



De veranderbare veranderaar

Onderzoek naar de dubbele rol van leiderschap bij een
reorganisatie naar zelfsturing

Loes van Santvoort
Masterthesis Public Administration
Erasmus Universiteit Rotterdam
15 september 2015

De veranderbare veranderaar

Onderzoek naar de dubbele rol van leiderschap bij een
reorganisatie naar zelfsturing

L.A. van Santvoort
401779

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)
Master Bestuurskunde (Public Administration)
Arbeid, Organisatie en Management
Studiejaar 2014-2015

15 september 2015

Scriptiebegeleider: dr. B.S. Kuipers

Tweede lezer: prof. dr. M. Thaens

Begeleiders Archipel: M. Gerritsen & J.P. Liebregts

“A leader is best when people barely know he exists, when his work is done, his aim fulfilled, they will say: we did it ourselves”.

Lao Tzu

Voorwoord

Laatst las ik in een onderzoek dat er meer dan 15.000 boeken en artikelen zijn geschreven over leiderschap. Leiderschap blijft ons blijkbaar fascineren. Voor u ligt de thesis 'De veranderbare veranderaar', een onderzoek naar de dubbele rol van leiderschap bij een reorganisatie naar zelfsturing. Laat ik u meteen gerust stellen: hét antwoord over leiderschap zult u in deze thesis niet vinden. Toch heb ik er vertrouwen in dat ik met deze thesis een aantal belangrijke handvatten kan aanreiken voor mensen die geïnteresseerd zijn in leiderschap bij zelfsturende organisaties en hoe leiderschap een bijdrage kan leveren aan transities naar zelfsturing.

Het schrijven van een scriptie gaat niet zonder slag of stoot, maar is een proces dat tot stand komt door heel veel (misschien wel te veel) lezen, nadenken, typen, analyseren, herschrijven om vervolgens stukken waar je weken aan hebt gewerkt weer genadeloos te wissen. Het was een stressvolle, soms vermoeiende, maar bovenal leerzame periode waar ik met plezier op terug zal kijken. Voordat u verder gaat met lezen, wil ik hier nog de ruimte nemen om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider dr. Ben Kuipers bedanken voor zijn feedback. Hij is altijd bereid geweest om mee te denken, tips te geven en tijd vrij te maken, bijvoorbeeld wanneer ik extra hulp nodig had bij SPSS. Bovendien heb ik het gewaardeerd dat hij met een zeer kritische blik naar mijn scriptie heeft gekeken en altijd wel her en der verbeterpunten zag. Hierdoor wist hij mij te motiveren om het meeste uit deze scriptie te halen. Daarnaast wil ik prof. dr. Marcel Thaens bedanken voor zijn feedback waardoor ik nog een laatste verbetering heb weten te maken.

Ook wil ik mijn stagebegeleiders, Marion Gerritsen en Jean-Pierre Liebrechts, bedanken. Zij hebben mij deze mooie kans geboden om onderzoek te doen bij Archipel. Daarnaast wil ik hen bedanken voor de mate van autonomie en vrijheid die ik van hen kreeg om het onderzoek naar eigen wensen vorm te geven en uit te voeren: mijn eigen zelfsturend vermogen is hierdoor zeker op de proef gesteld!

Ook wil ik mijn vriend Sumeet en mijn zussen bedanken, die niet alleen bereid waren om mijn verhalen en frustraties aan te horen, maar er vooral waren om voor de nodige afleiding en ontspanning tussen het harde werken door te zorgen. *Last, but not least*, wil ik mijn ouders bedanken. Gedurende mijn studietijd hebben ze mij altijd vertrouwen gegeven om mijn instinct te volgen en gesteund bij de keuzes die ik heb gemaakt. Daar ben ik ze ontzettend dankbaar voor!

Met het afronden van deze masterthesis zit mijn studietijd er nu toch echt op. Tijd voor een mooie nieuwe uitdaging!

Veel leesplezier!

Loes van Santvoort
Utrecht, september 201

Managementsamenvatting

Aanleiding

Hoogleraar Rotmans stelt dat er momenteel zoveel verandert in de maatschappij waardoor hij niet spreekt van een tijdperk van verandering, maar van een verandering van tijdperk. Zo vergrijsst de samenleving in een rap tempo waardoor er enerzijds een uitstroom van personeel op gang zal komen en tegelijkertijd meer druk zal komen op de gezondheidszorg. Bij het aantreden van Kabinet Rutte II is besloten dat de zorg anders ingericht dient te worden en op 1 januari 2015 zijn er een aantal hervormingen doorgevoerd. Hierbij is de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) herverdeeld in een aantal nieuwe en bestaande wetten. Rotmans stelt daarnaast dat de samenleving en de mensen in die samenleving momenteel sneller en drastischer veranderen dan het zorgsysteem zelf. Hierdoor sluit het zorgsysteem niet meer aan bij de behoeften van nu en is er een verbroken verbinding ontstaan waarbij de collectieve waarden van het zorgsysteem (doelmatigheid, efficiëntie, kosten/baten) haaks zijn komen te staan op de menselijke waarden die men in de samenleving belangrijk vindt (aandacht, vertrouwen, keuzevrijheid). Al deze veranderingen in de samenleving vragen om een nieuwe manier van organiseren voor zorginstellingen. De beroemde observatie van Darwin geldt zeker ook voor organisaties: *“it is not the strongest or the most intelligent who will survive, but those who can best manage change”*.

Probleemstelling

Ook Archipel heeft te maken met bovenstaande ontwikkelingen. Archipel is een zorginstelling die intramurale zorg verleent op 12 locaties in Eindhoven en omgeving. Om hieraan en aan de toekomstige maatschappelijke factoren vorm te geven, heeft Archipel besloten om de organisatie anders in te richten en middels een andere visie en filosofie zorg te gaan verlenen. Innovaties van Archipel staan in het teken van de cliënt en na een intensief proces heeft zij besloten dat zelfsturing, door hen ook wel ‘Medewerker in Regie’ genoemd, een goed middel is om handen en voeten te geven aan alle ontwikkelingen. Een van de aspecten van de reorganisatie richting zelfsturing betreft de ontwikkeling van een nieuw besturingsmodel en het onderzoeken van nieuwe vormen van leiderschap die aansluiten bij zelfsturing. Leiderschap heeft bij de reorganisatie naar zelfsturing een dubbele rol. Veelvuldig wetenschappelijk onderzoek laat zien dat leiderschap een cruciale rol speelt bij het initiëren en begeleiden van veranderingen in organisaties en anderzijds hebben zij, in dit geval, ook een belangrijke rol te vervullen in het helpen en stimuleren van de ontwikkeling van teams naar zelfsturing. Een traditioneel Chinees gezegde van Lao Tzu stelt: *“the best of all leaders is the one who helps people so that eventually they don’t need him”*. Dit uitgangspunt lijkt aan te sluiten bij de idealistische gedachten over vormen van leiderschap die horen bij organisaties met platte structuren. In de praktijk blijkt het loslaten van de traditionele hiërarchische uitgangspunten echter een stuk moeizamer te verlopen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het management wel de nieuwe visie adopteert maar zich tegelijkertijd blijft vasthouden aan de oude uitgangspunten waardoor onvoldoende ruimte ontstaat voor vernieuwing. Organisaties blijven zich dikwijls vasthouden aan de *basic assumption* van het hiërarchische uitgangspunt van sturen. Dit is een belangrijke observatie want de voordelen van herstructurering zullen marginaal zijn als de overtuigingen over sturing en leiderschap niet mee veranderen.

De vraag die hieruit voortvloeit en in dit onderzoek centraal staat luidt: *“hoe kan de besturingsstructuur van Archipel vorm gegeven worden zodat het past bij het werken met zelfsturende teams en hoe kan leiderschap ervoor zorgen dat medewerkers meegenomen worden in de transitie naar zelfsturing en het werken in zelfsturende teams?”*

Om antwoord te geven op bovenstaande hoofdvraag zijn er vijf deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet de besturingsstructuur er binnen Archipel uit?
2. Hoe ziet leiderschap er binnen Archipel uit?
3. Hoe draagt leiderschap bij aan de verandering naar zelfsturing?

4. Hoe draagt leiderschap bij aan de ontwikkeling van teams naar zelfsturing?
5. Welke aanbevelingen kunnen aan het MT van Archipel gedaan worden over de inrichting van de besturingsstructuur en de invulling van leiderschap die aansluiten bij het werken met zelfsturende teams?

Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is er zowel gebruik gemaakt van kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Het kwalitatieve deel van dit onderzoek heeft zich gericht op het beantwoorden van de eerste twee deelvragen van dit onderzoek. Interviews zijn gehouden met het MT, de zorgmanagers en een aantal individuele medewerkers. Tevens is er een focusgroep gehouden met medewerkers die al in een zelfsturend team werkzaam zijn. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van de *critical incident interview technique* (CIIT). Dit is een methode om de specifieke ervaringen van individuen in kaart te brengen. Door te vragen naar concrete gebeurtenissen is de kans kleiner dat men vervalt in theoretische beschouwingen of sociaal wenselijke antwoorden.

Om de dubbele rol van leiderschap te onderzoeken, en antwoord te geven op de derde en vierde deelvraag, is er gebruik gemaakt van een vragenlijst. Daarnaast hebben de leidinggevenden van Archipel ook een vragenlijst ingevuld. In het eerste leiderschapsmodel, de procesmatige dimensie van leiderschap (leiderschap bij verandering), is onderzocht hoe leidinggevenden, door bepaald veranderleiderschapsgedrag te vertonen, beogen de betrokkenheid van medewerkers ten aanzien van de verandering te vergroten. Daarnaast is in dit model onderzocht of deze mate van betrokkenheid ook een effect heeft op het daadwerkelijke gedrag en handelen van medewerkers. In het tweede leiderschapsmodel, de inhoudelijke dimensie van leiderschap (leiderschap bij zelfsturing), is onderzocht hoe leidinggevenden, door een bepaalde leiderschapsstijl te hanteren, de teamontwikkeling naar zelfsturing beïnvloeden. Daarnaast is onderzocht of de teamontwikkeling ook een effect heeft op de prestaties van teams, en of leiderschap een (in)direct effect heeft op de teamprestaties.

Conclusies

Uit dit onderzoek kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Zo is gebleken dat de regiodirecteuren een belangrijke rol spelen in de besturingsstructuur van Archipel. Zij hebben een belangrijke rol bij het formuleren van het beleid op richtingsniveau en het omzetten van het beleid op inrichtingsniveau. Daarnaast zijn zij, door de reorganisatie, ook belast met taken op verrichtingsniveau omdat zij de zelfsturende teams aansturen. Doordat steeds meer teams de overstap naar zelfsturing maken zien veel managers hun takenpakket slinken, hierdoor krijgen zij een kleinere rol in de besturingsstructuur. Een belangrijke bevinding is dat er geen absolute scheiding bestaat in de besturingsstructuur van Archipel. Volgens de sociotechniek moet de strategische top zich alleen bezig houden met taken op strategisch niveau. Dit onderzoek laat dan ook zien dat de praktijk een stuk weerbarstiger is dan de theorie.

Daarnaast is ondervonden dat leidinggevenden veel tijd stoppen in het meenemen van medewerkers in de verandering en het begeleiden van teams naar zelfsturing. Uit het kwantitatieve deel is gebleken dat twee veranderleiderschapsgedragingen er in het bijzonder toe doen bij de procesmatige dimensie van leiderschap: uitdagend- en transformerend leiderschapsgedrag hebben een positief effect op de betrokkenheid van medewerkers. In de praktijk blijken leidinggevenden van Archipel dit gedrag te vertonen vanuit een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl. Daarnaast is ondervonden bij het toetsen van het tweede leiderschapsmodel, de inhoudelijke dimensie van leiderschap, dat de twee leiderschapsstijlen van de *self determination theory* (SDT) geen effect hebben op de teamontwikkeling. Echter is wel gebleken dat de *leader-member exchange* (LMX) wel een significant effect heeft op het zelfmanagement van medewerkers. Daarnaast is gebleken dat zowel het zelfmanagement en de groepscohesie de prestaties van teams positief beïnvloeden. Uit het kwalitatieve deel van dit onderzoek is daarnaast naar voren gekomen dat leidinggevenden zich meer herkennen in de sociaal ondersteunende leiderschapsstijl van de SDT. De controlerende leiderschapsstijl wordt door hen echter

niet per definitie als ineffectief of incorrect bestempeld. Zo is gebleken dat zij een controlerende stijl toepassen op het moment dat het team niet naar behoren functioneert of er (ernstige) klachten zijn gekomen over het team. Ook is gebleken dat LMX bij zelfsturing op andere aspecten gebaseerd wordt dan bij de traditionele teams: bij de traditionele teams is dit meer gebaseerd op loyaliteit en bij zelfsturing meer op professioneel respect.

Wellicht de belangrijkste conclusie die getrokken kan worden uit dit onderzoek is dat het onderscheid tussen de procesmatige dimensie van leiderschap (leiderschap bij verandering) en de inhoudelijke dimensie van leiderschap (leiderschap bij zelfsturing) in de praktijk moeilijk te maken is en wellicht ook helemaal niet wenselijk is om te maken. Leidinggevend van Archipel zijn niet gericht op óf het begeleiden en initiëren van de verandering óf het begeleiden van teams naar zelfsturing. Dit gaat in de praktijk hand in hand. De twee leiderschapsmodellen zijn dus als het ware twee zijden van dezelfde medaille. Dit laat dan ook zien dat leidinggevend van Archipel een veelzijdige rol vervullen binnen de organisatie.

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zijn er vijf aanbevelingen gedaan aan het MT van Archipel:

1. Verdeel de taken en processen die uitgevoerd dienen te worden in de besturingsstructuur op basis van de aanwezige expertise, kwaliteiten en ervaringen in plaats van op functie.
2. Niet alleen medewerkers dienen mee genomen te worden in de verandering, maar ook de managers.
3. Er dient meer focus gelegd worden op het bevorderen van de groepscohesie binnen teams.
4. Werken met zelfsturende teams vereist de aanwezigheid van een verbinder.
5. Er dient een synthese gevonden te worden tussen de afstand en nabijheid van de leidinggevend van zelfsturende teams.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Managementsamenvatting	ii
Inhoudsopgave	v
Tabellen, figuren en gebruikte afkortingen	viii
Hoofdstuk 1 - Inleiding	1
1.1. Aanleiding	1
De kantelende samenleving	1
Ontwikkelingen in de zorg	2
1.2. Probleemstelling	2
Doelstelling	3
Vraagstelling	3
1.3. Relevantie	3
Maatschappelijke relevantie	4
Wetenschappelijke relevantie	4
1.4. Leeswijzer	5
Hoofdstuk 2 - Archipel	6
2.1. Met volle kracht vooruit	6
2.2. Client in regie	6
2.3. Medewerker in regie	6
2.4. Afscheid van een hiërarchische structuur	7
2.5. ... en op naar horizontale verbinding	8
2.6. Hink, Stap, Sprong	9
De Hink	9
... Stap	9
...Sprong	10
Hoofdstuk 3 – Theoretisch Kader	11
3.1. Organisaties	11
Organisatiestructuur	12
Moderne Sociotechniek	13
Productie- en besturingsstructuur	14
3.2. Dubbele rol van leiderschap	15
3.3. Organisatieveranderingen en leiderschap	16
Betrokkenheid	16
Houding en gedrag	16
Procesmatige dimensie van leiderschap	17
3.3. Ontwikkeling van teams en leiderschap	19
Zelfsturende teams	20
Opbrengsten van zelfsturing	20
De ontwikkeling van teams	21

Inhoudelijke dimensie van leiderschap	22
<i>Self-determination theory (SDT)</i>	23
Leiderschap en prestatie	27
3.4. Conceptueel model	27
Hoofdstuk 4 - Methodologische verantwoording	30
4.1. Onderzoeksstrategie, methoden en technieken	30
Kwantitatieve onderzoeksmethoden	30
Kwalitatieve onderzoeksmethoden	30
4.2. Onderzoeksubjecten	31
4.3. Steekproeftrekking en respons	32
Vragenlijst	32
Interviews en focusgroep	34
4.4. Operationalisatie	34
Besturing	34
Leiderschap	35
Model 1 – Procesmatige dimensie van leiderschap	36
Model 2 – Inhoudelijke dimensie van leiderschap	37
Controle variabelen	40
4.6. Kwaliteit van het onderzoek	40
Betrouwbaarheid	40
Validiteit	40
4.7. Data verwerking	41
Dataverwerking kwalitatief deel	41
Dataverwerking kwantitatief deel	42
Hoofdstuk 5 – Kwalitatief deel van het onderzoek	44
5.1. Besturingsstructuur	44
Richtingsniveau	44
Inrichtingsniveau	47
Verrichtingsniveau	48
Verschillen in besturingsstructuur	49
Conclusie	50
5.2. Leiderschapsstijl	51
Sociaal ondersteunend leiderschap	52
Controlerende leiderschapsstijl	56
Conclusie	60
5.3. Relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden	61
Conclusie	64
5.4. Betrokkenheid van leidinggevendenden	64
Conclusie	66
Hoofdstuk 6 - Kwantitatief deel van het onderzoek	67

6.1. Model 1- Procesmatige dimensie van leiderschap	67
Beschrijvende statistiek en correlaties.....	67
Regressieanalyse	68
Conclusie.....	71
6.2. Model 2 – Inhoudelijke dimensie van leiderschap.....	72
Beschrijvende statistiek en correlaties.....	72
Regressieanalyse	73
Conclusie.....	76
Hoofdstuk 7 – Koppeling kwantitatieve en kwalitatieve bevindingen.....	78
7.1. Leiderschapsstijl	78
7.2. Veranderleiderschapsgedrag.....	79
Hoofdstuk 8 - Conclusies, aanbevelingen en discussie.....	80
8.1. Conclusies.....	80
8.2. Aanbevelingen	83
8.3. Discussie	85
Beperkingen van het onderzoek.....	85
Theoretische beperkingen	86
Suggesties voor vervolgonderzoek.....	87
8.4. Afsluiting.....	87
Bibliografie	88
Bijlage I - Vragenlijst medewerkers	95
Bijlage II – Vragenlijst leidinggevenden	101
Bijlage III – Interviewhandleiding leidinggevenden	107
Bijlage IV – Interviewhandleiding MT	108
Bijlage V – Interviewhandleiding focusgroep.....	109

Tabellen, figuren en gebruikte afkortingen

Tabellen

Tabel 1. Organisatieonderdelen Archipel op basis van Mintzberg (1989)	8
Tabel 2. De hink, stap, sprong.....	10
Tabel 3. Mintzberg's (1992) configuraties.....	12
Tabel 4. Kenmerken MST	13
Tabel 5. De organisatiestructuur volgens de Moderne Sociotechniek.....	14
Tabel 6. De besturingsstructuur volgens Stoker (2005)	15
Tabel 7. Leiderschapsgedragingen op basis van Higgs en Rowland	17
Tabel 8. Kenmerken zelfsturende teams.....	20
Tabel 9. De procesmatige ontwikkeling van teams	21
Tabel 10. Respons vragenlijst.....	32
Tabel 11. Respons vragenlijst per team	32
Tabel 12. Respons interviews.....	34
Tabel 13. Operationalisering besturingsstructuur	35
Tabel 14. Operationalisering SDT en LMX.....	35
Tabel 15. Betrouwbaarheid subschalen SDT.....	38
Tabel 16. Factoranalyse SDT	38
Tabel 17. Correlatietabel voor de subschalen van SDT	39
Tabel 18. Coderingsschema	42
Tabel 19. Verdeling teams over leidinggevenden.....	43
Tabel 20. Regressieanalyse	70
Tabel 21. Gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties.....	70
Tabel 22. Significante relaties leiderschapsmodel 1.....	71
Tabel 23. Conclusie hypothesen leiderschapsmodel 1.....	71
Tabel 24. Regressieanalyse	75
Tabel 25. Gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties.....	75
Tabel 26. Significante relaties leiderschapsmodel 2.....	76
Tabel 27. Conclusies hypothesen leiderschapsmodel 2.....	76
Tabel 28. Leiderschapsstijl leidinggevenden Archipel	78

Figuren

Figuur 1. Organogram Archipel op basis van Mintzberg (1989)	7
Figuur 2. Inspiratie nieuw organogram Archipel.....	8
Figuur 3. Conceptueel model.....	29
Figuur 4. Traditionele besturingsstructuur Archipel.....	50
Figuur 5. Nieuwe besturingsstructuur Archipel	50
Figuur 6. Invulling leiderschap bij Archipel.....	82

Gebruikte afkortingen

AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
CIIT	Critical Incident Interview Technique
D&W	Dagbesteding & Welzijn
IOV	Integrale Organisatievernieuwing
LMX	Leader-Member Exchange
MT	Management Team
MST	Moderne Sociotechniek
NAH	Niet Aangeboren Hersenletsel
SDT	Self-Determination Theory
TMX	Team-Member Exchange
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning

Hoofdstuk 1 - Inleiding

De inleiding bestaat uit vier paragrafen. In de eerste paragraaf wordt de aanleiding voor dit onderzoek beschreven. Ten tweede wordt de probleemstelling nader uitgelegd, waarin ingegaan wordt op de doel- en vraagstelling en de deelvragen die de leidraad vormen voor dit onderzoek. In de derde paragraaf wordt de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek toegelicht. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met de leeswijzer die de verdere opbouw van deze scriptie beschrijft.

1.1. Aanleiding

Bij het aantreden van het kabinet in 2012 werd besloten dat de zorg anders ingericht dient te worden om te kunnen voldoen aan de eisen van de veranderende maatschappij waarbij ouderen en mensen met een beperking zo lang mogelijk zelfstandig wonen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2014a). Daarnaast stijgen de uitgaven van de langdurige zorg met gemiddeld drie tot vijf procent per jaar in de periode 2011-2030 (VWS, 2014b). Als de langdurige zorg op dezelfde manier georganiseerd en gefinancierd zal worden zullen burgers steeds meer moeten betalen voor de zorg (VWS, 2014b). Op 1 januari 2015 zijn er dan ook een aantal hervormingen doorgevoerd. De Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) is herverdeeld over een aantal nieuwe en bestaande wetten: de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) en de Jeugdwet¹ (VWS, 2014c). Bij het invullen van de hervormingen in de zorg wordt er gekozen voor een nieuwe rolverdeling: gemeenten krijgen een grotere rol in het kader van de decentralisatie omdat zij volgens de overheid beter weten welke zorg burgers nodig hebben. Volgens de overheid moeten we op weg naar de 'participatiesamenleving'; er wordt een groter beroep gedaan op de zelfredzaamheid van burgers en de overheid vraagt burgers om meer verantwoordelijkheid te nemen voor zijn² eigen leven en omgeving.

De kantelende samenleving

Rotmans (2014:17-19), hoogleraar transitiekunde, stelt dat er momenteel zoveel tegelijk verandert in de maatschappij dat er niet te spreken valt van een tijdperk van verandering maar van een verandering van tijdperk. Volgens hem bevindt Nederland zich momenteel dan ook in een kantelperiode. Hij beschrijft deze als een drievoudige kanteling. Ten eerste verandert de samenleving van een verticaal geordende, centraal aangestuurde top-down samenleving naar een horizontale decentrale bottom-up samenleving. Daarnaast kantelt de structuur van de economie en richt die zich in toenemende mate op dienstverlening. Tenslotte vindt er een machtswisseling plaats waarbij machtsbronnen steeds meer in handen komen bij mensen die alternatieve netwerken ontwikkelen en uitvoeren (Rotmans, 2014)³.

Achter deze veranderingen schuilt ook een kanteling in hoe men denkt, hoe men zich organiseert en hoe er gestuurd dient te worden. Hierbij dienen oude waarden zoals controle, doelmatigheid, wantrouwen en regelzucht vervangen te worden door een aantal nieuwe waarden die juist uitgaan van ruimte, aandacht, vertrouwen en keuzevrijheid (Rotmans, 2014). Dus niet alleen de omgeving is onderhevig aan veranderingen, ook mensen zelf zijn aan het veranderen: zij zijn hoger opgeleid, autonoom, mondiger en beter geïnformeerd. Schnabel (2000) verwijst hierbij ook wel naar een vijftal maatschappelijke ontwikkelingen in de samenleving: individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Daarnaast vergrijsst de samenleving in een rap tempo waardoor er

¹ De Wlz blijft een verantwoordelijkheid van de overheid en is voor mensen die 24 uur per dag zorg of toezicht nodig hebben zoals voor ouderen met vergevorderde dementie of mensen met een ernstige verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke beperking. De Zorgverzekeringswet gaat over verpleging en persoonlijke verzorging bij mensen thuis, ook wel wijkverpleging genoemd. De wet Wmo is gewijzigd naar de wet Wmo 2015. Deze wet neemt een aantal taken van de AWBZ over, zoals de huishoudelijke hulp, dagbesteding, beschermd wonen, begeleiding en ondersteuning voor mantelzorgers. De gemeente is verantwoordelijk voor de invulling en uitvoering van deze wet. Tenslotte is in 2015 ook de Jeugdwet van kracht gegaan waarbij de gemeente verantwoordelijk is geworden voor alle zorg die nodig is voor jongeren met een ernstige beperking of psychische aandoening (VWS, 2014a).

² Ten behoeve van de leesbaarheid is er in deze scriptie gekozen om niet voortdurend de termen 'hij/zij' of 'hem/haar' te gebruiken. Overal waar 'hij' of 'hem' staat kunt u echter ook 'zij' of 'haar' lezen.

³ Voorbeelden hiervan zijn opkomende ondernemingen zoals Uberpop en Airbnb.

enerzijds een grote uitstroom van personeel op gang zal komen en er gelijktijdig meer druk zal komen op de gezondheidszorg. (Zorg)organisaties hebben daarom een permanente veranderstrategie nodig om zich voortdurend aan te kunnen passen aan de snelle en fundamentele veranderingen die plaatsvinden in de omgeving (Rotmans, 2014). De beroemde observatie van Darwin geldt dus ook voor organisaties: *“it is not the strongest or the most intelligent who will survive, but those who can best manage change”*.

Ontwikkelingen in de zorg

Doordat de samenleving in een rap tempo verandert, zijn veel zorginstellingen op zoek naar nieuwe manieren van organiseren. Dit is geen nieuw verschijnsel; de zorg is een dynamische sector die altijd afhankelijk is geweest van ontwikkelingen en trends uit de samenleving. Zo werd de zorg binnen het verzulde Nederland voornamelijk geleverd vanuit de verschillende zuilen. De ontzuiling zorgde voor een aantal fusies tussen verschillende kruisbewegingen. Door de opbouw van de verzorgingsstaat werd er ook anders naar zorg gekeken: zorg was een recht en niet langer een privilege. Doordat men steeds gebruik maakten van de zorg ontwikkelden en professionaliseerden zorginstellingen zich in een rap tempo en kregen steeds meer eigenschappen van wat Mintzberg (1992) later de ‘professionele bureaucratie’ zou noemen. In de jaren zeventig ontstonden de eerste haarscheuren in de zorg doordat de omgeving in een rap tempo veranderde (o.a. door globalisering, privatisering, verkleuring en vergrijzing) (Rotmans, 2014: 75). Met de opkomst van *new public management* (NPM) werd er meer nadruk gelegd op marktwerking en kwamen waarden als efficiëntie, doelmatigheid en effectiviteit centraal te staan in de zorg. Zorginstellingen kregen steeds meer eigenschappen, wat Mintzberg (1992) omschrijft als de ‘machinebureaucratie’.

Rotmans (2014:75) stelt dat de samenleving en de mensen nu sneller en drastischer veranderen dan het zorgsysteem zelf. Hierdoor sluit het zorgsysteem niet meer aan bij de behoeften van nu en is een misfit ontstaan. Rotmans (2014) benoemt een aantal aanhoudende problemen in de zorg: te lange wachtlijsten, lage patiëntvriendelijkheid scores, hoge salarissen van bestuurders en oplopende kosten. Daarnaast wijst hij op de hiërarchische, bureaucratische en wijdvertakte structuur van zorgorganisaties. Volgens hem is er hierdoor een verbroken verbinding ontstaan waarbij de collectieve waarden van het zorgsysteem zoals doelmatigheid, efficiëntie, kosten/baten, haaks zijn komen te staan op de menselijke waarden die individuen belangrijk vinden zoals aandacht, vertrouwen en ruimte (Rotmans, 2014: 76). Hij bepleit daarom voor het inrichten van een compleet nieuw zorgsysteem, ‘Zorg 3.0’. Deze zorg is mensgericht, doet een beroep op de eigen kracht van de omgeving en heeft samen-redzaamheid als uitgangspunt. Zorg 3.0 vraagt volgens Rotmans (2014:95) om een nieuwe manier van organiseren voor organisaties. Hierbij dient er gewerkt te worden in platte organisatiestructuren, met minder overhead en waar meer ruimte geboden wordt voor professionals.

1.2. Probleemstelling

Ook Archipel heeft te maken met bovenstaande ontwikkelingen. Archipel is een zorginstelling die intramurale zorg verleent op 12 locaties in Eindhoven en omgeving (Archipel, 2014). Om hieraan en aan de toekomstige maatschappelijke factoren vorm te geven, heeft Archipel besloten om de organisatie radicaal anders in te richten en middels een andere visie en filosofie invulling te geven aan het verlenen van zorg.

Volgens Archipel is het cruciaal dat de cliënt de regie heeft: zij zijn, net zoals de overheid, er van overtuigd dat men zo lang mogelijk zelfstandig wil zijn en wil beslissen over het eigen leven. Innovaties van Archipel staan dan ook in het teken van de cliënt (Archipel, 2014). Na een intensief proces heeft Archipel besloten dat zelfsturing, door hen ook wel ‘medewerker in regie’ genoemd, een goed middel is om handen en voeten te geven aan alle ontwikkelingen. Zij heeft hierbij de overtuiging dat alleen medewerkers die zelf de verantwoordelijkheid kunnen- en willen nemen, in staat zijn om de cliënt de eigen regie over het eigen leven te laten voeren. ‘Medewerker in regie’ kan dus gezien worden als een middel en niet een doel op zich. In september 2014 is Archipel begonnen met een proeftuin waarin onderzocht wordt hoe het werken met zelfsturende teams optimaal vorm gegeven kan worden.

Een van de aspecten van de reorganisatie richting zelfsturende teams betreft de ontwikkeling van een nieuw besturingsmodel en nieuwe vormen van leiderschap die passen bij de nieuwe visie en strategie. In deze reorganisatie heeft leiderschap een dubbele en enigszins tegenstrijdige rol. Vaak wordt er in de praktijk vanuit gegaan dat leiderschap en zelfsturing niet samen gaan, wat als gevolg heeft dat er drastisch geknipt wordt in de managementlagen van een zelfsturende organisatie. Anderzijds laat veelvuldig wetenschappelijk onderzoek zien dat leiderschap een cruciale rol speelt in het laten slagen van veranderingen in organisaties (o.a. Kotter, 1999; Gill, 2003; Higgs & Rowland, 2005). Van leidinggevend wordt verwacht dat zij helpen bij het initiëren en inbedden van de verandering. Zij hebben een taak om te zorgen dat medewerkers zich betrokken voelen bij de verandering en deze nieuwe werkwijze adopteren en implementeren. Anderzijds hebben zij ook een belangrijke rol te vervullen bij de ontwikkeling van teams naar zelfsturing. Zij hebben een taak om teams geleidelijk aan meer verantwoordelijkheid en taken te geven, zodat teams uiteindelijk klaar zijn om de overstap naar zelfsturing te maken. Leidinggevend van Archipel spelen in deze reorganisatie dus op meerdere fronten een belangrijke rol. Deze dubbele leiderschapsrol wordt in deze scriptie onderzocht.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het Management Team (MT) van Archipel over enerzijds de inrichting van de besturingslaag en anderzijds over hoe leidinggevend medewerkers mee kunnen nemen in de verandering naar zelfsturing en het werken in zelfsturende teams.

Door het houden van interviews met de MT-leden en de managers; het afnemen van vragenlijsten bij zowel de zorgteams en hun leidinggevend en door het houden van een focusgroep met teamleden die al in zelfsturende teams werken, zullen factoren en kenmerken zichtbaar worden gemaakt betreffende de besturing van zelfsturende teams. Tevens wordt er duidelijk gemaakt welke vormen van leiderschap passen bij zelfsturing en hoe leidinggevend medewerkers mee kunnen nemen in de verandering naar zelfsturing. Deze aanbevelingen kunnen gebruikt worden bij de ontwikkeling van een nieuw besturingsmodel die aansluit bij het werken met zelfsturende teams en past bij de nieuwe organisatiestructuur.

Vraagstelling

In dit onderzoek staat onderstaande vraagstelling centraal:

Hoe kan aan de besturingsstructuur van Archipel vorm worden gegeven zodat het aansluit bij het werken met zelfsturende teams en hoe kan leiderschap ervoor zorgen dat medewerkers meegenomen worden in de transitie naar zelfsturing en het werken in zelfsturende teams?

Bovenstaande hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van onderstaande deelvragen:

1. Hoe ziet de besturingsstructuur er binnen Archipel uit?
2. Hoe ziet leiderschap er binnen Archipel uit?
3. Hoe draagt leiderschap bij aan de verandering naar zelfsturing?
4. Hoe draagt leiderschap bij aan de ontwikkeling van teams naar zelfsturing?
5. Welke aanbevelingen kunnen aan het MT van Archipel gedaan worden over de inrichting van de besturingsstructuur en de invulling van leiderschap die aansluiten bij het werken met zelfsturende teams?

1.3. Relevantie

De relevantie van dit onderzoek komt tot uiting in twee aspecten. Enerzijds is dit onderzoek maatschappelijk relevant omdat de hervormingen en veranderingen op macro niveau invloed hebben op de organisatie van Archipel en daarmee ook directe consequenties hebben voor cliënten en medewerkers. Daarnaast is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant; er is namelijk nog weinig onderzoek gedaan naar de besturingsstructuur en leiderschap dat past bij zelfsturing.

Maatschappelijke relevantie

Zoals hiervoor besproken is de zorg volop in beweging en wordt de langdurige zorg hervormd om in te kunnen spelen op (maatschappelijke) ontwikkelingen zoals decentralisatie, vergrijzing, druk op zorgkosten en de veranderende vraag van burgers (VWSb, 2014). Op korte termijn is er een sterke noodzaak voor zorginstellingen zoals Archipel om in te spelen op deze hervormingen en veranderingen. Op de lange termijn zal de vergrijzing niet alleen voor een uitstroom van medewerkers zorgen, maar ook tot meer druk op de gezondheidszorg omdat meer mensen gebruik zullen maken van de (extramurale) zorg. Doordat men langer thuis blijft wonen, zal de intramurale zorg te maken krijgen met zwaardere zorgindicaties. Daarnaast moeten zorginstellingen het werk aantrekkelijk houden voor hun medewerkers: men werkt langer dan voorheen en tevens worden er door medewerkers andere eisen gesteld aan hun werkgever. Zorginstellingen dienen daarom hun strategie aan te passen en na te denken hoe zij het werk beter kunnen inrichten om te voldoen aan de veranderingen die in de (nabije) toekomst op hen afkomen. Dit onderzoek geeft inzicht hoe Archipel invulling geeft aan bovenstaande ontwikkelingen om de organisatie toekomstbestendig te maken door te gaan werken in zelfsturende teams. Dit onderzoek draagt bij aan het laten zien van mogelijkheden die zorgorganisaties, zoals Archipel, kunnen gebruiken om tot een transformatie te komen en zo in te spelen op bovenstaande ontwikkelingen.

Dit onderzoek heeft ook een praktische relevantie. Zorginstellingen, zoals Archipel, die besluiten hun structuur op de kern aan te passen en te gaan werken met zelfsturende teams zijn op zoek naar nieuwe vormen van leiderschap die aansluiten bij de werkwijze van – en visie op – zelfsturing. Een traditioneel chinees gezegde stelt: *“the best of all leaders is the one who helps people so that eventually they don't need him”* (Lao Tzu in Manz & Sims, 1987). Dit gezegde lijkt te passen bij de idealistische gedachten over vormen van leiderschap die horen bij organisaties met platte structuren en werken met zelfsturende teams. In de praktijk blijkt het loslaten van de traditionele hiërarchische uitgangspunten echter moeizaam te verlopen (Land, 1999). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het management wel de nieuwe visie adopteert maar tegelijkertijd vasthoudt aan de oude uitgangspunten waardoor er onvoldoende ruimte ontstaat voor vernieuwing. Organisaties blijven hier vasthouden aan de *basic assumption* (Schein, 1985) van het hiërarchische uitgangspunt van sturen. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat leiderschap een grote invloed heeft op het succes of het mislukken van veranderingen. Zo stellen Beer en Nohria (2000:133) *“the reason for most of those failures is that in their rush to change their organizations, managers end up immersing themselves in an alphabet soup of initiatives”*. Leiderschap heeft in deze reorganisatie een dubbele rol: enerzijds is leiderschap essentieel bij het initiëren en verankeren van veranderingen, anderzijds verandert leiderschap nu zelf ook en wordt van leidinggevend verwacht dat zij hun leiderschapsstijl en werkwijze aanpassen. Er dient in dit geval ook een praktische paradox opgelost te worden tussen het loslaten van de oude structuren en het zoeken van een nieuwe balans tussen sturing en zelfsturing. Dit onderzoek kan bijdragen om deze praktische paradox op te lossen.

Wetenschappelijke relevantie

Mills (1983:45) benadrukte al enige tijd geleden: *“it seems clear that self-management in organizations needs to be studied as a more complex concept than has been done to date”*. Dit onderzoek, bestaande uit verschillende methoden, beoogd dan ook om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van zelfsturing bij Archipel in overeenstemming met Mill's doelstelling. In de theorievorming blijkt vooral weinig aandacht te zijn besteed aan de inbedding op het organisatieniveau van zelfsturing. Peters (1992) stelt dat de bekende stelling *‘structure follows strategy’* vaak niet opgaat omdat de realisatie van nieuwe strategieën belemmerd wordt door bestaande hiërarchische structuren. Volgens hem ligt de oorzaak hiervan in het achterblijven van traditionele structuren bij strategieën gericht op zelfsturing. Omdat de structuur al bepaald is voordat de nieuwe strategie gekozen wordt, werkt dit volgens hem remmend bij innovatieprocessen van organisaties.

Volgens Land (1999) hangt het succes van zelfsturende teams sterk af van de mate waarin het bijhorende besturingsuitgangspunt ook van toepassing is op de managementomgeving van teams. In het moderne denken over organisaties – een voorbeeld is de ‘lerende organisatie’ van Senge (1992) - worden wel vraagtekens gezet bij het hiërarchische uitgangspunt maar worden er geen alternatieven geboden. Hoewel er aandacht besteedt wordt aan de noodzaak tot innoveren van organisaties wordt er in het bijzonder veel nadruk gelegd op het primaire proces. Aandacht voor innovatie met betrekking tot het besturingsstructuur is er in de literatuur nauwelijks (Land, 1999). De relatie van het primaire proces naar het besturingssysteem en de daarop gebaseerde structuur blijft dus vooralsnog sterk onderbelicht (Land, 1999). Dit is een belangrijk hiaat, want volgens Block (1993) zullen de voordelen van herstructurering marginaal zijn als de overtuigingen over sturing niet mee veranderen. Dit onderzoek probeert dan ook dit hiaat op te vullen.

