

# Leiderschap in zelforganiserende teams, *Een paradox?*

*'Een praktijkgericht onderzoek naar de rol van leiderschap in de ontwikkeling naar zelforganiserende teams'.*

**Datum:** 07-05-2012

**Naam student:** Eva Baljon  
**Studentnummer:** 302762

**In opdracht van:** Berkeley Square  
Haparandadam 7-12  
1013 AK Amsterdam

**Stagebegeleider:** Raymon Geurts  
**Praktijkbegeleider:** Jaap van Dijk

**Onderwijsinstelling:** Erasmus Universiteit Rotterdam  
Campus Woudesteijn  
Burgemeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam

**Scriptiebegeleider:** Ben Kuipers  
**Tweede lezer:** Lasse Gerrits

**Faculteit:** Faculteit der Sociale Wetenschappen  
**Opleiding:** Bestuurskunde  
**Master:** Arbeid, Organisatie & Management



## Samenvatting

De wereld om ons heen verandert steeds sneller en vraagt om meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Dit geldt ook voor organisaties, zij zijn dan ook steeds vaker op zoek naar een andere manier van het organiseren van werk. Niet alleen om mee te kunnen komen met de concurrentie, maar ook om een uitdagende werkomgeving te bieden voor de huidige professional. Tegelijkertijd vragen vele bezuinigingen, maar ook de vergrijzing en de toenemende druk op de gezondheidszorg om een slimmere manier van werken om toenemende kosten te kunnen omzeilen.

Brijder Verslavingszorg is zo'n organisatie, die na jaren van een sterk topdown management meer verantwoordelijkheden bij de basis, de medewerkers willen leggen om zo de betrokkenheid te vergroten en beter gebruik te kunnen maken van de talenten van medewerkers. Bovendien zou deze manier van werken beter passen bij de nieuwe zorgbenadering van het 'Herstelgericht werken', waarbij de cliënt centraal komt te staan.

Deze ontwikkeling zien we steeds vaker en wordt ook wel zelfsturing of zelforganisatie genoemd. Een 'hot issue', die met name binnen de gezondheidszorg steeds meer aandacht krijgt. Deze scriptie gaat over de ontwikkeling van zelforganisatie in teams en dan in het bijzonder de rol die leiderschap daarin speelt. Leiderschap en zelforganisatie lijken namelijk een paradox, maar niets is minder waar; de rol van de leidinggevende is juist erg belangrijk in deze ontwikkeling. Hoe leiderschap een rol speelt wordt onderzocht in deze scriptie. De centrale vraag luidt als volgt:

*'Welke rol speelt leiderschap in de ontwikkeling van teams richting zelforganisatie?'*

Door middel van een theoretisch kader is er een beeld gevormd van zelforganisatie in teams en welke vormen dit kan aannemen. In dit onderzoek zijn er drie vormen van zelforganisatie onderscheiden waarmee er naar de praktijk wordt gekeken, namelijk in de vorm van 'Toetsers', 'Coproducent' en 'Regievoerder'. Daarnaast zijn vier leiderschapstheorieën behandeld die allemaal op een verschillende manier zouden kunnen bijdrage aan de ontwikkeling van teams richting zelforganisatie. Dit zijn 'Transformationeel leiderschap', 'Functioneel leiderschap', 'Gedeeld leiderschap' en 'Participatief leiderschap'.

Zes teams van Brijder Verslavingszorg vormden de empirie voor dit onderzoek. Aan de hand van twintig interviews en het theoretisch kader is er een beeld gevormd van de mate van zelforganisatie in een team, de rol die de manager heeft in een team in ontwikkeling en welke gedragingen effect hebben op deze ontwikkeling.

De bevindingen in elk team zijn uitgebreid geanalyseerd en hebben geleid tot de volgende conclusie. De rol van leiderschap is afhankelijk van de vorm van zelforganisatie waarin een team zich bevindt. Het team moet zich ontwikkelen en leiderschap in die zin ook. Hieronder zal kort worden aangegeven wat de belangrijkste elementen zijn in het gedrag van leidinggevende met betrekking tot zelforganisatie:

**Team als 'Toetser':** In deze situatie is het team amper in staat tot zelforganisatie en richt de rol van de leidinggevende zich vooral op het opbouwen van het team en het creëren van een veilige basis. Vertrouwen, verbinding en samenwerken spelen hierbij een centrale rol. Ook is het essentieel om een duidelijk doel en kaders neer te zetten voor het team.

**Team als 'Coproducent':** Bij deze vorm van zelforganisatie is te zien dat de basis al op orde is. De leidinggevende kan zich daardoor meer richten op het coachen en ondersteunen van het team in het ontwikkelen van vaardigheden om meer verantwoordelijkheden op te pakken. Het delegeren van taken, geven van feedback en heldere communicatie spelen een cruciale rol om het team te laten leren van nieuwe ervaringen.

**Team als 'Regievoerder':** Geen van de teams bij Brijder vertoonde deze mate van zelforganisatie, dus er kan enkel op basis van hypothesen uitspraak gedaan worden over leiderschap. In deze vorm zal de rol van de leidinggevende zich steeds meer moeten richten op het ondersteunen van het team in het zelfstandig kunnen oppakken en afhandelen van grotere verantwoordelijkheden. Door oefening en ontwikkeling in bijvoorbeeld besluitvormingstechnieken zal het team uiteindelijk in staat zijn om zelf de leiderschapsrol echt op te kunnen pakken en het leiderschap te kunnen delen.

## Voorwoord

Amsterdam, mei 2012

Met veel trots presenteer ik hierbij mijn scriptie, geschreven ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar ik ruim vijf jaar een hele mooie studententijd heb beleefd. Na het nominaal behalen van mijn propedeuse, bachelor en mastervakken begon ik aan de laatste fase in mijn studie, de scriptie. Deze fase verliep minder nominaal, soms tot grote frustratie. Gelukkig kan ik nu terugkijken en trots zijn op het werk dat ik heb neergezet en waarmee ik ook nog mijn studententijd een paar maanden wist te rekken.

Het schrijven van een scriptie gaat dus niet zonder slag of stoot en was voor mij dan ook een zeer leerzame periode. Het was niet altijd eenvoudig om gemotiveerd te blijven door de vele afleidingen die mijn stage, verhuizing en vakanties boden. Toch kan ik terugkijken op een hele leerzame periode, waarin ik vooral veel over mijzelf heb geleerd en soms mooie parallellen kon trekken tussen het onderwerp van deze scriptie en mijn eigen leiderschap en zelforganisatie.

Uiteraard wil ik nog een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik graag alle collega's van Berkeley Square bedanken voor het bieden van een hele interessante en leerzame stageplek. Door ieders betrokkenheid voelde ik mij echt onderdeel van het team en heb ik veel geleerd. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Jaap van Dijk, die mij met zijn prikkelende vragen en mooie verhalen altijd wist te boeien en inspireren. Ook wil ik Brijder Verslavingszorg bedanken voor de mogelijkheid om daar mijn onderzoek uit te voeren en de vele uren die zijn vrijgemaakt voor de interviews.

Daarnaast wil ik ook mijn begeleider, Ben Kuipers bedanken voor zijn begeleiding. Hij heeft mij vooral goed geholpen met het scherp krijgen van de onderzoeksvraag en wist mij altijd weer richting te geven als ik het overzicht even kwijt was. Ook dank aan Lasse Gerrits, die mij de nodige kritische vragen stelde om de laatste slag te maken.

Tenslotte wil ik mijn familie, vrienden en vriendinnen bedanken voor hun steun, motiverende woorden en vooral geduld. 'Scriptie' is vanaf nu niet langer het verboden woord! Tom, uiteraard ook nog een speciaal woordje aan jou; dank voor al je geduld en lieve woorden als ik het niet meer zag zitten, het was vast niet altijd makkelijk maar het zit er nu toch echt op!

**Veel leesplezier!**

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                | <b>8</b>  |
| 1.1 Introductie casus                              | 8         |
| 1.2 Vraagstelling en doelstelling                  | 9         |
| 1.3 Brijder Verslavingszorg                        | 10        |
| 1.3.1 De aanleiding                                | 10        |
| 1.3.2 De organisatieontwikkeling                   | 11        |
| 1.3.3 De organisatie                               | 12        |
| 1.3.4 De organisatieontwikkeling & zelforganisatie | 13        |
| 1.4 Relevantie                                     | 14        |
| 1.4.1 Wetenschappelijke relevantie                 | 14        |
| 1.4.2 Maatschappelijke relevantie                  | 14        |
| <b>2. Theoretisch kader</b>                        | <b>16</b> |
| 2.1 Zelforganisatie                                | 16        |
| 2.1.1 Het klassieke organisatiebeeld               | 16        |
| 2.1.2 De oorsprong van zelforganisatie             | 18        |
| 2.1.2.1 Sociotechniek                              | 19        |
| 2.1.3 Wat is zelforganisatie?                      | 20        |
| 2.1.3.1 Minimale arbeidsdeling                     | 22        |
| 2.1.3.2 Vereiste variëteit                         | 22        |
| 2.1.3.3 Minimaal aantal criteria specificeren      | 22        |
| 2.1.3.4 Dubbelslag leren                           | 23        |
| 2.2 Zelforganiserende teams                        | 24        |
| 2.2.1 Wat is een zelforganiserend team?            | 24        |
| 2.2.2 Waarom zelforganiserende teams?              | 25        |
| 2.2.3 Principes en eisen zelforganiserende teams   | 26        |
| 2.2.3.1 Vormprincipes                              | 26        |
| 2.2.3.2 Teamcompetenties                           | 27        |
| 2.2.4 Ontwikkeling naar een zelforganiserend team  | 30        |
| 2.2.5 De valkuilen                                 | 32        |
| 2.2.6 Concluderend                                 | 33        |
| 2.3 Leiderschap                                    | 35        |
| 2.3.1 De rol van de teammanager                    | 35        |
| 2.3.2 Verschillende leiderschap theorieën          | 37        |
| 2.3.2.1 Transformationeel leiderschap              | 37        |
| 2.3.2.2 Functioneel leiderschap                    | 38        |
| 2.3.2.3 Participatief leiderschap                  | 40        |
| 2.3.2.4 Gedeeld leiderschap                        | 40        |
| 2.3.3 Concluderend                                 | 42        |
| 2.4 De link naar Brijder                           | 43        |
| <b>3. Methodologische verantwoording</b>           | <b>44</b> |
| 3.1 Onderzoeksmethode                              | 44        |
| 3.1.1 De keuze voor teamniveau                     | 45        |
| 3.1.2 Casestudy                                    | 45        |
| 3.1.3 Triangulatie                                 | 46        |
| 3.2 Interviewprotocollen                           | 47        |
| 3.3 Aanpak analyse                                 | 49        |
| 3.3.1 De belangrijkste begrippen                   | 49        |
| 3.3.2 Het meten van zelforganisatie en leiderschap | 51        |
| 3.4 Betrouwbaarheid en validiteit                  | 53        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Resultaten</b>                           | <b>54</b>  |
| 4.1 Teamkenmerken                              | 55         |
| 4.1.1 Analyse team 1                           | 56         |
| 4.1.2 Analyse team 2                           | 62         |
| 4.1.3 Analyse team 3                           | 66         |
| 4.1.4 Analyse team 4                           | 72         |
| 4.1.5 Analyse team 5                           | 77         |
| 4.1.6 Analyse team 6                           | 82         |
| 4.2 Resultaten zelforganisatie                 | 88         |
| 4.3 Resultaten leiderschap                     | 92         |
| 4.4 Zelforganisatie en leiderschap             | 99         |
| <br>   |            |
| <b>5. Conclusie</b>                            | <b>101</b> |
| 5.1 Inleiding                                  | 101        |
| 5.2 Conclusie                                  | 102        |
| 5.2.1 Drie vormen van zelforganisatie          | 102        |
| 5.2.2 Drie typen leidinggevers                 | 105        |
| 5.2.3 Concluderend                             | 108        |
| 5.3 Aanbevelingen                              | 109        |
| 5.4 Discussie                                  | 112        |
| 5.4.1 Reflectie                                | 112        |
| 5.4.2 Relevantie                               | 113        |
| 5.4.3 Suggesties voor toekomstig onderzoek     | 114        |
| <br>   |            |
| <b>Literatuurlijst</b>                         | <b>116</b> |
| <br>   |            |
| <b>Bijlagen</b>                                |            |
| Bijlage I: Organogram Brijder Verslavingszorg  | 121        |
| Bijlage II: Interviewhandleiding               | 122        |
| Handleiding leidinggevende                     | 122        |
| Handleiding medewerker                         | 123        |
| Bijlage III: Interviewprotocol Higgs & Rowland | 124        |

## **1. Inleiding**

### **1.1 Introductie Casus**

Het denken over organisaties en leiderschap is de laatste jaren sterk aan het veranderen. Organisaties worden al lang niet meer volgens klassiek Tayloriaanse en bureaucratische principes ingericht. Organisaties staan niet meer op zichzelf, maar bevinden zich in een snel veranderende wereld waar veel aanpassingsvermogen en flexibiliteit wordt gevraagd om mee te kunnen komen met de concurrent en de eisen van de klant.

Steeds meer organisaties zijn zoekende naar een andere manier van organiseren, omdat ze de toenemende complexiteit niet meer kunnen beheersen door klassieke management technieken in te zetten (Kuiken, 2010:12). Een andere ontwikkeling die een rol speelt is de verwachte krapte op de arbeidsmarkt als gevolg van de vergrijzing. Deze vraagt werknemers na te denken over hoe ze het werk aantrekkelijk kunnen houden voor huidige en potentiële werknemers. De nieuwe generatie die de arbeidsmarkt op komt, generatie Y, hecht veel waarde aan de mogelijkheid en ruimte om te ontwikkelen, te leren, zelf werkzaamheden te kunnen indelen en oppakken en een bijdrage te kunnen leveren (Tulgan & Martin;2006). Kenmerken die niet terug te vinden zijn in een topdown organisatie met traditionele managementtechnieken.

Als alternatief voor het klassieke model wordt er steeds vaker gesproken en geschreven over zelforganisatie. Zelforganiserende teams worden dan ook een interessantere werkvorm voor organisaties. Er wordt echter nog weinig onderzoek gedaan naar de rol van leiderschap binnen zelforganiserende teams (Druskat & Wheeler, 2003). Misschien omdat dit een schijnbare paradox lijkt; wanneer er sprake is van zelforganisatie, is er geen leiderschap nodig en vice versa. Maar waarschijnlijker is dat leiderschap bij zelforganiserende teams niet verdwijnt, maar een andere vorm zal moeten aannemen. In deze scriptie wordt dat onderzocht.

#### **De Casus**

Dit onderzoek zal zich richten op Brijder Verslavingszorg. Een organisatie die tot voor kort werkte volgens de klassieke topdown benadering. Echter vragen verschillende ontwikkelingen in de verslavingszorg om een andere manier van werken waar de klant meer centraal staat. Brijder wil graag gaan werken volgens het innovatieve 'Herstelgericht werken'. Deze manier van werken vraagt ook om een andere manier van organiseren. Brijder Verslavingszorg is daarom eind 2010 gestart met een Organisatie Ontwikkelingstraject. Dit ontwikkelingstraject staat centraal in dit onderzoek.



## 1.2 Vraagstelling en doelstelling

Het inzetten van zelforganiserende teams en wat de rol van leiderschap hierin is, is de centrale vraag in dit onderzoek. Deze vraag zal enerzijds vanuit een theoretische invalshoek worden bekeken, anderzijds vanuit de empirische case bij Brijder. Het theoretisch kader helpt een beeld te vormen van zelforganisatie, zelforganiserende teams en welke vorm van leiderschap hier het beste bij zal passen. Het organisatieontwikkelingstraject bij Brijder Verslavingszorg zal vervolgens zorgen voor empirische informatie. Vanuit de theorie zal er gekeken worden naar deze praktijk om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over hoe leiderschap de ontwikkeling van teams naar zelforganisatie kan beïnvloeden. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

*'Welke rol speelt leiderschap in de ontwikkeling van teams richting zelforganisatie?'*

De volgende deelvragen worden behandeld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

1. Welke kenmerken van zelforganisatie zijn te herkennen in de teams bij Brijder?
2. Welke leiderschapsgedragingen worden vertoond in de teams?
3. Wat is de bijdrage van de leidinggevende aan de verschillende vormen van zelforganisatie?

De doelstelling van dit onderzoek is door antwoord te geven op bovenstaande vragen, praktijkgerichte aanbevelingen te kunnen doen. Op deze manier zal het onderzoek meer inzicht verschaffen over het belang en de specifieke rol die leiderschap speelt in de ontwikkeling van teams naar zelforganisatie. Bovendien zal de uitkomst van dit onderzoek dienen als basis voor één van de werkproposities van Berkeley Square.

### **1.3 Brijder Verslavingszorg**

Om een beeld te krijgen van de context van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de aanleiding voor de organisatieontwikkeling de ontwikkelingen die op het moment spelen en Brijder Verslavingszorg als organisatie.

#### **1.3.1. De aanleiding**

Diverse externe ontwikkelingen maken het noodzakelijk anders om te gaan met de verslavingszorg. Zo neemt de omvang in aantallen mensen binnen de verslavingsproblematiek toe, zijn er steeds meer jonge verslaafden en is er een toename aan verslavende 'middelen' (gokken, gaming en porno), naast de klassieke verslavingen (roken, drank en drugs) (Bedrijfsplan, 2010:4). Toenemende bezuinigingen vanuit de overheid op de gehele zorgsector maken een extra efficiëntieslag noodzakelijk. Deze ontwikkelingen vragen om een vernieuwing in de verslavingszorg (Subsidieaanvraag ESF, 2010:1).

Ondersteund door resultaten van wetenschappelijk onderzoek over verslaving, vindt er een verschuiving plaats; van welzijnszorg naar een meer 'medisch-psychiatrische GGD-instelling'; herstelgerichte zorg. Empowerment van de cliënt (van afhankelijk hulpvrager naar gelijkwaardig persoon met focus op eigen regie terugkrijgen), waarbij herstelgericht werken centraal staat, is een belangrijk onderdeel in deze verschuiving.

Brijder gaat al mee in deze ontwikkeling, bijvoorbeeld met de invoering van 'rehabilitatie- en herstelgericht werken' en 'integrale behandeling' (Opzet Handvest Maastricht, 2010:2). De regierol van de patiënt betekent voor de organisatie dat er vooral gewerkt wordt aan de ondersteuning van de patiënt in het behalen van de eigen doelen en het verkrijgen van een rol in de maatschappij. Wanneer dit succesvol gebeurt, vallen minder patiënten in het 'zwarte gat' na hun behandeling. Hierdoor kan het aantal opnames verminderen (Opzet Handvest Maastricht, 2010:2). De nieuwe manier van werken naar herstelgerichte zorg vraagt dus om een andere manier van organiseren.

We hebben niet alleen te maken externe factoren. Ook vanuit de interne organisatie valt er een efficiëntieslag te maken. Brijder heeft te maken met de naweën van een ingrijpend fusieproces, met de nadruk op de bestuurlijke integratie en het invoeren van bedrijfsvoeringssystemen. Dit is destijds sterkt topdown ingevoerd en heeft een aantal grote gevolgen gehad voor de interne betrokkenheid (Bedrijfsplan, 2010:15). Zo is er vanuit de medewerkers een gebrek aan verbondenheid en betrokkenheid bij de organisatie ontstaan en blijft de arbeidsproductiviteit achter. Dit komt ook omdat de

integratie tussen verschillende regio's en onderdelen nog niet optimaal is, waardoor veel doelmatigheid weglekt.

Deze voorgeschiedenis, samen met de externe ontwikkelingen, maakt een organisatieontwikkelingstraject noodzakelijk. Dit zal niet alleen invloed hebben op de patiënt, maar vooral ook op de medewerkers. Empowerment van de cliënt vraagt namelijk ook om empowerment van medewerkers (Subsidieaanvraag ESF, 2010:1). Van medewerkers wordt verdieping en verbreding van hun kennis gevraagd en hun inzetbaarheid dient ook te worden vergroot. Volgens de organisatie past een topdown aangestuurde verandering hier niet bij. Er is dan ook gekozen voor een zogenaamd sociaal innovatieve aanpak. Hierbij wordt er uitgegaan van de volgende principes:

- Zelfsturing binnen vastgestelde kaders
- Ruimte voor lokale verschillen
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie
- Lerende organisatie
- Toegevoegde waarde voor alle stakeholders
- Gebruik van talenten
- Het voeren van de dialoog als basis voor probleemoplossing.

(Subsidieaanvraag ESF, 2010:1)

### **1.3.2. De organisatieontwikkeling**

Deze aanleidingen vormen de basis voor het plan 'Brijder Organisatie Ontwikkeling', een organisatiebreed ontwikkelingstraject dat door Berkeley Square wordt begeleid. Kenmerkend voor dit traject is meer richting te geven aan wat de mensen bij Brijder bindt en daarnaast meer gebruik maken van talenten, kennis en ervaringen op de werkvloer (Bedrijfsplan, 2010:15). Het doel is uiteindelijk om een toegevoegde waarde te kunnen leveren voor alle stakeholders. Brijder heeft focus aangebracht door 6 pijlers te verbinden aan de drie belangrijkste belanghebbenden. Dit zijn de volgende pijlers:

|  |
|--|
| <p><b>Patiënt</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Specialist in verslavingszorg</li><li>2. Patiënt is regisseur</li></ol> <p><b>Medewerker</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Top werkgever</li><li>4. Top werknemer</li></ol> <p><b>Financier</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Effectieve behandeling en bedrijfsvoering</li><li>6. Grip op kosten</li></ol> |
|--|

(Bedrijfsplan, 2010: 15)

Aan iedere pijler liggen een aantal strategische keuzes ten grondslag. De bedoeling van de pijlers is om de nieuwe missie richting te geven. Deze pijlers en strategische keuzes zijn bovenin de organisatie gemaakt door het MT. De nieuwe missie luidt als volgt:

*Brijder, specialist in verslavingszorg, is er voor iedereen, van jong tot oud, met een lichte of ernstige verslaving. Wij richten ons op het voorkomen en behandelen van verslaving en bijkomende problematiek en op het verbeteren van de kwaliteit van leven. Medewerkers bejegenen patiënten op een deskundige, optimistische en respectvolle manier. De wensen en mogelijkheden van onze patiënten, hun omgeving en onze expertise vormen de bouwstenen van de behandeling. Als innovatieve en resultaatgerichte organisatie werkt Brijder samen met andere partners in zorg.*

*(Bedrijfsplan, 2010:16)*

De zes pijlers zijn verwerkt in een 'Brijder Boekje', dat aan alle medewerkers is verstrekt. Om de ontwikkeling tot leven te laten komen op de werkvloer, moet elk team aan de slag met het boekje en de pijlers, om te zien wat dit betekent voor zijn of haar werkpraktijk. Op deze manier kunnen er van onderuit de organisaties geluiden ontstaan die de bestaande organisatiestructuur in beweging zal zetten. Het uiteindelijke doel is dat de teams zelf zoveel mogelijk kunnen oplossen. Met andere woorden, door meer gebruik te maken van elkaars krachten en talenten, krijgen de medewerkers hun verantwoordelijkheid terug. (Bedrijfsplan, 2010:16). Ook het met elkaar in gesprek raken én blijven, samenwerken en van elkaar leren staat centraal. Dit onderdeel van de organisatieontwikkeling wordt zoveel mogelijk bottom up ingestoken.

### **1.3.3. De organisatie**

Brijder Verslavingszorg is een instelling in West-Nederland (ca. 1000 medewerkers) die zich richt op de verslavingszorg. Op meer dan 40 locaties houdt men zich bezig met verschillende relevante disciplines in de verslavingszorg zoals voorlichting, behandeling, opname, crisisinterventie etc. Sinds 2006 is Brijder Verslavingszorg een zelfstandig onderdeel van de Parnassia Bavo Groep. Vanaf oktober 2010 is de organisatie verdeeld in vier regio's en twee clusters. Deze vallen onder de directie en stafdiensten.

| <b>Directie en stafdiensten</b> |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| <b>Regio's</b>                  | <b>Clusters</b>        |
| Noord-Holland Noord             | Cluster Jeugd          |
| Noord-Holland Zuid              | Cluster Administratief |
| Den Haag                        |                        |
| Zuid-Holland Noord              |                        |

Er is gekozen voor een duale management structuur. Op directieniveau vertaalt dit zich in een bestuurder die verantwoordelijk is op bedrijfsorganisatorisch gebied en een directeur Zorg, verantwoordelijk op inhoudelijk gebied. Op regioniveau (en binnen de clusters) geldt dezelfde structuur. Binnen elke regio (en cluster) werken meerdere teams. Ook hier is sprake van een duale structuur. Zowel de teammanager Zorg en de teammanager Bedrijfsvoering zijn verantwoordelijk voor het leidinggeven aan de teams (Jaarverslag Brijder, 2009;7). Het organogram met de volledige organisatiestructuur kan worden gevonden in bijlage I.

#### **1.3.4. De organisatieontwikkeling en zelforganisatie**

In de inleiding is het onderwerp van dit onderzoek al benoemd, namelijk zelforganisatie en leiderschap. De organisatieontwikkeling bij Brijder is een traject waarin het vergroten van de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de medewerker centraal staat. De ontwikkeling die de teams doormaken kan worden gezien als het vergroten van het zelforganiserend vermogen. Dit traject dient dan ook als praktijkvoorbeeld in dit onderzoek naar zelforganisatie en de rol die leiderschap hierbij speelt. Aan de hand van interviews en observaties bij Brijder zal er uiteindelijk antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling in dit onderzoek.

## 1.4 Relevantie

### 1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is steeds meer literatuur over zelfsturing en zelforganisatie als nieuwe manier om een organisatie in te richten. Er wordt nog meer geschreven over leiderschap, want zoals Burns (1978) zei: 'Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth'. Echter, over deze combinatie is een stuk minder te vinden (Druskat & Wheeler, 2003). Wat met dit onderzoek wordt geprobeerd, is het leggen van een verband tussen de wetenschappelijke literatuur op het gebied van zelforganisatie en leiderschap met de professionele werkpraktijk in de vorm van het organisatieontwikkelingstraject bij Brijder. Dit als manier om de literatuur te kunnen toetsen aan de bevindingen in de werkelijkheid, en op deze manier een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan dit onderwerp. Door de literatuur naast de empirie te leggen, ontstaan mogelijk nieuwe inzichten en kunnen aanbevelingen gedaan worden. Zoals eerder ook al kort werd genoemd wordt er steeds meer geschreven over zelforganisatie. Bovendien kan er aan deze term verschillende betekenissen worden gehangen. De toepassing van zelforganisatie in dit onderzoek is vooral praktijkgericht, met teams als onderzoeksdomein.

### 1.4.2. Maatschappelijke relevantie

De vergrijzing zal de komende jaren een grote stempel drukken op de arbeidsmarkt en daarmee ook het bedrijfsleven, maar vooral ook de publieke sector. De verwachting is namelijk dat in 2020 maar liefst 7 van de 10 werknemers de publieke sector heeft verlaten (De Grote Uittocht, 2010). Naast een enorm verlies aan kennis, ontstaat binnen vele sectoren een enorm tekort aan arbeidskrachten. De grootste problemen worden verwacht binnen de zorg en het onderwijs. Naast de tekorten op de arbeidsmarkt, waardoor de aantrekkelijkheid als werkgever belangrijk is, speelt er nog een ander probleem in de zorgsector. De vergrijzing zorgt niet alleen voor een grote uitstroom aan medewerkers, maar leidt ook tot meer druk op de gezondheidszorg. Meer senioren betekent meer vraag naar zorg. Ook dit is een rede om als (zorg)organisatie na te denken hoe het werk beter ingericht kan worden. Dit onderzoek kan op twee manieren perspectief bieden op deze problematiek.

Mintzberg (1991) en McGregor (1964) stellen dat autonomie en zeggenschap in het werk een kenmerk is voor de huidige professional en daarmee ook een belangrijke rol speelt in de motivatie en tevredenheid in het werk. Ook meer aandacht voor de eigen ontwikkeling en 'iets kunnen bijdragen' zijn belangrijke waarden voor Generatie Y die de

komende jaren de arbeidsmarkt zal betreden (Tulgan & Martin;2006). Later in dit onderzoek zal blijken dat dit ook belangrijke kenmerken zijn die horen bij zelforganisatie. Wanneer meer organisaties bekend raken met dit principe, kan dit een bijdrage leveren aan de aantrekkelijkheid van een werkgever. Een tweede bijdrage kan worden gevonden in het feit dat de tekorten binnen (publieke) organisaties betekenen dat hetzelfde werk door minder mensen moet worden uitgevoerd. Wanneer organisaties zo kunnen werken dat verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie komen te liggen en dat medewerkers meer zelf kunnen oplossen, zou er minder sturing en management nodig zijn en kan dus een efficiëntieslag worden gemaakt. De grote tekorten die op de organisaties drukken kunnen hiermee worden verkleind. Het New Public Management heeft vanaf de jaren '80 al een grote vernieuwingsslag proberen te maken in de publieke sector, namelijk door een voorbeeld te nemen aan de private sector en daarmee een alternatief te kunnen bieden voor het bureaucratisch model (Van der Maat, 2003). De snel veranderende omgeving was toen ook de aanjager van deze omslag in de publieke sector. Echter heeft deze privatiseringsslag niet voldoende impact gehad op de manier waarop publieke instanties zijn ingericht. Volgens Kerry & Proctor-Thomson (2010) is de manier waarop veel publieke organisaties op dit moment nog georganiseerd zijn nog steeds de reden is dat ze niet bestand zullen zijn tegen de turbulente en veranderende toekomst. De noodzaak tot veranderen, meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen binnen de publieke sector biedt mogelijkheden om op een andere manier naar leiderschap en organiseren te kijken.

## **2. Theoretisch kader**

Het theoretisch kader dient als raamwerk om de interviews vorm te geven en uiteindelijk antwoorden te kunnen vinden op de deelvragen. Dit hoofdstuk vormt de basis van deze scriptie. Allereerst wordt het begrip zelforganisatie toegelicht, vanuit een historisch perspectief, theoretische achtergrond en de principes die hieraan ten grondslag liggen. Daarna wordt de stap gemaakt naar zelforganiserende teams en wat daar bij komt kijken. Het tweede deel gaat over leiderschap, en hoe de rol van de teammanager vorm krijgt bij deze andere manier van werken. Er wordt een aantal leiderschapstheorieën genoemd en de link met de rol van de teammanager wordt gelegd. Tenslotte volgt reflectie op het organisatieontwikkelingsproject bij Brijder en hoe de kenmerken van zelforganisatie daar in terugkomen.

### **2.1 Zelforganisatie**

#### **2.1.1. Het klassieke organisatiebeeld**

Het klassieke Tayloriaanse managementmodel is nog steeds leidend in het overgrote deel van organisaties. Kenmerken zoals hiërarchie, verantwoordelijkheid bij het management, sturing en controle, regels en procedures vormen veel organisaties. Maar, is deze klassieke organisatievorm nog wel geschikt voor de huidige maatschappij?

Het gedachtegoed van Taylor is ontstaan tijdens de industrialisatie, waarbij het voornamelijk draaide om grootschalig fabriekswerk en waar lopende band werk, arbeidsdeling en efficiëntie centraal stonden, ook wel de maximale arbeidsdeling genoemd. De 'scientific manager' die zich richt op planning, controle en verantwoordelijkheid in de lijn kent hier zijn oorsprong. Beslissingsbevoegdheid en kennis worden uit de werkpraktijk gehaald; kennis wordt vervangen voor instructie.

De hedendaagse werkpraktijk is sinds de industrialisatie erg veranderd. Er wordt meer van werknemers verwacht, vooral in vakgebieden waarbinnen professionals werkzaam zijn. Ook groeit het aantal mensen met een hogere of wetenschappelijke opleiding voortdurend, waardoor de beroepsgroep waarvan kennis de belangrijkste productiefactor is steeds groter en belangrijker wordt (Weggeman, 1992:22). Kortom, het aandeel van de professional in de Nederlandse economie, groeit. Professionele organisaties worden op een andere manier ingericht dan volgens de klassieke bureaucratische kenmerken. Een professional stelt namelijk andere eisen aan een organisatie. Mintzberg (1983:164) beschrijft een professional als volgt: 'in essence, a professional is someone in whom the capacity to carry out some complex, specialized



work has been internalized through extensive training'. Of, een wat bredere benadering: Professionals zijn werknemers die op basis van kennis, vakbekwaamheid en ervaring zelf in staat zijn om keuzes te maken ten aanzien van effectiviteit en efficiëntie in het belang van de klant. De kennis die onder Taylor juist van de werkvloer is verdwenen, is nu dus meer dan ooit weer nodig. Een groot deel van de beroepsbevolking bestaat namelijk uit professionals. Zo moet er gedacht worden aan de juristen, artsen en accountants, maar bijvoorbeeld ook ambtenaren, politieagenten, hulpverleners en staffunctionarissen (Van Gool & Bosman, 2010). Toch ligt de overheersende managementrol nog erg dicht bij de Tayloriaanse basis waarbij de nadruk vooral op instructie, beheersing en controle.

Deze managementrol is op zich goed te verklaren. Managers hebben namelijk de behoefte om rationeel te zijn vanuit een beheersingsbehoefte. Complexe vraagstukken die moeilijk grijpbaar zijn worden gerationaliseerd om er invloed op te kunnen uitoefenen. Dit is immers ook de basis waarop Weber de bureaucratische organisatie heeft ontworpen; het kunnen beheersen van impulsen en complexiteiten van buitenaf. Deze rationaliteit brengt helaas blokkades en zwart-wit keuzes als keerzijde met zich mee (Van der Ven, 2006 in: Groot, 2011:124). Innovaties worden namelijk op deze manier geremd. Ook de 'sticks and carrot'-benadering hoort bij deze klassieke managementrol. Het belonen en straffen is doeltreffend bij routinematige werkzaamheden, maar heeft veel minder effect in de huidige professionele werkomgeving (Pink, 2010). Bovendien is extrinsieke beloning voor een professional minder belangrijk dan een intrinsieke beloning (Pink, 2010). Maar doordat het bedrijfsleven stevig vasthoudt aan deze klassieke managementrol, worden de werknemers niet meer optimaal gemotiveerd, omdat het ontbreekt aan de intrinsieke kant van motivatietechnieken. Onder intrinsieke motivatie vallen bijvoorbeeld plezier, zingeving, ontwikkeling en het krijgen van autonomie en verantwoordelijkheden.

Het loslaten van de klassieke managementrol is nodig om meer aan te kunnen sluiten bij de huidige generatie werknemers (professionals). Dat vraagt om een andere manier van organiseren. Hiërarchische lijnen, starheid en lange doorlooptijden passen niet meer in het huidige wereldbeeld (Kuipers, 1989;5). Om hoogopgeleide, zelfbewuste en intelligente kenniswerkers te motiveren en inspireren, is er iets anders nodig dan een manager die met een stopwatch in de hand in details vertelt wat ze moeten doen (Kuiken, 2010:3). Professionals zijn niet te sturen door het opleggen van regels en procedures en het toepassen van informatiesystemen. Het belang van zijn opdracht is leidinggevend, bureaucratische systemen zijn ondergeschikt (Weggeman, 1992;13).

Traditionele managementinstrumenten werken daarom in professionele organisaties niet of nauwelijks. Het contrast tussen een bureaucratisch organisatiemodel en een professioneel organisatiemodel is duidelijk herkenbaar in onderstaand schema:

Figuur 2.1.1.

| Bureaucratisch Model  | Professioneel Model   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Machine Bureaucratie</li> <li>- Formalisering van normen, richtlijnen en procedures</li> <li>- Planning en evaluatie door managers en beheersers</li> <li>- Gezag berustend op sociale positie in de hiërarchie</li> <li>- Coördinatie door standaardisatie van het werkproces</li> <li>- Tijd en geld gericht</li> <li>- De klant mag zeggen wat hij nodig heeft</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionele Bureaucratie</li> <li>- Professionele autonomie en academische vrijheid</li> <li>- Intercollegiale toetsing door interne en externe collega's</li> <li>- Gezag berustend op prestaties en vaktechnische deskundigheid</li> <li>- Coördinatie door standaardisatie van de input en outputsturing</li> <li>- Gericht op wat er nodig is voor de uitvoering van de taak</li> <li>- 'wij weten wel wat de klant eigenlijk bedoelt te willen'.</li> </ul> |

(Naar: Mintzberg (1979), in: Weggeman, (1992:25))

Maar niet alleen de veranderende beroepsbevolking vraagt om een andere manier van organiseren. De wereld is complexer geworden, en daarmee ook organisatorische vraagstukken. Voor het management betekent dit dat het steeds moeilijk wordt om in te spelen op een toekomstbeeld met een van te voren uitgestippelde aanpak, dit verandert immers constant (Bootsma & Lencher, 2002;3). Ook de veelheid aan belangen en snelle bewegingen van de concurrentie maakt het voor organisaties noodzakelijk om zich op een andere manier te kunnen organiseren. Flexibiliteit wordt een noodzaak.

