVIEWER: Oké, nou het derde thema gaat over responsible leadership. Ik heb in de introductie al een korte definitie gegeven van hoe ik responsible leadership in mijn onderzoek zie. Maar zou u ook kunnen beschrijven welke belangrijke aspecten u aan het begrip responsible leadership verbindt?	<i>Responsible leader:</i> Definition
RESPONDENT 6: Dan in HR termen he, dat gaat echt op die componenten he? Ja, ik zit te denken.. Die autonomie kwam net al aan de orde. Ik denk dat het belangrijk is... Ik zit naar de termen te zoeken. Ik ga er altijd vanuit dat mensen zich goed voelen in een organisatie, als ze redelijk autonoom kunnen werken, als ze gewaardeerd worden om wat ze doen, om hun expertise, kennis, inbreng. En er is nog een derde waar ik nu even niet op kan komen, maar dat zijn eigenlijk gewoon hele fundamentele waarden voor mensen om zich prettig te voelen in hun rol en wat voor organisatie dingen dan ook. Daar probeer ik heel erg vanuit te gaan en ik denk het vertrouwen, waar je net al over begon, dat dat heel belangrijk is en dat je dus niet alleen in beleid of, maar dat je het a voor moet leven en b ook na moet komen op het moment dat het aan de orde is.	Acting consistently
INTERVIEWER: Oké, heeft u daar misschien een voorbeeld van hoe dat binnen de organisatie gedaan wordt?	<i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders
RESPONDENT 6: Nou ik heb er denk ik net al twee gegeven, dat met zwangerschapsverlof. Ik vind niet dat iemand daar last van moet hebben. Ik vind dat iemand er op moet bouwen dat als wij zeggen van goh we willen een aantal jaren met je verder, dat daar niet door een of andere stomme regeling een gat in valt, waar zij dan het slachtoffer van wordt. En ik vind dus ook dat als je zegt dat mensen zich kunnen ontwikkelen op die expertisegerieden en zichzelf moeten kunnen ontwikkelen. Je daar ook de ruimte moet geven als dat nodig is. En ja ik denk dat als je dat laat zien en mensen vrijheid en autonomie en vertrouwen geeft, dat ze heel loyaal richting de organisatie zijn en dat is een stukje teamvorming, dat komt er dan bij. Dat hebben we ook heel erg vanuit de sport natuurlijk. Elkaar waarderen om de sterke punten in plaats van afzagen om de dingen waar je niet zo goed in bent. Nou als je dat soort processen op gang krijgt, dan gaan mensen heel erg hun best doen om niet alleen voor zichzelf en niet alleen de leider, maar veel meer nog voor de gemeenschappelijke doelen die je als team hebt. Dus dat proberen we ook heel erg.. Ik probeer mensen er ook structureel op aan te spreken op het moment dat ze anderen afvallen om zaken waar die ander niet zo goed in is. En probeer het altijd om te buigen naar van goh maar hij laat deze steekjes misschien vallen als je het ziet gebeuren en het zit wel in jouw kracht, pak het dan op en help hem ermee. En kijk eens waar die wel goed in is, waar jij misschien niet zo goed in bent. En dat weten we ook heel goed van elkaar. We hebben wel eens van die testen gedaan, action typing. Dat is een sportsysteem, maar dat is gebaseerd op Young volgens mij ofzo. Nou het gaat erom je hebt verschillende voorkeuren die mensen hebben. In hoeverre ze	Building a trustful relationship with multiple stakeholders
	Acting consistently

Decoding customer expectations

Responsible leader:
Definition

Acting consistently

Responsible leader:
Making decisions with respect to multiple stakeholders

Building a trustful relationship with multiple stakeholders

behoefte ze aangestuurd te worden en heel duidelijk te hebben wat hun taken zijn en misschien heel perfectionistisch zijn in de uitwerking. En in hoeverre ze juist veel meer behoefte hebben aan vrije invulling en verzaken. Dus het gaat om voorkeurs.. Het zijn zestien typen ofzo. Ze hebben in kaart laten brengen. Dus daar wordt ook regelmatig nog aan gerefereerd van ja ik snap dat jij dat verder uitgewerkt moet hebben, want jij hebt die lettercombinaties. Sommige mensen hebben dat van elkaar onthouden zelfs. INTERVIEWER: Pfoe zo hee, oké. Ja, u heeft net al een beetje verteld welke stakeholders echt belangrijk zijn voor de organisatie en hoe probeert u het contact met hen te onderhouden? RESPONDENT 6: Nou, noodgedwongen is dat en dat vinden we heel prettig, het is heel noodzakelijk omdat mensen gewoon gezamenlijk in dienst zijn met veel verschillende organisaties om ons heen. Dus ik denk dat wij duale aanstellingen hebben met de Hoge school, met sportservice Nijmegen, met sportbedrijf Arnhem, Acres Apeldoorn, ROC A12, Graafschap College. Dus met al die instellingen moet je, wordt je gewoon door de structuur gedwongen om regelmatig met elkaar om tafel te gaan en door te spreken van goh hoe gaat het met die functionaris en hoe gaat het met de taken die die heeft. INTERVIEWER: Oké, en bij het maken van bepaalde beslissingen, probeert u dan ook rekening te houden met de stakeholders, bijvoorbeeld met de behoeften van de medewerkers? RESPONDENT 6: Ja, ik denk dat zeg maar dat onze mensen ons belangrijkste kapitaal zijn. We huren een kantoor hier en ik geloof dat er op onze balans 2000 euro aan bezittingen, aan apparatuur ofzo staat. Voor de rest zijn de mensen het enige wat we hebben en de kennis die zij hebben en ontwikkelen. Dus wat ik net al aangaf, ik vind dat we goede mensen met de juiste competenties en dat ook laten ontwikkelen dat we die binnen hebben, dat dat net zo belangrijk is als output, want we kunnen alleen maar sturen op output aan de proceskant zeg maar, maar als onze mensen niet goed zijn, dan houdt dat heel snel op. Dus ik vind dat die ontwikkelkansen van die mensen net zo belangrijk zijn als het productieproces zeg maar. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. En als er nou bepaalde conflicten zijn tussen of met verschillende stakeholders, hoe probeert u dat dan als leidinggevende op te lossen of te herkennen? RESPONDENT 6: Tussen verschillende stakeholders of? INTERVIEWER: Ja of bijvoorbeeld tussen de leidinggevende en medewerkers of tussen medewerkers en...? RESPONDENT 6: Nou kijk, tussen die stakeholders.. Waar we eigenlijk continue in zitten is een soort van verschil van inzicht, of verschil van belangen of doelstellingen van NOC/NSF aan de ene kant, die gewoon top 10 medaille daarop sturen en opdrachten geven in het verlengde daarvan en de provincie die zegt van ja die prestaties die zijn allemaal leuk en aardig, fijn dat het gebeurd maar voor ons van belang dat jonge Gelderlanders zich goed kunnen ontwikkelen, ook in de sport. En welzijn is daarbij veel meer leidend dan een topsport prestatie. Dus daar zitten we eigenlijk de hele tijd een beetje tussenin en wij proberen die zaken zodanig te matchen, want kijk als je ze uitwerkt dan is er een heel groot gebied waar die twee overlappen en daar proberen we met name op in te spelen. Zo van ja we kunnen heel erg steeds de nadruk leggen op de verschillen die er zijn, maar er zit een heel groot stuk in waarin je gewoon kwalitatief goede sportprogramma's voor kinderen gaat ontwikkelen. Dat is goed voor hun ontwikkelkansen en hun welzijn en dat zal uiteindelijk ook toppers opleveren. En zo proberen we dat bij elkaar te brengen. Binnen de organisatie, ja daar hebben we niet zoveel	<i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Matching actions with principles and values <i>Responsible leader:</i> Foreseeing and resolving conflicts Identifying and solving problems Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
---	---

conflicten. Dat is natuurlijk makkelijk te zeggen natuurlijk. Nee, ik denk, wat ik net ook zei. We zijn heel erg met die teambuilding bezig. Dus ik denk zodra mensen dus beginnen over de steken die een ander laat vallen, dat wij eigenlijk.. Dan is er ook gewoon de kans om daarop in te spelen. Dat open met elkaar te bespreken, maar wel vanuit de insteek van ik wil je ermee helpen. Niet vanuit de insteek... INTERVIEWER: Ja precies en het dus in de toekomst te voorkomen en verder mee te helpen.. RESPONDENT 6: Ja precies en ik denk dat het ook scheelt dat we van elkaar weten dat hoe we in elkaar zitten. Hoe we denken, dat de een dus behoefte heeft aan heel veel structuur en de ander juist niet. Daarbij helpt het ook denk ik wat we in het begin toen we ermee begonnen. Toen dachten we dat het een groot probleem zou zijn dat mensen bij verschillende werkgevers in dienst zijn en dus ook verschillende, onder verschillende cao's vallen, ook andere salarissen hebben. Maar dat is het helemaal niet. Juist door als uitgangspunt te nemen dat iedereen verschillend is en dus ook verschillende kwaliteiten heeft, verschillende aanstellingen heeft, hebben we het vizier echt weten te krijgen op jij moet het werk doen. Dit zijn de afspraken die we daarover maken met elkaar en als je daar tevreden over bent, dan ga je het doen. Als je daar niet tevreden over bent, dan ga je iets anders doen en dan wensen we je daar heel veel succes mee. En zijn we blij als je zegt dat je je voor een stuk hebt kunnen ontwikkelen, maar elke vergelijking met anderen gaat eigenlijk niet op. Dus dat is wel heel prettig eigenlijk. Dus ik denk dat de neiging om als iedereen binnen één hoe noem je dat, gebouw ofzo zit, dat die neiging veel groter is om dat met elkaar te gaan vergelijken. Als je bij de HAN in dienst bent heb je een dertiende maand, als je bij sportbedrijf Arnhem zit heb je dat niet. Maar daar heb je wel weer andere voordelen. De mensen die bij onderwijs in dienst zijn die hebben eigenlijk ik geloof vier of vijf weken zomervakantie. Ja, dat staat op papier, maar wij kunnen als Topsport Gelderland niet drie of vier weken dicht zijn in de zomer. Maar de oplossing die we daarvoor verzonnen hebben, is we houden gewoon geen vakantiedagen bij. Laat ons maar weten wanneer je op vakantie bent en dan houdt de rest van de organisatie daar rekening mee. En ik heb nog nooit van iemand zitten tellen of die misschien wel te veel of te weinig vakantie neemt ofzo, maar er zijn ook nooit problemen mee. En er wordt hard gewerkt, maar mensen gaan ook echt voor... en dat is wel.. Kijk ik snap dat dat makkelijker is, als je het hebt over talentontwikkeling in de sport. Dus jonge mensen die het uiterste uit zichzelf willen halen in die sport en je zit met allemaal sportgekke mensen bij elkaar, dan is dat makkelijker dan wanneer je een knoopjesfabriek te runnen hebt en iedereen staat aan de lopende band. Maar ik denk wel dat je dit veel breder toe zou kunnen passen. Nou goed. Dat is behoorlijk innovatief denk ik. Geen vakantiedagen. INTERVIEWER: Ja, dat is inderdaad heel innovatief. Dat heb ik nog nergens echt gehoord. Nou goed. Ik heb nog een thema. Dat gaat over de toekomstige bijdrage van responsible leadership. Welke stappen zijn binnen de organisatie nog in te maken zijn met betrekking tot responsible leadership? Denkt u dat het nog beter gestimuleerd kan worden? RESPONDENT 6: Ja, dat vind ik moeilijk. Ongetwijfeld, maar ik denk wel dat we het nu zo proberen te doen, dat we het nu op een manier doen waar we in geloven. Dat kan in de uitvoering vast veel beter. Misschien zijn we wel te makkelijk in bepaalde dingen en zouden we er nog meer uit kunnen halen, maar als ik het echt praktisch moet maken vind ik het echt moeilijk. Dus ik denk ook dat de mensen blij zijn over de manier waarop het gaat bij ons. Als je een enquête onder de mensen zou houden, dat je ook heel tevreden geluiden zou horen. Ja, ik zou graag wat meer invloed hebben op de omgeving en de manier waarop je dingen in kunt richten. Maar dat is moeilijk. Ja, je zit wel gewoon in Nederland en je hebt wel te maken met een Hoge school die daar star in zit. Dus dat is niet anders, maar ik vraag me wel ook af.. Ik denk dat responsible leadership in een meer flexibel systeem, veel makkelijker vorm te geven zou zijn en ook op meer	<i>Responsible leader:</i> Foreseeing and resolving conflicts Bringing together multiple stakeholders Identifying and solving problems <i>Future contribution of responsible leadership</i>
--	---

plaatsen zeg maar pogingen gedaan zouden worden om dat goed in te vullen. En dat niet alleen op een administratieve manier goed in te vullen, want ik begrijp dat kwaliteit over het algemeen heel administratief wordt gedefinieerd, maar ik geloof daar zelf niet zo in. Ik heb daar inderdaad je hebt daar hele discussies over of mensen als ZZP of in loondienst. Ik snap het verschil niet. Ja, ik snap wel in de uitvoering het verschil, maar waarom is het nou niet mogelijk om het hele systeem anders in te richten en mensen te gaan betalen voor opdrachten. Daar kun je ook belasting over heffen denk ik. Uiteindelijk is dat wel heel erg bepalend voor de manier waarop we het ingericht hebben natuurlijk. Dat zou het veel makkelijker maken. Dat zou het ook veel makkelijker maken voor organisaties om zo met mensen om te gaan als dat ze inhoudelijk willen. Nu is het heel erg regel gestuurd. Ik moet iemand na twee jaar weer ontslaan. Dat doen ze dan ook echt he. Ik snap die hele Wet Werk en Zekerheid niet. Wat ik om me heen zie is alleen dat mensen daardoor veel eerder ontslagen worden. Ik zie niet gebeuren dat mensen daardoor eerder zekerheid krijgen. Ik zie andere gegevens die de minister dan in de krant laat zetten, of andere cijfers. Maar ik zie het om me heen niet en ja dat soort flauwekul heb je dan ook niet meer nodig. Want als je mensen vrijelijk opdrachten voor een bepaalde tijd kunt geven dan wordt het allemaal veel makkelijker volgens mij. Goed dat is niet zo en ik denk dus wel dat in dit soort systemen dat zo'n soort wet en dat soort regels ervoor zorgen dat responsible leadership veel lastiger wordt. Het zou voor mij veel makkelijker zijn om daarin mee te gaan en te zeggen van ja joh die twee jaar zitten erop, dus we nemen afscheid van elkaar, we gaan naar iemand anders. Ja, nou op die manier ontwikkel je geen mensen natuurlijk. Dus ja dan gaat die naar een andere werkgever toe. Dan verandert zijn opdracht een beetje en dan na twee jaar doen we dat weer. Nu hebben we een detacheringsbureau gevonden waarbij dat vier jaar kan. Dat zou een uitkomst kunnen zijn dat dadelijk heel veel mensen van onze mensen daar bij dat detacheringsbureau Sport Kader Nederland. Nou goed die mogen vier jaar in plaats van twee jaar. Dus daar kun je vier jaar mensen behouden. Ja, dan gaan we bijna alle mensen daar neerzetten en zijn die hele mooie netwerkorganisatie kwijt. Die ook veel kansen biedt aan mensen natuurlijk. Er zijn een heleboel mensen die bij ons begonnen zijn en vervolgens hebben kunnen door promoveren, nieuwe aanbiedingen hebben gekregen van de organisatie waar ze die duale aanstelling bij hadden. Die zijn via ons daar binnen gekomen en vervolgens groeien ze daar door. Nou dat vind ik prachtig om te zien. Dus ik hoop dat we het zo kunnen blijven doen.	<i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i>
INTERVIEWER: Ja inderdaad, dat zou mooi zijn. Nou dan de laatste vraag. De koppeling van responsible leadership en het Ulrich model. Ziet u belangrijke rollen terug binnen de definitie van responsible leadership? Dus denkt u dat een bepaalde rol of meerdere rollen belangrijk zijn voor responsible leadership? Of misschien allemaal..	<i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda Interpreting business context
RESPONDENT 6: Nou ja die technology proponent zie ik als iets minder belangrijk, maar misschien komt dat wel gewoon door mij persoonlijke belangstelling ofzo. Even kijken hoor. Je kunt eigenlijk zeggen van geen enkele dat het niet belangrijk is natuurlijk. Maar die strategic positioner is voor een organisatie als de onze wel heel erg van belang. Het is voor ons heel erg belangrijk om onze positie ten opzichte van onze belangrijkste stakeholders te behouden. Waar dat misschien voor een commercieel bedrijf misschien minder belangrijk is, want die kunnen gewoon op prijs concurreren bij wijze van spreken en daarmee hun positie pakken, moeten wij dat meer politiek opereren en daarom is die strategic positioner wel belangrijker geworden. Ja, die geloofwaardigheid en betrokkenheid, dus dat is de kern van het model. Die credible activist. Voor mijn gevoel zijn die capability builder en die HR innovator and integrator heel erg dicht bij elkaar. De change champion, ja we doen heel veel nieuwe dingen, maar die zijn vaak heel inhoudelijk. Dus ik geloof niet dat we heel veel aan het veranderen zijn op HR gebied de afgelopen vijf jaar. Het is eigenlijk wel een visie die we met bestuur en die eerste mensen die voor Topsport Gelderland samen ontwikkelt hebben en zo zijn we het verder gaan opbouwen. Dus in de benadering zit weinig	<i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility <i>Change champion:</i> Initiating change <i>Development Ulrich's</i>

verandering zeg maar. Terwijl het als geheel misschien wel heel innovatief is. INTERVIEWER: Oké, ja en buiten deze rollen om. Hebt u misschien nog een bepaalde rol die u misschien mist in dit model en u toch wel belangrijk lijkt? RESPONDENT 6: Nou misschien in kleinere, owja dat zit in de credible activist denk ik. In kleinere organisaties vindt het voorleven. Het goede voorbeeld ook in de praktijk brengen, maar ik denk dat je zo geloofwaardigheid en betrokkenheid en die band opbouwt. Maar dat zit eigenlijk in die credible activist. Maar voor de rest zou ik het zo niet weten anders. INTERVIEWER: Oké, dat is prima. Dat was mijn interview. Ik heb alle vragen met u kunnen doornemen. Hartelijk dank voor uw medewerking. RESPONDENT 6: Graag gedaan. Einde interview.	<i>model</i>
Interview 7: Respondent 7 [CFO and HR manager, 8vance], date: 01/07/2016	Axial coding
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 7: Oké, ja duidelijk. INTERVIEWER: Mooi. Dan gaan we nu naar het eerste onderdeel. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie en wat zijn de activiteiten die u daarbij doet? RESPONDENT 7: Ja we zijn een startup. Dus in principe zijn we een kleine organisatie. En die organisatie is gedeeltelijk zijn dat vaste medewerkers, gedeeltelijke zijn die freelancers of mensen die gewoon inhuren als ZZP'ers. Dus we hebben geen echte structuur, zoals grote bedrijven hebben. Dus iedereen rapporteert in principe aan iedereen. Er zijn geen jaargesprekken of wat dan ook. Nou goed als achtergrond heb ik meer ervaring in de typische Duitse structuur, zoals in Wacom waar ik vroeger werkte. Ik denk dat ik meer antwoorden kan geven over die tijd, omdat het toch heel anders is nu. Ja, want we zitten hier nu in een hele vroege fase en gaan nu net naar de markt. Een groot gedeelte van de mensen zijn gericht op productontwikkeling en de eerste die we er nu bij hebben die doet marketing. Maar we hebben niet zo'n grote structuur. Dus ik doe meer de administratieve dingen, maar zoveel administratieve dingen zijn er op dit moment ook niet. Dus meestal doe ik gewoon helpen bij het ontwerp en mensen aansturen. Ik ben officieel CFO en HR manager van 8vance. INTERVIEWER: Nou goed, duidelijk. Dan gaan we nu naar het volgende thema. Dat gaat over het Ulrich model. Uitleg model. Nou goed dat is het model. En dat wil ik dus gaan koppelen aan responsible leadership. Omdat er vanuit de literatuur naar voren is gekomen dat er wellicht een verband bestaat tussen beide. En ik ga dat binnen verschillende organisaties dus onderzoeken. Nou goed, mijn eerste vraag gaat over hoe de leidinggevenden binnen de organisatie bepaalde rollen van het model? RESPONDENT 7: Nou dat is zeker zo als ik hier kijk hoe dat hier zit. Dan worden deze rollen meestal tussen de CEO en mij gedeeld. Dus [REDACTED] heeft er een paar en ik heb er een paar. En misschien hebben we er ook beide een paar. En dan zie ik wel. En dan zie ik dat ik meer de rollen capability builder, HR innovator and integrator en de credible activist heb. Dus die, die en die. Maar dat heb je wel, dus dat heb je ook in zo'n organisatie terwijl je geen structuur hebt. Maar mensen hebben wel zie ik wel bepaalde rollen hebben. Dus in relatie met de strategische dingen is meer de CEO verantwoordelijk. En ik ben meer de mensen vertrouwen geven en die ik ook moet kijken, dit doen we allemaal, maar ook kijken naar waar kunnen we ze sturen en naartoe brengen. Dus dat is natuurlijk een	<i>Background respondent: Job description</i> <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i> <i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Credible activist: Earning trust and credibility</i>

ding. Kijk we bestaan nog niet zo lang, maar de mensen die binnen komen die hebben een bepaalde sterkte en in de behoeften moeten wij een beetje sturen, zodat ze kunnen groeien in de toekomst, waar wij als organisatie de vruchten van kunnen plukken. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Nou dan gaan we nu door naar een aantal vragen over de verschillende rollen van het model. Laten we maar beginnen met de credible activist. Hoe probeert u dan als leidinggevende een soort vertrouwensband op te bouwen met de medewerkers? Bijvoorbeeld door duidelijk en consistent te communiceren of mensen positief te beïnvloeden of in te spelen op de behoeften van de medewerkers? RESPONDENT 7: Ja hoe doe ik dat. Kijk vertrouwen zelf is iets, waar je, dat moet je gewoon in je hebben. Kijk ik weet niet of je dat weet, maar dat is dat sommige mensen snel vertrouwen geven en krijgen snel vertrouwen en sommige mensen hebben daar meer moeite mee. Ikzelf persoonlijk ben iemand die heel snel mensen vertrouwen geeft en dat ook terugkrijgt. Ik denk dat dat er vaak mee te maken heeft dat je dat vertrouwen moet geven. Dus als jij dingen gaat delegeren en mensen het vertrouwen geeft om dingen te doen, dan krijg je ook vaak vertrouwen terug. En dan krijg je een hele sterke band tussen mensen en dat is denk ik een belangrijk stuk. In het geheel heb ik zes verschillende met de dingen die je gaat doen. Dat het vaak erom gaat dat je mensen een bepaalde vrijheid te geven, vertrouwen te geven en dat ze dingen kunnen doen zoals ze dat willen, dus gewoon de doelen geven, en in principe ook wat ze moeten doen maar ook niet op taskniveau te zeggen oké dit dit dit, maar gewoon ook vrijer te laten. Dan zijn ze ook tevreden en dan vinden ze het ook nog leuk. En dat zie je vaak misgaan in vele bedrijven, waar ze het wel op task management doen. En ja vertrouwen niet gegeven word en dat is een belangrijk stuk. Als mensen geen vertrouwen krijgen, dan vinden ze het ook niet leuk. INTERVIEWER: Oké, ja precies. En zorgt dat ook voor meer betrokkenheid die vertrouwensband? Of hoe proberen jullie die betrokkenheid te creëren binnen de organisatie? RESPONDENT 7: Ja, ik vind het normaal dat dat gebeurt. Dus daar moet je niet echt veel aan doen. Hoe moet ik dat zeggen? Dus gewoon vrijheid geven dat ze dingen gaan doen en niet als het dan mis gaat dan moet je er nog steeds gewoon achter staan. Dus wat er vaak gebeurt in grote bedrijven is dat de baas gewoon als het mis gaat is het de medewerker en als het goed gaat is het de baas. Dat moet je natuurlijk helemaal niet doen. Je moet gewoon van ja er kan wel eens iets mis gaan en oké volgende keer beter. Ik ja denk dat het belangrijkste is om dat vertrouwen gewoon te geven. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. En de change champion dan. Als er bijvoorbeeld een verandering binnen het bedrijf moet worden gemaakt? Hoe probeert u dan mensen mee te krijgen? RESPONDENT 7: Ja ja, ik denk dat het belangrijk is dat je mensen de kans moet geven om invloed te nemen. Dus gewoon om mensen erbij te betrekken en niet direct te zeggen van nou zo moet het gebeuren. Ik denk wel dat jij leiding gevend de grote lijn moet vormgeven en gewoon ook ja de verandering moet sturen, maar niet op de manier dat je gewoon zegt wat er moet gebeuren. Maar dat de mensen een beetje het gevoel geven en ook de mogelijkheid geven dat ze zelf ook een stukje van de innovatie en verandering en de uitvoering ervan zijn. Dat creëert toch veel ja betrokkenheid bij de verandering. Dus als ze zelf een stuk van de organisatie zijn, van ik heb hier invloed op dan worden ze daar echt blij van. INTERVIEWER: Oké, ja en zit daar ook nog een verschil bij hoe u probeert te zorgen dat die veranderingen daadwerkelijk slagen? Of heeft het daar ook mee te maken?	<i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others Shaping HR profession Earning trust and credibility <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others <i>Change champion:</i> Initiating change Sustaining change <i>Change champion:</i>
--	--

RESPONDENT 7: Nee natuurlijk als veranderingen komen dan moet je natuurlijk ook goed positief ontvangen worden. Dus het moet ook voor de mensen duidelijk zijn dat het iets goeds is en dat het een goede organisatiestructuur is of proces en dat men er ook echt blij mee is dat die verandering is gedaan. Als het mis gaat, ja dan hangt er natuurlijk frustratie. INTERVIEWER: Oké, ja en als we dan kijken naar de capability builder. Die gaat over de capaciteiten omzetten in competenties van de organisatie. Wat zijn volgens u de belangrijkste competenties van de organisatie? Bijvoorbeeld service, klantvriendelijkheid, kwaliteit? RESPONDENT 7: Ja op dit moment is dat misschien nog lastig omdat we een nieuwe organisatie zijn. Dus we kunnen niet echt zeggen van hier is de organisatie echt goed in. We hebben nu in principe individuen die in zich allemaal sterktes hebben, maar nog niet echt in de organisatie. Dat is lastig om te bepalen. Dus wij moeten dat gewoon opbouwen en dan zal het zeker nog een jaartje duren dat we kunnen zeggen van ja hier zijn we goed in. Dat zijn echt onze sterke punten. Dat is nog een beetje vroeg moet ik zeggen. Dus we hebben denk ik goede mensen om mee te starten. We hebben ook een goede mix van jonge en oudere mensen. En zeker die combinatie van beide, waarbij je nu ziet dat we ouderen hebben met veel know how en die steeds nog innovatief zijn. En we hebben ook een paar jonge mensen die vaak net van de universiteit afkomen en die hebben daar goede kennis ontwikkelt voor de toekomst. En dan moeten we dan alles gezamenlijk nemen. We moeten ze dus nu leren om te groeien en dingen aan te nemen. Dus ik denk dat het goed is dat iedereen van elkaar leert. Dat ik ook van anderen leer voor de toekomst. Maar op dit moment denk ik dat de organisatie op zich.. INTERVIEWER: Oké, ja dus kennis is wel een van de competenties van de organisatie.. RESPONDENT 7: Ja ja maar de kennis die hebben we op dit moment dus niet in de organisatie, maar meer in de mensen zelf. Dus ik denk dat een sterkte van ons is dat we heel flexibel zijn. Dus nu dat we dingen doen, maar dat is ook nodig voor een kleine organisatie om flexibel te zijn, maar als er een ding moet gebeuren dat dan iedereen er naar toe gaat en dan gaan overleggen van we doen dit, we doen dat. Dus dat zie je ook een beetje in de job description, dus iedereen doet alles als dat nodig is. En dat is denk ik wel een sterk punt. INTERVIEWER: Ja oké, en hoe probeert u dan te zorgen dat die flexibiliteit gefaciliteerd of gewaarborgd wordt? RESPONDENT 7: Nou ja dat is gewoon. Dat moet zo zijn he. Maar dat is ook zo he. Dat mensen bieden zelf aan van dat moeten we gewoon doen he. INTERVIEWER: Oké, ja dat is duidelijk. Dan de laatste. Die HR innovator and integrator. RESPONDENT 7: Ja we moeten gewoon kijken dat die mensen die we hebben. Dus natuurlijk we gaan nu voor de toekomst plannen. Dus we hebben nu al voor de toekomst plannings en OD charts die een beetje in de toekomst kijken. En dan moeten we nu al een beetje kijken waar we bijvoorbeeld die mensen die we nu al hebben bijvoorbeeld in de toekomst gaan plaatsen in deze organisatie. En wat moet er gaan gebeuren dat ze daar naartoe kunnen groeien. Dus we moeten gewoon gaan kijken dus dan praat je over natuurlijk over dingen die over een, twee, drie jaar gaan gebeuren. En nu hebben we ook andere activiteiten. Dus we hebben nu recruitment en we krijgen nu ook een tak met objecten terugvinden voor verzekeraars op de markt en dan moeten we gewoon kijken. Daar naar de verschillende posities. Dus kijken of we iemand van de bestaande organisatie	Sustaining change <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Creating meaningful work environment <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability <i>HR innovator and integrator:</i> Optimizing human capital Shaping organization and communication practices
---	--

daar naar toe halen of dat we helemaal nieuwe mensen van buitenaf halen. Dat is nog iets wat je dagelijks moet doen he. Dus als je bepaald wat kunnen de mensen die je nu hebt. Dan ken je iedereen, dan weet je een beetje wat die wel en niet kan en dan doe je dat een beetje in je hoofd. Dan bestudeer je dat meestal een beetje en praat je met je collega's. Van kunnen we die niet misschien daarnaartoe halen en als het groter wordt dan krijg je dat volgens systemen. Dus dan verwateren de structuren een beetje. Dat hadden we bijvoorbeeld bij Wacom toen we nog 80 a 90 mensen hadden. Daar hadden we het nog steeds in ons hoofd, maar daarna hebben we echt structuren daarin gekregen. Dan wordt het wel moeilijk, want dan zit je niet meer in een meeting waarin je zegt. Van we hebben er nu een die dat kan doen en dan ga je daarover discussiëren wie dat kan doen. Dat kan daarna niet meer. Dan moet je echt kijken in het systeem of mensen gaan vragen.	
INTERVIEWER: Oké ja, en hoe proberen jullie het talent binnen de organisatie te ontwikkelen?	<i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent
RESPONDENT 7: Ja, het is gewoon het mensen coachen he. Dus iedereen krijgt een coaching gesprek. Ook een beetje wat ik zie dat er in de theorie wordt gesproken over coaching, maar dan zie je dat ze het over coaching niet eens zijn. Maar dat hebben wij helemaal niet nu. We houden wel gewoon gesprekken met ze over hoe wij dingen zien en wat er moet gebeuren. Zo hebben we met iedereen coaching gesprekken.	<i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent
INTERVIEWER: Oké ja en bepaalde cursussen of opleidingen?	
RESPONDENT 7: Dat doen wij bijna niet nee. Ik moet ook zeggen. Als ik naar het verleden kijk bij Wacom hebben we dat veel aangeboden. Maar ik was niet altijd bij met wat eruit kwam. Ik denk dat mensen meer hebben aan groeien als ze leren van hun collega's of van de hele organisatie hoe andere mensen dingen doen. En als mensen feedback krijgen. Feedback is wel heel belangrijk in het proces. Dat als dingen mis gaan te zeggen van ja oké. Waarom is het misgegaan en wat kunnen we of jij beter doen? Dus dat is een beetje hulp krijgen he. En natuurlijk is het belangrijk dat de mensen de vrijheid hebben om vragen te stellen. Dus wat je ook vaak ziet is dat mensen een beetje angstig zijn om gewoon de baas het te vragen of iemand te vragen. Dus je moet gewoon open zijn zodat mensen gewoon alles kunnen zeggen waar ze problemen mee hebben, gewoon geen moeite om dat te kunnen vragen.	Shaping organization and communication practices
INTERVIEWER: Oké, ja dat is duidelijk. Dan gaan we door naar het volgende thema. Dat gaat over responsible leadership. U gaf in het begin al aan dat u het begrip niet helemaal kende, maar zou u toch kunnen aangeven wat u de belangrijkste aspecten vindt van het begrip.	<i>Responsible leader:</i> Definition
RESPONDENT 7: Nou ik weet niet precies wat het betekent. Maar puur door te kijken naar het begrip zou ik zeggen dat je verantwoordelijkheid moet nemen voor wat jij doet en voor de organisatie en de mensen. Zo zou ik het zien. Dus responsibility pakken voor alles. Maar ik zie dat het ook belangrijk is dat dat niet alleen op het hoogste niveau verantwoordelijk moet zijn, maar op alle niveaus. Dus ook mensen helemaal beneden dat mensen gewoon verantwoordelijkheid pakken voor wat ze doen. Ook als het heel eenvoudig is dan moeten ze dat nog steeds doen.	
INTERVIEWER: Oké ja helder. En hoe is dat binnen jullie organisatie? Dus dat er rekening wordt gehouden met elkaar en de verschillende belangen van de klanten of?	<i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders
RESPONDENT 7: Ja ik denk dat het belangrijk is, dat hangt ook een beetje af van dat als je gewon goed begint. Dat als je mensen gewoon iets geeft, of een probleem geeft om op te lossen of een klant geeft die je de verantwoordelijkheid	Acting consistently

daarvoor geeft. Dan moeten mensen die ook gewoon pakken. Maar dat zie ik wel, dat gaat wel goed. Het hangt wel een beetje af van hoe het in het geheel de organisatie werkt. Wij proberen gewoon te werken met de verantwoordelijkheid voor een gedeelte te geven en daar moeten dan ook mensen zitten die zeggen ik neem dat ook en ik gebruik dat ook en dat is ook de beste manier dat ik dat kan. Het is een beetje een atmosfeer binnen het bedrijf en dat werkt. Maar als deze dingen zouden heel interessant zijn bij Wacom, want dat is helemaal veranderd qua leiderschap. Ik heb nog contact met oud collega's en het is daar helemaal veranderd in de afgelopen jaren. Nu gaat alles via een internationale lijn. Iedereen rapporteert nu vanuit Duitsland naar de CFO in de VS bijvoorbeeld. Dus het zou heel interessant zijn om te kijken hoe dat nu gaat en daar gaat een hele verandering in om nu. Want de mensen aan wie ze rapporteren zien ze natuurlijk niet, omdat die aan de andere kant van de wereld zit en alle systemen zijn anders bijvoorbeeld. En verantwoordelijkheid begint steeds meer een ding te worden, want niemand wil meer verantwoordelijkheid. Omdat als het goed gaat krijg je niks, maar als je de verantwoordelijkheid hebt en het gaat mis dan krijg je dat te horen. Dat is echt een ongelooflijk verschil. Dus in dit verhaal is dat heel interessant. Maar goed ja..	
INTERVIEWER: Oké, ja dat klinkt inderdaad heel interessant. Nou goed. Even terug naar de interviewvragen. Wat zijn de belangrijkste stakeholders van jullie organisatie?	<i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders
RESPONDENT 7: Ja de stakeholders die we nu hebben zijn natuurlijk de medewerkers en de investeerders, maar ook partners. We hebben een aantal partners of mensen die ons echt ondersteunen zonder dat we daar echt een relatie mee hebben. Bijvoorbeeld een eerste testklant. Die heeft er ongelooflijk veel tijd in gestopt om ons te helpen en te ondersteunen in de zin van feedback te geven, dingen beter te doen. Dat is zeker interessant. Dat is echt een grote groep, waar we echt mee samenwerken zonder dat het echt een relatie is. Financieel dat gaat wel goed, maar natuurlijk moet je ook iets teruggeven op een bepaald moment. Dus die zullen ook als stakeholders gezien kunnen worden. Klanten natuurlijk ook.	Building a trustful relationship with multiple stakeholders
INTERVIEWER: Oké ja en hoe wordt het contact onderhouden met de verschillende stakeholders? Bijvoorbeeld door gesprekken of?	<i>Responsible leader:</i> Building a trustful relationship with multiple stakeholders
RESPONDENT 7: Ja met name door gesprekken. Maar wat ik heel interessant vind is dat het heel anders is tussen Nederland en Duitsland. Hier in Nederland gaan veel mensen gewoon een kopje koffie met elkaar drinken. Zonder dat er iets aan de hand is, dat gebeurt gewoon zo. Dat zal je in Duitsland nooit zien. In Duitsland als daar geen doel is, dan is er ook geen gesprek. Daar praten ze niet zo maar met mensen van buiten. En dat is hier heel anders. Als je elkaar wil spreken dan ga je hier gewoon koffie drinken, zonder dat dat direct om business gaat.	
INTERVIEWER: Oké, ja en bij het maken van beslissingen door de leidinggevenden hoe wordt daarbij rekening gehouden met de belangen of behoeften van de werknemers of andere stakeholders? Of maken jullie de beslissing en moeten zij daar maar mee leven?	<i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders
RESPONDENT 7: Dat hangt er een beetje vanaf. Hier en daar beslissen wij dingen en dan vertellen wij het daarna iedereen. Maar met andere dingen moeten we het overleggen met de rest en vragen naar input. En moeten we dus iedereen betrekken.	
INTERVIEWER: Oké, ja en als er nou conflicten zijn tussen medewerkers onderling of medewerkers en klanten bijvoorbeeld, hoe probeert u dat dan op te lossen of te herkennen van hee hier gaat iets niet goed?	<i>Responsible leader:</i> Foreseeing and resolving conflicts
RESPONDENT 7: Ja eerst moet je het inderdaad eerst herkennen. Dan is het	

denk ik het beste, dat is natuurlijk een beetje afhankelijk, maar als het een medewerker is dan moet je toch ook kijken hoe je met hem kunt spreken of kunt coachen en hoe de oplossing het beste kan en of hij het zelf kan oplossen. En iemand daar ook verantwoordelijkheid in te geven. Dat zou de eerste stap zijn. Maar ik moet zeggen dat we dat nog niet zo vaak hebben gehad hoor dus dat er conflicten zijn. Zeker niet tussen de stakeholders, dus het is meer dat ik zie dat die stakeholders helemaal spreken met de CEO, ik denk wel maandelijks. Dus de CEO heeft veel contacten met de stakeholders, maar ik zie dus niet zo veel contact tussen onze medewerkers en de andere stakeholders. En zeker ook klanten. Maar de investeerders bijvoorbeeld die hebben vaak niet zoveel. Naast ons zit L., die vertegenwoordigd een van onze investeerders en die zie ik natuurlijk ook dat die met mensen praat hoor. Maar dat is gewoon privé dat zijn geen conflicten. Die hebben wij niet echt gehad. INTERVIEWER: Oké, ja en stel er zijn problemen. Hoe proberen jullie er dan voor te zorgen dat die problemen in de toekomst niet meer voorkomen, hebben jullie daar bepaalde richtlijnen voor? RESPONDENT 7: Ja nou het is natuurlijk altijd afhankelijk van waar komen die problemen vandaan? Is het een procesprobleem, een machine-technisch probleem, systeem probleem of is het gewoon een van de mensen die het niet met elkaar kan. Dan ja moeten er vooral gesprekken gevoerd worden, gecoacht worden en gezorgd worden dat het wel werkt. Als het een structureel probleem is dan moet je de structuur gewoon veranderen. Maar dat hebt natuurlijk voor de medewerkers. Maar als er echt een persoonlijk probleem is dan is dat moeilijk. Als twee mensen niet goed met elkaar kunnen, dat is echt lastig. Want je kunt dan gesprekken voeren met beiden, maar als er misschien echt niet gaat dan moet er een oplossing gevonden worden dat ze niet meer met elkaar werken. INTERVIEWER: Oké, tenslotte het laatste thema. Gaat vooral over de toekomst van responsible leadership. Welke stappen zouden er nog gemaakt kunnen worden binnen de organisatie? Of hoe zou het nog meer gestimuleerd kunnen worden? RESPONDENT 7: Ja, we moeten vooral nu groeien en gewoon aan elkaar blijven rapporteren. Want nu hebben we op dit moment niet echt een hiërarchie. Dus iedereen is gewoon ongeveer gelijk en we moeten gewoon kijken dat als we groeien dat we dan goede mensen gaan halen of in leadership positions gaan groeien die gewoon zelf ook gewoon zelf een goede management style hebben. En dat ze dan ook een beetje gaan leren hoe wij dat doen en die manier die wij hebben. Daar moet je gewoon de juiste mensen voor hebben. Het is een beetje zo als bij Wacom. Ik was medewerker nummer 24. En toen ik weg ging werkten er 130 mensen. En dan zie je wel dat je altijd probeert te kiezen voor een bepaald type mens. En zo dus dan zie je ook dat een organisatie groeit zoals men dat wil. Dus niet alleen door structuur, maar ook de cultuur moet passen in een bepaald type mens. En dat kan veranderen. Dus dat verandert, maar zeker in het begin, zeker in de tijd met [REDACTED]. Toen was dat ja wij hebben hetzelfde idee van hoe je die mensen moeten zijn en hoe dat leiderschap moet zijn. Dus dat gaat dan gewoon automatisch zonder daarover te praten. Dus dat is gewoon gebeurd. INTERVIEWER: Oké ja duidelijk. En dan tenslotte de relatie tussen responsible leadership en het Ulrich model. Welke rollen denkt u dat belangrijke aspecten in zich meedragen voor het goed uitvoeren van responsible leadership binnen een organisatie? Dat kunnen ze allemaal zijn, maar ook specifieke rollen die u als belangrijkste ziet. RESPONDENT 7: Dat is een lastige. Ik vind dit model wel erg interessant, want voor een organisatie is het belangrijk dat je alles hebt. Dus als daar ergens een gap is. Dus dat moet niet in een persoon zitten. Dat zie ik ook zo. Maar je moet een team hebben wat gewoon het bedrijf voert, wat al deze dingen heeft. Anders	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems <i>Future contribution responsible leadership</i> <i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Capability builder:</i>
---	---

gaat het mis. Een beetje zoals een ander model. Dat is een model buiten leadership of meer over groepsleadership. Daar zeggen ze gewoon ook je moet als een groep niet alleen mensen hebben die gelijk zijn, maar je moet... INTERVIEWER: Precies, ook tegen elkaar in kunnen gaan. RESPONDENT 7: Ja, ook gewoon het hele team moet een bepaald soort van competenties hebben en die moeten gewoon aansluiten. Je moet mensen hebben die innoverende en dus nieuwe dingen ondernemen, dan moet je mensen hebben die dingen kunnen verbeteren en dat zijn meestal .. en dan heb je nog andere mensen. Dus iedereen kan iets anders. Dat zie ik hier ook zo. Het is een iets ander model maar ja oké ik weet niet precies hoe dat met responsible leadership is. Nee, ja ik denk dat dat moeilijk te beantwoorden is. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Dan tenslotte zijn er nog toevoegingen nodig aan het model waarvan u denkt dat ze belangrijk zijn voor het model en nu niet binnen de rollen vallen. Ik zeg maar iets bijvoorbeeld dat deze rollen vooral gefixeerd zijn op verandering en verbetering. RESPONDENT 7: Ja, dat vind ik ook juist wel heel belangrijk, dat moet in een bedrijf gebeuren. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je positief om constant een positief verhaal te houden moet je ook hebben om succes te hebben. Een bedrijf dat herstructureert en mensen te verschuiven die hebben ook altijd moeite met een goede sfeer in het bedrijf te houden. Dus goed als je bedrijf kan groeien dan is dat goed. Dus daarnaast is.. Succes is belangrijk, maar je moet daarnaast ook wel gewoon goed zijn op jouw field. Je moet een goed product gaan creëren waar mensen ook echt blij mee zijn. En denken van wij verkopen iets wat echt goed is, ik verkoop iets dat ik echt interessant vind. Dat is ook belangrijk maar dat heeft niks te maken met deze rollen. Dit zijn meestal de soft facts en daarnaast moet je ook een goede hard facts hebben niet alleen vanuit de mensen maar ook moeten ze know how hebben dus hoe kan je leiderschap aangeven en hoe kan je dat verbeteren als je echt geen idee hebt hoe je dat moet doen. Dus die hard facts op persoonsniveau en organisatieniveau zijn ook heel belangrijk. INTERVIEWER: Oké, ja goed dat waren eigenlijk al mijn vragen. Hartelijk dank voor uw medewerking. RESPONDENT 7: Oké, graag gedaan. Einde interview.	Capitalizing organizational capability Change champion: Initiating change Development Ulrich's model
---	--