Leiders(schap) en zelfsturing lijken zich volgens de wetenschappelijke theorie niet persé uit te sluiten (Lawler, 1986; Hackman, 1987; Manz & Sims, 1987). Volgens Manz & Sims (1987: 119) ligt de uniekheid van de rol van leiderschap bij zelfsturende teams in het begeleiden van teams die leiding geven aan zichzelf: *“the dominant role of the external leader is to lead others to lead themselves”*. Kuipers (2005) en Kuipers en de Witte (2005) stellen dat er in de wetenschappelijke literatuur vooral veel aandacht besteedt wordt aan de interne controle van teams. De rol van externe controle en leiderschap blijft dikwijls onderbelicht. Literatuur vanuit de sociotechniek heeft wel een poging gedaan en aandacht besteedt aan de externe managementstructuur (o.a. Thompson & Wallace, 1996; De Sitter, 1994; Van der Zwaan, 1999), echter richten deze studies zich vooral op de rol van de teamleider en niet op de rol van het midden- en hoger management. Kuipers (2005) benadrukt dan ook dat er uitgebreide modellen in de literatuur en empirische data ontbreken die ingaan op de managementstructuur van organisaties die met zelfsturende teams werken. Deze thesis probeert deze lacune op te vullen door onderzoek te doen naar de besturingsstructuur én door de rol van leiderschap bij zelfsturing te belichten.

1.4. Leeswijzer

Dit onderzoek begint met een uitgebreide casusomschrijving van Archipel om een beeld te krijgen van de organisatie waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. In hoofdstuk drie, het theoretisch raamwerk, worden de belangrijkste wetenschappelijke theorieën uiteengezet en tevens hypothesen opgesteld voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met, op het eerste gezicht, twee aparte conceptuele modellen: een over leiderschap en de ontwikkeling van teams en de ander over hoe leidinggevend medewerkers meekrijgen in de verandering. In dit deel wordt inzichtelijk gemaakt hoe de twee modellen met elkaar samenhangen en uiteindelijk één model vormen. In hoofdstuk vier komt de methodiek van deze thesis aan bod. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van het kwalitatieve deel van dit onderzoek besproken. Hierin wordt duidelijk gemaakt hoe er invulling gegeven wordt aan de besturing van Archipel en hoe leidinggevend vorm geven aan hun leiderschapsrol. In hoofdstuk zes worden de resultaten van het kwantitatieve deel van dit onderzoek besproken. In hoofdstuk zeven worden de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten met elkaar verenigd. Tenslotte worden in het laatste hoofdstuk, hoofdstuk acht, de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek toegelicht. Daarnaast wordt in de discussie uitgewerkt welke beperkingen dit onderzoek kent en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gegeven.

Hoofdstuk 2 - Archipel

Archipel is een zorginstelling die intramurale zorg verleent op 12 locaties in Eindhoven en omgeving (Archipel, 2015a)⁴. Archipel is werkzaam in de ouderenzorg en de verpleging van bijzondere doelgroepen zoals geriatrische revalidatie, gerontopsychiatrie, Huntington, jonge mensen met dementie, Korsakov, Multiple Sclerose, Niet-Aangeboren Hersenletsel (NAH) en Parkinson. Bij Archipel zijn ongeveer 2.000 medewerkers werkzaam en 1.450 vrijwilligers die dagelijks ondersteuning bieden aan meer dan 3.000 cliënten. De extramurale zorg wordt sinds 2015 verzorgd door Archipel Thuis, een zelfstandige B.V. van Archipel⁵.

2.1. Met volle kracht vooruit

Aan het beleidsplan 'Met volle kracht vooruit' liggen niet alleen de hervormingen van de AWBZ en andere externe ontwikkelingen ten grondslag maar ook een interne analyse (Archipel, 2014a). Archipel heeft samen met 800 medewerkers het beleidsplan opgesteld, waarbij zij op zoek zijn gegaan naar de 'blauwe banaan': de unieke kracht van de organisatie (Archipel, 2014a). Op basis hiervan zijn er drie pijlers ontwikkeld die de belangrijkste bouwstenen van de organisatie vormen:

- **Binnen en buiten gewoon goed:** hiermee doelt Archipel voornamelijk op de kwaliteit van het verlenen van zorg. Dit is volgens Archipel het bestaansrecht van de organisatie en moet daarom van goede kwaliteit zijn.
- **Speciaal voor het bijzondere:** dit verwijst naar de specialistische zorg en huisvesting van Archipel voor bijzondere doelgroepen. Tevens verwijst deze pijler naar het hebben van oog voor talenten binnen de organisatie, het stimuleren van ontwikkeling van medewerkers en het bieden van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Archipel, 2014a).
- **Eigenzinnige regie:** deze pijler doelt vooral op de visie van Archipel, de bril waarmee zij naar de werkelijkheid kijkt is die van de eigen regie (Archipel, 2014a:5). Hierbij is de cliënt degene die aan het roer staat en bepaalt hoe zijn leven ingericht moet worden. Daarnaast verwacht Archipel van de medewerkers dat zij de regie in handen nemen. Deze pijler heeft invloed op de manier van organiseren: Archipel streeft naar minder bureaucratie, regels en management door een aantal veranderingen door te voeren (Archipel, 2014a).

2.2. Client in regie

In dit onderzoek zal er vooral gekeken worden naar de derde pijler; eigen zinnige regie. Om invulling te geven aan de regie is er begin 2011 een strategisch programma door Archipel opgesteld, dat te vinden is in de strategienota 2011-2014 'Koersvast Vernieuwend'. Archipel zet het programma 'De cliënt in regie' in als middel om de organisatie te ontwikkelen op een manier die aansluit bij de wensen en eisen van de cliënt (In voor zorg, 2013). Daarnaast verwacht Archipel dat zorgvragers in de toekomst meer eisen zullen stellen waar, door wie en tegen welke voorwaarden zij ondersteund willen worden door zorgverleners. Hier wil Archipel vroegtijdig op anticiperen. Medewerkers dienen in staat te zijn en de professionele ruimte te krijgen om hierin te voorzien. Om de cliënt meer in regie te zetten is een organisatie-brede transitie nodig en gaat het om een fundamentele omslag in het kijken, denken en organiseren (Archipel, 2014b:6).

2.3. Medewerker in regie

Het programma 'Client in regie' is onlosmakelijk verbonden met een andere transitie die Archipel doorgaat, tevens de focus van deze scriptie: het programma 'medewerker in regie'. Archipel beoogt de twee werelden, de leefwereld van de cliënt en de werkwereld van de zorgprofessional, vanuit de kernwaarden van de missie en visie met elkaar te verbinden (Archipel, 2014c). Volgens Archipel ontstaat er zo een samenspel waardoor de cliënt een hoge kwaliteit van leven ervaart en de medewerker met

⁴ Archipel betekent letterlijk een eilandengroep; een landvorm bestaande uit een cluster van verschillende eilanden.

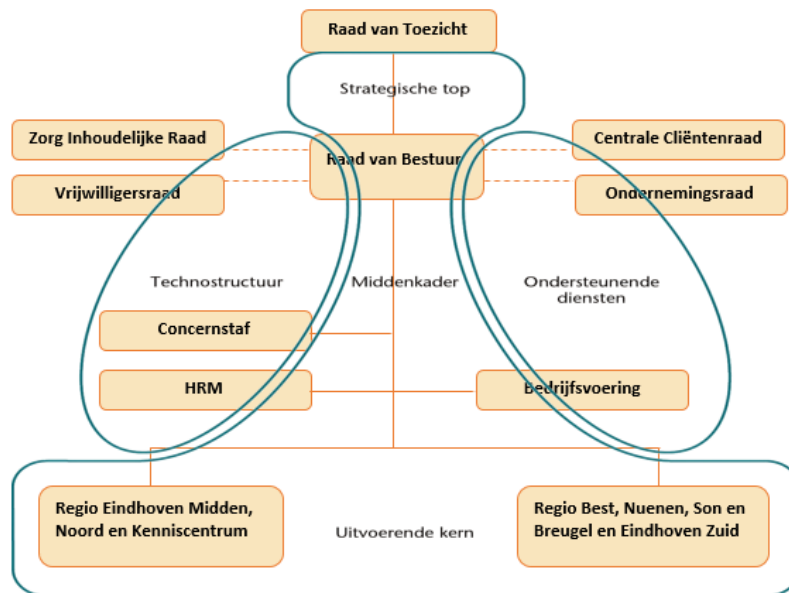
⁵ In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de intramurale tak van Archipel en wordt de extramurale zorg, verleent door Archipel Thuis, niet betrokken.

plezier bij Archipel werkt. Archipel heeft de overtuiging dat alleen medewerkers die zelf de verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen, in staat zijn om de cliënt de regie over zijn eigen leven te laten leiden (Archipel, 2014c:3). Zij wil heel nadrukkelijk haar missie en visie op een andere, innovatieve manier realiseren en heeft daarom besloten om een transitie door te maken waarin gewerkt zal worden met zelfsturende teams.

De bedoeling van de transitie 'medewerker in regie' is dat zelfsturende teams als geheel verantwoordelijk zijn voor het primaire proces waarin zij samenwerken met de behandelaars, huisarts, Dagbesteding & Welzijn (D&W) en de facilitaire teams. De zelfsturende teams zullen bestaan uit ongeveer 12 tot 16 medewerkers die, op basis van gelijkwaardigheid en wederzijds vertrouwen, de teamtaken samen uitvoeren (Archipel, 2015c). Zij werken binnen de kaders die ze met de directeur zijn overeengekomen en worden daarbij ondersteund door een teamcoach. De teamcoach is geen leidinggevende, maar adviseert de directeur over het beleid en biedt hulp aan de teams bij vragen. Archipel benadrukt dat het gaat om een leerproces; ieder team zal een andere ontwikkeling doormaken, mag zichzelf tijd gunnen om te leren en bepaalt de snelheid van de ontwikkeling (Archipel, 2015b; Archipel, 2015c). Teams geven zelf aan of ze klaar zijn om de overstap naar zelfsturing te maken. Hierdoor bestaat de organisatie, op moment van dit onderzoek, uit teams die al zelfsturend werken, teams die zich voorbereiden en binnen een aanzienlijke tijd zelfsturend zullen zijn en teams voor wie de overstap nog niet aan de orde is. Archipel gaat hierbij uit van 'de lerende organisatie', dit concept zal in het theoretisch kader meer toegelicht worden.

2.4. Afscheid van een hiërarchische structuur...

Wanneer we naar de structuur van Archipel kijken is duidelijk te zien dat de vijf organisatiedelen zoals geïdentificeerd door Mintzberg (1989) terugkomen in de organisatiestructuur van Archipel. De organisatiestructuur van Mintzberg zal in het theoretisch kader verder uitvoerig behandeld worden. Ter illustratie onderstaand organogram:



Figuur 1. Organogram Archipel op basis van Mintzberg (1989)

Enige opmerkingen wat betreft de overlapping met de organisatiestructuur van Mintzberg zijn hier wel op zijn plaats: bij Archipel zitten juist links de ondersteunende diensten (HRM en concernstaf) en rechts de technostructuur (bedrijfsvoering), terwijl deze bij Mintzberg andersom ingedeeld zijn. Echter toont het wel aan dat de belangrijkste organisatieonderdelen zoals geïdentificeerd door Mintzberg ook bij Archipel aanwezig zijn. Daarnaast is het middenkader niet opgenomen in het organogram. Daarom

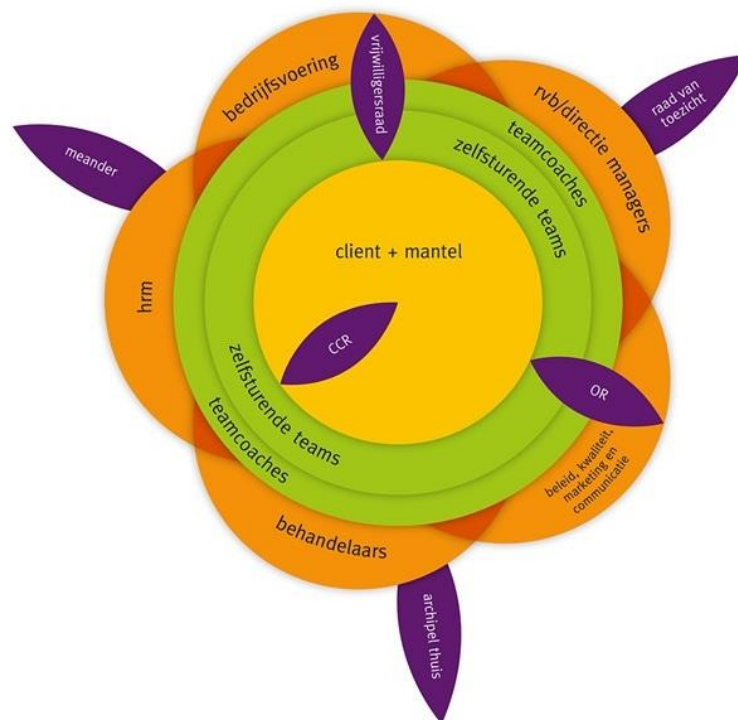
worden de organisatieonderdelen van Mintzberg in tabel 1. verder gespecificeerd om zo een goed beeld te krijgen van hoe de structuur bij Archipel eruit ziet.

Tabel 1. Organisatieonderdelen Archipel op basis van Mintzberg (1989)

Organisatieonderdeel	Archipel
Strategische top	Raad van Bestuur (1), Regiodirecteuren (2), Directeur Bedrijfsvoering (1), Directeur HRM (1)
Middenkader	Zorgmanagers (8), Manager D&W (1), Manager Facilitaire diensten (2), Teamleiders (vooralsnog 35)
Technostructuur	Bedrijfsvoering, ICT
Ondersteunende diensten	HRM, Facilitaire Zaken, Financiën en Salarisadministratie, Marketing en Communicatie
Uitvoerende kern	Verpleging en verzorging

2.5. ... en op naar horizontale verbinding

Archipel beoogt met de twee programma's 'cliënt in regie' en 'medewerker in regie' een meer horizontale structuur te bewerkstelligen waarin de cliënt en de mantelzorgers centraal komen te staan (Archipel, 2014c; Archipel, 2015b; Archipel, 2015c). Ter illustratie en inspiratie wordt onderstaand organogram weergegeven⁶. Dit laat zien dat Archipel streeft naar een platte invulling van de organisatiestructuur.



Figuur 2. Inspiratie nieuw organogram Archipel

De **groene kringen** verwijzen naar de organisatieonderdelen in het primaire proces: er zal organisatie breed gewerkt worden met zelfsturende teams⁷ (de eerste kring) en zij zullen daarbij ondersteund

⁶ Dit organogram staat niet (officieel) vast en is gemaakt door kwartiermaker van de reorganisatie M. Gerritsen. Echter toont het goed aan welke filosofie Archipel heeft en wat zij belangrijk vinden bij het vormgeven van een nieuwe organisatiestructuur.

⁷ Vooralsnog heeft Archipel het vooral over zelfsturing voor de teams die de primaire zorg verlenen, de Dagbesteding & Welzijn-teams, en de vrijwilligers. Archipel is er nog niet over uit of facilitaire en ondersteunende diensten ook zullen gaan werken middels zelfsturende teams.

worden door teamcoaches (tweede kring). Er zullen in totaal 10 teamcoaches aangesteld worden voor zelfsturende teams in de zorg die ieder 10 teams zullen ondersteunen (Archipel, 2015b). De **oranje delen** van de organisatiestructuur zijn, zoals Mintzberg dat verwoordt, de ondersteunende diensten, techno structuur en strategische top van de organisatie. Volgens Archipel zullen deze organisatiedelen moeten aansturen op verbinding. Het MT en de managementslaag zullen een andere inrichting krijgen en een zodanige vorm van leiderschap aannemen die past bij zelfsturing (Archipel, 2015b). Het gaat niet alleen om een reductie in het management waarbij vervolgens meer van hetzelfde gedaan wordt met minder management, maar juist om een fundamentele omslag in de manier van werken met *'less chiefs and more indians'* (Archipel, 2014). Er wordt gestreefd om te werken met één verantwoordingslaag. Deze is verantwoordelijk voor het opstellen van kaders, het bewaken van deze kaders en het dragen van verantwoordelijkheid voor specifieke aandachtsgebieden. Hierbij kan gedacht worden aan onder andere sociale- en technische innovaties, transformaties van de organisatie en het monitoren van de kwaliteit. De **paarse delen** van het organogram verwijzen naar de medezeggenschapsonderdelen zoals de Cliëntenraad, de Vrijwilligersraad en het toezichthoudende onderdeel de Raad van Toezicht. Archipel Thuis, is de zelfstandige tak van Archipel, die extramurale zorg verleent (Archipel, 2015c).

2.6. Hink, Stap, Sprong

Archipel kiest voor een gefaseerde aanpak van de transformatie naar zelfsturing waarbij alle organisatieonderdelen zich geleidelijk aanpassen en leren om te gaan met autonomie (Archipel, 2015c). Deze aanpak bestaat uit drie fases, door Archipel ook wel de 'Hink-Stap-Sprong'-aanpak genoemd⁸ (Archipel, 2015b). De gedachte achter deze aanpak is dat je hiermee veel verder komt dan wanneer men in één keer de sprong waagt – ofwel de verandering er in één keer doorheen drukt. Het gaat om periodes van een jaar en deze lopen synchroon aan de Archipel concernkoers 'Met volle kracht vooruit 2014-2017'. Archipel wil met deze transformatie juist geen traditioneel projectplan inzetten met een vaststaande koers en doelstelling, maar ziet de fases als relatief en benaderen het als een organisch groeimodel (Archipel, 2015b). Hiermee doelen zij op het geleidelijk veranderen van de organisatie, waarbij wel de richting maar niet de weg uitgestippeld en alle stappen precies zijn ingevuld worden. Dit zorgt ervoor dat er ruimte ontstaat voor het doen van aanpassingen als gevolg van externe en interne ontwikkelingen.

De Hink...

De hink, gezet in 2014, bereidt de transitie naar zelfsturing voor. In dit jaar werd de visie ontwikkeld en werden medewerkers op de hoogte gesteld van wat zelfsturing bij Archipel inhoudt middels trainingen en voorlichtingen (Archipel, 2015b). Op 1 september is een proeftuin gestart op 'Ekelhof' – één van de locaties van Archipel die intramurale zorg verleent – met drie teams. Daarnaast is 'Archipel Thuis' op 1 oktober gestart als zelfstandige organisatie die vanaf de eerste dag met zelfsturende teams is gaan werken. Ook zijn er zelfsturende teams voor de D&W gevormd. Daarnaast is er een teamcoach voor de intramurale tak aangesteld. Eén van de belangrijkste doelstellingen van 2014 was dat er kennis gedeeld werd en er vooral veel lering getrokken werd uit de proeftuin (Archipel, 2015b). Tenslotte zijn er in 2014 andere projecten gestart door de dienst Bedrijfsvoering, die als randvoorwaarden gelden bij de transitie naar zelfsturing; een project voor 'ontbureaucratiseren' en het vernieuwen van de ICT-voorzieningen. Hierbij is een interne vorm van social media ontwikkeld, 'Archinet 2.0' dat teams moet helpen om informatie en kennis te delen en teams en locaties met elkaar te verbinden (Archipel, 2015b).

... Stap...

Uit de resultaten van de evaluatie over het jaar 2014 is naar voren gekomen dat de proeftuin Ekelhof positief beoordeeld werd door cliënten en medewerkers. Hierdoor is er 'groen licht' gekomen om het geïntegreerde concept van cliënt in regie en medewerker in regie de komende jaren verder in de organisatie te realiseren (Archipel, 2015b). Tevens is 'Kwadraat', een afdeling van één van de locaties,

⁸ Hink-stap-sprong, of de driesprong, is een techniek in de atletiek en beschrijft de verschillende handelingen die een atleet achter elkaar moet verrichten. Na de aanloop en afzet landt de atleet eerst op dezelfde voet waarmee hij heeft afgezet (hink), vervolgens maakt hij een stap waardoor hij juist op zijn andere voet terechtkomt (stap) en tenslotte maakt de atleet een sprong waarna hij vervolgens in de zandbak landt (sprong).

begonnen met zelfsturing op 1 januari 2014. Een maand later, in februari, is een interne sollicitatieprocedure gestart voor de invulling van 22 teamcoaches. Naast dat er lessen geleerd zijn uit ervaringen van 2014, wordt er beoogd om het besturingsmodel aan te laten sluiten bij de gewenste leiderschapsstijl en bij zelfsturing⁹ (Archipel, 2015b). Het streven voor 2015 is om tot een netwerkorganisatie te komen waarbij de twee regio's goed samen werken, kennis en ervaringen delen en innovatie na streven. Archipel streeft naar een toename van het aantal zelfsturende teams tot meer dan vijftig procent, een afname van het verzuimpercentage en positieve bedrijfsresultaten (Archipel, 2015b).

...Sprong

In 2016 zal een evaluatie gemaakt worden van het jaar 2015 en zullen verbeteringen en vernieuwingen volgens de principes van de lerende organisatie worden toegepast. Archipel streeft dat er in 2016 een organisatie staat waar de cliënt en de medewerker echt in regie zijn en alle teams in de zorg zelfsturend zijn (Archipel, 2015b). Daarnaast zijn er verschillende kennisnetwerken die Archipel effectief verbinden met externe partners en zijn er verschillende resultaatverantwoordelijke eenheden ingericht op de cliëntvraag. Er wordt gestreefd naar één verantwoordingslaag die de organisatie aanstuurt. Tevens zijn de ondersteunende diensten optimaal aangesloten op het zelfsturende primaire proces en is de systeemwereld (de bureaucratie) afgebouwd tot het minimaal noodzakelijke. De meetbare doelen van Archipel zijn er op gericht dat de tevredenheid van de cliënten en medewerkers minimaal een acht is. Tenslotte wordt gestreefd naar een verzuimpercentage van vier procent (Archipel, 2015b).

Tabel 2. De hink, stap, sprong.

Hink 2014	Stap 2015	Sprong 2016
Visieontwikkeling	Evalueren 2014	Evalueren 2015
Proeftuin Ekelhof	Start Kwadraat, Gagelbosch en mogelijk andere locaties, D&W, Dienst Behandeling en het Ambulant Verpleegkundig Team	Alle locaties maken overstap tot zelfsturing
Start Archipel Thuis en Dagbesteding & Welzijn	Ontwikkeling nieuw besturingsmodel en leiderschapsstijl	Er is één besturing laag
Aanstelling eerste teamcoach	Sollicitaties en aanstelling van 8 teamcoaches	
	+/- 50% van Archipel werkt in zelfsturende teams	100% van Archipel werkt in zelfsturende teams
	Verandering in werkwijze en denkwijze ondersteunende diensten	Ondersteunende diensten zijn optimaal aangesloten op zelfsturende teams
Integratie andere projecten: ontbureaucratiseren & Archinet 2.0	Projecten sluiten aan bij de transitie	Projecten zijn optimaal aangesloten op cliënt en medewerker in regie
	Samenwerking met externe partners	Verschillende netwerken verbinden Archipel met externe partners
	Terugdringen verzuim tot 4%	Verzuim is 4%
	Netwerkorganisaties; samenwerking tussen twee regio's	Verschillende netwerken verbinden Archipel met externe partners

⁹ Aan deze doelstelling beoogd dit onderzoek een bijdrage te kunnen leveren.

Hoofdstuk 3 – Theoretisch Kader

Bij het begrip (bedrijfs)organisatie wordt een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus: het *macroniveau* verwijst naar het maatschappelijk level met daarin de omgeving en context waarin een organisatie zich bevindt; het *mesoniveau* betreft de organisatie als geheel en het *microniveau* verwijst naar de organisatorische eenheid – het niveau van menselijke interactie en sturing - (Land, 1999). Ontwikkelingen op het microniveau worden aangewakkerd door ontwikkelingen op het meso- en macroniveau en vica versa; de ontwikkelingen staan met elkaar in voortdurende interactie en verbinding (Land, 1999)¹⁰. In de inleiding is al kort ingegaan op de macroveranderingen die aan de orde zijn¹¹; in het theoretisch kader zal er daarom dieper ingegaan worden op het micro- en mesoniveau van organisaties. Hierbij zal in het eerste deel de aandacht liggen bij de besturing van organisaties en wat de theorie vertelt over het inrichten van de besturingsstructuur bij zelfsturende organisaties. Vervolgens zal de aandacht verschuiven naar de rol van leiderschap en organisatieveranderingen. Wat zegt de theorie over de rol van leidinggevend en het doel van leiderschap in organisatieveranderingen? Tenslotte wordt er gekeken naar zelfsturing en leiderschap. Hierbij wordt in kaart gebracht wat zelfsturende teams nu eigenlijk zijn, hoe de ontwikkeling van teams naar zelfsturing eruit ziet en tenslotte hoe leiderschap een rol kan spelen in deze ontwikkeling.

3.1. Organisaties

Mintzberg, een autoriteit op het gebied van organisatiekunde¹², definieert een organisatie als: “*collective action in the pursuit of a common goal, a fancy way of saying that a bunch of people have come together under an identifiable label to produce some product or service*” (Mintzberg, 1989: 2).

Waar organisaties voorheen, volgens de klassieke organisatiekunde, gezien werden als gesloten systemen die het beste functioneerden door een maximale arbeidsdeling, duidelijke hiërarchie en standaardisatie van de werkzaamheden (Taylor, 1911; Weber, 1947; Morgan, 1986), is er sinds de tweede wereldoorlog een tegenbeweging op gang gekomen. Hierbij worden organisaties meer gezien als open systemen die afhankelijk zijn van de omgeving en er een complex mensbeeld op na houden, in navolging van McGregor. Dit wordt ook wel de systeembenadering of contingentiebenadering genoemd. In tegenstelling tot de klassieke organisatiekunde, die er van uitgaat dat medewerkers van nature lui zijn (mensbeeld X), benadrukt deze benadering dat medewerkers sociale behoeften hebben en graag werken (mensbeeld Y). De nadruk wordt op vertrouwen gelegd in plaats van op wantrouwen (Mintzberg, 1992; Kuipers & van Amelsvoort, 1990; Cox-Woudstra, 2000). Tegenwoordig wordt er ook veel geschreven in de vakliteratuur over de ‘lerende organisatie’. Dit verwijst naar organisaties die er bewust op gericht zijn om het leervermogen van individuen, groepen en organisaties te bevorderen en met elkaar te verbinden zodat er continue verandering optreedt (Senge, 1992). Innovatie wordt nagestreefd door nieuwe ideeën aan te moedigen en deze voortdurend af te meten aan de organisatie doelstellingen. Een belangrijke opmerking is hier op zijn plaats: er wordt regelmatig gezegd dat het concept van de ‘lerende organisatie’ gaat om een concreet organisatieontwerp en organisatiestructuur, zoals bijvoorbeeld Mintzberg ontworpen heeft. Het gaat echter juist om een specifieke manier van kijken naar organisaties, structuren en processen (Senge, 1992). Organisaties passen, om in te spelen op de eisen van de veranderende omgeving en te voldoen aan maatschappelijke ontwikkelingen, echter steeds vaker hun organisatiestructuur aan (Kuipers et al., 2013).

¹⁰ Zo zal er binnen een strak en sterk hiërarchisch gestructureerde samenleving weinig ruimte zijn voor de ontwikkeling van zelfsturende teams in organisaties (Land, 1999).

¹¹ Hoewel zeker interessant en belangrijk biedt deze scriptie niet voldoende ruimte om het macroniveau uitvoerig te bespreken en te onderzoeken.

¹² Ere wie ere toekomt; hoewel de theorie van Henry Mintzberg al enige decennia oud is, was hij een van de eerste die het op een heldere manier formuleerde. Later zijn er meerdere theorieën gekomen die tot soortgelijke versies zijn gekomen. Echter zijn deze dikwijls te herleiden tot de theorie van Mintzberg.

Organisatiestructuur

Volgens Mintzberg (1992: 2) moet bij iedere georganiseerde activiteit van mensen aan twee voorwaarden voldaan worden: ten eerste moet het werk verdeeld worden over organisatorische eenheden en ten tweede moeten deze taken gecoördineerd worden.

Mintzberg (1992) identificeert vijf onderdelen van de organisatie waarover het werk verdeeld dient te worden. Aan de basis van de organisatie bevindt zich de *uitvoerende kern*: medewerkers van de organisatie die het uitvoerende werk doen dat direct te maken heeft met de productie van diensten en producten. Naarmate organisaties complexer worden neemt de behoefte aan direct toezicht toe en wordt een *strategische top* ontwikkeld. Deze ziet er op toe dat de organisatie haar missie effectief uitvoert en dat er voldaan wordt aan de behoeften van degenen die controle of macht over de organisatie hebben. Wanneer organisaties nog complexer worden wordt er een *middenkader* gecreëerd, een gezagslijn tussen de uitvoerende kern en de strategische top. Daarnaast maakt Mintzberg (1992) onderscheid tussen de *techno structuur* en de ondersteunende diensten. De *techno structuur*, bestaande uit analisten, hebben de taak om het productieproces in te richten en bepaalde vormen van standaardisatie tot stand te brengen. De *ondersteunende diensten* houden zich bezig met werkzaamheden die niet verbonden zijn aan het uitvoerende werk. In zijn latere werk heeft Mintzberg (2004) een aanvulling gedaan op het figuur en heeft hij de *aura* toegevoegd. Deze betreft de ideologie van een organisatie: de organisatiecultuur en de normen en waarden.

Mintzberg (1992) onderscheidt daarnaast vijf manieren waarop organisaties werkzaamheden op elkaar kunnen afstemmen, dit noemt hij ook wel coördinatiemechanismen. Ten eerste kan het werk gecoördineerd worden via het proces van informele communicatie waarbij de controle in handen van de mensen is die het werk daadwerkelijk uitvoeren. Dit mechanisme, *onderlinge aanpassing*, wordt in de eenvoudigste organisaties gebruikt maar ook juist in zeer complexe organisaties die afhankelijk zijn van het vermogen van specialisten. Daarnaast kan de coördinatie ook tot stand komen doordat één persoon de verantwoordelijkheid voor het functioneren van anderen op zich neemt, hen instructies geeft en de uitvoering van de werkzaamheden bewaakt. Dit wordt ook wel *direct toezicht* genoemd. Werk kan ook gestandaardiseerd worden. Bij standaardisatie vindt coördinatie plaats voordat het werk uitgevoerd wordt waardoor medewerkers precies weten wat er van hen verwacht wordt en hun handelingen daarop baseren. *Werkprocessen* zijn *gestandaardiseerd* als de inhoud van het werk gespecificeerd of geprogrammeerd is, bijvoorbeeld bij fabriekswerk. De *output* is *gestandaardiseerd* wanneer de resultaten van het werk (zoals de afmetingen van het product of prestatie) gespecificeerd zijn. Wanneer het niet mogelijk is om het werk of de output te standaardiseren kan men ook de werknemers standaardiseren. *Vaardigheden en kennis* zijn *gestandaardiseerd* als het soort training dat nodig is voor de uitvoering van het werk gespecificeerd is (Mintzberg, 1992: 4-7). Naarmate het werk van organisaties complexer wordt, schuift het coördinatiemechanisme volgens Mintzberg (1992) mee van onderlinge aanpassing naar direct toezicht en vervolgens naar standaardisatie om vervolgens terug te keren naar onderlinge aanpassing.

De organisatieonderdelen en de coördinatiemechanismen vormen samen de basis van de vijf configuraties, ofwel vijf typen organisaties die Mintzberg heeft opgesteld. Deze worden in onderstaande tabel toegelicht.

Tabel 3. Mintzberg's (1992) configuraties

Configuratie	Definitie	Coördinatiemechanisme	Voorbeeld
Eenvoudige structuur	Organische structuur met beperkt gebruik van planning, training en technische middelen	Direct toezicht	Familiebedrijf
Machinebureau cratie	Sterk gespecialiseerde routine werkzaamheden, formele procedures, veel regels en protocollen voor de uitvoerende kern	Standaardisatie van het werk	Ministerie

Professionele bureaucratie	Sterk bureaucratisch, standaardisatie en twee bestuurlijke hiërarchieën: bottom-up in uitvoering en top-down in de strategische top	Standaardisatie van vaardigheden	Ziekenhuis
Divisiestructuur	Divisies worden ingedeeld naar de markten die bediend worden; divisies krijgen zeggenschap	Standaardisatie van output	Philips
Adhocratie	Gericht op innovatie en samenbrengen van experts in adhoc-projectteams	Onderlinge aanpassing	Toneelgroep

Noot: Aangepast overgenomen uit *Structure in fives: Designing effective organizations* door H. Mintzberg, 1992.

Moderne Sociotechniek

In Nederland is de ontwikkeling van het concept van de lerende organisatie en de ontwikkeling van zelfsturende teams in organisaties aangezet door de sociotechniek. Onderzoek in de jaren vijftig van het Tavistock Institute of Human Relations in de Britse Durham-mijnen kunnen gezien worden als de eerste stap in de ontwikkeling van de sociotechniek¹³. Naar aanleiding van dit onderzoek werd voorgesteld om de gefragmenteerde arbeid te herstructureren in autonome groepen die verantwoordelijk werden voor de totale productiecycclus. De Durham-case toonde aan dat, om onderlinge relaties te begrijpen, het noodzakelijk is om een productiesysteem in zijn geheel te bestuderen: het technisch systeem kan niet functioneren los van het sociale systeem en vice versa (Kuipers & van Amelsvoort, 1990).

Deze organisatieleer is in de tweede helft van de twintigste eeuw verder uitgewerkt door De Sitter (1994) in de Moderne Sociotechniek (MST), ook wel Integrale Organisatievernieuwing (IOV) genoemd. MST is een integrale ontwerpleer die stelt dat alle organisatorische aspecten, dus de mensen, cultuur, structuur en systemen, in samenhang invulling moeten krijgen (Kuipers & van Amelsvoort, 1990).

De Sitter (1994) bepleit in plaats van complexe organisatie met eenvoudige taken en maximale arbeidsdeling voor een eenvoudige organisatie met complexe taken. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de interne complexiteit verminderd moet worden. Dit wordt gedaan door procesgericht te organiseren en met onafhankelijke productie-eenheden te werken. Nadat de complexiteit van het primaire proces is verminderd, moet de regelcapaciteit van medewerkers vergroot worden. Dit wordt gedaan door kleinschalige en autonome teams op te zetten die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van een complete taak. Hierdoor ontstaat er een minimale arbeidsdeling. Het is belangrijk dat er zo min mogelijk regels en procedures aanwezig zijn zodat er voldoende ruimte komt om de verhoogde regelcapaciteit daadwerkelijk te benutten. Hiervoor is er integrale besturing nodig. Dit wordt gedaan door horizontaal te organiseren en gebruik te maken van afstemmingsniveaus die de verschillende organisatorische niveaus met elkaar verbinden (Kuipers & van Amelsvoort, 1990).

Tabel 4. Kenmerken MST

Systeem in relatie tot omgeving	Minimale arbeidsdeling
Integraal	Vergroten regelcapaciteit en autonome teams
Complexiteitsreductie en 'requisite variety' ¹⁴	Horizontaal organiseren
Structuurdenken	Minimale regels en procedures

Noot: Aangepast overgenomen uit *Slagvaardig organiseren: Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer* door H. Kuipers en P. van Amelsvoort, 1990.

¹³ De centrale concepten van de klassieke organisatiekunde, zoals een maximale arbeidsdeling, hadden niet de positieve effecten zoals verwacht werd in de mijnen. Het leidde niet tot effectiviteit maar juist tot demotivatie bij de mijnwerkers wat zich uitte in een hoog ziekteverzuim, onderlinge conflicten, ongevallen en symptomen van stress en vervreemding (Kuipers & van Amelsvoort, 1990). De mijnwerkers namen zelf initiatief om de arbeidsverdeling op te heffen en te gaan werken in autonome teams. Dit principe, waarbij teams zelfstandig alle werkzaamheden uitvoerden, bleek zowel op economisch vlak als op sociaal vlak een succes te zijn.

¹⁴ Een belangrijk paradigma van de MST is de *law of requisite variety* van Ashby (1969). Volgens deze wet kan gevarieerdheid alleen beheerst worden met gevarieerdheid. Simpel gezegd betekent dit dat een organisatie minstens zoveel variatiemogelijkheden moet hebben als de variaties in de omgeving waarop ze gericht is (Kuipers & van Amelsvoort, 1990). Aan deze wet kan voldaan worden door ofwel de regel noodzaak te verminderen of door de regelcapaciteit op te voeren.

Bij de MST wordt het onderscheid tussen het sociale systeem en technisch systeem verlaten en vervangen door het onderscheid tussen de productie- en besturingsstructuur (Cox-Woudstra, 2000). De structuur van de organisatie is volgens de MST voorwaardenscheppend om te kunnen voldoen aan de eisen uit de omgeving. De structuur moet integraal (her)ontworpen worden als een organisatie niet langer in staat is om te voldoen aan de eisen uit de omgeving (Cox-Woudstra, 2000).

Productie- en besturingsstructuur

Volgens De Sitter (1994:40) ontstaat een organisatiestructuur als het primaire proces opgedeeld wordt in deeltaken en het uitvoerende- en regelende werk verdeeld wordt over een groep mensen of machines. De MST onderscheidt twee basisonderdelen in de organisatiestructuur: de productie- en de besturingsstructuur. Het centrale idee hierbij is dat het primaire proces het uitgangspunt moet vormen van de organisatiestructuur (Cox-Woudstra, 2000). Voordat de besturingsstructuur ontworpen kan worden moet de productiestructuur dus eerst vast komen te staan. Omdat in dit onderzoek de nadruk ligt op de besturingsstructuur zal er kort ingegaan worden op de productiestructuur om vervolgens de nadruk te leggen op de besturingsstructuur.

De productiestructuur

De productiestructuur omvat alle uitvoerende werkzaamheden die nodig zijn om aan de stroom van orders te kunnen voldoen. De Sitter (1994) stelt dat uitvoerende taken te verdelen zijn in *maken*: alles wat te maken heeft met de invoer te transformeren naar de uitvoer, *voorbereiden*: werkzaamheden die aan een order gebonden zijn i.e. verkopen, plannen, transport en *ondersteunen*: alle werkzaamheden die het uitvoeren mogelijk maken en het systeem in stand houden (Lekkerkerk, 2012). De productiestructuur dient volgens de regels van de MST top-down ontworpen te worden door units zo veel mogelijk uit elkaar te trekken. Hierdoor ontstaan relatief onafhankelijke taakgroepen.

De besturingsstructuur

Volgens Kuipers (2005) is er nog weinig geschreven over de besturing van organisaties die werken met zelfsturende teams. Een simpele maar ook praktische definitie van besturing komt van De Leeuw (1982:113): besturing is *“enigerlei mate van gerichte beïnvloeding”*. Degene die invloed uitoefent wordt aangeduid als het besturend orgaan, degene die de invloed ondergaat wordt gezien als het bestuurd orgaan (De Leeuw, 1982 in Cox-Woudstra, 1999).