### **2.1.2. De oorsprong van zelforganisatie**

De toenemende aandacht voor zelforganisatie is een van de antwoorden op bovenstaande maatschappelijke ontwikkelingen. De gedachte dat het klassieke managementmodel niet meer geschikt is en dat organisaties op een andere manier ingericht moeten worden om de werknemers te kunnen blijven motiveren, ligt hieraan ten grondslag. Morgan schrijft in 1986 al over alternatieve manieren om naar organisaties te kijken om daarmee een ander perspectief te kunnen bieden om organisaties te begrijpen en verbeteren (Morgan, 1986:12). Zelforganisatie wordt genoemd als een vormprincipe voor organisaties waar een hoge mate van flexibiliteit en innovatie wordt gevraagd. In dit stuk wordt de herkomst van zelforganisatie besproken.

### 2.1.2.1 Sociotechniek

Om tot de kern van zelforganisatie te komen, wordt er eerst gekeken naar de oorsprong van deze benadering. Zelforganisatie komt oorspronkelijk uit de sociotechnische hoek. Waar het binnen scientific management draaide om maximale arbeidsdeling, is de 'minimale arbeidsdeling' binnen de sociotechniek de leidende gedachte (Kuipers, 1989;5). De sociotechniek is ontstaan als tegenhanger van de traditionele organisatieprincipes. In plaats van complexe organisaties met eenvoudige taken (maximale arbeidsdeling) worden organisaties 'eenvoudig' gecreëerd, met complexe taken (De Sitter, 1990). Een dergelijke organisatievorm heeft een aantal voordelen:

- veranderingen kunnen beter worden opgevangen in teams,
- onafhankelijkheid van teams, waardoor veranderingen in het ene team nauwelijks effect hoeven te hebben op het andere team,
- er is sprake van minder vervreemding van het werk.

(Cox-Woudstra, 2000:3)

Deze stroming ondersteunt het beeld van organisaties als een levend, doelzoekend organisme dat in constante wisselwerking staat met zijn omgeving (Kuipers, 1989:7). Wanneer een organisatie zich kenmerkt door resultaatgerichtheid, integraliteit en complexiteit, kan inrichten volgens sociotechnische principes nuttig zijn (Roos, 2006;3). Vanuit de sociotechniek zijn er twee soorten benaderingen om te kijken naar organisaties. De eerste is vanuit een technisch systeem; hierbij draait het om instrumenten, strategieën, ontwerpen, technieken en procedures die worden ingezet om taken te volbrengen. De tweede is vanuit een sociaal systeem, waar juist de mensen en hun onderlinge verbanden centraal staan binnen de organisatie (Yeatts & Hyten, 1998). Deze laatste benadering sluit ook aan bij de definitie van Christis (1998), waar de sociotechniek wordt beschreven als een theorie over het organiseren van arbeid of werk. Wanneer de sociotechniek tegenover de klassieke organisatieprincipes wordt gezet, kan de volgende vergelijking worden gemaakt:

*Figuur 2.1.2.1 Vergelijking traditionele en sociotechnische principes*

| <b>Principes</b>            | <b>Traditioneel</b>   | <b>Sociotechniek</b>   |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Strategische context</b> | Efficiency<br>Massa productie   | Efficiency, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie, uniek   |
| <b>Structuur</b>            | Functionele structuur<br>Centralisatie<br>Staf-lijn structuur<br>Bevelen en beheersen<br>Verticaal organiseren<br>Complex | Procesgerichte structuur<br>Decentralisatie, participatie<br>Integraal management<br>Zelfsturing en coaching<br>Horizontaal organiseren<br>Simpel en transparant |
| <b>Systemen</b>             | Specificatie in detail  | Minimale specificatie  |

|                |   |  |
|----------------|---|--|
|                | Regels en procedures<br>Gebaseerd op controle<br>Technologie centraal           | Principes<br>Resultaat gedreven<br>Processen centraal  |
| <b>Mensen</b>  | Simpele taken<br>Vervreemding<br>Individu<br>Manager<br>Kostenpost              | Complexe taken<br>Betrokkenheid en leren<br>Team<br>Leider<br>Menselijk kapitaal                     |
| <b>Cultuur</b> | Macht<br>Risico mijdend<br>Taak centraal<br>Wantrouwen<br>Doen wat de baas zegt | Klant<br>Ondernemerschap<br>Mensen en resultaat centraal<br>Vertrouwen<br>Denken, doen en verbeteren |

(Roos, 2006:9)

In een ontwikkeling van een traditionele naar een op sociotechniek gebaseerde organisatie zijn de belangrijkste elementen het invoeren van minimale arbeidsdeling en zelfsturing of zelforganisatie. Zelforganisatie is daarmee een van de belangrijkste principes binnen de sociotechniek (Roos, 2006).

### **2.1.3 Wat is zelforganisatie?**

Zelforganisatie kan kort worden beschreven als een natuurlijk proces, waarbij in een chaotisch en complex systeem spontaan structuren ontstaan (Nieuworganiseren, 2010). Het ontstaan van spontane patronen wordt door Stacey (2005) ook wel 'stabiele instabiliteit' genoemd. Het veranderen van interne verhoudingen op basis van behoeftes, creëert dynamiek waardoor vernieuwing wordt gestimuleerd. Morgeson (2005) benadrukt dat zelforganisatie verwijst naar een vermindering van behoefte van hiërarchische aansturing en gecontroleerde vorm van leiderschap. Morgan (1986;97) stelt dat aan de basis van zelforganisatie het vermogen om zelf te organiseren en herorganiseren om zich aan te kunnen passen aan verschillende veranderingen.

### **Autopoiese**

Zelforganisatie kent meerdere betekenissen met een andere achtergrond en daarmee andere implicaties voor het onderzoek. Het is daarom van belang om stil te staan bij de begripsbepaling. Zoals hier boven beschreven wordt komt zelforganisatie voort vanuit de sociotechniek of sociocratie. Maar zelforganisatie kent ook een oorsprong vanuit de ecobiologie en cybernetica. Hierbij kan er gedacht worden aan de nu vrij populaire 'zwerm theorie' en de 'chaostheorie' die hun oorsprong hebben in de jaren '80. In deze theorieën wordt zelforganisatie gezien als het ontstaan van spontaan gedrag en patronen (zie ook definitiebepaling hierboven, Stacy 2005). Overal waar sprake is van menselijke

interactie is ook zelforganisatie aanwezig. De spontane zelfordening en het ontstaan van collectief gedrag wordt ook wel autopoiese genoemd, wat vergelijkbaar is met het begrip autonomie (De Leeuw, 1994). Hierbij is de veronderstelling dat een systeem haar eigen interpretatie geeft aan omgevingsimpulsen, wat tot gevolg heeft dat bepaalde maatregelen een ander of zelfs tegengesteld effect hebben op een organisatie of systeem. Deze vorm van zelforganisatie stelt de autonomie van een systeem centraal, waarbij de invloed van de omgeving wordt beperkt door eigen interpretaties en interacties (Van der Meer et al., 1992). In die zin wordt zelforganisatie vertaald als een meer autonoom systeem, het systeem kán zich uiteraard wel aanpassen, maar alleen wanneer dat vanuit de eigen overtuiging/autonomie ook zo gezien wordt.

In dit onderzoek zal echter de sociotechnische benadering van zelforganisatie worden gebruikt, waarbij zelforganisatie als begrip wordt gebruikt als een bewuste manier van anders organiseren. Deze benadering van zelforganisatie richt zich meer op 'organisational development' en komt als systemische benadering veel overeen met het contingency denken voor organiseren. Dit dus in tegenstelling tot de andere benadering van zelforganisatie als in autopoiese, waarbij er juist geen ruimte voor aanpassingsvermogen aan de omgeving omdat het uitgangspunt is dat het systeem uit zichzelf opereert, zonder rekening te houden met omgevingskenmerken (In't Veld et al, 1991). Zelforganisatie is in deze zin een andere bron voor een organisatieontwerp, als een alternatief voor de klassieke manier van sturing binnen organisaties.

Vanuit de sociotechniek worden er ontwerpprincipes voor zelforganisatie geboden voor organisaties die meer innovatief en flexibel willen zijn (Morgan, 1986;13), waarin professionals op manier worden aangestuurd om op een kwalitatief hoog niveau te kunnen werken (Roos, 2006:3). De vier fundamentele principes van zelforganisatie beschreven vanuit de sociotechniek doen een beroep op vier essentiële competenties die doorgaans in klassieke organisaties niet optimaal worden benut. Dit zijn de volgende principes:

*Figuur 2.1.3. Principes van zelforganisatie en noodzakelijke competenties*

| <b>Principes van zelforganisatie</b>  |   | <b>Noodzakelijke competenties</b> |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|
| Minimale arbeidsdeling                | → | Brede inzetbaarheid               |
| Vereiste variëteit                    | → | Inzicht in procesverloop          |
| Minimaal aantal criteria specificeren | → | Subtiel samenspel                 |

|                  |   |                             |
|------------------|---|-----------------------------|
| Dubbelslag leren | → | Een creatieve 'double look' |
|------------------|---|-----------------------------|

(Morgan (1986;99), Kuipers & Van Amelsvoort (1990;58))

### 2.1.3.1 Minimale arbeidsdeling

Het idee hierachter is dat alle kennis, ervaring en regelend vermogen wat nodig is om de productie te realiseren, is gebundeld binnen een werkgroep of een team. Minimale arbeidsdeling is berekend op de controle van variaties die ontstaan door onzekerheid, complexiteit en dynamiek (Kuipers, 1989;5). Doordat iedereen in het team beschikt over een zekere 'multigetalenteerdheid', kan er afhankelijk van de omgevingsfactoren steeds weer worden gehandeld naar de behoeften van dat moment. Dit betekent dat teamleden in principe meer functies kunnen vervullen dan dat ze op een bepaald moment doen, waardoor er ruimte ontstaat om als team mee te bewegen met wisselende eisen (Morgan, 1986:98). Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan uitvoerende, regulerende of innoverende functies. Hoe meer diversiteit en breder de inzetbaarheid, hoe meer er binnen het team zelf opgelost kan worden (Kuipers & Amelsvoort, 1990:60).

### 2.1.3.2 Vereiste variëteit

Dit principe stelt dat de interne diversiteit van het team minstens evenredig moet zijn aan de variëteit in de omgeving van de organisatie (Morgan, 1986:100). De teams moeten over de benodigde kennis en kunde beschikken die aansluiten bij deze variëteit. Zelforganisatie betekent namelijk dat de groep op zelfstandige wijze om moet kunnen gaan met verschillende bronnen van variatie in de werksituatie. Dit betekent dat een team als geheel veranderingen moet kunnen opvangen. De nieuwe functie-eisen, zoals hierboven beschreven vragen dan ook om een grotere scherpte op kleine onzekerheden en veranderingen.

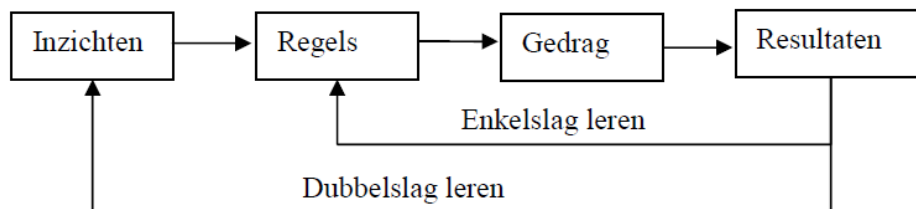
### 2.1.3.3 Minimaal aantal criteria specificeren

Een ander principe voor zelforganisatie is dat, in tegenstelling tot het bureaucratisch principe, zo min mogelijk wordt gespecificeerd. Om een optimale vorm van zelforganisatie te bereiken is zo veel mogelijk speelruimte namelijk noodzakelijk voor een groep om te kunnen inspelen op de ontwikkelingen, en daarmee zichzelf een passende vorm te vinden (Morgan, 1986:101). Er is veel afstemming nodig van teamleden onderling, waarbij begrippen horen als terugkoppeling, interactie en continuïteit (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990:58). Veel vastgelegde procedures en specificaties vertroebelen dit proces en biedt teamleden niet de nodige flexibiliteit om optimaal te kunnen functioneren.

#### 2.1.3.4. Dubbelslag leren

Bij het laatste principe van zelforganisatie draait het om een bepaalde manier van leren. Enkelslag leren houdt in dat men zich richt op 'verbeteren'. Resultaten worden direct terugvertaald naar de regels en procedures in het werkproces, in plaats van de voorliggende principes. Dubbelslag leren gaat nog een stap verder, dit richt zich op 'vernieuwen'. Morgan (1986:101) noemt dit 'Learning to learn'. Er wordt niet alleen gekeken naar een verbetering, maar vooral ook naar de achterliggende gedachten van de regels, het 'waarom' van bepaalde handelingen. In onderstaand figuur staat dit principe schematisch weergegeven:

*Figuur 2.1.3.4. Dubbelslag leren*



*(Wierdsma & Swieringa (2000))*

Binnen een team vraagt dit om bepaalde kwaliteiten. Enerzijds is er behoefte aan een grote betrokkenheid en toewijding, maar tegelijkertijd moet men ook in staat zijn om het eigen werkproces en de uitkomsten continu ter discussie te stellen en bij te stellen, om zich als team te kunnen blijven ontwikkelen (Kuipers, 1989). De openheid om feedback te geven en ontvangen is hiervan een voorbeeld. Dit principe vereist wel een stabiele cultuur wat betreft de normen en waarden. Een gemeenschappelijke cultuur biedt namelijk houvast in een soms wat onzeker proces van zelforganisatie (Morgan, 1986:102).

Een organisatie in ontwikkeling heeft er baat bij om vanuit zelforganisatieprincipes te werken. Een topdown implementatie van organisatieontwikkelingen werkt namelijk in weinig gevallen; op het moment dat het projectteam stopt met het sturen van de ontwikkeling, stoppen ook de goede ideeën (Groot, 2010;123). Dit kan dan ook een verklaring zijn waarom verandertrajecten, veelal topdown geïmplementeerd, in 70% van de gevallen op een mislukking uitlopen (Higgs & Rowland;2005).

## 2.2 Zelforganiserende teams

Nu er een beeld is ontstaan van wat zelforganisatie inhoudt, wordt de stap gemaakt naar teamniveau. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat een zelforganiserend team inhoudt en welke eisen er aan de teamleden gesteld moeten worden voor een effectieve zelforganisatie.

### 2.2.1 Wat is een zelforganiserend team?

Van Amelsvoort et al. (2003) beschrijft een zelforganiserend team als een groep van vaste medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan interne of externe klanten worden geleverd. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost zelf dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op leidinggevende of ondersteunende diensten. Wageman (1997) noemt het centrale principe van zelforganiserende teams het feit dat het team zelf, in tegenstelling tot het management, verantwoordelijkheid voor de eigen werkzaamheden neemt, de eigen prestaties monitort en waar nodig, de werkstrategie aanpast als de eisen van de omgeving vragen om een verandering. Om terug te komen op zelforganisatie in de zin van autopoeise; het gaat hier dus om meer dan alleen het vergroten van de autonomie in teams. Een zelforganiserende team is een alternatieve vorm van organiseren, om bewust effectieve organisaties te realiseren, waarbij het zelforganiserend vermogen centraal staat om zo optimaal gebruik te kunnen maken van talenten. Innovatief gedrag en organiseren op basis van vertrouwen staan hierbij centraal. Dat is dus breder dan enkel het 'verstrekken' van meer autonomie. Het ontwikkelen van het (persoonlijk) leiderschap speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen en bevorderen van zelforganisatie. Deze scriptie gaat in op dit vraagstuk, met deze begripsbepaling van zelforganisatie als uitgangspunt.

Een zelforganiserende werkgroep, of team, wordt door Herbst (1962) omschreven als 'de grootst mogelijke organisatorische eenheid die in staat is te opereren als *ongedeelde eenheid*, zonder *formele differentiatie* en met *intrinsieke coördinatie en controle*. Teams kunnen op deze manier de bouwstenen van de organisatie vormen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van menselijke capaciteiten op het gebied van:

- initiatief
- samenwerking
- creativiteit
- leervermogen.



Hiermee worden voorwaarden geschept voor flexibiliteit, innovatievermogen, kwaliteit van de arbeid en productkwaliteit (Kuipers, 1989:5). Dit kunnen belangrijke voorwaarden zijn voor het functioneren van organisaties die gekenmerkt worden door complexere en dynamische omgevingen. Ook de door Groot (2010) genoemde medewerker Capaciteiten zijn uiteraard van belang op teamniveau.

### **2.2.2 Waarom zelforganiserende teams?**

Organisaties kiezen steeds vaker voor het inzetten van zelforganiserende teams omdat ze flexibeler willen kunnen inspelen op de omgeving en besluitvorming meer naar voren in de organisatie te halen, maar bijvoorbeeld ook om meer aanspraak te kunnen doen op het intellectueel vermogen van de medewerkers (Wageman, 1997). Ook Kuipers en Stoker (2009) erkennen dat de ontwikkeling van zelforganiserende teams een positieve bijdrage hebben op de performance en werknemerstevredenheid. Volgens Visser & Bunjes (1995) wordt met de invoering van zelforganiserende teams twee hoofddoelen nagestreefd. Ten eerste kan de *kwaliteit* van de organisatie verbeteren door het verhogen van de productiviteit van de werknemers, het terugdringen van kosten en van het ziekteverzuim en het verhogen van de flexibiliteit. Daarnaast kan de kwaliteit van het werk ook worden verbeterd, door de verrijking en verbreding van de taken en werkomstandigheden. Ook zou het werken in zelforganiserende teams leiden tot een gevoel van meer *perspectief* in het werk, een meer zinvolle bijdrage te kunnen leveren en tenslotte ook een grotere betrokkenheid. De werknemer van tegenwoordig heeft namelijk behoefte aan werken in teamverband waarbij aandacht is voor sociaal contact en overleggen. Bovendien is een team een beter middel om *complexe taken* aan te pakken dan een individueel medewerker (zie ook figuur 2.1.3.). Ook is een team minder kwetsbaar dan een individu omdat taken gerouleerd kunnen worden en er bij uitval geen stilstand kan ontstaan (Visser & Bunjes, 1995). De voordelen van zelforganiserende teams zijn dus:

- Het vergroten van de bedrijfsprestaties doordat degenen die het dichtst bij de 'klant' staan, de besluiten nemen en daarmee snel kunnen inspelen op de eisen van die partij.
- Het vergroten van de organisatiecapaciteit om te leren en aan te passen, omdat zelforganiserende teams de mogelijkheid hebben om zelf te experimenteren met werkmethoden en de strategieën heel specifiek kunnen aanpassen afhankelijk van de taak.
- Het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers, doordat medewerkers eigenaar worden van belangrijke organisatorische beslissingen (Wageman, 1997).

Deze voordelen zijn meer dan ooit van belang om publieke organisaties die de komende jaren te kampen krijgen met enerzijds de grote uitstroom van werknemers, maar ook de gevolgen van de economische crisis die hun sporen nog meer gaan nalaten. Het is daarom van belang dat deze, soms 'logge' organisaties met deze nieuwe turbulentie en onzekerheid om kunnen omgaan, door de flexibiliteit en het verandervermogen te vergroten (Parry & Proctor-Thomson, 2010).

### **2.2.3 Principes en eisen voor zelforganiserende teams**

Over het ontwerpen en de principes van zelforganiserende teams is veel geschreven, daarom zal hier onderscheid gemaakt worden tussen de vorm en inhoud. De vormprincipes hebben betrekking op de voorwaarden rondom het team, om überhaupt tot een zelforganiserend team te kunnen komen. Het tweede deel gaat meer over de eisen die deze principes stellen aan de medewerkers in het team, zij zullen immers op een andere manier gaan werken, wat ook om andere capaciteiten vraagt.

#### **2.2.3.1. Vormprincipes**

Het leidend principe binnen zelforganiserende teams is de minimale arbeidsdeling. Een team zou idealiter uit 8 tot 12 personen moeten bestaan. Dit is groot genoeg om hele, ongedeelde taken aan toe te bedelen, en tegelijkertijd klein genoeg om de interne organisatie 'organisch', via wederzijdse afstemming te regelen (Kuipers, 1989). Kuipers (1989) definieert ook nog een aantal criteria voor de structuur waarbinnen zelforganisatie in teams gerealiseerd kan worden. Deze vormen overigens een indicatie, de precieze invulling hangt af van de situatie. Wat hiermee wordt aangetoond is dat wanneer een organisatie de keuze maakt om vanuit zelforganiserende teams te werken, dit grote gevolgen zal hebben voor de inrichting van de organisatie:

- Taakgrenzen moeten duidelijk gedefinieerd worden (duidelijke kaders)
- Het team moet eigen productie-, informatie-, besturings- en beheersingsmiddelen ter beschikking hebben
- Het team moet groot genoeg zijn om een voldoende scala aan functies voor de groepstaak te hebben en tegelijkertijd klein genoeg zijn zodat wederzijdse afstemming en persoonlijk contact mogelijk is
- Er moet ruimte, bevoegdheid, informatie en feedback zijn voor het team om het werk en problemen te regelen en de eigen strategie ter discussie te stellen.

- Interne individuele status en beloning moet worden gekoppeld aan de breedte van de inzetbaarheid
- Er mogen geen grote statusverschillen zijn zodat de interne mobiliteit niet wordt geschaad.

Naast deze ‘harde’ criteria voor de organisatiestructuur zijn er ook een aantal criteria voor de organisatiecultuur. Zelfvertrouwen, initiatief en ‘spirit’ op alle niveaus moeten centraal staan binnen de cultuur. De leiderschapskwaliteiten die hierbij horen zijn vooral te vinden binnen het transformationeel leiderschap (zie ook hoofdstuk 2.2.1). Ook het hebben van heldere doelen is een voorwaarde voor zelforganisatie, zonder heldere kaders is het immers moeilijk om de nieuwe ruimte te benutten. Ook vertrouwen is een belangrijk aspect voor zelforganisaties. Medewerkers moeten vertrouwen krijgen in het eigen vermogen, maar ook in de leidinggevende en collega’s om van de ruimte gebruik te maken en te kunnen leren. Zelforganisatie valt of staat ook met goede samenwerking (Kengen & Jagtman, 2010). Een goede samenwerking houdt o.a. in dat medewerkers elkaar kunnen aanspreken. Feedback kunnen geven en ontvangen is daarmee een belangrijk aspect binnen zelforganisatie, ook wanneer men denkt aan het principe van ‘dubbelslag leren’.

### 2.2.3.2. Teamcompetenties

De vier principes voor zelforganisatie zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.3. kunnen vertaald worden naar teamniveau, waardoor er een blik op de vereiste competenties kan worden geworpen. Vanuit elk principe wordt er namelijk beroep gedaan op bepaalde kwaliteiten van de teamleden. Deze kwaliteiten staan ook al kort benoemd in tabel 2.1.3., maar zullen hier uitgebreider op teamniveau worden besproken.

*Figuur 2.2.3.2. Principes van zelforganisatie en noodzakelijke competenties*

| <b>Principes van zelforganisatie</b>  |   | <b>Noodzakelijke competenties</b> |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|
| Minimale arbeidsdeling                | → | Brede inzetbaarheid               |
| Vereiste variëteit                    | → | Inzicht in procesverloop          |
| Minimaal aantal criteria specificeren | → | Subtiel samenspel                 |
| Dubbelslag leren                      | → | Een creatieve ‘double look’       |

*(Morgan (1986), Kuipers & Van Amelsvoort (1990;58))*

### *1. Brede inzetbaarheid (minimale arbeidsdelingprincipe)*

Het principe van minimale arbeidsdeling vraagt van de medewerkers veel ontwikkeling op de uitvoerende en regulerende vaardigheden. Het moet lonend zijn voor het hele team om collectief te leren en de vaardigheden op peil te houden en te vergroten. Ook wordt het hebben van een individueel loopbaanperspectief waarin de bereidheid tot ontwikkeling (taakbekwaamheid en inter-persoonlijke vaardigheden) expliciet wordt benoemd als belangrijk genoemd door Kuipers (1989). Door breed inzetbaar te zijn, wordt er bijgedragen aan de teamcapaciteiten en zijn ze als collectief in staat om snel te kunnen reageren op ontwikkelingen.

### *2. Inzicht in procesverloop (vereiste variëteit)*

De kwaliteiten die bij dit principe horen zijn vooral gericht op het benutten van ervaringen om complexe situaties snel te kunnen analyseren en te beoordelen. Het constant ontwikkelen van gedachtepatronen staat hierbij centraal (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Om dit te kunnen realiseren is de mogelijkheid en de noodzaak tot het breed oriënteren en op meerdere vlakken ervaringen op te doen. In klassieke organisatievormen wordt deze ontwikkeling belemmerd, doordat de arbeidsdeling het zicht op het geheel wegneemt. Het belang van minimale arbeidsdeling speelt dus weer een belangrijke rol binnen de zelforganisatieprincipes. [Van elkaar leren, meekijken, intervisie, cursussen, training, elkaar bevragen, feedback vragen en geven]. Ook het direct contact hebben met de omgeving en een vertaalslag hiervan naar het team kunnen maken is van groot belang (Morgan, 1986:101).

### *3. Subtiel samenspel (minimale criteria)*

Samenwerking binnen teams kan heel vaak goed gaan, maar er is ook een risico voor het ontstaan van conflictpatronen. De structuur van de groep is hierbij bepalend voor de onderlinge verhoudingen. Een constructieve samenwerking kan worden gestimuleerd door het koppelen van de beloning aan het groepsproduct en wanneer samenwerking het werk voor iedereen 'verlicht', waardoor het werkproces soepel en conflictvrij verloopt. Hierbij is het uiteraard van belang dat de werkstructuur is ingericht qua ruimte en middelen om samenwerking te stimuleren en verschillende manieren van deze samenwerking te verkennen (Morgan, 1986:101)

### *4. Creatieve 'double look' (dubbelslag leren)*

Deze laatste eis aan een team om zelforganisatie te bewerkstelligen is de meest moeilijke kwaliteit die wordt gevraagd. In dynamische situaties moeten strategieën en werkwijzen

constant worden aangepast. Voor teams is het echter tegennatuurlijk om de eigen aanpak constant te toetsen en aan te passen. Deze groepsnorm kan daardoor een rem vormen voor de nodige ontwikkeling of innovatie. Om een constructieve werk- en denkwijze binnen een team te creëren, zijn de volgende punten van belang. Er moet gebruik kunnen worden gemaakt van informatiesystemen die het team kunnen voeden met de juiste gegevens die nodig zijn voor het eventueel aanpassen van de strategie en er moet ruimte zijn voor experimenteren. Wanneer dit gedrag wordt beloond, wordt leren en innoveren gestimuleerd. Het management dient een organisatiecultuur te creëren waarin leren en innoveren in de kernwaarden is vervlochten en waar er ruimte is om van fouten te leren. Deze vier kwaliteiten hoeven overigens niet bij iedereen in dezelfde mate aanwezig te zijn. Het sterke van een team is juist dat ervaren medewerkers naast onervaren functioneren en van elkaar leren. Ook mag er verschil zijn in ambitieniveau en persoonlijke capaciteiten.

### **Randvoorwaarden**

Volgens Wesdorp (2010) zijn er drie randvoorwaarden waaraan een individu moet voldoen om zelforganiserend te kunnen werken. Dit kan uiteraard ook worden doorgetrokken naar teamniveau, het gaat immers om individuele medewerkers die samen een team worden. De eerste is dat er *de mogelijkheid en ruimte* is om zelforganiserend te kunnen zijn. Dit houdt in dat de leidinggevende het team in staat stelt om zelf het werk te sturen. Er is zogenaamde ‘regelruimte’ nodig. De tweede randvoorwaarde is dat de medewerkers de vaardigheden hebben om op een dergelijke manier te werken, ook wel *zelforganiserend vermogen* genoemd. Ook horen hier begrippen bij als zelfregulatie vaardigheid, zelfcontrole en vooral ook zelfvertrouwen in het eigen vermogen. Tenslotte is *motivatie* om zelforganiserend te werken ook nog een belangrijke voorwaarde. Juist omdat er veel meer wordt verwacht dan het uitvoeren van taken, is het belangrijk dat medewerkers gemotiveerd zijn om op deze manier van werken aan de slag te gaan. Om die ruimte te kunnen benutten, noemt Groot (2010:127) een aantal belangrijke competenties, in tegenstelling tot enkel de klassieke uitvoeringstaak. Medewerkercompetenties die centraal staan zijn:

- verantwoordelijkheid (voor eigen leren en presteren)
- zelfstandigheid
- initiatief en risico durven nemen
- kansen creëren en benutten
- samenwerken en communiceren

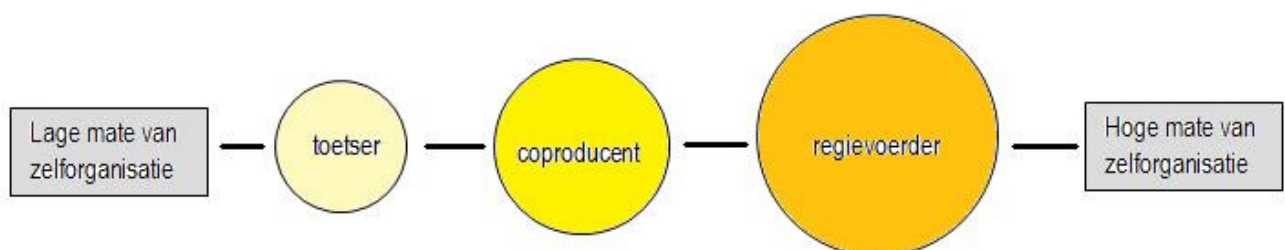
De aanwezigheid van deze competenties binnen een team is dan ook een voorwaarde om volgens zelforganisatieprincipes te werken. In het volgende hoofdstuk wordt het teamaspect van zelforganisatie uitgebreider besproken.

#### **2.2.4 Ontwikkeling naar een zelforganiserend team**

Leren en ontwikkelen blijkt een terugkerend thema binnen zelforganisatie<sup>1</sup>. Volgens Roos (2006) zijn er vier dimensies die horen bij deze vorm van teamontwikkeling. Dit zijn: *uitvoeren*; het vergroten van de procesbeheersing en inzetbaarheid, *Organiseren*; vergroten van het regelvermogen door coördinatie en het samenvoegen van regeltaken, *Samenwerken*; verbeteren van onderling contact, besluitvormings- en overlegtechnieken ontwikkelen, en *Ondernemen*; vergroten van de prestatiegerichtheid, door kritisch naar het eigen werkproces te kunnen kijken (Wageman, 2001). Voor de effectiviteit van het team is het belangrijk dat een team zich op alle dimensies ontwikkelt. Ook Kuipers & Stoker (2009) stellen dat er meerdere processen zijn waarop een team zich tegelijkertijd kan ontwikkelen. Dit in tegenstelling tot het fasemodel, dat stelt dat er alleen een lineair groeiverband is.

Volgens Wesdorp (2010) zijn er drie verschillende vormen van teams in ontwikkeling naar zelforganisatie. De eerste gaat over het vormen van het team vanuit verschillende individuen, die op dat moment nog weinig binding met elkaar hebben. In de 2<sup>e</sup> vorm is het onderling contact sterker en kan worden gefocust op zelfstandige coördinatie en uitvoering. Het team is hier al een echte groep. De derde en meest volledige vorm draait vooral om het versterken van de samenwerking en het verbeteren van de werkprocessen.

*Figuur 2.2.4. Verschillende vormen van zelforganisatie*



*(Wesdorp et al., 2010)*

<sup>1</sup> Ontwikkeling binnen de definitie van zelforganisatie in dit onderzoek. Zelforganisatie als begrip vanuit de cybernetica zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.3. behoeft geen ontwikkeling, aangezien dit altijd aanwezig is in een systeem. De hier aangehouden definitie van zelforganisatie (als andere manier van werken) kan wel degelijk worden ontwikkelend of gestimuleerd in teams.

Een team dat vanuit de traditionele manier van werken, een ontwikkeling wil of moet gaan doormaken naar een zelforganiserend team, is dit uiteraard niet van de een op de andere dag. Het team moet een ontwikkeling doormaken, vergelijkbaar met de verschillende vormen volgens Wedorp (2010). Deze vormen zouden namelijk ook gezien kunnen worden als elkaar opvolgende fasen, maar zoals het onderzoek van Kuipers & Stoker (2009) aangeeft, is er weinig empirisch bewijs voor het feit dat teams allemaal een lineaire ontwikkeling doorlopen. Er wordt in dit onderzoek dan ook bewust gekozen om 'vormen' te noemen, in plaats van 'fasen', omdat dit zou suggereren dat een team een fase in zijn geheel doorloopt, voordat het aan een andere fase begint. De teamontwikkeling naar zelforganisatie kan namelijk op verschillende dimensies (Roos, 2010) zitten, waardoor een team kenmerken van verschillende vormen kan vertonen.

De drie vormen geven aan wat de rol is die de medewerkers in een team aannemen. In een team met een lage mate van zelforganisatie, hebben de medewerkers de rol van de 'toetsers', het zelforganiserend vermogen is hierbij nog minimaal. Het team is nog niet in staat om het voortouw te kunnen nemen. Dit betekent dat de leidinggevende nog grotendeels de voorstellen maakt voor de werkkuitvoering. Het team toetst de voorstellen aan de hand van hun wensen en verwachtingen (Wedorp et al., 2010). De regie ligt hierbij dus nog in de handen van de leidinggevende.

Wanneer het team wat verder is in het proces doordat de inzetbaarheid en onderlinge samenwerking is toegenomen en het team dus meer autonomie aankan, is er vaak sprake van meer gedeelde verantwoordelijkheid tussen de medewerkers en de leidinggevende. Dit betekent dat het team co-producent is van de leidinggevende, bijvoorbeeld met betrekking tot de besluiten die worden genomen en het inbrengen van nieuwe initiatieven. Het team is hierbij gemotiveerd om zelf aan de slag te gaan, maar heeft bijvoorbeeld plannen die niet volledig haalbaar zijn, of komen nog niet goed tot actie vanuit de ideeën die ze hebben (Wedorp et al., 2010). De leidinggevende moet hier nog duidelijk de kaders van het handelen benadrukken en heeft een meer sturende rol.

Wanneer het team zover is dat er een hoge mate van zelforganisatie aanwezig is, kan het team worden gezien als regievoerder. Het team is dan zelf in staat om binnen de gestelde grenzen de ruimte in te vullen voor hun eigen werkpraktijk. De rol van de leidinggevend is hier juist toetsend en coachend.

Belangrijk is wel om op te merken dat de drie vormen niet voor elk team even reëel zullen zijn. De mate en daarmee de vorm van zelforganisatie is van veel factoren afhankelijk, zoals ook al wordt gesteld in hoofdstuk 2.2.3. Elke organisatie is anders en

kan zich daarmee een andere mate van vrijheden en ruimte om te leren en experimenteren veroorloven. Brijder is een semipublieke instelling die zorg levert en is daardoor gebonden aan regels, procedures en protocollen om een minimaal kwaliteitsniveau te kunnen waarborgen. De vorm van zelforganisatie heeft in dit geval dan ook vooral te maken met het gebied waarop de organisatie de 'regie' terug wil geven aan de medewerker. Zoals in hoofdstuk 1.2.3. al wordt verteld, betreft het bij Brijder vooral de 'hoe' vraag die de ruimte in de werkuitvoering biedt. De 'wat' vraag is al vorm gegeven door middel van de pijlers die het kader vormen voor de organisatie.