Interview 8: Respondent 8 [Employee, 8vance], date: 01/07/2016	Axial coding
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 8: Oké, ja helder. INTERVIEWER: Mooi. Dan gaan we nu naar het eerste thema. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie en wat zijn de activiteiten die u daarbij doet? RESPONDENT 8: Ik ben officieel Neural Developer en wat ik doe, ik doe de novale engine doe ik ontwikkelen en dan in samenwerking met een beetje van de klanten, maar ook met Han die eigenlijk ook de klantvertegenwoordiger is. Ook proberen te zorgen naar nieuwe technologieën en die in te zetten binnen het bedrijf om beter service te kunnen bieden aan de klanten. En daar zit dus ook een stukje algemene software functionering in. INTERVIEWER: Oké ja, duidelijk. En wie zijn uw directe leidinggevers binnen de	<i>Background respondent:</i> Job description

organisatie? RESPONDENT 8: Dat hangt er vanaf in welke vorm je dat bedoeld. Kijk, het is echt afhankelijk van welk stukje. Als het gaat op het stukje development, dan is A. mijn leidinggevende. Maar als het gaat om een stukje in het proces dan is de CEO mijn leidinggevende. En als het gaat om een stukje onderzoek, dan rouleert het heel erg wie de leidinggevende is. Dus er geen helemaal uitgekristalliseerde structuur. INTERVIEWER: Oké ja helder. Dan komen we bij het volgende thema. Dat gaat over het model van Ulrich. Uitleg van Ulrich model. Zou u kunnen aangeven welke rollen de leidinggevendenden van u vervullen? RESPONDENT 8: Doordat er dus geen vaste structuur is, is dat natuurlijk moeilijk. En ja, ik denk dat het een beetje het probleem is dat binnen de organisatie, zoals het vanuit mijn perspectief eruit ziet, bekleed iedereen toch wel een dusdanig groot deel van dat eigenlijk iedereen een stuk van alles in. Dus daarom kan ik je daar niet een eenduidig antwoord op geven van die heeft meer dit en die heeft meer dat. INTERVIEWER: Oké ja helder. En het is wel zo dat alle rollen binnen de organisatie aanwezig zijn? RESPONDENT 8: Een paar dingen worden maar heel licht aangetipt. Dat heeft misschien ook meer te maken met het feit dat het een start up is. Daarom zie ik niet heel veel terug van een change champion terug. Want ja de hele structuur is dynamisch en dan hoef je ook geen innovatie te doen, want het is in zichzelf veranderend. En verder kijk die capability builder is ook in beperktere mate aanwezig en is eigenlijk ook grotendeels samen met die HR innovator and integrator. Dus daar zit niet heel veel, ja zitten maar echt kleine deeltjes in. Maar ik denk dat bijna iedereen in de organisatie toch ook wel kijkt naar een stukje strategic positioner, daar wordt goed op gelet binnen het bedrijf. En die credible activist ik denk dat daar de meerderheid daarvan van de mensen zoals ze in het bedrijf zitten vervult daar wel een rol. Er zijn er maar een paar die daar niet zo op letten. INTERVIEWER: Oké, helder. Dan gaan we nu over naar de vragen over de rollen van het model. Niet allemaal zijn ze dus relevant, maar mijn eerste vraag is hoe probeert de leidinggevende een soort vertrouwensband te creëren met de medewerkers? RESPONDENT 8: Door op een persoonlijke manier te communiceren en zoveel mogelijk een open sfeer te creëren. Dus gewoon langslopen en even een babbeltje maken, small talk and that's it. INTERVIEWER: En zorgt dat dan ook voor meer betrokkenheid? RESPONDENT 8: Ja dat zorgt ook wel voor een stukje betrokkenheid. Ik weet niet of je bekend bent met de organisatorische structuur van de organisatie? INTERVIEWER: Ik heb daar net al wat dingen over gehoord, maar ik weet niet of je daar nog iets over kan vertellen? RESPONDENT 8: Nou je hebt natuurlijk dus het research stuk van het bedrijf dat bevindt zich hier in Venlo. Het merendeel van de development effort zit in Roemenië. In Roemenië wordt voornamelijk geleid even tussen haakjes, omdat het een projectsysteem is door iemand genaamd A.. En je ziet ook een duidelijk verschil tussen de wijze van communicatie. Nu heeft dat natuurlijk met de mensen te maken. Bijvoorbeeld hier, de mensen zijn wat communicatiever, wat opener, maar dat is ook een andere cultuur. Hier heb je dat gewoon, we zijn wat mondiger. En daar is dat anders, je houdt je maar gewoon stil en doet je werk. Ja ik denk wel dat dat toch wel een belangrijk stukje is. Hier is het gewoon zo dat ja er wordt gewoon zoveel mogelijk de boel open gehouden en vrij gecommuniceerd.	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i> <i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Change champion:</i> Initiating change <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility <i>Credible activist:</i> Influencing and relating to others Shaping HR profession
--	---

INTERVIEWER: Oké, ja en als we dan kijken naar bijvoorbeeld de technology proponent. Hoe wordt de technologie door de leidinggevenden binnen de organisatie gestimuleerd? RESPONDENT 8: Communicatietechnologie neem ik aan? Nou we hebben binnen de organisatie sowieso een WhatsApp groep. Dat werkt vrij handig voor het snel laten weten van dingen. Verder is niet iedereen binnen de organisatie actief op social media. Mensen hebben bijvoorbeeld geen facebook. Ikzelf bijvoorbeeld ook niet. Dat wordt dan dus moeilijk maar bijvoorbeeld C. die is continue bezig met het communiceren van en ga zo maar door. Dus heel vaak is zij een beetje de communicatietool vanuit het management.	<i>Technology proponent:</i> Leveraging social media tools Connecting people
INTERVIEWER: Oké, ja helder. En als we dan kijken naar de capability builder. u had al een beetje aangegeven dat dat redelijk overeen komt met de HR innovator and integrator. Maar wat zijn volgens uw de belangrijkste competenties van de organisatie? Dat kan bijvoorbeeld heel breed zijn de klantvriendelijkheid, maar dat zou binnen deze organisatie iets ingewikkelder liggen. Maar dat kan ook bijvoorbeeld de kennis zijn of deskundigheid. RESPONDENT 8: Nou ik denk dat de kracht van het bedrijf dat zit hem vooral in de core value wat wij ook op de site zetten van wij gebruiken techniek en we hebben de focus op techniek om ondoorzichtige markten doorzicht maken ofwel inzichtelijk te maken. En daardoor zetten we wat zwaarder in op techniek dan op de klantcommunicatie. Al is die laatste wel aanzienlijk aan het groeien vooral in de laatste paar weken. Maar dat heeft wederom ook te maken met de groei van het bedrijf. Want de techniek moest eerst goed zijn en daarna kun je het pas verkopen. En in die zin denk ik dat het misschien nog wel wat vroeg is om zo te stellen dat het zo in elkaar blijft zitten.	<i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Aligning strategy, culture, practices and behavior
INTERVIEWER: Oké, ja helder. En hoe probeert uw leidinggevende die competenties te waarborgen of te faciliteren? RESPONDENT 8: Kun je iets specifieker zijn? INTERVIEWER: Nou bijvoorbeeld door checklists te maken van oké dan en dan moet het zo en zo gedaan worden. Maar het kan ook bijvoorbeeld door af en toe te vragen van hoe zit het met dit, hoe zit het met dat? RESPONDENT 8: Nou er wordt wel gevraagd maar het is meer vragen naar hoe zit het met bepaalde technische mogelijkheden, hoe zit het überhaupt met bepaalde mogelijkheden. Vooral product gerelateerd. Waarbij de oplossing eigenlijk over wordt gelaten aan het team, wat op zijn beurt natuurlijk een stuk vertrouwen genereert.	<i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability
INTERVIEWER: Oké, en als je dan kijkt naar de HR innovator and integrator. Zijn er binnen de organisatie manieren om talent te ontwikkelen of door middel van bijvoorbeeld cursussen of opleidingen? En hoe probeert de leidinggevende daarin te sturen of bijvoorbeeld de communicatie te verbeteren? RESPONDENT 8: Nou op dit moment is het bedrijf daar eigenlijk nog te klein voor. Zelf doe ik naast mijn werk hier ook nog een studie een masteropleiding en het bedrijf heeft nog niet de faciliteiten om daarin te ondersteunen. Ik krijg wel de ruimte om dergelijk iets te ondernemen en ik denk dat dat ook het enige is wat te verwachten is. Ja, en dat is het eigenlijk zo'n beetje.	<i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent
INTERVIEWER: Oké, dan als laatste over de strategic positioner. Hoe proberen de leidinggevenden op de hoogte te blijven van de strategische verschuivingen binnen de markt of om te gaan met bijvoorbeeld politieke wetgeving ofwel de omgeving? RESPONDENT 8: Nou we hebben een aantal workshops gehad met klanten. Wat	<i>Strategic positioner:</i> Decoding customer

ook belangrijk is dat we nog heel erg op feedback gericht zijn. Dus worden er op dit moment, worden er testen gedaan en wordt er gekeken naar wat vinden mensen er nou van. Maar het is ook heel erg gekeken naar de techniek en het is ook heel erg de vraag van hoe gaan we het nu nog inzichtelijker maken. Het is een heel creatief proces en dat is moeilijk te sturen. We zijn volgens mij niet op een terrein waar heel erg veel verschuivingen plaatsvinden. De markt waar we nu in zitten. Bijvoorbeeld van HR en keuzemarkt. Het zijn markten die al jaren hetzelfde zijn, al bijna 50 jaar onveranderd. Daar vindt niet heel veel verschuiving plaats. Wij proberen de grootste shift in jaren te zijn. Dus wat dat betreft, de context is niet veel veranderd, maar we moeten wel kijken naar, we moeten blijven innoveren en kijken van hoe kunnen wij ons product met de laatste nieuwe snufjes nog net een stapje beter maken. Dus dat zit hem vooral aan de research kant. En dat we het daarnaast het zo snel mogelijk kunnen laten doorrollen naar onze klanten. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En hoe proberen jullie dan in te spelen op de klantbehoeften of de klantbehoeften juist te identificeren zeg maar? RESPONDENT 8: Nou sowieso met die workshops, maar dat is meer een verrijking op de bestaande set van vragen. De bestaande set was eigenlijk ook de reden voor het oprichten van het bedrijf. Namelijk dat de CEO die heeft gewerkt bij een groot internationaal bedrijf. En die zag gewoon er is een bepaald probleem. Hij moest zelf mensen aannemen en ga zo maar door. Hij was dus een onderdeel van het stukje dat je nu overbodig wil maken in feiten. Je wil ondersteunen met deze tool als het ware. Maar in ieder geval daaruit kwamen eigenlijk die basis requirements. We zijn eigenlijk gewoon vanuit daar gekomen. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Dan gaan we door naar het volgende thema. Dat gaat over responsible leadership. Hoe definieert u zelf responsible leadership? Hebt u daar een bepaald idee over? RESPONDENT 8: Nou ik associeer dat met een bepaald niveau van ownership. Je verantwoordelijk voelen voor een product. Het product moet niet gewoon maar iets van zijn lopende band werk. Je gaat erheen en je doet het maar. Ik vind een stukje responsible leadership hoort erbij van je mensen maken iets, daar stoppen ze liefde in, in dat product en het is aan jou zeg maar als leider dan om dat vervolgens op het moment dat dat product faalt. Dat misschien gewoon ook persoonlijk opvat, in plaats van door te schuiven naar de volgende. Of op een moment dat het nodig is ook gewoon meer moeite in te stoppen om dat product te verkopen of dat soort dingen. Dus eigenlijk gewoon buiten een vaste rolomschrijving heen te functioneren. INTERVIEWER: Oké, ja en hoe denkt u dat responsible leadership binnen de organisatie vormgegeven wordt? RESPONDENT 8: Dat is een vrij lastig te zijn bij ons als start up. Maar ik denk dat een belangrijk iets daarbij is dat de techneuten die hier vooral zitten. Ik denk dat je daar het beste aan zou kunnen merken, want de baas van het bedrijf, het concern. Die zijn natuurlijk continue in de weer met het product. Maar ook dat de mensen micromanagement niveau, dat ook zij gewoon heel vaak extra tijd erin duwen. Heel vaak denk ik dat het beste, de meest eenvoudige manier om het te zien is kijken naar, wat zijn nou de uren die mensen opschrijven versus als ik het ze vraag van hoeveel uur heb je daarin gestoken. En dat daar meer uren in word gestoken, dan wat gedeclareerd word. Ik denk dat dat een belangrijke indicator is en dat zie ik bij iedereen die werkt aan de productie, in terug. Als ik daarmee praat he mensen zeggen gewoon vaak van ja ik haal de uren op een dag, maar zitten dan wel thuis nog uren aan het product. En je zelf kennis te vergroten en je product maar groter te maken. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. En wat zijn de belangrijkste stakeholders van de organisatie?	expectations Interpreting business context <i>Strategic positioner:</i> Decoding customer expectations <i>Responsible leader:</i> Definition <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Building a trustful relationship with multiple stakeholders
--	--

RESPONDENT 8: Ja voor welke scope bedoel je dat? INTERVIEWER: Ja bijvoorbeeld medewerkers en klanten. Maar dat kunnen ook de omgeving zijn, zoals aandeelhouders of investeerders. RESPONDENT 8: Naar mijn weten zijn er een aantal partijen, die hebben geen versterkte in hun bedrijf. Dus dat zijn sowieso belangrijke stakeholders. Verder denk ik dat ook op een heel indirecte manier ook de arbeidsmarkt zelf een hele grote stakeholder is. De complete markt, maar ook het stukje waaraan we bezig zijn. En ik denk dat uiteindelijk het doel van het bedrijf is heel erg ideologisch, omdat we hebben een bepaalde visie van het verbeteren. We willen niet gewoon producten waar mensen voor gaan betalen en alles is leuk. Nee, we willen ook echt een stukje verbetering. En ik denk dat dat als het ons lukt, dat dat daarmee ja eigenlijk de hele populatie moet gaan verbeteren en daarmee dus eigenlijk iedereen een beetje stakeholder daarbij is. INTERVIEWER: Oké, ja en hoe probeert de leidinggevende met alle stakeholders het contact te onderhouden? RESPONDENT 8: Nou door vergaderingen, e-mails, gewoon standaard communicatiemiddelen eigenlijk. INTERVIEWER: Oké, helder. En bij het maken van belangrijke beslissingen, hoe proberen de leidinggevendenden daarbij rekening te houden met de belangen van de medewerkers of andere stakeholders? RESPONDENT 8: Nou een hele hoop beslissingen worden ook voorgelegd aan de medewerkers van is dit mogelijk, wat kunnen we hieruit, kunnen we daar mee? Heel erg een semidemocratisch systeem kan je het wel noemen. Voor op die manier te zorgen dat alles in goed banen blijft. INTERVIEWER: Oké, en als er nou toch problemen of conflicten ontstaan tussen medewerkers of medewerkers en klanten, hoe probeert de leidinggevende dit dan op te lossen of te herkennen? RESPONDENT 8: Uhm, nou ik moet eerlijk zeggen, dat hebben we nog niet gehad, maar voor zover het verschil is af en toe he, van de baas komt heel erg van een HR erfstuk, met een technische achtergrond. Maar dat is toch heel erg anders dan de die hard technicians zeg maar, die op dit moment aan het programmeren, maar op het moment dat daar een misverstand is, dan word gewoon het standaard software engineering practice, word dan toepast van weet u het zeker vragen? En dan dat de klant zegt ja ik weet het absoluut zeker, daar wil ik voor betalen. Dan wordt het gemaakt. He, daar kun je het mee oneens zijn, maar uiteindelijk, wij weten dat we niet het overzicht hebben over het bedrijf, over 100% waar het naartoe wil of moet. Hij heeft heel veel ervaring, als technicus heb je gewoon niet strategische ervaring, niet dat pakket. Nou dan moeten we dus doen wat de klant zegt. En het wordt ook dan ook gewoon positief opgepakt en er is eigenlijk niemand die daarna nog op blijft hangen van ik heb er eigenlijk geen vertrouwen in. Dat wordt niet gedaan, want het hoort niet en als dat gewoon de manier is waarop dat wij geloven dat dat het beste gaat, dat het het beste eindresultaat heeft, dan moeten we dat voort blijven zetten. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Nou dan tenslotte het laatste thema. Dat gaat over de toekomst van responsible leadership binnen de organisatie. Op welke manier zou responsible leadership meer gestimuleerd kunnen worden binnen de organisatie? Zijn daarin nog stappen te maken? RESPONDENT 8: Nou ik denk dat daar nog wel wat groeimogelijkheden zijn. Kijk vooral omdat het bedrijf is nu erg klein. Ik denk dat er nog een bepaalde groei is nog gewenst, maar ik denk dat er nog een stukje van de huidige cultuur zoals ik het zie, moet nog een beetje worden aangepast. Heel erg vaak is het nog een ad hoc,	<i>Responsible leader:</i> Building a trustful relationship with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems <i>Future contribution responsible leadership</i>
---	--

volgens het CNMI model, ik weet niet of je die kent? Ik denk dat we daar nog in fase 1 zitten. En ik denk dat het toch wel van belang is dat we op korte termijn toch echt wel naar niveau 2 gaan. Hetzij zonder de rapportage, maar dat we op zijn minst komen naar een stukje voorspelbaarheid en ga zo maar door, maar daarvoor moeten we misschien he wat procescultuurachtige fenomenen worden opgelost en meer naar een projectcultuur gaan. Wat standaard is binnen IT. INTERVIEWER: Oké en dan tenslotte de connectie tussen het model en responsible leadership. Welke rollen zijn in uw ogen zeer belangrijk voor responsible leadership? RESPONDENT 8: Ja dat is een goede vraag. Dan moet ik nog heel eventjes naar de rollen kijken hoor. Ik vind het eigenaardig dat die change champion ertussen staat voor responsible leadership. INTERVIEWER: Nee ja dat kan. Maar het model is niet specifiek gericht op responsible leadership. Dus er kunnen rollen ook minder belangrijk zijn. RESPONDENT 8: Oké ja. Die vind ik wel in conflict gezien de literatuur. Even kijken hoor. Nou ik denk eigenlijk dat voor responsible leadership dat in meer of mindere mate dat alles behalve de change champion dan toch wel een belangrijke rol in speelt. Dus dat heeft ook te maken met een stukje opleiding van mensen willen niet veranderen he. Dus dat creëert een afstand. Kijk als je één iemand hebt die veranderingen probeert af te dwingen op mensen, dan ga je tegen werkende kracht krijgen. Dan krijg je juist een organisatie waar mensen elkaar tegenwerken. Dus daarom zie ik daar ie change champion daar eigenlijk geen rol in hebben. En die anderen allemaal in meer of mindere mate wel. INTERVIEWER: Oké, ja en zijn er daarnaast nog andere dingen die volgens u ook belangrijk zijn, maar die niet in dit model voorkomen? RESPONDENT 8: Nou ik zou graag een stukje transition van mensen in neer zetten. INTERVIEWER: En hoe bedoel je dat dan? RESPONDENT 8: Nou kijk een fascinerend experiment in Amerika of Japan. Een van die twee landen. Waarbij dat ze mensen die nieuw waren in een firma, die moesten de eerste week mee poetsen bijvoorbeeld. Gewoon om het idee te krijgen over wat wordt er nou allemaal gedaan om deze firma draaiende te houden. Daarnaast kweek je ook een band met de mensen die dat dagelijks doen. Dus op die manier door een beetje rollen te laten door bewegen binnen een firma. Natuurlijk iemand die wel eens aan het poetsen is, die heeft misschien wel geen idee van topmanagement, met alle respect. Maar binnen bepaalde perken kun je mensen rouleren van goh je kunt ook een stukje respect creëren, een stukje inzicht. En ik denk dat heel veel van de problematiek waarom dat bij veel firma's waarschijnlijk responsible management niet aanwezig is, dat responsibility gevoel. Is omdat de kloof te groot is. Mensen hebben geen inzicht in de werkzaamheden en dan wordt het heel vaak van he, managers doen niks en verdienen alleen maar veel geld he. En dan heb je mensen die moeten ploeteren en die verdienen niks. Maar mensen begrijpen het gewoon niet. En de enige manier om mensen het te laten begrijpen is dat je mensen dwingt bij elkaar te komen en gewoon te zeggen van nou we gaan eens even rouleren in die rollen. En dan krijg je een projectcultuur. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Dat was het wel zo'n beetje. Hartelijk dank voor het interview. RESPONDENT 8: Ja prima, graag gedaan hoor. Interessant onderzoek. Ik ben benieuwd wat eruit komt. Eind interview.	<i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Change champion: Initiating change</i> <i>Development Ulrich's model</i> <i>Development Ulrich's model</i>
---	---

Interview 9: Respondent 9 [CEO, 8vance], date: 01/07/2016	Axial coding
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 9: Oké, ja helder. INTERVIEWER: Mooi. Dan gaan we nu naar het eerste thema. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie en wat zijn de activiteiten die u daarbij doet? RESPONDENT 9: Ik ben CEO van 8vance. Ik geef leiding aan het team en het is een klein team. Dus met name de zeg maar leiding geven aan strategie en het plannen van de business. En ook het leiding geven aan de business development kant. Dus eigenlijk is het zo'n klein bedrijf dat de CEO bijna alles doet. Mijn vorige functie was dat veel gedifferentieerder dus veel meer op het strategische gedeelte en veel minder op het praktische. Nu is het van het kijken van modellen, het doen van meedenken van algoritme, tot het bepalen van de klantstrategieën. De echte uitvoering, dus het echte klantcontact dat doe ik ook nog wel een beetje. Maar dat doe ik wel steeds minder. Dus het is een breed pakket, maar wel heel leuk daardoor. INTERVIEWER: Oké, ja dat is duidelijk. Het tweede thema gaat over het Ulrich model. Uitleg Ulrich model. De eerste vraag hierover is welke specifieke rollen vertoont u als leidinggevende? En zou je hierbij voorbeelden kunnen geven van de verschillende rollen die u vervult? RESPONDENT 9: Van deze rollen die hier in het model staan? Ja, ik denk dat zoals ik al zei, in deze fase zit ik eigenlijk overal. Als ik dat zo zie, waarbij de nadruk ligt op die strategic positioner denk ik. De minste zit hem in de HR innovator and integrator, dat zit met name bij de CFO. Ja, ik denk dat de huidige situatie zo is dat, kijk het kleine bedrijf dat we nu hebben, dat de noodzaak is dat je overal een beetje wat van hebt. Waarbij mijn persoonlijke sterktes zit met name op de kant van capability builder, strategic positioner en de technology proponent. En de sterktes van de CFO zit hem toch echt wel in de HR innovator and integrator hoek en eventueel ook wel in de technology proponent. Met name de procestechologieën kant die hoort daar ook bij he. Dus met name hoe richten we de organisatie in met welke tools, zodat het simpel gaat. Nou dat is een hele grote sterkte van de CFO. Daarom vullen wij elkaar ook heel goed aan denk ik, ja. Ja die change champion, wij zijn gewoon change. Dus wij zijn gewoon change, dus dat is gewoon. Iedereen zit gewoon in de change champion. Er is hier niemand die niet in de change champion hoek valt. Dat zal ook wel veranderen als we groter worden, dan krijgen we ook mensen die daar minder mee hebben, maar ja. De credible activist had ik nog even niet helemaal begrepen? INTERVIEWER: Ja, die gaat echt over de vertrouwensband creëren, geloofwaardigheid creëren, betrokkenheid. Dus echt heel gericht op een relatie opbouwen met de medewerkers op individueel niveau. RESPONDENT 9: Ja ik denk dat het zo is, dat in deze fase van het bedrijf. Met een aantal mensen hier in Nederland en een aantal mensen in Roemenië. In totaal 17 tot 18 man. Dat iedereen hier zit, op dit moment werkt, omdat die persoonlijk iets heeft met wat we doen. Ook dat gaat veranderen als we groter worden, maar nu op dit moment is dat zo. Dus ik denk dat iedereen om persoonlijk moment heb kunnen aanspreken. Ik ben eerst in m'n eentje begonnen twee jaar geleden en toen heb ik eerst de CFO gebeld, die was nummer 1 die erbij kwam. Maar iedereen is gekomen omdat ze a met mij werken, dus dat is wel positief denk ik en b wat we wilden gaan doen met z'n allen, dat sprak iedereen aan. Dus ik weet niet in hoeverre dat die credible activist is. Maar ik denk dat dat wel echt een element is, wat een bepaalde grote rol speelt.	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i> <i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Technology proponent:</i> Improving utility <i>Change champion:</i> Initiating change <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others

INTERVIEWER: Oké, dan heb ik nog een aantal toegespitste vragen over de verschillende rollen van het model. Allereerst hoe probeert u als leidinggevende een vertrouwensband op te bouwen met de medewerkers? Bijvoorbeeld door mensen positief te benaderen of door duidelijk en consistent te communiceren. RESPONDENT 9: Nou ik denk dat mijn grondhouding, altijd al geweest trouwens. Door mensen zeg maar veel vrijheid te geven. Dus te prikkelen met dingen die we proberen goede doelen te stellen, maar vervolgens niet te zeggen van dit moet je gaan doen. Maar dus wel heel duidelijk te stellen van daar moeten we naartoe, dat is het probleem of de challenge, dat wat we willen gaan bereiken of op te lossen. Dus die prikkeling die geef ik wel heel duidelijk. Het is soms ook een beetje van oeh dat is wel een heel groot doel, maar we bieden dan wel handvaten aan. We bieden dan wel aan de dingen die we al gedaan hebben of de concepten die we van anderen kunnen lenen. Dus dat is zeg maar zo van we bieden wat aan, maar ik ga het niet uitspellen. Dus mensen moeten zelf het initiatief nemen. En als het dan niet lukt, dan komt fase twee. Dan gaan we ze bij de hand nemen en dan gaan we het project door. Maar het is absoluut niet de bedoeling, zeker niet in deze fase van het bedrijf. Maar ook niet in het algemeen. Ook niet bij mijn vorige rollen bij grote bedrijven om mensen in een zeg maar in een soort ja command en control te krijgen. Micro- macro management. Ik kan dat niet. Ik ben daar zelf heel slecht in. Maar ik wil het ook zelf niet, ik zou zelf ook niet zo gemanaged willen worden. Dus het is wel zo dat niet iedereen dat aan kan. Dus we krijgen nu een klein beetje.. Dus hoe doe ik, ik doe het dus op die manier. Goed doel stellen, veel vrijheid geven en hulpmiddelen aanreiken. Doel, vrijheid, hulpmiddelen. Wat als het niet lukt, dan zijn er twee oplossingen. Of we zetten iemand onder iemand die wel die micro management, die wel de kwaliteiten van deze persoon kunnen gebruiken. Lukt dat op een of andere manier ook niet, dan kunnen deze mensen gewoon niet in dit soort organisatie werken. Dan moeten ze bij een procesorganisatie gaan werken. Wij zijn dus geen procesorganisatie. Dus ik weet niet of dat al iemand al heeft gezegd?	<i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Influencing and relating to others Shaping HR profession Influencing and relating to others
INTERVIEWER: Ja dat heb ik inderdaad al vernomen uit eerdere interviews. RESPONDENT 9: Ja je hebt zeg maar grotere zeg maar een voorbeeld gemeentes, en overheden over het algemeen. Maar ook hele grote bedrijven als R&D bedrijven waarin Philips... Dat zijn proces georiënteerde organisaties, die hebben strak omlijnde kaders en die hebben functiehuisen en die hebben hoe noem je dat, ja heel uitgestippelde werkmethodes en ja die krijgen verteld en als je je daar aan houdt dan kom je daar. En ja dat zijn wij dus niet, wij zijn een typisch HI bedrijf. Het begrip HI zegt jou wat? Nou dat komt eigenlijk uit de IT. HI scrum methodes dat zijn zeg maar, dus we kijken iedere dag opnieuw naar het probleem dat we hebben en kijken naar alle invalshoeken. En spreken we af wat we gaan doen en dan kijken we de dag erna wat hebben wij opgelost en wat hebben we nog niet opgelost en moeten we misschien naar andere dingen gaan kijken? Dus dat is absoluut niet proces gedreven. Dat stuk niet. Dat nieuwe bedrijf dat werkt in eerste instantie ook zo, maar als we die call centre activiteit dan krijg je te maken met een volledig door gescript proces model. Dus daar krijgen we dan een ander model maar dat is dan ook heel functioneel. Dus je kunt niet overal zeg maar Hbo'ers, academici die zelf kunnen denken, je moet soms ook mensen hebben die heel goed kunnen uitvoeren. Maar in deze fase van dit bedrijf. Er zit hier niemand onder een HBO niveau, ik denk dat het laagste is, ja HBO is het laagste wat we hebben. Iedereen die hier nu heeft overleefd, een aantal mensen hebben het niet overleefd, kunnen in dat model van doel, of visie zou je het ook wel kunnen noemen, vrijheid en tools en dan zelf iets mee.	<i>Credible activist:</i> Shaping HR profession Influencing and relating to others
INTERVIEWER: Oké, duidelijk. U zei al dat deze organisatie een grote change organisatie is. Hoe proberen jullie op de hoogte te blijven van alle marktontwikkelingen enzovoorts, zodat jullie voorblijven op de rest? RESPONDENT 9: Nou ik denk, wij vormgeven een stuk daarvan zelf. Doordat wij	<i>Change champion:</i> Initiating change

dingen doen die gewoon nog niemand gedaan heeft. Of dat juist resultaat gaat opleveren, dat gaan we straks zien. Misschien zijn er redenen voor om dat zo niet te doen. Maar dat weten we niet, we durven dat wel aan. En dat is één. En de ander is we gaan heel veel, ja we volgen alles op alle mogelijke kanalen. We zijn, we kijken, we zitten op sociale media natuurlijk zelf. We zitten in allerlei discussiegroepen, we doen mee aan conferenties, we lezen de.. We hebben ook echt het model van standing on shoulders of giants. Dus we hebben heel veel contacten met universiteiten. Met Nijmegen onder anderen, het Donders instituut voor hersenonderzoek. Die man die net de vlaai kwam aanbieden die is onze scientific lead. Hij is zelf gepromoveerd in een stukje van neurale netten. Wij proberen bijvoorbeeld te kijken wat er bijvoorbeeld in het Donders instituut in Nijmegen gebeurt voor hersenonderzoek. En kijken of we daar iets van kunnen, iets van de biologische processen kunnen kopiëren in onze IT processen. Dat soort dingen. We doen het met Duisburg, Eindhoven, Maastricht en Twente mijn eigen oude universiteit. En we proberen dus vanuit allerlei bronnen ook de laatste wetenschappelijk informatie binnen te krijgen en we volgen iedere dag de ja de het nieuws in ons vakgebied. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En als je dan kijkt naar de technology proponent. Hoe probeert u als leidinggevende de technologie binnen het bedrijf te stimuleren of efficiënter te maken? RESPONDENT 9: Ja we zijn natuurlijk een technologie bedrijf. Dus de vraag is we zijn een technologie bedrijf, dus we maken technologie waar anderen bedrijven iets mee kunnen, dat is één. En twee dat is we gebruiken de technologie zelf. Kijk waar heeft deze vraag met name betrekking op? INTERVIEWER: Ja met name op bijvoorbeeld de communicatie tussen de medewerkers. Maar het is misschien lastig omdat jullie gewoon klein zijn en dicht bij elkaar zitten natuurlijk. RESPONDENT 9: Ja je ziet natuurlijk maar de helft van de organisatie he. De andere helft zit in Roemenië he, dus we zitten de hele dag de hangouts, te skypen.. We hebben gezamenlijke filesystemen, waar.. We gebruiken GIT up en bitbucket. Ik weet niet of je dat wat zegt, maar het zijn allemaal systemen om codes te delen. We gebruiken revisie systemen, we gebruiken GIRA. Dat is een HL systeem om. Dat is dat wat ik net noemde, HL scrum. Dat is een systeem waarbij je tickers kunt aanmaken als je iets tegenkomt, een technologisch probleem tegenkomt. Dan zet bijvoorbeeld iemand van ons dat in GIRA dan zien de mensen in Roemenië of onze eigen ontwikkelaars hier van er is een probleem. En dan wordt er geflagt op een bepaald niveau en dan wordt het opgelost of als het niet kan worden opgelost dan worden ze ter discussie in de groep aangeboden en dat is die HL methode. Maar die is helemaal technologisch gedreven, helemaal 100%. We hebben een pipedrive. Dat is een crem systeem waarin we de commerciële mensen hun dingen in zetten. Dus we zijn voor alles wat we hier doen, hebben we een systeempje wat ons daarbij helpt. Er is niks, nou eigenlijk niks, wat we nog handmatig doen. Ik was gister bij de politie in München. Bij de Landescriminal Ambt en nou daar wordt bijna de helft nog handmatig gedaan in excelletjes en filepjes en dingen, echt ongelofelijk. In onze ogen is dat eigenlijk een werkelijk compleet verouderd model. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. En wat zijn de belangrijkste competenties van de organisatie? Dat is redelijk breed op te vatten bijvoorbeeld klantvriendelijkheid, service, kwaliteit, efficiëntie? RESPONDENT 9: Ja we zijn net pas naar de markt gegaan. Dus ik denk dat we tot nu toe, we zijn echt een start up. We zijn echt aan het opstarten. Maar ik denk dat onze belangrijkste kwaliteit op dit moment is dat wij een visionaire propositie in de markt hebben verkregen. En in welke mate die gaat slagen en in welke mate men daar tevreden over gaat zijn, ja dat moeten we gewoon nog afwachten, dat weten	Sustaining change <i>Technology proponent:</i> Improving utility <i>Technology proponent:</i> Connecting people Improving utility <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability <i>Capability builder:</i> Aligning strategy, culture,
---	--

we gewoon niet. INTERVIEWER: En bijvoorbeeld kennis en deskundigheid? RESPONDENT 9: Ja nou we hebben heel veel kennis. We hebben eigen concepten ontwikkeld die nodig zijn om deze visionaire propositie in de markt te brengen. En die ja die hebben we allemaal getest, maar je weet een test is een klein groepje en ja iedereen vindt het goed. De echte proof of the printing is in the eating he. En de eating dat gebeurd nu pas. INTERVIEWER: Oké ja. En hoe probeert u als leidinggevende die competenties te waarborgen of te faciliteren? RESPONDENT 9: Nou in het begin is het met name door de juiste mensen op de juiste plek te zetten. Dus je kijkt naar mensen die je tegenkomt, of die op andere manieren zich aandienen of die je heel specifiek gaat zoeken om bepaalde puzzelstukken in te vullen. En in een hele kleine organisatie is het dus niet geborgd in processen en systemen maar gewoon doordat die mensen die competenties hebben en ja.. En ja door een stapeling van competenties van mensen en een wisselwerking tussen de mensen te stimuleren en te faciliteren, bouw je een organisatie competentie op. In de volgende fase gaat het dan echt wel naar processen. Nu nog niet. Dus je krijgt ook eigenlijk een beetje een organization's life cycle. Als je dus een organisatie pakt. Trouwens je hebt natuurlijk ook klassieke bureaucratieën, die zijn natuurlijk helemaal proces gedreven. Maar wij zijn echt puur, op dit moment zijn wij een verzameling van individuen met een gezamenlijk doel en individuele capaciteiten, die samen boven zichzelf uitstijgen. INTERVIEWER: Oké, ja dan heb ik nog een vraag over de HR innovator and integrator. Hoe proberen jullie die verschillende unieke praktijken van de organisatie te voor langer termijn te behouden en te verbeteren? RESPONDENT 9: In deze fase is dat denk ik wel wat lastig om te zeggen natuurlijk. Dus als wij capaciteiten voor de organisatie willen uitbreiden dan zoeken wij over het algemeen de mensen die deze capaciteiten binnenbrengen. Of en [REDACTED] is daar een voorbeeld van, die je ook gesproken hebt. Mensen worden nog door opleidingen gestuurd. INTERVIEWER: Oké, ja en het ontwikkelen van talent? Stimuleren jullie dat ook bijvoorbeeld door opleidingen of cursussen, etc.? RESPONDENT 9: Ja nou ik denk dat opleidingen en cursussen een veel te langzame methode is voor waar wij inzitten. Dus wij worden nu geconfronteerd met een uitdaging of we willen iets doen, wat we nog niet gedaan hebben. Dan is daar gewoon geen cursus voor. Dan gaan we gewoon hier training on the job. Dan gaan we gewoon experimenteren. Of we halen de kennis erbij van de universiteiten. Dus we hebben hier een aantal mensen die gepromoveerd zijn in een aantal vakgebieden. We hebben een heel groot aantal mensen met Masters en Bachelors die weten allemaal heel goed wat ze binnen hun vakgebied kunnen. En als we ergens een missing component hebben, dan zeg ik tegen Jantje, Pietje, Klaasje, jij bent toch heel goed in dit. Waar zouden we die volgende kennis bij kunnen halen. INTERVIEWER: Oké, dan ten slotte nog de strategic positioner. Hoe proberen jullie op de markt de context te identificeren en te kijken hoe proberen jullie met de bewegingen op de markt om te gaan? RESPONDENT 9: Nou in principe is de start van het bedrijf gekomen uit een frustratie die ik zelf in de markt heb ervaren. Dus ik heb de markt ervaren en dan denk ik van het moet anders kunnen. En vervolgens hebben we dus een concept gebouwd. Dat hebben we getest in een beta test met bestaande klanten. En daar is heel veel feedback uit gekomen van dit zou zo, dit zou zus. Dan ben je al heel erg	practices and behavior <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Creating meaningful work environment <i>HR innovator and integrator:</i> Driving performance <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent Optimizing human capital <i>Strategic positioner:</i> Interpreting business context
---	---

afgedaald naar het niveau van het product en in de tussentijd kijken we naar bewegingen in de markt. Er zijn wat grotere bewegingen aan de gang. Bijvoorbeeld de beweging van de vierde industriële revolutie, het automatiseren van heel veel processen. Dat heeft allerlei consequenties. Dat heeft consequenties op de wijze waarop wij ons willen positioneren in de markt. We hebben bijvoorbeeld ook een positioneringsverandering doorgemaakt van een platform naar een virtuele assistent. Dus het bedrijf heeft was eerst een platform. Daar kon je naartoe gaan, daar kon je iets doen. Toen hebben we gezegd van nou eigenlijk moeten we dat die technologie, die intelligentie die in het platform zit, die moeten we op een andere manier aan de markt aanbieden. De markt vraagt voor iets anders. De markt vraagt nu voor een virtuele assistent. En het platform is iets van de jaren 2000. De jaren 2010 en 20 die gaan naar virtuele assistenten. Dus hebben wij, heb ik eigenlijk de strategische richting aangepast en de technologieën erbij gezocht die onze basistechnologie kunnen vertalen die en die richting. Nou zo zijn we in een dynamisch proces dat een heel sterke wisselwerking is met de klanten. Alleen de klanten gaan jou niet vertellen wat zij zouden willen hebben in de toekomst, want ze weten het niet. Het is geen restaurant he van varkenshaas gaat sneller, dus ik neem meer varkenshaas. Dat gaat hier niet. INTERVIEWER: Oké nee ja duidelijk. Het volgende thema is specifiek gericht op responsible leadership. Ik heb daar zelf een bepaalde definitie van in mijn onderzoek, zoals verteld in de introductie. Maar ik ben ook benieuwd naar de aspecten die u belangrijk vindt bij het begrip. RESPONDENT 9: Ja dus responsible leadership in jouw verhaal is ook een soort van participatief leiderschap. INTERVIEWER: Ja en het hangt samen met ethisch leiderschap, maar het niet alleen op de werknemers, maar dus ook op de rest van de stakeholders, bijvoorbeeld de omgeving, klanten, aandeelhouders. En hoe denkt u over het begrip responsible leadership? RESPONDENT 9: Nou, ik weet niet of ik nou degene die responsible leadership kan definiëren. Ik kan alleen zeggen wat voor mij belangrijk is. Wat ik belangrijk vind is inderdaad dat participatief leiderschap, wat betekent ik wil eigenlijk en ik vermijd eigenlijk de klassieke baas zijn. In de zin van ik vertel je nu wat je moet doen en dan moet je het maar doen. Er zijn momenten waarin je die rol wel moet spelen. Mensen blijven mensen en er zijn momenten... Kijk op het moment dat ik denk dat de houding, acties van individuele collega's niet bijdragen aan het grote geheel of contraproductief zijn dan gaan we wel.. Maar in deze organisatie is dat slechts een of twee keer voorgekomen tot nu toe. Dus mijn algemene houding is het proberen te communiceren van de visie en reden waarom we dit doen. En dat is ook een stukje ethica, dus het in de visie en de missie van het bedrijf is vastgelegd dat we de wereld beter willen maken. Dat klinkt heel erg zweverig, maar dat is echt zo. Als je vanuit daar gaat redeneren dan kun je eigenlijk alle acties ook vanuit je eigen rol al definiëren. Wat ik probeer te doen is voortdurend de individuele rol van de individuele medewerker te relateren aan die missie. Dus soms moeten we dingen doen die misschien niet zo leuk vinden, maar dat doen we in het belang van de missie. En soms doen we dingen die heel leuk zijn en heel cool zijn.. Nou, dus als mensen die individuele relatie tussen zichzelf en hun eigen handelen en het grotere doel kunnen zien dan denk ik dat we al heel ver zijn. INTERVIEWER: En hoe is dat nu op dit moment binnen het bedrijf? RESPONDENT 9: Nou ik denk dat dat nu heel goed is binnen het bedrijf. We hebben het gevoel zelf dat het heel goed is. Dus ik denk dat ook in zwaardere tijden is er geen beter motivator dan dat. Dus er zijn mensen die misschien wel een klein beetje voor mij hier zijn, een heel klein beetje. Maar ik maak me daarin geen illusies. De meeste mensen zijn hier, omdat ze in een gezamenlijke doel denken. Mijn rol is daar veel meer in, een soort vertolker van dat doel en proberen dat doel	Decoding customer expectations <i>Responsible leader:</i> Definition <i>Responsible leader:</i> Definition Acting consistently Making decisions with respect to multiple stakeholders Matching actions with principles and values <i>Responsible leader:</i> Building a trustful relationship with multiple stakeholders
--	---

bij te stellen en scherper te stellen en houden enzovoorts. En op het moment dat dat uit elkaar gaat lopen dat die doelen als die niet meer gelijk vallen. Dan zal er ook een heel groot deel van de motivatie wegvallen. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En wat zijn de belangrijkste stakeholders van jullie bedrijf? RESPONDENT 9: Ja dat zijn natuurlijk de mensen die hier werken. Dat is volgens mij de belangrijkste stakeholder. Vervolgens de klanten en op de laatste plaats de aandeelhouders. In die volgorde zie ik het ook wel hoor. INTERVIEWER: Oké ja en hoe probeert u het contact met de verschillende stakeholders te onderhouden? Bijvoorbeeld door regelmatig gesprekken te voeren. RESPONDENT 9: Nou de mensen zien we dagelijks. Klanten daar zijn we nu natuurlijk heel erg mee aan het werken en dat is natuurlijk een wat meer geprofessionaliseerd proces geworden. En de aandeelhouders daar hebben we ook gewoon regelmatig meetings mee. En er zijn formele momenten waarin je moet rapporteren en aandeelhoudersvergaderingen hebt enzo. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk en als er nou problemen zijn tussen bijvoorbeeld problemen zijn tussen de leidinggevenden en medewerkers of andere stakeholders, hoe probeert u dat dan op te lossen of die te herkennen en te zorgen dat die in de toekomst niet meer voorkomen? RESPONDENT 9: Ja er zijn altijd problemen. In de zin van dat de dingen niet zo gaan als dat ze zouden moeten gaan. INTERVIEWER: Kunt u daar een voorbeeld van geven? RESPONDENT 9: Nou er is een situatie waarbij één van onze collega's zeg maar wat aan de stuk research aan het werken is, maar dat niet echt transparant doet. Dus in de zin van ik wil graag dat als wij stuk software of algoritme, of een stuk.. Dan wil ik graag dat de anderen kunnen meekijken en zeg maar een second opinion kunnen geven. Dus dat het probleem wat iemand oplost dat dat opgedeeld word in kleinere problemen in sub problemen. Die sub problemen helder zijn voor iedereen en de oplosstrategieën bij dit soort problemen, nog een keer ter discussie worden gesteld. Nou dat wil ik graag. Dat lukt niet altijd. Mensen zijn niet altijd geneigd om in hun eigen wereld iemand toe te laten. Daar ontstaan wel eens discussies en ik zie dan in mijn taak degene die dat misschien daar de meeste, de oorzaak van is, te overtuigen van het feit dat hij het wel moet doen. Dat het eigenlijk ook een zelfbelang is. Nou als je echt op persoonlijk niveau ruzies hebt, of problemen hebt dat ligt echt een stuk lastiger. Ik moet eerlijk zeggen, dat als het op het niveau van strategie en op het niveau is van de werkprocessen dan doe ik dat op die manier. Maar op het moment dat het echt op persoonlijk niveau gaat is de CFO veel beter in staat om het op te lossen dan ik. INTERVIEWER: Oké, dat klinkt interessant. Dan het laatste thema. Hoe denkt u dat responsible leadership nog beter binnen jullie bedrijf te stimuleren valt? Zijn er hierin nog stappen te maken? RESPONDENT 9: Nou ik denk dat als je responsible leadership gaat zien als ethisch leiderschap, dus dat je de grotere doelen die wij als maatschappij zouden moeten verwezenlijken. Dat als je die connectie kunt houden tussen die grotere doelen en de individuele rol over langere tijd. Niet alleen in een startup waar iedereen enthousiast is, waar we nu in zitten. Dus over langere tijd en ook dat kunt blijven omzetten in daad he. Niet zoals Apple, die zijn ooit zo begonnen, maar zijn nu een grote commerciële geldmachine geworden, die zich niks laat liggen aan de waarden van de wereld. Ik hoop dat wij als wij succesvol worden als een Apple of ook maar een tiende van het succes hebben van Apple, dat wij niet zo gaan	<i>Responsible leader:</i> Building a trustful relationship with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Building a trustful relationship with multiple stakeholders <i>Responsible leader:</i> Identifying and solving problems Making decisions with respect to multiple stakeholders Foreseeing and resolving conflicts <i>Future contribution responsible leadership</i>
--	---

worden. Daar ligt mijn grootste zorg en ik zal zelf proberen om dat ethisch leiderschap te blijven vormgeven en te blijven.. Ik zeg niet ik ben hier niet perfect in, ik maak ook fouten hoor. Ik maak ook missers. Dus.. Het was volgens mij Nelson Mandela die dat zei dat ook de meest ideologische regeringen bestaan uit mensen en dat geldt ook voor bedrijven. De meeste ideologische bedrijven bestaan ook uit mensen en de managers daarvan. Dus ik denk wel dat dat een soort valkuil is voor alles wat met responsible leadership te maken heeft. Mensen beginnen met goede intenties, maar op een gegeven moment komt er druk op de ketel. Een commerciële druk of een andere druk als de aandeelhouders of weet ik veel wat voor druk. Als je dan zeg maar je weet vast te houden aan daar waar je voor staat. Ik denk dat je dan wel succesvol kan zijn. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En dan nog tenslotte, omdat ik natuurlijk een connectie zoek tussen responsible leadership en het model. Welke rollen denkt u dat van cruciaal belang zijn voor responsible leadership? RESPONDENT 9: Nou voor mij springen er drie wel uit dat is die strategic positioner. Dat schept het framework, het kader. Maar in de binnenste ring zie ik die capability builder en die HR innovator and integrator als heel erg belangrijk. De technology proponent helpt heel veel, maar is niet van doorslaggevend belang denk ik. Dat zelfde geldt voor de change champion denk ik. Ja, ik denk dat die capability builder en die HR innovator and integrator dat wel heel belangrijk is hoor. Ja, nou oké, die credible activist vergeet ik de hele tijd. Ik denk dat deze lijn, strategic positioner, capability builder, credible activist en HR innovator and integrator heel belangrijk zijn. De minder belangrijke aspecten denk ik dat de technology proponent en de change champion zijn. INTERVIEWER: Oké, duidelijk. Dan als laatste vraag denkt u dat er nog een andere bepaalde rol is die niet in dit model staat, maar ook belangrijk is voor responsible leadership? Of omvat het model alle belangrijke componenten? RESPONDENT 9: Ik weet niet of dat binnen de strategic positioner hoort... Ja waar zit de link met de buitenwereld? Ik denk dat dat ook belangrijk is. Zowel met de klanten, maar ook de maatschappelijke context, de fieldforces. INTERVIEWER: Ja dat zit wel grotendeels in de context, dus de strategic positioner inderdaad. RESPONDENT 9: Ja, oké en ook een klein beetje het morele kompas of het ethisch leiderschap. Ik weet niet of dat daar helemaal in zit. Maar ik denk dat iedere organisatie dat nodig heeft. Heb je dat interview niet gezien van de directeur van Shell? Ik zou dat interview even bekijken, waarin die gewoon glashard zit te beweren dat hij eigenlijk zegt dat er niks gaat gebeuren. We gaan gewoon nog 50 jaar olie pompen en dat nog goed ook zo. Nou als je dat soort leiderschap hebt, dan is er gewoon een enorme disconnect tussen wat er buiten gebeurt en wat er binnen gebeurt. En als je die persoon dan aan de top van een bedrijf zet, hoe kunnen mensen zich dan identificeren met wat er buiten gebeurt. Want zij zijn gewoon allemaal leden van de samenleving en dan zegt zo'n knurft van een leider... Snap je? Ik weet niet of dat bij strategic positioner zit, maar anyway.. INTERVIEWER: Ja dat zou misschien een eigen rol kunnen zijn inderdaad. Nou top dan ben ik door mijn vragen heen. Hartelijk dank voor uw tijd en voor het interview. RESPONDENT 9: Oké, graag gedaan hoor. Einde interview.	<i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Development Ulrich's model</i> <i>Strategic positioner: Interpreting business context</i>
--	---

Interview 10: Respondent 10 [HR manager, Department Energy DNV	Axial coding
---	---------------------

GL], date: 20/07/2016	
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview.	
RESPONDENT 10: Ja, oké duidelijk. Leuk onderzoek.	
INTERVIEWER: Mooi. Dan gaan we nu naar het eerste thema. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie en wat zijn de activiteiten die u daarbij doet?	
RESPONDENT 10: Ik ben HR manager. Volgens mij staat er op dit kaartje nog HR Business Partner. Maar het is nu HR manager. Weetje die naam verandert wel eens, maar de functie niet. Ik ben verantwoordelijk voor het HR beleid en uitvoering van het onderdeel Energy Advisory en dan de richting Benelux. Dus ik heb de org chart even voor je meegenomen. Dan heb je een beetje een idee. Het zijn ongeveer 220 mensen. Dit is onze MT hier. Dit zijn de Partners. Daaronder vallen weer sections. En ik ben een van de MT leden. En de country manager hier is [REDACTED]. Dus ja dat is mijn plek en in die zin ben ik verantwoordelijk voor ja alles wat met HR te maken heeft.	<i>Background respondent: Job description</i>
INTERVIEWER: Oké ja duidelijk. Het interview gaat over de leidinggevenden binnen organisaties. U bent natuurlijk een leidinggevende maar er staat ook nog iemand boven u zie ik in de organogram.	
RESPONDENT 10: Ja precies, dat is [REDACTED]. Ja, ik geef natuurlijk wel officieel leiding aan 1 persoon. Ik heb natuurlijk wel leiding gegeven aan meerdere personen, maar in deze org chart valt er een persoon onder mij dat is [REDACTED]. Die staat hier niet. Dus ik denk haast dat ik je meer kan vertellen. Ik heb ook zeker wel een mening of een visie over leidinggevenden binnen de organisatie.	
INTERVIEWER: Ja dat lijkt mij goed. Oké, dan komen we bij het tweede thema. Dat thema gaat over het Ulrich model. Uitleg model. Oké, ja als u dan kijkt naar het model. Welke HR rollen van dit model ziet u bij de leidinggevenden van de organisatie? Het hoeft niet zo te zijn dat de rollen precies overeen komen met een functie. Het kan ook zo zijn dat een leidinggevende meerdere rollen speelt of dat er juist rollen ontbreken.	<i>Explanation Ulrich's HR competency model</i>
RESPONDENT 10: Oké en vraag je me dan wat er zit of wat ik vind dat er zou moeten zitten?	
INTERVIEWER: Ja wat er nu zit, want op dat andere komen we straks.	
RESPONDENT 10: Oké, ja wat er nu zit dat is. Met name denk ik dat de capability builder er zit. Ik moet even goed lezen. Want je gooit er even een aantal definities en ik wil even zeker weten dat ik je goed begrijp. Kijk, hij creëert een organisatie waarin mensen doel en betekenis vinden. Of misschien HR innovator and integrator. Het optimaliseren van het menselijk kapitaal. Ik denk dat daar op dit moment bij de leidinggevenden. Dat dit de rollen zijn die ze over het algemeen invullen.	<i>Role Ulrich's model in organization</i>
INTERVIEWER: Oké, ja en welke rollen denkt u dat er verder belangrijk zijn, maar nu op dit moment ontbreken of niet heel erg terug te vinden zijn binnen de organisatie?	
RESPONDENT 10: Ik denk dat de change champion. Dus het zeg maar het continue aanpassen van de organisatie op de context. Wat het dan ook is. Voor ons is het uiteraard de markt. Dat dat onderbelicht is. Ja.	<i>Role Ulrich's model in organization</i>
INTERVIEWER: Prima. Dan gaan we verder naar de rollen die u net met name genoemd heeft. Wat zijn de belangrijkste competenties van het bedrijf? Waar staat de organisatie bekend om? Bijvoorbeeld klantvriendelijkheid, snelle service, etc.	<i>Capability builder:</i>

INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview.