Volgens Kuipers & van Amelsvoort (1990: 153) verwijst de besturingsstructuur naar *“de groepering en koppeling van regelende of besturende activiteiten in de productieorganisatie”*. Het principe van zelfsturing op het microniveau wordt alleen gerealiseerd als de besturing hiervan op meso- en macroniveau wordt afgestemd. De besturingsstructuur bestaat uit drie gekoppelde lagen. Als eerste heb je op micro-niveau de *operationele regelkring*, de onderste laag van de regelkringen die ervoor zorgt dat de productiestructuur het werk volgens de gestelde normen uitvoert. Als tweede heb je op mesoniveau de *inrichtingsregelkring*. Deze laag is verantwoordelijk voor het aanpassen van de organisatie aan externe en interne ontwikkelingen (De Sitter, 1994; Kuipers & van Amelsvoort, 1990). Ten slotte is er op macroniveau de *strategische regelkring*, die vooral gericht is op de strategie van de organisatie. Deze laag is verantwoordelijk voor het realiseren van de herinrichting of aanpassing van de organisatie (Lekkerkerk, 2012). De besturingsstructuur dient bottom-up – van lokaal naar globaal - ingericht te worden waarbij de regelende taken zoveel mogelijk toegewezen moeten worden aan de uitvoerende groepen.

Tabel 5. De organisatiestructuur volgens de Moderne Sociotechniek

Organisatiestructuur	Definitie	Onderdelen
Productiestructuur	Alle uitvoerende werkzaamheden	Maken
		Voorbereiden
		Ondersteunen
Besturingsstructuur		Operationeel

	Alle regelende/besturende werkzaamheden	Inrichting
		Strategisch

Noot: Aangepast overgenomen uit *Synergetisch produceren: Human resource mobilisation in produktie* door U. De Sitter, 1994.

Ook Stoker (2005) heeft veelvuldig onderzoek gedaan naar de besturing van zelfsturende teams. Hoewel haar model sterk overeenkomt met het model van De Sitter (1989) uit zij een belangrijk kritiek punt. Stoker (2005) benadrukt namelijk dat de scheiding tussen de besturingslagen niet per definitie vast staat. Hoewel het hoger management zich voornamelijk bezig houdt met de strategie betekent dit niet per se dat zij zich niet met andere aspecten van besturing bezig houden. Stoker (2005) maakt onderscheid tussen drie niveaus van sturing: het richtings-, inrichtings- en verrichtingsniveau. Het richtingsniveau houdt zich voornamelijk bezig met de algehele strategie van de organisatie. Het inrichtingsniveau vertaalt dit vervolgens in bepaalde structuren, systemen en competenties. Tenslotte houdt de inrichtingsniveau zich bezig met het begeleiden van de concrete uitvoering van medewerkers.

Tabel 6. De besturingsstructuur volgens Stoker (2005)

Sturingsniveau	Focus	Activiteiten
Richten	Strategie, externe relaties, besturing	Visie ontwikkelen, besluitvaardigheid, netwerken
Inrichten	Performance management, vertalen visie, uitvoeren beleid	Visie uitdragen, overtuigen, omzetten beleid
Verrichten	Ontwikkelen medewerkers, sturen op operationele resultaten	Voortgang bewaken, samenwerken, klantgerichtheid

Noot: aangepast overgenomen uit *Leiderschap verandert* door J.I. Stoker, 2005.

Kuipers en de Witte (2005) verwijzen tenslotte naar het belang van de *double control structure* bij organisaties waarbij gelijktijdig zowel bottom-up als top-down controle plaats vindt. Op deze manier wordt een misfit voorkomen tussen de behoeften van zelfsturende teams in het primaire proces aan de ene kant en de traditionele functionele managementstructuur met een hiërarchisch uitgangspunt aan de andere kant (Kuipers, 2005; Mohrman, Tenkasi & Mohrman, 2000).

3.2. Dubbele rol van leiderschap

Stoker (2005) stelt dat leiderschap zowel een essentieel probleem als een belangrijke oplossing is bij veranderingen richting zelfsturing in organisaties. Enerzijds wordt in de literatuur benadrukt dat leiderschap cruciaal is voor het leiden en laten slagen van veranderingen. Hierbij neemt een leidinggevende de rol van *change agent* aan (Furnham, 2002) en doet individuele medewerkers bewegen van het oude gedrag naar het gewenste gedrag. Anderzijds impliceert de aard van de verandering naar zelfsturing dat het gedrag van de leidinggevendenden ook moet veranderen. Zij kunnen medewerkers niet langer op dezelfde manier aansturen (Stoker, 2005) maar moeten hen begeleiden om tot zelfsturing te komen. Door vast te blijven houden aan de hiërarchische uitgangspunten van sturing zullen immers de resultaten van herstructurering marginaal zijn (Peters, 1992).

Leidinggevendenden hebben dus een dubbele rol in reorganisaties naar zelfsturing, enerzijds bij het leiden van de verandering en anderzijds zijn bij het stimuleren van teamontwikkeling naar zelfsturing. In de rest van dit hoofdstuk zal er op basis van deze twee uitgangspunten gekeken worden naar zelfsturing. In het eerste deel zal er gekeken worden naar welke rol leidinggevendenden spelen bij het initiëren en leiden van veranderingen. Dit noemt Stoker (2005) ook wel de procesmatige dimensie van leiderschap. Hierbij draait het in het bijzonder om de vraag hoe leidinggevendenden individuele medewerkers mee kunnen nemen in verandering an sich door de betrokkenheid en houding van individuele medewerkers te vergroten. Het tweede gedeelte focust zich meer op de inhoudelijke dimensie van leiderschap en zelfsturing op teamniveau. Hierbij gaat het erom hoe leidinggevendenden teams, middels het toepassen van een aantal leiderschapstijlen, begeleiden in het proces naar zelfsturing.

3.3. Organisatieveranderingen en leiderschap

Uit onderzoek blijkt dat veranderingen in de praktijk vaker falen dan slagen. Hierbij worden cijfers genoemd met een falingspercentage van zeventig procent (o.a. Higgs & Rowland, 2005; Beer & Nohria, 2000). Na veelvuldig wetenschappelijk onderzoek uit de verandermanagement kunnen we er van uitgaan dat leiderschap onmisbaar is bij het opgang brengen en het verankeren van veranderingen in organisaties (o.a. Higgs & Rowland, 2005, 2010; Kotter, 1996; Borins, 2002; Burke, 2002). Zo benoemt Kotter (1996) acht fouten die organisaties vaak maken bij veranderingen en op basis hiervan heeft hij een achtstapenplan opgesteld, waarin leidinggevend een cruciale rol spelen. In zijn later werk neemt hij stelling dat het bij leidinggeven aan veranderingen in het bijzonder gaat om het veranderen van het gedrag van individuen (Kotter & Cohen, 2002). Leiderschap in de context van organisatieveranderingen is er dus op gericht om gedrag van medewerkers te beïnvloeden.

In de volgende twee paragrafen zullen we expliciet kijken naar wat het doel is van de leiderschapsgedragingen in de context van veranderingen; namelijk de houding van individuele medewerkers beïnvloeden zodat zij zich verbonden voelen met de aard van de reorganisatie. Daarnaast wordt van leidinggevend verwacht dat zij, middels hun leiderschapsgedrag, het gedrag van (individuele) medewerkers beïnvloeden in overeenstemming met de doelstelling van de reorganisatie. Onderzoek wijst uit dat deze twee aspecten van cruciale waarde zijn om reorganisaties te laten slagen (o.a. Herscovitch & Meyer, 2002; Griffin, Neal & Parker, 2007). Tenslotte wordt er gekeken welke leiderschapsgedragingen in de praktijk van organisatieveranderingen er nu toe doen om de betrokkenheid en houding van medewerkers te beïnvloeden. Stoker (2005) noemt dit ook wel de procesmatige dimensie van leiderschap. Hierbij draait het om de implementatie van de verandering waarbij leidinggevend een belangrijke rol spelen als *change agent* (Furnham, 2002; Stoker, 2005). Leidinggevend dienen medewerkers mee te nemen in de verandering op het gebied van beleving en betrokkenheid ten aanzien van de verandering. Het beïnvloeden van gedrag gebeurt door bepaalde leiderschapsgedrag te vertonen en door het uitvoeren van verschillende activiteiten (Stoker & Kolk, 2003).

Betrokkenheid

Betrokkenheid van medewerkers is noodzakelijk voor een succesvolle implementatie van reorganisaties (Herscovitch & Meyer, 2002). Betrokkenheid kan gedefinieerd worden als een attitude ten aanzien van de organisatie, of in het geval van een organisatieverandering ten aanzien van de verandering (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990). Herscovitz & Meyer (2002) onderscheiden drie vormen van betrokkenheid bij veranderingen. Ten eerste kunnen individuen hun steun baseren op een inherente overtuiging dat de verandering tot bepaalde voordelen zal leiden. Dit wordt ook wel de affectieve betrokkenheid genoemd. Daarnaast kunnen individuen de overtuiging hebben dat het falen van de verandering tot onnodige (financiële) kosten zal leiden, waardoor men de verandering ondersteunt omdat ze geen andere keuze hebben. Herscovitz & Meyer (2002) noemen dit continuïteitsbetrokkenheid. Tenslotte kan men een gevoel van verplichting ervaren om de verandering te ondersteunen, ook wel normatieve betrokkenheid genoemd (Herscovitz & Meyer, 2002). In dit onderzoek wordt er alleen gekeken naar de affectieve betrokkenheid van medewerkers omdat ik wil onderzoeken hoe medewerkers de verandering en strategie van de organisatie beoordelen op basis van hun eigen overtuiging; dus of zij geloven in het werken in zelfsturende teams. Daarnaast is gebleken dat affectieve betrokkenheid het grootste deel van het gedrag van medewerkers voorspelt (Mathieu & Zajac, 1990).

Houding en gedrag

Proactiviteit verwijst naar de mate waarin individuen zelf actie ondernemen om te anticiperen op bepaalde veranderingen door hun eigen manier van werken aan te passen (Griffin, Neal & Parker, 2007). Een proactief persoon brengt veranderingen op gang, neemt zelf initiatief en is gericht op de toekomst. Griffen et al. (2007) maken hierbij een onderscheid tussen drie vormen van proactiviteit. Individuele proactiviteit verwijst naar de mate waarin individuen initiatieven nemen om hun kerntaken te verbeteren; team proactiviteit verwijst naar de mate waarin men nieuwe methoden ontwikkelt om het

team beter te laten presteren en organisatorische proactiviteit verwijst naar de mate waarin men suggesties geeft om de algemene effectiviteit van de organisatie te verbeteren. In dit onderzoek ligt de nadruk op de individuele proactiviteit omdat er juist gekeken worden hoe individuele medewerkers hun gedrag aanpassen om zo hun taken te verbeteren. Ik verwacht, op basis van eerder onderzoek door Herscovitz en Meyer (2002) dat naarmate medewerkers zich meer betrokken voelen bij de reorganisatie dat zij ook een hogere proactieve houding hebben. Dit komt omdat zij de verandering dan ondersteunen op basis van een fundamentele overtuiging dat de verandering daadwerkelijk tot een verbetering zal leiden. Hierdoor kan verwacht worden dat zij dan ook meer bereid zullen zijn om hun eigen gedrag en manier van werken aan te passen (Mathieu & Zajac, 1990). Immers is ook gebleken dat de affectieve betrokkenheid van medewerkers de grootste voorspeller is van daadwerkelijk vertoond gedrag.

Hypothese 1: Naarmate medewerkers een hogere mate van affectieve betrokkenheid vertonen, zullen zij een hogere proactieve houding aannemen.

Procesmatige dimensie van leiderschap

In de context van organisatieveranderingen is leiderschap er dus op gericht om het daadwerkelijke gedrag van individuele medewerkers te beïnvloeden om zo de organisatieverandering tot een succes te brengen. Stoker (2005) noemt leiderschapsgedrag gericht op reorganisaties ook wel de procesmatige dimensie van leiderschap. Wanneer er gekeken wordt naar de rol en het gedrag van leidinggevend in het veranderproces hebben weinig studies een poging gedaan om verder dan algemene beschrijvingen te komen. Een uitzondering hierop zijn de studies van Higgs en Rowland (2005, 2011). Zij hebben specifiek de relatie tussen leiderschapsgedrag gerelateerd aan het implementeren van veranderingen. In hun studies onderscheiden Higgs en Rowland (2011) drie categorieën waaronder leiderschapsgedrag in veranderingsprocessen te groeperen valt:

- Vormend gedrag (*shaping behavior*) betreft de communicatie en acties die ondernomen worden door leidinggevend die direct gerelateerd zijn aan de verandering. Hierbij staat de leidinggevende centraal, is er een individuele focus en worden anderen sterk verantwoordelijk gehouden.
- Scheppen van kaders (*framing change*) door startpunten op te zetten, grenzen af te bakenen en leidende principes duidelijk te communiceren binnen de organisatie.
- Creëren van capaciteiten (*creating capacity*) door individuele en organisationele mogelijkheden te stimuleren en door verbindingen te maken tussen personen van verschillende organisatiedelen.

Onderzoek van Higgs en Rowland (2005) wijst uit dat leidercentrisch gedrag per definitie een negatieve impact heeft op het succes van veranderingen. Daarentegen blijken *framing* en *creating* wel een positief effect te hebben. Verder onderzoek naar deze twee componenten heeft laten zien dat deze verder te specificeren zijn naar een viertal specifiekere leiderschapsgedragingen (Higgs & Rowland, 2011). Uiteindelijk onderscheiden zij dan ook vijf leiderschapsgedragingen die leidinggevend kunnen vertonen tijdens veranderingen. Deze worden in tabel 7. toegelicht.

Tabel 7. Leiderschapsgedragingen op basis van Higgs en Rowland

Veranderleiderschapsgedragingen	Definitie
Aansprekend leiderschapsgedrag	Creëert een magnetisch energieveld in de organisatie om zo het veranderdoel te behalen. De leidinggevende zorgt ervoor dat men de kant op gaat die de organisatie wil en dat zij niet vervreemden van de organisatie.
Uitdagend leiderschapsgedrag	De leidinggevende helpt om herhaalde en ineffectieve gedragspatronen te doorzien terwijl hij zich gelijktijdig sterk houdt aan de koers van het veranderproces.
Kaderscheppend leiderschapsgedrag	De leidinggevende begeleidt (onrustige) energie die medewerkers mogelijk ervaren ten gevolge van de verandering en blijft daarbij kalm en zelfverzekerd. Hierdoor verleend men een positieve betekenis in een onrustige situatie.
Transformerend leiderschapsgedrag	De leidinggevende creëert veranderingen in het hier en nu, gebaseerd op de aanname dat het enige wat je kunt veranderen het heden is.

Vormend leiderschapsgedrag	De leidinggevende stelt zichzelf en zijn persoonlijke ervaringen centraal bij het vorm geven van de veranderingen.
----------------------------	--

Noot: op basis van 'What does it take to implement change successfully? A study of the behaviour of successful change leaders' door M. Higgs en D. Rowland, 2011, p.314.

Een leidinggevende vertoont aansprekend leiderschapsgedrag (*attractor*) wanneer hij de verandering aantrekkelijk maakt door op emotioneel niveau verbindingen te maken met anderen, door met beide benen op de grond te blijven staan en door een omgeving te creëren waarin de besluitvorming duidelijk gemaakt wordt aan de medewerkers (Higgs & Rowland, 2011:315). Op basis van eerder onderzoek van Higgs en Rowland (2005;2011), die ondervonden dat aansprekend leiderschap een positief effect heeft op het succes van veranderingen, verwacht ik dat wanneer een leidinggevende erin slaagt om de verandering aantrekkelijk en positief over te laten komen op medewerkers, medewerkers zich meer betrokken zullen voelen bij de verandering. Als medewerkers zich niet betrokken voelen of een negatieve attitude hebben ten aanzien van de organisatieverandering zullen zij zich wellicht niet meer identificeren met de verandering of organisatie. Transformerend leiderschapsgedrag is er juist op gericht om emotionele verbindingen te maken en om te zorgen dat medewerkers niet vervreemd raken van de organisatie (Higgs & Rowland, 2011); daarom verwacht ik dat naarmate leidinggevendenden meer aansprekend leiderschapsgedrag vertonen, dat medewerkers zich meer betrokken zullen voelen bij de verandering.

Hypothese 2a: Naarmate leidinggevendenden sterk aansprekend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.

Uitdagend leiderschapsgedrag (*edge & tension*) verwijst naar het uitdagen van medewerkers om te presteren door helder de realiteit te beschrijven zonder zaken te verbloemen en door gevestigde patronen aan de kaak te stellen (Higgs & Rowland, 2011:315). Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat wanneer leidinggevendenden open en direct zijn in hun communicatie, medewerkers beter weten wat er van hen verwacht wordt (Higgs & Rowland, 2011). Daarnaast richt uitdagend leiderschapsgedrag zich op het doorzien van ineffectieve gedragspatronen. Als medewerkers inzicht krijgen in ineffectieve patronen die horen bij de huidige manier van werken, zullen zij wellicht de voordelen van de nieuwe manier van werken meer omarmen. Naar verwachting zullen zij dan de reorganisatie ondersteunen op basis van een inherente overtuiging dat de verandering tot een daadwerkelijke verbetering zal leiden. Ik verwacht daarom een positieve relatie te vinden tussen uitdagend leiderschap en de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

Hypothese 2b: Naarmate leidinggevendenden sterk uitdagend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.

Kaderscheppend leiderschapsgedrag (*containing change*) verwijst naar het vormgeven van de verandering door duidelijke doelen en grenzen te stellen zodat medewerkers weten welke eisen aan hen gesteld worden tijdens en na de verandering (Higgs & Rowland, 2011:316). Leidinggevendenden die duidelijk de kaders van de verandering vormgeven zullen er beter in slagen om medewerkers mee te nemen in de verandering. Dit zorgt namelijk voor duidelijkheid wat er van medewerkers verwacht wordt en binnen welke grenzen zij de vrijheid hebben om te handelen (Higgs & Rowland, 2011). Daarnaast zorgt kaderscheppend leiderschapsgedrag er voor dat de onrustige energie die medewerkers mogelijk ervaren begeleidt wordt door duidelijk en kalm optreden van de leidinggevende. Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers hierdoor een meer positieve betekenis verlenen aan de verandering (Higgs & Rowland, 2011). Daarom kan verwacht worden dat medewerkers meer betrokken zullen zijn bij de verandering, naarmate leidinggevende een hogere mate van kaderscheppend leiderschapsgedrag vertonen.

Hypothese 2c: Naarmate leidinggevendenden sterk kaderscheppend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.

Transformerend leiderschapsgedrag (*transforming space*) verwijst naar het creëren van mogelijkheden door de emotionele, temporele en fysieke ruimte te bieden aan medewerkers om anders te gaan denken en handelen (Higgs & Rowland, 2011:316). Leidinggevendenden die transformerend leiderschapsgedrag vertonen tijdens de verandering geven medewerkers de tijd om te wennen aan de nieuwe situatie en nieuwe manier van denken en werken. Dit blijkt een positief effect te hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering (Higgs en Rowland, 2011). Hierdoor verwacht ik dat transformerend leiderschapsgedrag bijdraagt aan een verhoogde betrokkenheid van medewerkers.

Hypothese 2d: Naarmate leidinggevendenden sterk transformerend leiderschapsgedrag vertonen zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.

Tenslotte verwijst vormend leiderschapsgedrag (*shaping leadership*) naar de handelingen die leidinggevendenden ondernemen waarbij de persoonlijke ervaringen van de leidinggevende centraal staan. Eerder onderzoek van Higgs en Rowland (2005,2011) heeft uitgewezen dat vormend leiderschapsgedrag per definitie een negatief effect heeft op het succes van de verandering. Hoewel zij niet direct onderzocht hebben of de betrokkenheid van medewerkers afneemt bij vormend leiderschapsgedrag, verwacht ik dat dit wel het geval zal zijn. Dit komt omdat vormend leiderschapsgedrag zich vooral focust op de beleving, ervaring en mening van de leidinggevende in plaats van de beleving van de medewerkers. Bij vormend leiderschapsgedrag wordt er uit gegaan dat de leidinggevende het meeste - en als enige - verstand heeft hoe de reorganisatie het beste vorm kan krijgen. Medewerkers kunnen hierdoor wellicht ervaren dat zij niet voldoende betrokken worden bij de reorganisatie. Vormend leiderschapsgedrag houdt geen rekening met het perspectief of ervaringen van individuele medewerkers. Dit kan er toe leiden dat medewerkers zich niet altijd even goed gehoord of begrepen voelen door hun leidinggevende. Wanneer medewerkers zich niet begrepen voelen binnen de organisatie kan dit leiden tot vervreemding (Allen & Meyer, 1990). Hierdoor zullen zij zich wellicht minder identificeren met de reorganisatie en een negatieve attitude ontwikkelen jegens de (re)organisatie.

Hypothese 2e: Naarmate leidinggevendenden sterk vormend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers minder affectief betrokken zijn bij de verandering.

Tenslotte verwacht ik dat de veranderleiderschapsstijl van leidinggevendenden en de proactieve houding van medewerkers gemedieerd wordt door de betrokkenheid van medewerkers ten opzichte van de verandering. Het doel van veranderleiderschapsgedrag is immers dat medewerkers hun daadwerkelijke handelen aanpassen aan de nieuwe organisatieprincipes. Maar medewerkers passen hun gedrag en handelingen pas aan op het moment dat zij zich daadwerkelijk identificeren met de reorganisatie en intrinsiek overtuigd zijn dat de verandering tot bepaalde voordelen zal leiden. Zo ondervonden Herscovitz & Meyer (2002) ondervonden dat de affectieve betrokkenheid van medewerkers de belangrijkste gedragsvoorspeller is van medewerkers. Eerder werd al verondersteld dat leidinggevendenden in staat zijn om deze betrokkenheid van medewerkers te beïnvloeden door bepaald veranderleiderschapsgedrag te vertonen. Dit leidt dan ook tot de volgende hypothese:

Hypothese 3: De affectieve betrokkenheid medieert de relatie tussen leiderschapsgedrag en de proactieve houding van medewerkers.

3.3. Ontwikkeling van teams en leiderschap

De invoering van zelfsturende teams is een verandering an sich, waarbij leiderschap vaak beschouwd wordt zoals in het vorige deel van het hoofdstuk. Echter veronderstelt de literatuur ook dat leiderschap bij zelfsturing om een ander soort leiderschap vraagt dan in een traditionele werkomgeving (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Morgeson, 2005). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat leiderschap een belangrijke rol heeft bij het stimuleren van de ontwikkeling van teams naar zelfsturing (o.a. Kuipers & Groeneveld, 2014; Stoker, 2005). Hierbij gaat het dus niet langer om betrokkenheid en de houding van individuen ten aanzien van de verandering te stimuleren, maar om het begeleiden van teams. Stoker (2005:280) noemt dit ook wel de inhoudelijke dimensie van leiderschap; dit heeft te maken met het doel van de verandering, ofwel de beoogde situatie na de verandering. Het doel van de verandering

stelt andere eisen aan het leiderschap binnen organisaties; namelijk dat zij teams begeleiden naar zelfsturing.

In dit deel van het theoretisch kader ligt de nadruk precies op dit uitgangspunt; namelijk hoe leidinggevend teams kunnen begeleiden naar zelfsturing. Om uiteindelijk op dit punt te komen zullen we eerst moeten kijken naar wat zelfsturing nu precies is, wat de opbrengsten van zelfsturing zijn en hoe de ontwikkeling van teams naar zelfsturing er nu uit ziet. Daarna zullen we kijken naar de inhoudelijke leiderschapstijl van leidinggevend (Stoker, 2005) om teams te begeleiden naar zelfsturing.

Zelfsturende teams

Sinds de jaren twintig van de vorige eeuw wordt er veel onderzoek gedaan naar werken in groepen, met de Hawthorne studies als een van de eerste en meest bekende voorbeelden (Lewin, 1947). De term 'team' wordt door Cohen & Bailey (1997) gedefinieerd als een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen (Cohen & Bailey, 1997 in Kuipers en Groeneveld, 2014:17).

Gebaseerd op eerdere definities van Katzenbach en Smith (1993) en Van Amelsvoort en Scholtes (1994) definiëren Kuipers en De Witte (2005:188) zelfsturende teams als: *“a permanent group of people with a defined number of members. These members are committed, and they hold joint responsibility for a common purpose, set of performance goals, and approach”* (Kuipers & de Witte, 2005: 188). Zij benadrukken daarnaast dat teams zich continu ontwikkelen om zo beter aan te sluiten op de veranderende eisen van de klanten. Tjepkema (2003:4) heeft aan de hand van veertig wetenschappelijke artikelen over zelfsturende teams een aantal gemeenschappelijke elementen geïdentificeerd:

Tabel 8. Kenmerken zelfsturende teams

Sleutelbegrippen	Definitie
Relatief complete taak	Teams zijn verantwoordelijk voor een complete taak.
Min of meer vaste groep	Teams zijn van vast karakter (i.t.t. projectteams) en bestaan min of meer uit een vaste groep medewerkers.
Interne of externe klant	Teams leveren producten of diensten aan interne of externe klanten, teams moeten zich in veranderende omgevingen kunnen aanpassen en service blijven leveren.
Gedeelde verantwoordelijkheid	Teams dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de uitvoering en resultaten van de taak.
Tot op zekere hoogte verantwoordelijk	Teams worden verantwoordelijk om de taken te volbrengen en aan de doelen te voldoen. Echter werken zij binnen de context van de organisatie; er zitten grenzen aan de verantwoordelijkheid
Gemeenschappelijk doel	Het hebben van een gemeenschappelijk doel is een coördinatiemechanisme en geeft grenzen aan waarbinnen het team kan handelen. Tevens kan het team hierdoor door tot prestatieverbeteringen komen.
Beschikken over informatie, resources en vaardigheden	Toegang en beschikbaarheid van informatie (zoals feedback), hulpmiddelen en vaardigheden zijn cruciaal voor het halen van doelen maar ook voor het monitoren en verbeteren van de prestaties.

Noot: Ontleend uit *Verscheidenheid in zelfsturende teams* door S. Tjepkema, 2003.

Opbrengsten van zelfsturing

Kuipers en Stoker (2009) stellen dat zelfsturende teams een positieve bijdrage kunnen leveren aan zowel de kwaliteit van het werklevens als aan de organisatie prestaties. De eerste, de kwaliteit van het werklevens, verwijst naar het welzijn van mensen in de organisatie op het gebied van werknemerstevredenheid, betrokkenheid, verzuim en ziekteverlof. De tweede, de zakelijke resultaten, staat ook wel bekend als de organisationele prestaties, en wordt gemeten aan de hand van de kwaliteit van producten, productiviteit en kosten (Kuipers & Stoker, 2009). Kuipers en Groeneveld (2014) stellen

dat de mate van zelfmanagement de teamprestaties rechtstreeks beïnvloedt en een belangrijke impuls geeft aan andere samenwerkingsprocessen. Teams met een hoge mate van zelfmanagement zijn succesvoller; zij komen tot betere oplossingen en doen meer dan strikt van hen wordt verwacht (Kuipers & Groeneveld, 2014: 48). Volgens Onstenk (1997) kan het werken met zelfsturende teams gezien worden als een leerstrategie, die gericht is op het verbeteren van de competenties van medewerkers en op het vergroten van het leervermogen van de organisatie. Dit sluit aan bij het concept 'de lerende organisatie' van Senge (1992) waarbij organisaties zich continu richten op het verbeteren van processen.

De ontwikkeling van teams

Teams zijn niet van de een op andere dag zelfsturend, maar krijgen meestal geleidelijk meer verantwoordelijkheid door meer taken op zich te nemen (Carroll, 1996). Volgens Hitchcock & Willard (1995:5) moet zelfsturing gezien worden als een proces en niet een bestemming: *"Teams do not start out totally self-directed, nor do they ever totally get there. (...) There is always something new for them to learn, a new responsibility for them to assume"*. De ontwikkeling van teams is een middel om bepaalde gewenste uitkomsten te bereiken en geen doel op zich. Teamontwikkeling kan gezien worden als het groepsproces van een team. Het gaat over al het gedrag en acties die teams ondernemen om zo bepaalde taken en doelen te behalen (Kuipers, 2005).

In de jaren negentig kwam er relatief veel aandacht in de literatuur voor de ontwikkeling van teams. Het is dus niet verbazingwekkend dat verschillende auteurs dit ontwikkelingsproces van een team naar zelfsturing al beschreven en gewaarborgd hebben in theoretische modellen (o.a. Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1987; Van Amelsvoort en Scholtes, 1994). Kuipers (2005) en Kuipers en de Witte (2005) hebben kritiek geleverd op het fasemodel van Katzenbach en Smith en op de socio-technische zienswijze op teamontwikkeling. Zij stellen dat deze benaderingen niet alleen onvoldoende empirisch onderbouwd zijn maar er daarnaast ook ten onrechte vanuit gaan dat teams zich in lineair opvolgende fasen ontwikkelen. De praktijk verloopt volgens hen veel grilliger; teams ontwikkelen zich gelijktijdig op meerdere gebieden. Uit onderzoek van Kuipers (2005) komt naar voren dat teams zich afzonderlijk zowel vooruit (verbetering op een of meerdere van de dimensies) als achteruit (teruggang op een of meerdere van de dimensies) ontwikkelen. Hierbij is geen specifieke lijn of orde te ontdekken. Teams kunnen dus ook een terugval hebben in hun ontwikkeling. Er blijken grote verschillen te bestaan in de ontwikkeling tussen verschillende teams, wat laat zien dat teams hun eigen ontwikkeling doormaken. Hierdoor bestaat er geen lineair pad of blauwdruk dat teams klakkeloos kunnen volgen. In deze scriptie wordt er dan ook vanuit gegaan dat teams zich volgens dit procesmatig idee ontwikkelen. Dit model gaat uit van vier dimensies waarop teams zich ontwikkelen: zelfmanagement, teamcohesie, informatie- en kennisdeling en externe groepsrelaties (Kuipers, 2005). In onderstaande tabel worden de dimensies kort toegelicht.

Tabel 9. De procesmatige ontwikkeling van teams

Ontwikkeling teams	Definitie
Zelfmanagement	Mate waarin teamleden de autonomie benutten op groepsniveau en de mate waarin de taken zelf verdeeld worden in de teams.
Groepscohesie	Mate waarin teamleden een eenheid vormen door doelgerichte samenwerking, elkaar te steunen en open met elkaar te communiceren
Informatie- en kennisdeling	Mate waarin teamleden onderling informatie uitwisselen, integreren en overdenken; mate waarin kennis gedeeld wordt binnen het team.
Externe groepsrelaties	Mate van samenwerking en communicatie met klanten, leveranciers en opdrachtgevers buiten de organisatie.

Noot: aangepast overgenomen uit *Team development and team performance: responsibilities, responsiveness and results. A longitudinal study of teamwork at Volvo trucks Umeå* door B.S. Kuipers, 2005.

Zelfmanagement verwijst naar de mate waarin teamleden de autonomie benutten. Dit doen zij door meerdere vaardigheden te ontwikkelen waardoor zij breder inzetbaar worden en regelmatig van taken

kunnen wisselen. Daarnaast behoren ook de aspecten over werkgerelateerde communicatie, betrokkenheid bij besluitvorming en prestatie management bij het zelfmanagement van teams (Kuipers, 2005: 34). Uit onderzoek van Kuipers & Groeneveld (2014) is gebleken dat zelfmanagement de prestaties van teams verhoogt, omdat het een positieve invloed heeft op het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers. Daarom verwacht ik dat naarmate het zelfmanagement van teams hoger is, er hogere prestaties gehaald worden.

Hypothese 4a: Naarmate het zelfmanagement van teams hoger is, zullen de prestaties van teams hoger zijn.

Interne groepsrelaties verwijst naar de mate waarin teams de interne processen en de gedeelde verantwoordelijkheid gezamenlijk managen. Dit is op te splitsen in twee dimensies: groepscohesie en informatie- en kennisdeling (Kuipers, 2005). Het gaat om alle activiteiten die de leden met elkaar verbinden als een team. Het team definieert teamdoelen die gebaseerd zijn op de overkoepelende organisatorische doelen, plannen hun eigen activiteiten, zorgen voor de interne feedback en managen conflicten. Deze aspecten laten zien hoe het gesteld is met de interne relaties en het groepsgerichte gedrag binnen teams waardoor er gekeken kan worden in hoeverre er sprake is van een teamfocus (Kuipers, 2005: 33). Ik verwacht dat naarmate teams beter samenwerken binnen het team i.e. een hoge mate van groepscohesie kennen, dat zij tot hogere prestaties zullen komen. Uit onderzoek van Carless & De Paola (2002) is gebleken dat wanneer teams beschikken over een hoge mate van cohesie zij dikwijls ook een sterke moraal en teamgeest kennen. Dit zijn factoren die bijdragen aan teamprestaties (Carless & De Paola, 2000).

Hypothese 4b: Naarmate de groepscohesie van teams hoger is, zullen de prestaties van teams hoger zijn.

Ook verwacht ik dat naarmate teams hoger scoren op informatie- en kennisdeling dat zij hoger scoren op de prestaties. Zij wisselen veel informatie uit over het werk, bespreken de inhoud van het werk in het team en leren van elkaar. Naar verwachting zullen zij hoger presteren dan teams met een lage mate van informatie- en kennisdeling omdat zij niet alleen meer kennis hebben maar vervolgens ook deze kennis delen binnen het team. Uit eerder onderzoek blijkt dit een belangrijke factor te zijn voor prestaties (Van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004).

Hypothese 4c: Naarmate de informatie en kennisdeling van teams hoger is, zullen de prestaties van teams hoger zijn.

Externe groepsrelaties, door Kuipers (2005) in zijn proefschrift ook wel *boundary management* genoemd, verwijst naar de mate waarin het team letterlijk haar grenzen opzoekt en verlegt. Het gaat hier om de samenwerking en contacten met alle externe actoren zoals andere teams, leveranciers en klanten (Kuipers, 2005: 35). Hoewel deze taak vaak uitsluitend toebehoort aan een leidinggevende, onderhouden teamleden van zelfsturende teams zelf ook relaties met externe partijen. Uit onderzoek van o.a. Kuipers (2005) en Kuipers en Stoker (2009) is gebleken dat als teams aan deze relaties werken dat er betere producten en diensten worden geleverd. Daarom verwacht ik dat naarmate teams beter samenwerken met externe actoren, zij beter presteren omdat dit zorgt voor een hogere kwaliteit van zorgverlening en minder versnippering tussen de verschillende actoren die met elkaar de zorg van cliënten dragen.

Hypothese 4d: Naarmate de externe groepsrelaties van teams hoger zijn, zullen de prestaties van teams ook hoger zijn.

Inhoudelijke dimensie van leiderschap

De context waarin leidinggevend opereren, is de laatste jaren drastisch veranderd. De aanname van een min of meer stabiele, verticaal georiënteerde hiërarchische context geldt niet langer. Het beeld van een leidinggevende die de organisatie bij de hand neemt en in zijn eentje het verschil maakt is daarom niet langer houdbaar noch wenselijk. Om effectief te blijven als leidinggevende is het noodzakelijk om te zoeken naar een andere invulling van het leiderschapsbegrip: een die past bij een meer platte organisatiestructuur en aansluit bij het werken met zelfsturende teams die meer verantwoordelijkheid en autonomie dragen. Hoewel het haast paradoxaal lijkt om te spreken over leiderschap en zelfsturende teams stellen meerdere onderzoekers dat deze twee begrippen wel degelijk samengaan. In de woorden

van Manz & Sims (1987) draait het bij leiderschap van zelfsturende teams om: “*leading others to lead themselves*”. Het sturen van teams die zichzelf sturen vraagt om een unieke benadering en kijk op leiderschap (Manz & Sims, 1987). De rol van leidinggevend is hierbij meer complex dan waar de traditionele leiderschapsbenaderingen dikwijls van uitgaan. Dit komt doordat leidinggevend minder controle hebben over de beslissingen en acties van de zelfsturende teams en omdat zij verantwoordelijk zijn voor een groot aantal teams. Leidinggevend staan dus op meer afstand van teams dan voorheen.

Volgens Morgeson (2005) nemen leidinggevend om twee redenen een belangrijke plaats in bij het aansturen van zelfsturende teams. Ten eerste, hebben zelfsturende teams vrijwel nooit de volledige beslissingsbevoegdheid en zijn er altijd zaken die centraal geregeld dienen te worden. Daarnaast zijn er een aantal taken die typisch zijn voor externe leidinggevend, zoals het stimuleren en motiveren van het team, het bewaken van de kaders en het omgaan met onverwachte problemen (Manz & Sims, 1997; Morgeson, 2005). Doordat zij verder van het team afstaan zijn zij beter in staat om het team en de omgeving te monitoren. Ten slotte hebben zij een positieve impact op de ontwikkeling en groei van zelfsturende teams. Van hen wordt verwacht dat ze goede banden onderhouden met de verschillende teams en rekening houden met de individuele kenmerken van de teamleden.

Hieronder worden twee leiderschapstheorieën behandeld; de *self-determination theory* (SDT) en *leader-member exchange* (LMX). Als een leiderschapstheorie van toegevoegde waarde wil zijn voor dit onderzoek moet het toepasbaar zijn op teams in plaats van individuen (Zaccaro & Horn, 2003). Het toepassen van deze twee leiderschap theorieën op teamniveau is een toevoeging op de huidige literatuur; het is nog nauwelijks toegepast in de context van teamprocessen en teamuitkomsten. Echter zijn er wel een aantal onderzoeken geweest binnen beide theorieën die de toepassing op teamniveau rechtvaardigen (o.a. Treece, 1990; Liden, Erdogan, Wayne & Sparrowe., 2006; Tse, Dasborough & Ashkanasy, 2008). Zo heeft eerder onderzoek vanuit de SDT uitgewezen dat een autonomie bevorderende werkomgeving (inclusief ondersteunende leiderschapsstijl) tot hogere prestaties, productiviteit en gevoel van autonomie leidt van teams (Treece, 1990)¹⁵. Hierdoor kwam meer accent te liggen op het herinrichten van werkprocessen om tot een stimulerende en motiverende werkomgeving te komen voor groepen medewerkers (Baard, Deci & Ryan, 2000). Daarnaast heeft onderzoek van Liden et al (2006) en Tse et al. (2008) uitgewezen dat de relaties tussen leidinggevend en medewerkers niet in een vacuüm plaatsvinden, maar zich afspelen binnen een breder sociaal netwerk en dat deze de andere uitwisselingsrelaties binnen teams beïnvloeden. De twee leiderschapstheorieën worden hieronder toegelicht.

Self-determination theory (SDT)

Wanneer we kijken naar populaire leiderschapstheorieën (o.a. transformationeel leiderschap, authentiek leiderschap, dienend leiderschap) valt op dat één aspect prominent aanwezig is bij al deze theorieën: zij kunnen terug gebracht worden naar theorieën over motivatie. De *self-determination theory* (SDT) biedt hierbij goede inzichten en zal in deze paragraaf nader toegelicht worden. Vervolgens zal er gekeken worden naar hoe SDT van toegevoegde waarde kan zijn voor leiderschap.