### **2.2.5 De valkuilen**

Naast voordelen, zijn er ook een aantal redenen waarom het invoeren van zelforganiserende teams vaak helaas niet het gewenste effect hebben. Zo leidde het invoeren van zelforganiserende teams vaak tot slechte resultaten, individualistisch gedrag en het ontwijken van besluitvorming waardoor samenwerking binnen het team niet tot stand kwam (Wageman, 2001). Wageman (1997) noemt hier een aantal oorzaken voor. Vaak is het niet makkelijk oude patronen los te laten. Om als team van de een op de andere dag de besluitvorming over te nemen van de manager, is een tegennatuurlijke reactie op iets wat al jarenlang bij de manager behoort. Vaak is een team dan niet in staat hier voortgang in te maken, terwijl de manager machteloos toekijkt. Ook blijven veel teams op de oude manier samenwerken. In plaats van verregaande samenwerking en minimale arbeidsdeling, verdelen teamleden alsnog het werk en doen elk hun eigen taak, waarbij elke collectieve moeite om de werkstrategieën te beoordelen, waar nodig aan te passen en problemen op te lossen, uitblijft. Deze problemen zijn vooral te verklaren door de lange historie als hiërarchische organisatie, waarbij er vooral naar individuele prestaties wordt gekeken om succes te bepalen. Dit van een ander laten afhangen, is dan een erg grote stap. Vaak hebben managers niet de mogelijkheid of zelfs motivatie om in een team de juiste voorwaarden te creëren, bovendien is er vanuit de teamleden zelf ook dikwijls weerstand met betrekking tot zelforganisatie (Wageman, 2001). Voor managers kan het namelijk een tijd- en geldroevende klus zijn, waar veel aandacht naartoe moet, die soms beter te besteden is aan het oplossen van korte termijn issues, waardoor de nodige lange adem uitblijft. Het is daarom van belang dat wordt onderzocht hoe deze ontwikkeling vanuit teammanagers gewaarborgd kan worden, zodat teams wel succesvol zelforganiserend kunnen werken (Wageman, 1997). Daarom wordt in het volgend hoofdstuk ingegaan op de leiderschapsvorm binnen een zelforganiserend team, vooral vanuit de nieuwe rol voor de teammanager, maar ook vanuit de teamleden zelf.



## 2.2.6 Concluderend

Nu diverse theorieën over zelforganisatie zijn belicht, zal dit hoofdstuk worden afgesloten met een korte conclusie. In voorgaande paragrafen zijn vele theorieën over zelforganisatie voorbij gekomen. Twee theorieën zijn uiteindelijk leidend geweest in het vormgeven van het begrip zelforganisatie in dit onderzoek. Dit zijn de vier basisprincipes van zelforganisatie van Morgan (1986) en Kuipers & Van Amelsvoort (1990) en de verschillende vormen van zelforganisatie van Westdorp (2010). In onderstaand schema wordt duidelijk dat de vier principes van Morgan te verbinden zijn aan de verschillende vormen van zelforganisatie zoals Westdorp ze beschrijft. Iedere vorm heeft namelijk zijn eigen kenmerken en ligt de nadruk daardoor op een of twee van de vier principes van zelforganisatie.

Figuur 2.2.6.-1 De vormen en principes van zelforganiserende teams

| Vorm Zelforganisatie | Teamkenmerken   | Principe Zelforganisatie  | Leiderschapskenmerk   |
|----------------------|---|---|---|
| <b>Toetsers</b>      | Zeer individueel<br>Gebrek aan onderlinge binding<br>Kan nog niet het voortouw nemen<br>Minimaal zelforganiserend vermogen<br>Toetst voorstellen op basis van eigen verwachtingen en wensen<br>Focus op creëren van team              | 1. Minimaal aantal criteria specificeren<br>> <i>Subtiel samenspel</i>  | Leidinggevende heeft de regie sterk in handen.<br><br><b>'Leider'</b>                                       |
| <b>Coproductent</b>  | Onderlinge groepsband<br>Gedeelde verantwoordelijkheid<br>Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering<br>Vooral inbreng ideeën<br>Gemiddeld zelforganiserend vermogen<br>Focus op zelfstandige coördinatie werkzaamheden | 2. Minimale arbeidsdeling<br>> <i>Brede inzetbaarheid</i><br><br>3. Vereiste variëteit<br>> <i>Inzicht in procesverloop</i> | Leidinggevende deelt verantwoordelijkheid, geeft kaders aan en stuurt het team bij.<br><br><b>'Manager'</b> |
| <b>Regievoerder</b>  | Sterk team<br>Kan zelf de werkpraktijk invullen<br>Zeer zelforganiserend<br>Focus op versterken samenwerking en verbeteren werkprocessen  | 4. Dubbelslag leren<br>> <i>Een creatieve double-look</i>   | Leidinggevende vooral toetsende en coachende rol.<br><br><b>'Coach'</b>                                     |

(Westdorp et al., 2010, Morgan, 1986)

De samenhang tussen deze theorieën is te zien wanneer naar de focus van de vormen van zelforganisatie wordt gekeken. De ‘toetsende’ vorm richt zich vooral op de basis; het creëren van een team. Het principe dat hier aan gekoppeld kan worden is het ‘minimaal aantal criteria specificeren’, met de noodzakelijke teamcompetentie ‘subtiel samenspel’. Dit is namelijk essentieel om überhaupt tot het creëren van een team te komen. Bij de vorm van de ‘coproducent’ ligt de focus op de zelfstandige coördinatie van de werkzaamheden. Door minimale arbeidsdeling, brede inzetbaarheid en de vereiste variëteit met inzicht in het procesverloop kan dit worden gerealiseerd. Tenslotte ligt de focus van de derde vorm van zelforganisatie, de ‘regievoerder’ op het versterken van de samenwerking en het verbeteren van de werkprocessen. Om dit als team te kunnen doen is het noodzakelijk dat het team beschikt over het laatste principe, dubbelslag leren en het hebben van een creatieve ‘double look’.

Naast deze twee hoofdtheorieën zijn er ook veel andere kenmerken van zelforganisatie genoemd. Deze zijn in onderstaand schema samengevat. De ‘structuur’ en ‘cultuur’ vormprincipes in de linkerkolom vormen de basis voor de opbouw van een zelforganiserend team. In de rechterkolom staan de competenties waar een team idealiter over zou moeten beschikken om zelforganiserend te werken.

*Figuur 2.2.6.-2 Vormprincipes en teamcompetenties voor zelforganisatie*

| Vormprincipes:  | Teamcompetenties:  |
|---|--|
| <p><u>Structuur:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minimale arbeidsdeling</li> <li>○ Duidelijke kaders</li> <li>○ Tussen de 8 en 12 personen</li> <li>○ Eigen middelen</li> <li>○ Ruimte, bevoegdheid en informatie om zelf problemen op te lossen</li> <li>○ Geen statusverschillen</li> </ul> <p>(Kuipers, 1989)</p> <p><u>Cultuur:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Onderling vertrouwen</li> <li>○ Doelen communiceren</li> <li>○ Goede samenwerking</li> <li>○ Zelfvertrouwen</li> <li>○ Feedback kunnen geven en ontvangen</li> </ul> <p>(Kuipers, 1989, Kengen &amp; Jagtman, 2010)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ verantwoordelijkheid (voor eigen leren en presteren)</li> <li>○ zelfstandigheid</li> <li>○ initiatief nemen</li> <li>○ kansen creëren en benutten</li> <li>○ samenwerken</li> <li>○ communiceren</li> </ul> <p>(Groot, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brede inzetbaarheid</li> <li>○ Inzicht in procesverloop</li> <li>○ Subtiel samenspel</li> <li>○ Creatieve ‘dubbellook’</li> </ul> <p>(Morgan, 1986)</p> |

Deze twee tabellen vormen de bril waarmee er naar de teams in dit onderzoek wordt gekeken.

## 2.3 Leiderschap

Nu het principe van zelforganisatie is beschreven en de gevolgen voor de rol en positie van de teammanager duidelijk zijn, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de rol die leiderschap hierbij speelt. Eerst wordt er stilgestaan bij de veranderende rol van de teammanager. Vervolgens wordt er een link gelegd met het vorige hoofdstuk en wordt bekeken wat een team vraagt van een teammanager in de verschillende fasen (vormen??) van zelforganisatie. Tenslotte worden vier leiderschapstheorieën besproken die hierbij kunnen ondersteunen.

### 2.3.1. De rol van de teammanager

Uit hoofdstuk 2.1. blijkt dat de managementfunctie een andere vorm moet aannemen wanneer teams zelforganiserend worden. Op het eerste gezicht is het bijna paradoxaal om het over de rol van een leider te hebben binnen een zelforganiserend team, toch blijkt uit onderzoek dat zelforganiserende teams een leider nodig hebben. Bovendien is deze leiderschapsrol uniek ten opzichte van een traditionele leiderschapsrol (Druskat & Wheeler, 2003). Morgeson (2005) noemt drie redenen waarom er behoefte is aan een leider binnen een zelforganiserend team. Wanneer er gewerkt gaat worden met zelforganiserende teams, gebeurt het zelden dat het team een volledige beslissingsbevoegdheid krijgt, er blijven immers zaken die centraal geregeld moeten worden. Te denken valt bijvoorbeeld aan HR zaken of strategische beslissingen over de richting van de organisatie. Een dergelijk team zal daarom nog vaak terugvallen op de teammanager voor een aantal zaken. Ook zijn er taken die typisch behoren tot een teammanager, zoals het motiveren en stimuleren van het team, het managen van de kaders en taken en het afhandelen of coördineren van onverwachte problemen. De teammanager staat namelijk wat verder van het team af, waardoor deze beter in staat is om het team en de omgeving te monitoren. Bovendien speelt de teammanager een belangrijke rol in de ontwikkeling en groei van een team. De traditionele rol moet worden losgelaten en er moet een meer *faciliterende* rol worden ingenomen, zodat het team ook daadwerkelijk zelforganiserend kan zijn. Hierbij past bijvoorbeeld de rol van een mentor, gericht op de individuele ontwikkeling en leren. Ook het *leren en ontwikkelen* van het team als geheel is een belangrijk aspect binnen het leidinggeven. Hierbij is aandacht voor de samenwerking belangrijk, maar bijvoorbeeld ook dat er van fouten geleerd kan worden. *Feedback* kunnen geven en ontvangen speelt daarin ook een belangrijke rol. En wanneer het goed gaat, kunnen stilstaan bij de vraag waarom het zo goed gaat en hoe er elders in de organisatie daarvan geleerd kan worden. Ook het opbouwen van *zelfvertrouwen* is een belangrijke taak voor de leidinggevende (Kengen & Jagtman, 2010). In plaats van dat het team met de armen over elkaar gaat zitten als iets

niet werkt, moeten ze het vertrouwen en vermogen krijgen het zelf te kunnen en mogen oplossen. Wanneer een leidinggevende in zijn 'oude' patroon zit en een grote controle behoudt over de taken en uitvoering daarvan, zijn de mogelijkheden om te leren beperkt. Medewerkers moeten verantwoordelijkheidsgevoel krijgen voor datgene waar zij als team aan werken. Het paradoxale aan zelforganisatie is dus dat leiderschap wel degelijk een essentieel onderdeel is.

Volgens Van Amelsvoort et al. (2003) zijn er binnen zelforganisatie drie rollen voor de leidinggevende te herkennen. De rol van *leider*, waarmee mensen in beweging worden gebracht, de rol van *manager*, waarbij het draait om beheersing en kaders stellen en de rol van *coach*, waarbij het leren van het individu en team centraal staat. Deze drie rollen zijn ook te verbinden aan de verschillende vormen waarin een team zich kan bevinden in de ontwikkeling naar zelforganisatie.

Organisaties in ontwikkeling staan vaak onder grote druk van buitenaf. De taak van de (team)manager is om in dat geval juist vertrouwen te hebben in hun eigen aanpak en vooral die van het team. Hierbij is het laten gaan van lokale interacties en daarmee ruimte creëren voor nieuwe ontwikkelingen en ideeën van belang (Groot, 2010:126). Hierbij is het wel belangrijk om te beseffen dat dit ruimte creëren in de breedste zin is. Het creëren van meer ruimte betekent niet dat de teammanager alles 'los' moet laten. Er zijn namelijk wel degelijk wel kaders nodig en duidelijkheid, over wat wel en niet bij de nieuwe taakbevoegdheid van het team hoort. Managers zijn immers nog steeds verantwoordelijk, maar krijgen andere kerntaken. De belangrijkste taken zijn: coachen, faciliteren en stimuleren, met name op het '*gebruiken van de beschikbare bewegingsruimte*', zoals ook Van Amelsvoort (2003) stelt met zijn 3 rollen voor leidinggevendenden. De meer traditionele taken zoals het denken en beslissen komen hiermee in handen van de medewerker of het team. Daarbij krijgen ze ook de verantwoordelijkheid om de nieuwe ruimte in te vullen. Het managen is dus veel meer gericht op het losmaken en ontwikkelen van het potentieel bij de medewerkers, zodat ze hun kennis en kunde zo efficiënt mogelijk kunnen inzetten in het team. Hierbij is het ook van belang dat er niet alleen wordt gekeken naar de potentie op individueel niveau, maar juist ook naar het team als geheel. Het proces van teamontwikkeling zal dus ook veel aandacht van de manager moeten krijgen.

### **2.3.2. Verschillende leiderschapstheorieën**

Vorig hoofdstuk is duidelijk geworden dat de klassieke managementbenaderingen niet effectief zijn om zelforganiserende teams aan te sturen. Los van het feit dat deze taken niet effectief zijn voor een zelforganiserend team, beweert Kotter (1996) dat slechts 10-30% van succesvolle veranderingen te wijden is aan 'management', tegenover 70-90% aan leiderschap. Geconcludeerd kan worden dat het pakken van leiderschap door de teammanager erg belangrijk is voor het slagen van zelforganiserende teams. De ontwikkeling die leiderschap doormaakt, van het beheersen van informatie en kennis, tot het creëren en delen van kennis met het gehele team of zelfs organisatie (Politis, 2002), sluit aan bij de leiderschapsbehoefte van zelforganiserende teams. Hieronder volgt een overzicht van een aantal leiderschapstheorieën, die elk op hun eigen manier te verbinden zijn met het leiderschap binnen zelforganiserende teams.

#### **2.3.2.1 Transformationeel leiderschap**

Zoals hierboven al is aangegeven, is het ontwikkelen van de medewerker capaciteit in een omgeving waar kennisdeling mogelijk wordt gemaakt en gestimuleerd, een grote uitdaging voor veel leiders (Kouzes & Posner, 1993). Transformationeel leiderschap richt zich op leiderschapsgedrag dat tot doel heeft om volgers te transformeren en te inspireren om boven verwachting te presteren met het oog op het belang van de organisatie (Avolio et al., 2009). Burns (1978) beschrijft dit 'proces' als volgt: Leiders en volgers trekken elkaar naar een hoger niveau van moraal en motivatie. Transformationele leiders willen het bewustzijn van de volgers/teamleden verhogen door ze proberen aan te spreken op hogere doelen dan alleen de werktaak, zoals vrijheid, gerechtigheid, gelijkheid etc. (Politis, 2002). Dit overigens in grote tegenstelling tot transactioneel leiderschap, waar het draait om de ruilrelatie tussen leider en volger. Transformationeel leiderschap gaat om drie leiderschapsaspecten (Hater & Bass, 1988):

- *Attributed charisma*: de leider kan snel aanvoelen wat belangrijk is voor een individu (of groep), maakt trots, vertrouwen en respect los bij zijn volgers en kan een missie overbrengen.
- *Individual consideration*: De leider is in staat taken te delegeren om op deze manier de ontwikkeling van de medewerkers te bevorderen, coacht en onderwijst en behandelt ieder als een individu met eigen behoeftes.
- *Intellectual stimulation*: De leider stimuleert om te innoveren en op nieuwe manieren te denken en te werken. Nadruk ligt op probleemoplossend vermogen en na te denken voor en over het handelen.

- Andere auteurs voegen nog een vierde dimensie toe, namelijk '*Idealized Influence*' (geïdealiseerde invloed), dat vooral gericht is op het hebben van een charismatische visie waarmee andere geïnspireerd worden om de leider te volgen.

Naast deze vrij idealistische kenmerken, heeft een transformationeel leider ook een faciliterende kant, namelijk het samenstellen van een juiste mix van talenten om elkaar verder te brengen (Politis, 2002). Dit kenmerk sluit goed aan bij de principes van Morgan (1986) over minimale arbeidsdeling en de nodige vereiste variëteit in een team. Ook wordt transformationeel leiderschap veelvuldig genoemd als effectieve stijl voor het realiseren van veranderingen, ook vanwege het positieve effect op het commitment van de medewerkers (Albrecht, 2005).

Deze theorie kent ook nog een variant die meer gericht is op een team; het 'collective transformational leadership'. Vanwege het toenemend belang van teams in organisaties krijgt deze stroming steeds meer aandacht. Uit teamliteratuur wordt duidelijk dat transformationeel leiderschap een belangrijk aspect is binnen de context van dat wat de mogelijkheden van een teamlid beïnvloed om beter te kunnen samenwerken (Pearce & Conger, 2008). Wanneer transformationeel leiderschap echter binnen het team als geheel plaatsvindt, zullen dezelfde vier leiderschapskenmerken zoals hierboven beschreven ook aanwezig zijn, alleen zal de relatie meer op het team gericht zijn, in plaats van leider-volger gebaseerd. Collectief transformationeel leiderschap beschouwt leiderschap dan ook als een collectief proces, waarbij het team elkaar beïnvloed, inspireert en motiveert (Gupta, 2011). Overigens is het goed om op te merken dat de teamsamenstelling van belang is voor de effectiviteit van de leiderschapsstijl. In een team met een diverse samenstelling is transformationeel leiderschap erg nuttig, het team kan dan gemanaged worden op de bestaande overeenkomsten om de neuzen dezelfde kant op te krijgen (De Poel, 2011). Bij een meer homogeen team is een participatieve leiderschapsstijl meer geschikt. Tenslotte is het nog van belang te vermelden dat transformationeel leiderschap veelvuldig wordt genoemd in een publieke context (Albrecht, 2005, Parry & Proctor-Thomson, 2010, Javidan & Waldman, 2003) en ook als effectief bewezen is in deze sector, met name met oog op veranderingsprocessen (Parry & Proctor-Thomson, 2010).

### 2.3.2.2. Functioneel leiderschap

Een leiderschapstheorie die aansluit bij de gedachte dat zelforganiserende teams wel degelijk een leider in de vorm van een (externe) teammanager nodig hebben, is het functioneel leiderschap (Morgeson, 2001). Deze theorie koppelt het leiderschapsgedrag

aan de bijdrage aan de organisatie- of teamprestaties. De leiderschapsrol heeft, zoals de naam ook al doet vermoeden, een functionele inhoud. Het basisprincipe van deze theorie is dat de rol van de teamleider is om datgene te doen of te organiseren wat nog niet voldoende kan worden opgepakt door het team. Met andere woorden, het team helpen de dagelijkse problemen op te lossen (Morgeson, 2005). Succes wordt dan ook gemeten door een bijdrage aan de effectiviteit en cohesie van het team. Wat kenmerkend is voor deze leiderschapstheorie, is dat de focus niet per se ligt op *wie* de leiderschapsrol heeft, maar meer op de *hoe*-vraag (Shead, 2011). Leiderschap kan namelijk op verschillende niveaus plaatsvinden, wat goed past bij de gedachtegang van zelforganiserende teams. Leiderschap binnen teams, is hoe dan ook van belang. Teamleiderschap is namelijk een van de factoren die verantwoordelijk is voor een effectieve teamprestatie (Zaccaro et al., 2001). Elk team heeft behoefte aan een individu die zich voornamelijk bezighouden met het stellen van de doelen en het ontwikkelen en structureren van een team deze doelen te helpen behalen. Ook voor zelforganiserende teams is dit een belangrijke rol (Nygren & Levine, 1996). Binnen deze theorie wordt de leiderschapsrol ook gezien als een link tussen het team en de omgeving, waarbij de uitdagingen die ontstaan vanuit de omgeving, snel kunnen worden opgepikt door de leider en worden vertaald voor het team. Ook Druksat & Wheeler (2003) zien de rol van de teamleider als een spil tussen het team en de organisatie/omgeving, om vanuit deze strategische positie het team op de juiste plekken te ondersteunen.

Deze leiderschapsbenadering stelt dat het team op twee vlakken wordt ondersteund (Morgeson, 2001). Allereerst is het *monitoren* van de interne en externe omgeving van belang. Hiermee blijft de leider op de hoogte van wat er speelt in en rond het team en welke implicaties dit kan hebben voor het functioneren van het team. Hierbij horen activiteiten als het monitoren van de teamprestaties, informatie verkrijgen over de specifieke eisen van de taak en doelen, het interpreteren van veranderingen in de omgeving en werkcondities en voorspellingen kunnen doen van welke zaken wellicht voor moeilijkheden kunnen gaan zorgen in de nabije toekomst en hier wellicht alvast naar handelen. Verder richt de teamleider zich op het verbeteren van de teamprestaties door de context van het team te begrijpen en daarmee oplossingen te implementeren om de effectiviteit van het team te vergroten. Taken die hiertoe kunnen bijdragen zijn bijvoorbeeld stimuleren van de zelfsturing, veel aandacht voor feedback, veel communiceren en het team coachen. Deze leiderschapsgedragingen zorgen dat een team kan leren en ontwikkelen, zowel in hun taak, als in het zelforganiserend vermogen (Morgeson, 2001).

### 2.3.2.3. Participatief leiderschap

Naast de transformatieve leiderschapsstijl, wordt ook de participatieve stijl genoemd om een team in beweging tot effectief gedrag te laten komen. De leider probeert met deze stijl medewerkers te laten meedenken in het besluitvormingsproces. Ze worden actief gevraagd om input en krijgen vaak meer verantwoordelijkheden (ook voor de verandering zelf). Wanneer medewerkers worden betrokken bij besluitvorming, tonen zij een grotere betrokkenheid naar het team en de doelen. Participatief leiderschap ondersteunt vooral de beweging (locomotie) in een team (De Poel, 2011). Zoals eerder opgemerkt, is een homogeen samengesteld team meer gebaat bij een participatieve leiderschapsstijl dan bij een transformationele stijl. Wanneer er binnen een team voornamelijk dezelfde overtuigingen en en ervaringen leven, is de noodzaak om te innoveren en kritisch naar de eigen werkprocessen te kijken laag. Participatief leiderschap kan hier aan bijdragen door de samenwerking te stimuleren gericht op de veranderingsdoelen, waardoor een meer innovatief klimaat wordt gecreëerd (De Poel, 2011). Participatief leiderschap kenmerkt zich vooral door het delen van de besluitvorming binnen de groep (Wright, 1993).

Onderzoek heeft aangetoond dat een participatieve leiderschapsstijl een grotere kennisontwikkeling laten zien, dan puur taakgerichte leiderschapsstijlen (Politis, 2002). Kenmerkend hiervoor is het onderlinge vertrouwen en respect dat er heerst voor elkaars ideeën en gevoelens. Voor een team dat zelforganiserend moet gaan werken, is vertrouwen ook een belangrijk onderdeel in dit transformatieproces, zoals ook blijkt uit hoofdstuk 2.2.3.

Deze leiderschapstheorie sluit aan bij de bevindingen van Wesdorp (2010), waarbij de leiderschapsrol van een teammanager in een zelforganiserend team zich vooral richt op ondersteunende taken en de werktaken zoveel mogelijk bij het team liggen.

### 2.3.2.4. Gedeeld leiderschap

Bovenstaande leiderschapstheorieën zijn eigenlijk nog vrij traditioneel, vanwege het feit dat er naar een persoon wordt gekeken die de leiderschapsrol op zich neemt. Maar omdat zelforganiserende teams anders georganiseerd zijn dan volgens de traditionele organisatieprincipes (meer verantwoordelijkheid, minimale arbeidsdeling, flexibel etc.), ontkomen we er niet aan door ook op een andere manier te kijken naar de leiderschapspositie. De theorie van gedeeld leiderschap is hier een goed voorbeeld van. In deze theorie gaat het om het collectief actie ondernemen om gedeelde doelen te bereiken. Het is meer dan alleen teamwerk, omdat elk individu een bewuste keuze maakt



om een leidende rol te nemen en daarbij ook kritisch te zijn op het eigen handelen, om de participatie aan het geheel ten volle te kunnen benutten. Uit onderzoek blijkt dat gedeeld leiderschap in een zelforganiserend team resulteert in een hogere motivatie en kennis, in tegenstelling tot teams die bouwen op een enkele leider (Solansky, 2008).

Zelforganiserende teams hebben vaak de verantwoordelijkheid en mogelijkheid om de eigen processen te managen. Dit betekent echter niet dat er geen plek is voor leiderschap. In tegendeel, leiderschap speelt voor de effectiviteit van teams een grote rol, met name op de cognitieve, motivatie en affectieve processen binnen een groep (Zaccaro, 2001). Ook heeft leiderschap een belangrijke rol in het (positief) beïnvloeden van de gedragingen, overtuigingen en binding binnen de groep. Yukl (1998) stelt dat leiderschap niet per definitie verbonden hoeft te zijn aan een persoon, maar dat leiderschap ook gezien kan worden als een sociaal beïnvloedingsproces. De traditionele blik op leiderschap stelt dat dit niet gedeeld kan worden zonder de groepseffectiviteit in gevaar te brengen. Yukl (1998) zet hier tegenover dat belangrijke beslissingen, die de gehele groep treffen, gemaakt worden door middel van interactieve processen waarbij personen elkaar beïnvloeden, in plaats van door een leider. Zelforganiserende teams krijgen vaak de verantwoordelijkheid om zelf besluiten te nemen, interne werkprocessen aan te passen en in grote mate samen te werken (Solansky, 2008). Zoals al eerder gesteld verdwijnt hierdoor niet de behoefte aan leiderschap, Berry (1991) stelt zelfs dat leiderschap voor zelforganiserende teams nog belangrijker is dan voor doorsnee teams. In plaats van enkel sturing ontvangen op taakniveau, is het bij dit soort teams namelijk ook belangrijk om ondersteuning te krijgen op het gebied van teamontwikkeling (vergroten samenwerking, communicatie, besluitvormingstechnieken etc.). Zonder een vorm van leiderschap zal binding met het team en de motivatie naar de teamdoelen vrijwel onmogelijk zijn. Teams die de leiderschapsrol delen met elkaar, kennen vaak een betere coördinatie en samenwerking, en hebben een grotere tevredenheid. Ook de behoefte van het team kan beter worden ingeschat en daarop worden ingespeeld (Solansky, 2008). Waar voor gewaakt moet worden is het creëren van een complexere omgeving. Daarom is het belangrijk om de samenhang en communicatie binnen het team een belangrijke factor te laten zijn. Ook kan het delen van leiderschap leiden tot een onderlinge machtsstrijd. Maar, door de capaciteiten en talenten van elk teamlid te benutten, kan een langdurig effectief team worden gevestigd. Dit kan alleen al doordat ieder individu meer inzet levert.

Omdat het binnen zelforganiserende teams draait om sociale interactie, samenwerking, verantwoordelijkheden oppakken etc, is het bijna vanzelfsprekend dat deze vorm van leiderschap in deze teams terug te vinden zal zijn.

### **2.3.3. Concluderend**

In dit hoofdstuk zijn vier theorieën behandeld die in relatie worden gebracht met zelforganisatie. Aan de hand van deze vier theorieën zal er naar de leiderschapsgedragingen van de manager en het team worden gekeken. De kenmerken van elke theorie zijn verwerkt tot coderingen en te vinden in onderstaand schema.

*Figuur 2.3.3. Codering leiderschapstheorieën*

| 1.  | Transformationeel leiderschap   | 2.  | Functioneel leiderschap   | 3.  | Gedeeld leiderschap  | 4.  | Participatief leiderschap  |
|-----|---|-----|---|-----|--|-----|--|
| 1.1 | Doel: Transformeren en inspireren (Avolio et al., 2009, Hater & Bass, 1988) | 2.1 | Doel: Effectiviteit vergroten (Morgeson, 2001)                            | 3.1 | Doel: hogere motivatie en kennis (Solansky, 2008)  | 4.1 | Doel: grotere commitment aan doelen (De Poel, 2011)                      |
| 1.2 | Elkaar naar hoger niveau tillen (Gupta, 2011, Politis, 2002)                | 2.2 | Bijdrage aan organisatie/teamprestaties (Morgeson, 2001)                  | 3.2 | Creëren teambonding en binding met doelen (Berry, 1991)  | 4.2 | Team bewegen naar effectief gedrag (...)                                 |
| 1.3 | Aanspreken op hoger doel (Politis, 2002)                                    | 2.3 | Faciliterende rol   | 3.3 | Elkaar beïnvloeden (Yulk, 1998)  | 4.3 | Team betrekken in besluitvormingsprocessen (Wright, 1993, De Poel, 2011) |
| 1.4 | Trots, respect en vertrouwen loskrijgen (Hater & Bass, 1988)                | 2.4 | Opvangen dagelijkse problemen (Morgeson, 2005)                            | 3.4 | Collectief doelen maken (Yulk, 1998)   | 4.4 | Meer verantwoordelijkheden delegeren                                     |
| 1.5 | Delegeren taken (Hater & Bass, 1988)  | 2.5 | Doelen stellen, ontwikkelen en structureren (Nygren & Levine, 1996)       | 3.5 | Collectief actie ondernemen (Yulk, 1998)   | 4.5 | Samenwerking stimuleren (De Poel, 2011)                                  |
| 1.6 | Coachen & stimuleren (Hater & Bass, 1988)                                   | 2.6 | Monitoren context (Nygren & Levine, 1996, Morgeson, 2001)                 | 3.6 | Teamontwikkeling ondersteunen (samenwerking, communicatie en besluitvormingstechnieken) (Zaccaro, 2001, Berry, 1991) | 4.6 | Kennisontwikkeling (Politis, 2002)                                       |
| 1.7 | Missie uitdragen (Hater & Bass, 1988)                                       | 2.7 | Spil tussen organisatie en team (Morgeson, 2001, Druskat & Wheeler, 2003) | 3.7 | Niet persoonsgebonden (Solansky, 2008, Yulk, 1998)   | 4.7 | Onderling vertrouwen en respect (Politis, 2002)                          |
| 1.8 | Vergroten probleemoplossend vermogen (Hater & Bass, 1988)                   | 2.8 | Stimuleren zelforganiserend vermogen                                      | 3.8 | Samenhang in communicatie (Solansky, 2008)   |     |  |

## 2.4 De link naar Brijder

Nu er vanuit de theorie een beeld is gevormd over zelforganisatie en wat dat betekent voor het leiderschap in teams, wordt er nu stilgestaan bij de organisatieontwikkeling van Brijder. Er zal kort worden gereflecteerd over de samenhang tussen de organisatieontwikkeling en de kenmerken van zelforganisatie die hierin terug te vinden zijn.

In hoofdstuk 1.3 is de aanleiding en de basis van de organisatieontwikkeling al beschreven, namelijk de veranderende benadering van de verslavingszorg. De ‘herstelgerichte zorg’, waarbij de patiënt een regierol toegewezen krijgt, is te linken aan de basisprincipes van zelforganisatie, dat zijn basis weer vindt in de sociotechniek. Naast de andere kijk op zorg, is de organisatieontwikkeling ook ingezet om een alternatief te bieden tegen de sterke topdown beslissingen die een negatieve stempel hebben achtergelaten op de verbonden- en betrokkenheid van de medewerkers. Dit alternatief laat een sterke samenhang met de principes van zelforganisatie zien. In plaats van de klassieke topdown benadering wordt er met de organisatieontwikkeling de stap gemaakt naar het stimuleren van bottom-up impulsen de organisatie in. Hoewel de kaders met de bijbehorende zes pijlers wel topdown zijn vormgegeven, ligt de ruimte en vrijheid om deze kaders in te vullen volledig bij de teams en de teammanagers. Dit betekent dat wanneer er op teamniveau zich een probleem voordoet, het team dit zelf op mag lossen, zolang het binnen de pijlers past. Een oplossing binnen de ene pijler mag bovendien ook niet negatief uitpakken voor een andere pijler. De teams realiseren zover zij kunnen zelf hun plannen, pas wanneer dit niet lukt, brengt de teammanager het een laag hoger in. Hierdoor wordt er veel aanspraak gedaan op de eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de teams en wordt de potentie van elke medewerker zoveel mogelijk benut. Namelijk niet alleen als de rol van uitvoerder, maar ook als meedenker en beslisser, binnen de kaders. Deze omslag betekent dan ook dat elke medewerker zijn of haar rol in het werk opnieuw moet uitvinden. Deze omslag in de manier van werken laat grote overeenkomsten zien met de principes van zelforganisatie zoals eerder in hoofdstuk 2.1 en 2.2 al zijn besproken. Zelforganiserende teams worden namelijk ingezet om optimaal gebruik te kunnen maken van de menselijke capaciteiten op het gebied van initiatief, samenwerking, creativiteit en leervermogen. Deze elementen sluiten op hun beurt ook goed aan bij de vier basisprincipes van Morgan (1986) en de noodzakelijke competenties op teamniveau<sup>2</sup>.

Verder in dit onderzoek zal duidelijk worden in hoeverre de teams bij Brijder echt in staat zijn om zelforganiserend te werken en welke rol de leidinggevende daarbij kan spelen.

---

<sup>2</sup> Zie tabel 2.2.3.2: ‘Principes van zelforganisatie en noodzakelijke competenties’, pp. 24.

### **3. Methodologische verantwoording**

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording uiteengezet. In hoofdstuk 1.3 is de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek al aan bod gekomen. Dit hoofdstuk gaat in op de toegepaste onderzoeksmethode, de aanpak van de analyse en betrouwbaarheid van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 3.1 wordt de gekozen onderzoeksmethode beschreven. In hoofdstuk 3.2 wordt ingegaan op de interviewprotocollen en de bijbehorende analyse en evaluatiemethoden. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3.3 de aanpak van de analyse uitgewerkt. Tenslotte zal dit hoofdstuk worden afgesloten met het bespreken van de betrouwbaarheid en validiteit in hoofdstuk 3.4.

#### **3.1 Onderzoeksmethode**

Het vraagstuk in deze scriptie wordt onderzocht door middel van een kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat een aan de hand van voornamelijk documentanalyse en diepte-interviews de informatie verkregen wordt en antwoord op de deelvragen gegeven kan worden. Omdat in dit onderzoek wordt gezocht naar ervaringen en concrete voorbeelden van en over leiderschap in teams, is er bewust gekozen voor kwalitatief onderzoek. Ook Boeije (2005:27) onderschrijft dit; bij kwalitatief onderzoek wordt er gebruik gemaakt van onderzoeksmethoden, die het mogelijk maken het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen en met het doel het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren. Bij kwantitatief onderzoek en de bijbehorende gestructureerde vragenlijsten, zou het risico op sociaal wenselijke antwoorden door de gestandaardiseerde antwoordmogelijkheden erg groot geweest zijn.

Zoals eerder aangegeven kent dit onderzoek twee invalshoeken. De eerste is de theoretische kijk op leiderschap en zelforganiserende teams. De tweede is het verzamelen van empirisch materiaal van de organisatieontwikkeling bij Brijder Verslavingszorg. Dit ontwikkelingstraject wordt gezien als een voorbeeld van een organisatie die naar een andere manier van werken gaat door het invoeren van zelforganiserende teams. In die zin is er dus ook sprake van een gevalstudie.

Het onderzoek heeft hiermee een *verkennend* karakter en tegelijkertijd ook een *aanvullend* karakter, doordat aan de hand van het praktijkonderzoek de eerder gedane theoretische conclusies aangevuld worden. Dit onderzoek heeft als doel om een praktijkillustratie toe te voegen aan bestaande theorie en het daarmee tastbaarder voor de werkpraktijk te maken.

### **3.1.1 De keuze voor teamniveau**

De organisatieontwikkeling is op alle niveaus van de onderzoekseenheid, Brijder, terug te vinden. Er is echter bewust gekozen om de rol van leiderschap te onderzoeken op teamniveau, in plaats van bijvoorbeeld binnen het hoger management. De keuze om de focus te leggen op teamniveau en specifiek de rol van teammanager, is gemaakt omdat op dit uitvoeringsniveau de veranderingen een grote impact zullen hebben. Waar teams van oudsher vrij directief zijn aangestuurd, is de ontwikkeling naar zelforganisatie iets dat een heel andere manier van denken en werken vraagt van zowel de medewerkers als de leidinggevende(n). Zo verandert de manier van werken op het gebied van de daadwerkelijke werktaken, maar bovendien vraagt de ontwikkeling ook om een andere instelling en manier van leiderschap. Dat geldt voor de leidinggevende, maar wellicht ook op het gebied van persoonlijk leiderschap van de medewerkers.