RESPONDENT 10: Ja, oké duidelijk. Leuk onderzoek.

INTERVIEWER: Mooi. Dan gaan we nu naar het eerste thema. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie en wat zijn de activiteiten die u daarbij doet?

RESPONDENT 10: Ik ben HR manager. Volgens mij staat er op dit kaartje nog HR Business Partner. Maar het is nu HR manager. Weetje die naam verandert wel eens, maar de functie niet. Ik ben verantwoordelijk voor het HR beleid en uitvoering van het onderdeel Energy Advisory en dan de richting Benelux. Dus ik heb de org chart even voor je meegenomen. Dan heb je een beetje een idee. Het zijn ongeveer 220 mensen. Dit is onze MT hier. Dit zijn de Partners. Daaronder vallen weer sections. En ik ben een van de MT leden. En de country manager hier is [REDACTED]. Dus ja dat is mijn plek en in die zin ben ik verantwoordelijk voor ja alles wat met HR te maken heeft.

INTERVIEWER: Oké ja duidelijk. Het interview gaat over de leidinggevendenden binnen organisaties. U bent natuurlijk een leidinggevende maar er staat ook nog iemand boven u zie ik in de organogram.

RESPONDENT 10: Ja precies, dat is [REDACTED]. Ja, ik geef natuurlijk wel officieel leiding aan 1 persoon. Ik heb natuurlijk wel leiding gegeven aan meerdere personen, maar in deze org chart valt er een persoon onder mij dat is [REDACTED]. Die staat hier niet. Dus ik denk haast dat ik je meer kan vertellen. Ik heb ook zeker wel een mening of een visie over leidinggevendenden binnen de organisatie.

INTERVIEWER: Ja dat lijkt mij goed. Oké, dan komen we bij het tweede thema. Dat thema gaat over het Ulrich model. Uitleg model. Oké, ja als u dan kijkt naar het model. Welke HR rollen van dit model ziet u bij de leidinggevendenden van de organisatie? Het hoeft niet zo te zijn dat de rollen precies overeen komen met een functie. Het kan ook zo zijn dat een leidinggevende meerdere rollen speelt of dat er juist rollen ontbreken.

RESPONDENT 10: Oké en vraag je me dan wat er zit of wat ik vind dat er zou moeten zitten?

INTERVIEWER: Ja wat er nu zit, want op dat andere komen we straks.

RESPONDENT 10: Oké, ja wat er nu zit dat is. Met name denk ik dat de capability builder er zit. Ik moet even goed lezen. Want je gooit er even een aantal definities en ik wil even zeker weten dat ik je goed begrijp. Kijk, hij creëert een organisatie waarin mensen doel en betekenis vinden. Of misschien HR innovator and integrator. Het optimaliseren van het menselijk kapitaal. Ik denk dat daar op dit moment bij de leidinggevenden. Dat dit de rollen zijn die ze over het algemeen invullen.

INTERVIEWER: Oké, ja en welke rollen denkt u dat er verder belangrijk zijn, maar nu op dit moment ontbreken of niet heel erg terug te vinden zijn binnen de organisatie?

RESPONDENT 10: Ik denk dat de change champion. Dus het zeg maar het continue aanpassen van de organisatie op de context. Wat het dan ook is. Voor ons is het uiteraard de markt. Dat dat onderbelicht is. Ja.

INTERVIEWER: Prima. Dan gaan we verder naar de rollen die u net met name genoemd heeft. Wat zijn de belangrijkste competenties van het bedrijf? Waar staat de organisatie bekend om? Bijvoorbeeld klantvriendelijkheid, snelle service, etc.

Background respondent:
Job description

Explanation Ulrich's HR competency model

Role Ulrich's model in organization

Role Ulrich's model in organization

Capability builder:

RESPONDENT 10: Ik denk dat Energy Advisory Benelux met name bekend staat om gewoon inhoudelijke expertise als het gaat om processen binnen de energie wereld. Ik denk dat dat de clue is. INTERVIEWER: Oké, ja en hoe proberen de leidinggevenden dat te waarborgen of te faciliteren. Zodat dat op lange termijn behouden kan worden. RESPONDENT 10: Behouden blijft. Ja precies. Door om te beginnen de mensen aan te nemen die die achtergronden hebben. En daarnaast denk ik door ja mensen gewoon in projecten te laten leren. DNV GL houdt ook de 70, 20, 10 filosofie aan. Als het gaat om het ontwikkelen van mensen. Ik weet niet of je dat kent. Nou het gaat er vanuit dat 70% van alle learning, dat gebeurt gewoon on the job. Dat is nu DNV GL, maar toen we vroeger KEMA waren hadden we dat ook al. Niemand die voor niets iets doet in projecten bijvoorbeeld. 20% leer je van echt feedback van collega's en coaching van je leidinggevende en tien procent komt van trainingen. Dus als je nou vraagt hoe zorgen managers ervoor dat mensen blijven passen op wat er nodig is binnen de organisatie. Dan gebeurt dat veelal zo. Ja. INTERVIEWER: Oké goed, dan hebben we inderdaad al een deel van die andere vragen ook al beantwoord. Ja, u gaf dus wel al aan dat er redelijk wat trainingen zijn, learning on the job, etc. Zijn er ook andere HR praktijken die ook nog belangrijk zijn om te zorgen dat de organisatie op lange termijn behouden worden en verbeterd kunnen worden? RESPONDENT 10: Ja, nou kijk en dat heeft alles te maken met change. Waar HR ook een grote rol in speelt. Dat is dat wij er voor willen zorgen dat mensen binnen de organisatie duurzaam en goed kunnen omgaan met veranderingen. Dus je wilt eigenlijk dat iedereen dat eigenlijk zelf ook goed kan managen. Dus we zijn bezig ook met change programma's in de organisatie, waarbij we nadrukkelijk mensen uit de organisatie zelf daar deelgenoot van maken om te proberen ook henzelf echt, dat ze expertise krijgen over hoe ga je met veranderingen om. Ik denk dat dat ook een heel belangrijk ding is. Want mensen hebben nu bepaalde kennis hier, maar de ontwikkeling van die kennis is razend belangrijk. Als wij niet als advisory Benelux voorop lopen in ontwikkelingen. Dan kunnen wij onze klanten ook niet adviseren. Dus het blijvend ontwikkelingen is key en ook het blijven zeg maar je wil als organisatie heel wendbaar wezen en dat is in de markt ook hartstikke nodig en ja daar moet je mensen ook voor uit rusten zeg maar dat ze daar de juiste.. INTERVIEWER: Oké, ja en hoe proberen jullie dat te doen? RESPONDENT 10: Ja nou bijvoorbeeld dus door ze deel te maken van. He, we hebben allerlei verander projecten, die hebben allerlei namen. Ik zal er eentje noemen. Die heeft sales is everybody's business, afgekort SIEB. Waarin we zeggen van goh, we willen onze commerciële taken graag meer ontwikkelen. Maar dat project is niet van bovenaf, niet vanaf het MT de organisatie in gedumpt, maar daar is een groep gemaakt, een projectgroep, die bestond uit allerlei mensen vanuit de teams zelf. En daar willen een soort van ambassadeurs in kweken die dat vanuit de organisatie zelf, van onderaf zo je wil. De organisatie inbrengen, waarbij je probeert die wendbaarheid vanuit de organisatie zelf probeert te creëren. Niet van bovenaf weer eens een reorganisatie door te voeren, want dat werkt niet zo goed. INTERVIEWER: Oké, ja en wat doen jullie bijvoorbeeld aan het verbeteren van de communicatie binnen het bedrijf? Hoe proberen jullie daar stappen in te maken? RESPONDENT 10: Communicatie valt bij DNV GL onder HR en dat klopt dan al in die zin dat je alles.. Weetje alles is communicatie natuurlijk. Het grappige is dat wat voor onze mensen geldt, wat voor onze adviseurs geldt, ja je kan nog zoveel kennis hebben, maar als je het niet goed verkopen bij een klant of je kan niet overtuigen, of je kan niet goed doorvragen dan ben je helemaal nergens en dat is allemaal	Capitalizing organizational capability <i>Capability builder:</i> Aligning strategy, culture, practices, and behavior <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent <i>HR innovator and integrator:</i> Shaping organization and communication practices Optimizing human capital Driving performance <i>HR innovator and integrator:</i> Shaping organization and communication practices <i>HR innovator and integrator:</i> Shaping organization and communication practices
--	--

communicatie. En dat geldt voor alles wat je als organisatie zelf doet ook. Dus alles rondom HR daarin is communicatie absoluut key. Wij hebben een communicatie model waar. Ik kan het je nog nasturen, maar waarin wij precies weten waar we over willen communiceren, met wie en hoe. Uitgangspunt in ieder geval. Zo transparant mogelijk. En bij elk.. he waar we per 1 juli een organisatie wijziging.. he bij elk event maken we nog een apart communicatieplan. Dus elk.. wij laten in die zin nooit ja ons dingen overkomen. Wij realiseren ons dat communicatie echt heel erg belangrijk is. Dus voor alles wat er hier gebeurd, gaan wij met de desbetreffende mensen bij elkaar zitten en maken we echt een dedicated groepje wat helemaal de communicatie handelt en kijk van wie zijn de stakeholders, wat moet er gebeuren, wanneer moet wat, wat zijn de risico's, hoe dichtten we die af, etc.	<i>Technology proponent:</i> Connecting people
INTERVIEWER: Oké goed, dan gaan we verder naar het derde thema. Dat gaat voornamelijk over responsible leadership. Hoe staat het daarmee binnen jullie organisatie. Ik heb in de introductie al kort de definitie omschreven die ik in mijn onderzoek gebruik, maar zou u ook de belangrijkste aspecten kunnen benoemen die u belangrijk vindt bij responsible leadership?	<i>Responsible leader:</i> Definition
RESPONDENT 10: Nou responsible leadership. Eigenlijk zeg je het al. En dat is inderdaad wel key. Je moet als leidinggevende de verantwoordelijkheid durven de nemen. Dus dat betekent dat je.. Daarvoor heb je een aantal zaken nodig. Je moet een visie hebben waar zaken heen moeten, je moet een richting kunnen geven gebaseerd op die visie, je moet besluiten durven nemen, je moet confrontaties aan durven gaan zonodig, je moet verschillende stijlen kunnen hanteren. Dat vind ik altijd heel belangrijk voor een manager. Dat je niet maar één stijl hebt, want verschillende situaties, verschillende mensen vragen om verschillende stijlen. Dat moet je kunnen combineren. En dan heb je zelf helemaal in het begin ook al wat genoemd. Dat is namelijk vertrouwen. Je moet het vertrouwen kunnen krijgen van je mensen. Vertrouwen, ik weet niet of [REDACTED] je ooit die vergelijking heeft laten zien, vast wel. [REDACTED] heeft een briljante vergelijking waaruit vertrouwen is opgebouwd en vertrouwen heeft te maken met inderdaad. Je moet zelf betrouwbaar zijn natuurlijk. Je moet een bepaalde intimiteit, nabijheid hebben. Ik kan de vergelijking ook nog even opzoeken hoor. Ik ken hem niet helemaal uit m'n hoofd maar er zijn een aantal aspecten die maken dat mensen jou vertrouwen. Je moet ook consistent durven zijn. Dat wil dus niet zeggen dat je altijd de beste vrienden met je medewerkers hoeft te zijn. Je moet wel consistent zijn. Daarmee kweek je uiteindelijk vertrouwen. Doordat mensen weten wat ze aan je hebben. Dat is iets waarin ik de managers ook altijd in probeer te ondersteunen. Je moet helemaal niet bang zijn om als het nodig is een impopulair besluit te nemen. Zolang je het gewoon maar goed kunt uit leggen en het ook in een bepaalde lijn past. Kweekt dat meer vertrouwen dan als je met alle winden mee waait. Ja.	Building a trustful relationship with multiple stakeholders Acting consistently Making decisions with respect to multiple stakeholders
INTERVIEWER: Oké, ja en hoe...	<i>Responsible leader:</i> Definition
RESPONDENT 10: Ik wil nog één eigenschap noemen die belangrijk is voor leiderschap. Je moet enig optimisme hebben. Als je een pessimist bent, moet je geen manager worden. Nee, dat wordt niks.	
INTERVIEWER: Oké, en hoe denkt u dat dat binnen deze organisatie gaat? Qua responsible leadership. Hoe wordt dat hier uitgedragen?	<i>Responsible leader:</i> Matching actions with principles and values
RESPONDENT 10: Nou, kijk ik heb voor je meegenomen. DNV GL is compleet helder. Wat onder responsible leadership... Kijk, dit is een boekje expectations to leaders. Daar staat precies in wat er van ons verwacht wordt. Respect and Care, Foresight, Customer focus and result orientation. Dat is even van DNV GL ervan vindt. Nou ik heb denk ik nog wat meer aspecten ervan. Opzich is dit wel helder. Maar dat wil nog niet zeggen dat dat gebeurd. Ik zal je echt zeggen dat he, leiderschap is hier en de heer Tuinebreijer weet dat ook wel, leiderschap en de bench die we hebben, mogelijke opvolgers voor leiderschap, is echt... Bezorgt mij	<i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability

grijze haren, dat is echt een groot probleem, omdat het in de praktijk niet mee valt om die positie in te vullen. Dat komt ook omdat we mensen zoeken, die aan de ene kant inhoudelijk er wat van snappen, de markt kennen en aan de andere kant ook nog de competenties hebben die jou een goed leider maken. Nou dat zijn best een heleboel dingen die je bij elkaar vraagt. Daar komt dan ook nog bij dat je als leider hier, je zit altijd op het kruispunt. Je zit altijd tussen alles in. Beneden jou is dat je team. Die willen van alles en boven jou is er een management die ook van alles van je willen. En daar zit jij dan tussenin. Dus je moet ook best sterk zijn om dat te kunnen. Dus hoe gaat het nou? Niet goed genoeg vind ik.

INTERVIEWER: Oke, ja dat is duidelijk. Wat zijn de belangrijkste stakeholders van jullie organisatie?

RESPONDENT 10: Klanten? Hoe bedoel je dat?

INTERVIEWER: Ja precies, klanten, medewerkers, aandeelhouders, etc.

RESPONDENT 10: Nee, ja ik zeg onze klanten. Onze klanten zijn.. Als jij zegt wat zijn de belangrijkste. Dat zijn onze klanten.

INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. En hoe proberen de leidinggevenden daarmee het contact te onderhouden?

RESPONDENT 10: Eigenlijk net zoals he onze consultants. Ook hiervoor geldt, wat je moet creëren daar is vertrouwen. Ook daar gaat het grotendeels om vertrouwen. Dus dat betekent dat je om te beginnen, en dit geldt voor onze consultants net zo goed als voor onze managers, je moet je werk goed doen. Daar begint het gewoon mee. Als je dat niet doet, dan hoef je niet meer terug te komen. En je moet natuurlijk zorgen dat.. dat een klant echt gevoel heeft van hee deze mensen weten waar ze over praten en heel belangrijk, als ik ze inhuur, gaan ze dan waarde toevoegen aan mijn organisatie? Dus ze hebben vaak een concreet probleem wat opgelost moet worden, maar de uiteindelijke truc is dat wij echt waarde kunnen toevoegen aan hun organisatie. Dat moeten wij dus helder maken. Dus goede managers maar ook goede consultants weten dat duidelijk te maken.

INTERVIEWER: Okè, ja helder. En hoe proberen de leidinggevenden bij het maken van beslissingen rekening te houden met de verschillende stakeholders?

RESPONDENT 10: Ja als het goed is altijd. En hoe. Ja, dat vind ik lastig. Hoe bedoel jij hoe zeg maar?

INTERVIEWER: Door bijvoorbeeld als een stakeholder een medewerker hier, ja wordt daar vanuit bovenaf iets besloten of... Bijvoorbeeld bij een ander bedrijf was het zo dat ze echt eerst overlegden met de verschillende werknemers voordat ze echt iets besloten, of wordt dat bij jullie gewoon van bovenaf...

RESPONDENT 10: Nee ja weet je wat het is. Wij hebben hier bijna allemaal mensen werken met een HBO of academische opleiding. Dat zijn gewoon mensen die echt ook wel zelf he gewoon behoorlijk wat weten, een mening hebben etc. Nou ik wilde bijna zeggen. Natuurlijk gaan wij niet zomaar doen en van bovenaf dingen opleggen. Er gaat hier heel veel in overleg, zo niet alles. Nee maar natuurlijk gaat het in overleg. En onze mensen zijn ook degene die vaak bij de klanten zitten. Dus ja dingen gaan altijd in overleg. Maar weetje, ja dat gaat iets te ver misschien voor nu, maar wij hebben natuurlijk ook overal systemen voor op het moment dat wij ergens he met een klant gaan praten, wordt daar met een bepaalde groep mensen, hoe daar bij de klant geacteerd moet worden. Wat de insteek zal worden. Voordat wij ergens een aanbieding doen zijn er uitgebreide processen leiden tot een Bit no Bits. Dus ik bedoel he de talloze processen die dit allemaal in regelen. Maar ga er maar vanuit dat daar heel veel overleg en ook wel graag gebruik maken van de expertise die onze mensen hebben.

Responsible leaders:
Building a trustful
relationship with multiple
stakeholders

Acting consistently

Identifying and solving problems

Responsible leaders:
Making decisions with
respect to multiple
stakeholders

Bringing together and
interconnect with multiple
stakeholders

INTERVIEWER: Oké, ja en zodra er problemen optreden. Hoe proberen jullie daar dan mee om te gaan?	<i>Responsible leaders:</i> Identifying and solving problems
RESPONDENT 10: Ja ja, dan wordt het echt lastig he. Ik roep ook altijd. Kijk als het mooi weer is dan kan iedereen managen. Dat is niet moeilijk. Zodra het vervelend weer wordt, dan zie je ook meteen wie er kan managen en wie er niet kan managen. Het is natuurlijk he onder druk wordt het altijd lastig en dan ja weet je dan komen aspecten inderdaad aan de orde van he durven mensen een confrontatie aan te gaan, durf je iemand op een goede manier he, op een opbouwende manier feedback te geven. Durf je uiteindelijk een besluit te nemen om te stoppen met iets.	
INTERVIEWER: Oké, ja en proberen de leidinggevendenden ook te zorgen dat conflicten tussen verschillende stakeholders of medewerkers onderling bijvoorbeeld op lange termijn voorkomen kunnen worden?	<i>Responsible leaders:</i> Foreseeing and resolving conflicts
RESPONDENT 10: Ja, dat.. Kijk je probeert altijd. Vooral bij HR vind ik dat echt een hele belangrijke verantwoordelijkheid dat je altijd probeert te denken aan de lange termijn. Er zijn namelijk hele grote delen van de organisatie die worden geleefd door de waan van de dag en door de projecten en.. he dus met name de taak van HR en het management is om te kijken naar de lange termijn. Ja, ook managers vind ik.. staan wel eens onder druk en laten zich dan leiden door de korte termijn. Nee, maar het is normaal natuurlijk de bedoeling dat he.. Ook wat ik net zei al die change programma's zijn juist bedoeld om ons op lange termijn duurzaam aan het werken in de markt en wendbaar te houden. Dat gaat allemaal over langere termijn. Ja.	
INTERVIEWER: Oké, ja dan komen we aan bij het laatste onderdeel. Dat gaat over de toekomstige bijdrage van responsible leadership en de koppeling tussen het Ulrich model en responsible leadership. U gaf net al aan dat change erg belangrijk zou kunnen zijn, maar hoe denkt u dat responsible leadership nog beter binnen jullie organisatie gestimuleerd kan worden? Dat hoeft niet direct te maken te hebben met het model, maar in z'n algemeenheid.	<i>Future contribution responsible leadership</i>
RESPONDENT 10: Ja, dat is een hele goede vraag. Want je vraagt me eigenlijk.. Ja, hm.. Kijk ik ben een beetje van de school die vind dat je hebt goede managers.. Laat ik zo zeggen, je hebt mensen die durven en kunnen leiden en mensen die het niet kunnen. En je kunt het niet zo goed leren. Dus als je mij nu vraagt, kan je met...	<i>Future contribution responsible leadership</i>
INTERVIEWER: Bepaalde middelen iets..	<i>Future contribution responsible leadership</i>
RESPONDENT 10: Precies, kan je het daarmee beter maken... Kijk want wij weten best he.. Ik heb je in het begin aangegeven wat je van een goede managers zou moeten verwachten. Wat je merkt de goede managers doen het toch al en degene die er moeite mee hebben. Dat is moeilijk, want het zit er niet zo goed in, etc. Maar wat zou ze nou sterker kunnen maken. Ik denk in ieder geval dat als je al kijkt van nou weet je een manager die er misschien niet zo heel goed in is net nog een stapje maken en dat responsible leadership erin krijgen. Is dat ze zich in ieder geval zelf gesteund moeten voelen. Dus ik vind het in ieder geval belangrijk dat je managers wel zelf het gevoel geeft dat zij gesteund worden in hun beslissingen en hun manier van aanpakken etc. Dus dat je daar ook voldoende ruimte in geeft. Dat je ze niet een soort van marionetten maakt, want dan krijg je ook geen... Als je mensen aan touwtjes houdt, dan gaan ze ook geen verantwoordelijk gedrag vertonen. Dat geldt voor medewerkers, maar voor managers net zo goed natuurlijk. Dus ik denk wel dat je mensen voldoende ruimte en vertrouwen moet geven. Als je kijkt naar responsible leadership dat dat dan nog dingen zouden zijn waar wij in ieder geval ook op moeten letten. Dat je daar als hoger management ook consequent in bent. Dus dat als je roept van hee jullie moeten dat zelf regelen als managers, dat je dan niet een andere keer zegt van weet je wat, ik ga er nu een keer overheen en dan bepaal ik het nu even. Dat je daar op consistent in bent. Dus ik denk hoger management moet ruimte en vertrouwen geven.	<i>Future contribution responsible leadership</i>

INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Dan de koppeling met responsible leadership. Welke HR rollen van het Ulrich model denkt u dat er belangrijk zijn bij responsible leadership en waarom? RESPONDENT 10: Ja kijk, dat responsible leadership van jou.. Je hebt dat er in een keer even ingegooit he en ik heb daar natuurlijk een bepaalde gedachte bij en ik weet niet of dat overeen komt met wat jij daarover denkt. INTERVIEWER: Nee, dat maakt niet uit. Het gaat vanuit uw visie op responsible leadership. RESPONDENT 10: Ja, oké. Kijk, een manager moet gewoon de wil hebben, de capaciteiten hebben en de durf hebben om gewoon dingen te doen en de verantwoordelijkheid te nemen. En als je mij dan nu vraagt bij welke van deze rollen past dat dan... Nou ja dan toch ook wel weer met change vind ik. Dat blijft dan gewoon belangrijk. Ja weet je alle rollen.. Ja, en strategisch denk ik dan ook wel eigenlijk. Dat je snapt waar moet het eigenlijk heen en wat he.. Dat je gewoon onafhankelijk en daarvan he.. Dat je daar zelfstandig en ruimte durft te pakken om dat dan gewoon ook zo in te vullen en die strategische positie zo te ondersteunen als jij denkt waar het naartoe moet. Maar je vraagt je best wat hoor om het zo even aan elkaar te linken. INTERVIEWER: Ja klopt, dat weet ik. Dat hoor ik vaker.. RESPONDENT 10: Ja? Zitten ze allemaal... Je hoort mijn hersenen kraken ofniet? Ja heel goed. Ja, nou goed HR integrator and innovator weet je het is natuurlijk allemaal wel belangrijk. Nee, ja weet je goed.. En toch wel de credible activist. Hij staat natuurlijk helemaal bovenaan en in het midden. Als je dat niet hebt. Als je zelf niet het vertrouwen en de geloofwaardigheid hebt he.. Inderdaad geloofwaardigheid hebben we niet eens besproken, maar als je niet geloofwaardigheid hebt... Dat heeft alles te maken met consistent zijn, zelf dingen doen die je predikt he, etc.... Ja, dan ben je helemaal lost. Dus ja zet die maar bovenaan. Credible activist dat is het belangrijkste. INTERVIEWER: Oké, prima. Dan tenslotte de laatste vraag. Is er nog iets wat u mist in het model, waarvan u toch wel denkt dat het een belangrijk aspect is van responsible leadership? RESPONDENT 10: Ja nou wat ik zelf... Ja je moet ook zelf natuurlijk goed kunnen veranderen en goed kunnen switchen en flexibel kunnen wezen. En ik weet niet waar dat in staat. Dat zijn natuurlijk.. Je moet ook jezelf goed kunnen managen. Echt geen grapje. Als je manager, als leidinggevende moet je ook gewoon zelf kunnen switchen in stijlen. We hebben hier natuurlijk net een overname gehad. Nou dingen gingen ineens behoorlijk anders. Nou ja daar moet je wel jezelf kunnen veranderen. Je moet ook je eigen verandering kunnen managen. Die zie ik er nog niet bij staan, maar misschien valt hij wel ergens onder hoor. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Nou top dat was mijn laatste vraag. We zijn er doorheen. Hartelijk dank voor uw deelname. RESPONDENT 10: Mooi, helemaal goed. Graag gedaan. Ik hoop dat je er wat van kunt maken. Einde interview.	<i>Responsible leaders: Definition</i> <i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Development Ulrich's model</i>
--	--

Interview 11: Respondent 11 [HR Director, Department Energy DNV GL], date: 21/07/2016	Axial coding
--	---------------------

INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 11: Oké, ja helder. INTERVIEWER: Mooi. Dan gaan we nu naar het eerste thema. Dat gaat over uw achtergrond. Oftewel wat is uw huidige functie en wat zijn de activiteiten die u daarbij doet? RESPONDENT 11: Oké, ja dat weet je ik ben de HR directeur voor de DNV GL Energy. En de andere vraag wat zijn de activiteiten? Dus wat ik doe? INTERVIEWER: Ja precies. RESPONDENT 11: Oké, in ons jaarplan zijn we met name met drie dingen bezig. Dat noem ik de drie c's Het gaat over capability. Dus hebben wij de juiste mensen. Hebben wij genoeg mensen en de juiste mensen. En aangezien we verspreid zitten over 35 landen en daar ook hoge technologische werkzaamheden doen is dat altijd een beetje spannend. En nu is zonne-energie weer in. Dus iedereen wil nu ook zonne-energie, dus die moeten nu ook ingenieurs aantrekken. En wij proberen en wij hebben er veel. Dus we kunnen ons goed verplaatsen naar markten waar er niet zoveel vraag is naar markten waar er wel vraag is. Dus hebben wij de juiste capabilities. Bij capabilities hoort eigenlijk ook een andere c van competence. Toen ik hier kwam werd er helemaal niks gedaan aan learning and development en ontwikkeling en dat staat nu heel hoog op het vaandel. Dus wij hebben standaard learning correcting rollen, wij hebben gefocuste trainingen, zeg maar projectmanagement of consultants skills en ja we hebben ook leerprogramma's die meer uitgaan van leren terwijl je werkt zeg maar he. Dus dat is een belangrijke pijler en een laatste pijler is communicatie, interne communicatie. Waar jij je interview over gaat dat komt daar zeker in terug. Want dit is een bedrijf dat het gevolg is van meerdere acquisities, veel andere culturen. En als je een nieuwe cultuur wil neerzetten dan zal je je heel duidelijk moeten gaan inzetten op de messaging binnen je organisatie. Dus communicatie is belangrijk. Dan hebben we een vierde punt zeg maar want we communiceren naar de organisatie drie c's, maar we kijken ook heel erg naar leiderschap. Dat zou je onder competence of capability kunnen zetten, maar omdat we een veranderende organisatie zitten en de mensen die geworven zijn vaak voor andere functies geworven zijn dan dat ze nu voor ingezet worden, zie je vaak dat we daar problemen hebben. Dus leiderschap is ook een punt. INTERVIEWER: Oké, ja dat is duidelijk. Het volgende thema gaat over het model. Uitleg model. RESPONDENT 11: Ja dit model ken ik inderdaad. INTERVIEWER: Oké, mooi. Welke rollen vult u in als leidinggevende? RESPONDENT 11: Ja allemaal. Ja ja. INTERVIEWER: Oké, ja dan ga ik nu een paar vragen stellen over de verschillende rollen. Mijn eerste vraag is, hoe probeert u als leidinggevende een vertrouwensband op te bouwen met de verschillende stakeholders of bijvoorbeeld de medewerkers binnen het bedrijf? RESPONDENT 11: Nou goed, bij het bouwen van vertrouwen heb je een aantal componenten. Eén je moet deskundig zijn. Dus je moet je deskundigheid laten zien en laten gelden. Op het moment dat het een verschil kan maken. Dan heb je een andere... Dat heeft met je eigen integriteit te maken. Moet je voorspelbaar zijn en moet je transparant zijn in je handelen. Dat ben ik denk ik redelijk. Ik ben wie ik ben, ik ben niet zo'n grote ego. Trustforming en dan is het deskundigheid en je persoonlijke integriteit zeg maar je zelfbelang. Dus ik probeer ook alles neer te	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i> <i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility Improving through self-awareness
---	---

zetten in het belang van de organisatie en iedereen. Dus ik doe niet dingen ter eigen glorie. Dus ik vind dat ook belangrijk. En dan 360 graden en krijg dat ook terug. Dus ik ben ook transparant en ik word wel ook deskundig gezien en ja kan ook iets toevoegen zeg maar. Het gaat om het resultaat heel simpel. Dus als je afgaat van wat ik daaraan doe, dan is dat het antwoord. INTERVIEWER: Oké, ja en met betrekking tot de change agent. In hoeverre bent u betrokken bij het initiatief nemen en steunen van veranderingen binnen de organisatie? RESPONDENT 11: Ja zeer. Kijk, als je.. de integratie. We hebben twee keer een integratie de afgelopen vijf jaar gedaan. Daarvan heb ik de HR agenda van geleid en daar zit heel veel verandering in. We hebben mensen hun beloning veranderd, we hebben beoordelingssystemen veranderd, we hebben zoals ik net zei training geïntroduceerd. Ja, dat is allemaal verandering. Dat kun je leuk in de mail zetten van hee jongens ik heb een leuk idee, we gaan dit doen. Dan veranderd er geen bal. Dus verandering is de verandering bedenken, zowel mee helpen vormgeven, het promoten, zelf ook als voorbeeld dienen en het zelf ook doen. Dus in die zin... anderen erbij helpen, ook mensen die niet mee kunnen kijken hoe we een oplossing kunnen verzinnen. Al dat soort zaken daar zitten we op. INTERVIEWER: Oké, ja en dan ten aanzien van de technologie proponent. In hoeverre probeert u de technologie binnen de organisatie te stimuleren? Dat kan bijvoorbeeld door middel van verschillende communicatie middelen zoals social media of meer op organisatorisch vlak zijn. RESPONDENT 11: Dat is mijn minst sterke capability zeg maar. Als ik mezelf moet assessen op dit plaatje. Maar op twee manier ben ik betrokken bij technology op dit moment. Nou de interne communicatie. Wij zijn de eerste business area in heel DNV GL die social media heel actief is gaan gebruiken. Want he we hadden een probleem dat mensen ons internet niet lazen en we dachten hoe krijgen we ze dan... Nou dat hebben Jammer als site heel veel gebruikt.. Dat gebruiken we heel erg veel. Daarmee bereiken we ook veel meer mensen, krijgen veel meer dialoog en engagement. Dus dat is iets wat we via interne communicatie gebruikt hebben. Ik zit ook in de steering committee van het personeelsinformatie systeem. Dat heet bij ons Partner, maar dat is een van de twee grote HR systemen. People soft. Via die steering committee rol krijg je heel veel zicht op wat techniek voor ons kan betekenen. Dat is voor mij ja heel leuk om te zien. Ik ben ook iemand die technisch, en dat zal je niet zo heel snel in HR vinden, vaak vanuit de techniek en de oplossingen zoekt, nee nee. Maar ik ben wel geïnteresseerd in de breedte van het vakgebied. Dus ik weet wel dat er bedrijven experimenten met feedback en apps en al dat soort dingen. Maar we gebruiken wel E-learning trouwens. We zijn wel bezig met onder andere met virtual learning. Dus niet in classroom, maar gewoon mensen in verschillende tijdzones in een virtual classroom brengen om de training te volgen. INTERVIEWER: Oké, en wat zijn volgens u de belangrijkste competenties van de organisatie? Dat kan bijvoorbeeld heel breed zijn deskundigheid of klantvriendelijkheid of service of... RESPONDENT 11: Kijk, DNV GL en dat geldt ook voor Energy. Deskundigheid hebben. Je komt hier voor expertise. Dus expertise en thought leadership. Dat is er zeker één. Wij zijn onafhankelijk. Dus wij ja... Dat heb ik de vorige keer misschien al gezegd, maar wij certificeren zaken. Onze onafhankelijkheid is een kern competentie van ons. Wij zijn een global speler. Dus wij zijn een grote internationale speler. Dus dat is ook een kerncompetentie en dan zitten daar weer een aantal sub-competenties onder. Wij zijn geen fast MCGoods, dus geen fast moving consumer goods. Wij zijn dus de echte sales is hier niet zo goed als bij anders bedrijven. INTERVIEWER: en hoe probeert u dat zelf te stimuleren? Dat op lange termijn die competenties behouden blijven?	<i>Change champion:</i> Initiating change Sustaining change <i>Technology proponent:</i> Connecting people Improving utility Improving utility <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Aligning strategy, culture, practices, and behavior
--	---