De *Self-Determination Theory* (SDT) is een van de meest belangrijke motivatietheorieën uit de sociale psychologie. De grondleggers, Deci en Ryan, doen al sinds de jaren zeventig uitgebreid onderzoek naar motivatie van mensen. Hoewel deze theorie vooral gebruikt wordt in de psychologie wordt deze in toenemende mate ook toegepast in de organisatiewetenschappen. In de SDT wordt er uitgegaan van een positief mensbeeld (theorie Y van McGregor) waarbij veronderstelt wordt dat men van nature wil

¹⁵ Zo bleek uit onderzoek naar Saturn, dochter van General Motors, dat nadat het arbeidsproces op innovatieve wijze werd georganiseerd, medewerkers meer gemotiveerd en trots bleken te zijn op hun werk. Dit leidde tot een hogere productiviteit en prestatie van de workunits. Groot verschil was dat werkgroepen door de innovatie meer autonomie kregen (ze werden bijvoorbeeld zelf verantwoordelijk voor de inkoop) en er werd ingespeeld op een verhoogd gevoel van competentie (ze kregen meer scholing aangeboden). Tot slot werd aan de basisbehoefte relatie gewerkt door workunits op intensieve wijze te betrekken bij de selectie en werving en werden werkruimtes opnieuw ingericht waardoor samenwerking en kennisdeling gestimuleerd werd (Treece, 1990).

leren en zich wil ontwikkelen (Deci et al., 1989). Volgens Deci en Ryan gaat dit echter niet van zelf en moeten zij hierin gestimuleerd worden (Deci et al., 1989). De SDT veronderstelt dat motivatie wordt voortgedreven door drie basisbehoeften als bron voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers¹⁶:

- **Competentie:** men heeft behoefte aan het begrijpen van hun omgeving om op deze manier zo goed mogelijk hiermee om te gaan. Het hebben van bepaalde vaardigheden helpt hen hierbij en maakt het mogelijk dat zij zich flexibel aan kunnen passen aan veranderende omgevingen.
- **Relaties:** iedereen heeft behoefte aan interactie en verbondenheid met anderen. Mensen streven naar het hebben van positieve relaties met anderen. Hierdoor voelen zij zich onderdeel van een groep waarin men om elkaar geeft en elkaar accepteert.
- **Autonomie:** men wil zelf vorm geven aan het leven en naarmate zij meer autonomie ervaren handelen ze meer vanuit hun eigen normen en waarden. Autonome personen zoeken zelf naar activiteiten en uitdagingen omdat zij zich graag willen ontwikkelen en ontplooien. Wanneer de omgeving autonome mensen belemmert dan zullen zij zich gaan richten op extrinsieke motivatiefactoren zoals beloningen of bonussen; hierdoor blijft deze basisbehoefte echter on vervuld.

Onderzoek naar de relatie tussen de drie basisbehoeften en welbevinden van medewerkers laat zien dat er een positieve relatie bestaat tussen de basisbehoeften en de tevredenheid over de werksituatie (Deci et al., 1989). Intrinsieke drijfveren geven meer voldoening omdat deze zorgen voor het realiseren van de basisbehoeften. Zij die niet gemotiveerd zijn, of in hoge mate extrinsiek gemotiveerd zijn, hebben meer behoefte aan sturing en controle (Eikelenboom, 2012).

In deze scriptie wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee leiderschapsstijlen die SDT onderscheidt om de teamontwikkeling naar zelfsturing te stimuleren, een sociaal ondersteunende- en een controlerende leiderschapsstijl. Wanneer leidinggevendens vooral de ondersteunende leiderschapsstijl toepassen helpen zij medewerkers in hun basisbehoeften te voorzien. Hierdoor zullen teams meer intrinsiek gemotiveerd zijn en daardoor autonomer werken. Teams ervaren dan een zekere zelfbeschikking omdat zij hun eigen handelen reguleren (Deci et al., 1989). Wanneer een leidinggevende een controlerende leiderschapsstijl gebruikt gaat hij er van uit dat medewerkers behoefte hebben aan sturing en controle omdat men voornamelijk extrinsiek gemotiveerd is. De leidinggevende probeert met name de motivatie te beïnvloeden door de medewerker te vertellen hoe zij zich moeten gedragen en door beloningen en straffen te geven op het behaalde resultaat van medewerkers (Deci et al., 1989). Hierdoor verdwijnt als het ware de zelfbeschikking van teams.

Onderzoek van Deci et al. (1989) heeft al laten zien dat de sociaal ondersteunende leiderschapsstijl de autonomie van medewerkers vergroot. Autonomie wordt volgens de SDT bevorderd wanneer een leiderschapsstijl mogelijkheden tot participatie biedt en eigen initiatieven stimuleert; dit zijn kenmerken van de sociaal ondersteunende leiderschapsstijl (Deci et al., 1989). Een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl zal dus de autonomie van teams vergroten. Wanneer teams meer autonomie ervaren en gebruiken maken zij zelf beslissingen en verdelen zelf het werk (Kuipers, 2005), i.e. het zelfmanagement van teams zal hoger zijn naarmate een leidinggevende een sociaal ondersteunende stijl toepast. Omdat controlerende leidinggevendens niet inspelen op de basisbehoefte autonomie (Deci et al., 1989) verwacht ik dat dit een negatief effect zal hebben op het zelfmanagement van teams. De controlerende leiderschapsstijl gaat er immers van uit dat medewerkers behoefte hebben aan sturing en controle. Hierdoor zullen zij het team minder verantwoordelijkheid en autonomie geven en de touwtjes in handen willen hebben (Deci et al., 1989). De SDT onderstreept het belang van de afwezigheid van externe controle door leidinggevendens, omdat dit het gevoel van autonomie sterk ondermijnt (Ryan & Deci, 2008). Bovenstaande redeneringen leiden tot de volgende twee hypothesen:

¹⁶ In principe is het benoemen van het belang van behoeften van medewerkers geen nieuwe ontwikkeling, denk bijvoorbeeld aan de hiërarchische behoeftepiramide van Maslow. Een groot verschil is echter dat de SDT er van uit gaat dat deze drie basisbehoeften van nature in mensen aanwezig zijn en dat de ene behoefte niet per definitie belangrijker is dan de andere.

Hypothese 5a: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de autonomie van het team hoger zijn.

Hypothese 6a: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de autonomie van teams lager zijn.

Daarnaast verwacht ik dat wanneer leidinggevend en een meer ondersteunende leiderschapsstijl hanteren dit een positieve invloed zal hebben op de groepscohesie binnen een team. Volgens de SDT heeft iedereen behoefte aan interactie en verbondenheid met andere mensen. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat een ondersteunende leiderschapsstijl bijdraagt aan de relatiebehoefte van medewerkers doordat zij de band tussen medewerkers proberen te versterken (Baard, Deci & Ryan, 2004; Kark, Shamir & Chen, 2003). Dit doen zij bijvoorbeeld door de eerdere behaalde prestaties van een team herhaaldelijk te benadrukken en te prijzen waardoor er een gevoel van verbondenheid tussen medewerkers van een team ontstaat (Walumbwa, Avolio & Tzu., 2008). Tegenovergesteld hieraan verwacht ik dat een controlerende leiderschapsstijl een negatief effect zal hebben op de groepscohesie. Immers is gebleken uit eerder onderzoek dat een controlerende leidinggevende zich niet focust op het voldoen van de sociale behoeften van teams, zoals de behoeften aan positieve relaties en verbondenheid (Deci et al., 1989).

Hypothese 5b: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de groepscohesie van het team hoger zijn.

Hypothese 6b: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de groepscohesie binnen het team lager zijn.

Tevens verwacht ik dat de ondersteunende leiderschapsstijl een positief effect zal hebben op de informatie- en kennisdeling binnen teams. Zoals gesteld gaat de SDT er van uit dat men behoefte heeft aan het begrijpen van hun omgeving. Dit geldt tevens ook voor hun werkomgeving (Deci et al., 1989). Men wil op de hoogte zijn van wat er gebeurt op het werk en een leidinggevende met een ondersteunende stijl zal daarom de informatie- en kennisdeling stimuleren, omdat hij wil dat medewerkers deze behoefte vervullen. Daarnaast is gebleken dat men behoefte heeft aan interactie binnen teams (Baard et al., 2004). Een leidinggevende met een ondersteunende stijl stimuleert deze interactie, waardoor er meer informatie over het werk gedeeld kan worden. Doordat een controlerende leidinggevende individuele medewerkers aanspreekt op eventueel falen maar ook individuele medewerkers belooft voor goed werk (Deci et al., 1989), zal er wellicht een individuele focus binnen het team komen. Medewerkers binnen een team zullen inhoudelijke ideeën wellicht minder snel met elkaar bespreken en minder informatie met elkaar uitwisselen, vanwege de bonus- en strafcultuur van controlerende leidinggevend en.

Hypothese 5c: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de informatie- en kennisdeling binnen het team hoger zijn.

Hypothese 6c: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de informatie- en kennisdeling binnen het team lager zijn.

Ook verwacht ik dat naarmate leidinggevend en de ondersteunende stijl meer hanteren dit een positieve invloed zal hebben op de externe relaties van het team. Leidinggevend en met een hogere ondersteunende leiderschapsstijl zullen de autonomie van teams willen verhogen (Deci et al., 1989). Hierdoor zullen zij meer ruimte krijgen, en naar verwachting deze ruimte ook benutten, om de relaties met externe actoren vorm te geven. Daarom verwacht ik dat naarmate leidinggevende een hogere mate van ondersteunend leiderschap vertonen, de externe relaties van teams hoger zal zijn. Controlerende leidinggevend en zullen eerder geneigd zijn om problemen of andere kwesties met externe actoren zelf op te lossen en zullen de teams hierbij voornamelijk buiten houden. Zij zijn gericht op controle en zullen teams niet de autonomie geven om zelf externe relaties te onderhouden (Deci et al., 1989).

Hypothese 5d: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zullen de externe relaties van het team hoger zijn.

Hypothese 6d: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zullen de externe relaties van het team lager zijn.

Leader-member exchange (LMX)

Veel leiderschapstheorieën richten zich op de eigenschappen en het gedrag van leidinggevendenden om te zien wat een leidinggevende effectief maakt in verschillende situaties. Deze theorieën richten zich echter in het bijzonder op de leidinggevende zelf, en veel minder op bijvoorbeeld de sociale context waarbinnen leidinggevendenden opereren. Een benadering die dat wel doet is de *leader-member exchange* (LMX) theorie ontwikkeld door Graen & Cashman (1975). Deze leiderschapstheorie richt zich op de voortdurende relatie die tussen leidinggevendenden en medewerkers bestaat. Leiderschap is effectief wanneer leidinggevendenden en medewerkers in staat zijn om een volwassen relatie (*partnership*) op te bouwen en toegang verkrijgen tot alle voordelen die deze relatie met zich mee brengt (Graen & Uhl-Bien, 1995). Deze *partnerships* lopen uit een van relaties die puur gebaseerd zijn op het arbeidscontract (i.e. een lage LMX, ook wel de outgroep genoemd) tot relaties die gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen, respect, elkaar mogen en wederzijdse invloed (i.e. een hoge LMX ook wel de ingroep genoemd) (Liden & Maslyn, 1998). Goede leidinggevendenden creëren zoveel mogelijk *high-exchange* relaties als mogelijk. Onderzoek heeft uitgewezen dat medewerkers dan beter presteren, een betere houding hebben, zich meer flexibel opstellen en een lager verzuim hebben (o.a. Graen & Uhl-Bien, 1995; Tse, 2012). Impliciet gezien stelt het dus een ideale stijl voor: 'goede' leidinggevendenden hebben veel *high-exchange* relaties terwijl 'slechte' leidinggevendenden veel *low-exchange* relaties hebben (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX differentiatie verwijst naar de mate van variatie binnen teams in de kwaliteit van de LMX relaties tussen leidinggevendenden en medewerkers (Erdogan & Liden, 2002). Leidinggevendenden ontwikkelen dus verschillende LMX relaties met verschillende medewerkers binnen een team. Onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers zich van hun eigen positie bewust zijn in een set van verschillende LMX relaties en dat de LMX differentiatie een belangrijke rol speelt in het vormgeven van teamprocessen en uitkomsten (Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008).

Ik verwacht dat naarmate leidinggevendenden een goede relatie hebben met teams, dat teams een hogere mate van zelfmanagement zullen hebben. Immers is uit onderzoek van Graen & Uhl-Bien (1995) gebleken dat wanneer leidinggevendenden een goede band hebben met medewerkers dat zij hen meer verantwoordelijkheid en autonomie geven. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Henderson et al. (2008) dat wanneer meerdere medewerkers binnen een team een hoge LMX relatie hebben met hun leidinggevende, dat zij gezamenlijk meer verantwoordelijkheid en autonomie krijgen, omdat zij dan tezamen de voordelen van een *high-exchange* relatie ervaren.

Hypothese 7a: Naarmate leidinggevendenden een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van autonomie hebben.

Daarnaast verwacht ik, op basis van eerdere bevindingen van Graen & Uhl-Bien (1995) dat wanneer leidinggevendenden veel *high-exchange relaties* hebben met medewerkers binnen een team dat er een hogere mate van groepscohesie binnen teams bestaat. Leidinggevendenden behandelen medewerkers beter naarmate zij goed met hen overweg kunnen; zij krijgen meer verantwoordelijkheid en autonomie (Graen & Uhl-Bien, 1995). Wanneer leidinggevendenden goed overweg kunnen met het team, verwacht ik op basis van de uitkomsten van eerder onderzoek, dat medewerkers gelijk behandeld worden waardoor zij beter met elkaar overweg kunnen gaan. Uit onderzoek van Tse (2012) blijkt immers dat wanneer twee individuele collega's binnen een team een andere relatie met hun leidinggevende hebben, de kans groter is dat die twee collega's met elkaar een slechte relatie ontwikkelen. .

Hypothese 7b: Naarmate leidinggevendenden een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van groepscohesie hebben.

Leidinggevendenden die een goede relatie hebben met het team zullen de informatie- en kennisdeling binnen het team stimuleren. Naarmate de relatie beter is, zal er met meer diepgang over de inhoud van het werk gesproken worden. Uit eerder onderzoek is gebleken dat wanneer leidinggevendenden een goede relatie hebben met het team, dat zij meer open staan voor hun ideeën en initiatieven (Tse, Ashkanasy & Dasborough, 2012). Daarnaast is gebleken dat wanneer medewerkers een lage LMX hebben zij tot een lage *Team-Member Exchange* (TMX) komen (Tse et al., 2012). TMX verwijst naar de bereidheid van

individuen om medewerkers binnen teams te helpen, om ideeën voor te stellen, feedback te geven en informatie uit te wisselen (Seers, 1989). Bovenstaande redenering leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 7c: Naarmate leidinggevend een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van informatie- en kennisdeling hebben.

Tenslotte verwacht ik dat een hoge LMX een positief effect heeft op de externe relaties van het team. Onderzoek van Tse et al. (2012) heeft uitgewezen dat wanneer leidinggevend een goede relatie hebben met teams dat zij hen meer autonomie en vrijheid geven. Dit geeft teams de mogelijkheid om zelf relaties met externe actoren te onderhouden.

Hypothese 7d: Naarmate leidinggevend een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van externe relaties hebben.

Leiderschap en prestatie

Tenslotte verwacht ik dat de leiderschapsstijl van leidinggevend een indirect effect heeft op de prestaties die teams behalen. Uit onderzoek van Kuipers en Groeneveld (2014) is gebleken dat de stijl van leidinggeven geen direct effect heeft op de teamprestaties. Echter heeft hun onderzoek wel laten zien dat leiderschap een belangrijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van teams waardoor teams tot betere prestaties kunnen komen (Kuipers & Groeneveld, 2014:93). Hierdoor verwacht ik dat de relatie tussen de leiderschapsstijlen sociaal ondersteunend, controlerend en LMX en de teamprestaties gemedieerd wordt door de ontwikkeling van teams.

Hypothese 8: De aspecten van teamontwikkeling mediëren de relatie tussen leiderschapsstijl en teamprestaties.

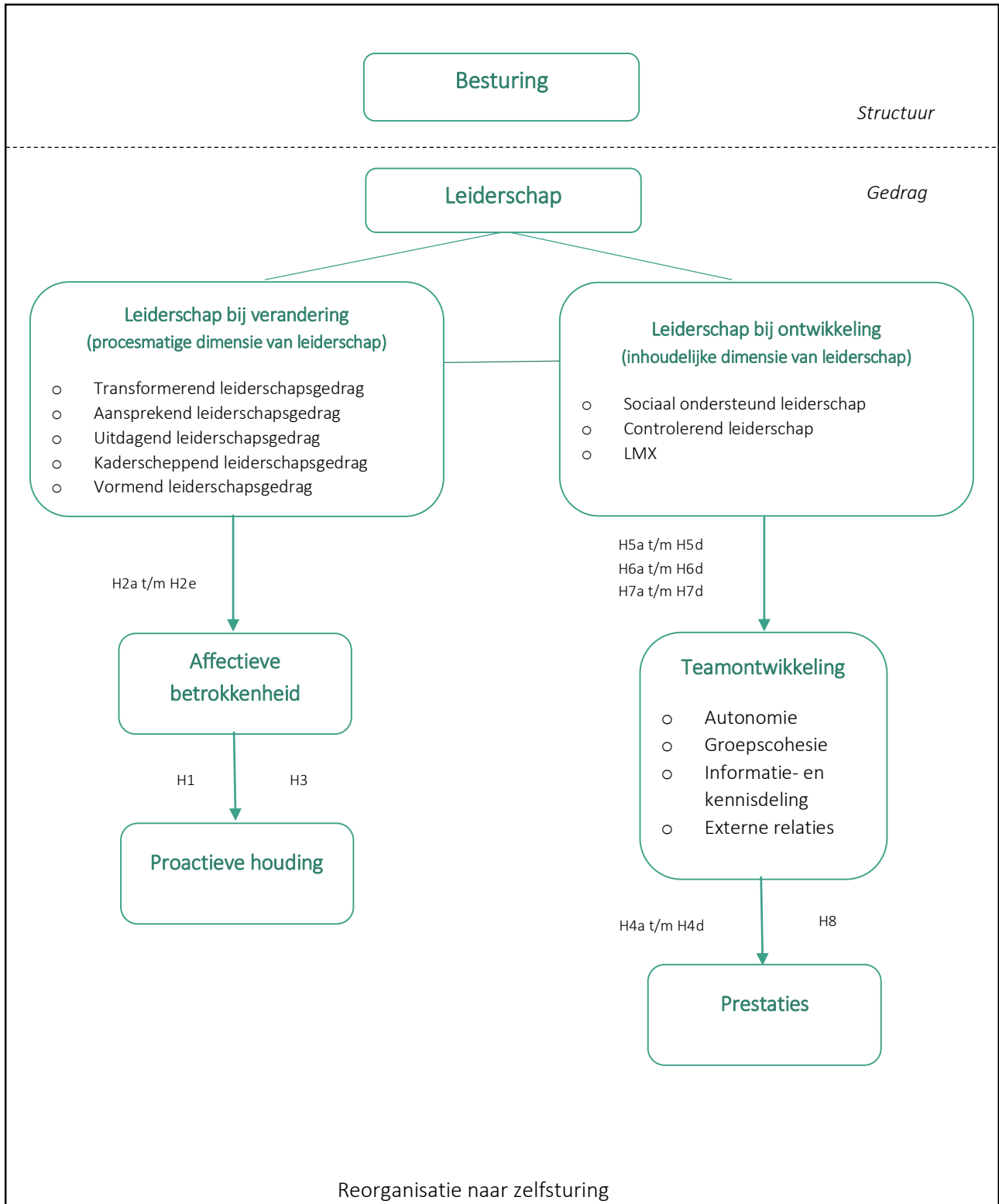
3.4. Conceptueel model

De behandelde concepten in het theoretisch kader worden in onderstaand conceptueel model schematisch weergegeven. Zoals duidelijk wordt in het model bestaat dit onderzoek uiteindelijk uit een aantal componenten. De besturing van Archipel wordt kwalitatief onderzocht door het MT en de leidinggevend de vragen naar hun inhoudelijke taken. Hierdoor zal uiteindelijk een bepaalde structuur naar voren komen over hoe de besturing van Archipel eruit ziet, enerzijds voor teams die al zelfsturend werken en anderzijds voor de nog oude structuur van Archipel.

Daarnaast wordt er zowel op kwalitatieve wijze als kwantitatieve wijze gekeken naar hoe er vorm gegeven wordt aan leiderschap bij Archipel. Hierbij wordt niet gekeken naar structuren, zoals bij de besturing, maar naar specifiek gedrag van leidinggevend en teams. In de interviews ligt de nadruk met name op hoe leidinggevend invulling geven aan hun leiderschapsrol. Daarnaast worden er, met betrekking tot leiderschap, ook een aantal hypothesen kwantitatief getoetst. Dit wordt gedaan door onderscheid te maken tussen twee modellen. Het eerste model verwijst naar de procesmatige kant van leiderschap. Zoals eerder gesteld wordt van leidinggevend verwacht dat zij, door bepaalde leiderschapsstijlen toe te passen, individuele medewerkers meenemen in de verandering en betrokkenheid creëren. Het veranderleiderschapsgedrag heeft naar verwachting een invloed op de mate van affectieve betrokkenheid van medewerkers ten aanzien van de verandering. Daarnaast kan er verwacht worden dat als medewerkers zich meer betrokken voelen bij de verandering dat zij ook meer zullen ondernemen om hun gedrag aan te passen en te verbeteren. Dit model wordt op individueel niveau getoetst. Het tweede model verwijst naar de inhoudelijke leiderschapsstijl van leidinggevend. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij teams voorbereiden op zelfsturing en hen te stimuleren in de ontwikkeling hiernaar toe. Daarom wordt er niet gekeken naar individuele medewerkers, maar naar verschillende medewerkers die samen een team vormen. Daarnaast zal in dit model ook gekeken worden naar de opbrengsten van zelfsturing door te kijken of de ontwikkeling van teams de prestaties beïnvloedt, en tenslotte of de relatie tussen de leiderschapsstijl en de prestaties gemedieerd wordt door de ontwikkeling van teams.

Een belangrijk uitgangspunt bij het toetsen van dit dubbele leiderschapsmodel is dat er sprake is van een schijnbare paradox. Enerzijds lijkt het zo te zijn dat er een duidelijk onderscheid bestaat tussen de twee leiderschapsmodellen; immers toetsen de modellen andere concepten die in het theoretisch

kader aan bod zijn gekomen en wordt er gesproken over de procesmatige dimensie- en inhoudelijke dimensie van leiderschap. Echter staan de twee modellen dusdanig sterk met elkaar in verbinding. Leidinggevendenden hebben zoals gesteld een cruciale rol om medewerkers mee te nemen in veranderingen, maar in het geval van Archipel gaat deze verandering inhoudelijk over de ontwikkeling naar zelfsturing. Leiderschap heeft dus niet alleen een taak om medewerkers mee te nemen in de verandering *an sich*, maar in dit geval zeker ook een hoofdtaak om medewerkers te begeleiden in de ontwikkeling naar het doel van de verandering. Het verschil tussen beiden modellen lijkt dus flinterdun te zijn. Het zal interessant zijn om te zien wat de praktijk ons nu kan leren over de overeenkomsten en verschillen tussen de twee modellen.



Figuur 3. Conceptueel model

Hoofdstuk 4 - Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek uitgelegd. In de eerste paragraaf wordt er ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden- en technieken. Ook wordt toegelicht welke onderzoeksobjecten onderzocht worden in dit onderzoek. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de steekproeftrekking en de respons besproken. Vervolgens zullen de begrippen die onderzocht worden in dit onderzoek geoperationaliseerd worden. Daarnaast wordt de kwaliteit van dit onderzoek besproken. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met de wijzen waarop de data van dit onderzoek is verwerkt.

4.1. Onderzoeksstrategie, methoden en technieken

De probleemstelling vormt leidraad voor de manieren waarop aan het onderzoek is vormgegeven en voor de onderzoeksmethoden. Volgens Verschuren en Doorewaard (2010: 18) verwijst een onderzoeksstrategie naar een reeks van beslissingen betreffende de wijze waarop het onderzoek wordt aangepakt. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de *casestudy* of gevalstudie. Hierbij gaat het om een diepgaande bestudering van een complex geval in zijn natuurlijke omgeving (Verschuren & Doorewaard, 2010). In dit onderzoek worden zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden gebruikt om de betrouwbaarheid te vergroten. In dit geval wordt er gesproken van triangulatie. Dat wil zeggen dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Teunissen, 1985). Verschillende auteurs benadrukken het belang van het combineren van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden om zo tot betrouwbare resultaten te komen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de survey als onderzoeksmethode. Voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van interviews en een focusgroep.

Kwantitatieve onderzoeksmethoden

Vragenlijsten worden gebruikt om tot causale verklaringen te komen door verschillende kenmerken met elkaar in verband te brengen (Boeije et al., 2009). Om van alle respondenten soortgelijke informatie te krijgen wordt de vragenlijst gestandaardiseerd. Dit zorgt ervoor dat de antwoorden vergelekt kunnen worden en het onderzoek herhaald kan worden. In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van *self-completion questionnaires*. Hierbij wordt de vragenlijst zelf ingevuld door de respondenten zonder aanwezigheid van een onderzoeker (Boeije et al., 2009). Deze onderzoeksstrategie wordt gebruikt om binnen een kort tijdsbestek een grote hoeveelheid gegevens te verzamelen over een groot aantal onderzoekseenheden. Er worden twee vragenlijsten gebruikt in dit onderzoek: een voor de zorgmedewerkers en een voor hun leidinggevenden. De vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage I en II.

Kwalitatieve onderzoeksmethoden

Met kwalitatieve onderzoeksmethoden wordt beoogd om de gedragingen, ervaringen en belevingen van de respondenten te beschrijven, interpreteren en te verklaren (Boeije et al., 2009). Hierbij wordt uitgegaan van het feit dat men betekenis geeft aan hun omgeving en op basis hiervan handelt (Boeije et al., 2009). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee kwalitatieve onderzoeksstrategieën: semigestructureerde interviews en focusgroepen. Kenmerkend voor deze methoden is dat de uitvoering van te voren niet compleet vast te leggen is; veel hangt af van wat er zich tijdens het interview of focusgroep afspeelt. Echter wordt het onderwerp vaak wel van te voren duidelijk afgebakend.

In dit onderzoek zijn interviews gehouden met de leidinggevenden van Archipel, het MT en een aantal individuele medewerkers. Vooropgestelde thema's (zoals besturing en leiderschap) hadden de focus tijdens de interviews. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de *critical incident interview technique* (CIIT) (Flanagan, 1954). Dit is een methode ontwikkeld om de specifieke ervaringen van individuen in kaart te brengen. Door te vragen naar concrete gebeurtenissen is de kans kleiner dat men vervalt in theoretische beschouwingen of sociaal wenselijke antwoorden. In dit onderzoek wordt de CIIT gebruikt om een inventarisering te maken van de leiderschapstijlen die leidinggevenden gebruiken tijdens de aansturing van (zelfsturende) teams. Hierdoor kunnen de individuele ervaringen die leidinggevenden

hebben op systematische wijze in kaart worden gebracht. Tevens gaat het bij de CIIT om het ordenen van deze individuele ervaringen, door deze te classificeren als positief of negatief leiderschapsgedrag (Flanagan, 1954). Hierdoor worden de succes- en faalfactoren van leiderschap geïnventariseerd. In bijlage III is de interviewhandleiding voor leidinggevendenden opgenomen. De interviewhandleiding voor de MT-leden is opgenomen in bijlage IV.

Een focusgroep, ook wel een groepsinterview genoemd, richt zich op een specifiek onderwerp en wordt gefaciliteerd en gecoördineerd door een onderzoeker. Het doel van de focusgroep is om kwalitatieve data te verzamelen door de interactie die in groepsverband plaatsvindt te analyseren (Sims, 1998: 346). Er wordt nagegaan hoe er in een bepaalde groep wordt gedacht en gesproken over een bepaald onderwerp (Boeije et al., 2009). Ook hier is gebruik gemaakt van CIIT. De nadruk ligt op het beschrijven van zoveel mogelijk situaties, het formuleren van categorieën en het verkrijgen van een ordening van incidenten (Kessels & Smith, 2000). Door in groepsverband na te denken en te spreken wordt er een gemeenschappelijke visie gecreëerd en worden deelnemers gestimuleerd om gezamenlijk een bepaald verschijnsel te analyseren. Door middel van deze methode kunnen er in een relatief kort tijdsbestek verschillende en diverse opvattingen achterhaald worden. In dit onderzoek is één focusgroep gehouden bij een team die al zelfsturend werkt en zijn er daarnaast individuele interviews gehouden met medewerkers uit andere teams¹⁷. Soms worden focusgroepen beschouwd als minder waardevol dan een individueel interview: de bijdragen van de leden hangt af van wat zij willen delen in een bepaalde groep en daardoor is het onwaarschijnlijk dat in een ander mix van deelnemers dezelfde informatie verzameld wordt (Boeije, 2010). Echter willen we juist precies weten wat de opbrengst is van het formuleren van een dergelijke gemeenschappelijke visie of zienswijze (Boeije, 2010). Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat mensen over het algemeen niet hun mening vormen in een vacuüm, maar dat dit gebeurt in een bepaalde groepsdynamiek (Boeije, 2010). In bijlage V is de handleiding voor de focusgroep opgenomen.

4.2. Onderzoeksubjecten

Dit onderzoek streeft om een zo volledig mogelijk beeld van de invulling van besturing en leiderschap bij Archipel te krijgen. Dit is gedaan door binnen elk van de door Mintzberg (1989) opgestelde organisatiedelen respondenten te betrekken bij het onderzoek. De onderzoeksubjecten uit dit onderzoek bestaan uit drie groepen: de zorgmedewerkers (uitvoerende kern), de managers (middenkader) en het MT (strategische top).

De zorgmedewerkers verlenen de daadwerkelijke zorg, en zijn tevens subject van de verandering naar zelfsturing. Deze groep wordt op twee manieren onderzocht: enerzijds door hen een vragenlijst in te laten vullen en anderzijds door een focusgroep te houden. De focusgroep is gehouden met één team en is selectief gekozen omdat zij het langst bezig zijn met zelfsturing. Daarnaast zijn er drie individuele interviews gehouden met medewerkers uit verschillende teams. De managers bestaan uit acht zorgmanagers, twee facilitaire managers en een manager D&W. Hen is gevraagd een vragenlijst in te vullen en om mee te doen aan semigestructureerde interviews. Uiteindelijk is er voor gekozen om alleen de zorgmanagers te betrekken in dit onderzoek. Het MT bestaat uit vijf leden: de Raad van Bestuur, de twee regiodirecteuren, de directeur HRM en de directeur Bedrijfsvoering. Allen zijn betrokken bij dit onderzoek middels een semigestructureerd interview en daarnaast hebben de regiodirecteuren ook de vragenlijst ingevuld omdat zij de al zelfsturende teams operationeel aansturen. Daarnaast is er ook een interview gehouden met de Secretaris Raad van Bestuur.

Hoewel sommige MT-leden (RvB, de directeur HRM en de directeur Bedrijfsvoering) officieel geen (zelfsturende) teams aansturen zijn zij wel nauw betrokken bij de transitie van Archipel en daarom zal er met hen inhoudelijk ingegaan worden op hun visie en zienswijze op zelfsturing en leiderschap. De

¹⁷ Aanvankelijk werd beoogd om twee focusgroepen te houden: één met een zelfsturend team en één met een team die nog niet zelfsturend werkt. Om praktische redenen is dit helaas niet gerealiseerd. Om toch een beeld te krijgen van hoe medewerkers leiderschap ervaren in niet zelfsturende teams zijn er daarnaast drie individuele interviews afgenomen.

regiodirecteuren hebben een tweeledige rol: enerzijds sturen zij de zelfsturende teams aan, anderzijds hebben zij nog hun andere taken te vervullen binnen het MT en sturen zij nog de overgebleven managers aan. In sommige gevallen worden de managers hierbij nog geassisteerd door teamleiders, maar te midden van dit onderzoek hebben veel teamleiders ofwel een andere functie gekregen als coach, ambulant verpleegkundige of zullen in de toekomst boventallig verklaard worden. Zij worden niet betrokken bij dit onderzoek.

4.3. Steekproeftrekking en respons

In deze paragraaf wordt de steekproeftrekking, respons en non-respons besproken.

Vragenlijst

Omdat er naar gestreefd is om een zo'n compleet mogelijk beeld te krijgen van de organisatie zijn zoveel mogelijk teams betrokken bij de vragenlijst. In totaal hebben 52 teams tien vragenlijsten. Daarnaast hebben alle 13 leidinggevende een vragenlijst ontvangen.

Om non-respons te voorkomen is de onderzoeker naar iedere locatie gegaan om de vragenlijsten persoonlijk te overhandigen aan de teams. Niet bij alle teams bleek dit mogelijk te zijn. Bij deze teams zijn de vragenlijsten in de postvakken gelegd met een begeleidende brief en de vraag om de vragenlijst in te vullen en in te leveren bij de receptie. Na een week is een herinneringsmail gestuurd naar ieder team en een week later is de onderzoeker opnieuw naar iedere locatie gegaan om de vragenlijsten op te halen bij de receptie. Echter bleek de respons nog erg laag te zijn. Daarom zijn er nogmaals twee herinneringsmails gestuurd naar de teams, is de onderzoeker bij enkele teams persoonlijk langs geweest en is, bij teams met een lage respons, de teamleider gevraagd te helpen bij het verhogen van de respons. Een andere maatregel die is genomen om non-respons te voorkomen, is door medewerkers zoveel mogelijk anonimiteit te garanderen. Omdat de vragenlijst schriftelijk is uitgezet bestond de kans dat zij het idee hadden dat bijvoorbeeld andere teamleden of de receptioniste de vragenlijst in zouden kunnen kijken. Om dit uit te sluiten, kreeg iedere medewerker naast de vragenlijst ook een envelop waar zij de vragenlijst in konden doen alvorens hem in te leveren bij de receptie. De leidinggevendenden hebben meestal de vragenlijst persoonlijk ontvangen nadat het interview werd afgenomen. Bij een enkeling is de vragenlijst via de mail gestuurd omdat er met hen geen interview werd afgenomen.

Respons

Uiteindelijk is er een respons gekomen van 37 teams die samen 140 medewerkers van Archipel representeren. Omdat van sommige teams er maar één of twee vragenlijsten zijn teruggekomen worden deze niet betrokken bij het model dat op teamniveau wordt getoetst (inhoudelijke dimensie van leiderschap). Hierbij zijn alleen vragenlijsten meegenomen waarbij minimaal drie vragenlijsten per team zijn terug gekomen. In totaal worden er, op teamniveau, uiteindelijk 28 teams meegenomen bestaande uit 125 medewerkers. Om het individuele model te toetsen (procesmatige dimensie van leiderschap) worden wel alle 140 ingevulde vragenlijsten meegenomen. Van de leidinggevendenden zijn er 11 van de 13 vragenlijsten teruggekomen. Uiteindelijk zijn drie vragenlijsten van managers niet meegenomen omdat zij geen zorgteams aansturen maar leidinggeven aan de D&W- en facilitaire teams. In tabel 10. en tabel 11. Wordt de respons van het kwantitatieve deel van dit onderzoek toegelicht.

Tabel 10. Respons vragenlijst

	Uitgezet	<i>n</i>	Percentage
Teams	52	28*	71 %
Medewerkers	520	140	27 %
Leidinggevendenden	13	9	69 %

Noot: * = van de 28 teams werken 9 teams officieel middels de zelfsturende principes van Archipel

Tabel 11. Respons vragenlijst per team

Team	Uitgezet	<i>n</i>	Percentage
Team 1	10	3	30 %
Team 27	10	0	0 %

Team 2	10	4	40 %
Team 3	10	1	10 %
Team 4	10	5	50 %
Team 5	10	3	30 %
Team 6	10	0	0 %
Team 7*	10	4	40 %
Team 8*	10	3	30 %
Team 9	10	0	0 %
Team 10	10	5	50 %
Team 11	10	0	0 %
Team 12	10	0	0 %
Team 13	10	0	0 %
Team 14	10	0	0 %
Team 15	10	5	50 %
Team 16	10	0	0 %
Team 17	10	0	0 %
Team 18	10	4	40 %
Team 19	10	1	10 %
Team 20	10	5	50 %
Team 21	10	7	70 %
Team 22	10	4	40 %
Team 23	10	3	30 %
Team 24	10	2	20 %
Team 25	10	2	20 %
Team 26	10	3	30 %

Team 28	10	0	0 %
Team 29	10	3	30 %
Team 30	10	4	40 %
Team 31	10	4	40 %
Team 32	10	2	20 %
Team 33	10	4	40 %
Team 34	10	5	50 %
Team 35	10	2	20 %
Team 36	10	2	20 %
Team 37	10	5	50 %
Team 38	10	5	50 %
Team 39	10	0	0 %
Team 40	10	1	10 %
Team 41	10	0	0 %
Team 42*	10	3	30 %
Team 43*	10	8	80 %
Team 44	10	7	70 %
Team 45	10	0	0 %
Team 46	10	0	0 %
Team 47*	10	0	0 %
Team 48*	10	4	40 %
Team 49*	10	4	40 %
Team 50*	10	4	40 %
Team 51*	10	2	20 %
Team 52*	10	7	70 %

Noot: * = Deze teams hebben binnen Archipel officieel de stap naar zelfsturing gemaakt en werken als zelfsturend team.

Kenmerken medewerkers

Van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld bestaat 89,3% uit vrouwen, 6,4% uit mannen en is van 4,3% niet bekend welk geslacht ze hebben. Uit onderzoek van Actiz (2012) is naar voren gekomen dat 92% van de medewerkers in thuiszorg en verpleeg- en verzorgingshuizen vrouw is (Actiz, 2012). Hoewel het gemiddelde in Archipel volgens de steekproef iets lager is, is er ook van een klein percentage niet bekend welk geslacht zij hebben. Daarom kan er verwacht worden dat het percentage vrouwen bij Archipel iets hoger ligt. De gemiddelde leeftijd voor deze groep is 41 jaar, de jongste respondent is 19 jaar en de oudste respondent is 62 jaar. De gemiddelde leeftijd komt exact overeen met de resultaten van het onderzoek van Actiz (2012). Wat betreft het opleidingsniveau komt naar voren dat het merendeel (75,7%) een middelbare beroepsopleiding (MBO) heeft doorlopen, gevolgd door 15,8% die een hogere beroepsopleiding (HBO) gevolgd hebben. Daarnaast werken de respondenten gemiddeld al 11 jaar bij Archipel en gemiddeld vijf jaar in het huidige team.