### **3.1.2 Casestudy**

Het soort kwalitatief onderzoek is in dit geval een casestudy. Dit houdt in dat een verschijnsel/casus wordt bestudeerd in haar natuurlijke context (Boeijs 2005:21), in dit geval dus het onderwerp zelforganisatie en leiderschap in teams binnen Brijder Verslavingszorg. De keuze voor deze organisatie is gemaakt in samenspraak met de opdrachtgever van het onderzoek, Berkeley Square. Het ontwikkelingstraject bij Brijder wordt gezien als een voorbeeld van een organisatie die naar een andere manier van werken ontwikkeld door het invoeren van zelforganiserende teams. In die zin is er dus ook sprake van een casestudy.

Een kenmerk van een casestudy is dat er meerdere methoden van dataverzameling worden gebruikt, zoals observaties, interviews en documentanalyse. Ook in dit onderzoek worden meerdere methoden gebruikt. De keuze om gebruik te maken van een casestudy heeft gevolgen voor de verhouding tussen theorie en het empirisch deel. Het onderzoek en daarmee de uitkomsten zijn op één casestudy gebaseerd en daarmee heeft de conclusie slechts betrekking op dit zelfde geval. Wel zouden er verbanden of conclusies getrokken kunnen worden door te kijken naar soortgelijke organisaties. Generalisatie is in elk geval niet mogelijk. Uiteraard wordt er wel getracht uitspraken en aanbevelingen te doen die breder toepasbaar zijn. Een voordeel van een casestudy is in dit geval wel dat het een 'open' manier van onderzoek is en dat er daardoor een brede blik gehouden kan worden op het onderwerp. Naast de afgenomen interviews, zullen ook de eigen waarnemingen en observaties, wanneer structureel verantwoord, bijdragen aan de bevindingen.

### **3.1.3. Triangulatie**

Zoals eerder aangestipt, is het voor kwalitatief onderzoek gebruikelijk dat er meerdere onderzoeksmethoden worden gebruikt. Dat is ook hier het geval. Er wordt gebruik gemaakt van zowel een documentanalyse, interviews als observaties. Deze onderzoekstechniek wordt ook wel triangulatie genoemd. Triangulatie wordt gebruikt om de validiteit van de bevindingen te vergroten. Dat betekent dat meerdere, onafhankelijk van elkaar verkregen waarnemingen elkaar kunnen ondersteunen (Bergsma, M, 2003:26). Door meerdere technieken of bronnen te gebruiken wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek groter. Ook het begrip herhaling speelt hierbij een belangrijke rol. Triangulatie wordt in dit onderzoek toegepast op verschillende manieren. Voor het theoretisch gedeelte wordt enkel gebruik gemaakt van documentanalyse. Geprobeerd is een completer beeld neer te zetten door het gebruiken van zoveel mogelijk databronnen. Voor het empirisch gedeelte zijn drie technieken gebruikt, hierbij is er dus sprake van triangulatie.

Ten eerste is een documentanalyse gebruikt met als doel een beeld te vormen over de organisatorische context. Daarnaast is een aantal van de geïnterviewde teams geobserveerd om zo een beter gevoel te krijgen van de context, de groepsdynamiek, onderlinge verhoudingen en de teamleden in hun natuurlijke omgeving. Deze observaties zijn vastgelegd om de beelden van de interviews zo nodig te bevestigen of te nuanceren. Daarnaast zijn de beelden ook getoetst bij collega's die ook aanwezig waren of teams begeleid hebben om een nauwkeuriger en betrouwbaarder beeld te krijgen. Door triangulatie te gebruiken is er een minder eenzijdig beeld gevormd van de teams, omdat de observaties van de onderzoeker en anderen een extra controle vormden voor de beelden die uit de interviews naar voren kwamen. Tenslotte is er bij de interviews veel aandacht besteedt aan herhaling. Om te voorkomen dat een leidinggevende een eenzijdig, sociaal wenselijk beeld neerzet zijn per team ook twee of drie medewerkers geïnterviewd om een vollediger beeld te krijgen.

### 3.2 Interviewprotocollen

Het onderzoek bestaat grofweg uit twee hoofdonderdelen. Ten eerste het theoretisch kader, dat op basis van literatuur het raamwerk vormt. Het andere onderdeel is het empirisch stuk, verkregen door middel van interviews en observaties. Er is gekozen voor interviews omdat de toegevoegde waarde voor dit onderzoek juist ligt in de persoonlijke verhalen, behoeftes (middels interviews) en gedragingen (middels observatie) van de medewerkers en leidinggevendenden. Dit laat zich niet vastleggen in een vaste vragenlijst met beperkte antwoordmogelijkheden. Daarom is gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen. Dit houdt in dat er geen vaste vragenlijst is die wordt afgewerkt. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een lijst met vaste onderwerpen of vragen die minimaal aan bod moeten komen (Boeije, 2005:57). Omdat persoonlijke verhalen en waarnemingen de grootste bron zijn bij de interviews, is het te verwachten dat iedereen ergens anders de nadruk op legt. Daarom is gekozen de interviews op hun beloop te laten en afhankelijk van de specifieke situatie, te kunnen structureren, maar vooral ook te kunnen doorvragen. Wel zijn er aan de hand van de uitgewerkte theorie twee interviewhandleidingen opgesteld die de rode draad in de interviews moet bewaken. Er is er een gemaakt voor de leidinggevende en een voor de medewerkers<sup>3</sup>. Tijdens de interviews is veel aandacht besteedt aan de beschrijving van bepaalde situaties en de waardering daarvan. Het interviewprotocol over leiderschap van Higgs & Rowland<sup>4</sup> heeft gedeeltelijk gediend als basis voor het afnemen van de interviews. Met name de tactieken om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen en achter de echte verhalen van de medewerkers en leidinggevendenden te komen. Er is daarom ook geprobeerd om zo min mogelijk letterlijk naar 'leiderschap' en 'zelforganisatie' te vragen, maar juist te vragen naar wat een teammanager *persoonlijk* doet of heeft gedaan in bepaalde situaties.

De samenstelling van de onderzoeksgroep heeft plaatsgevonden als doelgerichte steekproeftrekking. Om voldoende waardevolle informatie uit de interviews te kunnen halen, is actief gezocht naar teams die aan bepaalde voorwaarden voldeden. Er is hier bewust voor gekozen om een aantal redenen. Ten eerste omdat niet elk team in de organisatie vanaf het begin actief aan de slag is gegaan met de organisatieontwikkeling. Per regio en cluster is een aantal teams onder begeleiding van Berkeley Square aan de slag gegaan, met de verwachting dat deze teams een 'sneeuwbal' effect zouden hebben op de rest van de organisatie. Er viel daardoor al een aantal teams weg die nog niet met de bottom up processen bezig waren –voor enige tijd-, waardoor daar weinig informatie vandaan gehaald zou kunnen worden. Het gaat immers om

---

<sup>3</sup> Interviewhandleidingen leidinggevende & medewerker: zie bijlage II

<sup>4</sup> Interview Protocol Leiderschap Higgs& Rowland: zie bijlage III

teams die in ontwikkeling zijn naar een meer zelforganiserende manier van werken, wanneer deze ontwikkeling nog niet actief gestart is, is het team minder relevant om te onderzoeken. Daarnaast was het een voorwaarde dat er in elk team naast de teammanager ook 2 of 3 medewerkers beschikbaar waren voor het onderzoek. Dit was niet overal even eenvoudig, bijvoorbeeld vanwege gevoeligheden bij het management of omdat de teamleden door een hoge werkdruk niet vrij gemaakt konden worden. De kenmerken of potentiële bijdrage van de populatie zijn in dit geval de basis geweest van de selectie (Boeijs, 2005:50). Echter, om te voorkomen dat er door deze selectiecriteria een zeer eenzijdig beeld zou ontstaan van teams die bestempeld konden worden als 'de beste van de klas', is er actief met Berkeley Square gezocht naar teams die wel bezig waren met de organisatieontwikkeling, maar die er niet per definitie hetzelfde in stonden. Ook is geprobeerd een zekere spreiding aan te brengen in de leeftijd en het geslacht van de respondenten, aangezien het overgrote deel bestaat uit vrouwen. Juist omdat het interessant is verschillende manieren van leiderschap te onderzoeken, is het van belang een diverse onderzoeksgroep te hebben. Er zijn uiteindelijk 20 respondenten geïnterviewd binnen zes teams. In hoofdstuk vier worden de teamkenmerken besproken.



### 3.3 Aanpak van de analyse

Hoofdstuk 2 heeft de theoretische basis gevormd voor dit onderzoek. Er is een duidelijk beeld verkregen van wat zelforganisatie voor teams inhoudt en welke leiderschapstheorieën hier aansluiting bij kunnen vinden. Voor het onderzoek is het van belang dat deze theorieën gekoppeld kunnen worden aan het empirisch deel van het onderzoek. De bespreking van de belangrijkste begrippen in hoofdstuk twee is daarom afgesloten met een concluderend hoofdstuk. De tabellen die hier aan gekoppeld zijn vormen de link van de theorie naar de empirie. Met andere woorden; de begrippen zijn meetbaar/waarneembaar gemaakt om ze te kunnen combineren met de empirie (Van Thiel, 2007:50). Meer concreet houdt dit in dat de belangrijkste begrippen zijn vertaald naar indicatoren, om zo de theorie te kunnen vergelijken met de bevindingen in de praktijk en aanvullingen te kunnen doen.

#### **3.3.1. De belangrijkste begrippen**

In deze paragraaf worden de belangrijkste begrippen nogmaals kort herhaald om helderheid te krijgen over de bril waarmee naar de praktijk wordt gekeken.

#### **Zelforganiserende teams**

*Figuur 3.3.1.-1 Vormen en principes van zelforganisatie*

| <b>Vorm Zelforganisatie</b> | <b>Teamkenmerken</b>  | <b>Principe Zelforganisatie</b>   |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Toetsers</b>             | Zeer individueel<br>Gebrek aan onderlinge binding<br>Kan nog niet het voortouw nemen<br>Minimaal zelforganiserend vermogen<br>Toetst voorstellen op basis van eigen verwachtingen en wensen<br>Focus op creëren van team              | 1. Minimaal aantal criteria specificeren<br>> <i>Subtiel samenspel</i>  |
| <b>Coproducent</b>          | Onderlinge groepsband<br>Gedeelde verantwoordelijkheid<br>Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering<br>Vooral inbreng ideeën<br>Gemiddeld zelforganiserend vermogen<br>Focus op zelfstandige coördinatie werkzaamheden | 2. Minimale arbeidsdeling<br>> <i>Brede inzetbaarheid</i><br><br>3. Vereiste variëteit<br>> <i>Inzicht in procesverloop</i> |

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
| <b>Regievoerder</b> | Sterk team<br>Kan zelf de werkpraktijk invullen<br>Zeer zelforganiserend<br>Focus op versterken samenwerking en verbeteren werkprocessen | 4. Dubbelslag leren<br>> Een creatieve doublelook |
|---------------------|--|---|

(Westdorp et al., 2010, Morgan, 1986)

Figuur 3.3.1.-2 Vormprincipes en teamcompetenties voor zelforganisatie

| Vormprincipes:   | Teamcompetenties:   |
|--|---|
| <u>Structuur:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minimale arbeidsdeling</li> <li>○ Duidelijke kaders</li> <li>○ Tussen de 8 en 12 personen</li> <li>○ Eigen middelen</li> <li>○ Ruimte, bevoegdheid en informatie om zelf problemen op te lossen</li> <li>○ Geen statusverschillen</li> </ul> (Kuipers, 1989)<br><u>Cultuur:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Onderling vertrouwen</li> <li>○ Doelen communiceren</li> <li>○ Goede samenwerking</li> <li>○ Zelfvertrouwen</li> <li>○ Feedback kunnen geven en ontvangen</li> </ul> (Kuipers, 1989, Kengen & Jagtman, 2010) | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ verantwoordelijkheid (voor eigen leren en presteren)</li> <li>○ zelfstandigheid</li> <li>○ initiatief nemen</li> <li>○ kansen creëren en benutten</li> <li>○ samenwerken</li> <li>○ communiceren</li> </ul> (Groot, 2010)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brede inzetbaarheid</li> <li>○ Inzicht in procesverloop</li> <li>○ Subtiel samenspel</li> <li>○ Creatieve 'dubbellook'</li> </ul> (Morgan, 1986) |

Zoals eerder al werd aangestipt, vormen deze twee figuren de basis voor de manier waarop er in de interviews naar de teams wordt gekeken. Uiteindelijk zal er per team een vereenvoudigde vorm van figuur 3.3.1.-1 worden weergegeven met alleen die kenmerken van zelforganisatie die in dat team zijn waargenomen, al dan niet in een negatieve vorm.

## Leiderschap

Figuur 3.3.1.-3 Codering leiderschapstheorieën

| 1.  | Transformationeel leiderschap   | 2.  | Functioneel leiderschap   | 3.  | Gedeeld leiderschap   | 4   | Participatief leiderschap   |
|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|
| 1.1 | Doel: Transformeren en inspireren (Avolio et al., 2009, Hater & Bass, 1988) | 2.1 | Doel: Effectiviteit vergroten (Morgeson, 2001)                            | 3.1 | Doel: hogere motivatie en kennis (Solansky, 2008)   | 4.1 | Doel: grotere commitment aan doelen (De Poel, 2011)                       |
| 1.2 | Elkaar naar hoger niveau tillen (Gupta, 2011, Politis, 2002)                | 2.2 | Bijdrage aan organisatie/teampr estaties (Morgeson, 2001)                 | 3.2 | Creëren teambonding en binding met doelen (Berry, 1991)   | 4.2 | Team bewegen naar effectief gedrag (...)                                  |
| 1.3 | Aanspreken op hoger doel (Politis, 2002)                                    | 2.3 | Faciliterende rol   | 3.3 | Elkaar beïnvloeden (Yulk, 1998)   | 4.3 | Team betrekken in besluitvormingspro cessen (Wright, 1993, De Poel, 2011) |
| 1.4 | Trots, respect en vertrouwen loskrijgen (Hater & Bass, 1988)                | 2.4 | Opvangen dagelijkse problemen (Morgeson, 2005)                            | 3.4 | Collectief doelen maken (Yulk, 1998)  | 4.4 | Meer verantwoordelijkhe den delegeren                                     |
| 1.5 | Delegeren taken (Hater & Bass, 1988)  | 2.5 | Doelen stellen, ontwikkelen en structureren (Nygren & Levine, 1996)       | 3.5 | Collectief actie ondernemen (Yulk, 1998)  | 4.5 | Samenwerking stimuleren (De Poel, 2011)                                   |
| 1.6 | Coachen & stimuleren (Hater & Bass, 1988)                                   | 2.6 | Monitoren context (Nygren & Levinde, 1996, Morgeson, 2001)                | 3.6 | Teamontwikkeling ondersteunen (samenwerking, communicatie en besluitvormingstech nieken) (Zaccaro, 2001, Berry, 1991) | 4.6 | Kennisontwikkeling (Politis, 2002)  |
| 1.7 | Missie uitdragen (Hater & Bass, 1988)                                       | 2.7 | Spil tussen organisatie en team (Morgeson, 2001, Druskat & Wheeler, 2003) | 3.7 | Niet persoonsgebonden (Solansky, 2008, Yulk, 1998)  | 4.7 | Onderling vertrouwen en respect (Politis, 2002)                           |
| 1.8 | Vergroten probleemoplossend vermogen (Hater & Bass, 1988)                   | 2.8 | Stimuleren zelforganiserend vermogen                                      | 3.8 | Samenhang in communicatie (Solansky, 2008)  |     |   |

### 3.3.2 Het meten van leiderschap & mate van zelforganisatie

Bovenstaande leiderschapstheorieën zijn allemaal te vertalen naar leiderschapskenmerken binnen een team. In hoofdstuk 2.1.5.5. zijn er drie verschillende vormen van zelforganisatie gedefinieerd. Deze drie vormen, vormen samen met de vier theorieën het raamwerk waar het praktijkonderzoek naast zal worden gelegd. Voor elk team wordt bekeken van welke vorm van zelforganisatie er sprake is en of er sprake is (geweest) van een duidelijke ontwikkeling. Daarnaast wordt gekeken naar de kenmerken van het leiderschap dat aanwezig is, maar ook naar wat het team zelf nodig

denkt te hebben. Onderstaand schema zal worden gebruikt om de patronen van leiderschapsgedrag te kunnen koppelen aan de drie vormen van zelforganisatie.

*Figuur 3.3.2. Analyseschema teams*

| <b>Vorm:</b>                         | <b>Toetser</b> | <b>Coproducent</b> | <b>Regievoerder</b> |
|--------------------------------------|----------------|--------------------|---------------------|
| <b>Leiderschapstheorie:</b>          |                |                    |                     |
| <b>Transformationeel leiderschap</b> |                |                    |                     |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       |                |                    |                     |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |                |                    |                     |
| <b>Participatief leiderschap</b>     |                |                    |                     |

### 3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om een goed onderzoek neer te kunnen zetten, is de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van belang. Een betrouwbaar onderzoek houdt in dat het repliceerbaar moet kunnen zijn, dus dat een vergelijkbaar onderzoek in de toekomst tot nagenoeg dezelfde resultaten zou moeten leiden. Op meerdere manieren is in dit onderzoek geprobeerd die betrouwbaarheid te waarborgen.

Allereerst zijn de belangrijkste kernbegrippen vanuit de literatuurlijst geoperationaliseerd, zodat er helderheid is over wat er precies wordt onderzocht. Om in de interviews de betrouwbaarheid te waarborgen, zijn er ook een aantal maatregelen genomen. Zo is elk interview aan de hand van een interviewhandleiding afgenomen, waardoor er in elk interview dezelfde structuur en thema's aan de orde zijn gekomen. Ook zijn alle interviews opgenomen en vervolgens uitgeschreven, om zo de antwoorden optimaal te kunnen reproduceren en een zo scherp mogelijke analyse te maken. Op deze manier is ook transparantie gewaarborgd. Ook het feit dat triangulatie is toegepast in de interviews, draagt bij aan de betrouwbaarheid van de resultaten. Er is ook heel bewust gekozen op per teammanager meerdere medewerkers te interviewen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen en om gewenste antwoorden te voorkomen.

Het tweede kernmerk van een goed kwalitatief onderzoek is validiteit. Dit betekent dat het onderzoek en de resultaten overeenkomen met de werkelijkheid; gevonden verbanden mogen causaal worden geïnterpreteerd. Er is daarom ook gebruik gemaakt van triangulatie. Zoals eerder beschreven betekent dit dat het onderzoeksveld op verschillende manieren benaderd wordt (Wester, 1995). In dit onderzoek is dat gerealiseerd door vanuit het perspectief van de onderzoeker te kijken en daarnaast het perspectief van de leidinggevende én medewerker mee te nemen. Ook kan datatriangulatie worden genoemd, aangezien er gebruik is gemaakt van een literatuurstudie, informatie vanuit de interviews en observaties en een documentanalyse.

## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Elk team zal uitgebreid worden geanalyseerd. Allereerst is er per team een korte introductie waarbij ook wordt ingegaan op een eventueel relevante voorgeschiedenis. Vervolgens wordt er gekeken naar de kenmerken van zelforganisatie die terug te vinden zijn in het team en de vorm van zelforganisatie die hierbij past. Ditzelfde gebeurt voor leiderschap, er wordt gekeken naar de werkelijke leiderschapsgedragingen van de manager, maar er wordt ook ingegaan op de behoeften van de medewerkers met betrekking tot leiderschap. Deze twee beelden worden samengevat in twee tabellen, over respectievelijk de vorm van zelforganisatie en de leiderschapskenmerken. De basis van deze tabellen ligt in hoofdstuk 2.2<sup>5</sup>. In de analyse van de teams worden enkel de kenmerken vertoond die daadwerkelijk aanwezig zijn in dat team, al dan niet in een negatieve vorm.

Daarna zullen de patronen met betrekking tot zelforganisatie en leiderschap apart besproken worden. Aan de hand hiervan wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Deelvraag 1 wordt beantwoord in hoofdstuk 4.2, deelvraag 2 in hoofdstuk 4.3 en deelvraag 3 in hoofdstuk 4.4.

---

<sup>5</sup> Tabel zelforganisatie: op basis van tabel 2.2.6.-1.  
Tabel leiderschap op basis van tabel 2.3.3.

## 4.1 Teamkenmerken

Om een duidelijk beeld te krijgen van de teams worden hier een aantal teamkenmerken schematisch weergegeven. Deze kenmerken kunnen de context van de teams wat verhelderen en bovendien zouden ze van invloed kunnen zijn op de resultaten van de analyse. In onderstaand schema zijn de belangrijkste kenmerken per team weergegeven:

- teammanager man of vrouw
- de grootte van het team<sup>6</sup>
- de samenstelling van de leeftijd
- de man/vrouw verhouding
- locatie
- de verdeling geïnterviewde mannen/vrouwen.

Alle interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen om vervolgens letterlijk uitgewerkt te kunnen worden.

*Figuur 4.1. Teamkenmerken*

|               | <b>Manager m/v</b> | <b>Grootte</b> | <b>Samenstelling - leeftijd</b> | <b>Man/vrouw verhouding</b> | <b>Locatie, Regio en soort Zorg</b> | <b>Geïnterviewd</b> |
|---------------|--------------------|----------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| <b>Team 1</b> | V                  | Klein; +- 8    | Oude groep                      | Alleen vrouw                | 1 locatie, DH, klinisch             | 3 vrouw             |
| <b>Team 2</b> | M                  | Groot; +- 15   | Jong & gemiddeld                | Gemengd                     | 1 locatie, DH Jeugd, klinisch       | 1 man, 2 vrouw      |
| <b>Team 3</b> | V                  | Gem: +- 10     | Gemiddeld                       | Gemengd                     | 2 locaties, DH, Poliklinisch        | 2 man, 2 vrouw      |
| <b>Team 4</b> | V                  | Groot: +- 16   | Jong tot gemiddeld              | Overwegend vrouw            | Vele locaties, NHZ, Jeugd ambulante | 1 man, 3 vrouw      |
| <b>Team 5</b> | V                  | Gem: +- 12     | Gemiddeld                       | Overwegend vrouw            | 1 locatie, NHZ, Ambulant            | 3 vrouw             |
| <b>Team 6</b> | V                  | Gem: +- 12     | Gemiddeld                       | Gemengd                     | 2 locaties, DH,                     | 1 man, 2 vrouw      |

<sup>6</sup> Toelichting grootte teams: 'klein' is tot 8 personen, 'gemiddeld' van 8 tot 13 personen, 'groot', 13 personen en meer. Op basis van H 2.2.3.; vormprincipes en eisen (Kuipers, 1989)

### 4.1.1. Analyse team 1

#### Introductie

Kenmerken voor team 1 is dat het klein is, met ongeveer 8 medewerkers die tevens allemaal vrouw zijn. De gemiddelde leeftijd is hoog, de meeste mensen werken al lange tijd bij Brijder en dit team. Men werkt op één locatie, waar ook de patiënt intern zit. Dit team heeft bovendien een voorgeschiedenis die het vermelden waard is in verband met de ontwikkeling naar zelforganisatie. Tot twee jaar terug kreeg het team zeer weinig aandacht van het toenmalige management, waardoor het 'mentaal failliet' was toen de huidige manager het aantrof. Uit de interviews kwam naar voren dat dit werd veroorzaakt door een gebrek aan stimulans, ontwikkelingsmogelijkheden en bereikbaarheid van de leidinggevende. Ook het gebrek aan structuur, kaders en regels, maakte dat het team stuurloos was.

*'We hebben echt gezwommen zonder bandjes. Doordat we weinig sturing kregen wist niemand eigenlijk wat we moesten doen, dus iedereen deed maar wat. Onderling is dat ook erg verwarrend en slecht voor de sfeer'. – Medewerker*

Dit resulteerde in een slechte sfeer, maar ook een slechte samenwerking; door een gebrek aan sturing en een duidelijke methodiek runde ieder haar eigen bedrijfje, zo verwoordden twee medewerkers de situatie destijds. Ook was de ervaring dat er slecht naar elkaar geluisterd werd. Het feit dat ieder haar eigen bedrijfje runde, betekende dat er in wezen sprake was van maximale arbeidsdeling, waardoor ook de samenwerking minimaal was. Dit werd door het team als zeer onprettig ervaren, aangezien een vangnet in de vorm van een manager of collega's ontbrak. Dit zorgde overigens wel voor een hoge zelfstandigheid en zelfredzaamheid; het team had zich immers meerdere malen zelf moeten redden in lastige situaties.

Inmiddels is de situatie door ander management zichtbaar verbeterd. Hoe dit is gedaan wordt onder 'leiderschap' besproken. Eerst een indruk hoe het team er nu voor staat in termen van zelforganisatie.

#### Mate van zelforganisatie

Tot een paar jaar geleden was er amper sprake van een team. Inmiddels is er veel veranderd waardoor het team er nu stukken beter voor staat. In deze analyse zal de nadruk vooral liggen op de situatie zoals deze nu is.



Binnen het team is een grote individuele zelfstandigheid ontstaan. Dat blijkt vanuit het feit dat de medewerkers ervoeren allemaal 'eigen bedrijfjes' te hebben, ieder met haar eigen werkzaamheden en toepassing van de regels. De samenwerking was in deze periode dan ook minimaal. Gelukkig is het team op dit vlak inmiddels meer naar elkaar toegegroeid. De medewerkers geven aan ze nu heel duidelijk het gevoel hebben dat ze deel van een team uitmaken omdat er bijvoorbeeld veel in groepsverband wordt georganiseerd, maar ook doordat de leidinggevende het team als een geheel benadert.

*'Ze hebben ons gevraagd wat wij zouden willen veranderen en toen hebben we tijdens vergaderingen een aantal van die punten uitgebreid besproken zodat we ze ook konden gaan uitvoeren. (...). Dat voelde goed natuurlijk, we voelden meer samenhangigheid doordat we er echt samen mee bezig waren. Het teamgevoel is daardoor terug'. – Medewerker*

In termen van onderling vertrouwen zijn er ook al stappen gezet. De wantrouwende houding tegenover elkaar maakt nu steeds meer plaats voor vertrouwen. Zo spreken collega's elkaar al wat meer aan, en durven elkaar om hulp te vragen, zo blijkt uit de interviews en observaties. Toch is de situatie nog niet optimaal. Zo geeft zowel de leidinggevende als een medewerker aan nog veel meer van elkaars talenten gebruik te kunnen én willen maken. Op het moment vinden medewerkers het nog een te grote drempel om elkaar regelmatig om hulp te vragen, omdat dit als een zwakgebod naar jezelf wordt gezien. Dit wordt echter wel actief gestimuleerd door de leidinggevende, bijvoorbeeld door medewerkers op elkaars talenten te wijzen en actief te stimuleren om hier gebruik van te maken. Wel blijkt dit bij de ene collega wat makkelijker dan bij de ander.

Het kweken van onderling vertrouwen kost tijd, volgens de medewerkers. Maar, doordat er meer duidelijkheid is over de kaders en regels, is het nu wel makkelijker om elkaar aan te spreken op bepaalde zaken. Het voeren van discussies is daardoor bijvoorbeeld ook mogelijk, in tegenstelling tot eerst. Deze laat de leidinggevende dan ook zoveel mogelijk aan het team; binnen bepaalde grenzen krijgen ze de mogelijkheid om het met elkaar op te lossen en dat lukt bijna altijd ook. Het team stelt zich daar ook democratisch in op:

*'Als er een meningsverschil is nu, dan maken we een rondje waarin iedereen zijn zegje kan doen. Degene die het aan de kaak stelt inventariseert hoe de meeste meningen liggen. Mochten we er dan echt niet uitkomen, stemmen we. Dan is dat de uitkomst en heeft iedereen daar vrede mee, dat wordt nu gewoon geaccepteerd. - Medewerker*

Het team heeft een grote stap vooruit gemaakt. Doordat er vanuit het management veel aandacht aan ontwikkeling wordt gegeven, hebben de medewerkers het gevoel dat het team weer in beweging is doordat men groeit; de vitaliteit is terug. Zo vindt het team het bijvoorbeeld heel erg prettig dat ze nu actief meer ruimte krijgen om dat op te pakken waar ze dagelijks tegenaan lopen. De ontwikkeling richt zich daarnaast bijvoorbeeld ook op het hele team, om dit naar een hoger niveau te tillen. Bijvoorbeeld op gebied van feedback, medewerkers geven aan dat dit soms nog wat lastig is. Doordat er nu intervisies worden ingepland, wordt het team in deze vraag ondersteund. Dit zal ook weer bijdragen aan het zelforganiserend vermogen.

Wat nu vooral terug te zien is, is dat het team van 'losse individuen' naar één team al is gebracht. De volgende stap die nu gemaakt wordt is het optimaliseren van de teamcompetenties, zodat het team beter kan samenwerking, communiceren en van elkaar kunnen leren; zodat ze uiteindelijk meer zaken in eigen handen kunnen nemen.

*Figuur 4.1.1a: Analyse vorm zelforganisatie team 1*

| Vorm Zelforganisatie | Teamkenmerken   |
|----------------------|---|
| Toetsers             | - Focus op creëren van team   |
| Coproducent          | - Onderlinge groepsband<br>- Gedeelde verantwoordelijkheid<br>- Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering<br>- Vooral inbreng ideeën<br>- Gemiddeld zelforganiserend vermogen<br>- Focus op zelfstandige coördinatie werkzaamheden |
| Regievoerder         |   |

Dit team voldoet volledig aan de tweede vorm van zelforganisatie, de coproducent. De focus van de manager lag in de eerste instantie op het creëren van een team, maar ligt inmiddels meer op de zelfstandige coördinatie van de werkzaamheden.

### Leiderschap

Vanwege de interessante voorgeschiedenis van dit team zal er worden stilgestaan bij zowel leiderschap gericht op deze voorgeschiedenis, als mede de kenmerken van leiderschap in het team zoals het er ten tijde van de interviews aan toe was.

Over de voorgeschiedenis kan worden gesteld dat doordat de manager direct actief aan de slag ging met het team, er snel stappen gemaakt zijn in de goede richting. Zowel leidinggevende als medewerkers noemden het gebrek aan duidelijkheid over kaders en

regels een grote belemmering voor het team; 'We waren *een stuurloos team dat juist behoefte had aan sturing*'. De leidinggevende heeft in de beleving van het team hier goed op ingespeeld. Zo wordt de leidinggevende ten eerste beschreven als iemand die veel duidelijkheid heeft gebracht; met name doordat ze open is en transparant. Dit heeft volgens een medewerker ook bijgedragen aan het vertrouwen in de leidinggevende, maar vooral ook in het creëren van een sterke basis waarop het team kan terugvallen wanneer nodig. Uit het interview met de leidinggevende blijkt dat hier bewust prioriteit aan is gegeven; er is voor gekozen om allereerst aan de slag te gaan met de inhoud; de basis van de werkzaamheden op orde brengen zodat er helderheid ontstaat over de te hanteren regels en kaders. Daarnaast is er ook een sterke basis ontstaan doordat de verwachtingen van de medewerkers duidelijk werden. De transparantie van de leidinggevende is hierin een van de belangrijkste factoren geweest; het team weet nu weer waar ze aan toe zijn.

Ook noemden beide partijen het gebrek aan collectiviteit en samenwerking als een mankement van het team. De saamenhorigheid is vervolgens teruggebracht doordat de leidinggevende het team nauw betreft bij de veranderingen die nodig waren om het team op te trekken. Het management heeft bijvoorbeeld met elke medewerker individueel een gesprek gehad om over de situatie destijds te spreken, maar ook vooral over waar het team tegenaan loopt en wat ze zouden willen veranderen. Dit bleek in de eerste instantie lastig voor de leidinggevende, omdat deze merkte dat de medewerkers een wantrouwende houding hadden en daardoor niet echt open waren over wat er speelde en waar er behoefte aan is. Maar juist door het gesprek aan te gaan met de medewerkers, ontstond er een soort verbinding. Het team kreeg het idee dat ze samen er mee aan de slag zouden gaan en dat zorgde voor wat meer vertrouwen in de leidinggevende.

Nadat de 'basis op orde is', in de zin van dat het teamgevoel terug is en de regels en kaders voor iedereen helder zijn, ligt de nadruk van het handelen van de leidinggevende nu onder andere op het geven van vertrouwen en het vergroten van zelfstandigheid in het team. Dit was nodig;

*'Wanneer er eenmaal een leidinggevende is, is het makkelijk om daar aan te kloppen wanneer het niet zo lekker loopt. Terwijl ze dan eigenlijk al een paar stations te ver zijn. Ze moeten het eerst zelf proberen, of met collega's. Ik denk graag met je mee, maar ga niet alles voor je oplossen wat je zelf ook kan'. -*  
Leidinggevende

In de praktijk komt dat er op neer dat de leidinggevende de vraag van de medewerker teruglegt en vraagt of en hoe de medewerker dit zelf kan oplossen. Vaak bleek het geval

dat medewerkers nog nooit bij deze vraag stil hadden gestaan en met een kleine moeite het probleem konden oppakken. Wanneer dit niet mogelijk is, probeert de leidinggevende de medewerker te helpen om het vervolgens wél op te lossen, in plaats van het gelijk zelf op te lossen. Dus zonder direct het antwoord te geven, wordt de medewerker gecoacht en gestimuleerd om het zelf op te lossen. Volgens de leidinggevende zit het hem juist in kleine momenten, door de juiste vraag te stellen, in plaats van er een groot agenda punt van te maken;

*'het moet vooral in het dagelijks verkeer gebeuren om te laten zien dat dit de manier is hoe we met elkaar werken.'* - Leidinggevende

Ook het specifiek benoemen van kleine individuele of groepssuccessen draagt volgens de leidinggevende én medewerker positief bij aan het (zelf-)vertrouwen en motivatie van de medewerkers.

*'In het begin was het wel spannend, dan vroeg ik iets aan de leidinggevende en die zei dan dat ik het zelf mocht gaan proberen 'ga je gang, ik weet dat je het kan.' Nou, dat geeft wel vertrouwen en dan ga je er ook echt voor. (..) En als er dan vervolgens ook positief over wordt gesproken in een vergadering, nou, daar doe je het natuurlijk ook allemaal een beetje voor. Die motivatie en stimulans'.* - Medewerker.

Naast het vergroten van de verantwoordelijkheid van het team, stuurt de leidinggevende nog wel degelijk bij. Echter, dit is al een stuk minder dan in het begin volgens de medewerkers. Bovendien werkt men met een lastige doelgroep waardoor er dikwijls lastige dilemma's zijn. Het is dan erg prettig dat ze worden ondersteund door een leidinggevende die in dat soort situaties de knoop kan doorhakken. Dit wordt als erg prettig ervaren, vooral omdat het team eerst zelf alle ruimte krijgt om het samen op te lossen, maar komen ze er niet uit, dan is de leidinggevende er altijd nog om te zeggen hoe het aangepakt moet worden. Op dat soort momenten wordt duidelijkheid van de leidinggevende erg gewaardeerd; de medewerker wil wel het gevoel hebben betrokken te worden bij de beslissing; communicatie speelt hier dus een grote rol. Dit team heeft dan ook geen moeite met dit soort situaties, omdat er vrijwel altijd goed worden beargumenteerd waarom een bepaalde keuze wordt gemaakt. De leidinggevende wordt nu beschreven als de 'kapitein op het schip'; ·

*'Ze staat aan het roer, dat brengt ons echt veel rust. Er is nu structuur en duidelijkheid. Tegelijkertijd ook ruimte hoor, binnen de grenzen. Maar wanneer het niet loopt weet je dat er iemand is die je terugfluit of bijspringt. Er is nu een lijn en daar gedijt iedereen heel goed op.* - Medewerker.