RESPONDENT 11: Nou kijk die onafhankelijkheid is een bedrijfskeuze he. En deskundigheid betekent dus dat je altijd actueel moet zijn. Dat begint gewoon vanuit de markt te denken in ons bedrijf. Ik noemde net zonne-energie. Zonne-energie wordt even groot of groter dan windenergie. Ja, een paar jaar geleden hadden wij nog niks. Dus je gaat mensen aannemen. We hebben net een bedrijf gekocht in Spanje op dit gebied. Dat zijn we nu aan het integreren zeg maar. Dus ja je bekijkt uit de markt ontwikkelen wij services en die services die moeten gedaan worden door mensen. Dus zo houdt je die deskundigheid actueel en we proberen iedere keer zelf te laten verbeteren. Daarom vind ik training zo belangrijk. Want eigenlijk is onze strategie en dat zegt ieder bedrijf zijn onze mensen. Maar ons product is uren maken. Ons product is de kennis van deze mensen. Dus het is heel belangrijk om daarin ook te investeren. INTERVIEWER: Oké, ja en hoe doen jullie dat? RESPONDENT 11: Ja via opleidingen, aandacht, mensen uitdagingen geven. INTERVIEWER: Oké, ja helder. Dan tenslotte nog de strategisch positioner. Die gaat over de het creëren van de strategische agenda en het interpreteren van de klantbehoeften etc.. RESPONDENT 11: Ja kijk, ik ben natuurlijk de HR directeur. Dus ik ben de eindverantwoordelijke voor deze business area. Dus schrijf ik de strategie paragraaf van HR en die schrijf ik binnen de business context. In die zin zit ik ook in het leiderschapsteam en ben ik nauw betrokken bij hoe we de strategie communiceren. Dus dat is een rol die ik heb. We zijn ook een onderdeel van een groter geheel, DNV GL. Ik ben een van de drie mensen die het strategische HR plan heeft geschreven voor de groep. Ja, dan kom je ook bij dat soort vragen van wat willen we zijn als we groot worden en wat gaat er veranderen. Ja, daar komen thema's in voren die in workforce gebeuren, meer jongeren, minder ouderen en hoe gaat dat met elkaar om. Maar daar komen ook digitalisering en de consequenties daarvan. Dat is een trend waarop we moeten inspelen. Nou we hadden het over competence he... En we worden een steeds grotere organisatie. Dit is een organisatie dat langzaam een multinational aan het worden is he. Dus ja dat betekent ook dat je anders moet om gaan met je besturing. Dus in die zin ben ik ook bij dat soort projecten betrokken. INTERVIEWER: Oké, ja helder. Dan gaan we naar het volgende thema. Dat gaat over responsible leadership. Wat denkt u zelf over responsible leadership? Wat vindt u de belangrijkste aspecten daarvan? RESPONDENT 11: Ja kijk voor ons vind ik dat... Je kunt wel zeggen zoals ons wat verkoop ik met onafhankelijke deskundigheid... Dat is de vraag die je moet stellen. Dan verkoop je eigenlijk vertrouwen. Want mensen komen naar je toe. Die zeggen, kijk dit is ons product. Is dat een goed product of geen goed product. En dat doen ze alleen maar als je je vertrouwen dat jij ook daar ook een onafhankelijk deskundig goed oordeel over geeft. Nou hoe bouw je vertrouwen. Dat betekent natuurlijk.. Daar hebben we het al even over gehad.. als bedrijf. Ja, door wat jij ook zegt, door de stakeholders die je hebt, goed te managen. Dus wij zitten strak in onze waarden en normen. Die leven ook. Integriteit is gewoon echt heel erg belangrijk. Wij zeggen ook tegen onze mensen als jij in een onveilige of onethische situatie komt, mag je je werk neerleggen. Dat gebeurt ook. Dus ja het is een beetje responsible leadership hoe toon je dat? Ja, door het te doen, maar op een hele doordachte manier. Dat is vrij simpel antwoord, maar dat is een moeilijk. INTERVIEWER: Oké, en wat zijn de belangrijkste stakeholders van jullie organisatie? RESPONDENT 11: Ja, dat zijn onze klanten. En onze klanten zijn hele	<i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Creating a meaningful work environment <i>HR innovator and integrator:</i> Developing talent <i>Strategic positioner:</i> Interpreting business context Co-crafting strategic agenda <i>Responsible leaders:</i> Definition Building a trustful relationship with multiple stakeholders Matching actions with principles and values <i>Responsible leaders:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders
---	--

verschillende stakeholders. Klanten zijn profit bedrijven, klanten zijn overheden, klanten zijn ook certificeringseenheden die bij ons vragen hoe ze het moeten doen. Dus het is heel divers. Het is politiek, het zijn sociale partijen, het zijn gewoon financiële partijen, bedrijven, private equity. Al dat soort partijen zijn belangrijk. Medewerkers, de arbeidsmarkt zijn absoluut een key stakeholder. Waar wij vrij uniek in zijn is dat wij geen eigenaar hebben. Wij zijn een stichting he. Dus het geld dat wij verdienen, dat wordt terug geïnvesteerd in het bedrijf. Dat geeft meer onafhankelijkheid. Dat betekent niet dat je daar een stakeholder hebt zitten, maar dat betekent natuurlijk niet dat wij niet moeten verdienen. Dat is vaak de verwarring die wel eens ontstaat. Ook wij hebben een besturingsmodel. Dus management, senior management is natuurlijk absoluut een stakeholder voor ons. En universiteiten he, de plek waar technologische ontwikkeling plaatsvindt zijn onze stakeholders. En dan hebben we natuurlijk de maatschappij. Om het maar zo te zeggen. Wij schrijven ook rapporten over sustainability van de wereld. Wij nu weer een rapport geschreven over hoe we global heating kunnen voorkomen en dat doen we niet als een commerciële activiteit, maar dat is ook om opdracht te geven aan de wereld. Dus dat zit ook wel in ons DNA zeg maar. Om dingen terug te doen. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En hoe probeert u als leidinggevende contact te onderhouden met de verschillende stakeholders? Bijvoorbeeld door regelmatig met ze om tafel te gaan.. RESPONDENT 11: Nou ja goed, intern is het makkelijk, want daar heb je gewoon een vergaderstructuur zeg maar. En een van de redenen waarom ik het wel eens leuk vind om af en toe een gastcollege te geven is om te kijken wat speelt daar. Dus wat speelt er bij... één om jezelf actueel te houden, maar ook, ik vind het buitengewoon leuk om te zien wat er in het vakgebied gebeurt o.a. dit bijvoorbeeld. Dus dat is een absoluut een manier. Klanten heb ik natuurlijk minder contact mee he. En overheden valt in die zin niet onder mijn verantwoordelijkheid, want je kunt zeggen de cao, de hele arbeidsvoorwaarden toestand dat ja is de HR kant van overheden, maar er is iemand anders die dat hier doet. Daar ben ik blij om ook. Maar ik heb het wel gedaan. De eerste twee drie jaar dat ik hier werkte heb ik de cao onderhandeld, het sociale plan onderhandeld. En dan heb je met vakbonden te maken, met het UWV. Ja, dat zijn ook weer stakeholders, te managen zeg maar. INTERVIEWER: Oké, ja en bij het maken van verschillende beslissingen van u. Houdt u als leidinggevende rekening met het de verschillende belangen van de stakeholders? Of worden de besluiten gewoon van bovenaf besloten en waar de stakeholders niet echt inspraak in hebben? RESPONDENT 11: Nou goed, ja in de HR kun je bijna niet in een isolement zitten zeg maar he. De besluiten die je in een isolement neemt, natuurlijk zijn die er he. Daar waar het om diepe vakkundigheid gaat, ga ik neem ik die zelf. Maar kijk, wij zijn een enabler voor de organisatie. Dus alles wat ik doe, dat doe ik voor anderen. Dus ja dan kan ik ze er ook beter bij betrekken. En ja dat is makkelijker. Je hebt net twee van mijn teamleden ontmoet. Dat is makkelijker. De mensen die hier zitten. [REDACTED] heb je ontmoet. En [REDACTED] ga je nog ontmoeten. Dat is ook makkelijk. Maar ik ook collega's in California, negen uur verder. Dat is lastig. Dus om diezelfde band op te bouwen. Dan heb je wel met skype en met mail en telefoon. Maar goed ik zie ze misschien twee keer per jaar persoonlijk. Dus dan is dat lastiger mee... Maar hoe bouw je zo'n relatie, door ze te betrekken bij zo'n belangrijke besluitvorming of ze belangrijke rollen en projecten te geven he. En ik denk dat ik van de 14 HR mensen die ik hier nu zo ongeveer heb, dat ik daar waar ze ook zitten, dat ik daar een goede relatie mee heb zeg maar. Want zij moeten weer naar hun eenheid toe. Dus je ziet in lagen als kaders, zoals ze dat zo mooi noemen. Dus ja sommige mensen kun je direct beïnvloeden, maar een heel groot deel tegenwoordig werkt via indirecte beïnvloeding. INTERVIEWER: Oké, ja en als er nu verschillende problemen ontstaan tussen de verschillende stakeholders, bijvoorbeeld door tussen verschillende medewerkers of	Acting consistently <i>Responsible leaders:</i> Bringing together and interconnect with multiple stakeholders Building a trustful relationship with multiple stakeholders <i>Responsible leaders:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Building a trustful relationship with multiple stakeholders
---	---

tussen jullie bedrijf en klanten bijvoorbeeld. Hoe probeert u die problemen dan als leidinggevende die op te lossen of te zorgen dat die in de toekomst voorkomen kunnen worden? RESPONDENT 11: Nou goed voordat je besluiten neemt, probeer je de consequenties in te schatten natuurlijk he. Die consequenties probeer je van te voren te managen. Weet ik veel als je een reorganisatie doet, waar degene die daar door getroffen worden, niet blij van worden. Ja, dan probeer je dan wel extra te denken wat betekent dat voor die mensen, hoe kan ik dat opvangen, hoe kan ik daar voor zorgen. Voordat je het feitelijk doet he. Dus ja gewoon je plan goed doordenken is al een hele aardige actie. En hoe meer ervaring je hebt, hoe meer je die consequenties kan inzien. Dat is één. Er zijn ook dingen die, conflicten die niet op te lossen zijn. Er zijn belangen die niet altijd hetzelfde zijn. Het enige wat je kunt doen is natuurlijk doen, is natuurlijk duidelijk maken, wat de belangen waren en waarom je de keuze gemaakt hebt. Als je bijvoorbeeld een reorganisatie pakt, dan is het natuurlijk vaak bij een organisatie van ja we moeten reorganiseren, we moeten een paar mensen laten gaan. Maar dat doen we om de organisatie gezond te houden. En dat is natuurlijk lastig, voor de mensen die we zullen moeten laten gaan, die zullen het er niet mee eens zijn en dat moeten ze ook niet, dat hoeven je ook niet en dat moet je ook niet verwachten he. En de mensen die blijven, die moeten die uiteindelijk wel verder zo door, dus die moeten dat accepteren. Dus communicatie, uitleg, communicatie kan je face-to-face doen, per mail, papier of digitaal, noem maar op. Een stukje training, ja allemaal manieren om ja dingen te beïnvloeden zeg maar. Het zijn ook vaak dingen. Tijd is ook zo'n mooi ding. Als je.. een probleem wat wij vijf jaar geleden hadden, is nu minder, omdat er misschien ook een aantal mensen gegaan zijn en er jongere mensen bijgekomen zijn die dat nooit meegemaakt hebben. Dus ja dan krijg je een beetje verwatering. Dat is ook een manier om ernaar te kijken. Dus het is... een andere manier is om mensen erbij te betrekken. Wij hebben heel veel services hier gehad voor de kolenstook centrales. Je kunt in de krant lezen wat die plannen zijn met de kolenstook centrales, dat is niet echt de place to be zullen we maar zeggen. Dus die medewerkers die zagen ook al van ja wat betekent dat voor ons, eigenlijk geen werk. Ja, maar dat is niet eerlijk. Jullie hebben ons in dienst genomen, dus jullie hebben maar voor ons te zorgen. Ik zei ho eens even, zo werkt het niet. Jullie verkopen een product.. Toen hebben we ook gewoon aan die mensen actief gevraagd van nou wat zouden jullie doen in deze situatie he. Hoe willen jullie dat jullie toekomst eruit ziet. Die kolenstook centrales open houden is geen reëel iets. Zoveel invloed hebben wij niet. En daar zijn allerlei dingen uit gekomen. Er zijn mensen die gewoon zijn weggegaan, maar er zijn ook mensen die een eigen bedrijf zijn gestart. En die zeggen van ja maar wij zijn te duur, want we zijn een groot bedrijf en we hebben een grote overhead. Maar als ik gewoon een klein met zijn vijven een winkeltje open houd, dan kan ik voor de helft van het tarief werken. Dan is er nog wel een markt. Nou prima dan doe je dat toch. Dan helpen we je wel, dan mag je klanten meenemen. Dus ook mensen betrekken is ook een manier om.. INTERVIEWER: Oké, ja goed. Dan komen we bij het laatste thema. Dat gaat over de toekomstige bijdrage van responsible leadership. Dus hoe kan responsible leadership binnen jullie organisatie nog beter gestimuleerd worden? RESPONDENT 11: Nou dat is een heel mooie vraag. Kijk je wel eens ted talks? Ken je het begrip ted talk niet? Dat zou ik je zeer stimuleren om dat te doen. Ted talks zijn speeches die variëren tussen de tien en twintig minuten. Van hele bekende mensen over een thema. Dat kunnen de gekste thema's zijn, maar er zijn er heel veel op HR gebied en op leiderschapsgebied. Maar er is er eentje die je op moet zoeken. Die man heet Simon Sinek. En die.. de exacte titel ben ik even kwijt, maar het gaat over de 'why'. Het verhaal wat hij verteld, maar hij kan het beter dus je moet er maar even naar kijken, is als je een klein bedrijf begint, dan is de eigenaar vaak ook degene die het werkt doet. Dus zo simpel is het. Dus die doet dat met z'n volle passie. En als ze met z'n drieën zijn, dan doen ze dat met hun volle passie. En bedrijven die dat goed doen, die groeien. Nou dan groei je, maar	<i>Responsible leaders:</i> Identifying and solving problems Foreseeing and resolving conflicts Bringing together and interconnect with multiple stakeholders Acting consistently Making decisions with respect to multiple stakeholders
--	---

op een gegeven moment moet je dus iemand de leiding gaan geven, want je wordt te groot. Dus dan moet je iemand in dienst gaan nemen die het voor geld gaan doen. En dat betekent een verwatering van de passie. En als je nog groter wordt dan moet je een recruiter aannemen. Nou dat is gewoon iemand die nog weer transactioneler werkt. Dus het paradigma is vaak van groei gaat ten koste van passie. En dat kun je ook zeggen over responsible leadership, want dat zit daar voor een stuk in. Dus wij zijn groot en we willen nog groter groeien, maar hoe houdt je dan die passie erin. Dat is echt een heel boeiend thema. Dat is echt van... employee engagement, dat is de andere kant, vanuit de medewerker bekeken van responsible leadership is lastig, want je wordt gedreven door resultaat en korte termijn. En dan zijn we al veel minder korter bij dan echt beursgenoteerde bedrijven. Maar toch mensen het gevoel geven dat waarom een bedrijf ooit opgericht is, dat die waarden en normen nog blijven bestaan, nog belangrijk zijn, dag in dag uit. Dat is een hele klus. Ja, dat kun je doen met communicatie en wat dialoog. We hebben laatst een fantastische jammer discussie gehad. Er was een medewerker die zei van goh waar is de passie van mijn managers he. Geweldig dat die persoon dat durft te zeggen, echt top. En daarbij zegt hij ook nog, ik heb bepaalde.. toen ik naar zeven jaar met mijn manager direct een keer sprak onder een borrel, begreep ik waarom mijn manager hier werkte. En toen zei die dat was de passie die ik zocht. Dus die manager werkt hier voor die passie en ik mis hem, vreemd he. Nou goed en daar zijn allerlei mensen op gaan reageren en dat is een mooi voorbeeld van betrokkenheid he, want dat staat op de agenda en dan wordt dat weer expliciet gemaakt. Die medewerker weet ik zeker is nu zeer betrokken, want die erkent en is gekend en heeft een beetje exposure gehad. Waar de vraag van hoe bouw je dit, ja dat is dus heel erg op waarden en normen en heel erg vertellen van hee leadership expectations die vertalen in je beoordelingssystemen die tranen in je trainingen, maar veel belangrijker, die toepassen in je dagelijkse werk. En dan is het makkelijker als een product natuurlijk aansluit bij iets waarmee iedereen de connectie kan maken. Het is makkelijker voor ons om te zeggen, wij proberen een bijdrage te leveren aan een goede wereld, dan dat het is voor een sigarettenfabriek ofzo. En voor farmaceutische bedrijven is dat ook makkelijk. En als je he, weet ik veel, ik heb ooit bij staples gewerkt, daar hebben ze pennen en potloden dan is dat wat lastiger.	<i>Future contribution responsible leadership</i>
INTERVIEWER: Duidelijk, dan tenslotte nog de connectie tussen responsible leadership en het Ulrich model. Welke HR rollen springen er volgens u echt uit voor responsible leadership? Welke zijn echt van cruciaal belang? RESPONDENT 11: Ja, kijk als je kijkt naar Ulrich dan heb je het outside-in denken. Nou ja outside-in betekent automatisch dat je de vraag moet stellen wat brengt responsible leadership op voor mijn klant? Dan kom je bij de strategic positioner uit. Dan denk ik dat er twee zijn die ik zal noemen en uit deze moet kiezen. Dat is absoluut de capability builder. Wat ik zei, je moet het meenemen in je trainingsprogramma's, je moet daar ook over praten waarom het belangrijk voor ons is, hoe we het toepassen. Dus hier heeft het een hele duidelijke plek. De andere is de HR integrator and innovator. Dit is een thema wat je niet, wat je mij net ook al hebt horen zeggen, waar je niet zegt van dat is dit instrument of dat instrument. En de HR integrator and innovator is de rol die alle HR instrumenten aligned aan bepaalde thema's he. En als je responsible leadership hebt dan moet je beginnen met aannamen, met training, met belonen, dus je moet dat integreren in je denken. En ja deze anderen zijn daar weer ondersteunend voor in deze optiek, zou ik zeggen. Ja, en als HR geldt altijd dat als je niet de credible activist bent, dan heb je geen impact he. Dus ja tweetraps. Strategic positioner. Eigenlijk die vier, de as. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En dan tenslotte de allerlaatste vraag. Zou u nog binnen het Ulrich model een rol zien die er nu niet in zit en toch wel belangrijk is binnen een organisatie of denkt u dat het model eigenlijk wel alles omvat?	<i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i>
RESPONDENT 11: Er is alweer een nieuw model he of niet?	<i>Development Ulrich's model</i>

INTERVIEWER: Ja klopt, die is er al. Maar daar nog weinig tot geen literatuur over.

RESPONDENT 11: Nee, precies daar is nog niks over geschreven. Nou goed, de interessante vraag om er maar doorheen te jagen laten we maar zeggen is. Wat gaat digitalisering doen. Dat is een hele interessante vraag, die Ulrich ook in verschillende vragen heeft meegenomen. Wie is er verantwoordelijk voor de informatieverbreiding. Is dat communicatie, is dat lijnmanagement of is dat HR. Nou in toenemende mate komt HR daar in op, ook tot zijn eigen verrassing. Dus ja dan krijg je de vraag van ga je technology verdelen in echte... Of is dat een apart thema? Is informatie iets apart en technologie iets apart. En digitalisering, ja als je uitgaat van de definitie dat je de data die steeds meer aanwezig zijn, kan analyseren op een manier dat het andere toegevoegde waarde biedt aan je klanten. Ja, die biedt voor HR ook kansen en ik kwam laatst achter een tooltje en dat vond ik heel aardig. Dus nou je hebt een personeelsinformatie systeem, daar hou je maar allemaal informatie in bij en er is nu een bedrijf die zegt van ik kan voorspellen, wanneer mensen ontslag nemen. Dus als je even vanuit die vraag begint te denken. Oké, dat is dus bij data analyse die heeft daar blijkbaar een algoritme voor bedacht. Of het werkt en hoe goed het werkt.. Maar het is interessant als je gewoon de gedachte vasthoudt van goh bij de gedachte al van kan ik voorspellen wanneer iemand ontslag neemt en ga ik daar iets mee doen. Ja, dat vind ik een prachtige vraag. Maar als je dan denkt van waar past dat nou bij he. Daar zit ik ook wel eens, en ik weet niet of je wel eens van het project Oxy-jump, nog een leuk project om op te zoeken als je daarin geïnteresseerd bent, van Google. Google heeft ook big data, tuurlijk hebben die big data, en die hebben dat ook in HR en daar kwam op een gegeven moment de vraag wat is de toegevoegde waarde van een manager. En die hebben zij op basis van data analytics beantwoord. Ook daar kun je leuke filmpjes over vinden op YouTube. Ja, daar zitten al deze elementen in, maar is dat echt zo. Dan zou je echt moeten gaan lezen, gaan vinken, interpreteren, maar dat is een nieuw vlak en is dat gewoon. Kijk, voor mij is het een andere capability. Bij ons in het bedrijf zit ook big data. Wij doen Energy efficiency programma's voor overheden, maar garanderen ook de terugbetaling. Daar worden weer subsidieprogramma's op gebaseerd. En big data heeft te maken mensen die data analyseren en ook mensen die iets kunnen presenteren. En dan heb je die echte ondernemer die die vraag stelt van he.. Zoiets van Airbnb, er is zoveel vastgoed, kan ik dat niet gewoon gebruiken voor hotels. En daarmee zet je de hele hotelindustrie aan de kant. Maar dat is anders dan.. Er zitten dus een aantal kerncompetenties in die big data wereld en daar ben ik ook benieuwd naar voor HR. En dat kun je natuurlijk zeggen van ja dat staat hier bij technology proponent, nou geen idee? Degene die die ideeën heeft is die HR integrator and innovator en de strategic positioner. Zo kun je het beantwoorden he, maar ik weet niet of dat helemaal waterproof is.

INTERVIEWER: Precies, want dan zou er heel veel onder die technology proponent kunnen vallen. En daar kan je alles wel een beetje naartoe sturen.

RESPONDENT 11: Ja, precies. Dat is wat je wil. Ik herinner me eerlijk gezegd ook het nieuwste model van Ulrich ook niet.. Hij heeft heel leuk acht, volgens mij zijn het acht competenties. Per competentie heeft hij een filmpje gemaakt.

INTERVIEWER: Ja klopt, die heb ik ook gezien.

RESPONDENT 11: Ja precies en dan heb je er. Dit zijn er zes. Dus hij heeft er twee bij gemaakt en ik denk dat dat in differentiatie zit. Maar...

INTERVIEWER: Nee, precies. Ik wilde de nieuwste eerst gebruiken, maar die wat toen net pas uit en er waren toen alleen die filmpjes van Ulrich zelf en geen literatuur of kritiek over.

RESPONDENT 11: Ja inderdaad, maar het is wel interessant voor je rapport, want als jij uit je interviews krijgt van het zijn deze twee en Ulrich komt tot deze twee he..

Development Ulrich's model

Development Ulrich's model

Ook al is er nog weinig literatuur over, dan is dat een interessante constatering. INTERVIEWER: Ja precies, dat is zeker interessant. Nou dat was het eigenlijk wel. Ik heb geen vragen meer. Hartelijk dank voor uw tijd. RESPONDENT 11: Geen probleem. Succes. Einde interview.	
---	--

Interview 12: Respondent 12 [Manager Laboratories, DNV GL], date: 04/08/2016	Axial coding
INTERVIEWER: Introductie onderzoek en interview. RESPONDENT 12: Ja, duidelijk. voor ons is het inderdaad ook een interessant onderzoek. Het is wel leuk om hier inlichtingen over te krijgen. Zou ik heel even kort aangeven want je hebt verschillende mensen gesproken, dat je even de onderlinge. Dat je denkt van ja er zit weer iemand anders aan tafel. INTERVIEWER: Ja precies, dat sluit inderdaad ook aan bij mijn eerste thema over de achtergrond en functie. RESPONDENT 12: Nou, DNV GL is een soort piramide. Een soort van veertiendaagse mannendienst. Verdeeld in een aantal divisies of onderdelen. En een van die onderdelen is ██████████ de HR aanvoerder van en Energy is verdeeld in bepaalde units. Mevrouw Wanders die vertegenwoordigd een deel, de Advisory tak, van heel de Benelux. Ik heb een heel ander deel van de film. Dat is namelijk het testgebeuren. Dat zijn een aantal lab-faciliteiten. Dat is ook wereldwijd. Dus wij werken vanuit China, vanuit Praag, Tsjechië, Amerika en vanuit hier. Een compleet andere signatuur. Waar we aan de ene kant te maken hebben met consultants. Ik heb daar een aantal jaren mee gewerkt en ik heb de stap gemaakt. De andere kant op. Het is een compleet andere club. Veel operationeler, aan de andere kant heel sterk technische georiënteerd. Een bedrijf, een naam, maar heel veel verschillende culturen en ook andere wijzen waarop HR bedreven wordt. Dat is even heel kort over mezelf. Ik zit hier al negen jaar inmiddels. Dat is lang. Dat had ik nooit verwacht. Dat een bedrijf met zo'n beweging, leuk blijft. Het internationale dat is gaaf. Nou dan heb je heel even kort iets over mezelf. INTERVIEWER: Nee inderdaad. Dat was dus ook een van mijn vragen. Over de achtergrond en hoe het in elkaar werkt hier. Nou goed dan hebben we thema 1 wel besproken eigenlijk. Dan gaan we nu verder naar het volgende thema. Dat gaat over het model van Ulrich. Uitleg model. Dat is het model. Zou u kunnen aangeven welke rollen leidinggevenden binnen de organisatie hebben? RESPONDENT 12: Even kijken hoor. Over de populatie leidinggevenden, om dat even context te geven. We hebben twee lagen. The Head of Departments en The Head of Sections. Bij de middenmanagement rapporteert aan een MT, waar zitten die gasten? Dat is eigenlijk een grote diversiteit. Afhankelijk van het team wat ze aansturen. Dat is ook een beetje bepalend voor de stijl die mensen hebben. A, karakter, wat zit er in de persoon zelf. En b, wat voor club sturen ze aan. Dus het is niet een stijl die ik zou kunnen definiëren, het zijn verschillende. En daar zie ik elementen van ja van een aantal van deze termen zie ik terug komen. Ik denk centraal, de credible activist, die zie ik vaak terugkomen. Dus zeg maar op eigen interesse laten aan mensen, een groep mee krijgen. Degene die het goed doen. Die scoren daar hoog op, want die zijn heel betrouwbaar en die geven de groep een identiteit. Dus dat is goed. Ik kan bijvoorbeeld gelijk een naam verzinnen van een technology proponent. Iemand die heel handig is met allerlei ingenieuze oplossingen om efficiëntie te bereiken. De capability builder daar moet ik heel even nog een keer kijken, wat daar ook alweer...	<i>Background respondent:</i> Job description <i>Explanation Ulrich's HR competency model</i> <i>Role Ulrich's model in organization</i> <i>Credible activist:</i> Influencing and relating to others <i>Technology proponent:</i> Improving utility

organisatie hadden. Maar we moeten het wel heel erg beheerst doen om uiteindelijk succesvol te zijn. INTERVIEWER: Oké, ja helder. Als we dan kijken naar de technology proponent. U gaf aan dat iemand binnen de organisatie toch heel duidelijk deze kenmerken had. Hoe... RESPONDENT 12: Nou kijk, wij werken wereldwijd. Dus dingen als digitale communicatie. Dat is allemaal mainstream zeg maar, daar maken we allemaal gebruik van, Skype, nouja.. Het gaat verder, in ons feitelijke werk maken we daar ook sterk gebruik van. Dus we hebben een afdeling die test, via geautomatiseerde systemen wordt data beschikbaar gesteld. Dat gaat naar een andere afdeling, die vervolgens direct met die data aan de gang gaat en een rapport opmaakt. Dus de verbinding, de samenwerking is heel sterk gestoeld op allerlei onderliggende processen, die het verschuiven van data of automatisering heel erg goed mogelijk maken. Nou daar hebben we een voorvechter van. Iemand die daar heilig in gelooft en dat zie je dus ook weer terug in het systeem. INTERVIEWER: Oké, ja en heeft dat bijvoorbeeld ook te maken met het communiceren naar buiten. Bijvoorbeeld naar andere stakeholders? RESPONDENT 12: Ja, kijk daar zijn allemaal systemen voor. Dus even kijken hoor. Ja terugkomend naar die waterval. Er gebeurt wat op CEO level. Dat moet iedereen te weten komen. Nou daar gebruiken we allerlei technieken van online webinars tot de nieuwsbrief aan de koffieautomaat, om dat te cascaderen. Omdat het wereldwijd heb je daar sowieso altijd te maken met digitale communicatie. INTERVIEWER: Oké, ja helder. En als we dan verder gaan naar de capability builder. Wat zijn volgens u de sterke competenties van jullie organisatie? RESPONDENT 12: Ja dat is techniek, het vermogen van... Hoge mate van techniek, dat is credibility, dus de integriteit. Dat staat heel sterk op de agenda. Daar verdienen we veel geld mee. Een sterk wij-gevoel, niet als competentie maar wel als kenmerk van de cultuur. Trots. Ja, dan typeer ik meer de cultuur. Ik denk als twee belangrijkste competenties is dat techniek, wellicht iets van innovatief vermogen, ook gestoeld uit die techniek. En credibility, integriteit, eerlijkheid. INTERVIEWER: Oké, en hoe proberen de leidinggevenden die competenties te waarborgen? RESPONDENT 12: We hebben een HR cirkel, waarbij jaarlijkse meerdere gesprekken gaan over de ontwikkeling van mensen, development, proactief wordt bijgedragen aan opleiding, niet alleen in de vorm van we kopen de cursus. Maar ook op welke aspecten van het werk moet je meer op ingezet worden? Wat dat betreft zijn we echt een pretpark voor techneuten, want die gasten kunnen echt alle kanten op die ze willen. Dus daar actief op te sturen. Dat is één. Allerlei programma's om onze naam hoog te houden. Weet je de naam KEMA die nog steeds op onze gevel prijkt. Die wordt heel sterk geassocieerd met die weet het altijd, als KEMA het zegt, dan is het goed. Op het moment dat we er aan marchanderen, stel we testen en we keuren dingen goed, ja en het is niet goed, ja als we dat een keer doen en dat komt uit, dan gaat onze naam naar de rappel. Dus daar wordt heel sterk op ingezet. Gescheiden controle mechanismen, nouja daar hebben we een heel systeem op bedacht om te zorgen dat ook al zou er een individu kwaad willen, dat dat nog niet goed mogelijk is. INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Dan nog de HR innovator and integrator. U gaf al aan dat er heel wat opleidingen, cursussen en trainingen die aangeboden worden. Zijn er daarnaast nog andere HR praktijken, waarmee leidinggevenden de medewerkers proberen te stimuleren, zodat ze op lange termijn verbeterd wordt?	<i>Technology proponent:</i> Leveraging social media Connecting people <i>Technology proponent:</i> Connecting people <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability <i>Capability builder:</i> Capitalizing organizational capability Creating a meaningful work environment Capitalizing organizational capability <i>HR innovator and</i>
--	--

RESPONDENT 12: Ja, training, opleiding, job rotation. We hebben een systeem waarbij mensen tijdelijk in het buitenland geparkeerd kunnen worden om meer specifieke vaardigheden te kunnen doen of cultureel wat beter inzetbaar worden. Het geven van seminars, het spreken op conventies. Nouja, een scala van dingen waardoor we proberen bij te dragen aan de ontwikkeling van mensen. Baanbrekend? Nee, nee, nee. We hebben een systeem, wat verzonnen is door Noorwegen. Dat gaat over de wijze waarop we met onze mensen omgaan. Dus dat ze het reproduceren, het kopiëren van dat systeem en het aanpassen op je eigen winkel. Dus daar zitten wat accentverschuivingen in en dat is eigenlijk een beetje, daar hebben we eigenlijk al een Rolls royce te pakken joh. De meeste bedrijven die hebben dat niet.	<i>integrator:</i> Developing talent Optimizing human capital Shaping organization and communication practices
INTERVIEWER: Oké, ja duidelijk. Tenslotte nog de strategic positioner. Hoe erg zijn de leidinggevenden betrokken bij de strategische agenda van het bedrijf?	<i>Strategic positioner:</i> Co-crafting strategic agenda
RESPONDENT 12: Ja, heel beperkt. Dan moet ik weer onderscheid maken in dat wij als Power Tic ofwel als KEMA Laboratories doen. Daar hebben we een MT en wij, af en toe met wat hulp van buiten, bepalen de strategische agenda zeg maar. Dan heb je het over een Directeur Sales, een Directeur Operatie, een Algemeen Directeur, een Finance Manager, en ikzelf. Daar zetten de koers van oké, dit is de markt waar we naartoe willen, dit zijn de samenwerkingen die we aangaan, level-down is veel operationeler, veel meer geënt op oké hoe moeten we de bestaande club laten draaien en zorgen dat daar rook uit de schoorsteen komt. Dus dat is heel sterk gescheiden.	<i>Strategic positioner:</i> Interpreting business context Co-crafting strategic agenda
INTERVIEWER: Oké, en hoe proberen jullie..	<i>Strategic positioner:</i> Interpreting business context
RESPONDENT 12: Nou we halen wel heel duidelijk de input bij die mensen. Maar hee met alle respect, ik ben HR, ik weet geen moer van Business strategie, dus je luistert heel goed naar de mensen in je omgeving en je probeert mensen onderdeel te maken van een rode lijn. Het gevoel te geven bij te dragen aan. Sommige mensen hebben dat ook in de targets staan. En uiteindelijk breng je dat bij elkaar en is er een bepaald beeld dat je ook gaat spiegelen tegen de buitenkant, tegen bedrijven. Ja, en daar zet je richting in. En dat zetten we dan een keer in de vijf jaar op papier. Dat is onze strategische agenda.	Co-crafting strategic agenda
INTERVIEWER: Oké, duidelijk. Dan gaan we naar het volgende thema. Dat gaat over responsible leadership. Ik heb in de introductie aangegeven welke definitie ik van responsible leadership binnen mijn onderzoek gebruik, maar zou u misschien aan kunnen geven wat u de belangrijkste aspecten vindt van responsible leadership?	<i>Responsible leaders:</i> Definition
RESPONDENT 12: Nou uhm, daar had ik al wel even over nagedacht. Opstaan op het moment dat het nodig is, zichtbaar zijn voor de populatie, zeggen wat je doet, doen wat je zegt, heel clichématig, maar je afspraken nakomen en mensen de ruimte geven. Dat klinkt als een hele romantische, idealistische omschrijving, maar mensen de ruimte geven om binnen kaders mee te kunnen denken over hetgeen wat ze aan gaat. Vrije denkruimte geven, handelingsruimte geven. Het is geen anarchie, dus binnen kaders. Maar dat motiveert mensen. En ook voor durven belonen. Ja.	<i>Responsible leaders:</i> Acting consistently
INTERVIEWER: Oké, en hoe denkt u dat dat binnen jullie organisatie voorkomt of gestimuleerd wordt?	
RESPONDENT 12: Dat is heel erg verschillend. Als ik de parallel trek met mevrouw Wanders. Daar is een hoge mate van zelfwerkzaamheid mogelijk, omdat het consultants zijn, omdat het een ander signatuur mensen is. Ze moeten zoveel aantal uren maken per week en hoe ze dat doen dat nouja.. Maakt niet zoveel uit. Wij hebben echt een productiemechanisme, een productieapparaat, wat gevuld moet worden. Dus die vrije ruimte is veel minder groot. Wat wij doen is dat we. Dus	Matching actions with principles and values

we hebben een groot machinepark en dat dicteert van dit en dit moet er gebeuren. Daarbinnen kun je nog wel ruimte geven aan mensen om ideeën te komen, om ruimte te geven om eigen signatuur eraan te geven, maar dat is veel beperkter. Het type mensen dat we hebben is vaak ook MBO geschoold. Nou ik durf wel te zeggen dat die ook minder zitten te wachten op een hele grote regelruimte als iemand met een hoger opleidingsniveau. INTERVIEWER: Oké, ja helder. Wat zijn de belangrijkste stakeholders van de organisatie? RESPONDENT 12: Intern of extern? INTERVIEWER: Ja beiden. RESPONDENT 12: Oké, dat zijn klanten natuurlijk, want zonder klanten doen we niks. Dat is de hoofd directie hier, die elke keer overtuigd moet worden van het feit dat we af en toe geld nodig hebben en niet presteren zoals we moeten doen. En dat zijn een aantal toonaangevende instatuten qua kennis, waar we ons tot willen blijven verhouden en dat zijn concurrenten. INTERVIEWER: Oké, en hoe proberen de leidinggevenden het contact te onderhouden met de verschillende stakeholders? RESPONDENT 12: Ja, wij hebben een aantal gezette vergaderingen, waarin we elkaar spreken. Dat is met name intern. Het onderhouden van goede relaties, warme relaties met klanten. Dus daar ook in durven te investeren. Dat geef je aan van goh waar liggen de klanten van wakker en hoe kun je daar in meedenken? Dat is belangrijk. En qua educatie, opleiding. We hebben bijvoorbeeld een aantal PhD's die op onze kosten, promoveren. Op die manier hebben we toegang tot de universiteiten, dus toegang tot kennis. Dat is eigenlijk wel het belangrijkste mechanisme. INTERVIEWER: Oké, ja en zodra en er beslissingen gemaakt moeten worden, hoe proberen jullie dan rekening te houden met de verschillende stakeholders? Of worden die beslissingen eigenlijk vanuit hogere hand genomen en ja.. RESPONDENT 12: Richting wordt door de hoofddirectie neergezet. Dus de company strategy daar moet je binnen passen. Nou moet ik eerlijk zeggen dat hoe hoger in de boom, hoe diffuser het verhaal is. Dat is echt een bepaalde richting. Dus ik vind het elke keer weer mooi om te zien dat de bedrijfsstrategie die we zelf voeren. Uiteindelijk wel raakvlakken heeft met de bedrijfsvoering waar het bedrijf in z'n geheel naartoe gaat. Maar of dat nou heel erg sterk gestuurd is? Ik denk dat er gewoon op hoofdniveau een brede definitie neergezet wordt van de strategie. Van de strategie die we willen volgen, daar past eigenlijk een hele hoop wel in. Dus nee daar zit wat minder overleg en communicatie in. INTERVIEWER: Oké, ja en zodra er problemen of conflicten ontstaan tussen de verschillende stakeholders of bijvoorbeeld tussen leidinggevenden en medewerkers, hoe proberen de leidinggevenden daar dan mee om te gaan? RESPONDENT 12: Nou vaak kom ik dan in het spel of een derde partij. Ook een beetje afhankelijk van het type leidinggevende... INTERVIEWER: Oké, ja en hoe probeert u dat dan op te lossen? RESPONDENT 12: Dat is compleet afhankelijk van.. Daar zijn verschillende interventies mogelijk. Van ontslag van iemand tot een goed gesprek, tot externe coaching, tot uiteindelijk een leidinggevende die vervangen wordt. Ik heb dat allemaal wel meegemaakt eigenlijk.	<i>Responsible leaders:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders <i>Responsible leaders:</i> Building a trustful relationship with multiple stakeholders <i>Responsible leaders:</i> Making decisions with respect to multiple stakeholders Acting consistently <i>Responsible leaders:</i> Identifying and solving problems <i>Responsible leaders:</i> Foreseeing and resolving conflicts
---	---

INTERVIEWER: Oké, helder. Dan komen we eigenlijk bij het laatste thema aan. Dat gaat over de toekomstige bijdrage van responsible leadership en de koppeling met het Ulrich model. Allereerst wat denkt u dat er in de toekomst nog beter kan aan responsible leadership binnen jullie organisatie om dat dus in de toekomst dus meer te stimuleren? RESPONDENT 12: Ja, op dit moment hebben we als je kijkt naar responsible leadership. Dan zie je een aantal mensen die daar authentiek in zijn. Die hebben een hoge mate van een club kunnen meenemen door de wijze waarop ze zich gedragen. Alleen dat is vrij grillig. Dus ik hoop dat we als organisatie de lat in zijn geheel, over het gemiddelde wat hoger kunnen leggen, door meer mensen te selecteren die die kernwaarden in of bij zich hebben en dus geen rol hoeven te spelen, maar dat echt authentiek kunnen doen. Dat is denk ik belangrijk, want anders val je op een bepaald moment door de mand.	<i>Future contribution responsible leadership</i>
INTERVIEWER: Oké, ja en als we dan kijken naar het model. Er zijn een aantal rollen. Welke rollen denkt u dat er belangrijk zijn voor responsible leadership? Dat kunnen ze allemaal zijn, maar dat kunnen ook een aantal hoofdrollen zijn, die de voornaamste kenmerken in zich hebben. RESPONDENT 12: Nou, ik denk dat je een goede verdeling tussen die rollen moet hebben. Want dan heb je namelijk alle krachten die je in de individuele rollen...Ja, dan heb je een brede basis. Maar ik denk dat de accenten moeten liggen bij de capability builder, technology proponent en credible activist, ik denk dat dat een hele belangrijke is voor de individuele...	<i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i>
INTERVIEWER: Oké, ja en waarom bijvoorbeeld de change champion bijvoorbeeld niet? RESPONDENT 12: Nou, op het moment dat de credible activist heel sterk geborgd is, dan impliceert dat voor mij dat de leidinggevenden teams hebben die zich gekend voelen. Dus open zijn, dat er goed gecommuniceerd wordt. De change champion dat zie ik als iemand die binnen komt en zegt van... Die vul ik gelijk in met een intrimmer die zegt van jongens jullie hebben jaren op deze manier gewerkt, maar dit is de toekomst. Zo moeten we het gaan doen, je maakt een projectplan en uiteindelijk gaat die uitvoeren. Als je dat nu doet dan stuit dat op bijzonder veel weerstand in de organisatie, omdat er een andere cultuur in zit. Op het moment dat de rol van de credible activist sterk vertegenwoordigd is, dan betekent dat je van binnenuit een cultuur kunt neerzetten en veel meer op ratio veranderingen gelijkmatig door kan zetten. Dus ik denk dat de credible activist veel belangrijker is in de fase waarin onze organisatie zich bevindt dan die change champion. Uiteindelijk mogen ze er allebei zijn, alleen we hebben nog een aardige reparatieslag te maken als het gaat over het vertrouwen van teams in hun leidinggevenden. Nogmaals er zitten mooie voorbeelden van tussen, maar er zitten ook een aantal voorbeelden van waar ik denk van nou.. Dus die basis moeten we eerst hebben staan.	<i>Connection Ulrich's model and responsible leadership</i> <i>Change champion:</i> Initiating change <i>Credible activist:</i> Earning trust and credibility
INTERVIEWER: Oké, duidelijk. Dan tenslotte de allerlaatste vraag. Het model heeft deze 6 rollen. Inmiddels is er ook weer een nieuw model uitgekomen, maar denkt u dat er nog andere aspecten zijn die volgens u belangrijk zijn, maar die hier nu niet in zitten? RESPONDENT 12: Nou, ik zou niet durven om met de heer Ulrich te debatteren. Maar misschien in het kader van.. De interpretatie van big data.. Hoe kom je tot kennis, maar dat zit.. Nee dat zou ik niet weten joh.. Dat zit volgens mij wel verborgen. Wat denk je er zelf over? INTERVIEWER: Nou, ik ben dat aan het inventariseren bij de verschillende respondenten, omdat ik de link zelf ook wil maken met responsible leadership. Een voorbeeld dat gegeven is uit een ander interview is dat de digitalisering steeds	<i>Development Ulrich's model</i>

belangrijker wordt, maar of dat nou volledig toe te schrijven is aan de technology proponent.. Dat weet ik niet.. Of dat allemaal omvattend is.. Een ander voorbeeld is dat al deze rollen gefixeerd zijn op vooruitgang, maar dan kan je in twijfel trekken of dat wel altijd goed is. Of moet er niet een extra rol zijn voor zelfreflectie of iets in die richting. Dus zo... Ik was benieuwd hoe daarover denkt. Nou ik ben eigenlijk wel door mijn vragen heen. Hartelijk dank voor het interview. RESPONDENT 12: Graag gedaan, succes. Leuk onderzoek! Einde interview.	
--	--

Appendix VI: Coded and categorized transcription table (Interview 1-12)

	Usable 'raw' data	Codes
Interview 1: Respondent 1		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	De vertrouwensrelatie is bij deze. Ja, dat vindt hij wel een groot ding. Dus dat probeert hij wel. Maar het moderne leidinggeven. Maar de gemeente wil dat eigenlijk niet. Ze willen dus af van die goede relaties.	Earning trust and credibility
	Nou hij probeert in elk geval om alle signalen op te vangen.	Influencing and relating to others
	Je moet in elk geval een soort antenne hebben voor iedereen die ongelukkig is. Om te voorkomen dat die vanuit zijn ontevredenheid het hogerop zoekt.	Influencing and relating to others
	Ik denk dat dat meer een soort van angst voor gedoe bij de wethouder is dan dat het nou echt een persoonlijke betrokkenheid is. Het is meer een soort van veiligheid. In elk geval zorgen dat we niet in de Gelderlander komen en dat er geen slecht nieuws komt.	Influencing and relating to others
Change champion	Nee, hij is niet echt een grote veranderaar.	Initiating change
Technology proponent	Ik denk dat hij heel weinig heeft met technologie. Daar doet hij bijna niks in en daar kan hij ook niks van.	Improving utility
Capability builder	Wij proberen heel klantvriendelijk te zijn en we proberen alle klanten gewoon goed antwoord te geven en dat wil niet zeggen dat je ze tevreden houdt, maar dat je in ieder geval zo snel mogelijk in elk geval een duidelijk antwoord geeft.	Capitalizing organizational capability
	Een ander ding wat we ook proberen te zijn is ontzettend op de centen. Een jaar of vijftien is de bedrijfsvoering en met name bij de overheid heel belangrijk. Dus ze moeten ook een paar mensen hebben die, ontzettend of nouja elk dubbeltje een paar keer omdraaien. Dat we kiezen voor de zuinigste oplossing.	Capitalizing organizational capability
	Dus duidelijk uitleggen hoe dat zit en dat je echt binnen twee dagen iedereen terug belt en dat je daarna dan ook erachter aan bent van heeft u ook dit en heeft het geholpen. Dus een ontzettende hyperklantvriendelijkheid.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
	Daar worden ook echt wel mensen op geselecteerd. Dus mensen die echt gevoel hebben voor bedrijfsvoering. Dus dat is ook wel belangrijk naast klantvriendelijkheid een soort van bedrijfsvoeringstik.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
HR innovator and integrator	Wij mogen nauwelijks mensen aannemen. Dus dan moet je het gewoon doen met mensen die je hebt. Je hebt nauwelijks ruimte voor verjonging, voor een fris idee. Dus dan moet je op allerlei manier proberen dat jeugdige erin te brengen.	Optimizing human capital
	We doen ons best, we proberen heel veel cursussen aan te bieden, maar eigenlijk moeten we gewoon jeugd hebben. Dus dat is wel lastig.	Optimizing human capital
	Nou ja, wij zijn heel erg van de workshops, de heidagen en het samen nadenken over nieuwe plannen enzo, alleen daar komt heel weinig van terecht. We proberen dan wel de faciliteiten aan te bieden, dat mensen samen iets lopen te bedenken, maar vervolgens komt daar gewoon geen follow up op.	Optimizing human capital
	Oftewel door stages of traineeships of tijdelijk iemand proberen binnen te halen. En dat is wel heel lastig, maar wel heel belangrijk	Developing talent
	Dus wij hebben een groot probleem qua verjonging en we doen wel ontzettend ons best om de ouderen op te leiden en cursussen te geven.	Developing talent
	want ja mensen van mijn leeftijd. Die hebben nog heel weinig met	Shaping organization and

	sociale media, maar onze klanten die zijn een stuk jonger.	communication practices
Strategic positioner	Ja, onze leidinggevende is nu bezig met een nieuw bureau strategie en beleid en daar is juist de bedoeling dat we daar wat breder denken dan het oude Vastgoed.	Co-crafting strategic agenda
	Dus we willen op zoek naar ons strategisch beter neerzetten ten opzichte van alle andere beleidsrollen van de klanten. We willen nog meer ophalen van wat de klanten willen.	Co-crafting strategic agenda
	Hij is op dit moment juist bezig om ervoor te gaan zorgen dat wij, om ideeën te bedenken hoe we dat beter kunnen doen dan dat we dat al die tijd gedaan hebben. Hij is nu vrij gemaakt en hij mag nu een heel strategisch plan opstellen over hoe worden wij nou wat strategischer en hoe kunnen we nou wat breder kijken. Dus daar is echt wel aandacht voor. Dat is wel heel belangrijk.	Co-crafting strategic agenda
	Maar dat daar gewoon wat meer gekeken wordt naar wat heeft de markt nodig, wat heeft de klant nodig, wat hebben al onze interne afnemers nodig en hoe kunnen we beter samenwerken met onze interne andere programma's, met het programma cultuur of het programma mobiliteit, of welzijn of.	Decoding customer expectations
Responsible leadership		
Responsible leader	Ik denk dat het sowieso dat de responsible leader moet goed zijn voor zijn medewerkers op alle manieren, hij moet daar oog voor hebben en hoe moet ervoor zorgen dat ze beter worden en dat ze het een goede en leuke organisatie vinden. Verder moet hij ook wel een beetje oog hebben voor zaken als milieu en kunnen we het beter doen met de klant denk ik. En hoe maken we de organisatie gewoon beter. In mijn beleving is het zo iets. Hoe blijft hij de hele dag bezig met verbeteren en vernieuwen.	Definition
	Hij probeert heel goed naar de klant te luisteren. Die is heel belangrijk, belangrijker zelfs dan de medewerkers. Dus alles wat de klant vraagt daar probeert hij aan te voldoen. Dat staat voorop.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Dus ja als de klant een verzoek heeft van onze airco doet het niet goed, dan moet alles bewogen worden om die airco te fixen. En dat vindt hij veel belangrijker dan of die medewerker nou gelukkig of niet gelukkig is.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Wij zijn behoorlijk nog steeds van beter maken, van medewerkers beter maken en meer kwaliteit leveren. We zijn van kostenbewustzijn en daar zit wel, dat is wel het belangrijkste. De klanten, het geld en de medewerkers beter maken.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Als je nou echt zegt, waar zijn de ambtenaren voor. Die zijn voor klanten, medewerkers en geld.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Zo zijn er mensen bezig met milieu, cultuur, met wegen, rotondes, openbare ruimtes, parken en het is juist de kunst om, want dat zijn allemaal specialisten. Om juist verbindingen te krijgen tussen ons en al die andere afdelingen. Dat zijn de stakeholders.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Wij denken eerst aan ons zelf. Dan moeten we kijken of die wensen. Kijk als we NEC hun zin geven, dan krijgen ze een stadion voor niks. Dus er is ook natuurlijk een gemeentebelang. Dus eerst, we staan op de loonlijst bij de gemeente dus wat de gemeente wil dat wordt officieel wil dat wordt door de Raad bepaald. Dus als de Raad zegt het stadion moet acht miljoen kosten, anders krijgen ze het niet. En dan hebben we dat uit te voeren.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Het organisatiebelang wordt steeds belangrijker.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Maar we proberen we heel ver te gaan om de klant toch het gevoel te geven dat we het snappen en te zorgen dat die een beetje toch zijn zin krijgt, want ja je bent natuurlijk heel kwetsbaar, want de volgende stap is natuurlijk een mailtje naar de Gelderlander of de wethouder en dat verlies je natuurlijk altijd. Dus we moeten bijna alles doen om de zeuren of klagende of ontevreden klant het naar zijn zin te maken. We zijn heel kwetsbaar.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Duurzaamheid doen we natuurlijk ook, maar dat doen we niet uit het hart, maar meer omdat dat een soort van raadsding is. Kijk de ambtenaren moeten werken aan de dingen die de Raad belangrijk vindt. En ja de Raad heeft heel veel geld over voor duurzaamheid en voor het sateren van milieu.	Matching actions with principles and values
	Dat je in ieder geval zorgt dat je alle mogelijke ontevreden mensen en klachten en groepen, dat je die allemaal tevreden houdt.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dit voeren wij uit. Wij zijn eigenlijk een soort van uitvoerder van wat de politiek, dus de Raad beslist.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	We hebben twintig afdelingen en hij doet het al goed als hij de belangrijkste zes ofzo als hij daar bijvoorbeeld een keer in de maand contact mee heeft. Verder probeert hij ook contact te houden met de grote klanten, dus met NEC is er misschien wel wekelijks contact met de vereniging en bijvoorbeeld met de Keizerkarelpodia heeft hij ook gewoon	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders

	gesprekken om de paar weken.	
	Dus letterlijk om te gaan halen hoe het met hun gaat, wat de mensen zijn en wat de gemeente daar aan kan doen. Dus veel praten en veel vergaderen en ja voortdurend ook zelfs bellen en appen en met de directeurs van de grote instellingen.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Tenminste ik vind dat dat een van zijn grote, sterke punten is. Dat hij zich bewust is van dat wij alleen succes kunnen hebben als wij heel goed weten wat onze klanten willen en dat de klanten ons ook kunnen vinden.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Nou door te zorgen dat je een zo groot mogelijk netwerk hebt, zodat je daar dus vroegtijdig iets aan kunt doen.	Identifying and solving problems
	Dat kan alleen maar als je hele goede banden hebt met de klanten.	Identifying and solving problems
	Veel praten, mediation hebben we al vaak gemaakt, een feitenrelaas hebben we al vaak gemaakt. Van wie heeft er gelijk. Wat kunnen we eraan doen om de klant te excuseren of genoegdoening.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
Technology proponent	Dan sowieso op het gebied van veranderen en technologie. Ja, daar zijn wij gewoon nog heel ver achter. En daar is deze organisatie ook nauwelijks op ingericht. Juist aan de technische kant en het inbrengen van nieuwe ideeën, ja daar liggen wij heel ver achter op de markt.	Improving utility
	Kijk mensen hebben het idee dat als bij wijze van spreken er een verzoek bij de gemeente binnen komt dat dat dan op de een of andere manier met een workflow automatisch van daar, naar daar, naar daar wordt doorgestuurd. Ja, daar zijn wij nog heel ver weg, want dat zijn we al tien a vijftien jaar aan het proberen om een soort van workflow voor een klant. Nou dat krijgen wij gewoon niet goed op gang.	Improving utility
	Nou ik denk juist dat als je daar een combinatie van zou kunnen maken, dat als je op een meer technologische wijze het contact met de klant kunt verbeteren.	Connecting people
	Maar die mensen hebben we niet, want die mensen denken na over hoe maak ik een goed contract, maar niet hoe kan ik bijvoorbeeld mijn goede klanten in een WhatsApp groep organiseren.	Connecting people
	Dat je van mijn part een app voor je belangrijkste klanten of bijvoorbeeld een WhatsApp groep voor belangrijke klanten en dat je bijvoorbeeld een cultuur WhatsApp groep hebt of bijvoorbeeld een podia WhatsApp groep, maar dat soort dingen.	Leveraging social media tools
	Juist ook om de klanten daarbij te betrekken en al was het maar facetimen of slimmer overleggen of wat dan ook. Daar zijn we echt van de vorige eeuw.	Leveraging social media tools
Change champion	Dus ja daar is echt heel veel te doen. Dus vernieuwing, innovatie, technologie. Nou dat staat nog in de kinderschoenen.	Initiating change
	Er is doordat we zoveel bezuinigd hebben, zijn er te weinig mensen voor en vooral te weinig jonge mensen voor. Echte vernieuwing, change, technologie. Daar zijn we dramatisch achter.	Initiating change
Connection Ulrich model and responsible leadership		
Technology proponent	Ik denk dat het een schitterend model is alleen ik zou het wel fraai vinden als het model ons zou helpen om met een paar tools dan ook een technologisch stapje te zetten. Wij realiseren ons zeer erg dat onze technologie niet deugt, maar dan denken we demagogisch van wat kunnen we nou doen?	Improving utility
Development Ulrich model	We hebben iemand nodig die dat ook mogelijk maakt, dus hebben we iemand nodig die ons letterlijk bij de hand neemt en de ja, aanbied van zo kan je die technologie verbeteren. Dus echt de volgende stap. Dus van maak dit tastbaar. Dat zou wel mooi zijn van de meneer Ulrich, dat hij gaat nadenken over nou hoe kunnen we nou de volgende stap zetten, want wij weten dat we technologisch echt in de ijstijd zitten en dat we niet veel van innovatie hebben, maar dat we ons wel druk maken over capability en dat we nadenken over strategie. Maar hoe kunnen we nou een technologische stap zetten?	
Development Ulrich model	Dat zou het model, dat zou in elk geval naar de responsible leadership toe, geef die responsible leader de tools om technologisch of qua HR ook echt iets te kunnen verbeteren, want nu staat er vast dat het echt op een nulpunt is, maar zeggen hoe hij het beter kan doen.	
Interview 2: Respondent 2		
HR roles Ulrich's model		