Kenmerken leidinggevenden

Het databestand van de leidinggevenden, is uitgekomen op 8 leidinggevenden. Van de leidinggevenden is het merendeel vrouw (75%). De gemiddelde leeftijd van de leidinggevenden ligt rond de vijftig jaar; de jongste leidinggevende is 39 jaar en de oudste 59 jaar. Qua opleidingsniveau komt naar voren dat 75% van de leidinggevenden het hoger beroepsonderwijs (HBO) gevolgd hebben en de rest (25%) heeft een universitaire scholing genoten. Leidinggevenden werken, gemiddeld genomen, vrij lang bij Archipel namelijk 17 jaar. Zij geven gemiddeld aan tien teams leiding bestaande uit totaal ongeveer 141 medewerkers per leidinggevende.

Redenen non-respons

De hoge non-respons van dit onderzoek kan door een aantal aspecten verklaard worden. Een aspect dat waarschijnlijk voor een grote non-respons heeft gezorgd is de lengte van de vragenlijst. Meerdere respondenten, die de vragenlijst wel invulden, hebben in de opmerkings-box neergezet dat zij de vragenlijst uitermate lang vonden. Daarnaast kwam naar voren dat meerdere respondenten het gevoel

hadden dat de vragenlijst niet anoniem was vanwege de gestelde achtergrondvragen. Om deze twee redenen is er wederom contact opgenomen met alle teams met de informatie dat het invullen van de achtergrondinformatie niet verplicht is indien zij zich daar niet prettig bij voelden. Daarnaast is nogmaals benadrukt dat alleen de onderzoeker toegang heeft tot de ingevulde vragenlijsten en dat de gegevens niet gebruikt worden om de identiteit van respondenten te achterhalen. Een andere mogelijke oorzaak van non-respons is dat medewerkers 'enquête-moe' zijn: er wordt vaker een beroep op hen gedaan om vragenlijsten in te vullen en mee te werken aan (interne) onderzoeken. Daarnaast is een mogelijke oorzaak dat men zich momenteel overvraagd voelt met betrekking tot de verandering. Omdat er al veel van hen verlangd wordt met het oog op de transitie naar zelfsturing, zou het kunnen zijn dat er weinig animo was om deel te nemen aan het andere onderzoeken. Tenslotte zou een mogelijke oorzaak kunnen zijn dat leidinggevendenden te laat zijn ingeschakeld om te helpen bij het krijgen van een hogere respons. Omdat er meer zelfstandigheid wordt verwacht van teams, werd in de eerste instantie de keuze gemaakt om de teams rechtstreeks te benaderen.

Interviews en focusgroep

In totaal zijn er achttien individuele interviews gehouden en één focusgroep. Er is gesproken met drie individuele zorgmedewerkers, negen managers, vijf MT-leden en de Secretaris RvB. Daarnaast is er een focusgroep gehouden met een zelfsturend team waarbij drie teamleden aanwezig waren. Hoewel aanvankelijk beoogd was om twee focusgroepen te houden, met teams die op een ander punt in de ontwikkeling zitten, is dit om praktische redenen niet gelukt. Om deze reden is ervoor gekozen om drie individuele interviews te houden met medewerkers uit verschillende teams om dit hiaat op te vullen. Van de elf managers zijn er twee managers die niet hebben deelgenomen aan het interview. Alle MT-leden en de Secretaris RvB hebben tijd vrij weten te maken voor een interview. In tabel 12. wordt de respons van het kwalitatieve deel van dit onderzoek schematisch weergegeven.

Tabel 12. Respons interviews

Respons interviews	Totaal	Interview
Managers	11	9
*Waarvan zorgmanagers	8	7
MT	5	5
Medewerkers		6
*Focusgroep (met drie medewerkers)		1
* Individuele interviews		3

4.4. Operationalisatie

Het steeds concreter maken van de vraagstelling wordt ook wel operationaliseren genoemd. Dit houdt in dat er heel precies aangegeven wordt hoe begrippen uit de vraagstelling worden gemeten. Hierbij worden de in de theorie gewortelde begrippen naar meetbare variabelen omgezet (Boeije et al., 2009). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het oorspronkelijke begrip, het begrip zoals bedoeld en de operationalisering daarvan, het begrip zoals bepaald (De Groot, 1961 in Boeije et al., 2009). Hieronder zullen de verschillende concepten uit hoofdstuk drie geoperationaliseerd worden, zodat ze gebruikt kunnen worden voor de enquête, interviews en focusgroepen. In volgorde van het conceptueel model zal eerst de besturing geoperationaliseerd worden, en zal er vervolgens gekeken worden naar leiderschap dat zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht wordt.

Besturing

Zoals in het theoretisch kader vastgesteld, wordt er zowel in de sociotechniek als door Mintzberg (1989) en Stoker (2005) uitgegaan dat besturing op drie niveaus plaats vind. De inrichting van besturing, volgens deze theorieën, kent veel overlap qua taakverdeling. In deze scriptie wordt uitgegaan van de inrichting van Stoker (2005) omdat zij, in tegenstelling tot Mintzberg (1989) en de sociotechniek, stelt dat de grenzen tussen de besturingslagen niet vaststaand zijn. Tijdens de interviews met het MT en de managers is gevraagd naar hun takenpakket om te zien of deze scheiding in de praktijk bestaat of dat rollen en taken wellicht ook in elkaar overlopen. Daarnaast wordt duidelijk hierdoor of er verschillen

bestaan in de besturing van de nog 'reguliere' teams en de al 'zelfsturende' teams. In tabel 13. wordt de besturing geoperationaliseerd.

Tabel 13. Operationalisering besturingsstructuur

Construct	Indicatoren	Waarnemingstermen	Bronnen
Richten	Strategie vorming Verantwoordelijkheid Netwerk	Visie ontwikkelen Beleid ontwikkelen Besluiten maken Netwerk en externe contacten	Op basis van Mintzberg (1989); De Sitter (1994); Stoker (2005).
Inrichten	Strategie vertaling	Uitdragen visie Organisatie bewustzijn Omzetten beleid Performancekaders	
Verrichten	Strategie uitvoering	Bewaken van de voortgang teams; controleren en bijsturen van de teams Samenwerken en opdrachten geven aan teamleiders/teams Relaties met cliënten en klachtenbehandeling	

Leiderschap

Daarnaast wordt in dit onderzoek gekeken naar hoe leidinggevend en invulling geven aan leiderschap tijdens hun werk. Dit wordt gedaan door zowel op kwantitatieve als kwalitatieve wijze onderzoek te doen naar leiderschap. Om de tweede deelvraag te onderzoeken wordt op kwalitatieve wijze onderzocht hoe leidinggevend en invulling geven aan hun leiderschapsrol. Dit wordt gedaan door, nadat de interviews zijn gehouden met de leidinggevend en de medewerkers, de data te coderen aan de hand van twee leiderschapstheorieën: SDT en LMX. In de SDT wordt uitgegaan van twee leiderschapstijlen die leidinggevend grofweg kunnen aannemen: een sociaal ondersteunende- en een controlerende leiderschapstijl. Volgens de SDT, probeert een leidinggevend die een sociaal ondersteunende rol toepast te voorzien in de drie basisbehoeften van medewerkers: competentie, relaties en autonomie. Een controlerende leidinggevend doet juist het tegenovergestelde en vervult de basisbehoeften van medewerkers niet (Deci et al., 1989). Bij LMX gaat het om de relatie die leidinggevend en medewerkers met elkaar hebben. Gedifferentieerde LMX gaat er van uit dat deze relaties niet in een vacuüm zich afspelen, maar in het bredere sociale netwerk van teams (Tse et al., 2012). Hierbij wordt verondersteld dat deze relatie door drie domeinen gekenmerkt wordt. In tabel 14. wordt de operationalisatie van leiderschap weergegeven.

Tabel 14. Operationalisering SDT en LMX

Construct	Indicatoren	Waarden	Bronnen
SDT	Sociaal ondersteunend	Stimuleren verbeteren vaardigheden Inzicht geven in omgeving/context Focus op vertrouwen Stimuleren verbondenheid en interactie Autonomie bevorderen Focus op intrinsieke motivatie	Op basis van Deci et al. (1989).
	Controlerend	In stand houden status quo Geen inzicht in omgeving/context Focus op controle Niet bevorderen van autonomie/zelf besluiten blijven maken Focus op extrinsieke motivatie: sanctie/beloning	
LMX	Loyaliteit	Steun voor karakter en gedrag leidinggevend	Op basis van Graen & Uhl-

		Wederzijds geloof en vertrouwen in elkaars doelen	Bien (1995); Tse et al. (2012)
	Wederzijdse affectie	Waardering persoonlijke eigenschappen leidinggevende	
	Professioneel respect	Waardering professionele eigenschappen leidinggevende	

Daarnaast worden er twee modellen over leiderschap kwantitatief getoetst in dit onderzoek. De operationalisatie van die modellen wordt hieronder toegelicht.

Model 1 – Procesmatige dimensie van leiderschap

Bij het eerste model, dat gemeten wordt op individueel niveau, wordt er gekeken naar welke invloed veranderleiderschapsgedrag heeft op de affectieve betrokkenheid van medewerkers, en hoe dit uiteindelijk ook via een mediatie, effect heeft op de proactieve houding van medewerkers.

Veranderleiderschapsgedrag

In dit onderzoek wordt de procesmatige kant van leiderschap onderzocht door de schaal van Higgs en Rowland (2011) te gebruiken. Zij maken een onderscheid tussen vijf leiderschapsgedragingen die leidinggevend kunnen gebruiken om de verandering te initiëren en verankeren in een organisatie. Er is er voor gekozen om geen factoranalyse uit te voeren voor de schaal van Higgs en Rowland (2011) omdat de items van de verschillende variabelen vrij veel op elkaar lijken waardoor SPSS deze wellicht niet goed kan onderscheiden. Daarom is er voor gekozen om vast te blijven houden aan de theorie van Higgs en Rowland (2011) omdat deze in eerder onderzoek haar waarde heeft bewezen.

Transformerend leiderschapsgedrag wordt gedefinieerd als gedrag waarbij *“the leader creates change in the “here and now” based on the assumption that the only thing you can change is the present moment”* (Higgs & Rowland, 2011: 314). Deze variabele wordt gemeten aan de hand van vier items op een 7-punt Likertschaal. Een voorbeelditem is: “Ik zet me in om een omgeving te creëren waar werknemers hun talenten goed kunnen inzetten”. De betrouwbaarheid was in de eerste instantie uitermate laag (Cronbach’s $\alpha = 0,233$). Daarom is er voor gekozen om het volgende item te verwijderen: “ik neem risico’s door open te zijn naar anderen”. Hierdoor is de Cronbach’s Alpha verhoogd tot 0,694.

Aansprekend leiderschapsgedrag wordt gedefinieerd als gedrag waarbij: *“a magnetic energy force is created in the organization to pull it toward its purpose. The leaders pull people toward what the organization is trying to do, not toward themselves”* (Higgs & Rowland, 2011: 314). Dit item wordt gemeten aan de hand van zes items op een 7-punt Likertschaal. Een voorbeelditem is: “ik richt bij het leiden van een verandering al mijn acties op het belang van de organisatie”. Ook hier was de betrouwbaarheid te laag (Cronbach’s $\alpha = 0,330$) en is de volgende vraag verwijderd: “Ik vermijd moeilijke gesprekken niet”. Hierdoor is de Cronbach’s Alpha 0,646 geworden.

Uitdagend leiderschapsgedrag wordt gedefinieerd als gedrag waarbij: *“the leader tests and challenges the organization; amplifies the disturbance generated by the change process by helping people see the repeating and unhelpful patterns of behavior in the culture while at the same time staying firm to keep the change process on course”* (Higgs & Rowland, 2011: 314). Dit item wordt gemeten aan de hand van vijf items op een 7-punt Likertschaal (Cronbach’s $\alpha = 0,509$). Een voorbeeld item is: “ik reik uitdagende doelen aan voor het team”. De betrouwbaarheid zou niet verbeteren als er vragen uitgehaald zouden worden. Daarom is er besloten vast te houden aan het model van Higgs & Rowland (2011) dat al eerder zijn waarde heeft bewezen in eerder onderzoek.

Kaderscheppend leiderschapsgedrag wordt gedefinieerd als gedrag waarbij: *“the leader holds and channels energy, which in unnerving times of change, provides calm, confident, and affirming signals*

that allow people to find positive meaning and sense in an anxious situation" (Higgs & Rowland, 2011: 314). Dit item wordt gemeten aan de hand van vijf items op een 7-punt Likertschaal. Een voorbeeld item is: "Ik creëer duidelijke grenzen waarbinnen mijn team de vrijheid heeft om te handelen". De Cronbach's alpha had in de eerste instantie een negatieve waarde (Cronbach's $\alpha = -0,013$). Vervolgens is er gekeken naar de correlatie van de items. Hieruit kwam naar voren dat de volgende twee items negatief samenhangen met de andere items: "Ik blijf kalm en zelfverzekerd wanneer ik me in een uitdagende situatie bevind" en "Ik communiceer op een vaste basis duidelijke en consistente berichten naar mijn team". Deze twee items zijn verwijderd waardoor de betrouwbaarheid aanzienlijk is toegenomen (Cronbach's $\alpha = 0,763$).

Vormend leiderschapsgedrag wordt gedefinieerd als: "*the most "leader-centric" change leadership set of behaviors in which the individual leader tends to be the focus of the action*" (Higgs & Rowland, 2011: 314). Dit item wordt gemeten aan de hand van vijf items op een 7-punt Likertschaal (Cronbach's $\alpha = 0,687$). Een voorbeelditem is: "Mijn veranderingsaanpak is gebaseerd op mijn eigen ervaringen over wat werkt bij het doorvoeren van veranderingen".

Affectieve betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid wordt gedefinieerd als de attitude van medewerkers ten aanzien van de organisatieverandering op basis van een inherente overtuiging dat de verandering tot bepaalde voordelen zal leiden (Hescovitz & Meyer, 2002). Dit item wordt gemeten aan de hand van zes items op een 7-punt Likertschaal (Cronbach's $\alpha = 0,816$). Een voorbeeld item is: "Archipel volgt in de manier waarop zij omgaat met deze verandering een goede strategie".

Proactieve houding

De proactieve houding wordt gemeten door naar de individuele proactiviteit van medewerkers te kijken. Dit verwijst naar de mate waarin individuen initiatieven nemen om hun eigen kerntaken te verbeteren. Dit item wordt gemeten aan de hand van de schaal van Griffin, Neal en Parker (2007) en bestaat uit drie items die gemeten worden op een 7-punt Likertschaal. De Cronbach's alpha is voldoende betrouwbaar gebleken (0,818).

Model 2 – Inhoudelijke dimensie van leiderschap

Bij het tweede model, dat gemeten wordt op teamniveau, wordt er gekeken hoe leiderschap (SDT en LMX) de ontwikkeling van teams beïnvloedt. Daarnaast wordt gekeken of de ontwikkeling van teams ook een positief effect heeft op de prestaties. Tenslotte wordt gekeken of de relatie tussen leiderschap en prestaties gemedieerd wordt door de ontwikkeling van teams.

SDT

Als we kijken naar leiderschap en SDT wordt er gesteld dat goede leidinggevers werknemers helpen om in hun basisbehoeften te voorzien. Om dit te meten wordt er gebruik gemaakt de '*problems at work questionnaire*' van Deci et al. (1989). Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen vier leiderschapsstijlen: *highly controlling* (HC), *moderately controlling* (MC), *moderately supporting* (MS) en *highly supporting* (HS) (Deci et al., 1989). Leidinggevers krijgen vier vignetten voorgelegd waarbij gevraagd wordt wat zij zouden doen in een bepaalde situatie. Leidinggevers geven bij elk van de casussen aan in hoeverre zij verwachten een bepaalde aanpak te volgen door aan te geven in welke mate zij het eens zijn met elk van de voorgestelde oplossingen. Dit wordt gemeten aan de hand van een 7-punt Likertschaal. Volgens de voorgestelde methode van Deci en Ryan (1989) worden de scores van dezelfde type oplossingen bij elkaar opgeteld, zodat elke subschaal een totaal score krijgt. Omdat elk type oplossing verschilt in de mate waarin een leidinggevende de zelfbeschikking van medewerkers aanmoedigt heeft iedere subschaal een andere weging gekregen. Zo wordt de score van HS vermenigvuldigt met +2, de MS wordt vermenigvuldigt met +1, de MC wordt vermenigvuldigt met -1 en de HC wordt vermenigvuldigt met -2. Dit zorgt er voor dat ondersteunend gedrag positief en controlerend gedrag negatief wordt en het geeft weging aan de antwoorden. Hoe hoger de uitkomst

van deze rekensom, hoe meer er gesteld kan worden dat leidinggevendenden de *selfdetermination* van medewerkers aanmoedigen, en vice versa.

Na het doen van een betrouwbaarheidsanalyse kwam naar voren dat de Cronbach's alpha voor de vier subschalen vrij laag was en niet of nauwelijks te verhogen was door vragen te verwijderen. De resultaten van de betrouwbaarheidstest staan in tabel 15. weergegeven.

Tabel 15. Betrouwbaarheid subschalen SDT

Subschaal	Cronbach's alpha
Highly Supportive	.504
Moderately Supportive	.562
Highly Controlling	.477
Moderately Controlling	.605

Om te controleren of de vier subschalen daadwerkelijk ook een schaal vormen, is er een factoranalyse uitgevoerd op de totaalscores van de subschalen. De factoranalyse staat weergegeven in tabel 16.

Tabel 16. Factoranalyse SDT

Item	Factorloadingen			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Highly Supportive 1			,910	
Highly Supportive 2	-,691	,535	,459	
Highly Supportive 3			,905	
Highly Supportive 4	-,319		,817	
Moderately Supportive 1	,803		-,459	
Moderately Supportive 2				,902
Moderately Supportive 3	,907			
Moderately Supportive 4	,760			
Highly Controlling 1		,930		
Highly Controlling 2		,671		,514
Highly Controlling 3				-,704
Highly Controlling 4		,785		
Moderately Controlling 1	,724		-,469	
Moderately Controlling 2	,587	,539	-,440	
Moderately Controlling 3		,910	,444	
Moderately Controlling 4	,660	,502		,382

Noot: Extraction method = Principal Component Analysis; Rotiation method: Varimax with Kaiser Normalization

Uit de factoranalyse komt naar voren dat de vier subschalen van ST niet één schaal vormen. Daarom is de keuze gemaakt om de methode gedeeltelijk aan te passen door alleen nog maar een onderscheid te maken tussen de subschalen HS en HC in plaats van de optelsom van Deci & Ryan (1989). Uit de factoranalyse komt namelijk naar voren dat deze twee subschalen geen overlap hebben. Hierdoor is duidelijk aan te tonen welk effecten deze twee stijlen hebben op de ontwikkeling van teams. Dit gegeven wordt ondersteund door het feit dat uit onderstaande correlatietabel naar voren komt dat de HS- en HC leiderschapsstijlen niet significant met elkaar correleren. Dit betekent dat zij twee verschillende concepten meten. Ondanks de te lage betrouwbaarheidsgraad, zal ik me vast blijven houden aan de schaal zoals die is opgesteld door Deci et al. (1989) omdat deze in het verleden haar waarde heeft bewezen. De subschalen MS en MC worden echter niet langer gebruikt bij het uitvoeren van de analyse. Uit de factoranalyse komt naar voren dat deze twee schalen veel overlap kennen en uit onderstaande correlatietabel blijken de twee ook significant met elkaar te correleren. Dit betekent dat zij dezelfde concepten meten. Daarom is er gekozen om alleen verder te gaan met de schalen HS en HC, zoals opgesteld door Deci et al. (1989).

Tabel 17. Correlatietabel voor de subschalen van SDT

Variabelen	1.	2.	3.	4.
1. Highly supportive	1			
2. Moderately supportive	-.204	1		
3. Highly controlling	-.285	.450	1	
4. Moderately controlling	-.263	.811*	.817*	1

Noot: *= $p < .05$

LMX

LMX wordt gedefinieerd als relatie tussen leidinggevend en medewerkers (Graen & Uhl-Bien, 1991). Dit concept wordt meegenomen in de enquête die afgenomen wordt bij de zorgverleners en bevat zeven items die beantwoord worden op een 7-punt Likertschaal. Als medewerkers hoog scoren op deze items dan zijn leidinggevend effectief omdat zij dan zij een *partnership* ontwikkeld hebben met de teams die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en respect (Graen & Uhl-Bien, 1991). De schaal is gebaseerd op Liden et al. (1993). Een voorbeelditem is: “de werkrelatie met mijn leidinggevende is erg effectief”. De betrouwbaarheid van deze schaal is zeer hoog (Cronbach’s $\alpha = 0,97$).

Ontwikkeling van teams

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de ontwikkeling van teams zoals gedefinieerd door Kuipers (2005); zijn onderzoek heeft uitgewezen dat teams zich gelijktijdig op meerdere aspecten ontwikkelen en dat deze ontwikkeling niet per definitie in een lineair proces verloopt. De ontwikkeling van teams wordt aan de hand van vier aspecten gemeten in de enquête.

Zelfmanagement wordt gedefinieerd als de mate waarin teamleden de autonomie benutten op groepsniveau en de mate waarin de taken zelf verdeeld worden in het team (Kuipers & Groeneveld, 2014). De schaal bestaat uit zeven items afkomstig en ontwikkeld door Kuipers (2005). De items worden gemeten op een 7-punt Likertschaal (Cronbach’s $\alpha = 0,709$). Een voorbeeld item is “in het team verdelen we zelf de taken”. *Teamcohesie* verwijst naar de mate waarin teamleden een eenheid vormen door doelgerichte samenwerking, elkaar te steunen en door open met elkaar te communiceren (Kuipers, 2005). De schaal, ontwikkeld door Kuipers (2005), bestaat uit zes items die zijn gemeten op 7-punt Likertschaal. Een voorbeelditem is: “in het team kunnen wij goed met elkaar overweg”. De betrouwbaarheid van deze schaal bleek in de eerste instantie te laag te zijn (Cronbach’s $\alpha = 0,577$). Daarom is het volgende item verwijderd: “we werken als één team om onze doelen te kunnen bereiken”. Na verwijdering van de vraag is de Cronbach’s alpha 0,910 geworden, wat een hoge betrouwbaarheid impliceert. *Informatie- en kennis uitwisseling* verwijst naar de mate waarin teamleden onderling informatie uitwisselen en de mate waarin kennis wordt gedeeld binnen het team (Kuipers & Groeneveld, 2014). Dit wordt gemeten aan de hand van zeven items op een 7-punt Likertschaal en is gebaseerd op de schaal van Kuipers (2005). Een voorbeelditem is: “mijn teamleden wisselen veel informatie uit over het werk”. De betrouwbaarheid van deze schaal is voldoende betrouwbaar gebleken (Cronbach’s $\alpha = 0,890$). *Externe groepsrelaties* wordt gedefinieerd als de mate van samenwerking met externen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Dit verwijst naar de mate van samenwerking en communicatie met klanten, leveranciers en opdrachtgevers buiten de organisatie (Kuipers & Groeneveld, 2014). Dit item wordt gemeten aan de hand van vijf items op een 7-punt Likertschaal en is ontleend aan eerder onderzoek gedaan door Kuipers (2005). Een voorbeelditem is: “mijn teamleden houden het netwerk rond de cliënt op de hoogte van de werkzaamheden van het team”. De betrouwbaarheid van deze schaal is voldoende (Cronbach’s $\alpha = 0,897$).

Prestaties

Campion, Papper en Medsker (1996) hebben een model ontwikkeld om de teamprestaties te meten. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de productiviteitsschaal van Campion et al. (1996). Deze schaal bestaat uit acht items die beoordeeld worden op een schaal van 1 tot 10 (hierbij staat 10 voor uitmuntend). Medewerkers worden gevraagd om de prestaties van het eigen team te beoordelen op

verschillende onderdelen zoals de kwaliteit van geleverde zorg en de tevredenheid van cliënten. Een voorbeelditem is “de mate waarin ons team het werk op tijd voltooid”. De betrouwbaarheid van deze schaal is uitermate hoog bevonden (Cronbach’s $\alpha = 0,939$).

Controle variabelen

In de vragenlijst zijn ook items opgenomen om te corrigeren op de achtergrondkenmerken van de respondenten. Hierdoor kan gekeken worden of de controlevariabelen een storend effect hebben op de centrale variabelen die gemeten worden. De controlevariabelen die zijn opgenomen zijn: leeftijd, opleidingsniveau, aantal jaren werkzaam bij organisatie, aantal jaren werkzaam in het team en functie van de respondent. Leeftijd, aantal jaren werkzaam bij Archipel en aantal jaren in het team is gemeten op rationiveau. Opleidingsniveau is gemeten aan de hand van een antwoordschaal met vijf categorieën: basisonderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en universiteit. Functie is gemeten aan de hand van een antwoordschaal met zes categorieën: huishoudelijke hulp, helpende, verzorgende IG, verpleegkundige MBO, verpleegkundige HBO en anders.

4.6. Kwaliteit van het onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek moet aan twee cruciale voorwaarden voldoen om de kwaliteit te garanderen. Hoe goed de resultaten en conclusie zijn hangt af van hoe de waarnemingen en metingen zijn gedaan (Boeije et al., 2009). De kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd door zowel de betrouwbaarheid als validiteit van het onderzoek zo groot mogelijk te maken. In onderstaande paragrafen wordt toegelicht hoe dat in dit onderzoek is gebeurd.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan omschreven worden als de afwezigheid van systematische fouten (Boeije et al., 2009). Een onderzoek moet bij herhaling met hetzelfde meetinstrument dezelfde resultaten opleveren om betrouwbaar te zijn. Een onderzoek moet daarom nauwkeurig en consistent worden uitgevoerd door de onderzoeker. Om de betrouwbaarheid van deze scriptie te vergroten is er gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, ook wel triangulatie genoemd.

Om de betrouwbaarheid van de kwalitatieve methoden - interviews en focusgroepen - te vergroten is er gebruik gemaakt van een interviewhandleiding die is nagekeken door een professionele onderzoeker. Daarnaast biedt de interviewhandleiding houvast en worden de interviews volgens dezelfde vaste structuur afgenomen (Boeije et al., 2009). Daarnaast zijn de interviews opgenomen met een recorder en zijn er transcripten gemaakt waardoor de kans op systematische fouten van de onderzoeker bij de verslaglegging van de interviews afneemt. Tenslotte zijn de transcripten terug gekoppeld naar de respondenten met de vraag om de juistheid ervan te controleren; dit wordt ook wel *member validation* genoemd (Boeije et al., 2009). Om de betrouwbaarheid van de kwantitatieve methoden te garanderen is er gebruik gemaakt van bestaande en gevalideerde schalen. Deze schalen zijn veelvuldig gebruikt in ander onderzoek en hebben sindsdien hun waarde bewezen. Daarnaast zijn de meetmethoden gecontroleerd door professionele onderzoekers en wordt dezelfde vragenlijst momenteel gebruikt bij een grootschalig onderzoek in de thuis- en jeugdzorg. Echter moeten rekening houden met het feit dat gedrag en meningen van mensen altijd onderhevig zijn aan veranderingen. Om de betrouwbaarheid ten goede te brengen heb ik daarnaast alle stappen die genomen zijn in het onderzoeksproces grondig toegelicht en de gemaakte keuzes goed beargumenteerd. Een kritische kanttekening die gemaakt moet worden bij de betrouwbaarheid is de lage respons en het feit dat sommige teams helemaal niet betrokken zijn bij het onderzoek omdat zij geen vragenlijsten ingevuld hebben.

Validiteit

Naast de betrouwbaarheid van het onderzoek is de validiteit ook van belang. Hierbij gaat het om de vraag of de waarneming de werkelijkheid dekt en je meet wat je beoogde te meten (Boeije et al., 2009). Het gaat erom dat je een bepaald begrip concreet meet, en niet het gevolg of de oorzaak van dat begrip. Er wordt onderscheid gemaakt worden tussen de interne validiteit en de externe validiteit.

Interne validiteit

De interne validiteit gaat over de mate waarin de redenering *binnen* het onderzoek goed is verantwoord en de onderzoeker het effect meet dat hij daadwerkelijk wilde meten. Op basis van de literatuur zijn de concepten geoperationaliseerd. Dit is tevens gecontroleerd door een professionele onderzoeker. Om de interne validiteit te vergroten zijn de theoretische concepten grondig toegelicht in het theoretisch kader van deze scriptie. Daarnaast zijn deze concepten geoperationaliseerd en gemeten met een gevalideerde meetschaal. Er traden echter een aantal problemen op bij de betrouwbaarheidstesten van sommige variabelen. Zo is gebleken dat de Cronbach's Alpha van de schaal van de SDT te laag was. Na een factoranalyse is er voor gekozen om een onderscheid te maken tussen HC en HS in plaats van vier leiderschapstijlen. Hierdoor is een alternatieve meting gecreëerd, waarbij de problemen met de Cronbach's Alpha zijn verholpen. Daarnaast is getracht om *common source bias*, waarbij onderzoeksresultaten verstoord worden omdat zij afkomstig zijn van dezelfde bron, te vermijden. In dit onderzoek is er voor gekozen om de vragenlijst uit te zetten onder medewerkers én leidinggevenden. Dit bevordert de interne validiteit van het onderzoek. Een kritische kanttekening met betrekking tot de interne validiteit moet gemaakt worden. Doordat er getracht is om uitspraken op teamniveau te doen is er een sommatie gemaakt van de individuele scores van medewerkers binnen een team. Dit kan tot vertekende resultaten hebben geleid omdat een medewerker met een uitzonderlijke hoge of lage score de score op teamniveau dusdanig heeft kunnen verstoren.

Externe validiteit

Bij de externe validiteit gaat het erom in hoeverre de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn voor andere, niet onderzochte situaties. Hier gaat het om de reikwijdte van de onderzoeksconclusies (Boeije et al., 2009). Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een zorgorganisatie. Zoals al eerder benadrukt is de steekproef representatief voor een gemiddelde zorginstelling in Nederland. Echter kunnen de resultaten van dit onderzoek niet automatisch gegeneraliseerd worden naar andere zorginstellingen. Dit komt omdat Archipel specifieke ontwikkelingen en keuzes heeft gemaakt in de reorganisatie die niet gelden voor andere zorginstellingen. Toch kan dit onderzoek belangrijke inzichten opleveren voor andere, vergelijkbare zorginstellingen in Nederland die niet onderzocht zijn. Dit komt doordat er uitgebreide en nauwkeurige beschrijvingen van het onderzoek gemaakt zijn die een dergelijke vergelijking kunnen vergemakkelijken (Boeije, 2010).

4.7. Data verwerking

Bij het beschrijven van de dataverwerking van dit onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen het verwerken van de kwalitatieve data en het verwerken van de kwantitatieve data. Deze worden hieronder toegelicht.

Dataverwerking kwalitatief deel

Van de achttien individuele interviews en een focusgroep heeft iedereen toestemming gegeven voor een opname van het gesprek en voor een omzetting in een uitgeschreven transcript. De verwerking van de kwalitatieve data vindt plaats door de transcripten te coderen (Boeije, 2010; Verschuren & Doorewaard, 2007). Ten eerste is een grove open codering uitgevoerd aan de hand van de in het theoretisch kader omschreven constructen en begrippen, die tevens in de operationalisering zijn gespecificeerd. Deze codes zijn dus meer een *reconstructed logic*; vooropgestelde codes die naar verwachting terug zouden komen in de transcripten. Vervolgens heb ik de codes, en de hierbij horende inhoud, vergeleken met elkaar. Daarnaast heb ik gekeken of er een specifiekere codering aangebracht kon worden door nieuwe codes toe te voegen. Dit heb ik gedaan op basis van de verzamelde empirische data of door aanvullende theorieën te zoeken. Hierbij gaat het dus meer om een *logic-in-use*; codes waarvan je vooraf niet wist dat ze een rol hadden in je transcripten. Zo kwam ik er tijdens het coderen achter dat strategievorming een vrij abstracte indicator is van het richtingsniveau. Daarom heb ik verdere theorie van Mintzberg (1987) toegevoegd om tot specifiekere codes en inhoud te komen. In de onderstaande tabel heb ik het coderingsschema toegevoegd.

Tabel 18. Coderingsschema

Kernthema	Thema	Subthema	Waarneming	Code
Besturingsstructuur	Richten	Strategie vorming	Plan* Patroon* Positie* Perspectief* Zet*	B.R.1.1 B.R.1.2. B.R.1.3. B.R.1.4. B.R.1.5.
	Richten	Verantwoordelijkheid	Besluiten maken	B.R.2.
	Richten	Netwerk	Contact met externe contacten	B.R.3.
Besturingsstructuur	Inrichten	Strategie vertaling	Uitdragen visie Organisatie bewustzijn* Omzetten beleid Performancekaders	B.I.1.1 B.I.1.2. B.I.1.3. B.I.1.4.
Besturingsstructuur	Verrichten	Strategie uitvoering	Bewaken van de voortgang teams Controleren en bijsturen van de teams Opdrachten geven aan teamleiders/teams* Relaties met cliënten en klachtenbehandeling	B.V.1.1. B.V.1.2. B.V.1.3. B.V.1.4.
Leiderschap	Sociaal ondersteunend		Stimuleren verbeteren vaardigheden Inzicht in omgeving/context Focus op vertrouwen Autonomie bevorderen Stimuleren verbondenheid Faciliteren* Aanmoedigen* Coachen* Inzicht geven in presteren andere teams* Focus op intrinsieke motivatie	L.S.1.1. L.S.1.2. L.S.1.3. L.S.1.4. L.S.1.5 L.S.1.6. L.S.1.6. L.S.1.7. L.S.1.8. L.S.1.9.
Leiderschap	Controlerend		In stand houden status quo Geen inzicht in omgeving/context Autonomie niet vergroten Focus op controle Sancties/beloningen Focus op harde cijfers* Focus op productiviteit* Focus op prestatie* Focus op extrinsieke motivatie	L.C.1.1. L.C.1.2. L.C.1.3. L.C.1.4. L.C.1.5. L.C.1.6. L.C.1.7. L.C.1.8. L.C.1.9.
Leiderschap	LMX	Loyaliteit	Steun voor karakter Steun voor gedrag	L.L.1.1. L.L.1.2.
	LMX	Wederzijdse affectie	Waardering persoonlijkheid	L.L.2.1
	LMX	Professioneel respect	Waardering professionele eigenschappen	L.L.3.1.

Noot: * = toevoeging op basis van verzamelde empirische data

Dataverwerking kwantitatief deel

De data van het kwantitatieve deel van dit onderzoek is verwerkt door eerst alle gegevens in te vullen in SPSS. Vervolgens is de data gesplitst voor de twee modellen, waarbij bij één model, de inhoudelijke dimensie van leiderschap, de data geaggregeerd is naar teamniveau. Daarnaast moesten de medewerkers gekoppeld worden aan hun leidinggevende. Vervolgens zijn de gegevens van de twee modellen geanalyseerd.

Aggregeren naar teamniveau en koppeling aan leidinggevenden

Omdat een variabele in dit onderzoek, namelijk de ontwikkeling van teams, gemeten wordt op individueel niveau, i.e. aan individuele respondenten is gevraagd om het eigen team te beoordelen op de aspecten van teamontwikkeling, is het belangrijk om, voordat de analyse wordt gedaan, eerst alle individuele gegevens te aggregeren naar teamniveau. Hierdoor wordt het mogelijk om te kijken hoe meerdere medewerkers binnen een team kijken naar de teamontwikkeling. Dit heb ik in de eerste instantie gedaan door alle vragenlijsten een code te geven die te herleiden was naar de teams¹⁸. Van de medewerkers was dus naderhand niet bekend wie de vragenlijst had ingevuld, maar kon ik wel zien in welk team zij werkzaam zijn. Vervolgens heb ik de individuele respondenten in SPSS geaggregeerd naar teams. Door de codering werd het tevens mogelijk om de teams te koppelen aan hun leidinggevende die ook een vragenlijst ingevuld hadden. Omdat het om een relatief klein aantal leidinggevenden gaat, was dit een vrij eenvoudige taak. Zoals al eerder gesteld zijn uiteindelijk 28 teams meegenomen in de analyse. De meegenomen teams zijn als volgt over de leidinggevenden van Archipel verdeeld:

Tabel 19. Verdeling teams over leidinggevenden

Functie	Aantal teams	Functie	Aantal teams
Leidinggevende 1	5	Leidinggevende 6	3
Leidinggevende 2	2	Leidinggevende 7	1
Leidinggevende 3	4	Leidinggevende 8	0
Leidinggevende 4	1	Leidinggevende 9	6
Leidinggevende 5	4	Leidinggevende 10	2

Zoals blijkt is er van één leidinggevende geen vragenlijsten door de teams ingevuld. Uiteindelijk bleek dit geen probleem te zijn omdat de desbetreffende leidinggevende zelf ook de vragenlijst niet heeft ingevuld.

Data analyse

Om de verkregen data van de twee leiderschapsmodellen te analyseren heb ik gebruik gemaakt van verschillende stappen. Allereerst heb ik per leiderschapsmodel de beschrijvende statistiek voor de controle variabelen, de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele geanalyseerd. Daarbij worden het aantal geldige scores, het gemiddelde (mean) en de standaarddeviatie (SD) vermeld. Daarna heb ik, per leiderschapsmodel, alle variabelen opgenomen in een correlatietabel om te controleren of er variabelen zijn die met elkaar correleren. Tenslotte heb ik, afzonderlijk per leiderschapsmodel, een *Multiple Regression Analysis* (MRA) uitgevoerd, waarbij in de eerste regressie de controle variabelen opgenomen werden en in de tweede regressie de onafhankelijke variabelen. Om te kijken of er sprake is van mediatie in de twee leiderschapsmodellen is gebruik gemaakt van de methode van Baron en Kenny (1989). Het doel van hiervan is om een verband tussen twee variabelen (X en Y) te verklaren door een derde variabele (A). Deze methode bestaat uit drie stappen: als eerste wordt gekeken of er een verband bestaat tussen X en Y (stap 1); vervolgens wordt getoetst of er een verband is tussen X en A (stap 2); tenslotte moet er gekeken worden of er een verband bestaat tussen Y en A (stap 3). In de volgende hoofdstukken worden de analyse en resultaten gepresenteerd van zowel het kwalitatieve- en kwantitatieve deel van dit onderzoek.

¹⁸ Code 100 verwijst bijvoorbeeld naar team 1; 200 naar team 2; 300 naar team 3 etc.

Hoofdstuk 5 – Kwalitatief deel van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatieve deel van dit onderzoek uiteengezet en toegelicht om antwoord te geven op de eerste twee deelvragen. Deze resultaten zijn gebaseerd op de interviews met vijf MT-leden, negen managers en drie medewerkers die nog niet in zelfsturende teams werken. Daarnaast zijn de resultaten gegrond op de data verkregen uit de focusgroep die gehouden is met drie medewerkers die werken in een zelfsturend team. In het eerste deel van dit hoofdstuk kijken we naar de aspecten van de besturingsstructuur zoals die door Stoker (2005), Mintzberg (1989) en de De Sitter (1994) worden gedeut. Ook wordt gekeken naar hoe de besturing er uit ziet voor zowel zelfsturende teams en voor teams die officieel nog niet zelfsturend werken. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt gekeken hoe leidinggevendenden van Archipel invulling geven aan hun leiderschapsrol vanuit de theorie van de SDT. Daarnaast wordt in dat deel gekeken naar hoe medewerkers en leidinggevendenden de relatie beoordelen (LMX).