Wanneer het leiderschapsgedrag wordt geplaatst in onderstaande tabel aan de hand van de coderingen, ziet dat er als volgt uit:

*Figuur 4.1.1.b: Analyse leiderschap team 1*

| <b>Leiderschapstheorieën</b>         | <b>Kenmerken team</b>   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect en vertrouwen losmaken</li> <li>- Openheid en transparantie</li> <li>- Team naar hoger niveau tillen</li> <li>- Coachen en stimuleren</li> </ul> |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijkheid over doelen en kaders</li> <li>- Opvangen dagelijkse problemen</li> <li>- Sturing op de kaders</li> </ul>                                  |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamontwikkeling ondersteunen</li> </ul>   |
| <b>Participatief leiderschap</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderling vertrouwen en respect creëren</li> <li>- Samenwerking stimuleren</li> <li>- team betrekking bij besluitvorming</li> </ul>                      |

## 4.1.2. Analyse team 2

### Introductie

Dit team is van gemiddelde grootte en bevindt zich op één locatie. De man/vrouw verhouding is redelijk gemengd, met iets meer vrouwelijke dan mannelijke collega's. Er zijn twee groepen binnen het team, een jongere groep en een wat oudere groep. Opvallend is dat hoewel de leeftijden niet zo heel ver uit elkaar liggen, er qua samenwerking wel een kloof is binnen het team. Wat verder opvalt, is de grote mate van onrust. Dit wordt door zowel medewerkers als leidinggevende erkend. Deze onrust wordt vooral veroorzaakt door een hoge werkdruk. Zo zijn collega's uitgevallen door vertrek en verlof, en zorgt een aantal veranderingen zoals beleidsveranderingen, een eventuele verhuizing en een samenvoeging met een ander team voor onzekerheid. Ook zijn nieuwe ambities voor het team uitgesproken die hogere eisen aan de medewerkers stellen, er wordt meer van ze verwacht en het is nog maar de vraag of iedereen daarin kan meekomen, volgens de leidinggevende. Kortom niet iedereen is zeker van zijn of haar huidige positie.

Bij dit team zitten de patiënten intern op de afdeling. Dit betekent dus ook dat iedere medewerker met dezelfde patiënten te maken heeft. Het belang van goede communicatie en samenwerking is daarom ook van groot belang. Helaas ervaren de medewerkers een grote onveiligheid naar elkaar toe. Men heeft bijvoorbeeld moeite met het geven en ontvangen van feedback, waardoor sommige zaken niet worden uitgesproken. Ook is er veel onduidelijkheid over een aantal regels, elke medewerker kan een andere interpretatie hebben. Dit is ook niet bevorderlijk voor de samenwerking, vooral wanneer onderlinge communicatie uitblijft.

### Mate van zelforganisatie

Het team is nog niet erg ver met het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid. Op het gebied van persoonlijk ontwikkelen nemen medewerkers erg weinig eigen initiatief, terwijl er wel een behoefte wordt uitgesproken door de medewerkers. Volgens de leidinggevende liggen er genoeg mogelijkheden, hij laat medewerkers vrij hier zelf iets mee te doen als daar behoefte aan is. Hij krijgt echter weinig respons van medewerkers en concludeert dat er dus geen behoefte aan is. In de interviews wordt deze behoefte wel degelijk uitgesproken en hebben de medewerkers het gevoel dat de leidinggevende hier geen aandacht aan wil besteden. Deze misvatting bleek ook uit een ander voorbeeld, toen er werd gevraagd naar het inbrengen en uitvoeren van nieuwe ideeën.

*'Meestal zeg ik gewoon, goed idee, ga er maar mee aan de slag, ga je gang, kom met een voorstel. En dan hoor ik er vervolgens niets meer over, bijvoorbeeld omdat ze te weinig tijd hebben. Nou dan krijgen ze tijd van mij, en dan gebeurt er nog niets. Volgens mij is het dan gewoon niet belangrijk genoeg, hebben ze er geen zin in.'*  
Leidinggevende

Er zijn echter ook andere redenen dat het team nog erg weinig verantwoordelijkheid oppakt. Zo blijkt uit de interviews dat er onderling een slechte basis is. Er blijkt veel wantrouwen te zijn naar elkaar. Reden: er is veel onduidelijkheid over bepaalde regels en procedures en elkaar aanspreken is daardoor lastig. Bovendien wordt heel erg weinig aandacht besteed aan de onderlinge communicatie en feedback. Wanneer er dus onduidelijkheid heerst over het handelen van een collega, blijft de communicatie hierover uit.

*'Waar we tegenaan lopen is het ontbreken van een duidelijke lijn. (..) En er wordt ook slecht gecommuniceerd, het niet aanspreken van elkaar is het grootste knelpunt. Dat heeft naar mijn idee ook te maken met een stukje veiligheid dat ontbreekt, medewerkers vinden het lastig om elkaar aan te spreken. - Medewerker*

Volgens de medewerkers wordt het niet in dank afgenomen wanneer je op- of aanmerkingen hebt op elkaars werkwijze. Iedereen is daardoor erg in zichzelf gekeerd. Daarbij speelt ook dat er in een snel tempo veel personeelwisselingen zijn geweest waardoor de basis als team heel erg zwak is. Het versterken van het teamgevoel krijgt nog niet voldoende aandacht volgens de medewerkers. Ze hebben het gevoel dat dit wel regelmatig wordt aangekaart, maar vervolgens wordt er niets structureels mee gedaan, het ontbreekt de leidinggevende aan daadkracht.

*Figuur 4.1.2.a: Analyse vorm zelforganisatie team 2*

| Vorm Zelforganisatie | Teamkenmerken   |
|----------------------|---|
| Toetser              | - Gebrek aan onderlinge binding<br>- Kan nog niet het voortouw nemen<br>- minimaal zelforganiserend vermogen<br>- Focus op creëren van team (te weinig) |
| Coproducent          | - Vooral inbreng ideeën   |
| Regievoerder         |   |

In dit team zijn er weinig kenmerken van elke vorm van zelforganisatie te ontdekken. Het team functioneert nog grotendeels als toetser. De leidinggevende besteedt

bovendien nog te weinig aan het creëren van het team, terwijl deze behoefte wel duidelijk door de teamleden wordt uitgesproken. Omdat deze basis nog niet in orde is, is het team nog niet in staat om de rol van coproducent op zich te nemen.

### Leiderschap

Een van de meest opvallende gedragingen van de leidinggevende, is terug te vinden in de manier van communiceren. Zoals gezegd, heerst er een grote mate van onrust in het team. Ook de leidinggevende erkent dit als een probleem. De leidinggevende kiest er echter bewust voor om de informatiestroom te beperken. Door niet teveel te communiceren naar het team, denkt de leidinggevende de onrust te beperken. Dit heeft overigens ook te maken met het feit dat er in het verleden zaken zijn gecommuniceerd die vervolgens weer teruggedraaid moesten worden vanuit de directie. Om dit te voorkomen, kiest de leidinggevende ervoor om niet te transparant te zijn.

*'Als ik ze alles moet vertellen, brengt dat een hoop onrust mee. Dat doe ik dus niet meer. Ik doe van alles, maar dat weten ze allemaal niet. Ze vragen wel eens waar ik allemaal mee bezig ben, maar dat ga ik ze niet allemaal vertellen natuurlijk. Dat was in het begin wel wennen voor ze, maar nu weten ze dat.'* - Leidinggevende

Uit de interviews met de medewerkers blijkt echter dat dit een tegenovergesteld effect heeft. Er is inderdaad sprake van onrust en onzekerheid, maar deze lijkt versterkt te worden door het gebrek aan helderheid vanuit de leidinggevende. Een paar voorbeelden:

*'Ze zijn met veel dingen bezig, geloof ik. Maar hoe of wat, dat weten we niet en dat maakt het soms voor ons wel onzeker. Ik begrijp dat ze niet alles direct kunnen melden maar we krijgen heel weinig concreets te horen.'* - Medewerker

*'Soms komen dingen heel onverwachts over. Dan wordt er aan het eind van een vergadering opeens een 'bommetje gedropt'. Daar schrikken we dan van, maar de uitleg van hoe en waarom blijft vaak uit. Het duurt dan lang voordat we meer duidelijkheid krijgen en dat is echt vervelend.'* - Medewerker

Hierboven is het gebrek aan doorpakken door de leidinggevende al aan de orde gekomen. De medewerkers ervaren vaak dat als ze een signaal geven aan het management, (behoefte aan teambuilding, aandacht voor feedback of ontwikkeling) er dan eenmalig aandacht wordt besteed in een vergadering en dat opvolging vervolgens uitblijft.



In termen van leiderschap heeft zegt het team een grote behoefte te hebben aan meer transparantie en communicatie door de leidinggevende. Ook missen ze het gevoel van een 'vangnet', het team krijgt niet het gevoel dat de leidinggevende voor ze klaar staat. Ze zouden willen dat de leidinggevende beter bereikbaar is en vaker op de werkvloer komt om te zien wat er allemaal speelt. Fysieke aanwezigheid en dus het kunnen delen van situaties met de leidinggevende is blijkbaar een belangrijke factor om het team het gevoel te geven dat er iemand voor ze klaar staat wanneer dat nodig is. Doordat dit ontbreekt, is er voor het team geen veilige basis om de ruimte en verantwoordelijkheid te pakken. De leidinggevende 'biedt' wel degelijk ruimte aan, maar hij doet er niets aan om de medewerkers ook te ondersteunen en te stimuleren in het pakken van deze ruimte.

Leiderschap lijkt in dit team vooral op de klassieke managementrol, die van controle en beheersing. De leidinggevende geeft een hele duidelijke prioriteit aan, namelijk het behalen van de juiste cijfers en financiën. Aandacht voor het opbouwen van het team, ontwikkeling en coaching blijft uit onder het mom van *'Het team krijgt ontzettend veel ruimte van mij, ze pakken hem alleen niet. Dan houdt het op'*. De reden waarom het team deze verantwoordelijkheid niet oppakt, zou echter juist wel eens kunnen komen door deze manier van leidinggeven. Het ontbreekt namelijk aan de essentiële elementen om als team echt zelforganiserend aan de slag te kunnen: een sterk teamgevoel, communicatie, feedback en samenwerking. Er is wel een zekere zelfstandigheid, maar een gebrek aan een team en leidinggevende als vangnet, maakt het een onveilige situatie om als team effectief te zijn in zelforganiserende termen.

*Figuur 4.1.2.b: Analyse leiderschap team 2*

| <b>Leiderschapstheorieën</b>         | <b>Kenmerken team</b>  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | - Transparantie en communicatie (-)<br>- Coachen en stimuleren (-) |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | - Daadkracht (-)<br>- Oppakken dagelijkse problemen (-)            |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |  |
| <b>Participatief leiderschap</b>     | - Verantwoordelijkheden delegeren                                  |

### **4.1.3. Analyse team 3**

#### Introductie

Team 3 is verdeeld over twee verschillende locaties. De leeftijd van het totale team varieert, hoewel er op een locatie een duidelijk oudere groep is, die tevens allemaal man zijn. Op de andere locatie werken wat meer jonge mensen, waardoor het in totaal een gemêleerde groep blijkt. De samenwerking tussen beide teams is echter gering. Dit komt door de fysieke afstand en een ander soort werkzaamheden. De leidinggevende heeft dit dan ook als aandachtspunt omdat de samenwerking positief kan bijdragen aan de effectiviteit van de groep, bijvoorbeeld in het kader van de deskundigheidsbevordering. Net als team 1 is de voorgeschiedenis van dit team ook kort het vermelden waard. Ook dit team heeft zich lange tijd verwaarloosd gevoeld, door gebrek aan een fulltime manager, blijkt uit alle interviews. Dit zorgde destijds voor een onrustige en onveilige situatie onderling. Het team voelde zich tekort gedaan. De komst van de huidige manager heeft veel van deze onveiligheid en onrust weggenomen. Zij is fulltime beschikbaar voor de twee locaties. Haar aanwezigheid zorgt voor een zekere continuïteit en vangnet, juist datgene waar veel behoefte aan was, zo blijkt uit alle interviews. Voor de interviews zijn er alleen respondenten van één afdeling geïnterviewd, de afdeling waar overwegend mannen werken met een wat hogere leeftijd. Dit team is ongeveer 8 man groot. De teammanager is een relatief jonge vrouw.

Dit team verleent poliklinische zorg, wat betekent dat de patiënt op locatie langskomt op afspraak. Het werken met de patiënt is dan ook vrij individueel en zelfstandig. Samenwerken wordt daardoor nog wel eens als bedreigend ervaren.

#### Mate van zelforganisatie

Door de aard van de werkzaamheden en het gebrek aan een leidinggevende in het verleden, kent het team een grote zelfstandigheid. Opvallens is dat door de komst van de leidinggevende een stuk van deze zelfstandigheid en verantwoordelijkheid wordt teruggeven; medewerkers gaan wat meer achterover leunen. Het is immers erg prettig wanneer een ander de dagelijkse problemen kan oplossen.

*‘Het is toch wel prettig, je hoeft je nu zelf niet meer bezig te houden met al die rompslomp. Als je zo graag leiding wil geven, ga je gang. Maar dan ook over de moeilijke zaken. Dat werkt wel heel goed nu’. – Medewerker*

Waar het team dus voorheen zelf alles moest oplossen, lijken ze nu graag wat meer taken terug te geven aan de leidinggevende. Het team kan als het ware meer achterover leunen, het wordt weer comfortabeler. De leidinggevende herkent dit ook.

*'Ik merk dat ze het heel prettig vinden dat er weer een leidinggevende is, ze vertellen bijvoorbeeld graag aan mij wat ze allemaal hebben gedaan, ik denk toch om een stukje waardering terug te krijgen. Ook kreeg ik werkelijk overal de CC'tjes van. Soms fijn voor mij, maar daardoor geven ze eigenlijk ook een beetje de verantwoordelijkheid terug omdat ik er dan ook van op de hoogte ben. Ook vragen ze nog iets teveel naar mijn mening.'* – Leidinggevende

Dit kwam ook naar voren uit de observaties. Wat opvalt, is dat het team een grote loyaliteit lijken te hebben naar hun leidinggevende. Dit is overigens iets wat ook zo werd genoemd door de medewerkers; het is een trouw team naar hun leidinggevende toe. Tijdens een observatie van een teambijeenkomst bleek dat medewerkers vaak naar de leidinggevende kijken om haar mening te horen en misschien ook wel te laten zien dat ze actief bezig zijn. De mening en waardering van de leidinggevende wordt in elk geval zeer op prijs gesteld.

Zoals gesteld in de introductie was er tussen de twee locaties nog geen optimale samenwerking. Inmiddels is dat al verbeterd, onder meer door de invoering van intervisie en het benadrukken van feedback vragen bij elkaar. De leidinggevende geeft aan dat jonge medewerkers elkaar wel wat makkelijker om hulp vragen, dan de oudere groep. Maar over het algemeen kloppen medewerkers nu makkelijker bij elkaar aan. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met de toename van vertrouwen in elkaar. Twee jaar geleden was dat nog minimaal; er werd niet voor elkaar opgekomen, het team steunde elkaar niet wanneer er bijvoorbeeld een lastige situatie was met een cliënt. Dit zorgde ook voor veel onveiligheid. Doordat er gewerkt is aan teambuilding, maar ook inhoudelijke cursussen in groepsverband, is het vertrouwen in elkaar sterk toegenomen. Opvallend is overigens dat de leidinggevende toen zij net bij het team was al een teambuildingssessie had ingepland. Deze ging echter niet zoals gewenst, de basis in het team was nog te dun voor een dergelijke sessie. Doordat het vertrouwen er nog niet was, was men niet open en had de teambuildingssessie geen effect; men durfde niet te delen met elkaar wat er allemaal speelde.

Met betrekking tot de eigen verantwoordelijkheid van het team is dus wel het een en ander op te merken. De leidinggevende denkt ook dat het team een ander beeld heeft van de rol van de leidinggevende, dan hoe ze dat zelf ziet.

*'Ik zie mezelf meer als meewerkend teammanager, iemand die wel de knopen kan doorhakken als het nodig is, maar dat niet per definitie altijd hoeft te doen. Een meer ondersteunende rol op de achtergrond. Zij hebben het idee dat alles via mij moet lopen. Van mij mogen ze wel wat meer vrijheid en verantwoordelijkheid pakken'. – Leidinggevende*

Op deze vrijheid moet de leidinggevende nog erg sturen. Hij is er namelijk wel degelijk, maar de medewerkers pakken hem nog niet automatisch, alleen wanneer hij expliciet wordt benoemd. Om medewerkers te kunnen laten wennen aan deze ruimte, moet de leidinggevende hier veel tijd en energie in steken.

Medewerkers geven echter wel aan dat ze meer ruimte dan voorheen ervaren. Allereerst komt de ruimte om je te mogen uiten naar voren; dit wordt gestimuleerd door de leidinggevende, maar ook door de toename in het onderlinge vertrouwen wordt dit makkelijker. Dit geldt ook voor het voeren van discussies. Dit wordt grotendeels aan het team overgelaten, tenzij het een inhoudelijke kwestie betreft die volgens de vaste procedures maar op één manier kan worden opgelost; dan hakt de leidinggevende de knoop door. Het is voor de medewerkers ook niet storend dat er dan wellicht een andere uitkomst is dan dat ze zelf hadden gezien.

*'Het is gewoon accepteren dan, zo gaat het in sommige gevallen. Maar iedereen heeft wel zijn zegje kunnen doen en zich kunnen uiten. En je krijgt ook vaker uitleg nu waarom iets wordt besloten. Het voelt dan ook echt wel als iets van het team.' – Medewerker*

In termen van zelforganisatie is hier dus eigenlijk een tegengestelde beweging gaande; door de komst van een leidinggevende, leunt het team achterover en pakt het minder makkelijk de verantwoordelijkheid. Wel is er nu een sterke basis ontstaan en zijn de medewerkers ontzettend enthousiast. Het is nu vooral aan de leidinggevende om te zorgen dat men zich weer verantwoordelijk voelt.

*Figuur 4.1.3a: Analyse vorm zelforganisatie team 3*

| Vorm Zelforganisatie | Teamkenmerken   |
|----------------------|---|
| Toetser              |   |
| Coproducent          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderlinge groepsband</li> <li>- Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering</li> <li>- Vooral inbreng ideeën</li> <li>- Focus op zelfstandige coördinatie werkzaamheden</li> </ul> |
| Regievoerder         |   |

Ook dit team laat vooral kenmerken zien van de coproducent. Het team heeft al een goede basis als team en er is al een start gemaakt met het stimuleren van meer zelforganisatie. Het blijft echter nog teveel bij enkel inbrengen van ideeën, omdat het nog ontbreekt aan gedeelde verantwoordelijkheid.

### Leiderschap

Uit bovenstaand stuk wordt al veel duidelijk over de rol die de leidinggevende in dit team speelt. Door haar aanwezigheid ervaren de medewerkers een bepaalde continuïteit en dat is een prettige basis waarop het team goed lijkt te functioneren in tegenstelling tot de periode zonder leidinggevende.

*'Haar enthousiasme is heel aanstekelijk, daarmee neemt ze mensen mee. Ze is dan vrij jong en nog niet veel ervaring, maar doordat ze alles met zo veel gedrevenheid en enthousiasme doet, ga je er gewoon in mee.'* - Medewerker

Wat nog meer opvalt met betrekking tot het leiderschap van de leidinggevende, is dat elke medewerker meerdere malen benadrukt dat vooral het enthousiasme van de leidinggevende een grote rol speelt voor de motivatie en tevredenheid van de medewerkers.

*'Het nieuwe elan werkt gewoon heel erg goed. Het werk wordt leuker doordat haar enthousiasme aanstekelijk werkt op iedereen. Dat merk je gewoon. Er is veel meer ruimte en je merkt dat men zich vrijwillig voor allerlei werkgroepjes gaat aanmelden omdat het gewoon leuker wordt.'* – Medewerker

Het meekrijgen van medewerkers met een verandering, in dit geval de nieuwe manier van werken lijkt erg belangrijk voor de slagingskans. De leidinggevende doet dat dus door de medewerkers te enthousiasmeren, motiveren en stimuleren, bijvoorbeeld ook door kleine stapjes positief te benadrukken. De medewerkers horen vaak dat ze trots op het team is en dat ze goed bezig zijn. Dit wordt als zeer motiverend ervaren. De leidinggevende kiest hier ook bewust voor;

*'Door de quick-wins op een positieve manier uit te vergroten probeer ik het team enthousiast te houden, zodat ze zien dat ze vooruitgang maken en dat het ook effect heeft. (...) Het moet ook een beetje een sneeuwbaaleffect worden, zodat het uiteindelijk iets van het team wordt en ze ook grotere zaken durven aan te pakken.'* – Leidinggevende

Hierop aansluitend geeft de leidinggevende ook aan dat een dergelijk traject tijd kost en dat ze medewerkers dus ook de ruimte geeft om in de weerstand te zitten. Door

medewerkers zelf de voordelen te laten ontdekken in plaats van ze er 'doorheen te pushen', zal het echt iets van het team worden en is daarmee ook gelijk een stuk duurzamer. Wanneer eventuele weerstand te lang aanhoudt, zullen medewerkers hier op aangesproken worden, maar eerst wordt er ruimte geboden en hoopt ze dat een paar enthousiaste collega's de rest uiteindelijk zullen meetrokken.

De leidinggevende wordt door de medewerkers omschreven als iemand die zorgt voor haar medewerkers. Bijvoorbeeld door dingen goed te regelen voor iedereen. Hier komt ook een stukje daadkracht kijken; als er iets wordt beloofd, komt het er ook. Medewerkers geven aan dat er nu een fijne basis is in het team. Ook laat de leidinggevende dat zien doordat ze oprechte interesse toont en een open houding heeft. Ook het durven tonen van haar onzekerheid wordt door een medewerker genoemd als reden dat ze echt een team aan het worden zijn. Deze open houding zorgt voor een grote betrokkenheid naar het team, waardoor het team ook een extra stapje wil zetten.

*'In het begin vond ik die werkgroepjes bijvoorbeeld maar niets, maar omdat ze het zo leuk brengt, heb ik het een kans gegeven. En nu zie ik dat het ook echt leuk is om te doen. Dat merk ik ook bij mijn collega's. – Medewerker*

Er zijn ook coachende elementen in het gedrag van de leidinggevende te herkennen. De medewerkers geven aan dat ze waar nodig altijd ondersteuning levert om medewerkers verder te helpen. Wanneer er zaken zijn die iemand niet voldoende onder de knie heeft, wordt er volop de mogelijkheid geboden om zich te ontwikkelen en wordt iemand gecoacht,

Wat nog wel een grote uitdaging is voor deze leidinggevende, is het feit dat het team sinds haar komst wel erg is gegroeid in termen van een 'team' en een positieve waardering, maar dat de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid wat lijkt afgenomen. Juist door het zorgzame karakter van de leidinggevende, gooien medewerkers erg makkelijk hun dagelijkse problemen over de schutting in plaats van dat ze het zelf oplossen. De leidinggevende herkent dit dilemma; juist door het wel op te pakken hoopt ze het goede voorbeeld te geven aan het team. Ze is bang dat wanneer zij zelf achterover gaat leunen, het werk alsnog blijft liggen en kiest ze er dus vaak voor om dan toch maar te laten zien hoe het hoort. Ze geeft echter ook aan dat het team dit ook nodig had. De basis is inmiddels op orde en men heeft vertrouwen in zichzelf en elkaar, ze moeten nu alleen nog het zelfvertrouwen krijgen dat ze het zelf gaan oppakken. Dat het team hierbij de spreekwoordelijke '*schop onder de kont*' kan gebruiken is de leidinggevende zich zeker van bewust.

Bovenstaande punten samenvattend, kan er wel worden gesteld dat de leidinggevende zorgt voor een goede basis. Er is continuïteit, duidelijkheid over zowel de inhoud als de kaders van het werk en er is voldoende ruimte voor eigen ontwikkeling. De leidinggevende zorgt als het ware voor de randvoorwaarden van het team. Wel is een belangrijk aandachtspunt het vergroten van de verantwoordelijkheid bij de medewerkers, wat nu nog lijkt te worden belemmerd door het gedrag van de leidinggevende.

*Figuur 4.1.3b: Analyse leiderschap team 3*

| <b>Leiderschapstheorieën</b>         | <b>Kenmerken team</b>  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinding maken door enthousiasme uitstralen en kwetsbaarheid</li> <li>- Inspireren en motiveren</li> <li>- Coachen en stimuleren</li> <li>- Trots, vertrouwen en respect losmaken</li> <li>- Delegeren taken (-)</li> </ul> |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvangen dagelijkse problemen</li> <li>- Faciliteren</li> <li>- Structuren</li> </ul>   |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |  |
| <b>Participatief leiderschap</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrouwen creëren</li> </ul>   |

#### 4.1.4. Analyse team 4

##### Introductie

Het meest kenmerkende van dit team is de grote hoeveelheid aan locaties. Het team heeft één hoofdlocatie, maar elke medewerker zit verspreid over de gehele regio (Noord Holland). Tot voor kort hield dit in dat medewerkers vaak alleen op een locatie werkten, maar doordat het team afgelopen half jaar sterk is gegroeid, zitten er op elke locatie nu minimaal twee medewerkers. Verder is het een groot team, van ongeveer 16 medewerkers. Er is slechts één mannelijke collega. De leeftijd van het team is gemiddeld, met een prima spreiding tussen jong en oud.

Er wordt ambulante zorg verleend; de werkzaamheden zijn hierdoor erg individueel. Elke medewerker heeft zijn/haar eigen cliënten. Ook de fysieke afstand tussen de collega's draagt bij aan het individuele en zelfstandige karakter van dit team. Ondanks de fysieke afstand geven de teamleden aan nu wel een sterk teamgevoel te hebben, in tegenstelling tot het verleden. Ook dit team heeft namelijk een periode gekend zonder een direct leidinggevende, waardoor ze eerst *'in het diepe zijn gegooid'*. De aanwezigheid van een leidinggevende heeft blijkbaar bijgedragen aan het teamgevoel.

*'Als je het eerst alleen moet doen, ben je echt aan het overleven. Je moet zelf bedenken of je alles wel goed doet. Als er dan een leidinggevende komt die sturing gaat geven en er een lijn wordt uitgezet, is dat prettig. Daar kun je dan op varen.'* – Medewerker

De focus van de leidinggevende ligt op het moment voornamelijk op het halen van de productie en een juiste registratie. Ondanks vele maatregelen is dit nog niet als gewenst, wat veel energie kost voor de leidinggevende. Er wordt momenteel dus vooral gestuurd op voldoende mankracht, productie en registratieprocessen.

##### Mate van zelforganisatie

Wat meerdere malen uit de interviews naar voren komt, is dat er op het moment vooral sturing plaatsvindt op 'harde' zaken, zoals in de introductie al is aangestipt. Er is op het moment van interviewen weinig actieve stimulatie om het team te ontwikkelen naar (meer) zelforganisatie.

Toch valt er wel het een en ander te zeggen over dit team op basis van de kenmerken van zelforganisatie. Door de onderlinge fysieke afstand en het gebrek aan een leidinggevende in het verleden, is het team zeer zelfstandig. Zowel de leidinggevende als de medewerkers geven aan hun werkzaamheden onder grote zelfstandigheid uit te kunnen



voeren. Bovendien ervaren ze ook veel vrijheid vanuit de leidinggevende om het werk zelf in te kunnen delen. Deze zelfstandigheid heeft echter wel tot gevolg dat het werk erg individueel blijft en er dus in wezen sprake is van minimale arbeidsdeling, doordat een ieder zijn of haar eigen cliënten heeft. Ondanks dat collega's elkaar weinig zien en niet dagelijks samenwerken, is er geen gebrek aan teamgevoel. Het team lijkt dit wel degelijk te ervaren, er is bijvoorbeeld veel telefonisch contact en men wordt altijd teruggebeld wanneer er een vraag aan een collega wordt gesteld. De medewerkers ervaren dus een echt sociaal vangnet, ondanks de grote zelfstandigheid van de individuele medewerkers.

*'Er zit erg veel ervaring in het team, we zijn daarom ook wel eigenwijze donders af en toe. Dagelijks samenwerken doen we dus ook niet, maar we kunnen elkaar altijd bellen. Dat is prettig, je weet wel wat je aan elkaar hebt en daar kan je dan ook van op aan.'* – Medewerker

Het team is wel al meer bezig met het bedenken van nieuwe ideeën en initiatieven. Volgens de leidinggevende zoeken medewerkers elkaar bijvoorbeeld steeds vaker op om kennis te delen of te sparren over bepaalde voorstellen. Maar dit zijn voornamelijk nog de actievelingen in het team, bovendien is het voor de leidinggevende lastig in te schatten hoe dit voor elke medewerker geldt. Men zit immers niet elke dag bij elkaar op kantoor. Maar naast het sparren en bedenken van nieuwe ideeën, blijft het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid hierop nog klein. Men zegt erg zelfstandig te zijn, maar teamoverkoepelende onderwerpen lijken toch nog wel echt bij de manager te horen.

*'Ik heb niet het idee dat ze zelf ervaren dat ze veel meer zelf kunnen doen. Ze vragen nog erg veel aan het management. Ik wil dit, mag dat? Ik heb een idee, kunnen jullie dat regelen? In plaats van dat ze melden dat ze een idee hebben en er al over hebben nagedacht hoe ze dat zelf willen aanpakken.'* – Leidinggevende.

Het echt nemen van verantwoordelijkheid en initiatief, los van de eigen dagelijkse werkzaamheden blijft nog uit. Juist doordat de medewerkers zo op hun eigen taken gericht zijn, lijkt het lastig om betrokkenheid te creëren op teambrede onderwerpen. Enerzijds kan dat verklaard worden doordat de nadruk nog te weinig ligt op dit soort onderwerpen; er gaat op het moment nog veel tijd zitten in het aansturen van de teamleden op het gebied van de targets, registraties etc. De prioriteiten van de leidinggevende liggen nog teveel op het op orde brengen van de basis in het team, voordat er stappen in de ontwikkeling gemaakt kunnen worden.

*'Ik stuur nog voornamelijk op de cijfers. (...) Als ik het idee heb dat de productie enzo eenmaal op orde is, dan is er ruimte om meer initiatieven te nemen. De potentie zit zeker in het team, mijn focus ligt nu alleen ergens anders'. –Leidinggevende*

Wat betreft zelforganisatie is er dan ook geen helder beeld te scheppen. Enerzijds is het team zeer zelfstandig en is er ondanks de afstand wel degelijk sprake van een teamgevoel, maar vanwege bepaalde prioriteiten is het team nog niet in staat om zelfstandig nieuwe initiatieven op te pakken, daarvoor wordt er nog te veel naar de leidinggevende gekeken.

*Figuur 4.1.4a: Analyse vorm zelforganisatie team 4*

| Vorm Zelforganisatie | Teamkenmerken  |
|----------------------|--|
| Toetsers             | - Zeer individueel<br>- Focus op creëren van team  |
| Coproductent         | - Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering<br>- Vooral inbreng ideeën<br>- Gemiddeld zelforganiserend vermogen |
| Regievoerder         | - Kan zelf de werkpraktijk invullen  |

Dit team heeft een meer gemengd beeld wat betreft de vorm van zelforganisatie. Door de grote mate van zelfstandigheid heeft het team zowel kenmerken van de toetsers en de regievoerder, maar dit is vooral ook toe te kennen aan de manier waarop het team is opgezet (veel locaties, erg individueel werken). Zelforganisatie in de zin van het kunnen verbeteren van de eigen werkpraktijk is nog gemiddeld, het blijft vooral bij de inbreng van ideeën. Het ontbreekt nog aan een gedeelde verantwoordelijkheid.

### Leiderschap

Wat in de introductie ook al is aangegeven, is dat het team door het gebrek aan een leidinggevende een wantrouwende houding hadden naar de leidinggevende toe. Jarenlang werkte het team zich de rondte, terwijl ze geen waardering ontvingen. De leidinggevende heeft volgens een teamlid dan ook hard moeten werken om een plekje in het team te veroveren. Om echt verbinding te kunnen maken, heeft ze iets van zichzelf moeten laten zien en zich kwetsbaar moeten durven opstellen.

*'Ze is zelf ook wel echt met de billen bloot gegaan en er heel actief mee omgesprongen, toen ze merkte hoe wij er allemaal inzaten. Het kostte heel wat*

*moeite om ons veilig te laten voelen. Maar juist doordat ze daar direct op inging en iets persoonlijks liet zien, ook onzekerheden, pakte dat heel goed uit.'* - Medewerker

Wat ook in vorig stuk naar voren kwam, is dat de leidinggevende in dit team de focus vooral heeft liggen op het op orde brengen van de basis; zorgen dat de productie op pijl is en dat het team op een juiste manier registreert. Wanneer dit in orde is, heeft de leidinggevende het gevoel dat er dan pas aandacht kan naar het team een stap verder brengen. Wat dan ook vooral terug te zien is in het leiderschap is het sturen op de regels en de kaders. Dit wordt gedaan door medewerkers constant bewust te maken van het gebrek aan productie en de noodzaak hiervan. Wel is er tegelijkertijd ook aandacht voor de ontwikkeling van het team op dit gebied. Een van de redenen dat de productie nog niet wordt gehaald, lijkt te komen doordat medewerkers het nut niet zien van registratie of weten hoe ze inzicht kunnen brengen in hun eigen agenda. Door iedereen hier een training voor aan te bieden, is de noodzaak ook binnengedrongen bij de medewerkers, blijkt uit de interviews. Ondanks dat de meeste aandacht van de leidinggevende op het moment vooral uitgaat naar het sturen op de cijfers, spreekt ze wel heel duidelijk een wens uit om het team meer verantwoordelijkheid op te laten pakken door zelf een stap terug te doen. Echter is het team volgens de leidinggevende hier nog niet klaar voor; de basis is nog niet op orde, dus het team is er nog niet klaar voor. Wanneer dit is gerealiseerd, zal dat vanzelf ruimte geven aan het team om meer op te pakken en initiatief te tonen, is de gedachte.

Ondanks de fysieke afstand probeert de leidinggevende wel in contact te blijven met de medewerkers. Zo belt ze regelmatig en zorgt ze ervoor dat ze altijd bereikbaar is of terugbelt. De medewerkers ervaren dit ook; ze vinden de leidinggevende betrokken en vinden het prettig dat er altijd iemand is die ondersteuning biedt, al is het via de telefoon gezien de afstand. Ook wordt in een interview genoemd dat het team het gevoel heeft dat de leidinggevende er voor het team is wanneer nodig; ze zien ook wat er speelt en er wordt direct naar gehandeld. Deze daadkracht wordt als zeer belangrijk ervaren.

Juist vanwege het feit dat het team niet dagelijks bij elkaar binnen kan lopen, is er veel aandacht voor communicatie. De leidinggevende laat dit zien in vorig voorbeeld, maar bijvoorbeeld ook door veel beleidszaken teambreed te communiceren via de mail. De leidinggevende geeft aan zo transparant mogelijk te zijn, om ook te zorgen dat iedereen zich betrokken voelt bij het team.

Figuur 4.1.4b: Analyse leiderschap team 4

| <b>Leiderschapstheorieën</b>         | <b>Kenmerken team</b>  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | - Openheid & transparantie<br>- Verbinding maken   |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | - Faciliterende rol<br>- Doelen stellen, ontwikkelen en structureren<br>- Effectiviteit vergroten<br>- Opvangen dagelijkse problemen |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |  |
| <b>Participatief leiderschap</b>     |  |

#### **4.1.5. Analyse team 5**

##### Introductie

Team 5 betreft een gemiddeld team, van ongeveer 13 medewerkers. Er wordt gewerkt vanuit 1 locatie. Kijkend naar de samenstelling van de groep is er een goede spreiding qua leeftijd. Wel werken er overwegend vrouwen. Ook in dit team is sprake van poliklinische zorg. Dit houdt in dat elke medewerker zijn of haar eigen cliënten heeft en dat er weinig onderlinge samenwerking plaatsvindt. De dagelijkse werkzaamheden zijn erg individueel. Wel heerst er een goed teamgevoel volgens de medewerkers. Ze kunnen zelfstandig werken, maar er is een goede onderlinge band en men kan op elkaar rekenen, Er zijn in het verleden veel wisselingen van leidinggevende geweest, wat ook de nodige onrust meebracht. Maar het team is hieronder altijd redelijk stabiel gebleven. Tegenover leidinggevendenden heeft het team wel een wantrouwende houding gehad, vanwege de onzekerheid en onveiligheid die de verschillende wisselingen met zich mee hebben gebracht; volgens de leidinggevende hadden de medewerkers vaak het gevoel dat er een dubbele agenda was. Op het moment van interviewen werkt de leidinggevende al een tijd op dit team, waardoor het wantrouwen is afgenomen.