Credible activist	In de theorie zit in ieder geval dat je mensen een stuk horizon gaat geven en trekkracht te ontwikkelen naar die stip. En dat is ook het mooiste, want het spanningsveld. Dan heb ik het echt over de werkvloer en de eerste managementlaag die daarop sturing geeft, want daarop zit dus veel van die credible activist.	Earning trust and credibility
	Hoe beter die leidinggevende met zijn mensen omgaat, hoe meer gezag hij heeft. Dat is geen macht, maar echt gezag en charisma. En dat zit vaak in personen en hoe je met mensen omgaat. Dat bepaald hoe goed dat eruit komt.	Influencing and relating to others
	Omdat een bureau of afdeling of een gemeente is een sociaal netwerk, een systeem en in dat systeem. Hoe groter het systeem wordt, en wij hebben een groot systeem, hoe meer relaties er liggen. En dan daarin continue consistent en eenduidig te communiceren, wat sommige mensen gewoon vragen. Die denken van ja als het hier a is, dan moet het daar ook a zijn. En die consistentie is bijna niet overleind te houden.	Influencing and relating to others
	Zo iemand is lastig om als leidinggevende te hebben, want ja doe het dan lekker zelf jongen als je weet het toch allemaal beter. Maar we hebben ook leidinggevendens die general manager zijn. Dat is het andere uiterste en daar heb je als medewerkers optimale ruimte om jezelf te ontwikkelen, maar dan creëer je eigenlijk ook de mogelijkheid tot misbruik. Maar wat dus bij ons, bij ons zit dat de hele tijd te schommelen. Bij ons is dat gewoon niet echt eenduidig.	Influencing and relating to others
	Hij zit eigenlijk in alle functies, want een directeur die hier niet aan doet, hij zet de afdelingshoofd neer en ja dat is eigenlijk ook gewoon van bovenaf. Dus dat gaat eigenlijk over de kernwaarden die in je bedrijf hebt zitten he. En bij de kernwaarden heb je dat is een beetje de praktijk. Dus heb je de kernwaarden zoals je ze graag zou willen hebben, je hebt de kernwaarden zoals je erover praat en de kernwaarden zoals je ze uitvoert. En als ze met elkaar overeenkomen dan is het goed. Maar in de praktijk blijkt er best wel een verschil te zitten tussen de kernwaarden die je beleid, die je communiceert en daadwerkelijke uitvoering.	Shaping HR profession
	Dat hangt heel erg van de leidinggevende af. Als je een leidinggevende hebt die van de hoed en de rand wijdt en zeg maar het beste weet en het beste mee denkt. Ja die blijft waarschijnlijk op de vingers kijken, wat mensen doen.	Shaping HR profession
Change champion	Ja nou we zijn een politiek bedrijf en dan opereer je in een maatschappelijke context. Soms is dat gewoon gerelateerd aan de politiek, maar in de ambtenarij bestaat alleen uit politiek, daar zit ook deskundigheid he en er zit ook een blik op de maatschappij. Dus bij ons is het ook zo dat wij vanuit de maatschappij dingen oppikken en het naar de politiek brengen en zeggen van hee zou dat een goed idee zijn.	Initiating change
	Dan pak ik bijvoorbeeld even ICT. Dat is een technisch ding he. Daar hadden wij in de jaren negentig een hoofd ICT en die had de ontwikkelingen met glasvezel op het netvlies staan. En die is dat toen gaan ontwikkelen voor de gemeente Nijmegen. In dat in dat denken is die gaan zitten.	Initiating change
	En hij heeft daar een informatiesysteem onder gelegd, zodat al die afdelingen konden putten uit dezelfde data. Vroeger waren dat allemaal gescheiden data en daar is hij al heel vroeg mee begonnen.	Initiating change
	Hij heeft daarin een basis gelegd waardoor Nijmegen, dankzij de informatiestructuren dingen een ondergrond heeft klaarliggen waar heel veel op gebouwd kan worden. Om een voorbeeld te noemen. Registratie gebouwen heeft in heel Nederland kostte dat miljoenen. In Nijmegen heeft dat drie ton gekost.	Initiating change
	En dat systeem is hij nu aan het door vertalen naar hoe kunnen we dat regionaal gaan gebruiken. Dus daar zie je dus dat vanuit een visie van iemand die goed op de hoogte is van zijn vak en wat daarin mogelijk is. Dat dat een grote impact kan hebben op hoe wij als gemeente werken.	Sustaining change
Technology proponent	We hebben vijftien programma's en dat zijn zeg maar beleidsvelden waar we zeg maar in opereren. En binnen zo'n programma zijn er altijd, heb je een blik op kostenbewust, risicobewust, resultaatgericht en in dat kader ben je continue bezig met van hoe richt ik mijn productieproces in? Is het lean genoeg? Dus lean is een principe wat in onze organisatie wordt gebruikt.	Improving utility
	We hebben er apps op zitten van de gemeente zelf. Je hebt altijd toegang tot dingen. We kunnen aan huis werken. Thuis heb je toegang tot je hele administratie. Dus al die systemen die je ook hier hebt. Dus ja we zijn continue, dat is ook gewoon nodig. Omdat de overheid ook steeds minder geld krijgt natuurlijk.	Improving utility
	Zitten onze systemen, zijn die ondersteunend aan wat we willen bereiken. Ik vertelde net al he, informatiestructuren. Bijvoorbeeld publiekszaken. Continue kijken van ja we hebben daar mensen zitten.	Connecting people
	Iedereen heeft een Iphone en dat is gewoon van ja daar kan je gewoon goed mee communiceren en daar maken we ook gebruik van.	Connecting people

	Social media gaan een steeds grotere rol spelen bij het betrekken van de burgers, maar ook onderling met eigen mensen. Dus dat is er wel.	Leveraging social media tools
Capability builder	De belangrijkste competenties die in de hele organisatie zit is betrokkenheid. Wij hebben medewerkers, directeurs, leidinggevenden, die allemaal betrokken zijn bij het product wat ze leveren en de mensen waarvoor ze het doen. En daar zit ook dat wij als gemeente ook gewoon wel een goede gemeente zijn. Bij benchmarken dan zie je dat wij op verschillende gebieden koploper zijn.	Capitalizing organizational capability
	Er eerst een continue tijdsstroom in de organisatie. Die ook wel vanuit P&O gestimuleerd wordt van ja je hebt taken, je hebt kennis, maar met de beste mensen, met degene die het werk het beste doen, het beste voor het werk uitgerust zijn qua kennis, heb je nog niet de beste medewerkers. Dat zit hem dan namelijk in de beste competenties. En dus competentie management speelt bij ons wel een belangrijke rol en ja dat zijn dingen die bij elke functie, bij elke opdracht, benoemen wij de competenties aan welke ze moeten voldoen.	Capitalizing organizational capability
	Maar je daar zie je dat normen en waarden, je hebt allerlei subsystemen. Je hebt strategie en visie, structuur, normen en waarden. Dat vertaald zich door naar sleutelvaardigheden en in die sleutelvaardigheden zitten mensen en systemen en de staf. En in een normen en waarden systeem. Ja, dat is een systeem dat zich ontwikkelt, je hebt cultuur in een bedrijf en dat ontwikkelt zich in een bedrijf en dat is vrij stevig in Nijmegen.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
	Mensen komen binnen, er worden eigenlijk uhm is het dan al vaak dat ze dan door de gemeente gekeken wordt van past die in het systeem en als ze niet helemaal passen. Na twee jaar passen ze helemaal, want het is vrij dwingend en het is niet zo dat het voor alle jaren vast staat, want we zijn wel aan het veranderen, er komen andere waarden in, maar zo'n systeem is vrij dwingend.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
	Dat de normen en waarden zitten vrij goed verankerd in onze organisatie, maar daar hebben we ook wel eens last van. Want dan is het zo van hm ja hebben we daar eigenlijk wel iets aan? Maar het is zo goed verankerd.	Creating meaningful work environment
HR innovator and integrator	Dat zit hem dan bijvoorbeeld in de beoordelingsgesprekscyclus. Op dit moment zijn we ook bezig met ontwikkelingen als van moeten we nog in functies werken of werken we vooraan in clusters op basis van wat mensen te bieden hebben. De stap van portfolio's waarin je jezelf in je kwaliteiten.	Optimizing human capital
	Dus dat is ook weer zo'n continue stroom, waar men zich in de organisatie verder me ontwikkelt.	Developing talent
	En ja communicatie is altijd een item he, want dat is natuurlijk het moeilijkste wat er is.	Shaping organization and communication practices
	Ja, want als ik tegen jou zeg van ja het is wel goed dat we met elkaar communiceren. Maar dan heb je waarschijnlijk een andere betekenis dan ja.. En ja daar spelen leidinggevenden vaak een belangrijke rol, dat ze die die communicatie een belangrijke rol. Dat ze die ruimte om, de interpreteerruimte kleiner wordt, zonder dat je mensen in perkt he. Maar dat je wel steeds heldere vertrekpunten hebt. En wij doen dat vaak met opdrachtformulering, met het schrijven van jaaropdrachten, met evaluatieformulering, noem maar op. Maar daar hapert altijd wat aan, want ja een perfecte communicatie krijg je nooit helemaal rond. En op het moment dat je het helemaal rond wil hebben dan ga je indoctrineren. Dus ja daar heb je ook niet zo heel veel aan.	Shaping organization and communication practices
	Ik denk dat dat wel een kenmerk is van de Nijmeegse ambtenaar. Die is lenig in zijn denken.	Shaping organization and communication practices
Strategic positioner	Dat geldt voor de hele afdeling, wij zijn niet dwingend van aard behalve er wettelijke regelgeving liggen. Maar in onze adviespraktijk. Dus in onze functionaliteit zijn wij adviserend.	Co-crafting strategic agenda
	Het is aandragen en draagvlak creëren en altijd in samenspraak met en meestal met dat uiteindelijk een er of een afdelingshoofd opdracht geeft om ermee aan de slag te gaan.	Co-crafting strategic agenda
	Wat wij proberen is dat wij in de strategische visie ontwikkelingen op tafel brengen, waarover gesproken gaat worden, waar mensen aandacht voor vragen. Op allerlei soorten manieren en dat we in een aantal ook wel vragen als strategische waardes he.	Interpreting business context
Responsible leadership		
Responsible leader	Nou leadership, om te beginnen bij het ene begrip he. Dan kijk ik echt naar organisatorische positie, waarin mensen een leidersrol hebben. Kijk niet per se naar de stakeholders. En een leidersrol heb je ofwel in de kennis ofwel in je hiërarchische positie. Dat lijkt mij ook het belangrijkste aspect van leiderschap in een organisatie. En als ik dan kijk naar responsible leadership dat zit heel erg op de credible activist.	Definition

	Er zijn een aantal kenmerken van wat ik dan responsible vindt. En dat zijn dan betrouwbaar, consistent, je geeft continuïteit, betrokkenheid voor je medemens, zorg voor de organisatie en daarin de balans zien te vinden.	Definition
	Dat is van in welke mate kun jij het gesprek voeren met je medewerkers of dat dat nou op kennisgebied is of op hiërarchisch gebied. Wat dat inderdaad vanuit vertrouwen worden gevoerd, waarbij je dus een situatie creëert waarbij mensen en willen vertellen en laten zien wat ze graag willen en hun zwakheden laten zien. Ja, en dat je daar op een verantwoorde manier mee omgaat. Niet dat je, kijk soms zeggen wel een mensen tegen me van ja, het vertrouwen kan niet oneindig zijn.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Daar is participatie het sleutelwoord he. Ik vertelde net van stadsbeheer. Openbare ruimte is altijd heel erg regelgericht bezig van je zult dit je zult dat en daar ruimte te creëren voor de burgers.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Dat is wel zo maar ook, mensen moeten wel vertrouwen hebben dat je op een verantwoorde manier omgaat met ook weer informatie geeft en niet meteen waarom moet je van jezelf op gaan.	Acting consistently
	Dat leadership heeft in zoverre heeft dat natuurlijk wel wat weg van dat model, dus in welke context moet ik opereren. En ja voor een bureauhoofd is dat natuurlijk weer anders, omdat die een bijdrage moet leveren aan het afdelingsdoel. Die zal zich daarop mobiliseren. Maar dan is het afdeling voor het hoofd de belangrijkste stakeholder.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dat is de burger. Die kiest ook elke vier jaar een nieuwe gemeenteraad. En ja de Raad bepaald en dan heb je Den Haag en andere overheden en dan heb je hier allerlei instellingen.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dat zie je ook in sociale wijkdienst zie je dat gebeuren. Waar naar de mensen toegegaan wordt.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dus op allerlei niveaus wordt die burger toch betrokken en je ziet ook dat elk afdelingshoofd, de directeur, het bureauhoofd. Moment of truth noem ik dat he, van nou jongens ik ga jullie even vertellen waarvoor we het allemaal doen. Dat verhaal wordt hier vaak verteld.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	En wat je ziet is ja burgers worden er inderdaad bij betrokken en ja als daar nou frictie ontstaat dan is het meestal de wethouder die de knoop doorhakt en niet de leidinggevend. En de wethouder heeft natuurlijk ook dat belang he.	Identifying and solving problems
Future contribution responsible leadership		
Responsible leader	Je moet altijd blijven nadenken als leidinggevende van ik sta nu hier. Daar ligt mijn stip op de toekomst. Ik heb de verantwoordelijkheid om de stip te halen en heb ook de verantwoordelijkheid naar mensen en nemen die mensen mee en hoe kan ik er nou voor zorgen dat die mensen zich daarin ontwikkelen en niet van mij afhankelijk worden. Dat vind ik ook een mooi aspect van responsible leadership. Je verantwoordelijk voelen voor de werkgelegenheid van je medewerkers. Niet dat je dan moet overnemen, maar je moet ze met dingen uitrusten waarmee ze verder kunnen. Dus dat je ervaringen meegeeft waardoor ze zich beter ontwikkelen.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
	Absoluut, het zit eigenlijk overal wel in. Dus ja responsible, kijk voor mij is leiderschap is consistent, heeft continuïteit, is gelijkmatig, betrouwbaar, geeft richting en dat je samen abstracte beginselen invulling gaat geven in je dagelijkse werk. Maar het zijn wel de kenmerken op basis waarvan. Ik zeg dan van ja als je het over responsible dus de verantwoordelijkheid die je draagt voor leiderschap. Ja, die zit op vele vlakken en ja dat is natuurlijk goed overeenkomend met deze rollen. En als ik echt met de rol naar de medewerker toe gaat dan zit je heel erg bij het opbouwen van vertrouwen, maar dan zit hem ook in het opbouwen van je toekomst en het heeft wel een stip op de horizon. Dus om daar keuzes in te maken vind ik lastig, maar het is altijd het moment waarin je de leeftijd nodig hebt om duidelijk te laten horen waar je de nadruk op legt.	
Development Ulrich model	Ik ben wel iemand die altijd tevreden is met het model.	
Development Ulrich model	Er zijn een aantal kenmerken van wat ik dan responsible vindt. En dat zijn dan betrouwbaar, consistent, je geeft continuïteit, betrokkenheid voor je medemens, zorg voor de organisatie en daarin de balans zien te vinden. En dat zit in al deze rollen.	
Interview 3: Respondent 3		

HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Eén door en dat is ook een van onze kernwaarden, door het vertrek vanuit het vertrouwen. Dat betekent dat in eerste instantie. In de gesprekken de ruimte geeft aan de medewerker en vooral van gaat van goh wat heb je nodig, waarmee kan ik je faciliteren. En ook niet gelijk of snel een oordeel hebben over hoe dingen gaan. Maar ook gewoon zeggen van nouja jij bent professional en ik geef je het vertrouwen en ik vertrouw er ook op dat als dingen niet zo lopen als dat ze moeten lopen dat je mij daarbij betreft. Geloofwaardigheid door wel uniform en transparant zijn in je handelen, dat je medewerkers zien van goh he het is niet willekeurig.	Earning trust and credibility
	Dat kan natuurlijk in het begin moeilijk zijn. Dat als je iemand aanspreekt van goh wat ik terug krijg is dat dingen toch niet helemaal gaan zoals ze we hadden afgesproken. Waar zit dat dan in? Dat kan in het begin confronterend zijn, dat kan op dat moment misschien juist een stukje verwijdering. Maar als je dan daar doorheen gaat, dan ontstaat ontwikkeling.	
	Ook de medewerkers zoveel mogelijk te complementeren als dingen goed gaan, maar ook wel op een manier te spiegelen, waardoor ze vooruit kunnen komen en dat is moeilijk. Vind ik zelf ook moeilijk.	Influencing and relating to others
	Ja, dan zie je dat zo'n team of de medewerkers steeds meer betrokken worden.	Influencing and relating to others
	Dus dat is wel de kunst natuurlijk om het is natuurlijk, het aanspreken is niet voldoende, dus aanspreken en daarna afspreken wat je eraan gaat doen. En daarna toetsen of het ook gebeurd is. Dus dat is puur aanspreken en dan ontstaat die betrokkenheid. En zelfbewustzijn.	Improving through self-awareness
	Aanspreken is niet ons sterke punt in deze cultuur. Sowieso is aanspreken altijd heel moeilijk, maar in de gemeentecultuur is aanspreken is niet een sterk punt. En ja waardoor je dus door de vertrouwen en geloofwaardigheid en mensen positief beïnvloeden, zal je ze wel op een gegeven moment moeten aanspreken. Dan krijg je leereffect.	Shaping HR profession
Capability builder	Waar in je ziet dat we vooral bekijken van goh, waar zit de individuele competentie nou en wat zijn onze organisatie doelstellingen en kunnen we die met elkaar verbinden.	Capitalizing organizational capability
	Er zijn bij ons eigenlijk vier competenties. Volgens mij is dat naar de burger toe, vertrekken vanuit vertrouwen dan. Wat zijn die anderen ook alweer. We treden actief in contact met. Dat past ook bij de netwerkorganisatie, die we willen zijn. Daarnaast is er volgens mij ook eentje van ja we maken niet veel afspraken als het niet nodig is, dat is deels ook door regulering natuurlijk.	Capitalizing organizational capability
	En dus die competenties die we dus vooral hebben is dat je de klantbehoeften van de burger steeds beter begrijpt en dan ondersteunt het de zelfredzaamheid. Dus niet overnemen als het niet nodig is, maar wel steunt dat de burger het zelf moet doen. Dus ja dat is wel een verandering.	Capitalizing organizational capability
	We hebben natuurlijk ook een eigen opleidingsinstituut Nijmegen School, daarnaast heb je natuurlijk P&O adviseurs die binnen de afdeling zitten, meeprenen en meedenken. En je hebt de beleidsafdeling. En er zijn ook gemeentelijke projecten bijvoorbeeld Urban Professional. Dat is een project waarin vooral de ambtenaren die direct contact hebben met de burgers geschoold worden.	Capitalizing organizational capability
	Dat is een profiel waarin ook op basis van een cirkel met verschillende kleuren de medewerkers hun kernkwaliteiten in beeld hebben gebracht. En ook van dat is eigenlijk vergelijkbaar met waar zit je nou. Ben je bijvoorbeeld blauw, dan ben je iemand die heel erg van de structuur is. Rood is meer iemand die ja dominant is in de taak die heeft. En waar zitten je sterke en zwakke kanten.	Capitalizing organizational capability
	Maar als we een afspraak maken, dan komen we die ook na.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
	En wat daar heel erg in zit is dat de gemeente steeds meer vanuit een soort regie achtige gemeente. De maatschappij wil ondersteunen, maar wel vanuit gaat dat de burger steeds meer zelfredzaam is. Dus de participerende burger he.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
	Dus hoe ga je daarmee om, hoe zorg ik er nou voor dat je, wat voor competenties heb je nodig. Daarnaast hebben we allemaal een inside profiel gehad.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
	Dus op die manier proberen we collectief de organisatie te beïnvloeden. En daarnaast zie je ook binnen de afdelingen dat er opleidingsplannen die hier aangeboden worden.	Creating meaningful work environment
Strategic positioner	De doelstelling en de visie en de missie is wel dat we een meer strategisch positioner willen worden, maar daar moeten we ook wel eerlijk in zijn dat	Co-crafting strategic agenda

	is eigenlijk nog een stap verder. We praten er wel over, we hebben vorig jaar bijvoorbeeld zelfs een training gedaan om voor wat is dat bijvoorbeeld strategische HRM, wat betekent dat nou voor ons en hoe kom je daar nou bij en ik ben daar zelf vanuit mijn adviseursrol wel mee bezig bij de afdeling ontwikkeling van IM, Informatie management. Die zit al een stukje verder om voor tactische en strategisch ontwikkelen.	
Responsible leadership		
Responsible leader	Responsible leadership, als ik dat vrij mag vertalen dan denk ik dat het een leidinggevende stijl is waarin je bewust bent van de effecten van het besluit dat je neemt, op korte en lange termijn en dat je daar ook je verantwoordelijkheid voor durft te nemen.	Definition
	Soms worden hier dingen formeel en informeel vastgesteld dat we hier met situationeel leiderschap werken. Je ziet wel dat in zo'n grote organisatie als de gemeente Nijmegen, dat er continue wordt nagedacht, welke leidinggevende stijl, welke vorm van leiderschap past het best bij het aansturen van zo'n organisatie. Dus leiderschap op zich is een topic, maar dat gebeurt nog wel op heel veel verschillende manieren in deze organisatie.	Definition
	Dus dat als je dat koppelt aan een responsible leader. Dat hij zich verantwoordelijk voelt voor de werkdruk van de medewerkers. Dat is dan wel heel erg vanuit de organisatie gezien. Maar als je dan op lange termijn wilt oogsten. Dus als je die werkdruk, het werkplezier binnen de organisatie ook hoger krijgt, dan krijg je ook vanzelf meer winst ermee. Dus dat is het enige.	Definition
	Daar heb je natuurlijk verschillende vormen in. Je hebt het rechtstreekse contact, je moet een connectie hebben met de burger. Je hebt natuurlijk de politieke avonden, waarin we ook contact hebben met de burger, dan heb je contact met de ondernemers, maar er zijn verschillende netwerkbijeenkomsten, je hebt natuurlijk de vereniging van Nederlandse gemeenten.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Hoe kun je door je leidinggevende zeg maar doen besluiten en coaching en wat dan ook, zorgen dat de dienstverlening die we bieden, zorgen dat die sterk wordt naar de rest van de organisatie en dat ook wel elke keer terugblijkt van hoe is dat gegaan. Wat kan ik daaruit leren, feedbackmomenten, zelfreflectie.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Je hebt natuurlijk verschillende leidinggevers. Je hebt leidinggevers waar vanuit de inhoud leiding gegeven wordt. Daar soms door die inhoud gewoon meenemen en leidinggeven. Je hebt ook leidinggevers of mensen die binnen een afdeling leiding geven, die vanuit de filosofie dat leidinggevende helemaal niet van de inhoud hoeft te weten. Nee, de leidinggevende is juist bedoeld als vak apart dat die zorgt dat die professionals ondersteund. Daar zitten verschillende visies, daar zijn verschillende meningen over. Dan heb je mensen die van buiten komen, mensen die van binnen komen en dus daar zit een grote diversiteit aan leidinggevers en stijlen binnen deze organisatie.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Dan heb je klantpanels, burgerpanels. Dus op allerlei manier is er contact. En natuurlijk ook fysiek contact. Zoals bijvoorbeeld dat je hier beneden hebt, samen met loket Balie burgerzaken.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Wij hebben dan een interne klant. Die en dan is de vraag van in hoeverre betrekken wij medewerkers bij bijvoorbeeld vragen vanuit onze interne klant. De besluiten daarop. We doen ook nog veel meer. Je hebt bepaalde besluitvorming die je gewoon centraal binnenkomt, vanuit de wetgeving of wat dan ook. Ja, dan neem je de medewerkers erin in mee.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Maar als het gaat om het uitrollen of het implementeren van een bepaalde beleidslijnen dan nemen de medewerkers hier heel erg veel in mee, door bijvoorbeeld werkgroepen, door ze eerst van te voren conceptstukken te sturen, denktanken, van alles.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Dus waarin je in je leiding geven, betekent het dat je elke keer over na denkt van goh welke interventies doe ik nu en wat doet dit voor nu en op de lange termijn.	Acting consistently
	Twee de gemeente bestaat natuurlijk uit heel veel verschillende disciplines. Dus een leidinggevende van mensen die de hoveniers of de stratenmakers of toezicht die op straat lopen, die stuurt misschien op een andere manier of andere mensen aan, dan mensen die hier het beleid schrijven. Dus dat maakt het wel moeilijk om een soort of vorm van leiding, maar er zijn wel gremia, er zijn verschillende momenten waar alle leidinggevers in managementontmoetingen worden uitgenodigd om over dit soort topics met elkaar te praten, over doen we dat.	Acting consistently
	En welke interventies kan ik binnen het team doen, zodat dat daar zeg maar verder op ontwikkelt kan worden.	Matching actions with principles and values
	Dan is er ook steeds meer contact via de sociale media. De digitalisering die is hier natuurlijk ook steeds verder aan het uitbreiden, waardoor er	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders

	ook veel sneller contact, dan op een andere manier van contact en dat er dus veel sneller kan worden geanticipeerd op vraag en behoeften.	
	Dus we zijn hier wel goed zijn in het mee laten participeren van medewerkers. Zelfs zo dat je soms denkt dat je soms gewoon een keer lekker vrij kan nemen.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Nou verschillende manieren he. Door bijvoorbeeld de regulieren gesprekken met de klant. Dus daarom is dat feedback vragen he, is dat wel een belangrijk onderdeel, omdat het een leerproces is voor ons. Sommige afdelingen doen het een stuk beter dan andere afdelingen. Dus meer intern gericht dan naar anderen. Laatst hadden we training en dan zie je dat doen we naar elke training dan kun je zo'n evaluatieformulier invullen. Dat zie ik bij ons nog niet zo snel doen.	Identifying and solving problems
	Dus ja en daarnaast zijn er soms klantenpanels, die worden soms gebruikt. Daar krijgen we dan feedback van. Dus ja en medewerkers tevredenheidsonderzoeken die we een keer in de vier jaar ofzo. Dus zo hebben we verschillende instrumenten. Voor medewerkers, klanten of interne klanten en daarnaast hebben we ook nog een normale gesprekscyclus.	Identifying and solving problems
	En ja we zijn wel een organisatie die wel sterk is het analyseren van problemen. We willen veel mensen betrokken omdat we het draagvlak heel belangrijk vinden om op een lerende manier conflicten op te lossen. Waar ons leerdoel vooral in zit is hoe zorg je dat als je iets geanalyseerd hebt dat je het ook kunt omzetten in, of implementeren in dat je het gaat veranderen.	Identifying and solving problems
	Ja, ik heb een bijvoorbeeld laatst een groot cultuurtraject mede geleid. En dat had ook een aanleiding dat twee keer een medewerkers tevredenheidsonderzoek rood kleurde en dat betekent meestal niet goed. Ja, we proberen er uit te leren en ook met de medewerkers te bekijken van ja waar zit dat nou in.	Foreseeing and resolving conflicts
	We zijn wel altijd in deze organisatie dat we conflicten niet vermijden. Dat we altijd goed het gesprek met elkaar aan gaan en analyseren wat er aan de hand is en daar een oplossing voor te vinden.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	De stappen zijn er zeker te maken. We hebben en dat komt wel mooi voort uit dat project wat ik vertelde over de Oversteek. Dat is ook toepasselijk op de leidinggevenden rollen. Ook eigenlijk een ook beetje wat er ontbreekt. Kijk, leidinggeven is niet echt iets wat je erbij doet. Je ziet dat sommige mensen, he kijk het slimste waren uit de klas en toen leidinggevende zijn geworden en dat leidinggeven is echt een vak apart. Dus dat is wel zeg maar een interventie want als je namelijk tijdelijk doet en je doet elke keer. Wat betekent dat. Want elke keer moet je als je door wil gaan, moet je je zelf bij het werk uitvinden en laten zien dat je over die competenties en resultaten beschikt. Dus daar zie je dat daar inderdaad er mee te maken van goh hoe zorgen we dat dat leidinggevende kapitaal, dat we dat vitaal houden en dat we dat collectief op een goed niveau.	
	Nou we zijn natuurlijk net begonnen met het Project de Oversteek en maar de ideeën vanaf 1 januari alle functies of alles wat resultaatgericht is wordt beschreven. En dat betekent dat leidinggevenden waarschijnlijk hun vaste functie komen te vervallen, dat is natuurlijk wel een omslag natuurlijk. Want er zijn natuurlijk leidinggevenden die hier al tien a twintig jaar leidinggevenden zijn en dan is het van het komende jaar is er nog en daarna dan moet opnieuw gaan solliciteren. Maar dat is wel een manier voor verjonging of ja er zijn natuurlijk weinig jonge mensen. Dus om het beter door stromen een beetje te stimuleren. Ja, en dan ook wel duidelijk te maken dat leidinggeven is toch een rol met specifieke competenties en verantwoordelijkheden. Dat kun je niet zomaar.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
Strategic positioner	Die strategic positioner is natuurlijk wel een hele mooie rol, want op dat moment ga je als leidinggevende verantwoordelijkheid dragen voor de koers die de organisatie gaat varen. Waardoor je als je dat doet ook een betere de interventies die je nu doet, kunt plaatsen ook voor de lange termijn. Dus als je verantwoordelijk moet dragen als leidinggevende zou je toch wel strategisch in ieder geval moeten kunnen handelen. Misschien mede de koersbepalen dat wordt natuurlijk op organisatie niveau gedaan. Maar dat je natuurlijk wat er ook staat dat je strategisch kunt denken in ieder geval. Dat je beseft dat jouw rol een onderdeel is van een groter speelveld en dat je op meerdere speelvelden kunt schakelen. Dat je integraal kunt denken. Dat betekent ook dat je over je eigen discipline heen kunt stappen he.	Co-crafting strategic agenda

	Dus die strategic positioner vind ik wel een belangrijke rol, waarin je in ieder geval je moet verder ontwikkelen in responsible leadership om dat beter te kunnen maken, want anders dan als je het heel erg afpelt. Dan zou je als je dat helemaal niet doet, dan zou je een soort voorman, voorvrouw hebben die echt alleen bezig zijn met de dagelijkse opleiding, met de planning, dagelijkse aansturen en het kijken naar ziekteverzuim en verlof en dat allemaal. Dat is de andere kant Dus een stukje strategic positioner is belangrijk.	Co-crafting strategic agenda
HR innovator and integrator	Bij de HR innovator and integrator dus dat je ook gebruik kunt maken van HR analytics met de big data en dat soort dingen.	Developing talent
	Ook dat talentontwikkeling is nu heel hot in onze organisatie. Wat er misschien nog wat nadrukkelijker in kan komen. Is het geluk van de medewerkers zelf.	Developing talent
Responsible leader	En die vijf pijlers als je daar op stuurt, autonomie, relations dat elke medewerker behoefte heeft aan een goede relatie, mastery dus dat je ergens goed in bent, purpose dat je verbonden bent aan een doel en de laatste weet ik niet precies meer. Dat moet je dan maar even opzoeken. Dus dat als je dat koppelt aan een responsible leader. Dat hij zich verantwoordelijk voelt voor de werkdruk van de medewerkers. Dat is dan wel heel erg vanuit de organisatie gezien. Maar als je dan op lange termijn wilt oogsten. Dus als je die werkdruk, het werkplezier binnen de organisatie ook hoger krijgt, dan krijg je ook vanzelf meer winst ermee. Dus dat is het enige.	Definition
Interview 4: Respondent 4		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Ja, daar voortdurend mee in contact blijven of leiden. De leidinggevende is daar heel geregeld daar te vinden met enkele medewerkers die daar ook echt veel mee te maken hebben, met die.. Dus op die manier in ieder geval met elkaar in contact blijven en proberen zo goed mogelijk dingen te regelen, zodat ze allebei tevreden zijn.	Earning trust and credibility
	We hebben natuurlijk ook teamoverleg. Bilaterale, waarin we waar alles besproken kan worden eigenlijk ja er is niets wat niet besproken kan worden.	Earning trust and credibility
	Dus dat moet ook goed lopen, dus daar moet hij ook in overleg mee gaan. Dus dat gebeurd dan wel met name door iemand anders, maar dan heeft hij wel met diegene geregeld contact.	Influencing and relating to others
Change champion	Ja, nou we zijn met organisatieveranderingen bezig en goed dingen anders doen. Dat speelt zeker ook een belangrijke rol binnen de gemeente.	Initiating change
	Maar dat is ook weer elke keer bij het overleg betrokken raken en blijven en met elkaar in overleg te blijven, zodat je weet wat er speelt en ook hoe je daar op in kan spelen. Zodat je van beide kanten jij wil iets en de ander wil iets en kijken hoe je daar dan bij elkaar kunt komen. Maar dat speelt wel.	Initiating change
	Van vernieuwen, hoe kunnen we daar beter informatie uit halen. Ja, dat is wel een heel belangrijk ding en daar hoort de leidinggevende ook wel in mee te denken en mee te beslissen hoe dat eruit gaat zien.	Sustaining change
Technology proponent	Ja, sommige in mindere mate, bijvoorbeeld die van de technologie dat is natuurlijk binnen de gemeente natuurlijk wel en binnen Vastgoed ook. Welke systemen en dat moet je natuurlijk steeds weer verder ontwikkelen en kijken van ja. Dat speelt bij ons ook. Ja, het nieuwe systeem en de mogelijkheden daarvan gaan we ook weer verder uitbreiden. Dus ja dat speelt ook zeker hier.	Improving utility
	Ik vind niet dat het verouderd is, maar je hebt altijd een systeem en dat kan altijd beter he. Ja, als je dan begint van ja we willen dit eruit halen, maar hoe gaan we dat dan doen? Dus je blijft continue eigenlijk bezig en daar is een leidinggevende wel bij betrokken.	Improving utility
	Niet dat hij bij elk overleg zit, maar hij moet, hij vraagt wel geregeld van en hoe staat het daar nou mee? En op die manier dan kijken van hoe dat dan verder komt. Dus hij blijft er wel bij betrokken, als het niet rechtstreeks is, dan in ieder geval dat hij het wel terug koppelt door te kijken, door wil krijgen hoe het er mee staat. Dat wil niet zeggen dat het nu verouderd is.	Connecting people
Capability builder	Ja, ik denk je werkt eigenlijk voor de mensen, voor de burgers. Voor de mensen die in Nijmegen wonen. Dus inderdaad klantvriendelijkheid en dat wil niet zeggen dat je daar in moet doorschieten, maar zoveel mogelijk klantgericht proberen te werken. Dat lijkt me wel een van de dingen die je moet doen als je hier binnen de gemeente werkt.	Capitalizing organizational capability
	Ik denk dat hij dat wel als vanzelfsprekend ziet, maar hij hamert er niet	Capitalizing organizational capability

	echt op van jullie moeten klantvriendelijker zijn of. Maar tuurlijk wil hij dat wel.	
	Communicatie, dat is een van de dingen die wel wat vaak naar voren komt, van hadden we dat geweten dan hadden we dit kunnen doen. En dat is vooral onderling van ja het uitwisselen van informatie van ja waar is die mee bezig, waar is die mee bezig. Soms zijn ze namelijk misschien wel met hetzelfde bezig en ja het zou handig zijn en dat weten ze niet van elkaar. Dat kan beter.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
HR innovator and integrator	Daar hebben we cursussen voor, die kun je altijd doen. Dat is sowieso een standaard ding dat je dat. Ik meen nog altijd dat je daar zelf mee bij de leidinggevende moet komen van goh ik wil eigenlijk die kant op. Dan is dat vaak prima als je bepaalde opleidingen of iets wil volgens. Als je als mens iets meer een bepaalde richting op wil gaan en je hebt er een bepaalde opleiding voor nodig, ja. Doen.	Developing talent
	In ieder geval door in teamoverleg dingen ter sprake te brengen of er dingen spelen.	Shaping organization and communication practices
Strategic positioner	Bijvoorbeeld hoe gaan we met bepaalde gebouwen om. Hij is toch echt wel degene die vraagt van en wat gaan we daar mee doen? Dat zeker.	Co-crafting strategic agenda
	Als er een voorstel is dan gaat dat eerst naar het College en vervolgens naar de Raad en dan. Hij is er wel heel erg kien op dat als er dingen ook besloten zijn. Ook hoe die later en dan ook gedaan wordt dat er is gezegd. En geen dingen doen die niet in het voorstel hebben gedaan. Dus niet zomaar dingen doen die niet uhm, als je iets anders wil, dat ook eerst terug naar het College of de Raad en dan pas weer verder. Of naar de wethouder als hij die bevoegdheid heeft. Dat kan natuurlijk ook. Maar niet zomaar dingen, daar is hij wel heel erg kien op. Dat dat goed gebeurt.	Co-crafting strategic agenda
	We halen natuurlijk de wensen op. Al is het door enquêtes of bijvoorbeeld door het onderhoud van gebouwen. Van ja hoe vindt je dat de gemeente hier nu mee omgaat. En dan uitbesteed, maar hoe gaan we daar mee om en dat wil dan niet zeggen dat alles wat eruit komt dat je dat ook doet. Maar wel het terugkoppelen van dit kunnen we doen en dit kunnen we niet doen. Dus de goede communicatie hierover is dan ook weer van belang, dat je ja het goed doet.	Decoding customer expectations
Responsible leadership		
Responsible leader	Dat je leidinggeeft en dat je rekening houdt met ja veel factoren, niet alleen in dit gebouw of de burger, maar ook binnen de gemeente en dan binnen de gemeente weer met verschillende afdelingen. Ja, rekening houden met elkaar en voortdurend in overleg zijn met elkaar.	Definition
	De Raad heeft ook adviesorganen aangesteld, bijvoorbeeld voor allochtonen of voor senioren en daar zitten allemaal mensen vanuit de Nijmegen in, die dan namens eigenlijk gewoon senioren hun inbreng kunnen geven of bijvoorbeeld van allochtonen die dan als groep bepaalde inbreng kunnen geven als er een bepaald item is waar ze iets van willen zeggen. Dat daar ook rekening mee gehouden wordt. Op die manier proberen we in ieder geval ook voor ons vanuit de afdeling.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Die communicatie, dat zou wel fijn zijn als dat veel beter of beter was. En ja qua elkaar aanspreken op dingen, dat zou.. Ja, in ieder geval bij ons zou dat meer kunnen. Als iets niet gaat zoals je het wil. Dan heb het er even over en niet achteraf. Dat je het er wel over hebt met anderen, maar niet met degene met waar het eigenlijk over gaat.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Bijvoorbeeld door overleg of enquêtes of gesprekken.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Daar zijn ook van allerlei overleg met mensen die in werkcentra zitten of bij sport, sportverenigingen. Er zijn diverse overleggen om te kijken van wat willen jullie en wat kan er. Er wordt niet zomaar een beslissing genomen. Er wordt altijd rekening gehouden met verenigingen en eigenaren, waar ook vertegenwoordigers van ons zitten die daar namens als we een pand hebben waar wat speelt. Waar in daar weer overlegd wordt van ja. Dus ja in verschillende vormen.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	In eerste instantie dat hij in zo'n overleg waarin hij dat gesignaleerd heeft, in overleg gaat en dat er dan in het management team open over wordt gesproken van ja hoe gaan we daar mee om en hoe gaan we dat oplossen. En dan kan die andere dat weer teruggeven van ja we hebben het erover gehad en dit gaan we eraan doen.	Identifying and solving problems
	Ja, er zijn geregeld momenten dat ze even met z'n tweeën even overleg hebben en het daar even over hebben.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	Dat laatste is volgens mij wel goed. Dat hoeft niet verbeterd te worden, zoals ik het zie. Nou eens denken. Nee, er schiet me niet zo iets te binnen.	