5.1. Besturingsstructuur

Analyse van de besturingsstructuur van Archipel laat in de eerste instantie een duidelijk onderscheid zien in hoe de besturing er uitziet voor teams die nog niet zelfsturend werken en teams die wel al volgens de nieuwe organisatievorm werken. Zelfsturende teams worden aangestuurd door de regiodirecteuren en de overige teams door de teamleiders en managers. Echter, omdat de organisatie midden in de transitie zit, overlappen taken elkaar en valt er geen definitieve scheiding te maken in de besturingsstructuur. Dus de regiodirecteuren sturen niet alleen de zelfsturende teams aan maar hebben daarnaast ook nog hun oude takenpakket te vervullen.

Na een verdere analyse valt op dat de directeuren een belangrijke rol spelen omdat zij zich bewegen over alle drie de domeinen. Waar zij zich eerst voornamelijk op richtings- en inrichtingsniveau bezig hielden is hun takenpakket verbreed omdat zij ook zelfsturende teams zijn gaan aansturen. Ook de managers bewegen zich op meerdere terreinen. Zij zien hun takenpakket echter slinken met de komst van zelfsturende teams. Deze bevindingen worden hieronder uitgewerkt. Om tot die conclusie te komen is het van belang dat we eerst gaan kijken naar de aspecten van besturing die kenmerkend zijn voor Archipel. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de taken die uitgevoerd worden op richtings-, inrichtings- en verrichtingsniveau (Stoker, 2005).

Richtingsniveau

Wanneer we kijken naar het richtingsniveau van Archipel, valt op dat de meeste taken, in overeenstemming met Stoker (2005), Mintzberg (1989) en De Sitter (1994) uitgevoerd wordt door de strategische top van Archipel. Hierbij draait het vooral om het vormgeven van de strategie en visie van Archipel. Hieronder worden de belangrijkste elementen genoemd die naar voren zijn gekomen gespiegeld aan de theorie van Stoker (2005). Zij stelt dat de belangrijkste taken op richtingsniveau met name samenhangen met de strategie, het maken van strategische besluiten en het onderhouden van externe contacten. De Sitter (1994) noemt dit daarom ook wel de strategische regelkring van organisaties.

Strategie van Archipel

Wanneer we kijken naar de strategie die Archipel kiest valt op dat een aantal aspecten, zoals opgesteld door Mintzberg (1987) over de strategieën van organisaties, duidelijk naar voren komen. Deze worden hieronder behandeld. In de top van de organisatie wordt de strategie van de organisatie gevormd en wordt de visie en het beleid ontwikkeld voor de organisatie. Zo is er top-down besloten om met zelfsturende teams te gaan werken. Dit komt overeen met een van de eisen zoals die gesteld worden in de MST. Hierbij dient de productiestructuur namelijk top-down ontworpen te worden door werkgroepen zoveel mogelijk uit elkaar te trekken waardoor relatief onafhankelijke taakgroepen ontstaan. Mintzberg (1987) stelt dat strategieën dikwijls gevormd worden als een stroom van een aantal eerdere beslissingen die door de strategische top gemaakt zijn. Dit blijkt in het geval van Archipel zeker

een rol te spelen. Het besluit om met zelfsturende teams te gaan werken is namelijk niet plots gekomen; er zijn een aantal eerdere reorganisaties geweest in het verleden die hebben geleid tot het verkleinen van de besturingsstructuur.

“In 2009/2010 hebben we al eerder een intensief proces doorgemaakt. Toentertijd hadden we nog dertien directeuren. We hebben toen een grote reorganisatie ingezet waarbij er geregionaliseerd werd naar nog maar drie directeuren”.

Daarnaast is er vorig jaar besloten om met een aanzienlijk aantal minder aantal managers te gaan werken. Doordat er bij Archipel is besloten om met minder directeuren en managers te gaan werken hebben de resterende managers een veel grotere span of control gekregen. Zo verteld een MT-lid:

“Zij [managers] hebben veel taken overgenomen wat wij eigenlijk eerst deden omdat de directeuren veel verder van de locaties zijn komen te staan. Daarnaast is er ook besloten om met veel minder managers te gaan werken, dus de resterende managers hebben een veel grotere span of control gekregen”.

Mintzberg (1987) stelt daarnaast dat de strategie van een organisatie gevormd kan worden op basis van een bepaalde manier van denken en doen. Ook dit blijkt in de interviews volgens de strategische top van Archipel aan de hand te zijn. Zo gaf een respondent uit het MT aan dat men enkele jaren geleden op zoek is gegaan naar de nieuwe identiteit van Archipel:

“Toen hebben we gezocht naar een innerlijke trigger waar iedereen warm van kon worden. Wat zou nou die binding van Archipel kunnen zijn? Dat is uiteindelijk cliënt in regie geworden. Dat programma is toen ontwikkeld”.

Wanneer we kijken naar het ontwikkelen van deze visie valt op dat Archipel beoogt om dit zoveel mogelijk bottom-up te doen. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie wordt door een MT-lid aangegeven als een belangrijke taak. Zo hebben ze bij Archipel de visie bottom-up ontwikkeld door samen met een grote groep medewerkers te kijken naar wat Archipel anders maakt dan andere zorgorganisaties. Zo geeft een respondent aan:

“We hebben samen met een grote groep medewerkers de visie van Archipel ontwikkelt. In de eerste instantie hebben we aan hen gevraagd van wat vinden jullie nou? Wat maakt ons nou anders dan andere organisaties? Deze vraag hebben we aan heel veel mensen voorgelegd en daaruit is onze visie en missie ontwikkeld”.

Hieruit kwam naar voren dat medewerkers het een belangrijk uitgangspunt vinden dat de cliënt het voor het zeggen moet hebben. Dit is de uiteindelijke focus geworden waaromheen de rest van de visie en het beleid van Archipel om heen is gebouwd. Zo geeft een MT lid het belang van de tevredenheid van de cliënten aan:

“De belangrijkste reden moet zijn dat de cliënt het hier goed heeft. Dat als je hem zou vragen van bent u tevreden dat hij dan ja zegt. Dan is het [de transitie naar zelfsturing] een succes. Een goede medewerkerstevredenheid is geweldig, en gelukkig is die altijd vrij hoog geweest, maar daar hoeven we het niet voor te doen”.

Echter is in de top van de organisatie het besluit gemaakt om ‘cliënt in regie’ handen en voeten te geven door te gaan werken met zelfsturende teams. Mintzberg (1987) stelt dat de strategie dan een gevolg is van een bewuste zet of manoeuvre. Gesteld kan worden dat dit een top-down beslissing was die lag bij het MT:

“We hebben toen gezegd: zou het niet goed zijn als we de medewerker de regie laten hebben? We hebben ook tot in de detail stevige discussies gehad over definities, van wat is nou zelf organiserend en wat is nou zelfsturend? In de eerste instantie hadden we het over zelforganiserende teams en dat is uiteindelijk zelfsturend geworden”.

Hieruit komt naar voren dat er pittige discussies gevoerd worden binnen het MT over de manier waarop zelfsturing vorm gegeven kan worden. MT-leden vinden het belangrijk dat hier ook ruimte voor wordt geboden en dat er gezamenlijk gezocht wordt in hoe het traject vorm krijgt:

“Als het gaat over cliënt in regie en medewerker in regie, dan hebben we daar wel stevige discussies over. En dat gaat niet zozeer over het doel maar meer over de weg die we daarin bewandelen. Daar zit wel een gemeenschappelijke zoektocht in”.

Doordat er middels een organische wijze vorm gegeven wordt aan het veranderproces is er ook daadwerkelijk ruimte voor deze zoektocht. Archipel heeft namelijk de keuze gemaakt om geen vooropgestelde routekaart uit te stippelen, maar om stap voor stap invulling te geven aan de verandering naar zelfsturing. Dit geeft aan dat Archipel in de besturingsstructuur veel waarde hecht aan het ontstaan van patronen, zoals Mintzberg (1987) dat noemt. Een MT-lid geeft aan dit een zeer prettige manier vindt om veranderingen vorm te geven:

“We werken nu veel meer vanuit de filosofie van laat het maar eens gebeuren. Ik vond dat in het begin een vrij lastig proces omdat ik gewend was om meer projectmatig te werken. Als ik nu terug kijk is het wel een hele mooie manier van laten ontstaan. Ik zou het volgende keer weer zo doen. Dat vind ik voor mezelf een goede toetsing”.

Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat het strategisch management van Archipel zich ook veel bezig houdt met toekomstige ontwikkelingen. Een MT-lid gaf zelfs aan dit het belangrijkste te vinden in zijn takenpakket:

“Ik denk dat de belangrijkste rol die ik moet vervullen is om te anticiperen op dat gene dat komt. Je moet altijd een verhouding met de toekomst hebben. Daar moet je mee bezig zijn. En natuurlijk heb je ook de alledaagse taken die bij de functie komen kijken. Maar mijn belangrijkste taak is om Archipel op de toekomst voor te bereiden”.

Besluitvorming

Een andere belangrijke taak binnen het MT is het maken van besluiten op organisatieniveau. Hoewel dit zeker ook een taak is van het MT binnen de strategie, ligt in deze paragraaf de focus op de besluiten die daar om heen hangen; de meer alledaagse besluiten die genomen worden. Het belangrijkste verschil waar bovenstaande ontwikkelingen voor hebben gezorgd is dat voorheen besluitvorming via de koninklijke weg verliep en beslissingen in de top genomen werden. er nu een verschuiving daarin begint te komen:

“Vroeger stonden er allerlei stukken op de agenda ter besluitvorming maar dat is nu echt veel minder. In vergelijking met een jaar geleden hoeven we nu veel minder stukken af te tekenen. Dat proberen we zo min mogelijk te doen nu”.

De reden hiervoor is dat er een verschuiving in de *mindset* van het MT is gekomen, een die past bij het werken met een platte organisatiestructuur. De gedachte daarachter is dat als een groep mensen, die een bepaalde deskundigheid en expertise hebben, een bepaald besluit nemen over een bepaalde richtlijn of procedure, er vanuit vertrouwen in hun deskundigheid uit gegaan kan worden dat zij dit op een juiste manier doen:

“Zouden we nou er niet van uit mogen gaan dat als we helder zijn in de kaders, en een groepje deskundigen gaat ergens mee aan de slag, dat die mensen hun werk goed doen? (...) Je ziet ook gewoon dat de agenda daarom veel minder vol is dan eerst”.

Netwerk en externe contacten

Tot slot wordt er door Stoker (2005) gewezen op het belang van het maken van een koppeling met andere organisaties en actoren, waardoor een organisatie sterker staat binnen een omgeving die constant onderhevig is aan veranderingen. Bovenstaand gegeven wordt ook benadrukt in de MST als

belangrijke taak; immers stellen zij dat het systeem in relatie tot de omgeving moet kunnen opereren (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Een MT-lid geeft aan veel tijd te stoppen in het onderhouden van het netwerk:

“Ik doe veel in het externe netwerk. Ik probeer heel erg de visie van Archipel te vertalen naar wat het van de buitenwereld vraagt. (...) Dat betekent dat ik zowel een regionaal als een landelijk netwerk onderhoud. Daar ben ik best wel actief in”.

Inrichtingsniveau

Als we kijken naar wie welke taken op inrichtingsniveau uitvoert wordt duidelijk dat er geen absolute scheiding te maken valt. Zo heeft het MT een belangrijke rol op inrichtingsniveau, maar ook een aantal managers. Dit komt niet overeen met de theorie van Mintzberg (1989) en de uitgangspunten van de sociotechniek, die uitgaan van een absolute scheiding in de drie besturingslagen. Stoker (2005) ondervond in haar onderzoeken echter ook al dat de scheidingslijn in de praktijk fluïde is en taken niet altijd op basis van organisatieonderdeel uitgevoerd worden. De belangrijkste taken die vallen onder het inrichtingsniveau worden hieronder uitgewerkt.

Uitdragen visie

Zowel managers als MT-leden geven aan een belangrijke taak te zien in het uitdragen van de visie en het beleid omtrent zelfsturing. Meerdere leidinggevendenden geven aan dat het cruciaal is dat de visie geadopteerd wordt door de medewerkers bij het laten slagen van de transitie. Daarom is het belangrijk dat deze adequaat wordt uitgedragen door het management. Zo stelt een leidinggevende:

“Veel medewerkers hebben niet automatisch die visie. Die hebben geleerd een goede zuster te zijn en goed voor de cliënt te zorgen. Ik denk dat een belangrijke taak voor mij is om de visie van zelfsturing op hen over te brengen door het dialoog constant aan te gaan met hen”.

Daarnaast wordt er door het MT ook bijeenkomsten opgezet om medewerkers te informeren over zelfsturing. Hierbij vertellen medewerkers, die al in een zelfsturend team werken, over hun ervaringen met zelfsturing en kunnen er vragen gesteld worden. Ook worden er, op verzoek van de teams, speeddatesessies georganiseerd tussen teams en de regiodirecteuren, de kwartiermaker ‘medewerker in regie’ en de RvB. Echter blijkt uit gesprekken met medewerkers dat er in de praktijk een misfit lijkt te ontstaan: teams zijn voornamelijk opzoek naar praktische informatie terwijl het MT meer gebrand is op het uitdragen van de visie omtrent zelfsturing. Een medewerker vertelt hierover:

“Ik denk dat het beter was geweest als ze zelf ook alles wat meer op een rijtje hadden gehad, zodat de vragen die wij hadden ook beantwoord konden worden. Wij kregen het gevoel dat ze het zelf nog niet uitgedokterd hadden. Misschien kan dat ook wel helemaal niet maar dan is het wel lastig om het op het personeel over te brengen”.

Omzetten beleid

Als we globaal kijken naar het inrichtingsniveau valt op dat dit men momenteel erg gefocust is op het omzetten van het beleid omtrent zelfsturing. Vooral managers hebben een belangrijke taak bij het initiëren en begeleiden van de transitie naar zelfsturing. Zo geeft een manager aan dat zijn belangrijkste taak momenteel is om de transitie in goede banen te leiden:

“Dat is denk ik wel mijn belangrijkste taak: teams begeleiden in het proces naar zelfsturing, hen voldoende informatie geven zonder tegelijk hen op te zadelen met te veel informatie”.

Managers geven aan dat het omzetten van het beleid omtrent zelfsturing veel tijd en energie kost. Hierdoor komen andere taken in het geding en krijgen minder prioriteit.

“Voorheen was ik veel meer bezig met een stuk lange termijn visie. Dat staat nu wel een beetje geparkeerd. Niemand weet goed wat er op de lange termijn gaat gebeuren. Ik ben nu veel meer ad hoc bezig met teams naar zelfsturing te brengen”.

Performancekaders

De kaders die opgesteld zijn voor zelfsturende teams zijn vastgesteld door de regiodirecteuren. Deze kaders laten de grenzen van zelfsturing zien. Die grenzen worden gevormd door de afspraken die binnen Archipel gemaakt worden. Kaders gaan bijvoorbeeld over cliënt in regie en de vijf kernprincipes van Archipel, de kwaliteit van zorg, de veiligheid, productie, productiviteit en over verzuim. Een voorbeeld van een kader is:

Het team heeft de bevoegdheid om zelf flexers in te huren, een en ander staat in relatie tot de formatieruimte en bijvoorbeeld productiviteit. De collega's van het Flexbureau kunnen je helpen hoe het inhuren van flexers adequaat kan lopen, dat scheelt tijd. Zij kunnen ook zorgen voor maatwerk. Verder ben je vrij om het zelf te regelen. – Kader Planning en Rooster.

Bovenstaand kader laat zien kaders vrij breed zijn en er veel ruimte is voor teams om het werk zelf in te vullen. Dit sluit aan bij een van de eisen die de sociotechniek stelt namelijk dat de interne complexiteit verminderd wordt en de regelcapaciteit van teams verhoogd wordt (De Sitter, 1994). Kaders kunnen veranderen als gevolg van ontwikkelingen en opgedane ervaring, maar eenmaal vastgesteld door de directeuren staan ze in principe niet ter discussie. Als er behoefte is om de kaders te wijzigen gaan de teams op basis van argumenten en met concrete voorstellen in overleg met de directeur. Goed onderbouwde voorstellen kunnen door de directeur worden overgenomen. Een regiodirecteur vertelt hierover:

“We hebben een kader voor een locatie dat er maximaal drie contactverzorgenden mogen werken, maar het team wilde heel graag een vierde erbij. Ik wilde dit in de eerste instantie niet want we hadden net een project achter de rug om naar minder contactverzorgenden te gaan. Uiteindelijk hebben ze het geprobeerd en de conclusie van hen was dat het gewoon niet gaat met drie contactverzorgenden. Ik heb toen een heel concreet voorstel gekregen van het team.(...) Ik vond dat ze dat zo goed onderbouwden dat ik heb gezegd dat we dat kader dan gaan aanpassen”.

Verrichtingsniveau

Volgens de theorie van Mintzberg (1989) worden de taken die horen bij het verrichtingsniveau met name uitgevoerd door het lager management van de organisatie. In het geval van Archipel gaat het hier voornamelijk om de teamleiders en de managers. Echter op het moment dat teams overgaan naar zelfsturing verschuiven deze taken gedeeltelijk naar de teams en nemen de regiodirecteuren andere taken over van de managers. Hier zit dan ook het voornaamste verschil in de besturingsstructuur tussen teams die nog aangestuurd worden middels de ‘oude’ structuur en de besturing van de zelfsturende teams. De belangrijkste taken op verrichtingsniveau worden hieronder uitgelegd.

Bewaken voortgang

Zowel regiodirecteuren en managers hebben een belangrijke taak om de voortgang van teams te bewaken. Volgens de ‘oude’ structuur verloopt het meten van de voortgang via de hiërarchische lijn. Zo vertelt een manager dat de teamleiders direct de voortgang van de teams bewaken en managers bijsturen waar nodig:

“Ik stuur niet direct de teams aan maar de teamleiders. De teamleiders sturen de teams operationeel aan. Ik heb als manager meer een helicopterview en houd het overzicht van alle teams. Als er iets niet goed loopt binnen een team dan kijk ik daarna en ga ik daarmee aan de slag”.

Als we dit nog verder trekken, blijkt dat de regiodirecteuren, in de traditionele structuur, de voortgang van teams bewaken via de managers. Als we kijken naar zelfsturende teams valt op dat de lijnen tussen de teams en de regiodirecteuren veel korter zijn. Regiodirecteuren bewaken dan direct de voortgang van teams. Dit doen zij door te kijken naar de harde targets, zoals het verzuim en productiviteit van een team. Uit de interviews blijkt dus dat zowel managers als regiodirecteuren een belangrijke taak hebben om de voortgang binnen een team te bewaken. Managers baseren dit niet alleen op de prestaties van teams, maar laten zich hierbij informeren door teamleiders. Regiodirecteuren die zelfsturende teams aansturen doen dit vooral door op de kaders en de harde targets van teams te focussen.

Relaties met cliënten

Uit interviews met managers en de regiodirecteuren komt naar voren dat zij beiden een rol spelen in het oppakken van klachten. Echter blijkt dat de meeste managers en regiodirecteuren pas in beeld komen als de teams, en eventueel de teamleider, er zelf niet uitkomen met een cliënt of de familie van een cliënt. Daarnaast geven verschillende managers aan dat families van cliënten soms behoefte hebben om iemand te spreken met een leidinggevende functie. Dit laat zien dat managers een belangrijke rol hebben in de omgang met externe actoren. Zo stelt een manager:

“Het maakt soms net het verschil dat je als manager een autoriteitsfunctie hebt en meer op afstand kunt meedenken, zonder weer te veel afstand te hebben dat je niet meer weet waar het precies over gaat. Dat maakt denk ik veel verschil. Dat zie ik zo vaak, daar hebben sommige families behoefte aan. Ik zeg niet dat die taak door een manager moet worden uitgevoerd, maar ik weet niet of teams die klachten altijd zelf kunnen oplossen”.

Verschillen in besturingsstructuur

Nu we gekeken hebben naar de elementen van de besturingsstructuur, wil ik hieronder nog kort het verschil duiden in de besturingsstructuur tussen teams die nog niet zelfsturend en teams die wel al zelfsturend werken. Wanneer we kijken naar teams die nog niet zelfsturend werken zien we een traditioneel model van Mintzberg (1987) tevoorschijn komen, ook wel ‘professionele bureaucratie’ genoemd. Dit model kent een sterk hiërarchische lijn en de besluitvorming wordt hierbij steeds hoger in de organisatie gelegd. Zo worden deze teams (voor alsnog) aangestuurd door de teamleiders, de teamleiders door de managers en de managers door de directeuren. Als we kijken naar de ‘nieuwe’ horizontale structuur van de zelfsturende teams valt op dat er aan een aantal principes van de MST toegepast worden (De Sitter, 1994; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Zo is de productiestructuur van Archipel top-down ontworpen: door de strategische top is besloten om met zelfsturende teams te gaan werken. Tevens is gebleken dat de interne complexiteit van Archipel verminderd wordt door procesgericht te organiseren en met zelfsturende teams te werken. Daarnaast hebben zelfsturende teams veel regelcapaciteit gekregen doordat de opgestelde kaders vrij breed zijn en open staan voor eigen invulling. Dit wordt mogelijk doordat de regels en procedures zijn verminderd zodat teams ook daadwerkelijk in staat zijn om de regelcapaciteit te benutten. Hieronder zullen we per organisatietak kijken naar de taken die zij in de besturingsstructuur uitvoeren.

Teamleiders hebben momenteel een belangrijke taak om teams voor te bereiden op zelfsturing. Dit betekent dat zij zichzelf in principe overbodig maken doordat teams steeds meer taken overnemen van de teamleiders, zoals het maken van roosters en het doen van bestellingen. Naast deze praktische taken hebben de teamleiders ook een taak op verrichtingsniveau. Zij controleren en sturen de teams direct aan. Ook hebben ze een rol in het ontwikkelen en coachen van individuele medewerkers, zijn betrokken bij het behandelen van klachten en onderhouden relaties met cliënten en het netwerk. Omdat sommige teamleiders binnen Archipel een nieuwe functie hebben gekregen dienen zij een balans te vinden in het uitvoeren van hun taken als teamleider en het uitvoeren van de taken die horen bij hun nieuwe functie. Dit zorgt volgens een leidinggevende niet altijd voor een optimale begeleiding naar zelfsturing:

“Ja, dat is niet altijd gemakkelijk. Aan de ene kant hebben zij nog een taak om de teams voor te bereiden en aan de andere kant staan ze al met een been in hun nieuwe baan. Dat heeft soms invloed op de manier hoe zij de teams begeleiden. Dan worden de taken een stuk sneller aan de teams gegeven, maar niet altijd even goed”.

Managers spelen voornamelijk een rol op inrichtingsniveau waarbij ze de visie uitdragen en organisatiebewustzijn bij de teams willen creëren. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het uitvoeren van het beleid dat het hoger management ontwikkelt. In de oude structuur zitten zij dus enigszins ‘*stuck in the middle*’ omdat zij verantwoording moeten afleggen aan de managementlaag boven hen en anderzijds leidinggeven aan de teamleiders en teams die onder hen zitten. De overgang naar zelfsturing heeft een belangrijke impact op de inhoud van het werk van de managers. Zodra teams naar zelfsturing overgaan, houdt hun taak op. De regiodirecteuren en de teams nemen dan de taken over van de

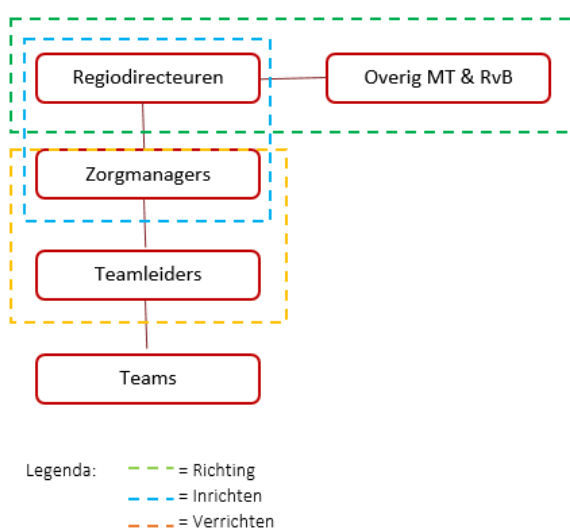
managers. Dit heeft ervoor gezorgd dat sommige managers in een relatief kort tijdsbestek nog maar weinig teams over hebben. Dit zorgt voor spanning en onrust bij het management. Een regiodirecteur legt uit:

“Ik heb dadelijk een manager die bijna geen teams meer heeft. Die heeft er dadelijk nog maar twee in plaats van tien. Dat voelt niet prettig waardoor er meer spanning op de lijn komt”.

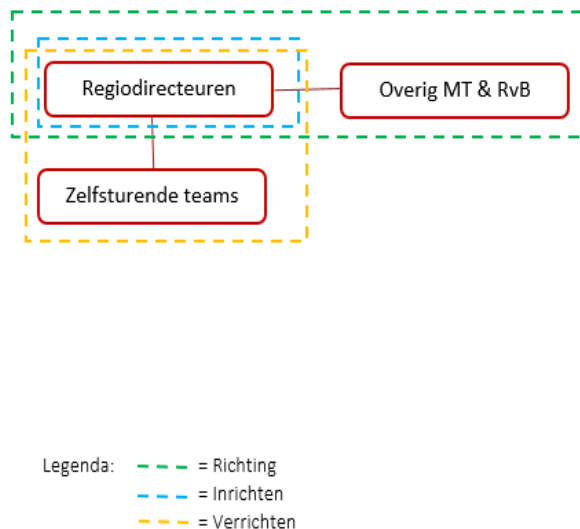
Deze spanning zorgt voor een behoefte aan duidelijkheid vanuit de kant van de managers. Zij krijgen meer behoefte om het eindplaatje te weten en wat hun rol gaat worden als de hele organisatie volgens de zelfsturende principes werkt. Dit staat haaks op het organische veranderproces dat Archipel beoogt te volgen tijdens deze verandering. Een regiodirecteur vertelt:

“Die spanning op de lijn en dat in relatie met wanneer schetsen we nou dat eindplaatje, dat zet wel druk op het organische groeiproces. Dat kan er wel eens toe leiden dat we dat eindplaatje eerder moeten gaan schetsen. Of kunnen we er met zijn allen tegen dat we allemaal niet precies weten wat wij in 2017 zullen gaan doen? Dat is een dilemma. Hoelang kunnen we het organisch proces volhouden met elkaar?”.

Als we kijken naar het MT van Archipel valt op dat zij voornamelijk een rol spelen op het richtingsniveau en tot op zekere hoogte het inrichtingsniveau van Archipel. Zij zijn hierbij verantwoordelijk voor het vormgeven van de strategie van Archipel en houden zich bezig met de inrichting van de organisatie. Daarnaast sturen de twee regiodirecteuren de acht zorgmanagers aan. Echter vindt er binnen het MT een belangrijke verschuiving plaats als we kijken in termen van de besturingsstructuur. Zodra teams de overstap naar zelfsturing maken worden zij namelijk niet langer aangestuurd door de teamleiders of managers, maar door de twee regiodirecteuren. Hierbij vervallen de besturingstaken van de teamleiders en de managers en deze worden enerzijds zelfs uitgevoerd door de zelfsturende teams en anderzijds nemen de regiodirecteuren een aantal taken over. In figuur 4. en figuur 5. worden de twee besturingsstructuren, die gelijktijdig binnen Archipel aanwezig zijn, schematisch weergegeven. Uit de figuren blijkt inderdaad dat er geen absolute scheiding te maken valt tussen de taken van de organisatiedelen. Zo voert het MT bijvoorbeeld niet alleen taken uit op richtingsniveau maar ook op inrichtings- en bij zelfsturende teams zelfs op verrichtingsniveau.



Figuur 4. Traditionele besturingsstructuur Archipel



Figuur 5. Nieuwe besturingsstructuur Archipel

Conclusie

Omdat Archipel midden in de reorganisatie zit is de taakverdeling binnen de besturingsstructuur fluïde. In tegenstelling tot de theorie van de sociotechniek en Mintzberg (1989), die de besturingsstructuur als

gescheiden en gesloten entiteiten beschouwen, zien we bij Archipel dat de grenzen van de lagen alles behalve absoluut zijn. Dit komt overeen met Stokers (2005) gedachtengoed over de besturing van organisaties. Zij stelt dat managers en het hoger management niet alleen taken op verrichtingsniveau uitvoeren maar ook op inrichtingsniveau.

Daarnaast is gelijktijdig wel gebleken dat de besturingsstructuur (en productiestructuur) grotendeels volgens de principes van de moderne sociotechniek wordt ingericht. Taken worden hierbij anders belegd dan volgens de traditionele structuur van de professionele bureaucratie (Mintzberg, 1989). Zo is top-down besloten de productiestructuur fundamenteel anders in te richten, door te gaan werken met relatief autonome work-units; de zelfsturende teams. Daarnaast is de interne complexiteit verminderd door met minder regels en procedures te gaan werken. Dit is gebleken door naar de kaders te kijken. Hieruit kwam naar voren dat de kaders wel grenzen geven aan zelfsturing, maar tegelijkertijd vrij staan om zelf invulling aan te geven. Tenslotte is de regelcapaciteit van teams ook erg verhoogd; waar voorheen besluiten via de koninklijke weg verliepen worden veel besluiten op de vloer nu ad hoc door de teams genomen (De Sitter, 1994).

Een belangrijke bevinding is dat de regiodirecteuren een cruciale rol spelen in de besturingsstructuur in zowel de oude als nieuwe structuur. Enerzijds zijn zij als lid van het MT een belangrijke schakel op richtingsniveau en anderzijds hebben zij hun oude functie als regiodirecteur op inrichtingsniveau te vervullen. Daarnaast sturen zij rechtstreeks ook al zelfsturende teams aan. Zij nemen hierbij sommige taken van de managers over op verrichtingsniveau. Daarnaast valt op dat ook de rol van de managers sterk aan het veranderen is. Doordat in een relatief kort tijdsbestek steeds meer teams de overstap naar zelfsturing maken zien zij hun taken afnemen. Hierdoor krijgen zij een steeds kleinere rol in de besturingsstructuur. Zij spelen voornamelijk tijdens de transitie een zeer belangrijke rol om de visie en het beleid omtrent zelfsturing over te brengen op de teams. Echter is nog niet duidelijk welke rol zij zullen spelen na de transitie. Dit zorgt voor onrust onder de managers. Deze onrust kan een weerspiegeling hebben op hoe zij hun taken uitvoeren in de besturingsstructuur. In het volgende deel van dit hoofdstuk zullen we in het bijzonder kijken hoe de leidinggevendenden van Archipel hun leiderschapsrol invullen bij het aansturen van (zelfsturende) teams.

5.2. Leiderschapsstijl

Waar we ons in het vorige deel vooral gefocust hebben op de structuur van de besturing, ligt de nadruk in dit deel van het hoofdstuk in het bijzonder op het daadwerkelijke gedrag dat leidinggevendenden vertonen. Hoe vullen zij hun leiderschapsrol concreet in bij het aansturen van de (zelfsturende) teams? De data die voor dit deel van het hoofdstuk gebruikt wordt is afkomstig uit interviews met de regiodirecteuren, de zorgmanagers en de medewerkers.

Uit de interviews met de managers en de regiodirecteuren blijkt dat zij vooral de sociaal ondersteunende leiderschapsrol van Deci & Ryan (1989) toepassen. Wanneer aan hen gevraagd werd om een situatie te beschrijven waarvan zij vonden dat dit een effectieve vorm van leiderschap was, werd er meestal een situatie beschreven die ging over het aanmoedigen en faciliteren van medewerkers. Echter gaven zij aan dat zij soms ook een controlerende leiderschapsstijl toepassen, voornamelijk op het moment dat zich incidenten voordoen die vragen om meer directe vorm van sturing. Situaties die hierbij beschreven werden betroffen voornamelijk klachten van cliënten en families, een slechte productiviteit zoals een hoog verzuim en interne problemen binnen het team. Opvallend gegeven is dat deze leiderschapsstijlen niet alleen insteken op leiderschap bij de ontwikkeling van teams (zoals veronderstelt werd in het conceptueel model), maar dat uit de voorbeelden blijkt dat deze nauw samenhangen met leiderschap bij veranderingen. In de context van desbetreffende organisatieverandering is leiderschap er dus niet louter op gericht om teams te helpen bij de ontwikkeling van zelfsturing, maar draagt gelijktijdig bij aan het inbedden en initiëren van de verandering an sich. Dit laat zien dat het onderscheid tussen de twee leiderschapsmodellen in de praktijk moeilijk te maken is en het als ware twee zijden van dezelfde medaille blijken te zijn. De kwalitatieve data impliceert dat de procesmatige dimensie van leiderschap en de inhoudelijke dimensie

van leiderschap dus inderdaad moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn. Hieronder zullen verschillende situaties beschreven worden zoals aangegeven door de managers, regiodirecteuren en medewerkers. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de sociaal ondersteunende- en controlerende leiderschapsstijl. Tevens wordt bij de voorbeelden ook aangegeven wanneer het betrekking heeft op de veranderleiderschapsgedragingen van Higgs en Rowland (2011).

Sociaal ondersteunend leiderschap

Een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl benadrukt het belang van het bevorderen van de autonomie van medewerkers en in het voldoen van de sociale behoeften die zij hebben. Een leidinggevende die vooral de ondersteunende stijl toepast helpt medewerkers te voorzien in hun basisbehoeften waardoor zij volgens Deci et al. (1989) meer intrinsiek gemotiveerd raken. In de onderstaande paragrafen zullen een aantal voorbeelden gegeven worden van de sociaal ondersteunende leiderschapsstijl.

Faciliteren

Zowel managers als regiodirecteuren hebben verschillende situaties beschreven waarin naar voren komt dat zij voornamelijk een faciliterende rol hebben in het aansturen van teams. Deze faciliterende rol had, in de interviews, vooral betrekking op het faciliteren van teams in het proces naar zelfsturing. Een manager geeft aan hoe hij hieraan invulling geeft:

“Toen ik begon op deze locatie heb ik eerst met alle medewerkers individueel gesproken, van wie ben je? Hoe is de sfeer binnen jou team? En dan merk je dat de drie teams op een ander niveau opereren. De ene werkt al wat beter samen dan de ander. (...) En daarna gaan we als groep met elkaar aan de slag waarbij alles op tafel gelegd wordt. Dan mogen ze zelf prioriteren waar ze mee aan de slag willen. Ik wil dan dat ze ook aangeven wat ze nou nodig hebben van mij om verder te kunnen. (...) Ik zie mezelf hierbij meer als facilitator. Het moet hun ding zijn. Zij hebben aangegeven dat bepaalde dingen nu niet werken. Ik wil ze in hun kracht zetten om het zelf op te pakken zodat ze het straks ook zelf kunnen. Ik leg ze dan ook geen dingen op, want anders ben ik over een jaar weg en dan zakt het weer als een pudding in elkaar. Ze moeten dus zelf afspraken maken waar ze achter staan want dan heb je ook de grootste kans dat het overeind blijft”.

Bovenstaand citaat laat tevens zien dat elementen van veranderleiderschapsgedrag en LMX terugkomen bij het faciliteren van teams. Zo blijkt deze leidinggevende aanzienlijk veel tijd te investeren in het leren kennen van de teams om zo een goede relatie met hen op te bouwen. Graen en Cashman (1975) hebben veronderstelt dat de aanwezigheid van een goede relatie tussen medewerkers en leidinggevendens essentieel is voor een betere houding en prestatie van teams. Daarnaast komt naar voren dat desbetreffende leidinggevende met name vanuit transformerend leiderschapsgedrag ruimte biedt aan medewerkers om hun handelen anders vorm te geven (Higgs & Rowland, 2011). Immers wil deze leidinggevende medewerkers faciliteren om anders te handelen door hen ruimte te geven om zelf afspraken te maken, en niet door afspraken op te leggen. Een andere manager beaamt dit gegeven en geeft ook aan dat het belangrijk is om teams te faciliteren door gezamenlijk bepaalde zaken vorm te geven:

“Ik ga niet op een afstand dingen bedenken en plannetjes smeden om ze vervolgens te implementeren op een afdeling. Ik probeer het juist bij het team neer te leggen. Laatst had ik een team waarin bepaalde zaken gewoon niet lekker liepen. Ik ben met hen in gesprek gegaan, van jongens wat gebeurt er nou hier? Ik zie dit, wat zien jullie? Zou dit een oplossing of een idee voor jullie zijn? En zo ja, wat hebben jullie dan van mij nodig om jullie te helpen?”.

Regiodirecteuren, die de zelfsturende teams aansturen, geven aan dat zij ook een belangrijke taak hebben om zelfsturende teams te faciliteren. Echter blijken zij op een iets andere manier invulling te geven aan het faciliteren van teams. Regiodirecteuren blijven namelijk meer op afstand, en komen pas in beeld op het moment dat de teams met een vraag komen of de cijfers niet op orde zijn. Een regiodirecteur verteld:

“Op het moment dat ik geen vraag krijg van een team, dan bemoei ik me er niet mee. En als je een vraag krijgt, krijg je die natuurlijk niet voor niets. (...) Ik zeg nu veel minder van, ik vind dat het zo moet maar meer van goh, misschien kan je daar rekening mee houden of je kunt er ook zo naar kijken of misschien kan je eens contact op nemen met die en die”.

Een andere regiodirecteur beaamt dit, en geeft daarnaast een concreet voorbeeld van hoe zij zelfsturende teams faciliteert:

“Op een gegeven moment viel me op dat mijn exploitatie uit de pas liep, en ik kwam tot de ontdekking dat ik begroot had op hogere zzp-ers die vervolgens niet ingezet werden door het team. Dit terwijl er een vrij moeilijke patiënt was die die zorg wel nodig had. Ik heb eerst met ze gepraat, van jongens, deze meneer heeft recht op meer zorg, en als je die zzp-ers inzet kan je ook meer aandacht aan de andere cliënten geven. Toen heb ik ze aangeraden om hulp te vragen aan iemand, van wie ik wist dat die goed met de teams kon praten, een cliëntadviseur. Die is hier een aantal keren geweest en die heeft hen geholpen. (...) En nu zijn ze zo trots als een pauw, van kijk, dat hebben we toch zelf gedaan”.