##### Mate van zelforganisatie

Onder andere vanwege de aard van de werkzaamheden, maar ook vanwege een verleden met verschillende leidinggevendenden in een korte tijd, is het team zeer zelfstandig geworden. De dagelijkse werkzaamheden worden vooral individueel uitgevoerd. Het oppakken van extra verantwoordelijkheid naast de dagelijkse werkzaamheden loopt redelijk goed volgens de geïnterviewden. De ene medewerker heeft daar meer lol in dan de ander en tijdsdruk lijkt ook een rol te spelen, waardoor de ene medewerker meer 'extra' oppakt dan de ander. Daarnaast kan men zich niet meer verschuilen door taken op de manager af te schuiven, ze kunnen het niet meer bij een ander neerleggen maar moeten er nu zelf mee aan de slag. Dit wordt namelijk actief gestimuleerd door de leidinggevende, bijvoorbeeld door in een vergadering te vragen wie de verantwoordelijkheid op zich wil nemen voor een bepaald onderwerp en dus ook voor de voortgang zorgt. Als de verhoudingen binnen het team, scheef gaan liggen, zullen mensen daar ook op worden aangesproken, zowel door collega's als de leidinggevende.

Medewerkers geven zelf aan veel ruimte te ervaren in hun werkzaamheden en niet overal de leidinggevende voor in te hoeven schakelen;

*'Ik klop daar niet meer zomaar aan, ik weet inmiddels ook wel wat de eerste vraag is, namelijk of ik het zelf al heb uitgezocht. Nou, dat doe ik nu ook gewoon. Als ik er dan echt niet uit komt of advies nodig heb wat ik niet van een collega kan krijgen, staat ze ook voor me klaar. Maar ze probeert het ons eerst zelf te laten uitzoeken, en dat is prima. – Medewerker*

Uit de interviews komt naar voren dat het oppakken van andere taken naast de eigen werkzaamheden in principe goed bevalt. In het begin vindt men het lastig, omdat het om een extra inspanning vraagt, maar daarna lijkt het in grote mate bij te dragen aan het plezier in het werk, omdat men weer kan meedenken en hun eigen ideeën kwijt kunnen, waardoor ook de betrokkenheid naar het team en de werkzaamheden weer toeneemt; *'we worden weer serieus genomen'*. De reden dat dit in het team zo goed wordt opgepakt, is volgens de leidinggevende het feit dat de basis in dit team al goed in orde is. Alles is behoorlijk geprotocoliseerd, waardoor de kaders en regels voor iedereen helder zijn. In haar andere teams waar er nog veel onduidelijkheid is, verloopt deze ontwikkeling minder vlot. Wat volgens de leidinggevende wel een belemmerende factor is, is het feit dat sommige initiatieven vanuit de organisatie worden geremd. Het gevaar is dat medewerkers gedemotiveerd raken en de positieve energie verliezen, omdat ze minder vertrouwen hebben in het effect van deze manier van werken. Dit wekt het wantrouwen in de organisatie weer op en dat is riskant in dit team.

Bij vergaderingen en besluitvorming ligt er veel verantwoordelijkheid bij het team, elke medewerker is bij een vergadering bijvoorbeeld verantwoordelijk voor een bepaald agendapunt en dat wisselt ook steeds. Daardoor is het team in staat om op een gestructureerde manier beslissingen met elkaar te maken. Ook de helderheid van de leidinggevende draagt hieraan bij.

Wat nog wel een aandachtspuntje is voor dit team is feedback. De medewerkers geven aan dat het team een prettige basis vormt, maar dat elkaar om feedback vragen en samenwerken nog wat minimaal is. Men vermijdt discussie met elkaar om de goede sfeer te kunnen behouden, maar daardoor leert men ook niet van elkaar. Iedereen benadert elkaar heel voorzichtig, zo wordt uit elk interview duidelijk. Het heeft volgens de leidinggevende ook te maken met een stukje concurrentie tussen jonge 'bevlogen' collega's en de oude garde. Het team heeft overigens wel zelf aangegeven dat er behoefte is aan meer feedback, jonge collega's lijken dat ook belangrijker te vinden dan oudere. Hier wordt dan ook aandacht aan besteedt, bijvoorbeeld door het invoeren van intervisies en feedbackmomenten. Daarnaast wordt ook samenwerken met verschillende

collega's gestimuleerd door de mogelijkheden te benoemen (door leidinggevende) en te vragen of men het gesprek al met elkaar is aangegaan over bepaalde onderwerpen. Wat betreft de samenwerking hebben de medewerkers volgens de leidinggevende ook wel de neiging om soms op een eilandje te gaan zitten. Wanneer dit gedrag wordt opgemerkt, wordt men hier wel op aangesproken. Wat echter niet erg meewerkt, is het feit dat de leidinggevende zelf ook niet altijd het goede voorbeeld geeft op het gebied van feedback (zie onder).

Concluderend kan over de mate van zelforganisatie worden gesteld dat het team redelijk op weg is in termen van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Qua teamniveau zijn er nog stappen te maken, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking en feedback. Het feit dat er een duidelijke lijn is en dat er heldere kaders en regels zijn is ook erg positief.

*Figuur 4.1.5a: Analyse vorm zelforganisatie team 5*

| Vorm Zelforganisatie | Teamkenmerken  |
|----------------------|--|
| Toetsers             | - Zeer individueel   |
| Coproductent         | - Onderlinge groepsband<br>- Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering<br>- Vooral inbreng ideeën<br>- Gemiddeld zelforganiserend vermogen<br>- Focus op zelfstandige coördinatie werkzaamheden |
| Regievoerder         |  |

Dit team kent ondanks de zeer individuele werkzaamheden wel een gemiddelde mate van zelforganisatie. Ook dit team bevindt zich daarom in de rol van de coproductent, hoewel het hier ook nog ontbreekt aan een gedeelde verantwoordelijkheid.

### Leiderschap

In de introductie kwam al naar voren dat er van origine een groot wantrouwen naar de leidinggevende toe is. De huidige leidinggevende heeft dan ook hard moeten werken om dat vertrouwen te verdienen. De weerstand en achterdocht naar de leidinggevende viel op doordat medewerkers terughoudend waren in het aannemen van zaken die de leidinggevende hen voorlegde. Ook stelde het team zich zeer kritisch op, om te toetsen of wat de leidinggevende dit keer zei ook echt iets was dat ging gebeuren en waarom. De leidinggevende heeft geprobeerd dit te doorbreken en juist te laten zien dat zij juist wel duidelijk en transparant is. Dit wordt aangepakt door heel open in de communicatie te

zijn en het team om input vragen. De leidinggevende probeert in contact te komen door echt verbinding te maken, mensen vragen waar ze mee bezig zijn en betrokkenheid te tonen. Dit laatste blijkt echter lastig; omdat de leidinggevende er een aantal teams bij heeft gekregen, is er minder tijd voor de 'social talk'. Dit wordt ook zo gevoeld door het team.

*'Je merkt dat ze minder betrokken is dan eerst. Ze heeft nu minder tijd voor ons en dat zal nog minder worden door alle bezuinigingen. In het begin was het contact wat persoonlijker, het is nu allemaal wat zakelijker geworden, dat is wel jammer.'* – Medewerker

Een andere medewerker geeft ook aan dat er mensen zijn binnen het team die wat minder vertrouwen hebben in de leidinggevende. Als reden wordt genoemd dat ze zelf niet goed met feedback kan omgaan, bijvoorbeeld door in een vergadering in de verdediging te schieten en op het verkeerde moment een discussie te voeren. Terwijl feedback wel een van de speerpunten van het team is. De leidinggevende geeft zelf echter ook aan dat ze er bewust van is dat dit een zwak punt is waar ze aan moet werken.

Het feit dat openheid en communicatie een speerpunt is van de leidinggevende, wordt echter wel door het team erkend. Ze wordt beschreven als een manager die duidelijkheid schept, er geen doekjes om windt en erg transparant is. Ook is ze in de ogen van de medewerkers duidelijk over de keuzes die ze maakt. Dit waardeert het team erg in haar, vanwege het gebrek hieraan bij vorige leidinggevende. Het creëert vertrouwen;

*'Ze staat heel stevig in haar schoenen en dat geeft een veilig gevoel. We weten dat ze er staat als een huis en dat ze het ook voor ons opneemt, ze zal niet met alle winden meewaaien. Dat gebeurde eerst wel, dan voel je je als team niet gesteund.'* – Medewerker

Zoals onder 'zelforganisatie' al duidelijk werd, is dit team behoorlijk zelfstandig. De rol van de leidinggevende wordt dan ook beschreven als 'voorwaardenscheppend'. Zowel op een faciliterende manier, door geluiden vanuit de organisatie en het team op te vangen en daar dan snel naar te handelen, maar bijvoorbeeld ook in een discussie. Medewerkers geven aan dat ze veel ruimte ontvangen om het met elkaar op te lossen en dat de kaders erg helder zijn. Wanneer de groep afwijkt, bijvoorbeeld door een discussie waar ze niet zelf uitkomen, zal ze het heft in handen nemen en zelf de knoop doorhakken.

Verder probeert de leidinggevende de medewerkers vaak op hun eigen verantwoordelijkheid te benadrukken. Dit doet ze vooral door de medewerker te vragen wat ze zelf al hebben gedaan om het op te lossen. Mochten ze er dan echt niet uitkomen,



speelt ze graag een faciliterende rol, maar wel als medewerkers het eerst zelf hebben geprobeerd. Hierbij komt weer het belang van communicatie naar voren:

*'Ik wil graag faciliteren, maar dan moet ik wel weten wat je nodig hebt. Die communicatie is heel belangrijk en daar stuur ik ook veel op. Ik moet wel, doordat ik nog meer teams krijg ben ik niet altijd aanwezig, dus ze moeten weten hoe ze me kunnen bereiken, anders kan ik ook niets betekenen.'* - Leidinggevende

Samenvattend kan er gesteld worden dat het team de leidinggevende als een stevige basis ziet, die veel duidelijkheid en rust brengt. De focus van de leidinggevende ligt vooral op het sturen op de eigen verantwoordelijkheid en een faciliterende rol bij wat het team nog niet zelf kan. Helderheid en communicatie zijn hierbij de belangrijkste middelen.

*Figuur 4.1.5b: Analyse leiderschap team 5*

| <b>Leiderschapstheorieën</b>         | <b>Kenmerken team</b>  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatie, openheid, transparantie</li> <li>- Verbinding proberen te maken</li> <li>- Aandacht voor feedback (-)</li> <li>- Delegeren</li> </ul> |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijkheid scheppen</li> <li>- Faciliterende rol</li> <li>- Opvangen problemen</li> </ul>  |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |  |
| <b>Participatief leiderschap</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Verantwoordelijkheden delegeren</li> <li>- Onderling vertrouwen en respect</li> </ul>  |

#### **4.1.6. Analyse team 6**

##### Introductie

Team zes is een middelgroot team van ongeveer 12 medewerkers. Zowel de leeftijd als de man-vrouw verhoudingen zijn goed verdeeld. De werkzaamheden vinden plaats op één locatie. Dit team verleent klinische zorg, de cliënten zitten intern. De behoefte aan een sterk team dat goed kan communiceren en samenwerken is hier dan ook erg belangrijk, men heeft immers allemaal met dezelfde patiënten te maken. Helaas ontbrak het in dit team juist aan onderlinge samenwerking, communicatie en veiligheid, waardoor er voor de leidinggevende een belangrijke taak lag om dit team weer op de rails te krijgen. Inmiddels is de stabiliteit weer grotendeels teruggekeerd in het team, er heeft bijvoorbeeld een grote professionaliseringsslag plaatsgevonden.

De vrouwelijke teammanager is nog vrij jong en heeft meerdere teams. Haar werkdruk wordt als zeer hoog ervaren, door haar zelf, maar ook door haar teamleden. De vorige teammanager vormt een groot contrast met de huidige. Hij was voor veel teamleden een echt vaderfiguur, die enerzijds van alles af wist en zorgde dat alles maar kon en mocht, maar daardoor hadden de medewerkers zelf weinig controle omdat hij juist alle touwtjes in handen hield. De meer zakelijke manier van de huidige leidinggevende was dan ook voor veel medewerkers even wennen.

##### Mate van zelforganisatie

Het team zoals de leidinggevende het aantrof, had veel stappen te maken, vooral op het gebied van onderlinge veiligheid. Doordat de veiligheid echt minimaal was, kon er ook niet gesproken worden van een team. Er was een gebrek aan openheid, samenwerking, communicatie en veiligheid. Inmiddels wordt er hard gewerkt aan het vertrouwen, zowel door leidinggevende (zie leiderschap) als het team zelf. Door de focus van de leidinggevende op de (on-)veiligheid en communicatie, is er meer openheid ontstaan in het team. In de interviews komt naar voren dat men het gevoel heeft dat zaken weer bespreekbaar zijn en ook onderling binnen de groep weer serieus worden genomen. De inbreng van nieuwe ideeën en initiatieven vanuit de groep is daardoor toegenomen, er zit meer energie op, omdat ze hebben gezien wat het positieve effect kan zijn. Hierdoor werkt het team ook steeds beter samen, maar er is nog een grote weg te gaan. De medewerkers geven aan dat men nu makkelijker op elkaar af durven te stappen en dat de sfeer onderling een stuk prettiger is.

Het team pakt ook al meer verantwoordelijkheid op. De leidinggevende merkt dit bijvoorbeeld doordat nieuwe ideeën haar vaak alleen 'ter info' worden gemeld, het team

krijgt veel ruimte en weten inmiddels ook zelf waar ze wel en niet zelf over kunnen beslissen. Deze ruimte pakken ze dan ook. Wanneer ze eenmaal het vertrouwen hebben van de leidinggevende, hoeft zij ze niet constant te controleren; het behouden van je eigen ruimte is een belangrijk kenmerk in dit team. Het krijgen van deze ruimte, maar tegelijkertijd ook een sterke manager als back-up, is iets wat goed werkt voor dit team.

*'We deden voorheen heel veel zelf, maar soms is het ook fijn als er iemand met je meedenkt over bepaalde beslissingen. We hadden behoefte aan die manier van leiding. Op het moment zijn we nog steeds een behoorlijk zelfsturend team, maar effectiever dan eerst, omdat er nu een duidelijke lijn en structuur is. De stip op de horizon als het ware, daar omheen krijgen we alle ruimte en dat is super.'* – Medewerker.

Dit houdt bijvoorbeeld ook in dat inhoudelijke besluiten vaak aan het team worden overgelaten. Zo mogen ze met elkaar discussiëren om tot een besluit te komen, de leidinggevende bewaakt dan alleen de voortgang en de kaders. Door dit soort dingen door het team zelf te laten doen, groeit het teamgevoel ook. Veel besluiten worden namelijk gezamenlijk genomen in tegenstelling tot vroeger, toen de vorige leidinggevende alle knopen zelf doorhakte en het team geen invloed had op de besluitvorming.

Feedback is nog een belangrijk aandachtspunt voor dit team, op dit moment vindt dit minimaal plaats. In de interviews komen een aantal mogelijke oorzaken naar voren. Als eerste wordt de onveiligheid genoemd waardoor feedback überhaupt niet aan de orde was. Hierdoor werd het ook lastig om collega's aan te spreken op hun werkwijze. Veel medewerkers hebben een vertrouwde manier van werken en stappen daar niet graag van af wanneer een collega een opmerking over maakt. Een ander punt dat nog wat achter blijft is ontwikkeling. In het team wordt date echter niet als erg hinderlijk ervaren. Zo stelt een medewerker dat de focus toch echt eerst moest liggen op het opbouwen van het team. Daarnaast zou het lastig zijn om op ontwikkeling te focussen, omdat er op het moment nog erg veel onduidelijkheid is over de toekomst van het team, waardoor een juiste focus voor de ontwikkeling nog ontbreekt.

*Figuur 4.1.6a: Analyse vorm zelforganisatie team 6*

| Vorm            | Teamkenmerken   |
|-----------------|---|
| Zelforganisatie |   |
| Toetsers        | - Focus op creëren van team   |
| Coproductant    | - Gedeelde verantwoordelijkheid<br>- Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | - Focus op zelfstandige coördinatie werkzaamheden |
| <b>Regievoerder</b> |   |

De focus lag voor dit team ook in het begin vooral op het creëren van een team. Inmiddels is de focus verschoven naar de zelfstandigheid in de werkzaamheden, al moet er nog wel worden gewerkt aan feedback om de onderlinge groepsband te verstevigen en een goede basis te laten zijn voor het zelforganiserend vermogen.

### Leiderschap

De leidinggevende is nog niet erg lang bij dit team. Om verbinding te krijgen lag de nadruk van haar in het begin vooral op zichzelf zichtbaar maken in het team. Het team voelde dit zelf doordat ze overal mee liep, met iedereen in gesprek ging en ook overal vragen over stelde. Door deze betrokkenheid gaf ze het team het gevoel dat er weer iemand was die het team begreep en kon opvangen wanneer dat nodig was.

*‘De zichtbaarheid maakt ze betrouwbaar. Op het moment dat je ze nodig hebt, zijn ze er. Ze staan dan als een vangnet 100% achter je, dat voel je. En daardoor durf je als team ook meer, omdat je als team ook dat vertrouwen krijgt.’ – Medewerker*

In de introductie werd al gesproken over het contrast tussen de huidige leidinggevende en de vorige. Wat bijvoorbeeld een groot verschil is in de manier van leidinggeven volgens het team, is dat er nu veel meer gevoel is met wat er vanuit de organisatie wordt gevraagd van het team. Voorheen werd het team weinig betrokken bij de ontwikkelingen; de leidinggevende isoleerde het team als het ware, doordat hij van alles op de hoogte was en het team daardoor erg afhankelijk werd van de informatie die hij wel of niet verstrekke. Het team ervoer dit als niet transparant. Bij de huidige manager spreken zij wel uit het gevoel te hebben dat ze als spil tussen de organisatie en het team fungeert. Er moet bijvoorbeeld op grote schaal bezuinigd worden; uiteraard is dit niet leuk voor een team, maar de leidinggevende betreft het team hier actief bij, zodat de bewustwording groeit. In het verleden kon en mocht alles, zonder na te denken over de consequenties.

De leidinggevende heeft in het begin direct de onderlinge onveiligheid proberen aan te kaarten, omdat er daardoor absoluut geen basis was om onderling samen te werken. In plaats van het direct zelf op te lossen, heeft de leidinggevende zich gericht op het eigenaarschap van het team en ze zo verantwoordelijk te laten voelen voor hun eigen samenwerking. Dit heeft ze aangepakt door aan de hand van concrete voorbeelden het

team te laten voelen hoe onwerkbaar de onveiligheid eigenlijk is en het vervolgens ook bij het team neerleggen, dat ze er samen mee aan de slag moeten.

*'Dat was in het begin lastig natuurlijk, omdat die basis om samen iets te bouwen ontbrak. Maar ik denk dat juist door dat ik vanaf het begin het team als geheel heb aangesproken ze zich er ook verantwoordelijk voor gingen voelen. Doordat ik concrete voorbeelden noemde, heb ik de sfeer open gebroken en kwam alles er uit. Men ging weer met elkaar in gesprek, ik heb de hele bijeenkomst niets meer hoeven zeggen'. – Leidinggevende*

Doordat de leidinggevende het team bij elkaar zette en de problemen concreet maakte, ontstond er ruimte om weer met elkaar in gesprek te gaan, iets wat daarvoor eigenlijk nooit gebeurde. Deze openheid wordt in stand gehouden doordat er nu wekelijks een moment is waarop het team 'informeel' met elkaar in gesprek gaat en lastige situaties onderling in de groep kan gooien. De leidinggevende heeft hierin alleen een faciliterende rol, door te zorgen dat er een moment is waarop iedereen bij elkaar kan komen. Het team gaat er dan zelf mee aan de slag. Volgens de leidinggevende werd het onderwerp net op het juiste moment aangesneden, waardoor het nu echt iets van het team is.

*'Dat is volgens mij ook mijn taak. Het is mijn verantwoordelijkheid om die openheid terug te brengen, maar het vervolgens ook echt van het team te laten zijn. Dan voelen ze ook het effect. De groepsdynamiek is immers iets van het team. Ik hoor daar ook bij, maar heb een andere verantwoordelijkheid; namelijk het oppakken van de signalen en daar dan iets mee doen. Dat geeft ze ook vertrouwen.' – Leidinggevende.*

Medewerkers erkennen dit ook. Hoewel het eerst wennen was aan de directe manier van leidinggeven (elkaar aanspreken, het team als geheel wijzen op hun verantwoordelijkheden), zorgde het er ook voor dat het team vertrouwen kreeg in de leidinggevende. Zaken waar het team tegenaan loopt, worden immers direct opgepakt. Deze daadkracht zorgt voor een stevige basis tussen team en leidinggevende, het team kan van de leidinggevende op aan en ze voelen zich serieus genomen omdat er snel resultaat te zien is, blijkt uit de interviews.

Verder wordt de leidinggevende door het team beschreven als iemand die goed benaderbaar is en altijd met je mee wilt denken wanneer dat nodig is. Ook stimuleert ze het team dus in grote mate om zelfstandig aan de slag te gaan en meer verantwoordelijkheid op te pakken. Een medewerker ziet dit bijvoorbeeld terug doordat ze eigenlijk alleen kritische vragen stelt en zorgt dat de inhoud klopt, het hoe is aan het team. Verder zorgt ze ook voor een duidelijke structuur waar dat nodig is; ze gaat lastige

gesprekken ook niet uit de weg. Het team ervaart op dit moment veel sturing op het gebied van de onderlinge samenwerking en communicatie, wat volgens de medewerkers ook een logische keuze is, aangezien dit de basis is die het team miste.

*'De sturing zit nu vooral op samenwerking en communicatie. We moeten flexibel zijn met elkaar en in gesprek kunnen. Dat werkt; als je het niet vraagt krijg je ook niets natuurlijk. Communiceren met elkaar is eigenlijk heel basaal, de basis die bij ons nog niet op orde was.'* – Medewerker.

Hoewel het team veel beslissingsbevoegdheid ontvangt van de leidinggevende, betekent dit niet dat de leidinggevende het team volledig loslaat. Bij nieuwe initiatieven of afspraken zorgt ze voor een stip aan de horizon, bijvoorbeeld door een vervolgafpraak te maken wanneer ze het onderwerp weer met de medewerker gaat bespreken. Zo tracht ze voor een stukje continuïteit te zorgen en houdt ze een stok achter de deur om te voorkomen dat zaken blijven liggen. Om te zorgen dat medewerkers de ruimte ook daadwerkelijk oppakken, betreft ze de medewerker actief bij een probleem. Ze vraagt bijvoorbeeld hoe de medewerker dat zelf zou willen oplossen, welke mogelijkheden er allemaal zijn. Zelf heeft ze misschien ook een beeld in haar hoofd, maar in plaats van dit op te leggen, stimuleert ze de medewerker om er zelf mee aan de slag te gaan en met een eigen idee te komen. Dit kost vaak wel meer tijd, maar is uiteindelijk wel een stuk duurzamer omdat de medewerker er binding mee heeft. De teamleden geven ook in de interviews aan dat ze veel ruimte ervaren.

*'We kunnen veel naar eigen believen doen. Er is nu eindelijk duidelijkheid over wat er gedaan moet worden. Daar zijn veel afspraken en protocollen voor, dus dat kan je nu zelf verder invullen, we hebben heldere kaders. Deze frissen we ook vaak met elkaar op, zodat we allemaal scherp blijven'.* - Medewerker

Samenvattend kan er worden gesteld dat deze leidinggevende in het begin vooral de focus heeft gelegd bij het terugbrengen van de veiligheid in het team, zodat er een goede basis is om het team verder te brengen. Nu dat steeds beter gaat, ligt de nadruk nu meer bij het team in haar kracht zetten, zodat er meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid wordt opgepakt. Kenmerkend voor haar aanpak is de duidelijkheid en transparantie waarmee ze dit doet.

Figuur 4.1.6b: Analyse leiderschap team 6

| Leiderschapstheorieën                | Kenmerken team  |
|--------------------------------------|---|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | - Openheid en transparantie terugbrengen<br>- respect en veiligheid         |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | - Daadkracht<br>- Signalen organisatie vertalen<br>- Signalen team oppikken |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |   |
| <b>Participatief leiderschap</b>     | - vertrouwen en veiligheid terugbrengen<br>- delegeren taken                |

## 4.2 Resultaten zelforganisatie

Nu er een beeld is gevormd over de bevindingen in elk team, worden hier de patronen met betrekking tot de mate en vorm van zelforganisatie in de teams beschreven. Er wordt eerst ingegaan op de drie vormen van zelforganisatie en daarna zullen de belangrijkste patronen worden besproken. Hiermee wordt de volgende deelvraag beantwoordt:

*1. 'Welke kenmerken van zelforganisatie zijn te herkennen in de teams bij Brijder?'*

### **Toetsers, Coproducent en Regievoerder**

Het eerste wat opvalt in de teams is dat de kenmerken van de 'coproducent' het meest voorkomen in de teams. Elk team heeft uiteraard haar eigen nuances, maar in vrijwel elk team zijn kenmerken van deze vorm van zelforganisatie terug te vinden. Dit houdt in dat er gemiddeld gezien een redelijke mate van zelforganisatie aanwezig is. De meeste teams hebben al (of werken actief aan) een aardige basis als team en focussen zich vooral op het vergroten van de verantwoordelijkheid, het inbrengen van ideeën en de zelfstandige coördinatie van de werkzaamheden. De meeste teams zijn overwegend enthousiast en gemotiveerd om op deze nieuwe manier te werken maar hebben nog veel ondersteuning nodig om daadwerkelijk tot uitvoering te komen.

De vorm van 'toetsers' is in geen enkel geval volledig teruggevonden in de zes teams. Het element dat echter wel in 4 van de 6 teams voorkwam, is de focus het creëren van een team. In vrijwel elk team was het vormen van deze basis een essentieel onderdeel om te kunnen starten met de organisatieontwikkeling. Andere kenmerken van de toetsers komen maar een enkele keer voor, er kan dan ook worden gesteld dat deze vorm in lichte mate terug te vinden is.

De meest verregaande vorm van zelforganisatie, de 'Regievoerder' is op één uitzondering na niet teruggevonden in de teams. Alleen het zelf kunnen invullen van de werkpraktijk is geconstateerd in één team (team 5). Aan het eind van dit hoofdstuk wordt er uitgebreider ingegaan op wat dit zegt over de zelfstandigheid in dit team. Geconcludeerd kan ik elk geval worden dat deze vorm van zelforganisatie voor de teams bij Brijder nog een stap te ver is.

In onderstaand figuur zijn de kenmerken van de vormen van zelforganisatie in de zes teams gekwantificeerd.



Figuur 4.2: Kwantificering analyse teamkenmerken

| Vorm Zelforganisatie | Teamkenmerken   | Principe Zelforganisatie  |
|----------------------|---|---|
| <b>Toetsers</b>      | Zeer individueel (2)<br>Gebrek aan onderlinge binding (1)<br>Kan nog niet het voortouw nemen (1)<br>Minimaal zelforganiserend vermogen<br>Toetst voorstellen op basis van eigen verwachtingen en wensen<br>Focus op creëren van team (4)                      | 1. Minimaal aantal criteria specificeren<br>> <i>Subtiel samenspel</i>  |
| <b>Coproductent</b>  | Onderlinge groepsband (3)<br>Gedeelde verantwoordelijkheid (2)<br>Gemotiveerd, maar komen nog niet volledig tot uitvoering (5)<br>Vooral inbreng ideeën (5)<br>Gemiddeld zelforganiserend vermogen (4)<br>Focus op zelfstandige coördinatie werkzaamheden (4) | 2. Minimale arbeidsdeling<br>> <i>Brede inzetbaarheid</i><br><br>3. Vereiste variëteit<br>> <i>Inzicht in procesverloop</i> |
| <b>Regievoerder</b>  | Sterk team<br>Kan zelf de werkpraktijk invullen (1)<br>Zeer zelforganiserend<br>Focus op versterken samenwerking en verbeteren werkprocessen  | 4. Dubbelslag leren<br>> <i>Een creatieve double-look</i>   |

NB: de aantallen achter de teamkenmerken geven aan in hoeveel gevallen dat kenmerk is geconstateerd in de teams.

### Basis op orde

Veel teams hebben in het verleden te maken gehad met slecht management. Gevolg was dat medewerkers erg op zichzelf aangewezen waren en weinig vertrouwen hadden in elkaar en leidinggevende. Hierdoor was het noodzakelijk om eerst bezig te zijn met het opbouwen van een zekere basis als team, voordat het zich verder kan ontwikkelen. Deze basis bestaat uit twee hoofdonderdelen.

De eerste is het creëren van een team. In veel interviews wordt het ontbreken van een teamgevoel als een groot obstakel gezien, vanwege het negatieve effect op het onderling vertrouwen, veiligheid en plezier in het werk. Verschillende teammanagers hebben veel energie gestoken in het opbouwen van het team. Niet alleen naar collega's toe, maar ook in het teruggeven van vertrouwen in de organisatie en het management. In alle interviews wordt het hebben van een 'vangnet' in de vorm van collega's en leidinggevende als een belangrijk element genoemd. Voorheen werd dit vaak gemist en nu het aanwezig is vormt het een stabiele basis voor het team om met elkaar verder te bouwen.

Het tweede basisaspect dat veelvuldig terugkwam in de interviews, was de behoefte aan structuur, kaders en duidelijkheid over de regels. Wederom vanwege de soms roerige voorgeschiedenis is dit voor veel teams lang onduidelijk geweest. Dit bracht veel

onzekerheid met zich mee en was niet bevorderlijk is voor de sfeer en samenwerking. Teamleden spreken uit dat ze het erg fijn vinden dat er een leidinggevende is die duidelijkheid schept, een lijn kan uitstippelen en daarmee zorgt dat de teams een juiste koers varen. Het team waar de leidinggevende hier minder aandacht aan besteedt en er ook een gebrek is aan transparantie en duidelijkheid (bijvoorbeeld team 2), heeft duidelijk minder plezier in het werk vanwege de onzekerheid en onderlinge sfeer die hierdoor versterkt wordt. Dit team kan op dit gebied dan ook gezien worden als de uitzondering die de regel bevestigt. De behoefte aan duidelijke regels en structuur zegt overigens niet dat medewerkers geen ruimte willen of ontvangen, in tegendeel. Hoe duidelijker de kaders zijn, hoe meer ruimte de medewerkers daarbinnen kunnen oppakken. Ze weten wat de grenzen zijn en dat ze een leidinggevende en collega's hebben waar ze op terug kunnen vallen. Dit creëert een veilige omgeving om meer verantwoordelijkheid op te pakken, in plaats van een beklemmende omgeving waar geen ruimte is voor eigen initiatief is. Dit is er wel degelijk binnen de kaders.

De teams waar deze basis nog erg zwak of zelfs afwezig is, zijn ook de teams die nog meer tegen de 'toetsende' vorm van zelforganisatie zitten, bijvoorbeeld omdat er nog een grote nadruk ligt op het creëren van een team aangezien de onderlinge binding ontbreekt en de werkzaamheden zeer individueel ingevuld worden. Het hebben van een stevige basis lijkt dus een voorwaarde te zijn voor een team om de rol van 'coproducent' op zich te nemen.

### **Ruimte**

De ontwikkeling naar meer zelforganisatie draait ook om het creëren en vooral benutten van ruimte; medewerkers de ruimte geven om mee te denken over de werkprocessen, maar vooral ook om meer gebruik te maken van de ideeën van de medewerkers. Dit gaat gepaard met het teruggeven van verantwoordelijkheid. In plaats van dat medewerkers een idee 'droppen' bij het management, 'mogen' ze er nu zelf mee aan de slag. Wat opvalt in een aantal teams is dat deze ruimte eerst als een last wordt ervaren. Het betekent namelijk iets 'extra's' doen, naast de dagelijkse werkzaamheden en men heeft het vaak al erg druk. Ook hebben sommige medewerkers in eerste instantie het idee dat ze taken overnemen die het management eigenlijk hoort te doen. Maar wat ook uit de interviews blijkt is dat wanneer de medewerkers gewend raken aan deze nieuwe manier van werken en nog belangrijker; het effect daadwerkelijk voelen, ze steeds meer enthousiasme krijgen in hun werk. Meedenken en actief zaken oppakken wordt als positief ervaren, medewerkers geven aan het plezier terug te hebben in het werk. De reden hiervoor is dat het werk weer meer van de medewerker wordt; in plaats van

uitvoeren wat de leidinggevende vraagt, worden de inzichten en ideeën van de medewerker gewaardeerd en zelfs gestimuleerd. Deze ruimte en aandacht wordt door de meeste medewerkers als erg leuk ervaren, maar ze geven ook aan dat het wel tijd kost om er aan te wennen.

Ook blijven er onderlinge verschillen. Dit is begrijpelijk, een team zal nooit bestaan uit medewerkers die allemaal proactief zijn en meedenken, er blijven altijd mensen die zich wat meer op de eigen werkzaamheden richten. Dit hoeft geen probleem te zijn, zolang medewerkers elkaar maar opzoeken en van elkaars kwaliteiten gebruik kunnen maken.

### **Zelfstandigheid**

Aan het begin van dit hoofdstuk is al aangekaart dat uit de analyses naar voren komt dat de rol van regievoerder nog een stap te ver is. Er zijn wel elementen die met deze vorm overeenkomen en dit komt vooral door de grote zelfstandigheid in veel teams. Wederom vanwege de voorgeschiedenis van veel teams, hebben de medewerkers geleerd zeer zelfstandig te kunnen handelen. Ook de aard van de werkzaamheden, het individuele karakter draagt daar aan bij. Hoewel zelfstandigheid wordt gezien als een voorwaarde voor zelforganisatie, betekent het niet dat deze teams door de grote mate zelfstandigheid ook zeer zelforganiserend zijn. Hier moet genuanceerder naar gekeken worden. De zelfstandigheid in deze teams kan de ontwikkeling naar meer zelforganisatie namelijk ook in de weg staan, omdat samenwerking daar soms voor moet wijken. In de teams met de grootste zelfstandigheid (bijvoorbeeld team 1 en 4), wordt juist extra aandacht besteed aan het vergroten van het teamgevoel en de onderlinge samenwerking. Een grote zelfstandigheid lijkt bevorderlijk te zijn in termen van zelforganisatie wanneer de medewerkers zelf in staat zijn nieuwe initiatieven met elkaar te ontwikkelen en uit te voeren, zonder voor elke vraag naar de leidinggevende te gaan. Maar een grote zelfstandigheid waarbij de medewerkers afzonderlijk van elkaar hun eigen werkzaamheden uitvoeren en zichzelf en het team niet verder willen ontwikkelen, is niet zoals het wordt bedoeld in termen van zelforganisatie.

### 4.3 Resultaten leiderschap

In de vorige paragraaf zijn de patronen ten opzichte van zelforganisatie beschreven. In dit stuk wordt op dezelfde wijze ingegaan op de opvallendste patronen van leiderschap. Gekeken wordt naar de kenmerken op basis van de vier theorieën, maar ook naar overige patronen die een belangrijke rol spelen binnen de teams. De deelvraag die hiermee beantwoord wordt luidt als volgt:

*2. 'Welke leiderschapsgedragingen worden vertoond in de teams?'*

#### **Transformationeel leiderschap**

De kenmerken van transformationeel leiderschap komen veelvuldig terug in bijna alle teams. Hieronder wordt er daarom wat uitgebreider ingegaan op de meest belangrijke aspecten van deze theorie in dit onderzoek.

- **Vertrouwen creëren**

Uit de interviews kwam bij verschillende teams naar voren, dat ze een verleden kennen van slecht of afwezig management. Dat heeft diepe sporen achtergelaten, zo blijkt uit de interviews. De teams voelen zich jarenlang tekort gedaan en verwaarloosd, door gebrek aan ondersteuning en ontwikkeling. Hoewel ze in eerste instantie een wantrouwende houding hebben ten opzichte van hun leidinggevende, hebben deze teams juist weer het vertrouwen nodig. Elk team afzonderlijk geeft aan dat het even duurt voordat het vertrouwen terug is, maar wanneer ze eenmaal een leidinggevende hebben waarop ze kunnen bouwen, dit een zeer positieve invloed heeft op het team. Niet alleen de 'verwaarloosde' teams geven dit aan; elk team heeft behoefte aan een persoon die de regels en kaders vaststelt en daarnaast kan fungeren als een vangnet. De leidinggevendenden hebben dit allereerst gerealiseerd door het tijd te geven. Het team moet het echt voelen dat het dit keer anders is en dat de leidinggevende wel degelijk te vertrouwen is. Door in gesprek te gaan met alle medewerkers, krijgen leidinggevende ook meer gevoel bij de teamdynamiek en inzicht in de knelpunten. Het luisteren naar medewerkers is al een goede stap, maar het blijkt nog belangrijker dat de leidinggevende ook handelt naar dat wat wordt gezegd. Doen wat je als leidinggevende belooft, is cruciaal om het vertrouwen te winnen én vast te houden. In meerdere interviews komt de behoefte aan daadkracht naar voren. Teams hebben veel behoefte aan een leidinggevende die te vertrouwen is, maar dat ook vooral laat zien in de praktijk.