Connection Ulrich model and responsible leadership		
Responsible leader	In ieder geval het creëren van een vertrouwensband dat vind ik sowieso. Dat hoort er echt zeker bij, want dat zorgt voor bijvoorbeeld meer betrokkenheid en motivatie en daardoor ook de overall performance van de organisatie. En ja ook wat ik al zei. Je de kansen geven om je ook dingen te doen en ook jezelf de verantwoordelijkheid geven. Natuurlijk wel tot een bepaalde hoogte natuurlijk, want je kunt natuurlijk niet alles zelf. Sommige dingen moeten gewoon in overleg met de manager. Maar dat vind ik ook heel prettig. Dat je de kans krijgt om het zelf uit te zoeken en dat je niet elke keer van en waar ben je en. Tuurlijk, dat moet wel, maar niet elke week dat je ja van hoe staat het ermee. Maar dat je ook de kans krijgt om dingen zelf te doen, jezelf te ontwikkelen. Dus dit en die vertrouwensband zijn heel belangrijk, want daar begint het volgens mij mee. Als die er is, dan durf je ook meer. Dan vind ik wel een hele belangrijke.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
Development Ulrich model	Dat strategische inderdaad en dat stimuleren. Ik geloof dat er wel alles in staat wat er bij zou moeten horen. Ja, dat denk ik wel.	
Interview 5: Respondent 5		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Ik neem even als voorbeeld een middelgrote klant waar ik het net over had, een middelgrote culturele instelling, waar dus inderdaad dat management omgegooid is. Alle vier/vijf MT leden geven leiding, direct aan medewerkers. Alle vijf zijn ze bezig met persoonlijk vertrouwen en geloofwaardigheid binnen de organisatie. De een doet dat beter dan de andere.	Earning trust and credibility
	Hij of zij weet anderen op een positieve manier te beïnvloeden. Staat hier in jouw beschrijving. Ik vind het heel lastig om daar antwoord op te geven, want wanneer doe je het goed.	Influencing and relating to others
	Wanneer bouw je inderdaad op een positieve manier? Wanneer weet op een positieve manier anderen te beïnvloeden? Dat kan door bijvoorbeeld dominant te zijn en duidelijk te zijn, door bijvoorbeeld te zeggen van jij doet dit, jij doet dat. En de ander doet dat door juist iedereen heel vrij te laten. En ik kan niet zeggen, dat de een goed is en de andere niet goed is.	Influencing and relating to others
Technology proponent	Dus ook organisatorische inrichting. Je hebt daar waar iemand zijn organisatie goed kan inrichten, op individueel niveau goed kan inrichten. Daar werkt het goed. Wat grappig. Ik vind het leuk om te zien. Want ik krijg gelijk een voorbeeld van iemand daar zat dus één van de managers die heel goed haar werk doet, waarvan ik toch wel het gevoel heb dat die, delen van al die rollen in zich heeft.	Improving utility
Responsible leadership		
Responsible leader	Ik merk wel heel sterk dat iedereen zijn eigen manier erin heeft en dat de ene manier wel werkt en de andere minder goed werkt. Ik merk dat dat ook heel erg ligt aan wat voor soort personeel je hebt, waarbij lager opgeleid personeel vaak meer behoefte heeft aan duidelijkheid. Nouja nee aan duidelijkheid heeft iedereen behoefte trouwens. Maar aan direct leiderschap. Dus het geven van kleine taken, het afgebakende is veel kleiner en daar waar je wat hoger opgeleid personeel hebt. Die hebben vaak meer behoefte om de taakafbakening wat breder te maken en daarmee wat meer vrijheid te geven in hoe jij, wat voor taken je op je neemt en op welke manier je dat doet. En wat daarin goed is, dat weet ik niet. Dus dat over het hoe. Hoe een leidinggevende dat doet Ik denk dat er wel altijd een overeenkomst zit in dat mensen die rol op zich nemen. Daar waar mensen hier niet mee bezig zijn met het vertrouwen en geloofwaardigheid en het individueel met mensen bezig zijn, ja daar hoe zeg je dat, ja daar gebeurt het ook niet. Oké, dan is dat het antwoord. Een credible activist neemt die rol op zich, door aanwezig te zijn op de werkvloer en door taken af te bakenen en door hoe zeg je dat duidelijkheid te verschaffen over werkzaamheden.	Definition
	Ik denk dat responsible leadership een zekere mate van flexibiliteit behoeft. Als je door de geschiedenis heen kijkt, en naar het belang kijkt, dan was dat eerst het belang van de organisaties, winstmaximalisatie. En was er maar één stakeholder, dat was de aandeelhouder. Toen kwam er een stakeholder bij dat waren de medewerkers. Toen kwam er een stakeholder bij dat waren klanten. Toen kwam er een stakeholder bij	Definition

	dat was het milieu, bijvoorbeeld MVO komt erbij. Maar eigenlijk kun je dat geheel, kun je in het oneindige bijna doortrekken. En de hele wereld is eigenlijk stakeholder van jou bedrijf. Dat vereist een zeker mate van flexibiliteit van een leidinggevende. Dat die buiten zijn eigen grenzen kan kijken en kan overzien waar het grootste belang zit op welk moment. Als er een medewerker zegt, als het gebouw in brand staat en er komt een medewerker die vraagt van mag ik een uurtje eerder naar huis toe gaan, dan neem ik aan dat je het belang ziet van nou je moet eerst maar even helpen met het brand blussen. Als er nog een muur schildert moet worden, maar iemand moet naar huis toe, omdat zijn kind waanzinnig ziek is. Dan neem ik aan dat je moet kijken van nou dan is het kind het belangrijkste. En zo heb je dat met klanten, zo heb je dat met het milieu, zo heb je dat met alles. Dat je kunt overzien van waar zitten die belangen en wat is belangrijk op dit moment. En dat vereist een hele grote mate van flexibiliteit, dat je niet continue met één ding bezig bent, met het doel voor ogen van dat gaan we doen. Nee, dat je open staat voor verandering en ik denk dat dat echt heel belangrijk is.	
	Alle bedrijven waar ik kom, worstelen met leiderschap. In zijn algemeenheid. Hoe krijg ik de juiste mensen op de juiste plek? En die flexibiliteit waar ik het over heb is niet heel erg doelbewust, daar zijn mensen niet mee bezig. En ja maar overal komen wel praktijk situaties voor waarin men zegt, ja maar dit had je met gezond verstand toch kunnen bedenken? Ik gaf dat voorbeeld van die brand. Je had toch met je gezond verstand kunnen bedenken dat dit logisch was? Dat gezond verstand was vroeger gewoon niet nodig. Als daar een enorme eikel van een leidinggevende zat en die vergrote de winst, die verdubbelde de winst, dat is toch prima? En dan kon de helft van het personeel ieder jaar rouleren, dat je een verloop had van had ik jou daar. Maar hij vergrote de winst, dus dat was toch prima? Dan kon het milieu naar de kloten gaan, hij maakte winst. En je merkt dat bedrijven worstelen met hoe krijg ik iemand die enerzijds de doelen van de aandeelhouder, wat nog steeds in veel gevallen de belangrijkste stakeholder is. Hoe krijg ik die zo hoog mogelijk, met een flinke dosis gezond verstand. En die vorm van misschien komt dat dadelijk nog terug.	Definition
	Van al die signalen, dus het eerste wat je in je moet hebben als responsible leader is een open houding. Het tweede is een nieuwsgierige blik. Dat klinkt echt heel basaal. Maar het lezen van een krant, het contact hebben met mensen, het regelmatig spreken van mensen, blik naar de buitenwereld. Hoe je zeg dat? Het bezoeken van netwerken. Dus alles wat bij die open houding hoort en dat hoeft je niet te kaderen van procedures van je moet minimaal bij twee werkgroepen zitten, je moet minimaal twee keer de krant lezen en dit doen. Dat heeft met de basishouding te maken, dat je een open houding hebt. Het tweede wat dan belangrijk is, is dat je er een filter op zet. Dus er komen dan. Je hebt een open houding er komen heel veel signalen binnen en dan zal je daar een filter voor moeten hebben van dit is belangrijk, hier moet iets mee en dit is iets minder belangrijk, want er komen een hoop signalen op je af als leidinggevende. Als je dat goed kunt ja dan is het omzetten van die signalen in het beleid of...	Definition
	Je merkt dat veel bedrijven wel toe willen naar het betrekken van meer stakeholders, omdat ze voelen dat dat ergens in de lucht hangt en dat mensen dat belangrijk vinden en dat het belangrijk is. Aan de andere kant is die belangrijkste stakeholder nog steeds de aandeelhouder en die macht van de aandeelhouder is nog steeds heel erg groot en die verwacht niks anders dan meer winst. En als dat ten koste gaat van het milieu, of andere stakeholders dan so be it. En ook die aandeelhouder is wel wat aan het veranderen, maar dat gaat nog niet zo hard als zoals zovelen van ons willen doen geloven.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Ik denk dat je wel nog steeds in die, door de geschiedenis heen kunt kijken en de belangrijkste stakeholder dat blijft die aandeelhouder en daarna is toch vaak pas het personeel, de klant, nou is die klant ook wel heel erg verbonden met de aandeelhouders en het personeel.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Ik denk dat er heel veel leidinggevendenden zeggen dat ze dit zijn en dit doen.	Acting consistently
	Ja, hoe geef je er invulling aan en wat is goed?	Acting consistently
	En dan komen externe factoren, milieu begint steeds belangrijker te worden. De maatschappij, nee wacht de omgeving, de directe omgeving. Dat merk ik bij heel veel bedrijven.	Acting consistently
	Als ik hier bijvoorbeeld letterlijk om mij heen kijk, dan zie ik hier heel veel bedrijven die zich verenigt hebben in een netwerk. Bedrijventerrein Nijmegen Zuid, wat die ook proberen te doen is elkaar heel veel gunnen. Je merkt dat steeds meer, een Nijmegenaar voelt zich verbonden met Nijmegen en wil iets terug doen voor de stad, of voor je eigen wijk, of voor je eigen land, of voor je eigen.. Dat cirkeltje om het bedrijf heen is ook een hele belangrijke en begint ook steeds belangrijker te worden. En	Matching actions with principles and values

	de tweede vraag was hoe gaat een responsible leader daar mee om? Met al die stakeholders?	
	Ik denk dat dat heel veel te maken heeft want het is vrij procedureel wat je nu zegt van oké ik ga een systeem opzetten, wat ervoor zorgt dat ik een responsible leader ben. Dus ik zorg dat ik twee keer per jaar dit doe, ik zorg dat ik drie keer per jaar dat doe, dat is altijd op de vierde maandag van de week etc. etc. Dan gebruiken we dit formulier, dat gaan we dan aanvinken. Maar ik denk juist dat het dat je die procedures mag gebruiken, maar het mag geen middel zijn. En dan heeft het vooral te maken met een open houding, het ontvankelijk zijn voor signalen en of dat.. en signalen kun je heel breed in de organisatie zijn, het ziekteverzuim is erg hoog, goh de kosten van ons bedrijfspannend zijn wel erg hoog, ik zie dat de winst terugloopt, ik zie dat het goed gaat met Nijmegen, ik zie dat dit.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Goh ja dat is een hele goede vraag, waar ik geen antwoord op kan geven. Of nouja waar ik wel antwoord op kan geven, maar waarvan ik niet weet of dat het goede antwoord is. Wat doet een goed leider als er belangconflict is tussen de verschillende stakeholders?	Identifying and solving problems
	Het laatste ding weet ik wel, is uiteindelijk knopen doorhakken.	Identifying and solving problems
	Je bent leidinggevende, je bent uiteindelijk verantwoordelijk. Althans dat hoeft niet altijd. Maar in bijna gevallen ben je als leidinggevende verantwoordelijk voor het resultaat. Dus zal je moet zeggen we gaan links of rechts of er komt een compromis van beide dingen. Dat kan ook. Maar je zult op de een of andere manier moeten zorgen dat de knoop wordt doorgesneden. En ja dat, maar hoe je daar tot komt...	Identifying and solving problems
	Ik vond maar dan gaat het om een mening, dat zij het heel goed heeft opgelost. Er moet iets komen, iets gebeuren en er moet een knoop worden doorgesneden. Ik heb gekeken naar alle factoren. Ik zit nu te praten in de vorm van die manager. Ik heb alle factoren meegenomen in overweging, gefilterd, ik heb gekeken naar het belang van de aandeelhouder, maar ook naar het belang van de medewerkers en van de hele situatie en dit is naar mijn mening de beste mening. Dus we doen het zo.	Foreseeing and resolving conflicts
	Dan is het zo lastig om te zeggen, wat is goed.	Foreseeing and resolving conflicts
Connection Ulrich model and responsible leadership		
Responsible leader	Dan verwacht ik eerlijk gezegd, dat het een holistisch systeem is en dat je alles dus nodig hebt om goed leiding te geven. Waarbij de binnenste en de buitenste van essentieel belang zijn. Maar ook naar mijn mening voor zich spreken. Op individueel niveau moet je om goed leiding te willen geven, moet je met al je stakeholder kunnen overleggen. Moet je met al je stakeholders de dialoog kunnen aangaan en knopen kunnen doorhakken en je moet die drie dingen hebben: die open houding, die filter en knopen doorhakken. Die drie eigenschappen moet je kunnen hebben, zowel op individueel niveau als op strategisch niveau. Die middelste ring is wat lastiger. Waarbij ik de capability builder eerst moet lezen voordat ik er iets over ga zeggen.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	De technology proponent en de change champion zie ik als zeer belangrijk. Waarbij de capability builder en de HR innovator and integrator, die zitten op het ontwikkelen van talent en de individuele capaciteiten in belangrijke competenties. Dus als ik het goed heb zitten die op het inzetten van je individueel kapitaal. Je medewerkers kapitaal, zowel talent als competenties. Ja, ik vind dat. Daar wil ik wel wat over zeggen. Dat ik dat heel vaak zie mis gaan, omdat competenties en talenten en het ontwikkelen ervan, met zoveel factoren te maken hebben. Dat je die niet één op één kunt veranderen en dat is wel wat HRM heel graag wil. HRM zegt van als ik het maar in een hokje kan plaatsen, dan kan ik het veranderen en dan is het goed. Ik zeg leiderschap, we gaan leiderschap ontwikkelen in onze organisatie. Het hokje leiderschap. Dan ga ik kijken, welke competenties horen er bij leiderschap dat is dit, dit, dit en dit. Daar maak ik een training voor. De training wordt gegeven en dan is alles goed. Dan hebben we ineens een perfecte organisatie. En de praktijk is gewoon heel erg veel weerbarstiger, omdat je nou eenmaal een eikel hebt en die blijft een eikel ook al heeft hij een cursus leiderschap gevolgd. En zo geldt het voor heel veel dingen. Een medewerker die niet wil of waar je absoluut, die je gewoon niet ligt of die niet lekker in de organisatie ligt. Daar kun je trainingen tegenaan gooien. Dat gaat niet werken. En ik ben heel erg sterk van mening. Dat betekent overigens niet dat je niet moet ontwikkelen en dat je niet bezig moet zijn met het ontwikkelen van talent en individuele capaciteiten veranderen. Maar je moet oppassen met het in hokjes willen plaatsen. Hoe moet het dan wel? Dat weet ik niet? Dat laat ik even in het midden. Ik hoop dat je daar van anderen dan wel een	HR roles Ulrich's model

	antwoord op krijgt.	
Development Ulrich model	Het model nou wat me gelijk al opviel is dat hij heel erg gericht is op beweging, veranderingen. Het gaat overal van als je het leest. Dan zijn het ook allemaal woorden die gebruikt worden die beweging in zich hebben. Even kijken. Het bouwen van vertrouwen, innovatie is ook verandering, aan verandering onderhevig. Het verbeteren van technologie. Het zit hem allemaal in het vooruit willen en niet in het behouden van het systeem. Dat viel me gelijk op. En dat zal ja, ongetwijfeld met. Hoe zeg je dat? Met nu te maken hebben. We zitten ook in een veranderende maatschappij. Dus dat sluit heel mooi aan. Nee, ik zie geen dingen die er meer zouden moeten zijn.	
Interview 6: Respondent 6		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Ik geloof heel erg in practice what you preach. Dus gewoon al zelf het goede voorbeeld geven, dat dat belangrijk is. Ik probeer ook heel erg in te spelen op inderdaad de wensen en behoeften van de mensen, die bij ons werken en ook daar ruimte voor te maken. Ook te communiceren dat met het talent ontwikkeling in de sport. Dat is onze core activiteit zou je kunnen zeggen.	Earning trust and credibility
	Dus ook heel belangrijk naar die vertrouwensband toe van nou luister eens, wat er ook gebeurd. Ik wil niet dat jij er last van hebt dat we het zo achterlijk ingericht hebben met zijn allen. Jij krijgt gewoon een contract vanaf 1 januari en dat begin jij lekker pas op 26 januari te werken.	Earning trust and credibility
	We doen dat zelfs naar stagiaires. Er is niemand die kijkt hoelang je achter een bureau zit hier. Maar we willen wel graag dat je laat zien wat je oplevert, waar je mee bezig bent.	Earning trust and credibility
	Maar we zijn er ook steeds duidelijk in dat de ontwikkeling van dat eigen talent van de mensen die voor ons werken, dat dat ook zeker zo belangrijk is dan alleen maar de output aan sport kant zeg maar. Dus dat is van belang.	Influencing and relating to others
	Dus ik geloof totaal niet in controleren of mensen wel lang genoeg naar een schermje zitten te staren, maar er zijn wel dingen die we samen voor elkaar willen krijgen als organisatie en ja je merkt dan ook dat mensen ook in als je zo'n sfeer weet te creëren die betrokkenheid weet te creëren dat mensen ook voor hun collega's niet de kantjes er van af willen gaan lopen ofzo. Of het tegendeel zelfs, dat ze er gewoon heel veel meer voor willen gaan doen dan eigenlijk van ze verwacht wordt. Als je puur naar aanstellingen of dat soort dingen kijkt.	Influencing and relating to others
	Ik denk dat het hierbij ook heel erg belangrijk is dat je feitelijk laat zien dat je staat voor wat je zegt. Dat geknutsel met die tijdelijke aanstellingen, dat is nu iemand die met zwangerschapsverlof gaat en die loopt net door nadat haar aanstelling beëindigd is. Maar we willen absoluut met haar verder. We willen haar in onze organisatie houden en door laten ontwikkelen. Dus ze moet nu van werkgever gaan wisselen. Ze wordt ergens anders ondergebracht. Net een andere opdracht, zodat die Wet Werk en Zekerheid niet in de weg zit. Nou, bleek gister in een gesprekje, dat ze bang was dat wij die nieuwe aanstelling pas in wilden laten gaan nadat haar, nadat haar periode van haar zwangerschap pas over was, want daarna wilde ze pas weer beginnen met werken. Nou en dan vind ik het heel belangrijk, dat ging over drie weken geloof ik of zo. Ik geloof dat zij als zij gewoon in dienst zou blijven bij waar ze nu zat dan zou ze op 26 januari weer beginnen geloof ik en haar contract loopt op 31 december af. Nou dan vind ik het echt ontzettend dom als je gaat zeggen nou we nemen je pas op 1 februari weer aan.	Shaping HR profession
Change champion	Ik heb het gevoel dat we, wat betreft het HR beleid. Zonder dat we dat nadrukkelijk als we dat geformuleerd hebben, denk ik dat we daar heel innovatief in zijn. Juist doordat we niemand op de loonlijst hebben maar alleen met duale aanstellingen te werken en daar partners bij te betrekken denk ik dat dat een heel erg mooi voorbeeld van een netwerkorganisatie is, waarin verschillende partijen doelstellingen hebben en dus op eigen doelstellingen sturen, totdat die dicht bij elkaar zitten, dat we elkaar weten te vinden.	Initiating change
	Maar ja ik heb het idee dus wel dat we daarin geremd worden, maar dat is vaak natuurlijk als je innoveert, door de bestaande kaders en door het bestaande systeem. Dus ja ik denk dat dat alleen al redelijk innovatief is om op die manier te werken.	Sustaining change
Capability builder	En ook dat weer, we hebben dat niet in het aantal uren gekwantificeerd ofzo. Ik heb nou overleg met een van onze mensen die op het gebied van strategic conditioning meer deskundig wil worden. Want dat zijn de	Capitalizing organizational capability

	behoefte in de programma's die we aanbieden, dat dat beter wordt. Die wil een heel moeilijk diploma daarvoor gaan halen in Engeland en die gaat dan zomaar twee dagdelen per mee bezig zijn op een aanstelling van 0,8, dus dat is heel fors maar we gaan het wel gewoon zo doen, want we vinden het gewoon wel heel belangrijk om die kennis in onze organisatie te hebben.	
	Want daarmee blijven we ook gewoon voorop lopen. Ik zie bij sportbonden bijvoorbeeld dat die die behoeften veel minder hebben, maar die zijn ook primair verantwoordelijk voor die sportprogramma's. Je zit daar eigenlijk in een soort positie, waarin ze nooit hun bestaan moeten bewijzen zeg maar. En wij zijn secundair, aanvullend op die sportprogramma's dus wij moeten.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
HR innovator and integrator	Dus we proberen steeds de samenstelling van ons team zo te hebben dat die verschillende expertise die we nodig hebben, zo vertegenwoordigd zijn. Ik werk heel erg vanuit de inhoud. Maar goed daarnaast moet je ook wel rapporteren en administreren en communiceren en die zaken. Dus dat is eigenlijk dan.	Optimizing human capital
	Maar wat als ze het niet doen en ze blijven? Dus het is belangrijk dat we kundige mensen hebben en die een poosje bij ons weten te houden. En het werk wordt heel plat bij ons als we dat niet doen. Dus als we niet die expertise meenemen, dan zijn we dadelijk alleen sporters individuele begeleiding aan het geven van goh zo gaat je sportcarrière eruit zien en hoe gaat het thuis en hoe gaat het op school? En dan kun je wat interventies enzo doen, maar de goede mensen zullen dat misschien omdat ze sport leuk vinden en kinderen leuk vinden, die vinden dat misschien wel een jaar leuk of misschien wel twee, maar dan niet meer. Dus dan kun je er voor kiezen om kwalitatief veel minder goede mensen aan te nemen, die het waarschijnlijk veel langer leuk blijven vinden, maar ja dan lever je niet de kwaliteit die je wil. En de goede mensen die houdt je alleen maar langer bij ons door ze ontwikkelmogelijkheden te geven. Ik denk dat dat vanuit alle kanten nodig is om dat te doen.	Optimizing human capital
	Wij houden ons bezig met talent ontwikkeling in de sport. Dus ik vind dat we daar verstand van moeten hebben en dat we daar dat we kennis en expertise op dat gebied binnen moeten hebben. Dat zit aan de ene kant in de ervaring die mensen hebben in de sportwereld. Dus dat is een belangrijke gegeven voor ons. Daarnaast allerlei inhoudelijke kennis over thema's die spelen in talentontwikkeling, die spelen in die sportwereld. Variërend van pedagogische aspecten tot sportvoeding of dat soort zaken.	Developing talent
	Het in er is een aannamebeleid eigenlijk he en dat zit in een stukje ontwikkelmogelijkheden die je mensen geeft. We hebben een heel klein budgetje voor de persoonlijke ontwikkeling van mensen, wat over het algemeen niet eens volledig benut wordt. Dat is afgelopen jaar structureel onder besteed geweest. Dat komt ook wel omdat mensen vanuit een werkgever, een letterlijke werkgever daarop kunnen... En we moedigen het heel erg aan dat mensen gewoon een deel van hun tijd besteden aan persoonlijke ontwikkeling. Als je die kennis in jouw organisatie belangrijk vindt, dan moet je ook mensen de kans geven om dat te ontwikkelen.	Developing talent
	Door ze zelf heel veel ruimte te geven daarin. Ja, nou ik geloof er niet in dat je daarin paden moet gaan uitstippelen en.. Ik denk dat dat eerder beperkend is dan.. En ja het is ook door mensen die autonomie te gunnen, gaan ze ook meer plezier in hun werk hebben. Ze weten zelf heel goed waar onze organisatie voor staat en wat onze meerjarendoelen zijn en ze zijn slim genoeg om daar ook aan te relateren en ja.. Ik zit hier nu zeven jaar en nog niemand is ooit met een belachelijk voorstel gekomen waar we als organisatie niks aan hadden.	Developing talent
	Ik heb het gevoel, wij vinden dat we steeds onze kwaliteiten en toegevoegde waarden moeten bewijzen en door voorop te blijven lopen op die kennisgebieden, lukt dat ook. Ik durf niet te voorspellen dat wij nu veel tijd kwijt zijn, omdat die nu met die cursus bezig is. Maar als hij dat diploma heeft, dus die competenties heeft en dat ook kan laten zien. Gaat die daar laten zien dat die in hartstikke veel programma's ingezet gaat worden en dat we het dubbel en dwars terug verdienen. Terwijl als we dat niet doen, blijven we niet leidend.	Driving performance
Strategic positioner	Ik denk dat het heel belangrijk is dat wij dus in expertise en kennis op de verschillende vlakken die relevant zijn, bijvoorbeeld talentontwikkeling in sport. Dat we daarin voorop blijven lopen. Anders zijn we onze positie als organisatie kwijt en dat kunnen we alleen door onze mensen te ontwikkelen. Dus dat. Ik zit te denken strategic positioner daar zijn we verder ook naar de grote stakeholders heel erg mee bezig.	Co-crafting strategic agenda
	Dus daarin geldt het heel erg. Wat daar nog aan toegevoegd wordt, is dat we steeds ook een aantal stagiaires hebben, die we dezelfde kansen proberen te geven. Dan is een belangrijk partner NOC/NSF, die heel erg	Interpreting business context

	vinden dat ze zelf die kennis al wel hebben en ons eerder als uitvoerders zien. Dus daar ben ik regelmatig aan het relen om te zorgen dat we veel serieuzer worden genomen in die taak. Omdat ik dus voorzie, dat als we alleen maar gaan uitvoeren wat zij zeggen dat dat a voor het Nederlandse sportsysteem slecht is, want het leidt niet tot innovaties, dan blijf je stil staan. Als je er vanuit gaat dat er één partij is die de kennis in pacht heeft en de rest maar uit moet voeren, dat is natuurlijk geen goed model. Maar het zou onze positie richting de sportbonden en de eigenaars van de programma's waar we mee werken ook dus ondergraven, dan worden we alleen nog maar uitvoerder en dan kunnen ze net zo goed een andere uitvoerder kiezen zeg maar. Dus dat naar hun toe.	
	De provincie Gelderland is dan misschien wel de belangrijkste, in ieder geval financieel de belangrijkste voor ons. En die willen heel graag gevoed worden met hoe zit dat dan in sport? Die willen zeg maar hun kerntaken als provincie kunnen verbinden met sport en ze hebben zelf niet zoveel per se verstand van sport. Dus waar het gaat om excellent presteren, zoals ze dat in hun beleid noemen, leunen ze erg op ons als organisatie. Dat blijven ze alleen maar doen als wij kunnen bewijzen dat wij die kennis en expertise aan boord hebben. Dus na al die partners toe is het van belang denk ik.	Decoding customer expectations
Responsible leadership		
Responsible leader	Die autonomie kwam net al aan de orde. Ik denk dat het belangrijk is.	Definition
	Ik ga er altijd vanuit dat mensen zich goed voelen in een organisatie, als ze redelijk autonoom kunnen werken, als ze gewaardeerd worden om wat ze doen, om hun expertise, kennis, inbreng. En er is nog een derde waar ik nu even niet op kan komen, maar dat zijn eigenlijk gewoon hele fundamentele waarden voor mensen om zich prettig te voelen in hun rol en wat voor organisatie dingen dan ook.	Definition
	En ja ik denk dat als je dat laat zien en mensen vrijheid en autonomie en vertrouwen geeft, dat ze heel loyaal richting de organisatie zijn en dat is een stukje teamvorming, dat komt er dan bij. Dat hebben we ook heel erg vanuit de sport natuurlijk. Elkaar waarderen om de sterke punten in plaats van afzagen om de dingen waar je niet zo goed in bent. Nou als je dat soort processen op gang krijgt, dan gaan mensen heel erg hun best doen om niet alleen voor zichzelf en niet alleen de leider, maar veel meer nog voor de gemeenschappelijke doelen die je als team hebt. Dus dat proberen we ook heel erg.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Dat voorbeeld met zwangerschapsverlof. Ik vind niet dat iemand daar last van moet hebben. Ik vind dat iemand er op moet bouwen dat als wij zeggen van goh we willen een aantal jaren met je verder, dat daar niet door een of andere stomme regeling een gat in valt, waar zij dan het slachtoffer van wordt. En ik vind dus ook dat als je zegt dat mensen zich kunnen ontwikkelen op die expertisegebieden en zichzelf moeten kunnen ontwikkelen. Je daar ook de ruimte moet geven als dat nodig is.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Nou, noodgedwongen is dat en dat vinden we heel prettig, het is heel noodzakelijk omdat mensen gewoon gezamenlijk in dienst zijn met veel verschillende organisaties om ons heen. Dus ik denk dat wij duale aanstellingen hebben met de Hoge school, met sportservice Nijmegen, met sportbedrijf Arnhem, Acres Apeldoorn, ROC A12, Graafschap College.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Ik denk dat zeg maar dat onze mensen ons belangrijkste kapitaal zijn. We huren een kantoor hier en ik geloof dat er op onze balans 2000 euro aan bezittingen, aan apparatuur ofzo staat. Voor de rest zijn de mensen het enige wat we hebben en de kennis die zij hebben en ontwikkelen.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Daar probeer ik heel erg vanuit te gaan en ik denk het vertrouwen, waar je net al over begon, dat dat heel belangrijk is en dat je dus niet alleen in beleid of, maar dat je het a voor moet leven en b ook na moet komen op het moment dat het aan de orde is.	Acting consistently
	Ik probeer mensen er ook structureel op aan te spreken op het moment dat ze anderen afvallen om zaken waar die ander niet zo goed in is. En probeer het altijd om te buigen naar van goh maar hij laat deze steekjes misschien vallen als je het ziet gebeuren en het zit wel in jouw kracht, pak het dan op en help hem ermee. En kijk eens waar die wel goed in is, waar jij misschien niet zo goed in bent. En dat weten we ook heel goed van elkaar.	Acting consistently
	Dus wat ik net al aangaf, ik vind dat we goede mensen met de juiste competenties en dat ook laten ontwikkelen dat we die binnen hebben, dat dat net zo belangrijk is als output, want we kunnen alleen maar sturen op output aan de proceskant zeg maar, maar als onze mensen niet goed zijn, dan houdt dat heel snel op. Dus ik vind dat die ontwikkelkansen van die mensen net zo belangrijk zijn als het productieproces zeg maar.	Matching actions with principles and values

	Dus met al die instellingen moet je, wordt je gewoon door de structuur gedwongen om regelmatig met elkaar om tafel te gaan en door te spreken van goh hoe gaat het met die functionaris en hoe gaat het met de taken die die heeft.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	We zijn heel erg met die teambuilding bezig. Dus ik denk zodra mensen dus beginnen over de steken die een ander laat vallen, dat wij eigenlijk.. Dan is er ook gewoon de kans om daarop in te spelen. Dat open met elkaar te bespreken, maar wel vanuit de insteek van ik wil je ermee helpen.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Juist door als uitgangspunt te nemen dat iedereen verschillend is en dus ook verschillende kwaliteiten heeft, verschillende aanstellingen heeft, hebben we het vizier echt weten te krijgen op jij moet het werk doen. Dit zijn de afspraken die we daarover maken met elkaar en als je daar tevreden over bent, dan ga je het doen. Als je daar niet tevreden over bent, dan ga je iets anders doen en dan wensen we je daar heel veel succes mee. En zijn we blij als je zegt dat je je voor een stuk hebt kunnen ontwikkelen, maar elke vergelijking met anderen gaat eigenlijk niet op. Dus dat is wel heel prettig eigenlijk.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dus ik denk dat de neiging om als iedereen binnen één hoe noem je dat, gebouw ofzo zit, dat die neiging veel groter is om dat met elkaar te gaan vergelijken.	Identifying and solving problems
	Als je bij de HAN in dienst bent heb je een dertiende maand, als je bij sportbedrijf Arnhem zit heb je dat niet. Maar daar heb je wel weer andere voordelen. De mensen die bij onderwijs in dienst zijn die hebben eigenlijk ik geloof vier of vijf weken zomervakantie. Ja, dat staat op papier, maar wij kunnen als Topsport Gelderland niet drie of vier weken dicht zijn in de zomer. Maar de oplossing die we daarvoor verzinnen hebben, is we houden gewoon geen vakantiedagen bij. Laat ons maar weten wanneer je op vakantie bent en dan houdt de rest van de organisatie daar rekening mee. En ik heb nog nooit van iemand zitten tellen of die misschien wel te veel of te weinig vakantie neemt ofzo, maar er zijn ook nooit problemen mee. En er wordt hard gewerkt, maar mensen gaan ook echt voor... en dat is wel.. Kijk ik snap dat dat makkelijker is, als je het hebt over talentontwikkeling in de sport. Dus jonge mensen die het uiterste uit zichzelf willen halen in die sport en je zit met allemaal sportgekke mensen bij elkaar, dan is dat makkelijker dan wanneer je een knoopjesfabriek te runnen hebt en iedereen staat aan de lopende band. Maar ik denk wel dat je dit veel breder toe zou kunnen passen. Nou goed. Dat is behoorlijk innovatief denk ik. Geen vakantiedagen.	Identifying and solving problems
	Waar we eigenlijk continue in zitten is een soort van verschil van inzicht, of verschil van belangen of doelstellingen van NOC/NSF aan de ene kant, die gewoon top 10 medaille daarop sturen en opdrachten geven in het verlengde daarvan en de provincie die zegt van ja die prestaties die zijn allemaal leuk en aardig, fijn dat het gebeurt maar voor ons van belang dat jonge Gelderlanders zich goed kunnen ontwikkelen, ook in de sport. En welzijn is daarbij veel meer leidend dan een topsport prestatie. Dus daar zitten we eigenlijk de hele tijd een beetje tussenin en wij proberen die zaken zodanig te matchen, want kijk als je ze uitwerkt dan is er een heel groot gebied waar die twee overlappen en daar proberen we met name op in te spelen. Zo van ja we kunnen heel erg steeds de nadruk leggen op de verschillen die er zijn, maar er zit een heel groot stuk in waarin je gewoon kwalitatief goede sportprogramma's voor kinderen gaat ontwikkelen. Dat is goed voor hun ontwikkelkansen en hun welzijn en dat zal uiteindelijk ook toppers opleveren. En zo proberen we dat bij elkaar te brengen. Binnen de organisatie, ja daar hebben we niet zoveel conflicten. Dat is natuurlijk makkelijk te zeggen natuurlijk.	Foreseeing and resolving conflicts
	Ik denk dat het ook scheelt dat we van elkaar weten dat hoe we in elkaar zitten. Hoe we denken, dat de een dus behoefte heeft aan heel veel structuur en de ander juist niet. Daarbij helpt het ook denk ik wat we in het begin toen we ermee begonnen. Toen dachten we dat het een groot probleem zou zijn dat mensen bij verschillende werkgevers in dienst zijn en dus ook verschillende, onder verschillende cao's vallen, ook andere salarissen hebben. Maar dat is het helemaal niet.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	Ik denk wel dat we het nu zo proberen te doen, dat we het nu op een manier doen waar we in geloven. Dat kan in de uitvoering vast veel beter. Misschien zijn we wel te makkelijk in bepaalde dingen en zouden we er nog meer uit kunnen halen, maar als ik het echt praktisch moet maken vind ik het echt moeilijk. Dus ik denk ook dat de mensen blij zijn over de manier waarop het gaat bij ons. Als je een enquête onder de mensen zou houden, dat je ook heel tevreden geluiden zou horen. Ja, ik zou graag wat meer invloed hebben op de omgeving en de manier	

	waarop je dingen in kunt richten. Maar dat is moeilijk. Ja, je zit wel gewoon in Nederland en je hebt wel te maken met een Hoge school die daar star in zit. Dus dat is niet anders, maar ik vraag me wel ook af.	
	Ik denk dat responsible leadership in een meer flexibel systeem, veel makkelijker vorm te geven zou zijn en ook op meer plaatsen zeg maar pogingen gedaan zouden worden om dat goed in te vullen. En dat niet alleen op een administratieve manier goed in te vullen, want ik begrijp dat kwaliteit over het algemeen heel administratief wordt gedefinieerd, maar ik geloof daar zelf niet zo in. Ik heb daar inderdaad je hebt daar hele discussies over of mensen als ZZP of in loondienst. Ik snap het verschil niet. Ja, ik snap wel in de uitvoering het verschil, maar waarom is het nou niet mogelijk om het hele systeem anders in te richten en mensen te gaan betalen voor opdrachten. Daar kun je ook belasting over heffen denk ik. Uiteindelijk is dat wel heel erg bepalend voor de manier waarop we het ingericht hebben natuurlijk. Dat zou het veel makkelijker maken. Dat zou het ook veel makkelijker maken voor organisaties om zo met mensen om te gaan als dat ze inhoudelijk willen. Nu is het heel erg regel gestuurd. Ik moet iemand na twee jaar weer ontslaan. Dat doen ze dan ook echt he. Ik snap die hele Wet Werk en Zekerheid niet.	
	Wat ik om me heen zie is alleen dat mensen daardoor veel eerder ontslagen worden. Ik zie niet gebeuren dat mensen daardoor eerder zekerheid krijgen. Ik zie andere gegevens die de minister dan in de krant laat zetten, of andere cijfers. Maar ik zie het om me heen niet en ja dat soort flauwekul heb je dan ook niet meer nodig. Want als je mensen vrijelijk opdrachten voor een bepaalde tijd kunt geven dan wordt het allemaal veel makkelijker volgens mij. Goed dat is niet zo en ik denk dus wel dat in dit soort systemen dat zo'n soort wet en dat soort regels ervoor zorgen dat responsible leadership veel lastiger wordt. Het zou voor mij veel makkelijker zijn om daarin mee te gaan en te zeggen van ja joh die twee jaar zitten erop, dus we nemen afscheid van elkaar, we gaan naar iemand anders. Ja, nou op die manier ontwikkel je geen mensen natuurlijk. Dus ja dan gaat die naar een andere werkgever toe. Dan verandert zijn opdracht een beetje en dan na twee jaar doen we dat weer. Nu hebben we een detachingsbureau gevonden waarbij dat vier jaar kan. Dat zou een uitkomst kunnen zijn dat dadelijk heel veel mensen van onze mensen daar bij dat detachingsbureau Sport Kader Nederland. Nou goed die mogen vier jaar in plaats van twee jaar. Dus daar kun je vier jaar mensen behouden. Ja, dan gaan we bijna alle mensen daar neerzetten en zijn die hele mooie netwerkorganisatie kwijt. Die ook veel kansen bied aan mensen natuurlijk.	
	Er zijn een heleboel mensen die bij ons begonnen zijn en vervolgens hebben kunnen door promoveren, nieuwe aanbiedingen hebben gekregen van de organisatie waar ze die duale aanstelling bij hadden. Die zijn via ons daar binnen gekomen en vervolgens groeien ze daar door. Nou dat vind ik prachtig om te zien. Dus ik hoop dat we het zo kunnen blijven doen.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
	Die technology proponent zie ik als iets minder belangrijk, maar misschien komt dat wel gewoon door mij persoonlijke belangstelling ofzo. Even kijken hoor. Je kunt eigenlijk zeggen van geen enkele dat het niet belangrijk is natuurlijk. Maar die strategic positioner is voor een organisatie als de onze wel heel erg van belang. Het is voor ons heel erg belangrijk om onze positie ten opzichte van onze belangrijkste stakeholders te behouden. Waar dat misschien voor een commercieel bedrijf misschien minder belangrijk is, want die kunnen gewoon op prijs concurreren bij wijze van spreken en daarmee hun positie pakken, moeten wij dat meer politiek opereren en daarom is die strategic positioner wel belangrijker geworden. Ja, die geloofwaardigheid en betrokkenheid, dus dat is de kern van het model. Die credible activist. Voor mijn gevoel zijn die capability builder en die HR innovator and integrator heel erg dicht bij elkaar. De change champion, ja we doen heel veel nieuwe dingen, maar die zijn vaak heel inhoudelijk. Dus ik geloof niet dat we heel veel aan het veranderen zijn op HR gebied de afgelopen vijf jaar. Het is eigenlijk wel een visie die we met bestuur en die eerste mensen die voor Topsport Gelderland samen ontwikkelt hebben en zo zijn we het verder gaan opbouwen. Dus in de benadering zit weinig verandering zeg maar. Terwijl het als geheel misschien wel heel innovatief is.	
Development Ulrich model	Dat zit in de credible activist denk ik. In kleinere organisaties vindt het voorleven. Het goede voorbeeld ook in de praktijk brengen, maar ik denk dat je zo geloofwaardigheid en betrokkenheid en die band opbouwt. Maar dat zit eigenlijk in die credible activist. Maar voor de rest zou ik het	

	zo niet weten anders.	
Interview 7: Respondent 7		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	En ik ben meer de mensen vertrouwen geven en die ik ook moet kijken, dit doen we allemaal, maar ook kijken naar waar kunnen we ze sturen en naartoe brengen. Dus dat is natuurlijk een ding. Kijk we bestaan nog niet zo lang, maar de mensen die binnen komen die hebben een bepaalde sterkte en in de behoeften moeten wij een beetje sturen, zodat ze kunnen groeien in de toekomst, waar wij als organisatie de vruchten van kunnen plukken.	Earning trust and credibility
	Kijk vertrouwen zelf is iets, waar je, dat moet je gewoon in je hebben. Kijk ik weet niet of je dat weet, maar dat is dat sommige mensen snel vertrouwen geven en krijgen snel vertrouwen en sommige mensen hebben daar meer moeite mee. Ikzelf persoonlijk ben iemand die heel snel mensen vertrouwen geeft en dat ook terugkrijgt. Ik denk dat dat er vaak mee te maken heeft dat je dat vertrouwen moet geven.	Earning trust and credibility
	En ja vertrouwen niet gegeven word en dat is een belangrijk stuk. Als mensen geen vertrouwen krijgen, dan vinden ze het ook niet leuk.	Earning trust and credibility
	Ik vind het normaal dat dat gebeurd. Dus daar moet je niet echt veel aan doen. Hoe moet ik dat zeggen? Dus gewoon vrijheid geven dat ze dingen gaan doen en niet als het dan mis gaat dan moet je er nog steeds gewoon achter staan. Dus wat er vaak gebeurd in grote bedrijven is dat de baas gewoon als het mis gaat is het de medewerker en als het goed gaat is het de baas.	Earning trust and credibility
	Dus als jij dingen gaat delegeren en mensen het vertrouwen geeft om dingen te doen, dan krijg je ook vaak vertrouwen terug. En dan krijg je een hele sterke band tussen mensen en dat is denk ik een belangrijk stuk. In het geheel heb ik zes verschillende met de dingen die je gaat doen.	Influencing and relating to others
	Dat moet je natuurlijk helemaal niet doen. Je moet gewoon van ja er kan wel eens iets mis gaan en oké volgende keer beter. Ik ja denk dat het belangrijkste is om dat vertrouwen gewoon te geven.	Influencing and relating to others
	Dat het vaak erom gaat dat je mensen een bepaalde vrijheid te geven, vertrouwen te geven en dat ze dingen kunnen doen zoals ze dat willen, dus gewoon de doelen geven, en in principe ook wat ze moeten doen maar ook niet op taskniveau te zeggen oké dit dit dit, maar gewoon ook vrijer te laten. Dan zijn ze ook tevreden en dan vinden ze het ook nog leuk. En dat zie je vaak misgaan in vele bedrijven, waar ze het wel op task management doen.	Shaping HR profession
Change champion	Ik denk dat het belangrijk is dat je mensen de kans moet geven om invloed te nemen. Dus gewoon om mensen erbij te betrekken en niet direct te zeggen van nou zo moet het gebeuren. Ik denk wel dat jij leiding gevend de grote lijn moet vormgeven en gewoon ook ja de verandering moet sturen, maar niet op de manier dat je gewoon zegt wat er moet gebeuren.	Initiating change
	Maar dat de mensen een beetje het gevoel geven en ook de mogelijkheid geven dat ze zelf ook een stukje van de innovatie en verandering en de uitvoering ervan zijn. Dat creëert toch veel ja betrokkenheid bij de verandering. Dus als ze zelf een stuk van de organisatie zijn, van ik heb hier invloed op dan worden ze daar echt blij van.	Sustaining change
	Nee, natuurlijk als veranderingen komen dan moet je natuurlijk ook goed positief ontvangen worden. Dus het moet ook voor de mensen duidelijk zijn dat het iets goeds is en dat het een goede organisatiestructuur is of proces en dat men er ook echt blij mee is dat die verandering is gedaan. Als het mis gaat, ja dan hangt er natuurlijk frustratie.	Sustaining change
Capability builder	Op dit moment is dat misschien nog lastig omdat we een nieuwe organisatie zijn. Dus we kunnen niet echt zeggen van hier is de organisatie echt goed in. We hebben nu in principe individuen die in zich allemaal sterktes hebben, maar nog niet echt in de organisatie. Dat is lastig om te bepalen. Dus wij moeten dat gewoon opbouwen en dan zal het zeker nog een jaartje duren dat we kunnen zeggen van ja hier zijn we goed in. Dat zijn echt onze sterke punten. Dat is nog een beetje vroeg moet ik zeggen. Dus we hebben denk ik goede mensen om mee te starten. We hebben ook een goede mix van jonge en oudere mensen.	Capitalizing organizational capability
	Ik denk dat een sterkte van ons is dat we heel flexibel zijn. Dus nu dat we dingen doen, maar dat is ook nodig voor een kleine organisatie om flexibel te zijn, maar als er een ding moet gebeuren dat dan iedereen er naar toe gaat en dan gaan overleggen van we doen dit, we doen dat.	Capitalizing organizational capability