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat zowel de managers en de regiodirecteuren proberen de teams te faciliteren. Managers doen dit vooral met als doel om teams voor te bereiden op zelfsturing en zijn hierbij meer op het proces gericht. Regiodirecteuren faciliteren de teams ook, zij het op een andere manier dan de managers. Zij zijn meer afwachtend, en als ze faciliteren gaat het meer om de inhoud van het werk. Echter brengen bovenstaande voorbeelden ook duidelijk aan het licht dat leidinggevenden, zowel managers als regiodirecteuren, teams niet volledig zelf oplossingen laten bedenken maar vaak bepaalde suggesties aandragen waarmee zij de teams faciliteren. Dit laat zien dat er altijd, zelfs bij zelfsturende teams, sprake is van een gerichte vorm van sturing door de leidinggevende. Een leidinggevende onderkent dit gegeven zelf ook:

“Je bent altijd sturend, ja zelfs bij zelfsturende teams. Alleen op een andere manier, want dit doe je alleen op het moment dat ze je iets vragen. En als er een vraag komt dan stuur je ook wel. Want dan geef je ze bijvoorbeeld de tip van goh, betrek die er eens bij. Op het moment dat je die inbreng doet, dan ben je ook wel aan het sturen, want je brengt ze in contact met iemand die ook een bepaalde visie of denkwijze heeft”.

Verbinden en overzicht

Managers geven aan dat het bij effectief leiderschap ook gaat om het maken van verbinding, zeker met het oog op de transitie naar zelfsturing. Hierbij geven zij aan dit te doen door de samenwerking op te zoeken tussen verschillende onderdelen van de organisatie. Higgs en Rowland (2005) noemen dit ook wel het creëren van capaciteiten door verbinding te maken tussen verschillende actoren binnen organisaties. Managers staan hierbij tussen het hoger management, dat het beleid maakt, en de teams in, die het beleid moeten uitvoeren. Managers hebben daarom een spil- en sleutelpositie binnen Archipel.

“Wij managers zijn wel echt verbindingsofficieren. Ik denk dat de managementfunctie belangrijk is om verbinding te maken tussen de professionaliteit van de medewerkers en de behoeften van de cliënt. (...) Ik had bijvoorbeeld laatst meegemaakt dat een cliënt was overleden op een van mijn afdelingen. En de familie van de cliënt wou heel graag dat hij zou worden opgebaard in zijn kamer. Het team was het hier niet mee eens, omdat het te belastend zou zijn voor de andere cliënten. Die familie was vervolgens zwaar teleurgesteld, en ik kreeg een emotioneel telefoontje van zijn dochter. Ik ben toen in gesprek gegaan met de teamleider en het team, en samen hebben we gezocht naar een oplossing. Ik heb toen voorgesteld om die cliënt in een andere kamer op te baren. Hierdoor waren zowel de familie van de cliënt en het team uiteindelijk tevreden”.

Tevens vragen zij zich af of teams zelf in staat zijn om de belangen van cliënten boven hun eigen belang te zetten. Bovenstaand voorbeeld liet immers ook zien dat medewerkers hier in de eerste instantie niet in slaagden. Daarom vragen verschillende leidinggevenden zich hardop af of ‘medewerker in regie’ wel het juiste middel is om de ‘cliënt in regie’ te zetten. Zo vertelt een leidinggevende:

“Ik weet dat een team bijvoorbeeld al maanden bezig is met nachtdiensten. Procentueel zitten er te veel oudere medewerkers in het team die geen nachtdiensten draaien. Er zijn er maar een aantal die dat mogen. Feitelijk zouden ze dat moeten ophogen. Maar ze zitten op formatie dus dat betekent ook dat er een aantal medewerkers uit het team zouden moeten. Er is er geen een die gaat, ze vinden allemaal dat de ander moet gaan. Daar komen ze gewoon niet uit. En dan gaat het om overstijgend kunnen denken en moet je als team in staat zijn om het eigen belang ondergeschikt te maken aan het belang van de cliënt”.

Managers zien hier momenteel een belangrijke taak in en geven aan dat zij zich zorgen maken wie deze rol zal gaan uitvoeren bij zelfsturende teams. Zij vrezen er daarnaast voor dat teams naar binnen zullen keren zodra zij zelfsturend werken en hierdoor de verbinding met de organisatie en andere teams verliezen. Een leidinggevende drukt haar zorgen als volgend uit:

“Ik ben bang dat teams naar binnen keren. Die gaan minder met elkaar samenwerken, dat worden een soort losse eilandjes. Je hebt dan iemand nodig om verbinding te maken tussen de teams. Dat hoeft niet een manager te zijn, maar die rol moet wel vervuld worden”.

Uit de focusgroep met medewerkers van zelfsturende teams, blijkt dat deze angst niet helemaal ongegrond is. Zo gaven zij in het interview inderdaad minder contact te hebben met andere teams dan toen ze nog niet zelfsturend werkten:

“Nee, met hen hebben we niet zoveel contact meer. Ook als we bijvoorbeeld krap staan met personeel, proberen we eerst zoveel mogelijk zelf op te lossen. Vroeger gingen we ook wel eens op andere afdelingen werken, maar dat komt nu eigenlijk bijna niet meer voor”.

Dit gegeven staat haaks op de ontwikkeling van teams naar zelfsturing. Kuipers (2005) heeft immers ondervonden dat ook een aspect van de teamontwikkeling gaat over de mate van relaties met externe actoren, zoals andere teams. Hoe gaan managers nu met deze angsten om en hoe zorgen zij, middels hun leiderschap, er voor dat dit zoveel mogelijk voorkomen wordt? Een manager, waarvan één team al behoorlijk ver is in het proces naar zelfsturing en de rest vooralsnog wat achter blijft, geeft aan hoe hij voor verbinding tussen zijn teams zorgt. Hieruit blijkt dat het maken van verbinding en het faciliteren van teams in de praktijk samen gaat:

“Ik heb een team die al bezig is met het roosteren en die al andere taken hebben overgenomen van de teamleider. Zij zijn al vrij ver in het proces. Dan heb ik bijvoorbeeld teamoverleg met een ander team, dat is een team die nog meer prematuur daarin is. Die maakten zich enorm veel zorgen over hoe het roosteren dadelijk moet. Toen heb ik voorgesteld om een bijeenkomst te regelen tussen die twee teams, zodat ze van elkaar kunnen leren. En hopelijk blijven ze dat in de toekomst ook zo doen”.

Bovenstaand citaat laat zien dat desbetreffende leidinggevende een actieve houding neemt om de externe relaties van teams te stimuleren (Kuipers, 2005), en draagt dus met zijn leiderschap bij aan de ontwikkeling van teams. Daarnaast is hij met zijn leiderschapsgedrag er op gericht om dit probleem in de toekomst te voorkomen wanneer de teams zelfsturend zullen zijn, door hier vroegtijdig aandacht aan te schenken. Ook geven verschillende managers aan dat zij, naast het maken van diverse verbindingen, een belangrijke rol hebben in het bewaken van de overzicht. Zij hebben een helicopterview en zijn in staat het grote plaatje in oog te houden. Een leidinggevende vertelt hierover:

“Die helicopterview is een belangrijke. Er komt zoveel bij kijken. En dat zie je nu ook bij medewerkers. Ze verdelen de taken en hebben dan heel sterk de neiging om zich alleen op die taak te richten, terwijl ik denk, wie bewaakt nu het geheel? Dat is wel een van de zorgen die ik heb. (...) Ik probeer ze te laten zien dat bepaalde keuzes die ze maken consequenties hebben op de lange termijn. Zo ben ik een tijd geleden vacatures van zzp-ers gaan doorsturen. Oh, zeiden ze, zijn die zo duur?, ik ga ook maar als zzp-er aan de slag! Vervolgens zijn ze ook zelf gaan zeggen van, nou, we zetten de flexkrachten alleen nog maar overdag in want voor de nachtdienst zijn ze veel te duur. Dan denk ik, precies, jullie snappen het. Dat zijn van die dingen die ze op weg helpen en ze helpen om het grote plaatje te snappen”.

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat leidinggevend van Archipel beogen om meer inzicht te geven aan medewerkers. Hierbij blijken zij tot op zekere hoogte gebruik te maken van het kaderscheppend leiderschapsgedrag van Higgs en Rowland (2011). Dit doen zij door teams te helpen om ineffectief gedrag en patronen te doorzien. Hoewel zij wel zorgen hebben of teams in staat zijn deze taak over te nemen, houden zij zich vast aan de koers van het veranderproces. Hoewel zij, als manager, een belangrijke taak hebben in het verbinden van teams en het hebben van een helicopterview, proberen zij deze twee aspecten dus wel over te dragen op de teams die bezig zijn zichzelf te ontwikkelen naar zelfsturing. Dit doen zij bijvoorbeeld door nu al de externe relaties van teams te stimuleren (Kuipers, 2005), in de hoop dat deze teams op het moment dat zij zelfsturend werken, de samenwerking blijven op zoeken met andere teams.

Coachen

Daarnaast komt naar voren dat in het bijzonder managers veel waarde hechten aan het coachen van medewerkers. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan wanneer een medewerker niet goed functioneert binnen een team. Managers coachen door met teams en medewerkers in gesprek te gaan en bewustwording te creëren over bepaalde zaken. Dit doen zij bijvoorbeeld door de uitgangspunten van het programma 'client in regie' te verankeren. Leidinggevend blijken hierbij dus enigszins ook gebruik te maken van het veranderleiderschapsgedrag van Higgs en Rowland (2011); en in het specifiek van uitdagend leiderschapsgedrag. Zij stellen ineffectieve gedrags- en denkpatronen aan de kaak. Zo vertelt een manager over hoe ze die bewustwording bij een medewerker heeft proberen te creëren:

"Ik had op een gegeven moment een cliënt en die wou eigenlijk geen beha meer aan. Een van mijn medewerkers komt enkele tijd daarna naar mij toe en die vond dat dus heel vervelend. Maar de cliënt heeft de regie, als zij dat nou niet wil?, zei ik tegen haar. Waarom vind je dat nou zo vervelend?, vroeg ik haar. Nouja, zei ze, dan is het net of ik geen goede zorg verleen. Toen zijn we het met elkaar gaan hebben over waarden en normen. In het hoofd van die medewerker was die mevrouw namelijk pas goed verzorgd als ze er netjes uit zag, maar dat is natuurlijk niet zo. Iemand is pas goed verzorgd als die echt tevreden is. Door met elkaar hierover te praten en te spiegelen, is ze in gaan zien dat deze manier van denken vooral iets zegt over haarzelf en niet zozeer over die cliënt".

In gesprekken met de regiodirecteuren is het coachen van medewerkers minder naar voren gekomen. Deze taak zal namelijk niet zozeer liggen bij de regiodirecteur, maar vooral bij de teamcoach. De teamcoach begeleidt teams bij vragen en helpt hen vanuit een niet-hiërarchische positie. Hoewel zij formeel geen leidinggevende functie hebben, hebben zij wel een belangrijke (informele) leiderschapsrol te vervullen. Echter focust een teamcoach zich vooral op het gehele team en niet op individuele medewerkers. Dit is wel een belangrijke taak die volgens een manager vervuld dient te worden:

"Ik vraag me wel af wie nu aan de slag gaat met individuele medewerkers? De teamcoach focust zich op het gehele teamproces en niet op individuele medewerkers. Hoe gaat deze taak opgepakt worden?"

Stimuleren

In deze analyse wordt een verschil gemaakt tussen het coachen en stimuleren van medewerkers. Het verschil ligt vooral in het gegeven dat leidinggevend bij het stimuleren teams vooral motiveren om de overstap naar zelfsturing te maken en is dus meer gericht op het (verander)proces. Coachen richt zich daarentegen meer op de inhoud van het werken in zelfsturende teams; en draait meer om de bewustwording van ineffectieve gedrags- en denkpatronen. In de interviews met de regiodirecteuren, die de zelfsturende teams aansturen, is naar voren gekomen dat zij teams actief aanmoedigen om de overstap naar zelfsturing te maken. Volgens een regiodirecteur zijn sommige teams vaak (onterecht) onzeker om zelfsturend te gaan werken en hebben ze extra aanmoediging nodig om die stap te zetten. Zo vertelt een regiodirecteur over een afdeling die de overstap naar zelfsturing spannend vond om te maken:

“Dit team deed al hartstikke veel zelf, daar kwamen wij al nooit. Die heb ik wel een beetje moeten helpen door te zeggen van goh, ik snap niet dat jullie nog niet zijn opgestaan. Jullie regelen altijd alles zelf al”.

Ook meerdere managers geven aan dat ze teams proberen aan te moedigen in hun capaciteiten en kunnen. Veel medewerkers zijn in de eerste instantie onzeker over hun capaciteiten. Hierbij zijn ze onzeker of ze alle taken, die voorheen door de manager en teamleider werden gedaan, wel kunnen uitvoeren. Een leidinggevende zegt dit als volgend aan te pakken:

“Wat ik zeg is van waarom kun je thuis wel alles organiseren? Thuis zorg je er voor dat er boodschappen in huis zijn en de rekeningen worden betaald. Maar op het moment dat je op het werk komt moet je alles maar aan anderen overlaten? Dat is natuurlijk heel krom. Je hoeft niet alles zelf te doen. Als je een huis wilt kopen huur je toch ook een adviseur in die helpt met de hypotheek? Dat gaat hier het zelfde, je kan altijd nog expertise erbij halen van bijvoorbeeld HR die kan helpen met bepaalde zaken. (...) Hierdoor haal je de paniek weg die mensen aanvankelijk hebben. Je ziet het vertrouwen dan groeien”.

Verscheidene medewerkers van Archipel geven aan dat zij het erg waarderen dat managers en regiodirecteuren hen zoveel vertrouwen geven. Zo vertelt een medewerker:

“Ondanks dat we zelfsturing een beetje in onze schoot geworpen kregen, bleef ze [de leidinggevende] heel erg positief. Ze zei, jullie doen al zoveel zelf, jullie kunnen dit. Omdat zij zo overtuigd was dat wij dit konden, gaf dit mij veel vertrouwen”.

Bovenstaande citaten laten aspecten zien van het veranderleiderschapsgedrag van Higgs en Rowland (2011). Desbetreffende leidinggevendens lijken bijvoorbeeld kaderscheppend leiderschapsgedrag te vertonen (Higgs & Rowland, 2011), doordat zij de (onrustige) energie die binnen teams aanwezig is ten gevolge van de verandering, begeleiden door kalm en zelfverzekerd op te treden. Medewerkers blijken in de eerste instantie erg onzeker te zijn en kijken daarom niet altijd even positief naar de verandering. Zo gaven medewerkers uit de focusgroep aan, dat er in de eerste instantie best veel weerstand heerste bij de teams die de proeftuin moesten draaien. Doordat de leidinggevendens teams positief wisten te benaderen en stimuleren, kregen medewerkers meer vertrouwen en was de leidinggevende in staat om een positieve draai te geven aan een onrustige situatie.

Uit deze paragraaf komt naar voren dat leidinggevendens van Archipel veel tijd stoppen in het aanmoedigen van hun medewerkers. Dit geeft medewerkers veel vertrouwen in hun eigen capaciteiten en stimuleert hen om de overstap naar zelfsturing te maken. Leidinggevendens richten zich met het stimuleren dus vooral op het veranderproces an sich; namelijk door teams voldoende vertrouwen te geven in hun eigen kunnen, stimuleren zij hen om de overstap naar zelfsturing te maken. Zij creëren een magnetisch energieveld binnen Archipel met het oog om het veranderdoel van Archipel te behalen (Higgs & Rowland, 2011). In het volgende deel van dit hoofdstuk zal gekeken worden naar hoe leidinggevendens van Archipel invulling geven aan de controlerende leiderschapsstijl die de SDT benoemt.

Controlerende leiderschapsstijl

Een leidinggevende die een controlerende leiderschapsstijl gebruikt gaat er, volgens de SDT, van uit dat medewerkers behoefte hebben aan sturing en controle. Hierbij ligt volgens Deci et al. (1989) meer nadruk op het bevorderen van de extrinsieke motivatie van medewerkers door hen beloningen en straffen op te leggen. Daarnaast wordt er meer nadruk op de productiviteit en meetbare prestaties gelegd. Hierdoor neemt de zelfbeschikking van medewerkers, volgens de theorie af. Echter blijkt uit analyse van de interviews met managers en de regiodirecteuren dat een controlerende leiderschapsstijl niet persé als negatief beschouwt kan worden. Leidinggevendens zien de controlerende leiderschapsstijl soms als effectief bij bepaalde incidenten of gebeurtenissen. Dit gegeven lijkt juist meer in overeenstemming te zijn met de theorie van Morgeson (2005) die spreekt over functioneel leiderschap. Uit de analyse blijkt dat leidinggevendens voornamelijk een controlerende leiderschapsstijl toepassen

wanneer bepaalde zaken binnen een team niet goed lopen of er bepaalde klachten binnen zijn gekomen over het functioneren van teams. Dit komt overeen met wat Morgeson (2005) benoemt als één van de typische taken van leidinggevendenden van zelfsturende teams. Hij stelt dat er altijd leidinggevendenden bij zelfsturende teams nodig zijn die omgaan met onverwachte problemen en situaties. Dit is een vrij opvallend uitgangspunt, en lijkt enerzijds op gespannen voet te staan met de principes van zelfsturing afkomstig uit de sociotechniek. Hierin wordt namelijk gesteld dat zoveel mogelijk regelende taken toegewezen dienen te worden aan de uitvoerende werkgroepen i.e. de zorgteams. Het laat tevens zien dat leidinggevendenden van Archipel soms nog niet hun draai hebben weten te vinden in het uitoefenen van een andere leiderschapsrol. Het lijkt te draaien om het stimuleren van zelfsturing zolang alles goed gaat. Een leidinggevende van Archipel vertelt:

“Ik grijp nu pas in, of ik kom eigenlijk pas in beeld op het moment dat er calamiteiten of incidenten zijn gebeurd in een team. Als er iets is gebeurd ga ik kijken wat ik kan doen. Voor de rest moet je vertrouwen hebben in het team en loslaten. Dat heb ik met de jaren wel geleerd”.

Volgens het functionele leiderschap interveniëren leidinggevendenden naar aanleiding van situaties die zich voordoen in teams; hoe heviger de situatie hoe meer controlerend een leidinggevende op treedt (Morgeson, 2005). Een leidinggevende van Archipel beaamt dit:

“Als je ziet dat een team iets gekk aan het doen is, ja dan grijp ik wel in. Naarmate de nood hoger is zal je wat strenger bijsturen dan wanneer het gaat om iets kleins”.

Echter geeft een manager aan dat het functionele ingrijpen ertoe resulteert dat leidinggevendenden soms te laat optreden in bepaalde situaties. Omdat managers nu meer afwachtend zijn in hun sturende optreden zorgt dit soms voor moeilijke situaties. Een manager legt uit:

“Als je er voor kiest om meer achterover te zitten en de teams hun eigen boontjes laat doppen dan merk je soms dat je te laat bent met het oplossen van bepaalde problemen. Je bent meer dingen achteraf aan het repareren terwijl het klachten zijn die, als er eerder aandacht aan werd besteed, gewoon voorkomen konden worden”.

Gelijktijdig is dit dan ook een van de zorgen die managers hebben bij zelfsturing. Zij vragen zich af of een teamcoach of regiodirecteur genoeg op de hoogte kan zijn van wat er echt gebeurt binnen een team en of er iemand is die de processen binnen een team bewaakt. Een manager vertelt:

“Ik vraag me af of een teamcoach daar altijd zicht op heeft. Die heeft dadelijk per team vier uurtjes per week te besteden. In hoeverre krijg je dan mee wat er zich écht in een team afspeelt?”

Nu we in het algemeen hebben gekeken wanneer de controlerende leiderschapsstijl toegepast wordt, gaan we in onderstaande paragrafen meer kijken in welke specifieke situaties leidinggevendenden van Archipel een controlerende stijl toepassen. Uit de interviews kwamen drie thema's sterk naar voren die onder de controlerende leiderschapsstijl van de SDT te scharen zijn: het behandelen van klachten, focus op prestatie en focus op productiviteit.

Klachtenbehandeling

Alle leidinggevendenden hebben aangegeven een grote rol te spelen bij het omgaan met bepaalde klachten van cliënten of families. De ernst van een bepaalde klacht bepaald, volgens leidinggevendenden, de manier waarop zij vervolgens optreden. Naarmate er veel klachten komen wordt er meer controlerend en sturend opgetreden door een manager, en zijn er eventueel bepaalde consequenties aan verbonden mocht er geen verbetering optreden. Een manager vertelt:

“Als je op een afdeling in een week tien klachten krijgt dan zit je er natuurlijk bovenop, en als het één kleine klacht is dan ga je meer met het team in gesprek, van wat is hier nou gebeurd en wat kunnen we doen om het op te lossen? (...) Ik had bijvoorbeeld laatst een klacht van het ziekenhuis dat er geen opname kon plaatsvinden omdat het team overleg had. Ja, dat kan je dus niet maken. Afspraak met het ziekenhuis is dat we binnen 24 uur opnemen als er plaats is. Daar moet ik dan best wel op sturen”.

Ook de regiodirecteuren geven aan dat het behandelen van serieuze klachten door hen worden opgepakt. Zij benadrukken daarbij nadrukkelijk dat het eerst zaak is dat de teams proberen er zelf uit te komen met een cliënt en zijn familie. Een regiodirecteur vertelt over een uit de hand gelopen klacht:

“Mijn eerste instinct was, hoe krijg ik hen weer bij elkaar? En dat is gelukt. Zonder mezelf enigszins op de borst te kloppen, dankzij mij wel. Dit was natuurlijk een uitstekend leermoment voor de coach geweest om de teams hierin te helpen. Maar die familie zat zo hoog aan. Dus soms is er een grens. En dan intervenieer ik zelf. Terwijl ik achteraf dacht dat als daar iemand eerder bij was geweest dan was het niet zo ver gekomen”.

Aan de andere kant, benadrukt een regiodirecteur, dat het soms juist een nadeel kan zijn als een klacht alleen opgepakt wordt door een leidinggevende. Zij beschrijft een situatie waarin een officiële klacht opgepakt werd door haar en een manager, maar waaruit bleek dat zij onvoldoende inhoudelijk op de hoogte waren van de klacht.

“Er was een bepaalde klacht van een familie en die waren naar de klachtencommissie gegaan. Wij [de manager en regiodirecteur] kwamen eigenlijk tot de conclusie dat we inderdaad een bepaalde afspraak onvoldoende waren nagekomen. Dus wij gaan naar de hoorzitting en daar werden we stevig aan de tand gevoeld. Er kwamen allemaal vragen op tafel waar wij het fijne ook niet van wisten. (...) Toen kwam die uitspraak en die was best pittig. Vervolgens riep het team ons op het matje, want die zeiden, jullie hebben een ongenueanceerd beeld neergezet en zo is het helemaal niet gegaan. Dit laat wel zien dat je moet zorgen dat degene over wie het gaat erbij betrokken moet worden, en niet vanuit een leidinggevende positie het denken beter te kunnen oplossen”.

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat een controlerende leiderschapstijl soms dus ook slecht kan uitpakken. Leidinggevendenden van Archipel leren van dergelijke situaties, waardoor zij teams meer zijn gaan betrekken bij klachten. Zo geeft een andere manager van Archipel aan:

“In het kader van zelfsturing bedachten we hier toen, waarom laten we ze niet zelf aansluiten bij zo’n bijeenkomst? Nou, de eerste keer vonden ze het verschrikkelijk. Ze vonden het zo eng om met de cliëntenraad in gesprek te gaan, want ze wisten dat er een aantal klachten waren. (...) Ik heb mezelf toen in de rol gezet als notulist, want dan zou ik gedwongen worden om niet in mijn oude rol te schieten. (...) Nou, naar afloop waren ze echt honderd kilo lichter. En het leuke was dat ze de besproken punten ook zelf zijn gaan aanpakken. Nu is het eigenlijk een vanzelfsprekendheid geworden dat zij bij die bijeenkomsten zijn en het woord voeren”.

Focus op prestaties

Managers geven aan dat zij een meer controlerende leiderschapstijl hanteren wanneer blijkt dat bepaalde processen binnen teams niet goed lopen of als bepaalde medewerkers binnen teams niet naar behoren functioneren. Hierdoor presteren teams ondermaats en komt de kwaliteit van zorg soms in het geding. Een leidinggevende vertelt hoe zij omgaat met een team die ondermaatse zorg heeft verleend aan:

“Ik ga alles wat mis is letterlijk benoemen. Daar ga ik niet eens meer mee in overleg. Dan ga ik zeggen: ik zoek een bepaalde kwaliteit van zorg en daar heb ik gedegen professionele medewerkers voor nodig. Dus als je dat niet kunt moet je ergens anders gaan werken. Ik moet binnen een half jaar verbetering zien en ik ga mensen uitnodigen voor individuele gesprekken en daar ga ik een traject mee doorlopen. (...) Ik heb niet de illusie dat het meteen gaat veranderen, nee, dat is het begin van een traject waar ik dadelijk een drietal mensen uit het team ga halen. Meer sturend dan dit kan je het bijna niet krijgen. (...) Dit vind ik ook helemaal niet lastig. Weet je wat ik lastig vind? Als mijn cliënten niet goed verzorgd worden!”.

Dezelfde leidinggevende benadrukt daarbij wel dat het een laatste middel is om het team weer op het juiste pad te krijgen.

“We hebben dan echt alles al geprobeerd als het zo ver moet komen. Dan hebben we al gecoacht, individuele gesprekken gehad, mee laten denken, ideeën van hen binnen gebracht en zo kan ik nog wel even doorgaan”.

Een sterk controlerende- en sturende leiderschapsstijl wordt dus toegepast nadat er geprobeerd is vanuit een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl te situeren te corrigeren. Tevens ondersteunt dit voorbeeld ook het gegeven dat leidinggevendenden meer sturend optreden naarmate de ernst van een situatie hoger is.

Focus op productiviteit

Tenslotte geven leidinggevendenden van Archipel aan meer controlerend op te treden wanneer teams achterlopen in hun productiviteit. Zo vertelt een regiodirecteur dat ze meer directief optreedt wanneer de cijfers niet in orde zijn:

“Dat baseer ik echt op financiën. Vooral op de hele harde targets zoals ziekteverzuim, financiën en productiviteit. Dat zijn de dingen voor mij. En veiligheid natuurlijk. Het kan niet zo zijn dat de BHV niet in orde is”.

Hier blijkt wel een verschil in te zetten wanneer we dit vergelijken met de managers. Regiodirecteuren lijken hierbij zich meer te focussen op de kaders dan de managers. Manz & Sims (1997) benoemen het bewaken van de kaders als een van de typische taken van leidinggevendenden van zelfsturende teams. Een leidinggevende van een zelfsturend team licht toe:

“De voorwaarden en kaders zijn heel belangrijk. Ik ben de dame van de kaders. Ik ben degene die ja of nee zegt, en de teamcoach is degene die ingaat op de hoe-vraag en daarop reflecteert. Maar ik zeg, ja we hebben geld, of ja dat kun je gaan doen. Ik ben degene die zegt we gaan voor een verzuim percentage van 4,3%, want dat is het kader”.

Zo merkte een regiodirecteur dat het verzuim, bij een team die de overstap naar zelfsturing enkele maanden daarvoor had gemaakt, omhoog schoot. Hierover vertelt ze:

“Dan zie je zo’n cijfer ineens omhoog schieten en dan toen dacht ik hoe ga ik dit nou doen? Toen hebben we besloten Falke en Verbaan binnen te halen en die heeft vooral op het inzicht van het team gespeeld, door zicht te geven in wat het allemaal kost wanneer iemand langdurig verzuimt”.

In de interviews met de medewerkers, werd een soortgelijk incident besproken. Een medewerker vertelt over dit incident:

“Ze [de regiodirecteur] was heel er geschrokken van het feit dat er zoveel ziekmeldingen waren in februari en maart. We waren net een half jaar bezig met die zelfsturing en zij dacht dat de draaglast en draagkracht niet in balans was, dat men het niet meer trok. Maar er was een griepepidemie, maar zij had, volgens mij, het gevoel dat men zich hier zomaar ziek meld. En toen hadden we een vergadering met haar, toen zei ze dat het ziekteverzuim op onze locatie zoveel hoger lag dan bij de andere locaties. Ja, ze mopperde wel een beetje op ons. Maar uiteindelijk kreeg ze zelf ook last van de griep, en toen kwam ze er wel op terug. En dat vond ik dan wel weer heel mooi. Dat ze ook toegaf, van goh, ja, dit is wel een hardnekkige griep. (...) Naderhand hebben wij die cursus van Falke en Verbaan gehad. En dan zie je ook wat dat voor kosten met zich mee brengt. Jee, dan snap je haar bezorgdheid ook wel. Want dan zie je het budget gewoon achteruit lopen”.

Uit gegevens van mijn interviews blijkt dat regiodirecteuren meer focus leggen op de harde targets, zoals het verzuimpercentage. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zij op grotere afstand staan van het team, en zich daarbij dus meer laten leiden door de cijfers dan wat er daadwerkelijk op de werkvloer gebeurt (Morgeson, 2005). Managers staan, daarentegen, dicht bij de teams en zijn meer op de hoogte van wat er op de werkvloer afspeelt.

Conclusie

In dit deel is uiteengezet op welke manier leidinggevend van Archipel invulling geven aan hun leiderschapsrol en hoe de beschreven situaties te typeren zijn op basis van de SDT. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de sociaal ondersteunende- en de controlerende leiderschapsstijl. Uit de analyse komt naar voren dat leidinggevend van Archipel momenteel veel tijd spenderen aan het voorbereiden en faciliteren van de teams naar zelfsturing. Tevens is duidelijk gebleken dat het verschil tussen de procesmatige dimensie van leiderschap en de inhoudelijke dimensie van leiderschap niet duidelijk te maken is in de praktijk. Het is dus niet zo dat leidinggevend teams pur sang alleen maar meer verantwoordelijkheid en taken geven, maar dat zij dit doen in het kader van de veranderingen binnen Archipel. Simpel gezegd; het is dus niet óf teams begeleiden in het ontwikkelproces óf de verandering initiëren en begeleiden. In de praktijk blijken beide uitgangspunten samen te vallen en in principe vaak op het zelfde neer te komen. Dit laat zien dat de leidinggevend van Archipel een veelzijdige rol spelen binnen de organisatie.

Uit de analyse is tevens gebleken dat de leidinggevend van Archipel voornamelijk de sociaal ondersteunende leiderschapsstijl toepassen in hun dagelijks werk en dit doen vanuit het uitgangspunt dat teams binnen een bepaalde tijd de overstap naar zelfsturing zullen maken. Dit doen zij bijvoorbeeld door (individuele) medewerkers te coachen en hen bepaalde ineffektieve gedragspatronen, die niet passen bij de uitgangspunten van Archipel, te laten doorzien (Higgs en Rowland, 2011). Managers lijken deze rol meer op te pakken dan de regiodirecteuren die de al zelfsturende teams aansturen. Dit komt waarschijnlijk doordat de teamcoach, vanuit een niet-hiërarchische positie, ook een grote rol speelt in het ondersteunen van teams. Regiodirecteuren staan meer op afstand en baseren hun optreden meer op harde targets en cijfers. Daarnaast hebben managers een belangrijke rol in het verbinden van teams en afdelingen binnen een locatie. Omdat zij een helicopterview hebben zijn zij in staat deze functie te vervullen (Morgeson, 2005). Dit proberen zij wel over te brengen aan de teams, zodat zij, op het moment dat ze zelfsturend zullen gaan werken, die verbinding blijven maken en in staat zijn om het grotere plaatje te doorzien.

Daarnaast is naar voren gekomen dat de controlerende leiderschapsstijl, in tegenstelling tot wat Deci et al. (1989) beweren, niet persé een stijl is die uitgaat van wantrouwen en zich focust op de extrinsieke motivatie van medewerkers, maar juist toegepast wordt bij kritieke incidenten. Ook komt naar voren dat leidinggevend niet alleen de controlerende leiderschapsstijl toepassen óf de ondersteunende leiderschapsstijl, maar dat dit afhankelijk is van een bepaalde situatie. Morgeson (2005) noemt dit ook wel functioneel leiderschap: een leidinggevende past zijn stijl aan op een bepaalde situatie die zich voordoet. Dit blijkt voor alle leidinggevend van Archipel zeker het geval te zijn. Leidinggevend bekijken per situatie wat er nodig is en baseren hun handelen op basis van een bepaalde situatie. Naarmate situaties als meer kritiek of ernstig beschouwd worden, sturen de leidinggevende meer vanuit de controlerende leiderschapsstijl. Dat is een belangrijk verschil met een soortgelijke populaire leiderschapstheorie; het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (1996). Situationeel leiderschap heeft namelijk als uitgangspunt dat een leidinggevende zijn gedrag en leiderschapsstijl afstemt op de taakvolwassenheid van een medewerker; naarmate een team meer taakvolwassen is, zou een leidinggevende minder directief hoeven op te treden. Dit blijkt in het geval van Archipel allerm minst het geval te zijn; immers blijkt dat ook zelfsturende teams, waarvan uitgegaan wordt dat zij behoorlijk taakvolwassen zijn, soms een directieve en controlerende leiderschapsstijl nodig hebben. Leidinggevend baseren dit directieve optreden meer op basis van gebeurtenissen en niet zozeer op de volwassenheid van een team. Daarnaast hebben we immers verondersteld dat teams ook terug kunnen vallen in de ontwikkeling naar zelfsturing; een team wat nu wellicht redelijk hoog scoort op bijvoorbeeld de informatie- en kennisdeling is geen garantie voor dezelfde resultaten in de toekomst.

Tevens is gebleken uit de analyse dat niet alleen sociaal ondersteunend leiderschap als een effectieve leiderschapsstijl gezien kan worden en de controlerende leiderschapsstijl als ineffektieve stijl, zoals Deci et al. (1989) veronderstellen. Leidinggevend van Archipel hebben aangegeven dat soms een

controlerende aanpak simpelweg noodzakelijk is. Dit betekent niet persé dat het een minder effectieve vorm van leidinggeven is, maar eerder een noodzakelijk kwaad wat bij hun taak als leidinggevende komt kijken. Een belangrijke nuance hierbij is, naar mijn mening, de context van het werk waarin leidinggevend opereren. Als er ernstige fouten gemaakt worden in de zorg is dit immers een veel groter probleem dan wanneer er in een productieorganisatie bepaalde fouten gemaakt worden: het gaat om mensen. Zoals een leidinggevende ook al had aangegeven in de analyse, is het daarom niet moeilijk om sturend of controlerend op te treden, maar is het juist moeilijk te accepteren dat bepaalde cliënten ondermaats verzorgd worden door de teams. In het volgende deel van het hoofdstuk, zal de focus gelegd worden op de relatie tussen de leidinggevend van Archipel en de medewerkers. In het theoretisch kader is benadrukt dat LMX een leiderschapsstijl is, die stelt dat effectieve leidinggevend, zoveel mogelijk *high exchange* relaties opbouwen binnen teams.

5.3. Relatie tussen medewerkers en leidinggevend

Uit de individuele interviews en de focusgroepen is gebleken dat zowel medewerkers als leidinggevend veel waarde hechten aan een goede relatie. Op het eerste gezicht blijken de interviews en de focusgroep een eenduidig beeld te geven: zowel medewerkers van zelfsturende teams als de reguliere teams geven aan de relatie met hun leidinggevende belangrijk te vinden. Echter is deze relatie gebaseerd op andere aspecten: medewerkers die nog niet in zelfsturende teams werken baseren hun relatie meer op de loyaliteit jegens hun teamleider, en bij medewerkers van zelfsturende teams wordt deze relatie meer gekenmerkt door professioneel respect. Hieronder wordt op basis van de concepten van Dienesch en Liden (1986) gekeken naar de relatie tussen leidinggevend en medewerkers. Zij maken onderscheid tussen drie aspecten: loyaliteit, wederzijdse affectie en professioneel respect, die de relatie tussen medewerkers en leidinggevende bepalen. Per onderdeel wordt gekeken hoe deze relatie de ontwikkeling van teams naar zelfsturing beïnvloeden.

Loyaliteit

Wanneer we kijken naar de loyaliteit van medewerkers uit reguliere teams valt op dat de loyaliteit van deze medewerkers naar hun leidinggevende hoog is. De reorganisatie die Archipel momenteel doormaakt blijkt hierbij een groot effect te hebben op de loyaliteit van medewerkers. Omdat niet alle teamleiders al een nieuwe baan hebben en deze functie komt te vervallen in februari 2016, geven verschillende medewerkers aan het moeilijk te vinden om als team naar zelfsturing te gaan. Dit komt omdat naarmate ze eerder de taken van de teamleiders overnemen, hoe sneller de teamleider overbodig gemaakt wordt. Zo geeft een medewerker aan:

“Ik vind het wel moeilijk om er helemaal voor [zelfsturing] te gaan. Je neemt eigenlijk het werk van je teamleider over en die zit dan zonder baan. Dat wil je haar niet aan doen”.

Hieruit komt naar voren dat juist doordat medewerkers een dusdanige hoge loyaliteit hebben naar hun teamleider zij minder autonomie en verantwoordelijkheid opeisen en hun proces naar zelfsturing bewust vertragen. Alhoewel medewerkers wel weten dat dit uiteindelijk onvermijdelijk zal zijn:

“Je weet dat zij er straks niet meer is om ons te helpen. We moeten het uiteindelijk ook echt met het team te gaan doen. Het zou mij gerust stellen als ik zou weten dat het met haar [de teamleider] ook goed komt. Dat zij ook gewoon ergens anders aan de slag kan gaan”.

Teams die al zelfsturend werken hebben een mindere hoge mate van loyaliteit voor de leidinggevende i.e. de regiodirecteur. Dit komt doordat de regiodirecteur op een grotere afstand staat waardoor medewerkers een minder hechte persoonlijke band hebben met de regiodirecteur dan met de teamleiders of managers. Daarnaast werken zij nog niet lang met de regiodirecteur. Hierdoor is de relatie tussen de regiodirecteur en medewerkers niet zozeer gebaseerd op loyaliteit.

Wederzijdse affectie

Zowel bij zelfsturende teams als teams die nog niet volgens de zelfsturende principes werken komt naar voren dat medewerkers, die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek, de persoonlijke eigenschappen van

hun direct leidinggevende als positief waarderen. Bij de wederzijdse affectie tussen leidinggevenden en medewerkers gaat het om de waardering van persoonlijke eigenschappen (Dienesch & Liden, 1986). Medewerkers die nog niet zelfsturend werken geven aan het fijn te vinden dat hun teamleider altijd voor hun klaar staat en zich interesseert in het persoonlijke leven van de medewerkers. Zo geeft een medewerker aan veel waarde te hechten aan de persoonlijke band die ze heeft met de teamleider:

“Ik kan altijd terecht bij haar. Niet alleen voor werk gerelateerde zaken, maar ook als ik thuis ergens mee zit. Zij weet ook gewoon wat er speelt bij mij thuis en dat het met de gezondheid van mijn zoontje niet altijd goed gaat. Daar vraagt ze mij ook geregeld naar”.

Bovenstaand citaat laat zien dat teamleiders soms een zeer vriendschappelijke band hebben opgebouwd met de medewerkers. Een andere medewerker geeft aan dat de teamleider zelfs een soort moederrol heeft binnen het team. Dit laat zien dat de band tussen sommige teams en hun leidinggevende erg diepgaand is. Een reden hiervan zou kunnen zijn dat teamleiders en medewerkers, vaak al jarenlang, iedere dag intensief met elkaar samenwerken. De teamleiders staan dan zo dicht bij de teams, waardoor er sprake is van een intense mate van wederzijdse affectie. Een medewerker vertelt:

“Wij zien onze teamleider gewoon eigenlijk als een soort moederfiguur. Ze steunt ons, praat veel met ons en luistert naar ons. Ze laat ons wel onze eigen gang gaan en onze eigen keuzes maken, maar op het moment dat het minder goed gaat, duwt ze ons de goede kant op. Dat werkt gewoon heel prettig”.