Vertrouwen is dus van belang tussen de leidinggevende en de collega's, maar om zelforganiserend te kunnen werken vormt onderling vertrouwen de basis. In de meeste teams wordt hier aandacht aan besteed door feedback sessies en intervisies op de agenda te plaatsen.

- **Communicatie: informatie, openheid & transparantie**

Een essentieel aspect in het gedrag van de leidinggevende, is de behoefte aan openheid, transparantie en duidelijke communicatie vanuit het team. In elk afzonderlijk interview kwam dit onderwerp naar voren. In een enkel geval omdat dit gedrag juist te weinig aanwezig is, zoals in team 2, maar in het overgrote deel juist omdat dit gedrag van de leidinggevende als zeer prettig wordt ervaren. Gezien de voorgeschiedenis van een aantal teams waarbij er vaak een gebrek aan informatie, transparantie en openheid was, wordt dit nu des te meer gewaardeerd door de medewerkers. Door open en transparant te zijn in de communicatie, creëert de leidinggevende een veilige basis voor het team. De medewerkers hebben dan het gevoel dat ze goed op de hoogte worden gehouden en dus geen plotselinge veranderingen op hun bord krijgen. Medewerkers geven aan dat dit bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de leidinggevende. Betrouwbaarheid en vertrouwen in de leidinggevende is cruciaal wanneer medewerkers meer ruimte krijgen en deze zelf moeten invullen. Ze moeten er op kunnen vertrouwen dat de leidinggevende er ook is wanneer er iets aan de hand is wat het team niet zelf kan oppakken of oplossen.

Communicatie speelt ook op andere vlakken een belangrijke rol. Wanneer een team zelforganiserend moet gaan werken, blijken duidelijke kaders en regels noodzakelijk te zijn om onduidelijkheden te voorkomen. Medewerkers vragen op dit vlak om veel informatie en heldere communicatie, zodat ze precies weten welke ruimte ze kunnen pakken, maar ook weten waar de leidinggevende nog iets over te zeggen heeft. Ook hebben medewerkers behoefte aan een duidelijke lijn, omdat dit het makkelijker maakt op samen te werken. Ook dit vraagt om duidelijke communicatie vanuit de leidinggevende, maar ook collega's onderling. Collega's moeten elkaar durven aanspreken, bijvoorbeeld wanneer de regels niet door iedereen op dezelfde manier worden nageleefd. Uit de interviews blijkt dat dit iets is waarin de leidinggevende vooral het goede voorbeeld moet geven. Je kunt mensen vertellen hoe je met elkaar om moet gaan en kunt communiceren, maar beter is het de medewerkers te laten voelen. Een gebrek aan communicatie wordt ook als zeer negatief ervaren; het is niet transparant en bovendien is het

voor een leidinggevende lastig om draadkracht te realiseren voor besluiten, wanneer deze niet worden toegelicht.

- **Coachen & Stimuleren**

Aandacht voor ontwikkeling is ook van groot belang voor de teams. Zodra de basis van het team op orde is en medewerkers gewend zijn aan de nieuwe manier van werken, is het ontzettend belangrijk om te zorgen dat ze ook over de capaciteiten gaan beschikken om daadwerkelijk gebruik te gaan maken van de ruimte die ze nu wordt geboden. Uit de interviews blijkt dat leidinggevendenden dit vooral doen door er op het moment dat zich een situatie voordoet, aandacht aan te besteden. Door vragen stellen, medewerkers uit te dagen zelf met een plan te komen en de mogelijkheden te benoemen, worden de medewerkers als het ware 'on the job' gecoacht. Dit blijkt effectief. Zo ervaren medewerkers echt wat er van ze verwacht wordt en hoe ze dit in het vervolg zelf op kunnen pakken. Wat niet effectief blijkt, is wanneer er alleen aandacht aan wordt besteed in speciale bijeenkomsten. Als medewerkers alleen buiten hun 'dagelijkse werkomgeving' worden gewezen op de zelforganiserende manier van werken, of elementen die daar bij horen, zoals het geven van feedback, blijft dit minder goed hangen. Zeker als er vervolgens op de werkvloer niet over gesproken wordt. Wanneer het bij sporadische teamdagen blijft, zal het erg lastig zijn om het team echt te kunnen stimuleren om meer zelforganiserend te gaan werken. Coaching, ontwikkeling en stimulans is essentieel, maar daar moet de leidinggevende aandacht aan geven op de juiste momenten. In deze context blijkt de draadkracht van de leidinggevende ook weer een belangrijke rol te spelen.

### **Functioneel leiderschap**

Naast transformationeel leiderschap is functioneel leiderschap ook in grote mate terug te vinden in de manier van leidinggeven binnen de verschillende teams. Hieronder worden de belangrijkste patronen besproken.

- **Doelen stellen, ontwikkelen en structureren**

Zoals eerder al werd aangekaart, is het neerzetten van duidelijke kaders door de leidinggevende erg belangrijk voor de realisatie van meer zelforganisatie. Uit de analyse blijkt de behoefte aan duidelijkheid bij de medewerkers. Dit kwam naar voren in de gesprekken over de voorgeschiedenis van enkele teams, waarin een duidelijke lijn vaak ontbrak. De meeste leidinggevendenden slagen hier nu wel in. Medewerkers geven aan het prettig te vinden om op een duidelijke koers te kunnen varen. Een aantal leidinggevendenden zijn hier ook bewust mee aan de slag

gegaan. Ook nu de ontwikkeling naar meer zelforganisatie is gemaakt, blijkt het des te belangrijker een duidelijk doel te hebben als team. Zonder doel lijkt men te verzanden in de dagelijkse werkzaamheden en houdt men zich niet meer bezig met teambrede onderwerpen en ontwikkelingen.

- **Opvangen dagelijkse problemen & faciliteren**

Een belangrijke rol die elke leidinggevende vervult in de teams is het opvangen van dagelijkse problemen, vergelijkbaar met het 'vangnet' waar eerder al over gesproken werd. Dit kan ook worden gezien als de faciliterende rol van de leidinggevende. Door de aanwezigheid van een leidinggevende, kunnen de medewerkers zich gewoon richten op hun eigen werkzaamheden. Hoewel de teams een grote zelfstandigheid blijken te hebben, geven de meeste medewerkers aan het erg prettig te vinden dat er een leidinggevende is die kan inspringen wanneer dat nodig is. Ook het kunnen sparren met iemand die de eindverantwoordelijkheid heeft wordt als gewenst ervaren. De meeste geïnterviewde medewerkers geven aan dat het voor het team erg fijn is dat er een leidinggevende is die knopen kan doorhakken, mochten er zich lastige situaties voordoen. Dit laat ook zien dat de meeste teams deze afhankelijkheid niet vervelend vinden. Ook sluit dit aan bij de bevindingen dat de teams allemaal nog geen grote mate van zelforganisatie vertonen, ze leunen daarbij nog veel op de leidinggevende, zoals met dit patroon ook wordt aangetoond.

### **Gedeeld en participatief leiderschap**

Uit de analyse van de interviews blijkt dat deze twee vormen van leiderschap het minst terug te vinden zijn. Wel zijn enkele voorbeelden te vinden waar sommige leidinggevend (of medewerkers) kenmerken van deze stromingen vertonen, maar geconcludeerd kan worden dat deze manier van leidinggeven niet de overhand heeft.

Participatief leiderschap is vooral te herkennen in het delegeren van verantwoordelijkheden. Dit gebeurt in meerdere teams actief, om te zorgen dat medewerkers uiteindelijk zelf ook meer verantwoordelijkheid oppakken. Het creëren van vertrouwen dat hierbij hoort is ook in sommige teams terug te vinden, maar dit is nog niet iets wat elke leidinggevende als vanzelfsprekend oppakt. Het creëren van vertrouwen en onderling respect is noodzakelijk om een veilige omgeving te bieden waar medewerkers meer verantwoordelijkheid kunnen oppakken. In een onveilige omgeving steekt men nou eenmaal niet graag zijn nek uit.

Gedeeld leiderschap is alleen in team 1 teruggevonden. Hier wordt door de leidinggevende bewust aandacht aan de teamontwikkeling gegeven.

In onderstaande tabel staan de bovenstaande leiderschapskenmerken per theorie gekwantificeerd. Een rode kwantificering betekent een negatieve constatering.

Figuur 4.3 Kwantificering analyse leiderschapskenmerken

| 1.   | Transformationeel leiderschap  | 2.  | Functioneel leiderschap  | 3.  | Gedeeld leiderschap                                      | 4   | Participatief leiderschap   |
|------|--|-----|--|-----|--|-----|---|
| 1.1  | Doel: Transformeren en inspireren (Avolio et al., 2009, Hater & Bass, 1988) <b>(1)</b> | 2.1 | Doel: Effectiviteit vergroten (Morgeson, 2001) <b>(1)</b>                                | 3.6 | Teamontwikkeling (Zaccaro, 2001, Berry, 1991) <b>(1)</b> | 4.3 | Team betrekken in besluitvormingsprocessen (Wright, 1993, De Poel, 2011) <b>(1)</b> |
| 1.2  | Elkaar naar hoger niveau tillen (Gupta, 2011, Politis, 2002) <b>(1)</b>                | 2.3 | Faciliterende rol <b>(3)</b>   |     |  | 4.4 | Meer verantwoordelijkheden delegeren <b>(3)</b>                                     |
| 1.4  | Trots, respect en vertrouwen loskrijgen (Hater & Bass, 1988) <b>(4)</b>                | 2.4 | Opvangen dagelijkse problemen <b>(5) (1)</b>   |     |  | 4.5 | Samenwerking stimuleren (De Poel, 2011) <b>(1)</b>                                  |
| 1.5  | Delegeren taken (Hater & Bass, 1988) <b>(3) (1)</b>                                    | 2.5 | Doelen en kaders stellen, ontwikkelen en structureren (Nygren & Levine, 1996) <b>(4)</b> |     |  | 4.7 | Onderling vertrouwen en respect (Politis, 2002) <b>(3)</b>                          |
| 1.6  | Coachen & stimuleren (Hater & Bass, 1988) <b>(3) (1)</b>                               | 2.7 | Spil tussen organisatie en team (Morgeson, 2001, Druskat & Wheeler, 2003) <b>(1)</b>     |     |  |     |   |
| 1.9  | Openheid & transparant <b>(5) (1)</b>  | 2.9 | Daadkracht <b>(2) (1)</b>  |     |  |     |   |
| 1.10 | Verbinding <b>(3) (2)</b>  |     |  |     |  |     |   |

NB: de aantallen achter de leiderschapskenmerken geven aan in hoeveel gevallen dat kenmerk is geconstateerd in de teams. De rode getallen geven een negatieve constatering aan. Alleen de kenmerken die zijn waargenomen in de teams staan hier weergegeven.

### Leidinggeven is combineren

Kijkend naar bovenstaand schema en de bespreking van gedragingen per theorie, zou er ten onrechte aangenomen kunnen worden dat een leidinggevende alleen kenmerken van 1 theorie zou vertonen. Uit de analyse blijkt echter dat de meeste leidinggevende een combinatie hanteren van verschillende elementen uit de vier theorieën. Elke leidinggevende vertoont zowel transformationele als functionele leiderschapskenmerken. In sommige gevallen zijn er ook kenmerken van participatief leiderschap te herkennen, maar omdat er vaak sprake is van een enkel kenmerk dat soms ook nog eens overlap vertoont met de kenmerken van transformationeel leiderschap (verantwoordelijkheden delegeren en onderling vertrouwen en respect), is



deze combinatie niet erg sterk. In de conclusie zal dieper worden ingegaan op drie typen leidinggevende die aan de hand van dit onderzoek zijn te onderscheiden.

### **Relatie leidinggevende & hoger management**

In meerdere interviews is de relatie tussen de leidinggevende en de laag daarboven als een belangrijke factor voor de effectiviteit van de leidinggevende aangestipt. Zo werd in team 3 het feit genoemd dat doordat de leidinggevende qua beleid op een lijn zit met de regiomanager, er meer bottom-up kan worden gerealiseerd. De leidinggevende krijgt namelijk zelf ook de ruimte om het op haar manier, samen met het team, op te lossen. In het verleden merkte het team bijvoorbeeld dat er veel discussie was tussen regiomanagement en een teammanager, waardoor deze dikwijls onder druk werd gezet en dit uitvloeide over het team.

In team 5 wordt door de medewerkers benadrukt dat het zo prettig is dat zij een sterke leidinggevende hebben. Iemand die niet met alle winden mee waait en zodoende ook het team niet zomaar in de steek zal laten als er van bovenaf iets doorgevoerd moet worden. Ze zal altijd voor het team staan en dat geeft het team een veilig gevoel. Dit zorgt ook voor vertrouwen in de leidinggevende. Ondersteuning op hoger niveau is dus essentieel voor de effectiviteit van de leidinggevende.

### **Enthousiasme, betrokkenheid en verbinding,**

Het laatste patroon, maar zeker niet de minste: verbinding. Het volgende viel namelijk op in de interviews: een leidinggevende kan veel tijd en energie in een team stoppen, bijvoorbeeld door veel aandacht aan de 'basis' te besteden, zorgen dat het team uit voldoende mankracht bestaat, dat er sprake is van een teamgevoel, maar ook dat de regels en kaders duidelijk zijn. Toch lijkt dit niet voldoende om medewerkers in beweging te krijgen. De teams die het meest succesvol waren in het vergroten van de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, werden geleid door een betrokken leidinggevende. Een leidinggevende die oprechte betrokkenheid toonde, een leidinggevende die een toegankelijke houding heeft en zich regelmatig verdiept in de personen in het team. Wanneer iemand ook iets van zichzelf kon laten zien droeg dat bij aan de verbinding met het team. Ook het vertrouwen neemt hierdoor toe volgens de medewerkers. De teams waar dit naar voren kwam, zijn team 3 en team 5. Deze leidinggevendens hebben zich allebei opengesteld en iets van hun eigen kwetsbaarheden laten zien. Uit de interviews bleek dat dit werd gewaardeerd door de teams, ze gaven aan een grotere betrokkenheid te voelen en durfden daarom ook meer van zichzelf te laten zien. Ook voor de onderlinge samenwerking heeft dit een positief effect.

Een enthousiaste en betrokken leidinggevende is daarnaast ook erg belangrijk gebleken in de teamontwikkeling. In de eerste instantie werd de nieuwe manier van werken namelijk als een last gezien, het kost tijd en medewerkers 'hadden er geen zin in'. Maar, zoals te zien is in team 3, vanwege een enthousiast management, zijn medewerkers bereid het een kans te geven. In de eerste instantie proberen ze niet iets nieuws voor zichzelf, dit kost alleen maar extra moeite. Maar wanneer de medewerkers een enthousiaste en betrokken leidinggevende hebben, is dat wel de moeite waard om het een keer te proberen en een kans te geven. Wanneer men merkt dat het ook echt een positief effect heeft, worden ze vanzelf enthousiast. Maar in de eerste instantie blijken de medewerkers in beweging te komen vanwege hun leidinggevende. Nu zou dat natuurlijk ook met druk kunnen, maar wat uit de interviews naar voren komt is een enthousiaste leidinggevende aanstekelijk is en daarmee veel meer teweeg kan brengen dan een leidinggevende die een nieuw plan 'oplegt'.

#### 4.4 Zelforganisatie & Leiderschap

Nu de belangrijkste patronen van zowel zelforganisatie en leiderschap zijn onderzocht, wordt de laatste stap gezet, namelijk de combinatie van deze twee. De achterliggende vraag hierbij is wat voor soort leiderschap bij de drie vormen van zelforganisatie hoort. In onderstaand schema wordt deze combinatie gemaakt op basis het antwoord op de vorige twee deelvragen. Er is voor gekozen om alleen kenmerken die twee keer of vaker zijn geconstateerd mee te nemen om de betrouwbaarheid te vergroten. Hiermee wordt er antwoord gegeven op de derde deelvraag:

3. 'Wat is de bijdrage van de leidinggevende aan de verschillende vormen van zelforganisatie?'

Figuur 4.4. Mate zelforganisatie & leiderschap

| Vorm:<br>Leiderschapstheorie:        | Toetsers   | Coproductent  | Regievoerder |
|--------------------------------------|--|---|--------------|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Openheid &amp; transparantie</li> <li>- Trots, respect en vertrouwen loskrijgen</li> <li>- Verbinding maken</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Openheid &amp; transparantie</li> <li>- Coachen &amp; Stimuleren</li> <li>- Delegeren taken</li> </ul>               |              |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doelen stellen, ontwikkelen en structureren</li> <li>- Duidelijkheid over kaders en regels</li> <li>- Daadkracht</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliterende rol</li> <li>- Opvangen dagelijkse problemen</li> <li>- Duidelijkheid over kaders en regels</li> </ul> |              |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |  |   |              |
| <b>Participatief leiderschap</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderling vertrouwen en respect losmaken</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegeren verantwoordelijkheden</li> </ul>   |              |

In bovenstaande tabel zijn de meest voorkomende leiderschapskenmerken gekoppeld aan de vormen van zelforganisatie. In volgend hoofdstuk, de conclusie, zal het bovenstaande uitgebreider besproken worden, waarna er antwoord gegeven wordt op de centrale vraag in dit onderzoek. Wat opvallend is aan bovenstaande indeling, is dat sommige leiderschapsgedragingen in zowel de toetsende vorm als de coproductent terug te vinden zijn. Dit geeft aan dat deze elementen in het gedrag van leidinggevende in elke vorm van zelforganisatie een belangrijke rol speelt en in die zin dus onderscheidend is. Zo zijn openheid en transparantie en duidelijkheid over kaders en regels in beide vormen essentieel om tot zelforganisatie te

komen. Verder kan er in wat meer algemene zin gesproken worden van het leggen van een basis voor zelforganisatie in de vorm van toetsers, door te werken aan trots en vertrouwen, verbinding en het stellen van duidelijke doelen en kaders. Wanneer deze basis aanwezig is, kan het team de volgende stap maken naar coproductie en zijn er weer andere leiderschapskenmerken die een onderscheidende rol spelen. In deze vorm zou de nadruk meer moeten liggen op het delegeren van taken en verantwoordelijkheden en het team coachen om dit op te kunnen pakken. Afhankelijk van de vorm van zelforganisatie waar het team zich in bevindt, ligt de nadruk dus op andere elementen van het leiderschapsgedrag. Dit betekent niet dat er bij de vorm van coproductie geen aandacht hoeft te zijn voor het maken van verbinding, er is bij het vormgeven van deze tabel vanuit gegaan dat de basis zoals die wordt gevormd bij de toetsers, bij de coproductie ook al aanwezig is, waardoor de focus van de leidinggevende hier ligt op de volgende stap in het verder brengen van het team in de ontwikkeling naar zelforganisatie.

## **5. Conclusie**

### **5.1 Inleiding**

In dit onderzoek is getracht een beeld te vormen van de kenmerken van leiderschap bij een ontwikkeling naar zelforganiserende teams. In voorgaande hoofdstukken is vanuit de literatuur een basis gelegd voor dit onderzoek. Er is bekeken wat zelforganisatie inhoudt en wat dit betekent voor teams. Vervolgens is ook naar de rol van de leidinggevende gekeken en zijn vier leiderschapstheorieën gekozen die ondersteunend zijn voor zelforganiserende teams. Het tweede onderdeel van het onderzoek bestond uit het vergaren van de empirische informatie. Aan de hand van 20 interviews, is een beeld gevormd van de verschillende vormen van zelforganisatie en welke leiderschapsgedragingen daar het beste bij passen. Hiermee is er een antwoord gevormd op de deelvragen. Dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk afgesloten met de beantwoording van de centrale vraagstelling en vormt daarmee de conclusie van dit onderzoek. Vervolgens worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan. Het onderzoek wordt afgesloten met een discussie, reflectie en suggesties voor verder onderzoek.

## 5.2 Conclusie

In hoofdstuk 4.4 is antwoord gegeven op de drie deelvragen. In dit hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling beantwoord. Deze is als volgt:

*'Welke rol speelt leiderschap in de ontwikkeling van teams richting zelforganisatie?'*

Vorig hoofdstuk is al kort bekeken hoe de leiderschapskenmerken die naar voren zijn gekomen in de interviews, gekoppeld kunnen worden aan de verschillende vormen van zelforganisatie. De uitkomst hiervan is in onderstaande tabel te bekijken:

*Figuur 5.2: Mate zelforganisatie & leiderschap*

| Vorm:<br>Leiderschapstheorie:        | Toetsers   | Coproducent   | Regievoerder |
|--------------------------------------|--|---|--------------|
| <b>Transformationeel leiderschap</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Openheid &amp; transparantie</li> <li>- Trots, respect en vertrouwen loskrijgen</li> <li>- Verbinding maken</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Openheid &amp; transparantie</li> <li>- Coachen &amp; Stimuleren</li> <li>- Delegeren taken</li> </ul>               |              |
| <b>Functioneel leiderschap</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doelen stellen, ontwikkelen en structureren</li> <li>- Duidelijkheid over kaders en regels</li> <li>- Daadkracht</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliterende rol</li> <li>- Opvangen dagelijkse problemen</li> <li>- Duidelijkheid over kaders en regels</li> </ul> |              |
| <b>Gedeeld leiderschap</b>           |  |   |              |
| <b>Participatief leiderschap</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderling vertrouwen en respect losmaken</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegeren verantwoordelijkheden</li> </ul>   |              |

### 5.2.1. Drie vormen van zelforganisatie

#### **Mate van zelforganisatie: Toetsers**

Hoewel veel teams ten tijde van de interviews kenmerken vertoonden van de 'coproducent', betekent dit niet dat teams dit altijd al waren. In tegendeel, in het onderzoek is bewust aandacht besteed aan de voorgeschiedenis van de teams, om ook gevoel te krijgen bij waar de teams vandaan komen en wat er is gebeurd in termen van leiderschap om ze in de rol van coproducent te krijgen. We gaan er dan ook van uit dat ten tijde van deze voorgeschiedenis de teams een lage mate van zelforganisatie kenden.

Om het team te kunnen laten groeien naar een verdere vorm van zelforganisatie, is een zeer belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende; het leggen van een basis. Zoals uit de zowel de literatuur als de analyse blijkt, is een goede basis essentieel om een zelforganiserend team te creëren. Er zijn twee soorten leiderschapsgedragingen die naar voren komen in deze vorm van zelforganisatie en het neerzetten van een goede basis. De transformationele kenmerken richten zich vooral op het creëren van een sterke basis in het team. Er moet *onderling respect* en *vertrouwen zijn*, het team moet kunnen *samenwerken*. Bovendien moet er ook vertrouwen zijn tussen het team en de leidinggevende. Door heel bewust te werken aan de *communicatie, transparantie en openheid* in het team kan deze vertrouwensbasis voor het team worden gelegd. Zo ontstaat ook *verbinding* tussen de leidinggevende en het team, dat van groot belang is om het team in beweging te krijgen. Het functioneel leiderschap komt om de hoek kijken voor het neerzetten van de *randvoorwaarden* van het team om zelforganiserend aan de slag te kunnen gaan. Hiermee wordt vooral bedoeld op de *duidelijkheid rondom de kaders en de regels*. Ook het uitstippelen en *structureren van doelen* is belangrijk voor de teams. Deze twee theorieën vullen elkaar erg goed aan, omdat enerzijds aan een *fysieke basis* in de vorm van een team wordt gewerkt en tegelijkertijd ook een *duidelijke koers* wordt neergezet waarop het team zich kan gaan ontwikkelen.

### **Mate van zelforganisatie: Coproductent**

Uit de analyse blijkt dat de meeste teams zich rond de rol van 'Coproductent' bewegen. Uiteraard zijn er veel nuanceverschillen tussen de teams ten opzichte van het zelforganiserend vermogen, maar er zijn ook duidelijke patronen gevonden in de leiderschapsgedragingen. Wanneer een team de basis op orde heeft, zoals hierboven is beschreven, zijn er andere aandachtspunten voor de leidinggevende, namelijk het daadwerkelijk vergroten van het zelforganiserend vermogen. De transformationele leiderschapskenmerken zijn vooral gericht op de ontwikkeling dit het team moet maken en daarin een *coachende rol* spelen. Ook *openheid en transparantie* spelen in deze fase een belangrijke rol. Niet alleen van de leidinggevende zelf, maar ook bij de medewerkers moet dit een soort vorm van *persoonlijk leiderschap* vormen. Voor een effectief zelforganiserend team is *samenwerking* essentieel. Openheid en transparantie spelen in de communicatie dan ook een belangrijke rol, bijvoorbeeld op het gebied van *feedback* om meer van elkaar te leren.

Ook functioneel leiderschap speelt in deze vorm een belangrijke rol, maar de nadruk ligt nu op andere kenmerken. De basis is er inmiddels, wat het team nu van de leidinggevende verwacht is een *ondersteunende* rol. Iemand die de *dagelijkse problemen*

*opvangt* zodat de medewerkers zich op de primaire werkzaamheden kunnen storten, maar die ook kan *faciliteren* in allerlei zaken. Dit faciliteren kan er op gericht zijn te zorgen dat de medewerkers de juiste tools of opleidingen krijgen om beter zelfstandig te kunnen werken, of meer verantwoordelijkheid op zich te kunnen nemen. Maar ook bijvoorbeeld kunnen bijspringen wanneer een team zelf niet een knoop kan doorhakken. In deze fase is er echt nog sprake van een *gedeelde verantwoordelijkheid* tussen leidinggevende en medewerker, zoals in de literatuur ook is beschreven. Medewerkers zijn wel in staat om iets meer verantwoordelijkheid op te pakken, maar moeten nog regelmatig terug kunnen vallen op een leidinggevende. De functionele rol van de leidinggevende is in dit opzicht dus inderdaad het *vergroten van de effectiviteit* van het team, met als doel dat het team steeds meer zelf in staat is om op te pakken en te realiseren, zodat de leidinggevende nog meer naar de achtergrond kan.

### **Mate van zelforganisatie: Regievoerder**

In bovenstaande tabel is te zien dat er geen leiderschapskenmerken genoemd kunnen worden voor de meest verregaande manier van zelforganisatie; het team in de rol van regievoerder. Uit het onderzoek bij Brijder bleek nog geen team zover te zijn dat ze aan deze mate van zelforganisatie voldeden. Hier zijn verschillende verklaringen voor te bedenken. Allereerst omdat het ontwikkelingstraject nog niet zo lang loopt. Sommige teams hebben een lange weg te gaan. Er zijn al veel stappen gezet, maar er moet vooral beseft worden dat veel van de geïnterviewde teams van ver kwamen. Het is dus mogelijk dat een aantal teams zich in de komende tijd weten te ontwikkelen naar een hoge mate van zelforganisatie, wanneer een volgende fase van het ontwikkelingstraject wordt ingezet.

Toch zijn hier direct kanttekeningen bij te plaatsen. Een hoge mate van zelforganisatie is namelijk niet voor elk team of zelfs elke organisatie mogelijk. Brijder heeft als organisatie een zorgtaak, waar logischerwijs regels, procedures en protocollen uit voortvloeien die een bepaald zorgniveau garanderen. De maximale ruimte en verantwoordelijkheid die in een dergelijke organisatie kan worden ‘teruggegeven’ aan de medewerkers is daarom in elke organisatie anders.

Wel zouden uitspraken gedaan kunnen worden over het soort leiderschap dat men zou kunnen terugvinden, wanneer teams eenmaal aan deze vorm toe zijn. In de tabel is ook te zien dat de kenmerken van het gedeeld en participatief leiderschap nauwelijks zijn teruggevonden binnen de teams. Kijkend naar de kenmerken die hierbij horen<sup>7</sup>, kan verwacht worden dat deze theorieën in deze vorm een grotere rol gaan spelen. De reden

---

<sup>7</sup> Zie figuur 3.3.2.1; Coderingen Leiderschapstheorieën.



hiervoor is dat het team steeds meer zelfstandig verantwoordelijkheid kan nemen en de leidinggevende een minder beslissende rol speelt in bijvoorbeeld het besluitvormingsproces, waardoor de leiderschapsrol bijvoorbeeld meer gedeeld kan worden door het team. Maar ook omdat het team door ontwikkeling en oefening steeds beter in staat wordt om zelf belangrijke doelen en acties te ondernemen en deze bovendien ook zelf kunnen opzetten. Er moet hier echter een belangrijke noot worden gemaakt. Bovenstaande aannames zijn enkel gebaseerd op de theorie, aangezien in het empirisch onderzoek geen aanwijzingen zijn gevonden van deze vorm van zelforganisatie en er dus geen betekenisvolle observaties zijn gedaan. Er is bewust gekozen om wel na te denken over eventuele leiderschapsimplicaties die bij deze vorm een rol zouden kunnen spelen, maar belangrijk is om op te merken dat het feit dat de 'regievoerder' niet is aangetoond, er eigenlijk geen grond is om deze vorm van zelforganisatie als reëel te beschouwen.

### **5.2.2 Drie typen leidinggevenden**

Tijdens de analyse van de interviews bleek dat er veel verschil zat in de stijl van leidinggeven door de teammanagers. In hoofdstuk 4.3 werd al duidelijk dat alle leidinggevende kenmerken vertonen van twee of meer leiderschapstheorieën. Ondanks dat elke leidinggevende kenmerken vertoont van transformationeel en functioneel leiderschap, is er in de zes teams steeds sprake van een ander type leidinggevende. Om dit onderzoek te kunnen afsluiten met aanbevelingen die een goede aansluiting kunnen maken bij de praktijk zal een profielschets worden gemaakt van drie typen leidinggevende die teruggevonden kunnen worden in de werkpraktijk. Er wordt ingegaan op wat voor soort gedragingen de leidinggevende vertoont en welke effecten dit kan hebben op de ontwikkeling van de teams richting zelforganisatie. Op basis van de bevindingen in de teams zullen er drie typen leidinggevenden worden beschreven.

#### **Leidinggevende A – Klassieke rol**

Dit type leidinggevende ligt nog erg dicht tegen de klassieke managementrol aan die zich bezighoudt met sturing & controle. Deze leidinggevende neemt een formele rol aan en staat dan ook echt boven het team. Deze afstand is ook te voelen door de teamleden en echt verbinding maken met de teamleden lukt niet. In deze formele rol houdt de leidinggevende zich vooral bezig met het beheersen van de middelen, er wordt vooral op harde zaken gestuurd. Ontwikkeling, teambonding en het persoonlijk welzijn van de medewerkers krijgen minder aandacht van de leidinggevende. Deze leidinggevende vindt het ook prettig om in controle te zijn en te beschikken over alle informatie. Elke

medewerker wordt daarom geacht om alles te melden, de manager maakt zich hiermee de spin in het web en creëert een sterk eigen domein. Daardoor ontstaat er een zekere afhankelijkheid. Medewerkers zijn afhankelijk van wat de leidinggevende ze vertelt en vraagt te doen omdat ze zelf over te weinig informatie beschikken om zelf beslissingen te kunnen nemen.

Voor de realisatie van zelforganisatie is deze rol dan ook zeer ongewenst. Deze leidinggevende zal zich vooral moeten focussen op het loslaten van zijn of haar formele rol en meer in het team te gaan staan. Wanneer het team in staat moet zijn om zelf verantwoordelijkheid en ruimte te pakken, is er allereerst behoefte aan informatie, maar ook aan vrijheid om je eigen gang te kunnen gaan en ook te mogen leren. Een leidinggevende die alle informatie achter de hand houdt om zo meer controle te hebben, kan de ontwikkeling naar zelforganisatie nooit op gang brengen. De leidinggevende moet hierin het goede voorbeeld geven.

Een voordeel van deze manier van leidinggeven kan zijn dat er veel duidelijkheid is over de kaders, regels en grenzen waarbinnen de medewerkers hun ruimte mogen pakken. Wellicht dat deze ruimte voor een goed functionerend zelforganiserend team nog te klein zal zijn, maar helderheid over de grenzen van het handelen is ook een essentiële voorwaarde voor deze manier van werken. Dit type leidinggevende toont over het algemeen ook vrij veel daadkracht.

### **Leidinggevende B – Zorgende & Faciliterende rol**

Leidinggevende B werkt meer vanuit de behoefte van het team en kan daarmee worden omschreven als een faciliterende rol. Dit type leidinggevende staat duidelijk voor zijn of haar team en probeert zoveel mogelijk problemen op te pakken en op te lossen. Ook hier is er nog sprake van een formele rol. Medewerkers gaan naar de leidinggevende wanneer ze iets nodig hebben en vragen veel om toestemming. De medewerkers ervaren dit in principe als prettig; de manager is er immers om dit soort dagelijkse problemen op te vangen. Er wordt daarom makkelijk op de leidinggevende afgestapt met vragen en problemen, maar in plaats van dat de leidinggevende dit samen met de medewerkers gaat oppakken, doet hij of zij dat zelf, vaak onder het mom van 'Dan is het sneller geregeld'. Persoonlijke ontwikkeling komt hierdoor minder aan bod, medewerkers worden te weinig gestimuleerd om zelf een stap extra te zetten en te leren. Het delegeren van verantwoordelijkheden is voor deze leidinggevende ook lastig. Deze leidinggevende voelt zich erg verantwoordelijk voor het team, toont daadkracht maar laat tegelijkertijd weinig van zichzelf (kwetsbaarheden) zien omdat dit over kan komen als een zwaktebod

op het team en dat is niet de rol van de leidinggevende, volgens dit type. Deze leidinggevende is daardoor niet in staat om verbinding te maken.

Een risico van dit type leidinggevende met betrekking tot zelforganisatie, is dat medewerkers het erg lastig zullen vinden om de dagelijkse problemen zelf op te gaan lossen omdat ze deze verantwoordelijkheid niet krijgen. Het is immers de taak van de manager en wat gaat deze dan doen? Het is zaak dat de leidinggevende zich meer gaat richten op de ontwikkelingskant; hoe krijg ik de medewerkers zover dat ze deze taken zelf gaan oplossen? Een cruciaal punt is hier de verbinding. Omdat deze leidinggevende nog sterk in de formele rol zal en in die zin niet de verbinding aan gaat met de medewerkers (door zowel kracht, maar ook kwetsbaarheid te tonen), zullen medewerkers het in de eerste instantie moeilijk vinden om zich meer te laten ondersteunen. Niet op de manier dat de leidinggevende alles oplost, maar juist de medewerkers ondersteunt in het zelf kunnen oplossen van de problemen. Om medewerkers zover te krijgen dat ze open kunnen praten over hun eigen ontwikkelpunten, moet de leidinggevende in verbinding kunnen staan en ook over zijn of haar eigen kwetsbaarheden kunnen praten.

Deze leidinggevende zal het team wel goed het gevoel van veiligheid kunnen geven; hij of zij zal altijd voor het team klaar staan als dat nodig is en zal ook afspraken nakomen. Daadkracht is een van de sterke punten van dit type.

### **Leidinggevende C – Coachende, verbindende rol**

Dit laatste type leidinggevende staat in tegenstelling tot de andere twee types midden in het team en heeft minder de formele positie. Deze leidinggevende legt veel nadruk op het stimuleren van het persoonlijk leiderschap, het oppakken van eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. In plaats van het oplossen van problemen, worden medewerkers gecoacht en gestimuleerd om zelf op zoek te gaan naar de oplossingen, deze leidinggevende heeft dan ook minder moeite met het delegeren van verantwoordelijkheden. Er zal ook veel aandacht zijn voor de interactie in het team. Bijvoorbeeld over de regels en de kaders; in plaats van dat de leidinggevende deze vastlegt, wordt het team gestimuleerd om hier gezamenlijk een knoop door te hakken over wat redelijk is. De leidinggevende stimuleert dus en geeft het team veel ruimte om te leren (van elkaar) en ook fouten te maken. Een belangrijk aandachtspunt is wel het bewaken van de helderheid over de kaders en de regels, een risico zou kunnen zijn dat er door teveel discussie een grijs gebied ontstaat. Deze leidinggevende moet de discussie open houden, maar wel de openheid en duidelijkheid bewaken.