	Dus dat zie je ook een beetje in de job description, dus iedereen doet alles als dat nodig is. En dat is denk ik wel een sterk punt.	
	En zeker die combinatie van beide, waarbij je nu ziet dat we ouderen hebben met veel know how en die steeds nog innovatief zijn. En we hebben ook een paar jonge mensen die vaak net van de universiteit afkomen en die hebben daar goede kennis ontwikkelt voor de toekomst. En dan moeten we dan alles gezamenlijk nemen. We moeten ze dus nu leren om te groeien en dingen aan te nemen. Dus ik denk dat het goed is dat iedereen van elkaar leert. Dat ik ook van anderen leer voor de toekomst. Maar op dit moment denk ik dat de organisatie op zich..	Creating meaningful work environment
HR innovator and integrator	Natuurlijk, we gaan nu voor de toekomst plannen. Dus we hebben nu al voor de toekomst planningen en OD charts die een beetje in de toekomst kijken. En dan moeten we nu al een beetje kijken waar we bijvoorbeeld die mensen die we nu al hebben bijvoorbeeld in de toekomst gaan plaatsen in deze organisatie. En wat moet er gaan gebeuren dat ze daar naartoe kunnen groeien.	Optimizing human capital
	Dus we moeten gewoon gaan kijken dus dan praat je over natuurlijk over dingen die over een, twee, drie jaar gaan gebeuren. En nu hebben we ook andere activiteiten. Dus we hebben nu recruitment en we krijgen nu ook een tak met objecten terugvinden voor verzekeraars op de markt en dan moeten we gewoon kijken. Daar naar de verschillende posities.	Optimizing human capital
	Het is gewoon het mensen coachen he. Dus iedereen krijgt een coaching gesprek. Ook een beetje wat ik zie dat er in de theorie wordt gesproken over coaching, maar dan zie je dat ze het over coaching niet eens zijn. Maar dat hebben wij helemaal niet nu. We houden wel gewoon gesprekken met ze over hoe wij dingen zien en wat er moet gebeuren. Zo hebben we met iedereen coaching gesprekken.	Developing talent
	Als ik naar het verleden kijk bij Wacom hebben we dat veel aangeboden. Maar ik was niet altijd bij met wat eruit kwam. Ik denk dat mensen meer hebben aan groeien als ze leren van hun collega's of van de hele organisatie hoe andere mensen dingen doen. En als mensen feedback krijgen. Feedback is wel heel belangrijk in het proces. Dat als dingen mis gaan te zeggen van ja oké. Waarom is het misgegaan en wat kunnen we of jij beter doen? Dus dat is een beetje hulp krijgen he.	Developing talent
	Dus kijken of we iemand van de bestaande organisatie daar naar toe halen of dat we helemaal nieuwe mensen van buitenaf halen. Dat is nog iets wat je dagelijks moet doen he. Dus als je bepaald wat kunnen de mensen die je nu hebt. Dan ken je iedereen, dan weet je een beetje wat die wel en niet kan en dan doe je dat een beetje in je hoofd. Dan bestudeer je dat meestal een beetje en praat je met je collega's. Van kunnen we die niet misschien daarnaartoe halen en als het groter wordt dan krijg je dat volgens systemen. Dus dan verwateren de structuren een beetje.	Shaping organization and communication practices
	En natuurlijk is het belangrijk dat de mensen de vrijheid hebben om vragen te stellen. Dus wat je ook vaak ziet is dat mensen een beetje angstig zijn om gewoon de baas het te vragen of iemand te vragen. Dus je moet gewoon open zijn zodat mensen gewoon alles kunnen zeggen waar ze problemen mee hebben, gewoon geen moeite om dat te kunnen vragen.	Shaping organization and communication practices
Responsible leadership		
Responsible leader	Ik zou zeggen dat je verantwoordelijkheid moet nemen voor wat jij doet en voor de organisatie en de mensen. Zo zou ik het zien. Dus responsibility pakken voor alles. Maar ik zie dat het ook belangrijk is dat dat niet alleen op het hoogste niveau verantwoordelijk moet zijn, maar op alle niveaus. Dus ook mensen helemaal beneden dat mensen gewoon verantwoordelijkheid pakken voor wat ze doen. Ook als het heel eenvoudig is dan moeten ze dat nog steeds doen.	Definition
	Bijvoorbeeld een eerste testklant. Die heeft er ongelofelijk veel tijd in gestopt om ons te helpen en te ondersteunen in de zin van feedback te geven, dingen beter te doen. Dat is zeker interessant. Dat is echt een grote groep, waar we echt mee samenwerken zonder dat het echt een relatie is. Financieel dat gaat wel goed, maar natuurlijk moet je ook iets teruggeven op een bepaald moment. Dus die zullen ook als stakeholders gezien kunnen worden. Klanten natuurlijk ook.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Met name door gesprekken. Maar wat ik heel interessant vind is dat het heel anders is tussen Nederland en Duitsland. Hier in Nederland gaan veel mensen gewoon een kopje koffie met elkaar drinken. Zonder dat er iets aan de hand is, dat gebeurt gewoon zo. Dat zal je in Duitsland nooit zien. In Duitsland als daar geen doel is, dan is er ook geen gesprek. Daar praten ze niet zo maar met mensen van buiten. En dat is hier heel anders. Als je elkaar wil spreken dan ga je hier gewoon koffie drinken, zonder dat dat direct om business gaat.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Ik denk dat het belangrijk is, dat hangt ook een beetje af van dat als je	Making decisions with respect to

	gewoon goed begint. Dat als je mensen gewoon iets geeft, of een probleem geeft om op te lossen of een klant geeft die je de verantwoordelijkheid daarvoor geeft. Dan moeten mensen die ook gewoon pakken. Maar dat zie ik wel, dat gaat wel goed. Het hangt wel een beetje af van hoe het in het geheel de organisatie werkt.	multiple stakeholders
	De stakeholders die we nu hebben zijn natuurlijk de medewerkers en de investeerders, maar ook partners. We hebben een aantal partners of mensen die ons echt ondersteunen zonder dat we daar echt een relatie mee hebben.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Hier en daar beslissen wij dingen en dan vertellen wij het daarna iedereen. Maar met andere dingen moeten we het overleggen met de rest en vragen naar input. En moeten we dus iedereen betrekken.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Wij proberen gewoon te werken met de verantwoordelijkheid voor een gedeelte te geven en daar moeten dan ook mensen zitten die zeggen ik neem dat ook en ik gebruik dat ook en dat is ook de beste manier dat ik dat kan. Het is een beetje een atmosfeer binnen het bedrijf en dat werkt.	Acting consistently
	Dus het is meer dat ik zie dat die stakeholders helemaal spreken met de CEO, ik denk wel maandelijks. Dus de CEO heeft veel contacten met de stakeholders, maar ik zie dus niet zo veel contact tussen onze medewerkers en de andere stakeholders. En zeker ook klanten. Maar de investeerders bijvoorbeeld die hebben vaak niet zoveel. Naast ons zit L., die vertegenwoordigd een van onze investeerders en die zie ik natuurlijk ook dat die met mensen praat hoor. Maar dat is gewoon privé dat zijn geen conflicten. Die hebben wij niet echt gehad.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Het is natuurlijk altijd afhankelijk van waar komen die problemen vandaan? Is het een procesprobleem, een machine-technisch probleem, systeem probleem of is het gewoon een van de mensen die het niet met elkaar kan. Dan ja moeten er vooral gesprekken gevoerd worden, gecoacht worden en gezorgd worden dat het wel werkt. Als het een structureel probleem is dan moet je de structuur gewoon veranderen.	Identifying and solving problems
	Als er echt een persoonlijk probleem is dan is dat moeilijk. Als twee mensen niet goed met elkaar kunnen, dat is echt lastig. Want je kunt dan gesprekken voeren met beiden, maar als er misschien echt niet gaat dan moet er een oplossing gevonden worden dat ze niet meer met elkaar werken.	Identifying and solving problems
	Eerst moet je het inderdaad eerst herkennen. Dan is het denk ik het beste, dat is natuurlijk een beetje afhankelijk, maar als het een medewerker is dan moet je toch ook kijken hoe je met hem kunt spreken of kunt coachen en hoe de oplossing het beste kan en of hij het zelf kan oplossen. En iemand daar ook verantwoordelijkheid in te geven. Dat zou de eerste stap zijn. Maar ik moet zeggen dat we dat nog niet zo vaak hebben gehad hoor dus dat er conflicten zijn. Zeker niet tussen de stakeholders	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	We moeten vooral nu groeien en gewoon aan elkaar blijven rapporteren. Want nu hebben we op dit moment niet echt een hiërarchie. Dus iedereen is gewoon ongeveer gelijk en we moeten gewoon kijken dat als we groeien dat we dan goede mensen gaan halen of in leadership positions gaan groeien die gewoon zelf ook gewoon zelf een goede management style hebben. En dat ze dan ook een beetje gaan leren hoe wij dat doen en die manier die wij hebben. Daar moet je gewoon de juiste mensen voor hebben. Het is een beetje zo als bij Wacom. Ik was medewerker nummer 24. En toen ik weg ging werkten er 130 mensen. En dan zie je wel dat je altijd probeert te kiezen voor een bepaald type mens. En zo dus dan zie je ook dat een organisatie groeit zoals men dat wil. Dus niet alleen door structuur, maar ook de cultuur moet passen in een bepaald type mens. En dat kan veranderen. Dus dat verandert, maar zeker in het begin, zeker in de tijd met [REDACTED]. Toen was dat ja wij hebben hetzelfde idee van hoe je die mensen moeten zijn en hoe dat leiderschap moet zijn. Dus dat gaat dan gewoon automatisch zonder daarover te praten. Dus dat is gewoon gebeurd.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
	Ik vind dit model wel erg interessant, want voor een organisatie is het belangrijk dat je alles hebt. Dus als daar ergens een gap is. Dus dat moet niet in een persoon zitten. Dat zie ik ook zo. Maar je moet een team hebben wat gewoon het bedrijf voert, wat al deze dingen heeft. Anders gaat het mis. Een beetje zoals een ander model. Dat is een model buiten leadership of meer over group leadership. Daar zeggen ze gewoon ook je moet als een groep niet alleen mensen hebben die gelijk zijn, maar je moet.	

	Ook gewoon het hele team moet een bepaald soort van competenties hebben en die moeten gewoon aansluiten. Je moet mensen hebben die innoverende en dus nieuwe dingen ondernemen, dan moet je mensen hebben die dingen kunnen verbeteren en dat zijn meestal.. en dan heb je nog andere mensen. Dus iedereen kan iets anders. Dat zie ik hier ook zo. Het is een iets ander model maar ja oké ik weet niet precies hoe dat met responsible leadership is. Nee, ja ik denk dat dat moeilijk te beantwoorden is.	
Development Ulrich model	Ja, dat vind ik ook juist wel heel belangrijk, dat moet in een bedrijf gebeuren. Ik denk dat het heel belangrijk is dat ja positief om constant een positief verhaal te houden moet je ook hebben om succes te hebben. Een bedrijf dat herstructureerd en mensen te verschuiven die hebben ook altijd moeite met een goede sfeer in het bedrijf te houden. Dus goed als je bedrijf kan groeien dan is dat goed. Dus daarnaast is.. Succes is belangrijk, maar je moet daarnaast ook wel gewoon goed zijn op jouw field. Je moet een goed product gaan creëren waar mensen ook echt blij mee zijn. En denken van wij verkopen iets wat echt goed is, ik verkoop iets dat ik echt interessant vind. Dat is ook belangrijk maar dat heeft niks te maken met deze rollen. Dit zijn meestal de soft facts en daarnaast moet je ook een goede hard facts hebben niet alleen vanuit de mensen maar ook moeten ze know how hebben dus hoe kan je leiderschap aangeven en hoe kan je dat verbeteren als je echt geen idee hebt hoe je dat moet doen. Dus die hard facts op persoonsniveau en organisatieniveau zijn ook heel belangrijk.	
Interview 8: Respondent 8		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Door op een persoonlijke manier te communiceren en zoveel mogelijk een open sfeer te creëren. Dus gewoon langslopen en even een babbeltje maken, small talk and that's it.	Earning trust and credibility
	En je ziet ook een duidelijk verschil tussen de wijze van communicatie. Nu heeft dat natuurlijk met de mensen te maken. Bijvoorbeeld hier, de mensen zijn wat communicatiever, wat opener, maar dat is ook een andere cultuur. Hier heb je dat gewoon, we zijn wat mondiger.	Earning trust and credibility
	En daar is dat anders, je houdt je maar gewoon stil en doet je werk. Ja, ik denk wel dat dat toch wel een belangrijk stukje is. Hier is het gewoon zo dat ja er wordt gewoon zoveel mogelijk de boel open gehouden en vrij gecommuniceerd.	Shaping HR profession
Change champion	Want ja de hele structuur is dynamisch en dan hoeft je ook geen innovatie te doen, want het is in zichzelf veranderend.	Initiating change
Technology proponent	Bijvoorbeeld C. die is continue bezig met het communiceren van en ga zo maar door. Dus heel vaak is zij een beetje de communicatietool vanuit het management.	Connecting people
	We hebben binnen de organisatie sowieso een WhatsApp groep. Dat werkt vrij handig voor het snel laten weten van dingen. Verder is niet iedereen binnen de organisatie actief op social media. Mensen hebben bijvoorbeeld geen facebook. Ikzelf bijvoorbeeld ook niet. Dat wordt dan dus moeilijk.	Leveraging social media tools
Capability builder	Ik denk dat de kracht van het bedrijf dat zit hem vooral in de core value wat wij ook op de site zetten van wij gebruiken techniek en we hebben de focus op techniek om ondoorzichtige markten doorzicht maken ofwel inzichtelijk te maken. En daardoor zetten we wat zwaarder in op techniek dan op de klantcommunicatie. Al is die laatste wel aanzienlijk aan het groeien vooral in de laatste paar weken.	Capitalizing organizational capability
	Er wordt wel gevraagd maar het is meer vragen naar hoe zit het met bepaalde technische mogelijkheden, hoe zit het überhaupt met bepaalde mogelijkheden. Vooral product gerelateerd. Waarbij de oplossing eigenlijk over wordt gelaten aan het team, wat op zijn beurt natuurlijk een stuk vertrouwen genereert.	Capitalizing organizational capability
	Maar dat heeft wederom ook te maken met de groei van het bedrijf. Want de techniek moest eerst goed zijn en daarna kun je het pas verkopen. En in die zin denk ik dat het misschien nog wel wat vroeg is om zo te stellen dat het zo in elkaar blijft zitten.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
HR innovator and integrator	Op dit moment is het bedrijf daar eigenlijk nog te klein voor. Zelf doe ik naast mijn werk hier ook nog een studie een masteropleiding en het bedrijf heeft nog niet de faciliteiten om daarin te ondersteunen. Ik krijg wel de ruimte om dergelijk iets te ondernemen en ik denk dat dat ook het enige is wat te verwachten is. Ja, en dat is het eigenlijk zo'n beetje.	Developing talent
Strategic positioner	Wat ook belangrijk is dat we nog heel erg op feedback gericht zijn. Dus worden er op dit moment, worden er testen gedaan en wordt er gekeken	Interpreting business context

	naar wat vinden mensen er nou van. Maar het is ook heel erg gekeken naar de techniek en het is ook heel erg de vraag van hoe gaan we het nu nog inzichtelijker maken. Het is een heel creatief proces en dat is moeilijk te sturen. We zijn volgens mij niet op een terrein waar heel erg veel verschuivingen plaatsvinden. De markt waar we nu in zitten. Bijvoorbeeld van HR en keuzemarkt. Het zijn markten die al jaren hetzelfde zijn, al bijna 50 jaar onveranderd. Daar vindt niet heel veel verschuiving plaats. Wij proberen de grootste shift in jaren te zijn. Dus wat dat betreft, de context is niet veel veranderd, maar we moeten wel kijken naar, we moeten blijven innoveren en kijken van hoe kunnen wij ons product met de laatste nieuwe snufjes nog net een stapje beter maken. Dus dat zit hem vooral aan de research kant. En dat we het daarnaast het zo snel mogelijk kunnen laten doorrollen naar onze klanten.	
	We hebben een aantal workshops gehad met klanten.	Decoding customer expectations
	Met die workshops, maar dat is meer een verrijking op de bestaande set van vragen. De bestaande set was eigenlijk ook de reden voor het oprichten van het bedrijf. Namelijk dat de CEO die heeft gewerkt bij een groot internationaal bedrijf. En die zag gewoon er is een bepaald probleem. Hij moest zelf mensen aannemen en ga zo maar door. Hij was dus een onderdeel van het stukje dat je nu overbodig wil maken in feiten. Je wil ondersteunen met deze tool als het ware. Maar in ieder geval daaruit kwamen eigenlijk die basis requirements. We zijn eigenlijk gewoon vanuit daar gekomen.	Decoding customer expectations
Responsible leadership		
Responsible leader	Ik associeer dat met een bepaald niveau van ownership. Je verantwoordelijk voelen voor een product. Het product moet niet gewoon maar iets van zijn lopende band werk. Je gaat erheen en je doet het maar. Ik vind een stukje responsible leadership hoort erbij van je mensen maken iets, daar stoppen ze liefde in, in dat product en het is aan jou zeg maar als leider dan om dat vervolgens op het moment dat dat product faalt. Dat misschien gewoon ook persoonlijk opvat, in plaats van door te schuiven naar de volgende. Of op een moment dat het nodig is ook gewoon meer moeite in te stoppen om dat product te verkopen of dat soort dingen. Dus eigenlijk gewoon buiten een vaste rolomschrijving heen te functioneren.	Definition
	Heel vaak denk ik dat het beste, de meest eenvoudige manier om het te zien is kijken naar, wat zijn nou de uren die mensen opschrijven versus als ik het ze vraag van hoeveel uur heb je daarin gestoken. En dat daar meer uren in word gestoken, dan wat gedeclareerd word. Ik denk dat dat een belangrijke indicator is en dat zie ik bij iedereen die werkt aan de productie, in terug. Als ik daarmee praat he mensen zeggen gewoon vaak van ja ik haal de uren op een dag, maar zitten dan wel thuis nog uren aan het product. En je zelf kennis te vergroten en je product maar groter te maken.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Naar mijn weten zijn er een aantal partijen, die hebben geen versterkte in hun bedrijf. Dus dat zijn sowieso belangrijke stakeholders. Verder denk ik dat ook op een heel indirecte manier ook de arbeidsmarkt zelf een hele grote stakeholder is. De complete markt, maar ook het stukje waaraan we bezig zijn. En ik denk dat uiteindelijk het doel van het bedrijf is heel erg ideologisch, omdat we hebben een bepaalde visie van het verbeteren. We willen niet gewoon producten waar mensen voor gaan betalen en alles is leuk. Nee, we willen ook echt een stukje verbetering. En ik denk dat dat als het ons lukt, dat dat daarmee ja eigenlijk de hele populatie moet gaan verbeteren en daarmee dus eigenlijk iedereen een beetje stakeholder daarbij is.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Dat is een vrij lastig te zijn bij ons als start up. Maar ik denk dat een belangrijk iets daarbij is dat de techneuten die hier vooral zitten. Ik denk dat je daar het beste aan zou kunnen merken, want de baas van het bedrijf, het concern. Die zijn natuurlijk continue in de weer met het product. Maar ook dat de mensen micromanagement niveau, dat ook zij gewoon heel vaak extra tijd erin duwen.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Een hele hoop beslissingen worden ook voorgelegd aan de medewerkers van is dit mogelijk, wat kunnen we hieruit, kunnen we daar mee? Heel erg een semidemocratisch systeem kan je het wel noemen. Voor op die manier te zorgen dat alles in goed banen blijft.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Door vergaderingen, e-mails, gewoon standaard communicatiemiddelen eigenlijk.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dat hebben we nog niet gehad, maar voor zover het verschil is af en toe he, van de baas komt heel erg van een HR erfstuk, met een technische achtergrond. Maar dat is toch heel erg anders dan de die hard technicians zeg maar, die op dit moment aan het programmeren, maar op het moment dat daar een misverstand is, dan word gewoon het	Identifying and solving problems

	standaard software engineering practice, word dan toepast van weet u het zeker vragen? En dan dat de klant zegt ja ik weet het absoluut zeker, daar wil ik voor betalen. Dan wordt het gemaakt. He, daar kun je het mee oneens zijn, maar uiteindelijk, wij weten dat we niet het overzicht hebben over het bedrijf, over 100% waar het naartoe wil of moet.	
	Dan moeten we dus doen wat de klant zegt. En het wordt ook dan ook gewoon positief opgepakt en er is eigenlijk niemand die daarna nog op blijft hangen van ik heb er eigenlijk geen vertrouwen in. Dat wordt niet gedaan, want het hoort niet en als dat gewoon de manier is waarop dat wij geloven dat dat het beste gaat, dat het het beste eindresultaat heeft, dan moeten we dat voort blijven zetten.	Identifying and solving problems
Future contribution responsible leadership		
	Ik denk dat daar nog wel wat mogelijkheden zijn. Kijk vooral omdat het bedrijf is nu erg klein. Ik denk dat er nog een bepaalde groei is nog gewenst, maar ik denk dat er nog een stukje van de huidige cultuur zoals ik het zie, moet nog een beetje worden aangepast. Heel erg vaak is het nog een ad hoc, volgens het CNMI model, ik weet niet of je die kent? Ik denk dat we daar nog in fase 1 zitten. En ik denk dat het toch wel van belang is dat we op korte termijn toch echt wel naar niveau 2 gaan. Hetzij zonder de rapportage, maar dat we op zijn minst komen naar een stukje voorspelbaarheid en ga zo maar door, maar daarvoor moeten we misschien he wat procescultuurachtige fenomenen worden opgelost en meer naar een projectcultuur gaan. Wat standaard is binnen IT.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
Change champion	Ik denk eigenlijk dat voor responsible leadership dat in meer of mindere mate dat alles behalve de change champion dan toch wel een belangrijke rol in speelt. Dus dat heeft ook te maken met een stukje opleiding van mensen willen niet veranderen he. Dus dat creëert een afstand. Kijk als je één iemand hebt die veranderingen probeert af te dwingen op mensen, dan ga je tegen werkende kracht krijgen. Dan krijg je juist een organisatie waar mensen elkaar tegenwerken. Dus daarom zie ik daar die change champion daar eigenlijk geen rol in hebben. En die anderen allemaal in meer of mindere mate wel.	Initiating change
Development Ulrich model	Ik zou graag een stukje transition van mensen in neer zetten.	
Development Ulrich model	Een fascinerend experiment in Amerika of Japan. Een van die twee landen. Waarbij dat ze mensen die nieuw waren in een firma, die moesten de eerste week mee poetsen bijvoorbeeld. Gewoon om het idee te krijgen over wat wordt er nou allemaal gedaan om deze firma draaiende te houden. Daarnaast kweek je ook een band met de mensen die dat dagelijks doen. Dus op die manier door een beetje rollen te laten door bewegen binnen een firma. Natuurlijk iemand die wel eens aan het poetsen is, die heeft misschien wel geen idee van topmanagement, met alle respect. Maar binnen bepaalde perken kun je mensen rouleren van goh je kunt ook een stukje respect creëren, een stukje inzicht. En ik denk dat heel veel van de problematiek waarom dat bij veel firma's waarschijnlijk responsible management niet aanwezig is, dat responsibility gevoel. Is omdat de kloof te groot is. Mensen hebben geen inzicht in de werkzaamheden en dan wordt het heel vaak van he, managers doen niks en verdienen alleen maar veel geld he. En dan heb je mensen die moeten ploeteren en die verdienen niks. Maar mensen begrijpen het gewoon niet. En de enige manier om mensen het te laten begrijpen is dat je mensen dwingt bij elkaar te komen en gewoon te zeggen van nou we gaan eens even rouleren in die rollen. En dan krijg je een projectcultuur.	
Interview 9: Respondent 9		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Dat iedereen hier zit, op dit moment werkt, omdat die persoonlijk iets heeft met wat we doen. Ook dat gaat veranderen als we groter worden, maar nu op dit moment is dat zo. Dus ik denk dat iedereen om persoonlijk moment heb kunnen aanspreken.	Earning trust and credibility
	Ik denk dat mijn grondhouding, altijd al geweest trouwens. Door mensen zeg maar veel vrijheid te geven.	Earning trust and credibility
	Maar iedereen is gekomen omdat ze a met mij werken, dus dat is wel positief denk ik en b wat we wilden gaan doen met z'n allen, dat sprak iedereen aan. Dus ik weet niet in hoeverre dat die credible activist is. Maar ik denk dat dat wel echt een element is, wat een bepaalde grote rol	Influencing and relating to others

	speelt.	
	Dus te prikkelen met dingen die we proberen goede doelen te stellen, maar vervolgens niet te zeggen van dit moet je gaan doen. Maar dus wel heel duidelijk te stellen van daar moeten we naartoe, dat is het probleem of de challenge, dat wat we willen gaan bereiken of op te lossen. Dus die prikkeling die geef ik wel heel duidelijk. Dat zorgt bij het personeel bijvoorbeeld voor hogere motivatie en tevredenheid.	Influencing and relating to others
	Maar het is absoluut niet de bedoeling, zeker niet in deze fase van het bedrijf. Maar ook niet in het algemeen. Ook niet bij mijn vorige rollen bij grote bedrijven om mensen in een zeg maar in een soort ja command en control te krijgen. Micro- macro management. Ik kan dat niet. Ik ben daar zelf heel slecht in. Maar ik wil het ook zelf niet, ik zou zelf ook niet zo gemanaged willen worden. Dus het is wel zo dat niet iedereen dat aan kan. Dus we krijgen nu een klein beetje.. Dus hoe doe ik, ik doe het dus op die manier.	Influencing and relating to others
	Goed doel stellen, veel vrijheid geven en hulpmiddelen aanreiken. Doel, vrijheid, hulpmiddelen. Wat als het niet lukt, dan zijn er twee oplossingen. Of we zetten iemand onder iemand die wel die micro management, die wel de kwaliteiten van deze persoon kunnen gebruiken. Lukt dat op een of andere manier ook niet, dan kunnen deze mensen gewoon niet in dit soort organisatie werken. Dan moeten ze bij een procesorganisatie gaan werken. Wij zijn dus geen procesorganisatie.	Influencing and relating to others
	En ja dat zijn wij dus niet, wij zijn een typisch HI bedrijf. Het begrip HI zegt jou wat? Nou dat komt eigenlijk uit de IT. HI scrum methodes dat zijn zeg maar, dus we kijken iedere dag opnieuw naar het probleem dat we hebben en kijken naar alle invalshoeken. En spreken we af wat we gaan doen en dan kijken we de dag erna wat hebben wij opgelost en wat hebben we nog niet opgelost en moeten we misschien naar andere dingen gaan kijken? Dus dat is absoluut niet proces gedreven.	Influencing and relating to others
	Het is soms ook een beetje van oeh dat is wel een heel groot doel, maar we bieden dan wel handvaten aan. We bieden dan wel aan de dingen die we al gedaan hebben of de concepten die we van anderen kunnen lenen. Dus dat is zeg maar zo van we bieden wat aan, maar ik ga het niet uitspellen. Dus mensen moeten zelf het initiatief nemen. En als het dan niet lukt, dan komt fase twee. Dan gaan we ze bij de hand nemen en dan gaan we het project door.	Shaping HR profession
	Maar ook hele grote bedrijven als R&D bedrijven waarin Philips... Dat zijn proces georiënteerde organisaties, die hebben strak omlijnde kaders en die hebben functiehuizen en die hebben hoe noem je dat, ja heel uitgestippelde werkmethodes en ja die krijgen verteld en als je je daar aan houdt dan kom je daar.	Shaping HR profession
Change champion	Die change champion, wij zijn gewoon change. Dus wij zijn gewoon change, dus dat is gewoon. Iedereen zit gewoon in de change champion. Er is hier niemand die niet in de change champion hoek valt. Dat zal ook wel veranderen als we groter worden, dan krijgen we ook mensen die daar minder mee hebben.	Initiating change
	Wij vormgeven een stuk daarvan zelf. Doordat wij dingen doen die gewoon nog niemand gedaan heeft. Of dat juist resultaat gaat opleveren, dat gaan we straks zien. Misschien zijn er redenen voor om dat zo niet te doen. Maar dat weten we niet, we durven dat wel aan. En dat is één. En de ander is we gaan heel veel, ja we volgen alles op alle mogelijke kanalen. We zijn, we kijken, we zitten op sociale media natuurlijk zelf. We zitten in allerlei discussiegroepen, we doen mee aan conferenties, we lezen de.. We hebben ook echt het model van standing on shoulders of giants.	Initiating change
	Dus we hebben heel veel contacten met universiteiten. Met Nijmegen onder anderen, het Donders instituut voor hersenonderzoek.	Sustaining change
	Wij proberen bijvoorbeeld te kijken wat er bijvoorbeeld in het Donders instituut in Nijmegen gebeurt voor hersenonderzoek. En kijken of we daar iets van kunnen, iets van de biologische processen kunnen kopiëren in onze IT processen. Dat soort dingen. We doen het met Duisburg, Eindhoven, Maastricht en Twente mijn eigen oude universiteit. En we proberen dus vanuit allerlei bronnen ook de laatste wetenschappelijk informatie binnen te krijgen en we volgen iedere dag de ja de het nieuws in ons vakgebied.	Sustaining change
Technology proponent	Technology proponent, met name de procestechnologieën kant die hoort daar ook bij he. Dus met name hoe richten we de organisatie in met welke tools, zodat het simpel gaat.	Improving utility
	We zijn natuurlijk een technologie bedrijf. Dus de vraag is we zijn een technologie bedrijf, dus we maken technologie waar anderen bedrijven iets mee kunnen, dat is één. En twee dat is we gebruiken de technologie zelf.	Improving utility
	En dan wordt er geflagt op een bepaald niveau en dan wordt het	Improving utility

	opgelost of als het niet kan worden opgelost dan worden ze ter discussie in de groep aangeboden en dat is die HL methode. Maar die is helemaal technologisch gedreven, helemaal 100%. We hebben een pipedrive. Dat is een crem systeem waarin we de commerciële mensen hun dingen in zetten. Dus we zijn voor alles wat we hier doen, hebben we een systeemje wat ons daarbij helpt. Er is niks, nou eigenlijk niks, wat we nog handmatig doen.	
	Je ziet natuurlijk maar de helft van de organisatie he. De andere helft zit in Roemenië he, dus we zitten de hele dag de hangouts, te skypen.. We hebben gezamenlijke filesystemen, waar.. We gebruiken GIT up en bitbucket.	Connecting people
Capability builder	We zijn echt aan het opstarten. Maar ik denk dat onze belangrijkste kwaliteit op dit moment is dat wij een visionaire propositie in de markt hebben verkregen. En in welke mate die gaat slagen en in welke mate men daar tevreden over gaat zijn, ja dat moeten we gewoon nog afwachten, dat weten we gewoon niet.	Capitalizing organizational capability
	We hebben heel veel kennis. We hebben eigen concepten ontwikkeld die nodig zijn om deze visionaire propositie in de markt te brengen. En die ja die hebben we allemaal getest, maar je weet een test is een klein groepje en ja iedereen vindt het goed. De echte proof of the printing is in the eating he. En de eating dat gebeurt nu pas.	Capitalizing organizational capability
	In het begin is het met name door de juiste mensen op de juiste plek te zetten. Dus je kijkt naar mensen die je tegenkomt, of die op andere manieren zich aandienen of die je heel specifiek gaat zoeken om bepaalde puzzelstukken in te vullen. En in een hele kleine organisatie is het dus niet geborgd in processen en systemen maar gewoon doordat die mensen die competenties hebben en ja.. En ja door een stapeling van competenties van mensen en een wisselwerking tussen de mensen te stimuleren en te faciliteren, bouw je een organisatie competentie op.	Capitalizing organizational capability
	In de volgende fase gaat het dan echt wel naar processen. Nu nog niet. Dus je krijgt ook eigenlijk een beetje een organization's life cycle. Als je dus een organisatie pakt. Trouwens je hebt natuurlijk ook klassieke bureaucratieën, die zijn natuurlijk helemaal proces gedreven. Maar wij zijn echt puur, op dit moment zijn wij een verzameling van individuen met een gezamenlijk doel en individuele capaciteiten, die samen boven zichzelf uitstijgen.	Creating meaningful work environment
HR innovator and integrator	Dan gaan we gewoon hier training on the job. Dan gaan we gewoon experimenteren. Of we halen de kennis erbij van de universiteiten. Dus we hebben hier een aantal mensen die gepromoveerd zijn in een aantal vakgebieden. We hebben een heel groot aantal mensen met Masters en Bachelors die weten allemaal heel goed wat ze binnen hun vakgebied kunnen. En als we ergens een missing component hebben, dan zeg ik tegen Jantje, Pietje, Klaasje, jij bent toch heel goed in dit. Waar zouden we die volgende kennis bij kunnen halen.	Optimizing human capital
	Ik denk dat opleidingen en cursussen een veel te langzame methode is voor waar wij inzitten. Dus wij worden nu geconfronteerd met een uitdaging of we willen iets doen, wat we nog niet gedaan hebben. Dan is daar gewoon geen cursus voor.	Developing talent
Strategic positioner	In principe is de start van het bedrijf gekomen uit een frustratie die ik zelf in de markt heb ervaren. Dus ik heb de markt ervaren en dan denk ik van het moet anders kunnen. En vervolgens hebben we dus een concept gebouwd. Dat hebben we getest in een beta test met bestaande klanten. En daar is heel veel feedback uit gekomen van dit zou zo, dit zou zus. Dan ben je al heel erg afgedaald naar het niveau van het product en in de tussentijd kijken we naar bewegingen in de markt. Er zijn wat grotere bewegingen aan de gang. Bijvoorbeeld de beweging van de vierde industriële revolutie, het automatiseren van heel veel processen. Dat heeft allerlei consequenties. Dat heeft consequenties op de wijze waarop wij ons willen positioneren in de markt. We hebben bijvoorbeeld ook een positioneringsverandering doorgemaakt van een platform naar een virtuele assistent. Dus het bedrijf heeft was eerst een platform. Daar kon je naartoe gaan, daar kon je iets doen. Toen hebben we gezegd van nou eigenlijk moeten we dat die technologie, die intelligentie die in het platform zit, die moeten we op een andere manier aan de markt aanbieden.	Interpreting business context
	De markt vraagt voor iets anders. De markt vraagt nu voor een virtuele assistent. En het platform is iets van de jaren 2000. De jaren 2010 en 20 die gaan naar virtuele assistenten. Dus hebben wij, heb ik eigenlijk de strategische richting aangepast en de technologieën erbij gezocht die onze basistechnologie kunnen vertalen die en die richting. Nou zo zijn we in een dynamisch proces dat een heel sterke wisselwerking is met de klanten. Alleen de klanten gaan jou niet vertellen wat zij zouden willen hebben in de toekomst, want ze weten het niet. Het is geen restaurant he van varkenshaas gaat sneller, dus ik neem meer varkenshaas. Dat	Decoding customer expectations

	gaat hier niet.	
Responsible leadership		
Responsible leader	Ik weet niet of ik nou degene die responsible leadership kan definiëren. Ik kan alleen zeggen wat voor mij belangrijk is. Wat ik belangrijk vind is inderdaad dat participatief leiderschap, wat betekent ik wil eigenlijk en ik vermijd eigenlijk de klassieke baas zijn.	Definition
	Nou ik denk dat dat nu heel goed is binnen het bedrijf. We hebben het gevoel zelf dat het heel goed is. Dus ik denk dat ook in zwaardere tijden is er geen beter motivator dan dat. Dus er zijn mensen die misschien wel een klein beetje voor mij hier zijn, een heel klein beetje. Maar ik maak me daarin geen illusies. De meeste mensen zijn hier, omdat ze in een gezamenlijke doel denken. Mijn rol is daar veel meer in, een soort vertolker van dat doel en proberen dat doel bij te stellen en scherper te stellen en houden enzovoorts. En op het moment dat dat uit elkaar gaat lopen dat die doelen als die niet meer gelijk vallen. Dan zal er ook een heel groot deel van de motivatie wegvallen.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Dat zijn natuurlijk de mensen die hier werken. Dat is volgens mij de belangrijkste stakeholder. Vervolgens de klanten en op de laatste plaats de aandeelhouders. In die volgorde zie ik het ook wel hoor.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	De mensen zien we dagelijks. Klanten daar zijn we nu natuurlijk heel erg mee aan het werken en dat is natuurlijk een wat meer geprofessionaliseerd proces geworden. En de aandeelhouders daar hebben we ook gewoon regelmatig meetings mee. En er zijn formele momenten waarin je moet rapporteren en aandeelhoudersvergaderingen hebt enzo.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	En dat is ook een stukje ethica, dus het in de visie en de missie van het bedrijf is vastgelegd dat we de wereld beter willen maken. Dat klinkt heel erg zweverig, maar dat is echt zo. Als je vanuit daar gaat redeneren dan kun je eigenlijk alle acties ook vanuit je eigen rol al definiëren.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Mensen zijn niet altijd geneigd om in hun eigen wereld iemand toe te laten. Daar ontstaan wel eens discussies en ik zie dan in mijn taak degene die dat misschien daar de meeste, de oorzaak van is, te overtuigen van het feit dat hij het wel moet doen. Dat het eigenlijk ook een zelfbelang is.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	In de zin van ik vertel je nu wat je moet doen en dan moet je het maar doen. Er zijn momenten waarin je die rol wel moet spelen. Mensen blijven mensen en er zijn momenten... Kijk op het moment dat ik denk dat de houding, acties van individuele collega's niet bijdragen aan het grote geheel of contraproductief zijn dan gaan we wel.. Maar in deze organisatie is dat slechts een of twee keer voorgekomen tot nu toe. Dus mijn algemene houding is het proberen te communiceren van de visie en reden waarom we dit doen.	Acting consistently
	Wat ik probeer te doen is voortdurend de individuele rol van de individuele medewerker te relateren aan die missie. Dus soms moeten we dingen doen die misschien niet zo leuk vinden, maar dat doen we in het belang van de missie. En soms doen we dingen die heel leuk zijn en heel cool zijn.. Nou, dus als mensen die individuele relatie tussen zichzelf en hun eigen handelen en het grotere doel kunnen zien dan denk ik dat we al heel ver zijn.	Matching actions with principles and values
	Er is een situatie waarbij één van onze collega's zeg maar wat aan de stuk research aan het werken is, maar dat niet echt transparant doet. Dus in de zin van ik wil graag dat als wij stuk software of algoritme, of een stuk.. Dan wil ik graag dat de anderen kunnen meekijken en zeg maar een second opinion kunnen geven. Dus dat het probleem wat iemand oplost dat dat opgedeeld word in kleinere problemen in sub problemen. Die sub problemen helder zijn voor iedereen en de oplosstrategieën bij dit soort problemen, nog een keer ter discussie worden gesteld. Nou dat wil ik graag. Dat lukt niet altijd.	Identifying and solving problems
	Als je echt op persoonlijk niveau ruzies hebt, of problemen hebt dat ligt echt een stuk lastiger. Ik moet eerlijk zeggen, dat als het op het niveau van strategie en op het niveau is van de werkprocessen dan doe ik dat op die manier. Maar op het moment dat het echt op persoonlijk niveau gaat is de CFO veel beter in staat om het op te lossen dan ik.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	Ik denk dat als je responsible leadership gaat zien als ethisch leiderschap, dus dat je de grotere doelen die wij als maatschappij zouden moeten verwezenlijken. Dat als je die connectie kunt houden tussen die grotere doelen en de individuele rol over langere tijd. Niet alleen in een startup waar iedereen enthousiast is, waar we nu in zitten. Dus over langere tijd en ook dat kunt blijven omzetten in daad he. Niet zoals Apple, die zijn ooit zo begonnen, maar zijn nu een grote	

	commerciële geldmachine geworden, die zich niks laat liggen aan de waarden van de wereld. Ik hoop dat wij als wij succesvol worden als een Apple of ook maar een tiende van het succes hebben van Apple, dat wij niet zo gaan worden. Daar ligt mijn grootste zorg en ik zal zelf proberen om dat ethisch leiderschap te blijven vormgeven en te blijven. Ik zeg niet ik ben hier niet perfect in, ik maak ook fouten hoor. Ik maak ook missers.	
	Het was volgens mij Nelson Mandela die dat zei dat ook de meest ideologische regeringen bestaan uit mensen en dat geldt ook voor bedrijven. De meeste ideologische bedrijven bestaan ook uit mensen en de managers daarvan. Dus ik denk wel dat dat een soort valkuil is voor alles wat met responsible leadership te maken heeft. Mensen beginnen met goede intenties, maar op een gegeven moment komt er druk op de ketel. Een commerciële druk of een andere druk als de aandeelhouders of weet ik veel wat voor druk. Als je dan zeg maar je weet vast te houden aan daar waar je voor staat. Ik denk dat je dan wel succesvol kan zijn.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
	Voor mij springen er drie wel uit dat is die strategic positioner. Dat schept het framework, het kader. Maar in de binnenste ring zie ik die capability builder en die HR innovator and integrator als heel erg belangrijk. De technology proponent helpt heel veel, maar is niet van doorslaggevend belang denk ik. Dat zelfde geldt voor de change champion denk ik. Ja, ik denk dat die capability builder en die HR innovator and integrator dat dat wel heel belangrijk is hoor. Ja, nou oké, die credible activist vergeet ik de hele tijd. Ik denk dat deze lijn, strategic positioner, capability builder, credible activist en HR innovator and integrator heel belangrijk zijn. De minder belangrijke aspecten denk ik dat de technology proponent en de change champion zijn.	
Development Ulrich model	Ik weet niet of dat binnen de strategic positioner hoort... Ja waar zit de link met de buitenwereld? Ik denk dat dat ook belangrijk is. Zowel met de klanten, maar ook de maatschappelijke context, de fieldforces.	
Development Ulrich model	Ook een klein beetje het morele kompas of het ethisch leiderschap. Ik weet niet of dat daar helemaal in zit. Maar ik denk dat iedere organisatie dat nodig heeft. Heb je dat interview niet gezien van de directeur van Shell? Ik zou dat interview even bekijken, waarin die gewoon glashard zit te beweren dat hij eigenlijk zegt dat er niks gaat gebeuren. We gaan gewoon nog 50 jaar olie pompen en dat nog goed ook zo. Nou als je dat soort leiderschap hebt, dan is er gewoon een enorme disconnect tussen wat er buiten gebeurd en wat er binnen gebeurd. En als je die persoon dan aan de top van een bedrijf zet, hoe kunnen mensen zich dan identificeren met wat er buiten gebeurd. Want zij zijn gewoon allemaal leden van de samenleving en dan zegt zo'n knurft van een leider... Snap je? Ik weet niet of dat bij strategic positioner zit, maar anyway.	
Interview 10: Respondent 10		
HR roles Ulrich's model		
Technology proponent	Wij realiseren ons dat communicatie echt heel erg belangrijk is. Dus voor alles wat er hier gebeurd, gaan wij met de desbetreffende mensen bij elkaar zitten en maken we echt een dedicated groepje wat helemaal de communicatie handelt en kijk van wie zijn de stakeholders, wat moet er gebeuren, wanneer moet wat, wat zijn de risico's, hoe dichten we die af, etc.	Connecting people
Capability builder	Ik denk dat Energy Advisory Benelux met name bekend staat om gewoon inhoudelijke expertise als het gaat om processen binnen de energie wereld. Ik denk dat dat de clue is.	Capitalizing organizational capability
	Mogelijke opvolgers voor leiderschap, is echt... Bezorgt mij grijze haren, dat is echt een groot probleem, omdat het in de praktijk niet mee valt om die positie in te vullen. Dat komt ook omdat we mensen zoeken, die aan de ene kant inhoudelijk er wat van snappen, de markt kennen en aan dan ook nog de competenties hebben die jou een goed leider maken. Nou dat zijn best een heleboel dingen die je bij elkaar vraagt. Daar komt dan ook nog bij dat je als leider hier, je zit altijd op het kruispunt. Je zit altijd tussen alles in. Beneden jou is dat je team. Die willen van alles en boven jou is er een management die ook van alles van je willen. En daar zit jij dan tussenin. Dus je moet ook best sterk zijn om dat te kunnen. Dus hoe gaat het nou? Niet goed genoeg vind ik.	Capitalizing organizational capability
	Ja precies. Door om te beginnen de mensen aan te nemen die die achtergronden hebben. En daarnaast denk ik door ja mensen gewoon in projecten te laten leren. DNV GL houdt ook de 70, 20, 10 filosofie aan.	Aligning strategy, culture, practices and behavior