Door veel enthousiasme uit te stralen, maar ook zijn of haar eigen kwetsbaarheden te laten zien, dwingt de leidinggevende ook een soort natuurlijk respect af bij het team en kan daardoor echt in verbinding staan. Goed kunnen luisteren is een van de eigenschappen waardoor de medewerkers zich serieus voelen genomen. Dit type leidinggevende zal van nature erg goed kunnen omgaan met de ontwikkeling naar meer zelforganisatie. Wel speelt de volwassenheid van het team hierin een belangrijke rol. Een valkuil van deze leidinggevende kan zijn dat er al teveel wordt teruggegeven aan het team, terwijl niet alle medewerkers deze verantwoordelijkheid aankunnen. Wanneer iets niet door medewerkers kan worden opgepakt, zal deze leidinggevende het door het stellen van bepaalde vragen terugleggen bij de medewerker. Het risico bestaat dat medewerkers door andere prioriteiten of andere redenen de taak dan niet meer oppakken, omdat ze het gevoel hebben het in hun eentje te moeten oplossen. Voor dit type leidinggevende is het daarom belangrijk om de grens te bewaken tussen het loslaten van de 'sturende rol', maar nog wel in de positie zijn om medewerkers duidelijk op hun verantwoordelijkheden aan te spreken, zodat medewerkers niet achterover gaan leunen. De daadkracht zit hem bij deze leidinggevende dan ook niet in het eigen handelen, maar in het stimuleren van de eigen daadkracht en verantwoordelijkheden van de medewerkers zelf.

### **5.2.3 Concluderend**

Dit hoofdstuk kan met de volgende conclusie worden afgesloten. Leiderschap is maatwerk. Zowel voor het team en de vorm van zelforganisatie waarin het team zich bevindt, maar ook voor de leidinggevende zelf. Uit dit onderzoek blijkt dat veel leidinggevende veel van dezelfde elementen van de leiderschapstheorieën gebruiken. Maar toch is elke leidinggevende verschillend. Uiteindelijk zijn er toch een aantal elementen cruciaal om teams te kunnen ondersteunen in hun weg naar zelforganisatie. Het draait vooral om verbinding, communicatie en duidelijkheid. Maar, vooral met oog voor de fase waarin de medewerkers zich bevinden en welke behoeftes ze hebben. Met dit onderzoek is hopelijk meer inzicht ontstaan in deze behoeftes en de verschillende typen leidinggevendens. Ik hoop een aantal nuttige handvatten te hebben geboden voor in de praktijk van veel leidinggevendens.

### 5.3 Aanbevelingen

Uiteraard zal dit onderzoek worden afgesloten met een aantal aanbevelingen gericht op de praktijk.

#### - **De juiste man op de juiste plek**

De rol van de leidinggevende is niet voor niets onderzocht in dit onderzoek. En het blijkt ook dat deze cruciaal is voor het kunnen ontwikkelen van zelforganisatie. Het is dus van belang dat de 'juiste' leidinggevende het team ondersteund in deze reis. Maar wat is een juiste leidinggevende? Het belangrijkste voor de ontwikkeling van zowel het team als de leidinggevende naar de nieuwe rol, is het vermogen om zelfreflecterend te kunnen zijn. Één van de basisprincipes van zelforganisatie is het 'Dubbelslag leren', wat betekent dat men kritisch naar de eigen werkwijze en effectiviteit hiervan kan kijken en deze ook continu aan weet te passen waardoor het team zich blijft ontwikkelen. Wat in dit onderzoek wat minder is aangestipt is dat dit ook, misschien zelfs wel meer, geldt voor de leidinggevende. Deze rol is namelijk ook in ontwikkeling, afhankelijk van de fase waarin het team zich bevindt in de ontwikkeling naar zelforganisatie. Een zelfkritische leidinggevende is dus noodzakelijk. Hij of zij moet in staat zijn om te zien en te accepteren wat het effect van het eigen handelen heeft op het team. Biedt zijn manier van leidinggeven te weinig ruimte om fouten te maken? Of worden medewerkers zo vrij gelaten dat ze achterover gaan leunen en de verantwoordelijkheid niet meer oppakken? Het is voor leidinggevende vaak lastig om hier voldoende aandacht aan te besteden. De leidinggevende moet over een bepaalde mate van leervermogen beschikken en daarnaast ook de bereidheid tot zelfreflectie. Dit betekent ook wanneer een desbetreffende leidinggevende niet in staat is op zijn of haar rol te reflecteren en deze aan te passen, er plaats moet worden gemaakt voor iemand die deze stap wel kan of durft te maken. Een leidinggevende die te weinig flexibiliteit toont en niet in beweging kan komen, blokkeert de ontwikkeling naar zelforganisatie. Er moet daarom kritisch gekeken worden naar de juiste man op de juiste plek en niet bang zijn om harde maatregelen te nemen.

#### - **Ondersteuning op leiderschap; dubbele paradox?**

In de vorige aanbeveling is al aangestipt hoe belangrijk de rol van de leidinggevende is, wat in wezen de tegenstelling is met de paradox die ten grondslag ligt aan dit onderzoek, namelijk dat zelforganisatie geen leiderschap nodig is. Dit onderzoek bewijst het tegendeel. Maar we kunnen het nog een stapje verder trekken en stellen dat om tot zelforganisatie te komen in de meest verregaande vorm (Regievoerder), waarbij de

leiderschapsrol niet meer voorbehouden is aan een individu maar gedeeld kan worden, de paradox verdubbeld moet worden. Om als leidinggevende in staat te zijn om de eigen rol te veranderen en los te laten in een meer ondersteunende rol en uiteindelijk zelfs een 'ondergeschikte' rol aan het team, moet er juist aandacht worden besteedt aan leiderschap. In de vorige aanbeveling wordt het belang van kritisch kijken naar de rol van de leidinggevende en de vraag of hij of zij de juiste ondersteuning kan bieden om het team die ontwikkeling door te laten maken, al aangestipt. Dit vraagt om ondersteuning vanuit de organisatie op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Dit is dus de dubbele paradox; om de traditionele leiderschapsrol los te kunnen laten en tot zelforganisatie te komen, is er juist extra aandacht en training nodig op het gebied van leiderschap. Alleen door de juiste ondersteuning te bieden zal deze rol opgeheven kunnen worden.

- **Zelforganisatie kost tijd en vertrouwen**

Dat verandering tijd kost is bijna een vanzelfsprekendheid. Maar toch is het belangrijk om dit uit te spreken. Zoals in dit onderzoek al naar voren kwam, waren geen van de teams bij Brijder al zover dat ze een grote mate van zelforganisatie vertoonde. Zo ver was het proces nog niet. De ruimte en verantwoordelijkheid die bij zelforganisatie komt kijken is voor veel mensen nieuw en onwennig. Hiermee om te leren gaan, gaat met vallen en opstaan. Centraal staat hier in elk geval het kunnen leren van je ervaringen, de ontwikkeling van de medewerkers als team. Het is daarom van groot belang om mensen fouten te laten maken, maar dit vooral ook tijd te geven. Vaak genoeg is te zien dat wanneer er iets niet gaat zoals het hoort, de leidinggevende de natuurlijke drang heeft om zaken weer terug te pakken. Maar hierdoor leert de medewerker eigenlijk niets, krijgt geen vertrouwen in zichzelf, maar bovendien krijgt de medewerker het gevoel dat de leidinggevende hem of haar niet vertrouwt. Tijd en vertrouwen zijn noodzakelijke elementen waarmee zelforganisatie tot 'bloei' kan komen.

- **Zelforganisatie door zelforganisatie.**

Uit dit onderzoek komt wel duidelijk naar voren dat zelforganisatie niet iets is wat van de een op de andere dag gerealiseerd kan worden. Het kost tijd, geduld en vraagt veel ondersteuning om het vervolgens te kunnen loslaten. Wanneer we dit fenomeen bekijken vanuit de andere definitie van zelforganisatie<sup>8</sup>, zou er gesteld kunnen worden dat er vanuit de autopoiese een opstand gecreëerd zou kunnen worden om als organisatie deze omslag te kunnen maken. Bepaalde maatregelen vanuit de omgeving kunnen namelijk een tegengesteld effect hebben op een systeem. Dit kan dus door een paradox te creëren

---

<sup>8</sup> Zie H. 2.1.3. Wat is zelforganisatie?, pp. 20 & 21.

die zo groot is dat het systeem (een organisatie) zich weer reproduceert, maar dan dus in een andere vorm. Hiermee wordt bedoeld dat door middel van het provoceren van een situatie, uiteindelijk een paradoxale situatie ontstaat door de tegenreactie van het systeem. Watzlawick noemt dit de paradoxale interventie, waarbij een onwenselijke situatie bewust wordt vergroot om een tegengestelde beweging in gang te zetten. In de praktijk is dit iets wat natuurlijk vaker (al dan niet bewust of onbewust) gebeurt. Mensen reageren continu op impulsen vanuit de omgeving en bepalen zelf of ze zich hier aan aanpassen. In die zin is autopoïese altijd en overal aanwezig en kan ze op deze manier ook een rol spelen in het creëren van een nieuwe manier van organiseren. In wezen kan er dus worden gesteld dat door het forceren van een bepaalde (onwenselijke) situatie zelforganisatie (als manier van organiseren) ontstaat door zelforganisatie (autopoïese; als reactie van het systeem).

## 5.4 Discussie

Na de conclusie en gedane aanbevelingen wordt dit onderzoek afgesloten met een discussie. Er wordt gereflecteerd op het onderzoek; wat heeft het opgeleverd en welke beperkingen kent het onderzoek. Vervolgens wordt er ingegaan op de relevantie van dit onderzoek; wat heeft het opgeleverd? Tenslotte worden er nog een aantal suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek.

### 5.4.1 Reflectie

Uiteraard zijn er ook kanttekeningen te noemen in dit onderzoek. Allereerst valt er te denken aan het beperkte aantal onderzoekseenheden. Er zijn twintig interviews afgenomen, maar daardoor zijn er slechts zes teams van Brijder onderzocht. Dit heeft overduidelijk invloed op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Enerzijds vanwege het geringe aantal teams, maar anderzijds ook omdat er slechts één organisatie in dit onderzoek is meegenomen. Er is in geen van de teams een verregaande mate van zelforganisatie teruggevonden, waardoor zelforganisatie in deze vorm ook niet is onderzocht. De bevindingen in dit onderzoek zijn gebaseerd op een matige tot redelijke vorm van zelforganisatie, wat voorafgaand aan het onderzoek niet is ingecalculeerd. De bevindingen zijn daardoor wellicht ook wat gematigd, wanneer ze vergeleken zouden worden met een andere organisatie waarin een verregaande vorm van zelforganisatie al gerealiseerd is in de teams. Wanneer er dan ook naar het begrip 'zelforganisatie' wordt gekeken in de meest basale, 'pure' vorm, zijn de uitkomsten misschien wat minder goed generaliseerbaar.

Ook zijn er kanttekeningen te plaatsen bij de gekozen leiderschapstheorieën. Aan het begin van het onderzoek zijn er vier theorieën gekozen, vanwege de verwachte relevantie met zelforganisatie. Achteraf blijken deze keuzes niet helemaal de juiste. De twee laatste theorieën over gedeeld leiderschap en participatief leiderschap blijken achteraf iets te veel overeenkomsten met elkaar te vertonen om twee soorten verschillend gedrag te vertonen bij de leidinggevende. Bovendien blijkt uit de analyse dat er geen enkel kenmerk van deze theorie terug te vinden is in het gedrag van de leidinggevende. Dit is jammer omdat er voor een andere theorie gekozen had kunnen worden om zo een meer divers leiderschapskader neer te zetten.

Een rede waarom gedeeld leiderschap niet is teruggevonden (en participatief leiderschap ook nauwelijks), heeft te maken met de volgende kanttekening. Het onderzoek vond plaats bij Brijder toen de organisatieontwikkeling net was ingezet. Door deze beginfase bleken de ontwikkelingen in het gedrag van de leidinggevende nog erg minimaal en was de beleving van de organisatieontwikkeling bij sommige medewerkers



ook erg beperkt. Wanneer de interviews een aantal maanden later hadden plaatsgevonden, waren er wellicht sterkere beelden naar voren gekomen. De laatste kanttekening die ik wil plaatsen heeft ook te maken met de opzet van het interview en het niet terugvinden van gedeeld leiderschap. Hoewel elk team twee formele leidinggevende had, is er in de interviews ook veel aandacht uitgegaan naar deze formele rol. De theorie van gedeeld leiderschap draait echter om het loslaten van deze formele rol, leiderschap wordt daar echt gedeeld door de groep. Wanneer een dergelijk onderzoek in de toekomst zou worden herhaald, is het van belang om stil te staan bij de vraagstelling om deze formele rol niet af te dwingen.

#### **5.4.2 Relevantie**

Het doel van dit onderzoek was om een beeld te krijgen van de manier waarop leiderschap een bijdrage levert aan teams die in ontwikkeling zijn richting zelforganisatie. Naar mijn mening is dit doel deels behaald. Er is denk ik een mooi raamwerk ontstaan van de verschillende vormen van zelforganisatie en de leiderschapskenmerken die een rol kunnen spelen in deze verschillende vormen. Dit kan worden gebruikt als basis om naar teams te kijken en zo te bepalen in welke mate er sprake is van zelforganisatie in een team. Er zijn ook een aantal duidelijke patronen uit de analyse naar voren gekomen die een goede richtlijn kunnen bieden voor leidinggevende die met zelforganiserende teams (gaan) werken. Zo biedt het onderzoek handvatten voor leiderschapsgedragingen, afhankelijk van de vorm van zelforganisatie. Het is echter jammer dat door de kleine onderzoeksgroep die qua zelforganisatie ook zich vrijwel allemaal in de rol van coproducent bevonden, er alleen een beeld is ontstaan van de eerste twee vormen van zelforganisatie, die hoogstens een gemiddelde mate van zelforganisatie kennen. De rol van leiderschap in een meer doorgevoerde vorm van zelforganisatie (Regievoerder) kon niet onderzocht worden, waardoor er geen duidelijke uitspraak gedaan kan worden over de rol van leiderschap in zelforganisatie in de meest 'pure' vorm, wat wel het doel van het onderzoek was.

Wel kan ik met zekerheid stellen dat dit onderzoek voor zowel Berkeley Square als Brijder Verslavingszorg bruikbare informatie heeft opgeleverd. Zowel het model dat als basis diende om de teams te analyseren, maar ook de wetenschappelijke benadering op zelforganisatie en de rol van leiderschap daarbij zullen meegenomen worden in een propositie en verdere organisatieontwikkelingstrajecten. Dit onderzoek heeft Brijder Verslavingszorg inzicht geboden in de status van de teams met betrekking tot de realisatie van het ontwikkelingstraject. Dit traject is nog lang niet voorbij en met dit

onderzoek zijn er een aantal bruikbare aanbevelingen gedaan om het traject naar het volgend niveau te tillen.

Tenslotte kan er nog iets gezegd worden over de relevantie van dit onderzoek aan de bestuurskundige literatuur en de publieke context. Met dit onderzoek is getracht een praktisch onderzoek te doen naar een andere manier van organiseren, om zo beter om te kunnen gaan met de uitdagingen van de toekomst. In tegenstelling tot veel literatuur over dit onderwerp ligt de nadruk bij dit onderzoek op de werkpraktijk van teams en hun manager. De toegevoegde waarde voor de bestuurskundige literatuur ligt dan ook op dat vlak, namelijk dat er binnen de gezondheidszorg (een sector die komende jaren steeds meer druk moet opvangen) onderzoek is gedaan naar een manier om door middel van het gedrag van de leidinggevende op een effectieve manier zelforganisatie te realiseren en daarmee hopelijk bij te kunnen dragen aan de effectiviteit van deze sector. Wat betreft het publieke karakter van dit onderzoek is deze zeker aanwezig door de context waarin het onderzoek is uitgevoerd, maar ook vóór de context waar dit onderzoek het meest relevant voor kan zijn. De toekomstige uitdagingen voor het publieke domein maken het interessant om te zien wat deze vorm van organiseren kan toevoegen in effectiviteit en kwaliteit. Veel organisaties zijn zoekende naar een nieuwe vorm van werken. Door met zelforganiserende teams te werken wordt er meer kennis bij elkaar gebracht en kan een organisatie weer gaan innoveren. In die zin is dit onderzoek des te relevanter voor de publieke sector (denk aan het belang van innovatie voor de zorg en onderwijs), zeker gezien de context en de achtergrond van dit onderzoek. Toch is het onderzoek hier niet tot beperkt en kan ook wel degelijk een toegevoegde waarde leveren binnen andere sectoren.

Er zijn vast en zeker nog meer kanttekeningen te plaatsen bij dit onderzoek. Duidelijk is in ieder geval dat er meer onderzoek nodig is om een vollediger beeld te krijgen van de rol van leiderschap in relatie tot (in verregaande mate) zelforganiserende teams. Er zullen nu een aantal suggesties worden gedaan voor toekomstig onderzoek.

#### **5.4.3 Suggesties voor toekomstig onderzoek**

De volgende punten dienen meegenomen te worden in toekomstig onderzoek. Vanwege de omvang van het onderzoek is er maar een beperkte groep respondenten gebruikt. Om een beter en betrouwbaarder beeld te kunnen vormen van de leiderschapsgedragingen zouden er meer teams geïnterviewd en geobserveerd moeten worden.

Ook kan het interessant zijn om na een aantal maanden dezelfde teams nogmaals te interviewen, om te onderzoeken of de teams daadwerkelijk in staat zijn om door te groeien naar de rol van regievoerder en welke vorm van leidinggeven daar bij past.

Dit onderzoek ging specifiek in op de rol van de teammanager in de ontwikkeling naar zelforganiserende teams en de behoeftes van de teamleden. Het is ook erg interessant om een laag hoger in de organisatie te kijken naar deze ontwikkeling, bijvoorbeeld op regio- of MT-niveau. Op dat niveau worden de teammanagers weer aangestuurd en hebben zij hun eigen behoeftes in de ondersteuning van hun leidinggevende. Het zou interessant zijn of dit vergelijkbaar is met de patronen op uitvoeringsniveau.

Tenslotte deze laatste suggestie. Zoals in de reflectie ook al duidelijk werd, lieten de teams bij Brijder ten tijden van het onderzoek een gematigde vorm zien van zelforganisatie. Om de leiderschapsrol verder te onderzoeken is het aan te raden om onderzoek te doen in organisaties die in een meer verregaande vorm werken met zelforganiserende teams. Te denken valt aan bijvoorbeeld Buurtzorg Nederland, waar er met volledig zelfsturende teams wordt gewerkt. Een andere organisatie is Vierstroom. Deze zorgorganisatie heeft in een recente reorganisatie een volledige managementlaag verwijderd om zelforganiserende teams te realiseren. Dit zijn meer extreme vormen waarmee het gebrek aan voorbeelden van deze mate van zelforganisatie in dit onderzoek goed mee aangevuld kan worden. Deze organisaties bevinden zich echter ook in de zorgsector. Het zou ook interessant zijn om dit onderzoek uit te voeren in een heel ander soort (private?) organisatie.

## Literatuurlijst

### Documentatie Brijder:

Brijder (2010), Project Handvest Maastricht Brijder. Herstelondersteunende zorg en Rehabilitatiemethodiek & Ervaringsdeskundigheid. Versie maart 2010.

Brijder (2010), Project Organisatieontwikkeling, Aanvraag ESF Actie E- Tijdvak 2010.

Brijder (2010), Bedrijfsplan Brijder Verslavingszorg B.V. 2011-2013

### Overige literatuur:

Amelsvoort, P. van, B. Seinen, H. Kommers & G. Scholtes (2003), *Zelfsturende teams – ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Vlijmen, ST-groep

Albrecht, S., (2005) Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too! *International Journal of Public Administration*, 28, 397-416.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J., (2009), Leadership: Current theories, Research and Future Directions. *Annual review of Psychology*, 60, 421-449.

Bass, B. M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press

Bass, B.M., Avolio, B. J., (1990), Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, Consulting Psychologist Press

Barry, D., (1991), Managing the bossless team: lessons in distributed leadership. *Organisational Dynamics*, 20, 31-47

Bergsma, M., (2003), *Betrouwbaarheid en Validiteit van Kwalitatief georiënteerde Operational Audits*. Rotterdam, EURAC BV

Bligh, M. C., Pearce, C., Kohles, J., (2006), The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318

Bootsma, P., Lechner, J., (2002), Complexiteit; werkwijzen bij organisatieveranderingen. In: *Verdieping van Chaosdenken. Theorie en Praktijk*. Assen, Van Gorcum, [pp. 58-72]

Burns, J. M., (1978), *Leadership*. New York, Harper & Row

Cox-Woudstra, E. (2000), *Sociotechnische besturing systematisch bekeken*. Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie & Bedrijfskunde

Christis, J. (1998), *Arbeid, Organisatie en Stress. Een visie vanuit sociotechnische arbeids- en organisatietechnieken*. Amsterdam, Het Spinhuis

De Caluwé, L. (2007) Veranderen, een meervoudig perspectief. Verschillende manieren van denken over veranderingen. *Tijdschrift voor Medisch Onderwijs*, 26, 205-209

Druskat, V. U., Wheeler, J. V., (2003), Managing from the boundary: the effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457

Groot, N., (2010) *Zelforganisatie en Leiderschap. Een uitdagende paradox*. Amsterdam, Mediawerf

Gupta, V. K., Huang, R., Yayla, A.A., (2011), Social Capital, Collective Transformational Leadership and performance: a resource based view of self managed teams. *Journal of Managerial Issues*, 23

Herbst, P. G., (1962), *Autonomous group functioning. An exploration in behaviour theory and measurements*. London, Tavistock

Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5-2, 121-151

Javidan, M, Waldman, D.A, (2003), Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63 (2), 229-242.

Maat, A, van der., (2003) *Wat is New Public Management?*  
[<http://avandemaat.tripod.com/id21.html>], op: 01 maart 2012

McGregor, D., (1964), *The human side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill

Meer, F.B.L. van der (1998). Geslotenheid, waarden en sociale verandering. In: W.B.J.H. Donk & P.H.A. Frissen, *Over bestuur, recht en informatisering*. 309-318.

Morgan, G., (1986), *Images of Organisation*. Londen, Sage Publications

Morgeson, F.P., (2005), The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508

Mintzberg, H., (1983), *Structure in fives. Designing effective organisations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall

Mintzberg, H., (1991), *Organisatiestructuren*. Schoonhoven, Academic Service

Nygren, R., & Levine, E. L. (1996), Leadership of work teams: factors influencing team outcomes. In: Beyerlein, M., & Johnson, D. (Eds.) *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*. Greenwich, JAI Press. [67-105]

Kengen, M., Jagtman, P., (2010), Leren in zelfsturende teams, *Opleiding & Ontwikkeling*, 6, 20-24

Kotter, J.P., (1996), *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press

Kouzes, J. M., Posner, B. Z., (1993), *Credibility, how leaders gain and lose it: why people demand it*. San Francisco, Jossey-Bass

Kuiken, B., (2010) *De laatste manager. Een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap*. Zaltbommel, Haystack

Kuipers, B., Stoker, J., (2009) Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20-2, 399-419

Kuipers, H., (1989) *Zelforganisatie als organisatieprincipe*. Eindhoven, Technische Universiteit Eindhoven

Kuipers, H., Amelsvoort, van P., (1990), *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer, Kluwer

Leeuw, A.C.J. de (1994). *Besturen van veranderingsprocessen*. Assen, Van Gorcum.

Parry, K. W. and Proctor-Thomson, S. B. (2010), Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector, *Journal of Change Management*, 4, 376–399.

Pearce, C.L., Conger, J.A., Locke, E.A. (2008). Shared leadership theory. *Leadership Quarterly*, 19, 622–628.

Pink, D.H., (2010) *Drive, De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam, Business Contact

Politis, J. D., (2002), Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledges acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organisation Development Journal*, 23-4, 186-197

Roos, R. (2006), *Sociotechniek, in: Kwaliteit in de Praktijk*, Kluwer Management, Deventer

Shed, M., The functional leadership model. [<http://www.leadership501.com/page/2/>] Laatst bekeken op: 01 augustus 2011.

Solansky, S. T., (2008), Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organisational studies*, 14-4, 332-341

Stacey, R. (2005), *Experiencing emergence in organisations: local interaction and the emergence of global pattern*. Oxon, Routledge

Thiel, S. van, (2007). *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum, Uitgeverij Countinho

Tulgan, B., Martin, C.A. (2006). *Managing Generation Y*. Amherst, HRD Press

Veld, R.J. in't & L. Schaap, C.J.A.M. Termeer, M.J.W. van Twist (red.) (1991), *Auto-poiesis and configuration theory: new approaches to societal steerin.*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.

Ven, A.J. van der, (2006) *Schaamte en verandering, denken over organisatieverandering in het licht van de filosofie van Emanuel Levinas*. Kampen, Klement

Van Gool, A., Bosman, H., *Geef professionals hun werk terug! En organisaties hun professionals*. [<http://www.managementsite.nl/11020/kwaliteit-klant/geef-professionals-hun-werk-terug.html>] Laatst bekeken op: 6 april 2010.

Visser, C., Bunjes, A., (1995), *Zelfsturende teams*. In: *Kluwer Handboek Methoden, technieken en analyses*. Deventer, Kluwer

Wageman, R., (1997), Critical Successfactors for creating superb self-managing teams at Xerox. *Compensation and Benefits Review*, 29, 31-41

Wageman, R., (2001), How Leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organisation Science*, 12, 559-577

Weggeman, M., (1992), *Leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit*. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie

Wester, F., (1995), *Strategieën voor Kwalitatief Onderzoek*. Bussum, Coutinho

Wesdorp, P., van Hooft, E., Duinkerken, G., van Geuns, R., (2010), *Het heft in eigen hand. Sturen op zelfsturing*. Voor: Raad van Werk en Inkomen. Den Haag, Albani Drukkers

Wierdsma, A., & Swieringa, J., (2000), *Lerend Organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen, Wolters-Noordhoff

Wright, P. (1996) *Managerial Leadership*. London, Routledge.

Yeatts, D. E. & C. Hyten (1998), *High-performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice*. Thousand Oaks, Sage Publications

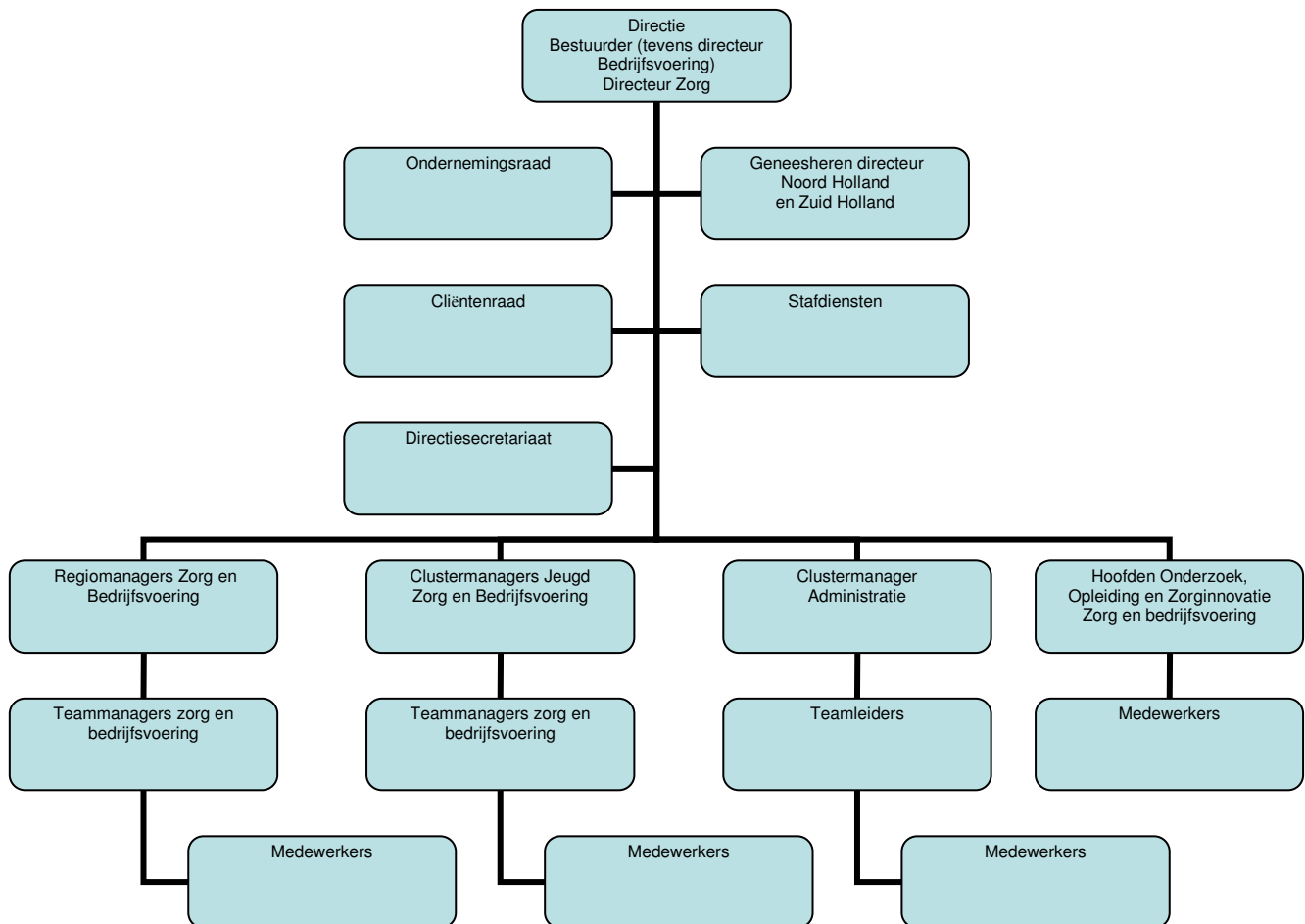
Yukl, G. (1998), *Leadership in Organisations* (4th edition). Upper Saddle River, Prentice Hall

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., Marks, M. A. (2001) Team Leadership. *Leadership Quarterly*. 12, 451-483

Zaleznik, A., (2002), Managers and Leaders, are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-80



## Bijlage I: Organogram Brijder Verslavingszorg



## Bijlage II: Interviewhandleidingen

### Handleiding leidinggevende

#### Interviewhandleiding Leidinggevende

##### Deel 1. Intro

- Korte introductie (toestemming opname, anoniem etc.)
- Doel interview: beeld krijgen van een team in ontwikkeling, gedrag van teamleden en leidinggevende
- Kort iets vertellen over functie, dienstjaren etc.

##### Deel 2. Teamontwikkeling (fase van ZO).

- Kort iets vertellen over het team
- Kun je iets vertellen over de ontwikkeling die het team afgelopen half jaar heeft doorgemaakt.
- Beeld krijgen van ontwikkeling; waar wil team/ ldg naar toe? Is dat mogelijk?
- Potentie van het team itv zelforganisatie? Wat is het eindpunt/ideale situatie
- Wat is er nog voor nodig om team in optimale vorm te krijgen?
- Voorbeelden:
  - o Hoe wordt er omgegaan met complexe situaties? Problemen binnen team? (verschil met eerst?)
  - o Hoe wordt er omgegaan met nieuwe initiatieven vanuit het team?
  - o Hoe komt de planning tot stand?
  - o Besluitvorming?
  - o Kun je iets vertellen over vertrouwen in de groep (naar elkaar/ldg; is dit veranderd?)
  - o Hoe worden de doelen bepaald?
  - o Kun je iets vertellen over de samenwerking?
  - o Zelfstandigheid/eigen verantwoordelijkheid?
  - o Sturing? Waarop?
  - o Ontvangen van feedback/elkaar aanspreken?

##### Deel 3.-Gedrag leidinggevende (Leiderschap)

- Kun je iets vertellen over je rol voor de OO, en hoe deze nu is?
- Waar zit de verandering in? Concreet gedrag:
- Kun je iets vertellen over de rol van de teamleden voor de OO, en hoe deze nu is?
- Waar zit de verandering in? Concreet gedrag:

Let op: verhalen, situaties & gedrag -> effect hiervan.

|  | Laag | gemiddeld | hoog |
|--|------|-----------|------|
| Verantwoordelijkheid (voor eigen leren en presteren) |      |           |      |
| Zelfstandigheid                                      |      |           |      |
| Initiatief en risico durven nemen                    |      |           |      |
| Kansen creëren en benutten                           |      |           |      |
| Samenwerken  |      |           |      |
| Communiceren   |      |           |      |

##### Deel 4. Afronden

## Handleiding medewerker

### Interviewhandleiding Medewerker

#### Deel 1. Intro

- Korte introductie (toestemming opname, anoniem etc.)
- Doel interview: beeld krijgen van een team in ontwikkeling, gedrag van teamleden en leidinggevende.
- Kort iets vertellen over functie, dienstjaren etc.

#### Deel 2. Teamontwikkeling (fase van ZO).

- Kort iets vertellen over het team
- Kun je iets vertellen over de ontwikkeling die het team afgelopen half jaar heeft doorgemaakt.
- Beeld krijgen van ontwikkeling; waar wil team/ ldg naar toe? Is dat mogelijk?
- Voorbeelden:
  - o Hoe wordt er omgegaan met complexe situaties? Problemen binnen team? (verschil met eerst?)
  - o Hoe wordt er omgegaan met nieuwe initiatieven vanuit het team?
  - o Hoe komt de planning tot stand?
  - o Besluitvorming?
  - o Kun je iets vertellen over vertrouwen in de groep (naar elkaar/ldg; is dit veranderd?)
  - o Hoe worden de doelen bepaald?
  - o Kun je iets vertellen over de samenwerking?
  - o Zelfstandigheid/eigen verantwoordelijkheid?
  - o Sturing? Waarop?
  - o Ontvangen van feedback/elkaar aanspreken?

#### Deel 3.-Gedrag leidinggevende (leiderschap)

- Kun je iets vertellen over je rol voor de OO, en hoe deze nu is?
- Waar zit de verandering in? Concreet gedrag:
- Kun je iets vertellen over de rol van de teammanager voor de OO, en hoe deze nu is?
- Waar zit de verandering in? Concreet gedrag:
- Kun je iets vertellen over de verhouding tussen ldg en teamleden? (verandering?)
- Voor welke zaken ga je naar teammanager bedrijfsvoering/zorgmanager?

#### Medewerkers:

|  | Laag | gemiddeld | hoog |
|--|------|-----------|------|
| Verantwoordelijkheid (voor eigen leren en presteren) |      |           |      |
| Zelfstandigheid                                      |      |           |      |
| Initiatief en risico durven nemen                    |      |           |      |
| Kansen creëren en benutten                           |      |           |      |
| Samenwerken  |      |           |      |
| Communiceren   |      |           |      |

#### Deel 4. Afronden

## Bijlage III: Interview protocol Higgs & Rowland

### Protocol for FramCap Interviews

#### 1. Positioning

- Brief explanation of the context and purpose of the research (see engagement letter)
- Explain that you would like the individual to reflect on a couple of changes they have been involved in a leadership role.
- Ask them to tell you the stories explaining:
  - the background and context
  - an overview of the approach to the change (be aware that we will want to categorise this using the quadrant)
  - what they did as a leader
  - the consequences of their actions and behaviours
  - the outcomes of the change.
- Request their permission to tape record the interview
- Emphasise confidentiality
- Reinforce that they will see a summary of the findings.

#### 2. During the Interview

- Your role is to guide their telling of the stories.
- Try not to interrupt the flow and don't react to or give your views on points they make.
- Do make sure that they talk about what they did/their behaviours. If they use phrases such as "we communicated the vision..", interrupt carefully and ask for specifics in terms of
  - How did you do that?
  - What did you personally do?
- When they describe an action or behaviour try to ensure that they discuss the outcome or consequences as well as what they did.
- Although you will be recording the interview do also take notes. This can provide a fall back in the event of recording failure.

#### 3. Ending the Interview

- Once the interview has drawn to a close ask the interviewee if you can clarify the context and success of each change story.
- Use the attached checklist to do this.
- Finally thank the interviewee and remind them that they will be receiving a summary of the findings.

#### 4. After the Interview

- As soon as possible after the interview check the recorder has worked. If it has failed then as soon as you can write up as much as you can recall using your notes as a guide.