	Als het gaat om het ontwikkelen van mensen. Ik weet niet of je dat kent.	
HR innovator and integrator	Dus we zijn bezig ook met change programma's in de organisatie, waarbij we nadrukkelijk mensen uit de organisatie zelf daar deelgenoot van maken om te proberen ook henzelf echt, dat ze expertise krijgen over hoe ga je met veranderingen om. Ik denk dat dat ook een heel belangrijk ding is. Want mensen hebben nu bepaalde kennis hier, maar de ontwikkeling van die kennis is razend belangrijk.	Optimizing human capital
	Nou het gaat er vanuit dat 70% van alle learning, dat gebeurd gewoon on the job. Dat is nu DNV GL, maar toen we vroeger KEMA waren hadden we dat ook al. Niemand die voor niets iets doet in projecten bijvoorbeeld. 20% leer je van echt feedback van collega's en coaching van je leidinggevende en tien procent komt van trainingen. Dus als je nou vraagt hoe zorgen managers ervoor dat mensen blijven passen op wat er nodig is binnen de organisatie. Dan gebeurd dat veelal zo.	Developing talent
	Ja, nou kijk en dat heeft alles te maken met change. Waar HR ook een grote rol in speelt. Dat is dat wij er voor willen zorgen dat mensen binnen de organisatie duurzaam en goed kunnen omgaan met veranderingen. Dus je wilt eigenlijk dat iedereen dat eigenlijk zelf ook goed kan managen.	Shaping organization and communication practices
	Ja, nou bijvoorbeeld dus door ze deel te maken van. He, we hebben allerlei verander projecten, die hebben allerlei namen. Ik zal er eentje noemen. Die heeft sales is everybody's business, afgekort SIEB. Waarin we zeggen van goh, we willen onze commerciële taken graag meer ontwikkelen. Maar dat project is niet van bovenaf, niet vanaf het MT de organisatie in gedumpt, maar daar is een groep gemaakt, een projectgroep, die bestond uit allerlei mensen vanuit de teams zelf. En daar willen een soort van ambassadeurs in kweken die dat vanuit de organisatie zelf, van onderaf zo je wil. De organisatie inbrengen, waarbij je probeert die wendbaarheid vanuit de organisatie zelf probeert te creëren. Niet van bovenaf weer eens een reorganisatie door te voeren, want dat werkt niet zo goed.	Shaping organization and communication practices
	Communicatie valt bij DNV GL onder HR en dat klopt dan al in die zin dat je alles.. Weetje alles is communicatie natuurlijk. Het grappige is dat wat voor onze mensen geldt, wat voor onze adviseurs geldt, ja je kan nog zoveel kennis hebben, maar als je het niet goed verkopen bij een klant of je kan niet overtuigen, of je kan niet goed doorvragen dan ben je helemaal nergens en dat is allemaal communicatie. En dat geldt voor alles wat je als organisatie zelf doet ook. Dus alles rondom HR daarin is communicatie absoluut key. Wij hebben een communicatie model waar. Ik kan het je nog nasturen, maar waarin wij precies weten waar we over willen communiceren, met wie en hoe. Uitgangspunt in ieder geval. Zo transparant mogelijk. En bij elk.. he waar we per 1 juli een organisatie wijziging.. he bij elk event maken we nog een apart communicatieplan. Dus elk.. wij laten in die zin nooit ja ons dingen overkomen.	Shaping organization and communication practices
	Als wij niet als advisory Benelux voorop lopen in ontwikkelingen. Dan kunnen wij onze klanten ook niet adviseren. Dus het blijvend ontwikkelingen is key en ook het blijven zeg maar je wil als organisatie heel wendbaar wezen en dat is in de markt ook hartstikke nodig en ja daar moet je mensen ook voor uit rusten zeg maar dat ze daar de juiste.	Driving performance
Responsible leadership		
Responsible leader	Nou responsible leadership. Eigenlijk zeg je het al. En dat is inderdaad wel key. Je moet als leidinggevende de verantwoordelijkheid durven de nemen. Dus dat betekent dat je.. Daarvoor heb je een aantal zaken nodig. Je moet een visie hebben waar zaken heen moeten, je moet een richting kunnen geven gebaseerd op die visie, je moet besluiten durven nemen, je moet confrontaties aan durven gaan zonodig, je moet verschillende stijlen kunnen hanteren. Dat vind ik altijd heel belangrijk voor een manager. Dat je niet maar één stijl hebt, want verschillende situaties, verschillende mensen vragen om verschillende stijlen. Dat moet je kunnen combineren.	Definition
	Ik wil nog één eigenschap noemen die belangrijk is voor leiderschap. Je moet enig optimisme hebben. Als je een pessimist bent, moet je geen manager worden. Nee, dat wordt niks.	Definition
	Kijk, dat responsible leadership van jou.. Je hebt dat er in een keer even ingegooit he en ik heb daar natuurlijk een bepaalde gedachte bij en ik weet niet of dat overeen komt met wat jij daarover denkt.	Definition
	Dat is namelijk vertrouwen. Je moet het vertrouwen kunnen krijgen van je mensen. Vertrouwen, ik weet niet of [REDACTED] je ooit die vergelijking heeft laten zien, vast wel. [REDACTED] heeft een briljante vergelijking waaruit vertrouwen is opgebouwd en vertrouwen heeft te maken met inderdaad. Je moet zelf betrouwbaar zijn natuurlijk. Je moet een bepaalde intimiteit, nabijheid hebben. Ik kan de vergelijking ook nog even opzoeken hoor. Ik ken hem niet helemaal uit m'n hoofd	Building trustful relationship with multiple stakeholders

	maar er zijn een aantal aspecten die maken dat mensen jou vertrouwen.	
	Eigenlijk net zoals he onze consultants. Ook hiervoor geldt, wat je moet creëren daar is vertrouwen. Ook daar gaat het grotendeels om vertrouwen. Dus dat betekent dat je om te beginnen, en dit geldt voor onze consultants net zo goed als voor onze managers, je moet je werk goed doen. Daar begint het gewoon mee. Als je dat niet doet, dan hoef je niet meer terug te komen.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Je moet helemaal niet bang zijn om als het nodig is een impopulair besluit te nemen. Zolang je het gewoon maar goed kunt uit leggen en het ook in een bepaalde lijn past. Kweekt dat meer vertrouwen dan als je met alle winden mee waait.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Nee, ja weet je wat het is. Wij hebben hier bijna allemaal mensen werken met een HBO of academische opleiding. Dat zijn gewoon mensen die echt ook wel zelf he gewoon behoorlijk wat weten, een mening hebben etc. Nou ik wilde bijna zeggen. Natuurlijk gaan wij niet zomaar doen en van bovenaf dingen opleggen. Er gaat hier heel veel in overleg, zo niet alles. Nee, maar natuurlijk gaat het in overleg. En onze mensen zijn ook degene die vaak bij de klanten zitten. Dus ja dingen gaan altijd in overleg.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Je moet ook consistent durven zijn. Dat wil dus niet zeggen dat je altijd de beste vrienden met je medewerkers hoeft te zijn. Je moet wel consistent zijn. Daarmee kweek je uiteindelijk vertrouwen. Doordat mensen weten wat ze aan je hebben. Dat is iets waarin ik de managers ook altijd in probeer te ondersteunen.	Acting consistently
	En je moet natuurlijk zorgen dat.. dat een klant echt gevoel heeft van hee deze mensen weten waar ze over praten en heel belangrijk, als ik ze inhuur, gaan ze dan waarde toevoegen aan mijn organisatie?	Acting consistently
	DNV GL is compleet helder. Wat onder responsible leadership... Kijk, dit is een boekje expectations to leaders. Daar staat precies in wat er van ons verwacht wordt. Respect and Care, Foresight, Customer focus and result orientation. Dat is even van DNV GL ervan vindt. Nou ik heb denk ik nog wat meer aspecten ervan. Opzich is dit wel helder. Maar dat wil nog niet zeggen dat dat gebeurt.	Matching actions with principles and values
	Maar weetje, ja dat gaat iets te ver misschien voor nu, maar wij hebben natuurlijk ook overal systemen voor op het moment dat wij ergens he met een klant gaan praten, wordt daar met een bepaalde groep mensen, hoe daar bij de klant geacteerd moet worden. Wat de insteek zal worden. Voordat wij ergens een aanbieding doen zijn er uitgebreide processen leiden tot een Bit no Bits. Dus ik bedoel he de talloze processen die dit allemaal in regelen. Maar ga er maar vanuit dat daar heel veel overleg en ook wel graag gebruik maken van de expertise die onze mensen hebben.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dus ze hebben vaak een concreet probleem wat opgelost moet worden, maar de uiteindelijke truc is dat wij echt waarde kunnen toevoegen aan hun organisatie. Dat moeten wij dus helder maken. Dus goede managers maar ook goede consultants weten dat duidelijk te maken.	Identifying and solving problems
	Ja ja, dan wordt het echt lastig he. Ik roep ook altijd. Kijk als het mooi weer is dan kan iedereen managen. Dat is niet moeilijk. Zodra het vervelend weer wordt, dan zie je ook meteen wie er kan managen en wie er niet kan managen. Het is natuurlijk he onder druk wordt het altijd lastig en dan ja weetje dan komen aspecten inderdaad aan de orde van he durven mensen een confrontatie aan te gaan, durf je iemand op een goede manier he, op een opbouwende manier feedback te geven. Durf je uiteindelijk een besluit te nemen om te stoppen met iets.	Identifying and solving problems
	Kijk je probeert altijd. Vooral bij HR vind ik dat echt een hele belangrijke verantwoordelijkheid dat je altijd probeert te denken aan de lange termijn. Er zijn namelijk hele grote delen van de organisatie die worden geleefd door de waan van de dag en door de projecten en.. he dus met name de taak van HR en het management is om te kijken naar de lange termijn. Ja, ook managers vind ik.. staan wel eens onder druk en laten zich dan leiden door de korte termijn. Nee, maar het is normaal natuurlijk de bedoeling dat he.. Ook wat ik net zei al die change programma's zijn juist bedoeld om ons op lange termijn duurzaam aan het werken in de markt en wendbaar te houden. Dat gaat allemaal over langere termijn.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	Ja, dat is een hele goede vraag. Want je vraagt me eigenlijk.. Ja, hm.. Kijk ik ben een beetje van de school die vind dat je hebt goede managers.. Laat ik zo zeggen, je hebt mensen die durven en kunnen leiden en mensen die het niet kunnen. En je kunt het niet zo goed leren. Dus als je mij nu vraagt, kan je met..	
	Precies, kan je het daarmee beter maken... Kijk want wij weten best he.. Ik heb je in het begin aangegeven wat je van een goede managers zou moeten verwachten. Wat je merkt de goede managers doen het toch al	

	en degene die er moeite mee hebben. Dat is moeilijk, want het zit er niet zo goed in, etc. Maar wat zou ze nou sterker kunnen maken. Ik denk in ieder geval dat als je al kijkt van nou weet je een manager die er misschien niet zo heel goed in is net nog een stapje maken en dat responsible leadership erin krijgen. Is dat ze zich in ieder geval zelf gesteund moeten voelen. Dus ik vind het in ieder geval belangrijk dat je managers wel zelf het gevoel geeft dat zij gesteund worden in hun beslissingen en hun manier van aanpakken etc. Dus dat je daar ook voldoende ruimte in geeft. Dat je ze niet een soort van marionetten maakt, want dan krijg je ook geen... Als je mensen aan touwtjes houdt, dan gaan ze ook geen verantwoordelijk gedrag vertonen. Dat geldt voor medewerkers, maar voor managers net zo goed natuurlijk. Dus ik denk wel dat je mensen voldoende ruimte en vertrouwen moet geven.	
	Als je kijkt naar responsible leadership dat dat dan nog dingen zouden zijn waar wij in ieder geval ook op moeten letten. Dat je daar als hoger management ook consequent in bent. Dus dat als je roept van hee jullie moeten dat zelf regelen als managers, dat je dan niet een andere keer zegt van weet je wat, ik ga er nu een keer overheen en dan bepaal ik het nu even. Dat je daar op consistent in bent. Dus ik denk hoger management moet ruimte en vertrouwen geven.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
	Kijk, een manager moet gewoon de wil hebben, de capaciteiten hebben en de durf hebben om gewoon dingen te doen en de verantwoordelijkheid te nemen. En als je mij dan nu vraagt bij welke van deze rollen past dat dan... Nou ja dan toch ook wel weer met change vind ik. Dat blijft dan gewoon belangrijk. Ja weet je alle rollen.. Ja, en strategisch denk ik dan ook wel eigenlijk. Dat je snapt waar moet het eigenlijk heen en wat he.. Dat je gewoon onafhankelijk en daarvan he.. Dat je daar zelfstandig en ruimte durft te pakken om dat dan gewoon ook zo in te vullen en die strategische positie zo te ondersteunen als jij denkt waar het naartoe moet. Maar je vraagt je best wat hoor om het zo even aan elkaar te linken.	
	Ja, nou goed HR integrator and innovator weet je het is natuurlijk allemaal wel belangrijk. Nee, ja weet je goed.. En toch wel de credible activist. Hij staat natuurlijk helemaal bovenaan en in het midden. Als je dat niet hebt. Als je zelf niet het vertrouwen en de geloofwaardigheid hebt he.. Inderdaad geloofwaardigheid hebben we niet eens besproken, maar als je niet geloofwaardigheid hebt... Dat heeft alles te maken met consistent zijn, zelf dingen doen die je predikt he, etc.... Ja, dan ben je helemaal lost. Dus ja zet die maar bovenaan. Credible activist dat is het belangrijkste.	
Development Ulrich model	Ja, je moet ook zelf natuurlijk goed kunnen veranderen en goed kunnen switchen en flexibel kunnen wezen. En ik weet niet waar dat in staat. Dat zijn natuurlijk.. Je moet ook jezelf goed kunnen managen. Echt geen grapje. Als je manager, als leidinggevende moet je ook gewoon zelf kunnen switchen in stijlen. We hebben hier natuurlijk net een overname gehad. Nou dingen gingen ineens behoorlijk anders. Nou ja daar moet je wel jezelf kunnen veranderen. Je moet ook je eigen verandering kunnen managen. Die zie ik er nog niet bij staan, maar misschien valt hij wel ergens onder hoor.	
Interview 11: Respondent 11		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Bij het bouwen van vertrouwen heb je een aantal componenten. Eén je moet deskundig zijn. Dus je moet je deskundigheid laten zien en laten gelden. Op het moment dat het een verschil kan maken. Dan heb je een andere... Dat heeft met je eigen integriteit te maken. Moet je voorspelbaar zijn en moet je transparant zijn in je handelen. Dat ben ik denk ik redelijk. Ik ben wie ik ben, ik ben niet zo'n grote ego.	Earning trust and credibility
	Trustforming en dan is het deskundigheid en je persoonlijke integriteit zeg maar je zelfbelang. Dus ik probeer ook alles neer te zetten in het belang van de organisatie en iedereen. Dus ik doe niet dingen ter eigen glorie. Dus ik vind dat ook belangrijk. En dan 360 graden en krijg dat ook terug. Dus ik ben ook transparant en ik word wel ook deskundig gezien en ja kan ook iets toevoegen zeg maar. Het gaat om het resultaat heel simpel. Dus als je afgaat van wat ik daaraan doe, dan is dat het antwoord.	Improving through self-awareness
Change champion	We hebben twee keer een integratie de afgelopen vijf jaar gedaan.	Initiating change

	Daarvan heb ik de HR agenda van geleid en daar zit heel veel verandering in. We hebben mensen hun beloning veranderd, we hebben beoordelingssystemen veranderd, we hebben zoals ik net zei training geïntroduceerd. Ja, dat is allemaal verandering. Dat kun je leuk in de mail zetten van hee jongens ik heb een leuk idee, we gaan dit doen. Dan veranderd er geen bal.	
	Dus verandering is de verandering bedenken, zowel mee helpen vormgeven, het promoten, zelf ook als voorbeeld dienen en het zelf ook doen. Dus in die zin... anderen erbij helpen, ook mensen die niet mee kunnen kijken hoe we een oplossing kunnen verzinnen. Al dat soort zaken daar zitten we op.	Sustaining change
Technology proponent	Nou dat hebben Jammer als site heel veel gebruikt.. Dat gebruiken we heel erg veel. Daarmee bereiken we ook veel meer mensen, krijgen veel meer dialoog en engagement. Dus dat is iets wat we via interne communicatie gebruikt hebben. Ik zit ook in de steering committee van het personeelsinformatie systeem. Dat heet bij ons Partner, maar dat is een van de twee grote HR systemen. People soft. Via die steering committee rol krijg je heel veel zicht op wat techniek voor ons kan betekenen. Dat is voor mij ja heel leuk om te zien. Ik ben ook iemand die technisch, en dat zal je niet zo heel snel in HR vinden, vaak vanuit de techniek en de oplossingen zoekt, nee nee.	Improving utility
	Maar ik ben wel geïnteresseerd in de breedte van het vakgebied. Dus ik weet wel dat er bedrijven experimenten met feedback en apps en al dat soort dingen. Maar we gebruiken wel E-learning trouwens. We zijn wel bezig met onder andere met virtual learning. Dus niet in classroom, maar gewoon mensen in verschillende tijdzones in een virtual classroom brengen om de training te volgen.	Improving utility
	Dat is mijn minst sterke capability zeg maar. Als ik mezelf moet assen op dit plaatje. Maar op twee manier ben ik betrokken bij technology op dit moment. Nou de interne communicatie. Wij zijn de eerste business area in heel DNV GL die social media heel actief is gaan gebruiken. Want he we hadden een probleem dat mensen ons internet niet lazen en we dachten hoe krijgen we ze dan...	Connecting people
Capability builder	Kijk, DNV GL en dat geldt ook voor Energy. Deskundigheid hebben. Je komt hier voor expertise. Dus expertise en thought leadership. Dat is er zeker één. Wij zijn onafhankelijk. Dus wij ja... Dat heb ik de vorige keer misschien al gezegd, maar wij certificeren zaken. Onze onafhankelijkheid is een kern competentie van ons. Wij zijn een global speler.	Capitalizing organizational capability
	Nou kijk die onafhankelijkheid is een bedrijfskeuze he. En deskundigheid betekent dus dat je altijd actueel moet zijn. Dat begint gewoon vanuit de markt te denken in ons bedrijf. Ik noemde net zonne-energie. Zonne-energie wordt even groot of groter dan windenergie. Ja, een paar jaar geleden hadden wij nog niks. Dus je gaat mensen aannemen. We hebben net een bedrijf gekocht in Spanje op dit gebied. Dat zijn we nu aan het integreren zeg maar. Dus ja je bekijkt uit de markt ontwikkelen wij services en die services die moeten gedaan worden door mensen.	Capitalizing organizational capability
	Dus wij zijn een grote internationale speler. Dus dat is ook een kerncompetentie en dan zitten daar weer een aantal sub-competenties onder. Wij zijn geen fast MCGoods, dus geen fast moving consumer goods. Wij zijn dus de echte sales is hier niet zo goed als bij anders bedrijven.	Aligning strategy, culture, practices and behavior
	Dus zo houdt je die deskundigheid actueel en we proberen iedere keer zelf te laten verbeteren. Daarom vind ik training zo belangrijk. Want eigenlijk is onze strategie en dat zegt ieder bedrijf zijn onze mensen. Maar ons product is uren maken. Ons product is de kennis van deze mensen. Dus het is heel belangrijk om daarin ook te investeren.	Creating a meaningful work environment
HR innovator and integrator	Ja, via opleidingen, aandacht, mensen uitdagingen geven.	Developing talent
Strategic positioner	We zijn ook een onderdeel van een groter geheel, DNV GL. Ik ben een van de drie mensen die het strategische HR plan heeft geschreven voor de groep. Ja, dan kom je ook bij dat soort vragen van wat willen we zijn als we groot worden en wat gaat er veranderen. Ja, daar komen thema's in voren die in workforce gebeuren, meer jongeren, minder ouderen en hoe gaat dat met elkaar om. Maar daar komen ook digitalisering en de consequenties daarvan. Dat is een trend waarop we moeten inspelen. Nou we hadden het over competence he... En we worden een steeds grotere organisatie. Dit is een organisatie dat langzaam een multinational aan het worden is he. Dus ja dat betekent ook dat je anders moet om gaan met je besturing. Dus in die zin ben ik ook bij dat soort projecten betrokken.	Co-crafting strategic agenda
	Ik ben natuurlijk de HR directeur. Dus ik ben de eindverantwoordelijke voor deze business area. Dus schrijf ik de strategie paragraaf van HR en die schrijf ik binnen de business context. In die zin zit ik ook in het	Interpreting business context

	leiderschapsteam en ben ik nauw betrokken bij hoe we de strategie communiceren. Dus dat is een rol die ik heb.	
Responsible leadership		
Responsible leader	Ja, kijk voor ons vind ik dat... Je kunt wel zeggen zoals ons wat verkoop ik met onafhankelijke deskundigheid... Dat is de vraag die je moet stellen. Dan verkoop je eigenlijk vertrouwen. Want mensen komen naar je toe. Die zeggen, kijk dit is ons product. Is dat een goed product of geen goed product. En dat doen ze alleen maar als je je vertrouwen dat jij ook daar ook een onafhankelijk deskundig goed oordeel over geeft.	Definition
	Nou hoe bouw je vertrouwen. Dat betekent natuurlijk.. Daar hebben we het al even over gehad.. als bedrijf. Ja, door wat jij ook zegt, door de stakeholders die je hebt, goed te managen. Dus wij zitten strak in onze waarden en normen. Die leven ook. Integriteit is gewoon echt heel erg belangrijk.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Maar ik heb het wel gedaan. De eerste twee drie jaar dat ik hier werkte heb ik de cao onderhandeld, het sociale plan onderhandeld. En dan heb je met vakbonden te maken, met het UWV. Ja, dat zijn ook weer stakeholders, te managen zeg maar.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Maar ik ook collega's in California, negen uur verder. Dat is lastig. Dus om diezelfde band op te bouwen. Dan heb je wel met skype en met mail en telefoon. Maar goed ik zie ze misschien twee keer per jaar persoonlijk. Dus dan is dat lastiger mee... Maar hoe bouw je zo'n relatie, door ze te betrekken bij zo'n belangrijke besluitvorming of ze belangrijke rollen en projecten te geven he. En ik denk dat ik van de 14 HR mensen die ik hier nu zo ongeveer heb, dat ik daar waar ze ook zitten, dat ik daar een goede relatie mee heb zeg maar. Want zij moeten weer naar hun eenheid toe. Dus je ziet in lagen als kaders, zoals ze dat zo mooi noemen. Dus ja sommige mensen kun je direct beïnvloeden, maar een heel groot deel tegenwoordig werkt via indirecte beïnvloeding.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Ja, dat zijn onze klanten. En onze klanten zijn hele verschillende stakeholders. Klanten zijn profit bedrijven, klanten zijn overheden, klanten zijn ook certificeringseenheden die bij ons vragen hoe ze het moeten doen. Dus het is heel divers. Het is politiek, het zijn sociale partijen, het zijn gewoon financiële partijen, bedrijven, private equity. Al dat soort partijen zijn belangrijk. Medewerkers, de arbeidsmarkt zijn absoluut een key stakeholder. Waar wij vrij uniek in zijn is dat wij geen eigenaar hebben. Wij zijn een stichting he. Dus het geld dat wij verdienen, dat wordt terug geïnvesteerd in het bedrijf. Dat geeft meer onafhankelijkheid. Dat betekent niet dat je daar een stakeholder hebt zitten, maar dat betekent natuurlijk niet dat wij niet moeten verdienen. Dat is vaak de verwarring die wel eens ontstaat. Ook wij hebben een besturingsmodel. Dus management, senior management is natuurlijk absoluut een stakeholder voor ons. En universiteiten he, de plek waar technologische ontwikkeling plaatsvindt zijn onze stakeholders. En dan hebben we natuurlijk de maatschappij. Om het maar zo te zeggen.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Nou goed, ja in de HR kun je bijna niet in een isolement zitten zeg maar he. De besluiten die je in een isolement neemt, natuurlijk zijn die er he. Daar waar het om diepe vakkundigheid gaat, ga ik neem ik die zelf. Maar kijk, wij zijn een enabler voor de organisatie. Dus alles wat ik doe, dat doe ik voor anderen. Dus ja dan kan ik ze er ook beter bij betrekken. En ja dat is makkelijker.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Toen hebben we ook gewoon aan die mensen actief gevraagd van nou wat zouden jullie doen in deze situatie he. Hoe willen jullie dat jullie toekomst eruit ziet. Die kolenstook centrales open houden is geen reëel iets. Zoveel invloed hebben wij niet. En daar zijn allerlei dingen uit gekomen. Er zijn mensen die gewoon zijn weggegaan, maar er zijn ook mensen die een eigen bedrijf zijn gestart. En die zeggen van ja maar wij zijn te duur, want we zijn een groot bedrijf en we hebben een grote overhead. Maar als ik gewoon een klein met zijn vijven een winkeltje open houd, dan kan ik voor de helft van het tarief werken. Dan is er nog wel een markt. Nou prima dan doe je dat toch. Dan helpen we je wel, dan mag je klanten meenemen. Dus ook mensen betrekken is ook een manier om..	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Wij schrijven ook rapporten over sustainability van de wereld. Wij nu weer een rapport geschreven over hoe we global heating kunnen voorkomen en dat doen we niet als een commerciële activiteit, maar dat is ook om opdracht te geven aan de wereld. Dus dat zit ook wel in ons DNA zeg maar. Om dingen terug te doen.	Acting consistently
	Wij hebben heel veel services hier gehad voor de kolenstook centrales. Je kunt in de krant lezen wat die plannen zijn met de kolenstook centrales, dat is niet echt de place to be zullen we maar zeggen. Dus die medewerkers die zagen ook al van ja wat betekent dat voor ons, eigenlijk geen werk. Ja, maar dat is niet eerlijk. Jullie hebben ons in	Acting consistently

	dienst genomen, dus jullie hebben maar voor ons te zorgen. Ik zei ho eens even, zo werkt het niet. Jullie verkopen een product..	
	Wij zeggen ook tegen onze mensen als jij in een onveilige of onethische situatie komt, mag je je werk neerleggen. Dat gebeurt ook. Dus ja het is een beetje responsible leadership hoe toon je dat? Ja, door het te doen, maar op een hele doordachte manier. Dat is vrij simpel antwoord, maar dat is een moeilijk.	Matching actions with principles and values
	Nou ja goed, intern is het makkelijk, want daar heb je gewoon een vergaderstructuur zeg maar. En een van de redenen waarom ik het wel eens leuk vind om af en toe een gastcollege te geven is om te kijken wat speelt daar. Dus wat speelt er bij... één om jezelf actueel te houden, maar ook, ik vind het buitengewoon leuk om te zien wat er in het vakgebied gebeurt o.a. dit bijvoorbeeld. Dus dat is een absoluut een manier. Klanten heb ik natuurlijk minder contact mee he. En overheden valt in die zin niet onder mijn verantwoordelijkheid, want je kunt zeggen de cao, de hele arbeidsvoorwaarden toestand dat ja is de HR kant van overheden, maar er is iemand anders die dat hier doet. Daar ben ik blij om ook.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Dus communicatie, uitleg, communicatie kan je face-to-face doen, per mail, papier of digitaal, noem maar op. Een stukje training, ja allemaal manieren om ja dingen te beïnvloeden zeg maar. Het zijn ook vaak dingen. Tijd is ook zo'n mooi ding. Als je.. een probleem wat wij vijf jaar geleden hadden, is nu minder, omdat er misschien ook een aantal mensen gegaan zijn en er jongere mensen bijgekomen zijn die dat nooit meegemaakt hebben. Dus ja dan krijg je een beetje verwatering. Dat is ook een manier om ernaar te kijken. Dus het is... een andere manier is om mensen erbij te betrekken.	Bringing together and interconnect with multiple stakeholders
	Nou goed voordat je besluiten neemt, probeer je de consequenties in te schatten natuurlijk he. Die consequenties probeer je van te voren te managen. Weet ik veel als je een reorganisatie doet, waar degene die daar door getroffen worden, niet blij van worden. Ja, dan probeer je dan wel extra te denken wat betekent dat voor die mensen, hoe kan ik dat opvangen, hoe kan ik daar voor zorgen. Voordat je het feitelijk doet he. Dus ja gewoon je plan goed doordenken is al een hele aardige actie. En hoe meer ervaring je hebt, hoe meer je die consequenties kan inzien. Dat is één.	Identifying and solving problems
	Er zijn ook dingen die, conflicten die niet op te lossen zijn. Er zijn belangen die niet altijd hetzelfde zijn. Het enige wat je kunt doen is natuurlijk doen, is natuurlijk duidelijk maken, wat de belangen waren en waarom je de keuze gemaakt hebt. Als je bijvoorbeeld een reorganisatie pakt, dan is het natuurlijk vaak bij een organisatie van ja we moeten reorganiseren, we moeten een paar mensen laten gaan. Maar dat doen we om de organisatie gezond te houden. En dat is natuurlijk lastig, voor de mensen die we zullen moeten laten gaan, die zullen het er niet mee eens zijn en dat moeten ze ook niet, dat hoeven je ook niet en dat moet je ook niet verwachten he. En de mensen die blijven, die moeten die uiteindelijk wel verder zo door, dus die moeten dat accepteren.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	En dat kun je ook zeggen over responsible leadership, want dat zit daar voor een stuk in. Dus wij zijn groot en we willen nog groter groeien, maar hoe houdt je dan die passie erin. Dat is echt een heel boeiend thema. Dat is echt van... employee engagement, dat is de andere kant, vanuit de medewerker bekeken van responsible leadership is lastig, want je wordt gedreven door resultaat en korte termijn. En dan zijn we al veel minder korter bij dan echt beursgenoteerde bedrijven. Maar toch mensen het gevoel geven dat waarom een bedrijf ooit opgericht is, dat die waarden en normen nog blijven bestaan, nog belangrijk zijn, dag in dag uit. Dat is een hele klus. Ja, dat kun je doen met communicatie en wat dialoog. We hebben laatst een fantastische jammer discussie gehad. Er was een medewerker die zei van goh waar is de passie van mijn managers he. Geweldig dat die persoon dat durft te zeggen, echt top. En daarbij zegt hij ook nog, ik heb bepaalde.. toen ik naar zeven jaar met mijn manager direct een keer sprak onder een borrel, begreep ik waarom mijn manager hier werkte. En toen zei die dat was de passie die ik zocht. Dus die manager werkt hier voor die passie en ik mis hem, vreemd he. Nou goed en daar zijn allerlei mensen op gaan reageren en dat is een mooi voorbeeld van betrokkenheid he, want dat staat op de agenda en dan wordt dat weer expliciet gemaakt. Die medewerker weet ik zeker is nu zeer betrokken, want die erkent en is gekend en heeft een beetje exposure gehad. Waar de vraag van hoe bouw je dit, ja dat is dus heel erg op waarden en normen en heel erg vertellen van hee leadership expectations die vertalen in je beoordelingssystemen die tranen in je trainingen, maar veel belangrijker, die toepassen in je dagelijkse werk.	

	En dan is het makkelijker als een product natuurlijk aansluit bij iets waarmee iedereen de connectie kan maken. Het is makkelijker voor ons om te zeggen, wij proberen een bijdrage te leveren aan een goede wereld, dan dat het is voor een sigarettenfabriek ofzo. En voor farmaceutische bedrijven is dat ook makkelijk. En als je he, weet ik veel, ik heb ooit bij staples gewerkt, daar hebben ze pennen en potloden dan is dat wat lastiger.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
	Kijk als je kijkt naar Ulrich dan heb je het outside-in denken. Nou ja outside-in betekent automatisch dat je de vraag moet stellen wat brengt responsible leadership op voor mijn klant? Dan kom je bij de strategic positioner uit. Dan denk ik dat er twee zijn die ik zal noemen en uit deze moet kiezen. Dat is absoluut de capability builder. Wat ik zei, je moet het meenemen in je trainingsprogramma's, je moet daar ook over praten waarom het belangrijk voor ons is, hoe we het toepassen. Dus hier heeft het een hele duidelijke plek. De andere is de HR integrator and innovator. Dit is een thema wat je niet, wat je mij net ook al hebt horen zeggen, waar je niet zegt van dat is dit instrument of dat instrument. En de HR integrator and innovator is de rol die alle HR instrumenten aligned aan bepaalde thema's he. En als je responsible leadership hebt dan moet je beginnen met aannamen, met training, met belonen, dus je moet dat integreren in je denken. En ja deze anderen zijn daar weer ondersteunend voor in deze optiek, zou ik zeggen. Ja, en als HR geldt altijd dat als je niet de credible activist bent, dan heb je geen impact he. Dus ja tweetraps. Strategic positioner. Eigenlijk die vier, de as.	
Development Ulrich model	Nee, precies daar is nog niks over geschreven. Nou goed, de interessante vraag om er maar doorheen te jagen laten we maar zeggen is. Wat gaat digitalisering doen. Dat is een hele interessante vraag, die Ulrich ook in verschillende vragen heeft meegenomen. Wie is er verantwoordelijk voor de informatieverbreiding. Is dat communicatie, is dat lijnmanagement of is dat HR. Nou in toenemende mate komt HR daar in op, ook tot zijn eigen verrassing. Dus ja dan krijg je de vraag van ga je technology verdelen in echte... Of is dat een apart thema? Is informatie iets apart en technologie iets apart. En digitalisering, ja als je uitgaat van de definitie dat je de data die steeds meer aanwezig zijn, kan analyseren op een manier dat het andere toegevoegde waarde biedt aan je klanten.	
Development Ulrich model	Kijk, voor mij is het een andere capability. Bij ons in het bedrijf zit ook big data. Wij doen Energy efficiency programma's voor overheden, maar garanderen ook de terugbetaling. Daar worden weer subsidieprogramma's op gebaseerd. En big data heeft te maken mensen die data analyseren en ook mensen die iets kunnen presenteren. En dan heb je die echte ondernemer die die vraag stelt van he.. Zoiets van Airbnb, er is zoveel vastgoed, kan ik dat niet gewoon gebruiken voor hotels. En daarmee zet je de hele hotelindustrie aan de kant. Maar dat is anders dan.. Er zitten dus een aantal kerncompetenties in die big data wereld en daar ben ik ook benieuwd naar voor HR. En dat kun je natuurlijk zeggen van ja dat staat hier bij technology proponent, nou geen idee? Degene die die ideeën heeft is die HR integrator and innovator en de strategic positioner. Zo kun je het beantwoorden he, maar ik weet niet of dat helemaal waterproof is.	
Development Ulrich model	Ja inderdaad, maar het is wel interessant voor je rapport, want als jij uit je interviews krijgt van het zijn deze twee en Ulrich komt tot deze twee he.. Ook al is er nog weinig literatuur over, dan is dat een interessante constatering.	
Interview 12: Respondent 12		
HR roles Ulrich's model		
Credible activist	Ik denk centraal, de credible activist, die zie ik vaak terugkomen. Dus zeg maar op eigen interesse laten aan mensen, een groep mee krijgen. Degene die het goed doen. Die scoren daar hoog op, want die zijn heel betrouwbaar en die geven de groep een identiteit. Dus dat is goed.	Influencing and relating to others
	Ja, nou door het nakomen van afspraken. Daar begint het mee. Duidelijk filteren van informatie. Niet alle bullshit die ergens vanuit Noorwegen gelanceerd wordt he bij de operationele man laten landen, maar daar keuzes in maken. Aanwezig zijn. Kritiek durven geven, maar ook open staan voor kritiek. Dus dat is eigenlijk meer de normale omgangsvormen die gehanteerd worden, wederzijds respect. En bepaalde normen en	Influencing and relating to others

	waarden die zorgen dat mensen zich vertrouwd voelen.	
	Uiteindelijk als ze daarin slagen wel ja. Niet elke leidinggevende lukt dat. In een wat operationelere club zitten ook altijd wat aangeboren, wat is het. Alles wat management heet, dat wordt minder geapprecieerd zeg maar. Dan zie je hoe operationeler de club, dat is vaak. Waar de groep operationele medewerkers zich tegen af zet. Sommigen weten dat te doorbreken, anderen die gaan af van de eenheidsrol zeg maar. Die worden gezien van owja dat is management.	Influencing and relating to others
	Wat wij als organisatie proberen te doen, maar dat is heel erg gestuurd. Dat is die communicatie dusdanig in een waterval te zetten, zodat elke keer voor iedereen duidelijk is van oké daar zijn de gasten mee bezig. Dit is mijn impact erin geweest. Op dit moment zijn we daar heel erg bewust mee bezig om dat te doen. En dat is een kwestie van herhalen. Dan denk ik dat dat wat gaat verbeteren.	Shaping HR profession
Change champion	De change champion daar zijn we eigenlijk nog naar op zoek. Daar zou ik misschien meer van moeten hebben, maar dat zijn een beetje de rollen die we terug zien hier.	Initiating change
	Nou daar zit weinig creativiteit in. En daar we jarenlang heel erg succesvol mee geweest. Misschien werd die markt wat veranderd, dat betekent dat er op een andere wijze geacteerd moet worden om succesvol te blijven en het is heel erg mensen eigen om juist vast te houden aan datgene wat ze altijd heel ver gebracht heeft. Wat we dus zouden moeten hebben, is nou nee laten we zeggen een aantal mensen hebben de kenmerken van een change champion.	Initiating change
	Alleen als je die op dit moment los laat in deze organisatie dan krijgen ze niet die groepen mee, omdat er een heel sterke ingebedde cultuur is. Dus wat we denken te moeten doen, is in kleine stapjes verandering door te voeren, mensen daar onderdeel van te maken. En dat is wat minder baanbrekend, dan continue op zoek naar nieuwe ideeën dat ligt in de markt, in de marge. Dus dat lijkt ons de meest effectieve model om dat te doen. In het verleden hebben we dat wel anders gedaan, maar dat functioneerde niet. Dus echte change champions.. Het zal prettig zijn als we wat meer van dat deden binnen de organisatie hadden. Maar we moeten het wel heel erg beheerst doen om uiteindelijk succesvol te zijn.	Sustaining change
Technology proponent	Ik kan bijvoorbeeld gelijk een naam verzinnen van een technology proponent. Iemand die heel handig is met allerlei ingenieuze oplossingen om efficiëntie te bereiken.	Improving utility
	Het gaat verder, in ons feitelijke werk maken we daar ook sterk gebruik van. Dus we hebben een afdeling die test, via geautomatiseerde systemen wordt data beschikbaar gesteld. Dat gaat naar een andere afdeling, die vervolgens direct met die data aan de gang gaat en een rapport opmaakt. Dus de verbinding, de samenwerking is heel sterk gestoeld op allerlei onderliggende processen, die het verschuiven van data of automatisering heel erg goed mogelijk maken. Nou daar hebben we een voorvechter van. Iemand die daar heilig in gelooft en dat zie je dus ook weer terug in het systeem.	Connecting people
	Ja, kijk daar zijn allemaal systemen voor. Dus even kijken hoor. Ja terugkomend naar die waterval. Er gebeurt wat op CEO level. Dat moet iedereen te weten komen. Nou daar gebruiken we allerlei technieken van online webinars tot de nieuwsbrief aan de koffieautomaat, om dat te cascaderen. Omdat het wereldwijd heb je daar sowieso altijd te maken met digitale communicatie.	Connecting people
	Nou kijk, wij werken wereldwijd. Dus dingen als digitale communicatie. Dat is allemaal mainstream zeg maar, daar maken we allemaal gebruik van, Skype, nouja..	Leveraging social media
Capability builder	Ja, dat is techniek, het vermogen van... Hoge mate van techniek, dat is credibility, dus de integriteit. Dat staat heel sterk op de agenda. Daar verdienen we veel geld mee. Een sterk wij-gevoel, niet als competentie maar wel als kenmerk van de cultuur. Trots. Ja, dan typeer ik meer de cultuur. Ik denk als twee belangrijkste competenties is dat techniek, wellicht iets van innovatief vermogen, ook gestoeld uit die techniek. En credibility, integriteit, eerlijkheid.	Capitalizing organizational capability
	We hebben een HR cirkel, waarbij jaarlijkse meerdere gesprekken gaan over de ontwikkeling van mensen, development, proactief wordt bijgedragen aan opleiding, niet alleen in de vorm van we kopen de cursus. Maar ook op welke aspecten van het werk moet je meer op ingezet worden? Wat dat betreft zijn we echt een pretpark voor technici, want die gasten kunnen echt alle kanten op die ze willen. Dus daar actief op te sturen. Dat is één.	Capitalizing organizational capability
	Dus daar wordt heel sterk op ingezet. Gescheiden controle mechanismen, nouja daar hebben we een heel systeem op bedacht om te zorgen dat ook al zou er een individu kwaad willen, dat dat nog niet goed mogelijk is.	Capitalizing organizational capability
	We hebben te maken met een organisatie die in het verleden heel veel	Aligning strategy, culture, practices

	geld verdiend heeft. Heel sterk geënt op een bepaalde cultuur. Een cultuur van behoudendheid, daar worden we ook voor betaald. We moeten testen, testen tegen een bepaalde normering.	and behavior
	Allerlei programma's om onze naam hoog te houden. Weet je de naam KEMA die nog steeds op onze gevel prijkt. Die wordt heel sterk geassocieerd met die weet het altijd, als KEMA het zegt, dan is het goed. Op het moment dat we er aan marchanderen, stel we testen en we keuren dingen goed, ja en het is niet goed, ja als we dat een keer doen en dat komt uit, dan gaat onze naam naar de rammel.	Creating a meaningful work environment
HR innovator and integrator	We hebben een systeem waarbij mensen tijdelijk in het buitenland geparkeerd kunnen worden om meer specifieke vaardigheden te kunnen doen of cultureel wat beter inzetbaar worden. Het geven van seminars, het spreken op conventies. Nouja, een scala van dingen waardoor we proberen bij te dragen aan de ontwikkeling van mensen. Baanbrekend? Nee, nee, nee.	Optimizing human capital
	Ja, training, opleiding, job rotation.	Developing talent
	We hebben een systeem, wat verzonnen is door Noorwegen. Dat gaat over de wijze waarop we met onze mensen omgaan. Dus dat ze het reproduceren, het kopiëren van dat systeem en het aanpassen op je eigen winkel. Dus daar zitten wat accentverschuivingen in en dat is eigenlijk een beetje, daar hebben we eigenlijk al een Rolls royce te pakken joh. De meeste bedrijven die hebben dat niet.	Shaping organization and communication practices
Strategic positioner	Ja, heel beperkt. Dan moet ik weer onderscheid maken in dat wij als Power Tic ofwel als KEMA Laboratories doen. Daar hebben we een MT en wij, af en toe met wat hulp van buiten, bepalen de strategische agenda zeg maar. Dan heb je het over een Directeur Sales, een Directeur Operatie, een Algemeen Directeur, een Finance Manager, en ikzelf. Daar zetten de koers van oké, dit is de markt waar we naartoe willen, dit zijn de samenwerkingen die we aangaan, level-down is veel operationeler, veel meer geënt op oké hoe moeten we de bestaande club laten draaien en zorgen dat daar rook uit de schoorsteen komt. Dus dat is heel sterk gescheiden.	Co-crafting strategic agenda
	En uiteindelijk breng je dat bij elkaar en is er een bepaald beeld dat je ook gaat spiegelen tegen de buitenkant, tegen bedrijven. Ja, en daar zet je richting in. En dat zetten we dan een keer in de vijf jaar op papier. Dat is onze strategische agenda.	Co-crafting strategic agenda
	Nou we halen wel heel duidelijk de input bij die mensen. Maar hee met alle respect, ik ben HR, ik weet geen moer van Business strategie, dus je luistert heel goed naar de mensen in je omgeving en je probeert mensen onderdeel te maken van een rode lijn. Het gevoel te geven bij te dragen aan. Sommige mensen hebben dat ook in de targets staan.	Interpreting business context
Responsible leadership		
Responsible leader	Nou uhm, daar had ik al wel even over nagedacht. Opstaan op het moment dat het nodig is, zichtbaar zijn voor de populatie, zeggen wat je doet, doen wat je zegt, heel clichématig, maar je afspraken nakomen en mensen de ruimte geven. Dat klinkt als een hele romantische, idealistische omschrijving, maar mensen de ruimte geven om binnen kaders mee te kunnen denken over hetgeen wat ze aan gaat. Vrije denkrimte geven, handelingsruimte geven. Het is geen anarchie, dus binnen kaders. Maar dat motiveert mensen. En ook voor durven belonen. Ja.	Definition
	Ja, wij hebben een aantal gezette vergaderingen, waarin we elkaar spreken. Dat is met name intern. Het onderhouden van goede relaties, warme relaties met klanten. Dus daar ook in durven te investeren. Dat geef je aan van goh waar liggen de klanten van wakker en hoe kun je daar in meedenken? Dat is belangrijk. En qua educatie, opleiding. We hebben bijvoorbeeld een aantal PhD's die op onze kosten, promoveren. Op die manier hebben we toegang tot de universiteiten, dus toegang tot kennis. Dat is eigenlijk wel het belangrijkste mechanisme.	Building trustful relationship with multiple stakeholders
	Oké, dat zijn klanten natuurlijk, want zonder klanten doen we niks. Dat is de hoofd directie hier, die elke keer overtuigd moet worden van het feit dat we af en toe geld nodig hebben en niet presteren zoals we moeten doen. En dat zijn een aantal toonaangevende instatuten qua kennis, waar we ons tot willen blijven verhouden en dat zijn concurrenten.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Richting wordt door de hoofddirectie neergezet. Dus de company strategy daar moet je binnen passen. Nou moet ik eerlijk zeggen dat hoe hoger in de boom, hoe diffuser het verhaal is. Dat is echt een bepaalde richting. Dus ik vind het elke keer weer mooi om te zien dat de bedrijfsstrategie die we zelf voeren. Uiteindelijk wel raakvlakken heeft met de bedrijfsvoering waar het bedrijf in z'n geheel naartoe gaat. Maar of dat nou heel erg sterk gestuurd is? Ik denk dat er gewoon op hoofd niveau een brede definitie neergezet wordt van de strategie.	Making decisions with respect to multiple stakeholders
	Dat is heel erg verschillend. Als ik de parallel trek met	Acting consistently

	Daar is een hoge mate van zelfwerkzaamheid mogelijk, omdat het consultants zijn, omdat het een ander signatuur mensen is. Ze moeten zoveel uren maken per week en hoe ze dat doen dat nouja.. Maakt niet zoveel uit. Wij hebben echt een productiemechanisme, een productieapparaat, wat gevuld moet worden. Dus die vrije ruimte is veel minder groot.	
	Van de strategie die we willen volgen, daar past eigenlijk een hele hoop wel in. Dus nee daar zit wat minder overleg en communicatie in.	Acting consistently
	Wat wij doen is dat we. Dus we hebben een groot machinepark en dat dicteert van dit en dit moet er gebeuren. Daarbinnen kun je nog wel ruimte geven aan mensen om ideeën te komen, om ruimte te geven om eigen signatuur eraan te geven, maar dat is veel beperkter. Het type mensen dat we hebben is vaak ook MBO geschoold. Nou ik durf wel te zeggen dat die ook minder zitten te wachten op een hele grote regelruimte als iemand met een hoger opleidingsniveau.	Matching actions with principles and values
	Nou vaak kom ik dan in het spel of een derde partij. Ook een beetje afhankelijk van het type leidinggevende...	Identifying and solving problems
	Dat is compleet afhankelijk van.. Daar zijn verschillende interventies mogelijk. Van ontslag van iemand tot een goed gesprek, tot externe coaching, tot uiteindelijk een leidinggevende die vervangen wordt. Ik heb dat allemaal wel meegemaakt eigenlijk.	Foreseeing and resolving conflicts
Future contribution responsible leadership		
	Ja, op dit moment hebben we als je kijkt naar responsible leadership. Dan zie je een aantal mensen die daar authentiek in zijn. Die hebben een hoge mate van een club kunnen meenemen door de wijze waarop ze zich gedragen. Alleen dat is vrij grillig. Dus ik hoop dat we als organisatie de lat in zijn geheel, over het gemiddelde wat hoger kunnen leggen, door meer mensen te selecteren die die kernwaarden in of bij zich hebben en dus geen rol hoeven te spelen, maar dat echt authentiek kunnen doen. Dat is denk ik belangrijk, want anders val je op een bepaald moment door de mand.	
Connection Ulrich model and responsible leadership		
	Nou, ik denk dat je een goede verdeling tussen die rollen moet hebben. Want dan heb je namelijk alle krachten die je in de individuele rollen...Ja, dan heb je een brede basis. Maar ik denk dat de accenten moeten liggen bij de capability builder, technology proponent en credible activist, ik denk dat dat een hele belangrijke is voor de individuele...	
Credible activist	Nou, op het moment dat de credible activist heel sterk geborgd is, dan impliceert dat voor mij dat de leidinggevendende teams hebben die zich gekend voelen. Dus open zijn, dat er goed gecommuniceerd wordt.	Earning trust and credibility
	Op het moment dat de rol van de credible activist sterk vertegenwoordigd is, dan betekent dat je van binnenuit een cultuur kunt neerzetten en veel meer op ratio veranderingen gelijkmatig door kan zetten. Dus ik denk dat de credible activist veel belangrijker is in de fase waarin onze organisatie zich bevindt dan die change champion. Uiteindelijk mogen ze er allebei zijn, alleen we hebben nog een aardige reparatieslag te maken als het gaat over het vertrouwen van teams in hun leidinggevendende. Nogmaals er zitten mooie voorbeelden van tussen, maar er zitten ook een aantal voorbeelden van waar ik denk van nou.. Dus die basis moeten we eerst hebben staan.	Earning trust and credibility
Change champion	De change champion dat zie ik als iemand die binnen komt en zegt van... Die vul ik gelijk in met een intrimmer die zegt van jongens jullie hebben jaren op deze manier gewerkt, maar dit is de toekomst. Zo moeten we het gaan doen, je maakt een projectplan en uiteindelijk gaat die uitvoeren. Als je dat nu doet dan stuit dat op bijzonder veel weerstand in de organisatie, omdat er een andere cultuur in zit.	Initiating change
Development Ulrich model	Nou, ik zou niet durven om met de heer Ulrich te debatteren. Maar misschien in het kader van.. De interpretatie van big data.. Hoe kom je tot kennis, maar dat zit.. Nee, dat zou ik niet weten joh.. Dat zit volgens mij wel verborgen. Wat denk je er zelf over?	