Managers zijn, doordat ze een grotere span of control hebben gekregen in de loop der tijd, minder op de hoogte van het persoonlijke leven van hun medewerkers. Hierdoor is de band met sommige medewerkers minder persoonlijk geworden. Een manager vertelt:

“Toen ik aan dertig man leiding gaf, kende ik alle ins en outs van hoe mensen waren en wat er speelde. Toen werden het er zeventig, en toen had ik de teamleiders die nog updates gaven als er iets aan de hand was met iemand. De enige waar ik nu veel contact mee heb, zijn de casussen met langdurig verzuim, een stuk of acht. Daar weet ik wel van hoe het met hen gaat. Verder weet ik niet wat er allemaal speelt bij tweehonderd man, dat hoeft van mij ook niet meer zo”.

Medewerkers uit een zelfsturend team, geven unaniem aan de persoonlijke eigenschappen van de regiodirecteur als zeer prettig te ervaren. Zo vertelt een medewerker over een bepaald incident die ze tijdens het werk had meegemaakt in het weekend. Na een overleg met de teamcoach vond ze toch dat ze de regiodirecteur op de hoogte moest brengen van het voorval. Hierover verteld ze:

“Ik heb toen een voicemail ingesproken en ze heeft mij een uur later, in het weekend teruggebeld om te polsen wat er gebeurd was. Hierdoor kon ik het ook loslaten (...) Dat voelt gehoord, en dat is heel fijn. Je krijgt gewoon zo snel mogelijk een belletje terug en je kunt meteen je verhaal bij haar neer leggen”.

Andere medewerkers uit de focusgroep sluiten zich hierbij aan en ervaren de persoonlijke eigenschappen van de regiodirecteur als prettig. Zo geven zij het aan het bijzonder te waarderen dat de regiodirecteur elke week een rondje op de afdeling maakt om een praatje te maken met iedereen. Daarnaast waarderen ze het dat de regiodirecteur erg sociaal is en alle medewerkers bij naam kent:

“Elke vrijdag komt ze hier even de huiskamer in, van hoe is het hier? Gewoon om even te kijken. Ze kent ook echt iedereen. Ja, dat vind ik echt knap. Ondanks dat de manager vroeger gewoon in hetzelfde gebouw zat, wist zij niet wie iedereen was hoor. Die was een stuk minder betrokken”.

Bovenstaande voorbeelden lijken enerzijds tegenstrijdig te zijn met wat in het vorige deel van dit hoofdstuk veronderstelt werd. Daar werd immers door de leidinggevenden zelf verteld dat dit aspect van leiderschap losgelaten wordt bij zelfsturing en er voornamelijk gestuurd wordt bij fouten of ongewenste situaties. Hoewel de leidinggevende in het eerste voorbeeld niet betrokken was bij het

oplossen van desbetreffende situatie, heeft zij vooral een luisterend oor geboden aan de medewerker. Het gaat hier dus zeker niet om het sturen, maar meer om het ondersteunen. Naar mijn mening slaagt desbetreffende leidinggevende er in om een juiste balans te vinden tussen de afstand en nabijheid; dus wanneer moet je 'iets van je laten horen' en wanneer neem je meer afstand. De medewerkers ervaren namelijk dat de leidinggevende behoorlijk betrokken is, echter geeft de leidinggevende aan juist meer afstand te hebben bij zelfsturende teams. Dit is een interessante bevinding en de balans tussen de afstand en nabijheid zal later in het hoofdstuk nog meer aandacht krijgen.

Professioneel respect

Tenslotte wordt er gekeken naar de waardering van de professionele eigenschappen van leidinggevers (Dienesch & Liden, 1997). Opvallend gegeven hierbij is dat medewerkers van de reguliere teams minder waarde lijken te hechten aan de professionele eigenschappen van hun leidinggevende dan medewerkers van zelfsturende teams. Medewerkers die nog niet in zelfsturende teams werken, gaven in de interviews in mindere mate aan te letten op de professionele vaardigheden van de teamleider. Hierbij werd door hen juist meer gekeken naar de professionele waarden van de managers die de teamleiders aansturen. De managers staan op een grotere afstand dan de teamleiders, maar op minder grote afstand dan bijvoorbeeld de regiodirecteuren. De geïnterviewde medewerkers gaven hierbij aan een prettige band te hebben met de managers, maar wel een mindere persoonlijke band te hebben dan met de teamleiders. Zo stelt een medewerker:

“De manager komt minder snel in beeld, alleen op het moment dat het echt niet goed gaat. (...) Ik werk persoonlijk heel prettig met haar. Je merkt dat zij veel kennis en ervaring heeft waardoor ze je altijd goed kan helpen”.

Medewerkers van zelfsturende teams hebben meerdere keren de professionele vaardigheden van de regiodirecteur benadrukt en geprijsd. Dit laat zien dat de relatie tussen medewerkers van zelfsturende teams en de regiodirecteuren veel meer gebaseerd is op professioneel respect. Medewerkers uit de focusgroep geven aan dat de regiodirecteur er altijd erg in slaagt om hen te motiveren en aanspoort om dingen aan te pakken. Zo vertelt een medewerker over de eerste bijeenkomst toen ze hoorden dat ze zelfsturend gingen werken:

“Wij hadden als eerst het gevoel van het wordt ons opgedragen en we hebben helemaal geen inspraak hierin. Maar zij [de regiodirecteur] is altijd heel positief gebleven. Met alle weerstand en tegenwerking die ze van ons kreeg bleef ze wel positief en vertrouwen hebben in ons (...) Dat vind ik nu nog als we vergaderingen hebben, dan is ze altijd vol vertrouwen”.

Synthese tussen afstand en nabijheid

Opvallend gegeven is dat de nabijheid van teamleiders en de afstand van regiodirecteuren een grote rol spelen in de aspecten van LMX. Doordat teamleiders (fysiek) veel dichterbij de teams staan zijn zij meer persoonlijk betrokken bij de medewerkers. Hierdoor kent de relatie meer diepgang en zijn medewerkers soms zelfs meer loyaal aan de teamleiders dan aan de organisatie zelf. Dit wordt tijdens de reorganisatie van Archipel des te duidelijker doordat sommige teams zelfsturing af houden, juist omdat zij zo loyaal zijn aan de teamleider. Doordat de relatie meer diepgaand is en medewerkers en teamleiders elkaar persoonlijk goed kennen, geven medewerkers ook aan de persoonlijke eigenschappen van teamleiders belangrijker te vinden. Echter komt naar voren dat deze relatie minder gebaseerd is op professioneel respect. Het MT stelt dat dit precies een belangrijke beweegreden was om te gaan werken in zelfsturende teams. Juist doordat de regiodirecteur meer op een afstand staat van de zelfsturende teams, zullen medewerkers minder snel aan de bel trekken en daardoor veel meer zaken zelf op lossen. Een MT-lid legt uit:

“Teams moeten veel meer ruimte krijgen om zelf achter bepaalde dingen te komen. Dus niet meteen naar de teamleider en die weer naar de manager. En een regiodirecteur die op afstand zit benader je als team gewoon veel minder snel dan een teamleider die om de hoek zit”.

De geïnterviewde medewerkers van de zelfsturende teams ervaren ondanks een grotere fysieke afstand ook een nabijheid van de regiodirecteur. Dit komt met name doordat zij de persoonlijke eigenschappen van de regiodirecteuren positief waarderen. Een regiodirecteur verwoordt het vinden van een balans tussen afstand en nabijheid scherp:

“Ik ben dichtbij als er dingen gebeuren. Laatst was er bijvoorbeeld een verstikking op een locatie, die is gelukkig goed afgelopen. Omdat ik daar dan kom laat ik aan hen zien dat ik het ook belangrijk vind. Maar ik ga dan geen adviezen geven, want dat is aan de teamcoach. (...) En op afstand zijn de kaders leidend. Daar ben ik echt de Ja Zuster, Nee Zuster. Dan ben ik de duidelijke factor. Ik koester de relatie niet op zo’n manier dat ik dan dingen door de vingers zie”.

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat desbetreffende leidinggevende van de zelfsturende teams er in slaagt om de schijnbare paradox van afstand en nabijheid in de praktijk te verenigen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers van zelfsturende teams een nabijheid ervaren van de leidinggevende, terwijl deze in feite op grotere afstand is komen te staan.

Conclusie

Wanneer we kijken naar de relatie tussen leidinggevend en medewerkers van teams bij Archipel vallen een aantal zaken op. Medewerkers van teams die nog niet zelfsturend werken baseren de relatie tussen hun direct leidinggevende vooral op basis van loyaliteit en op de persoonlijke eigenschappen van de teamleider. Medewerkers van teams die al in zelfsturende teams werken baseren dit in mindere mate op basis van loyaliteit, maar meer op basis van een positieve waardering van de professionele eigenschappen van de regiodirecteur. Ook worden de persoonlijke eigenschappen van de regiodirecteur als positief ervaren. Teamleiders kunnen letterlijk en figuurlijk dicht bij de teams staan waardoor zij de ontwikkeling van teams naar zelfsturing vertragen. In het geval van Archipel heeft LMX dan niet puur met de relatie tussen leidinggevend en medewerkers te maken, maar zeker ook met de transitie naar zelfsturing. Anderzijds kan er, naar mijn mening, ook een gevaar bestaan met betrekking tot LMX wanneer regiodirecteuren te veel zelfsturende teams aansturen. Medewerkers van zelfsturende teams ervaren een bepaalde nabijheid van de regiodirecteur, ondanks de fysieke afstand, omdat zij de persoonlijke eigenschappen van de regiodirecteur waarderen. Zij koesteren het feit dat de regiodirecteur iedereen persoonlijk kent en gemakkelijk te benaderen is. Er bestaat dan ook een kans, naar mijn mening, dat wanneer een regiodirecteur te veel teams aanstuurt, de wederzijdse affectie afneemt. Hierdoor zal LMX louter nog gebaseerd zijn op professioneel respect, waardoor er minder *high-exchange* relaties komen. Als dit gebeurt, kunnen medewerkers de neiging hebben om alleen dat te doen wat het arbeidscontract van hen verlangt. Dienesch & Liden (1986) hebben in het verleden al meerdere malen aangetoond dat *high-exchange* relaties tussen leidinggevend en medewerkers belangrijk zijn voor het presteren van medewerkers. Leidinggevend van zelfsturende teams dienen dus een synthese te vinden tussen de balans in afstand en nabijheid om tot *high-exchange* relaties te (blijven) komen. In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek zal hier dieper op ingegaan worden.

5.4. Betrokkenheid van leidinggevend

Hoewel er geen deelvraag is opgesteld in dit onderzoek over hoe leidinggevend tegen de reorganisatie aankijken, is uit de interviews gebleken dat dit weldegelijk een belangrijke rol speelt. Daarnaast zou het zo kunnen zijn dat dit een invloed heeft op de wijze waarop leidinggevend hun leiderschapsfunctie en hun rol als *change agent* momenteel vervullen (Furnham, 2002). Bovendien hebben eerdere citaten in dit hoofdstuk laten zien dat leidinggevend het soms nog vrij lastig vinden om te gaan met hun nieuwe rol en ook redelijk wat zorgen hebben met betrekking tot de reorganisatie. Over het algemeen steunen leidinggevend van Archipel weldegelijk de verandering en vinden het een goede ontwikkeling dat teams meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid krijgen. Echter maken zij zich vanzelfsprekend ook zorgen om een aantal zaken. In de bovenstaande paragrafen zijn al enkele van deze zorgen besproken. Zo is gebleken dat leidinggevend zich zorgen maken dat de helicopterview, wat een van hun belangrijkste taken is, verdwijnt en teams meer naar binnen zullen keren. Daarnaast vragen zij zich af of zelfsturende teams in staat zijn om het belang van de cliënt boven het eigen belang

te plaatsen. Dit zijn vooral inhoudelijke- bezwaren en zorgen die zij ervaren met betrekking tot zelfsturing. In deze paragraaf wil ik echter vooral laten zien hoe leidinggevendenden van Archipel naar het veranderproces an sich kijken. Verschillende leidinggevendenden geven aan dat zij het tempo, waarin er vorm wordt gegeven aan de verandering, erg hoog vinden liggen. Zo vertelt een manager:

“Ik heb soms het idee dat het een soort van sneeuwbal effect is. Het is begonnen als een klein vlokje, van goh, misschien moeten de teams wat meer zelf de verantwoordelijkheid nemen. Dat is twee jaar geleden. En dat vond iedereen een heel goed idee, want wij hebben de teams ook best wel gepamperd de afgelopen jaren. Er is terecht gezegd van we moeten die ontwikkeling wat terugdraaien. Toen werd gezegd dat de teams zelf-organiserend zouden worden. En uiteindelijk werd dit in eens zelfsturend, en nu slaan ze al weer door naar part-up teams”.

Vanuit de theorie wordt dikwijls gesteld dat het middenmanagement vaak veel weerstand vertoont ten aanzien van reorganisaties (Goffee & Scase, 1989; Sims, 2003). Uit de interviews is gebleken dat veel leidinggevendenden wel degelijk begrijpen dat er een reorganisatie in gang is gezet, maar dat zij zich machteloos voelen bij de manier waarop de verandering vorm krijgt. Het snelle tempo heeft er ook toe geleid dat verschillende leidinggevendenden nu minder positief kijken naar de reorganisatie dan enige tijd geleden:

“Misschien dat sommige dingen die ik nu vind verkleurd zijn door de fase waarin we zitten. Dat kan. Ik denk dat ik er een half jaar geleden positiever naar keek. Ik merk wel dat ik me niet prettig voel bij het proces waar Archipel nu in zit. De manier waarop met ons [managers] wordt omgegaan vind ik gewoon niet zo netjes”.

Een andere leidinggevende geeft aan dat het middenmanagement onvoldoende betrokken wordt bij het veranderproces door de strategische top. Dit zorgt voor enige frustratie en onrust onder de managers; gebleken is dat zij zich hierdoor ook veel zorgen maken over hun baan. Zo vertelt een leidinggevende in een interview:

“Nouja, we worden nu wel uitgenodigd voor gesprekken, maar daar hebben we zelf lang om moeten vechten. Eerst hebben we de regiodirecteuren zelf uitgenodigd, van ga het gesprek nou met ons aan. Laten we nou samen eens kijken of we er uit kunnen komen, en samen vorm kunnen geven aan hoe het eruit komt te zien tussen vandaag en 2017. [...] Ik heb zelf de indruk dat het plaatje van hoe het eruit moet komen te zien allang vaststaat, en dat ze [het MT] alleen nog maar de argumentatie erbij zoeken om daar te komen”.

Een andere leidinggevende geeft aan het gevoel te krijgen dat het MT van het middenmanagement af wil, en hen het gevoel geeft dat managers niet meer nodig zijn. Tegelijkertijd wordt er nog wel dikwijls beroep gedaan op het hiërarchisch interveniëren van het management. Dit leidt ertoe dat het middenmanagement cynisch raakt ten opzichte van de organisatiedoelen met betrekking tot zelfsturing. Zo vertelt een leidinggevende:

“Ze [het MT] geven je het gevoel ons niet meer nodig te hebben. Maar als ze vervolgens een verzoek doen aan het team, omdat ze bepaalde informatie nodig hebben over een cliënt, en het team reageert niet, dan wordt van mij verwacht weer in die lijn te gaan zitten. Dan mag ik wel weer vanuit hiërarchie gaan optreden. Dan denk ik, aan de ene kant neem je me niet serieus, maar wanneer je niet krijgt wat je nodig hebt doe je opeens een beroep op mijn hiërarchische bevoegdheid. Dat vind ik heel dubbel en ingewikkeld. Dat maakt het moeilijk om nog meebouwend en meehelpend te blijven”.

Bovenstaande voorbeelden hebben laten zien dat het middenmanagement van Archipel moeite heeft met het veranderproces an sich. Hoewel zij ook wel inhoudelijke zorgen hebben, kijken zij over het algemeen redelijk positief naar de invoering zelfsturing. Dit komt omdat zij zich kunnen vinden in de verschillende uitgangspunten die komen kijken bij zelfsturing, zoals meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor de teams. Echter geven zij aan dat hier tot op zekere hoogte in te geloven; zij verwachten niet dat teams volledig zelfsturend zullen kunnen functioneren en dat er altijd bepaalde

processen gemanaged moeten worden. Hierbij geven zij aan dat dit niet perse door een manager moet worden gedaan, maar dat hier wel rekening mee gehouden moet worden. Deze paragraaf heeft willen laten zien dat leidinggevendenden vooral bezwaren hebben op de manier waarop het veranderproces ingezet wordt. Zij hebben het gevoel niet voldoende betrokken te worden waardoor zij zich machteloos en kwetsbaar voelen, ambiguïteit ervaren met betrekking tot hun leiderschapsrol en hierdoor ook meer cynisch tegenover de organisatiedoelen en de strategische top staan. Daarnaast geven verschillende leidinggevendenden aan dat het reorganisatieproces ook een bepaalde invloed heeft op hun leiderschapsstijl:

“Als je het hebt over leiderschapsstijl, dan denk ik, dat ik langzaam maar zeker ook een andere leidinggevende aan het worden ben. Het beïnvloedt je toch, daar baal ik soms wel van”.

Conclusie

Deze paragraaf heeft een aantal belangrijke zaken aan het licht gebracht, en is een zekere meeropbrengst van dit onderzoek. Vanuit de literatuur wordt gesteld dat het middenmanagement een cruciale rol speelt in het inbedden en interen van de verandering an sich (o.a. Higgs & Rowland, 2011). Echter kunnen zij hun rol als *change agent* (Furnham, 2002) minder goed uitoefenen als zij zelf niet achter de reorganisatie staan. Nu blijkt dit in het geval van Archipel, niet zozeer te draaien om de inhoud van de reorganisatie, maar des te meer aan het proces van de reorganisatie. In het volgende hoofdstuk zullen we de aandacht verschuiven naar het kwantitatieve deel van dit onderzoek waarin de twee leiderschapsmodellen uit het conceptueel model getoetst worden.

Hoofdstuk 6 - Kwantitatief deel van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwantitatieve deel van dit onderzoek gepresenteerd en wordt er een analyse gedaan zodat de derde en vierde deelvraag van dit onderzoek beantwoord kunnen. In het eerste stuk wordt gekeken hoe leidinggevend medewerkers meenemen in de verandering en hoe dit de betrokkenheid van medewerkers beïnvloedt. Tevens wordt er gekeken of er een relatie bestaat tussen het veranderleiderschapsgedrag van leidinggevend en de proactieve houding van medewerkers. Dit model, gemeten op individueel niveau, is eerder ook wel de procesmatige dimensie van leiderschap genoemd. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt er gekeken hoe leidinggevend de ontwikkeling van teams naar zelfsturing beïnvloeden en of dit ook effect heeft op de behaalde teamprestaties. Dit model is gemeten op teamniveau, en is eerder de inhoudelijke dimensie van leiderschap genoemd. Ieder deel van het hoofdstuk kent een soortgelijke opbouw. Allereerst presenter ik de resultaten van de beschrijvende statistiek en de correlaties. Daarna analyseer ik de resultaten van de regressieanalyses. Ieder deel van dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvattende conclusie waarin duidelijk wordt welke hypothesen verworpen en aangenomen worden.

6.1. Model 1- Procesmatige dimensie van leiderschap

In dit deel van het hoofdstuk presenter ik de resultaten van de procesmatige dimensie van leiderschap dat op individueel niveau getest wordt. Ten eerste wordt onderzocht of de affectieve betrokkenheid van medewerkers een positief effect heeft op de proactieve houding. Daarnaast wordt getest of de veranderleiderschapsgedragingen van leidinggevend een positief, en in het geval van vormend leiderschap, een negatief effect heeft op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Tenslotte test ik of de relatie tussen leiderschapsstijl en de proactieve houding van teams gemedieerd wordt door de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

Beschrijvende statistiek en correlaties

Het databestand van dit model bestaat uit 140 respondenten. De gemiddelde scores, de standaard afwijkingen en de correlaties van alle variabelen staan weergegeven in tabel 20. De gemiddelde scores laten zien dat er aanzienlijk meer vrouwelijke respondenten dan mannelijke respondenten zijn, met een gemiddelde van 1,93 (1=man; 2=vrouw). Dit is niet verbazingwekkend; uit eerder onderzoek van Actiz (2012) is al gebleken dat vrouwen oververtegenwoordigd zijn in de zorg. Daarnaast komt naar voren dat de gemiddelde leeftijd van de respondenten rond de veertig jaar ligt met een afwijking van 12,25 jaar. Als we kijken naar de functie van de respondenten blijkt dat het merendeel een functie heeft als Verzorgende IG (3= Verzorgende IG). Als we kijken naar het gemiddelde opleidingsniveau valt op dat de meeste respondenten het middelbare beroepsonderwijs (3= MBO) hebben gevolgd. Daarnaast blijkt uit tabel 20. dat de medewerkers gemiddeld 11,09 jaar bij Archipel werken met een afwijking van 9,30 jaar.

Aan leidinggevend is gevraagd in hoeverre ze zich herkennen in bepaald veranderleiderschapsgedrag. Een hoge score indiceert dat leidinggevend zich herkennen in bepaald leiderschapsgedrag. Uit tabel 20. komt naar voren dat leidinggevend het meest gebruik maken van transformerend leiderschapsgedrag (gemiddeld 5,85), op kleine afstand gevolgd door uitdagend leiderschapsgedrag (gemiddeld 5,84) en aansprekend leiderschapsgedrag (gemiddeld 5,63). De vier leiderschapsgedragingen die volgens Higgs & Rowland (2011) positieve veranderleiderschapsgedragingen zijn, liggen gemiddeld gezien dicht bij elkaar. Vormend leiderschapsgedrag scoort een stuk lager (4,74); dit is volgens Higgs en Rowland (2011) per definitie een negatieve vorm van leiderschapsgedrag. Als we kijken naar de beschrijvende statistiek van de affectieve betrokkenheid, valt af te lezen dat medewerkers zichzelf gemiddeld een score van 4,11 geven. Dit betekent dat zij een vrij neutrale houding hebben ten aanzien van de verandering, omdat dit gemeten is op een 7-punt Likertschaal. Wanneer we kijken naar de afhankelijke variabele, de proactieve houding van medewerkers, wordt duidelijk dat medewerkers een gemiddelde score hebben van een 5,37. Dit

item is gemeten op een 7-punts Likertschaal en de score indiceert dan ook een redelijk hoge proactieve houding van medewerkers.

Correlaties

Om te zien of de variabelen van dit model met elkaar correleren, heb ik de controle variabelen, de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele van dit model opgenomen in tabel 20. Zoals verwacht bestaan er significante correlaties tussen de verschillende leiderschapsgedragingen. Echter blijkt dat aansprekend leiderschap geen correlatie kent met transformerend leiderschap en vormend leiderschap. Daarnaast heeft uitdagend leiderschapsgedrag geen significante correlatie met kaderscheppend leiderschapsgedrag. Daarnaast correleert aansprekend leiderschapsgedrag negatief met uitdagend leiderschapsgedrag en correleert kaderscheppend leiderschapsgedrag negatief met transformerend leiderschap. Wanneer we teruggrijpen naar de theorie van Higgs en Rowland (2011) kan dit niet heel goed verklaard worden. Aansprekend leiderschapsgedrag en uitdagend leiderschapsgedrag zijn immers beiden afkomstig uit *framing change* en kaderscheppend leiderschapsgedrag en transformerend leiderschapsgedrag uit *creating change* (Higgs & Rowland, 2011). Opvallend is het dus dat zij soms negatief met elkaar correleren. Als ik toch een verklaring hiervoor probeer te zoeken kunnen we opwerpen dat uitdagend- en kaderscheppend leiderschapsgedrag meer gericht zijn op het stellen van doelen en kaders, terwijl het bij aansprekend en transformerend leiderschapsgedrag meer gaat om tijd en ruimte te bieden aan medewerkers. Zoals verwacht correleren de meeste leiderschapsgedragingen negatief met vormend leiderschapsgedrag. Dit betekent dat hoge uitkomsten op vier leiderschapsgedragingen gepaard gaan met lage uitkomsten op vormend leiderschapsgedrag. Met correlaties kan je echter geen causaliteit aantonen, daarom worden er in het volgende deel een aantal regressieanalyses uitgevoerd om te kijken of we de hypothesen moeten aannemen of verwerpen.

Regressieanalyse

In dit model worden twee aspecten onderzocht: ten eerste wordt onderzocht of veranderingsleiderschapsgedragingen van leidinggevend een positief – en in het geval van vormend leiderschapsgedrag een negatief – effect hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Dit wordt gedaan door een MRA regressie uit te voeren. Daarnaast wordt getest of er een relatie bestaat tussen de leiderschapsgedragingen en de proactieve houding van medewerkers en of deze relatie gemedieerd wordt door de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de methode van Baron en Kenny (1989). Deze methode bestaat uit drie stappen: als eerste moeten de leiderschapsgedragingen testen op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Vervolgens moeten we de leiderschapsgedragingen testen op de proactieve houding. Tenslotte moet er getest worden of er een significant effect bestaat van de affectieve betrokkenheid op de proactieve houding van medewerkers. Omdat we in het theoretisch kader gesteld hebben dat we verwachten dat de hypothesen een bepaalde richting hebben, zij het positief of negatief, doen we een *one-sided* test om te kijken of er significanties gevonden kunnen worden tussen de variabelen. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in tabel 21.

Leiderschapsgedrag en affectieve betrokkenheid

Ten eerste worden de controlevariabelen getest op de affectieve betrokkenheid. In het tweede model van de regressieanalyse worden tevens de onafhankelijke variabelen opgenomen: aansprekend, uitdagend-, kaderscheppend-, transformerend- en vormend leiderschapsgedrag. De verklaarde variantie van de vijf leiderschapsstijlen is vrij laag. Dit betekent dat de affectieve betrokkenheid voor 20,9% verklaard wordt door de veranderingsleiderschapsgedragingen en dat dus 79,1% verklaard wordt door andere variabelen die hier niet zijn opgenomen.

Uit de analyse blijkt dat aansprekend leiderschapsgedrag geen significant effect heeft op de affectieve betrokkenheid. Hypothese 2a moeten we daarom verwerpen. Uitdagend leiderschapsgedrag blijkt daarentegen wel een significant effect te hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers ($\beta = .752$; $p < .1$). Hypothese 2b kan ik daarom bevestigen. Dit betekent dat naarmate een leidinggevende

er in slaagt om medewerkers bepaalde slechte patronen te laten doorzien en doorbreken, dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de verandering. Kaderscheppend leiderschapsgedrag blijkt geen significant effect te hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Hypothese 2c moet daarom verworpen worden. Transformerend leiderschapsgedrag heeft echter wel een positief significant effect op de affectieve betrokkenheid ($\beta=.420$; $p < .1$). Hypothese 2d kan ik daarom bevestigen. Dit houdt in dat wanneer een leidinggevende medewerkers de tijd en ruimte geeft om op een andere manier te denken, medewerkers zich meer betrokken voelen bij de verandering. Tenslotte heeft vormend leiderschapsgedrag geen significant negatief effect op de affectieve betrokkenheid. Hypothese 2e moet daarom verworpen worden.

Leiderschapsgedrag, affectieve betrokkenheid en proactieve houding

Naast dat er gekeken wordt naar de invloed van de leiderschapsgedragingen op de affectieve betrokkenheid, worden er nog twee andere relaties onderzocht om te kijken of we hypothese 1 en 3 moeten verwerpen of aannemen. Om deze twee hypothesen te onderzoeken zal ik gebruik maken van de methode van Baron en Kenny (1989). De eerste stap van deze methode is in model 1 en 2 van tabel 21. al genomen en in de vorige paragraaf besproken. In model 3, 4 en 5 van tabel 21. worden de overige stappen van de methode van Baron en Kenny doorlopen. In model drie wordt eerst gekeken of de controlevariabelen van invloed zijn op de proactieve houding van medewerkers. Vervolgens wordt in model vier gekeken of de veranderleiderschapsgedragingen een significant effect hebben op de proactieve houding van medewerkers. Als er sprake is van een mediatie moeten de veranderleiderschapsgedragingen in dit model al significant bevonden worden. Tenslotte wordt in model vijf, niet alleen de laatste stap van de methode van Baron en Kenny (1989) gezet maar tevens ook hypothesen 1 getoetst.

In zowel het derde, vierde en vijfde model komt naar voren dat de leeftijd van de medewerkers van invloed is op de proactieve houding van medewerkers (Model 3: $\beta=.018$; $p < .01$; Model 4: $\beta=.020$, $p < .01$; Model 5: $\beta=.018$; $p < .01$). Dit betekent dat naarmate medewerkers ouder of jonger zijn, dit de proactieve houding beïnvloedt. Daarnaast blijkt uit de drie modellen dat het aantal jaren die medewerkers werkzaam zijn bij Archipel van significante negatieve invloed is op de proactieve houding ($\beta=-.012$; $p < .1$). Dit betekent dat naarmate medewerkers langer werkzaam zijn bij Archipel, zij minder initiatieven nemen om hun werk te verbeteren. De twee significante controle variabelen hebben een sterke samenhang: in de praktijk is het namelijk zo dat als medewerkers lang bij een organisatie werken zij vaak ook een hogere leeftijd hebben.

In het vierde model wordt gekeken of de leiderschapsstijlen een significant effect hebben op de proactieve houding. Hier wordt duidelijk dat er geen significante relaties bestaan tussen het veranderleiderschapsgedrag van leidinggevend en de proactieve houding van medewerkers. In principe wordt hierdoor al duidelijk dat er geen mediatie bestaat, simpelweg omdat er niets te verklaren valt aangezien er geen verband bestaat tussen het leiderschapsgedrag en de proactieve houding van medewerkers. Hierdoor kunnen we hypothese 3 verwerpen. Toch wordt er nog in het vijfde model getest, ook om hypothese 1 te testen, of er een relatie bestaat tussen de affectieve betrokkenheid en de proactieve houding van medewerkers. Er wordt echter geen significante relatie hiertussen gevonden. Hypothese 1 moeten we om deze reden verwerpen. De uitkomsten zijn vrij opvallend; de proactieve houding van medewerkers wordt dus, volgens mijn resultaten, door niets beïnvloedt.

Tabel 21. Gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Geslacht (1=man)	1.93	.25	1											
2. Leeftijd	40.14	12.25	-0.02	1										
3. Functie	3.26	1.89	-0.12	-0.05	1									
4. Opleiding	3.15	.45	-0.17*	-0.11	.09	1								
5. Jaren werkzaam	11.09	9.30	.11	.58**	.06	-0.09	1							
6. Aansprekend leiderschap	5.63	.28	-0.01	.19*	-0.10	-0.03	.05	1						
7. Uitdagend leiderschap	5.84	.49	-0.03	-0.14	-0.17	.16	-0.11	-0.19*	1					
8. Kaderscheppend leiderschap	5.39	.69	-0.02	-0.07	.11	-0.03	-0.03	-0.42**	.06	1				
9. Transformerend leiderschap	5.8	.41	-0.03	.19*	.14	-0.26**	.19*	.15	-0.70**	.08	1			
10. Vormend leiderschap	4.74	.90	.01	.01	-0.04	.11	-0.08	.01	-0.36**	-0.52**	-0.36**	1		
11. Affectieve betrokkenheid	4.11	.94	-0.04	.11	-0.11	-0.01	-0.05	.07	-0.03	-0.33**	.11	.08	1	
12. Proactieve houding	5.37	.74	.06	.20*	-0.04	.02	-0.03	-0.04	-0.01	-0.06	-0.13	.17*	.04	1

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p<0,05; **p,0,01.

Tabel 20. Regressieanalyse

	Model 1 Affectieve betrokkenheid (n=140)	Model 2 Affectieve betrokkenheid (n=140)	Model 3 Proactieve houding (n=140)	Model 4 Proactieve houding (n=140)	Model 5 Proactieve houding (n=140)
Leeftijd	-011	.002	.018**	.020**	.018**
Functie	-.039	-.002	.002	-.007	.002
Opleiding	.019	.028	.023	-.038	.022
Jaren werkzaam	-.007	-.005	-.012+	-.012+	-.012+
Aansprekend leiderschap		.219	-.437	-.437	
Uitdagend leiderschap		.752+	.092	.092	
Kaderscheppend leiderschap		-.008	.178	.178	
Transformerend leiderschap		.420+	.049	.049	
Vormend leiderschap		.110	.205	.205	
Affectieve betrokkenheid					.020
R square	.023	.209	.056	.101	.056

+ p < .1 * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

Conclusie

In het eerste deel van dit hoofdstuk stond het eerste leiderschapsmodel uit het conceptuele model centraal. Als eerste zijn de beschrijvende statistiek en de correlaties tussen de variabelen beschreven. Hieruit is gebleken dat de meeste leiderschapsgedragingen met elkaar correleren, maar dat er ook een aantal onverwachte negatieve correlaties gevonden zijn. Dit betekent dat sommige leiderschapsgedragingen leiden tot een vermindering van de grootte van andere leiderschapsgedragingen. Daarnaast zijn er een aantal regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen te testen. Hieruit kunnen we concluderen dat twee leiderschapsveranderingsgedragingen er in het bijzonder toe doen: uitdagend- en transformerend leiderschapsgedrag hebben beiden een significant positief effect op de affectieve betrokkenheid van medewerkers ten aanzien van de verandering. Dit betekent dat wanneer een leidinggevende onder andere open en direct is in zijn communicatie, moeilijke gesprekken niet vermijdt en medewerkers de tijd gunt om op een andere manier te denken dit een positief effect heeft op de betrokkenheid van medewerkers. Tenslotte is er ondervonden dat noch de leiderschapsgedragingen, noch de affectieve betrokkenheid de proactieve houding van medewerkers beïnvloedt. Dat is een opvallend resultaat, aangezien het uiteindelijke doel van veranderleiderschapsgedrag gericht is om het gedrag van medewerkers te doen laten veranderen (Kotter, 1996; Stoker, 2005). De significante relaties uit de regressieanalyse zijn in tabel 22. nogmaals weergegeven. Daarnaast wordt in tabel 23. schematisch weergegeven welke hypothesen verworpen of aangenomen zijn.

Tabel 22. Significante relaties leiderschapsmodel 1.

Variabele	Affectieve betrokkenheid	Proactieve houding
Aansprekend leiderschap	ns	ns
Uitdagend leiderschap	+	ns
Kaderscheppend leiderschap	ns	ns
Transformerend leiderschap	+	ns
Vormend leiderschap	ns	ns
Affectieve betrokkenheid	X	ns

Noot: ns = niet significant; + = significant, X = niet van toepassing

Tabel 23. Conclusie hypothesen leiderschapsmodel 1.

Hypothese	Uitkomst
H1: Naarmate medewerkers een hogere mate van affectieve betrokkenheid vertonen, zullen zij een hogere proactieve houding aannemen.	Verworpen
H2a: Naarmate leidinggevend sterk aansprekend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.	Verworpen
H2b: Naarmate leidinggevend sterk uitdagend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.	Aangenomen
H2c: Naarmate leidinggevend sterk kaderscheppend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.	Verworpen
H2d: Naarmate leidinggevend sterk transformerend leiderschapsgedrag vertonen zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn bij de verandering.	Aangenomen
H2e: Naarmate leidinggevend sterk vormend leiderschapsgedrag vertonen, zullen medewerkers minder affectief betrokken zijn bij de verandering.	Verworpen
H3: De relatie tussen leiderschapsgedrag en de proactieve houding wordt gemedieerd door de betrokkenheid van medewerkers ten opzichte van de verandering	Verworpen

6.2. Model 2 – Inhoudelijke dimensie van leiderschap

In dit deel van het hoofdstuk presenteer ik de resultaten uit het tweede model, de inhoudelijke dimensie van leiderschap dat op teamniveau getest wordt. Dit model test drie aspecten om te kijken of de opgestelde hypothesen verworpen of aangenomen kunnen worden. Ten eerste wordt onderzocht of de drie leiderschapsstijlen van invloed zijn op de vier aspecten van teamontwikkeling. Daarna wordt gekeken of de leiderschapsstijlen van invloed zijn op de prestaties die teams leveren. Tenslotte wordt gekeken of de ontwikkeling van teams de prestaties beïnvloedt. Als eerste presenteer ik de beschrijvende statistiek en de gevonden correlaties. Vervolgens presenteer ik de uitkomsten van de regressieanalyses en sluit dit hoofdstuk af met een samenvattende conclusie waarin duidelijk wordt welke hypothesen verworpen en aangenomen worden.

Beschrijvende statistiek en correlaties

Het databestand waarin de gegevens geaggregeerd zijn naar teamniveau bevat 28 teams. In de 28 teams zitten in totaal 125 medewerkers. In tabel 24. zijn de gemiddelde, standaarddeviaties en de correlaties opgenomen voor alle variabelen die getest worden in dit model. Uit deze tabel komt naar voren dat de teams vooral bestaan uit vrouwen, met een gemiddelde van 1.94 (1=man;2=vrouw). Daarnaast is de gemiddelde leeftijd van de teams 39,24 jaar, met een standaard afwijking van 6,49 jaar. Tot zover blijken de gemiddelde sterk overeen te komen met het onderzoek van Actiz (2012) naar de kenmerken van zorgverleners in Nederland. Daarnaast is het gemiddelde opleidingsniveau van de teams een 3.16, wat indiceert dat de meeste medewerkers in teams een MBO diploma hebben (3=MBO). Daarnaast komt naar voren dat de teams gemiddeld 11 jaar bij Archipel werkzaam zijn en vijf jaar werkzaam zijn in het team waar ze momenteel deel van uitmaken.

De beschrijvende statistiek van de leiderschapsstijlen van de acht leidinggevendenden, zoals door henzelf gepercipieerd, staan ook opgenomen in tabel 24. Twee leiderschapsstijlen, bestaande uit controlerend en ondersteunend, kennen een 7-punt Likertschaal. Hierbij staat een 1 voor het feit dat een leidinggevende de leiderschapsstijl nooit toepast, en staat een 7 voor het feit dat een leidinggevende de leiderschapsstijl in alle gevallen toepast. Volgens Deci & Ryan (1989) legt een controlerende leidinggevende zijn medewerkers een oplossing voor, zonder de inbreng van de medewerkers mee te nemen, en legt hij sancties en beloningen op om er voor te zorgen dat de medewerkers goed werk verrichten. Een ondersteunende leidinggevende luistert juist meer naar zijn medewerkers, moedigt hen aan en faciliteert hen bij het vinden van oplossingen voor bepaalde problemen. Tabel 24. laat zien dat leidinggevendenden van Archipel gemiddeld gezien meer gebruik maken van een ondersteunende leiderschapsstijl (5.73) dan een controlerende leiderschapsstijl (2.97). LMX is gevraagd aan de teams, hierbij staat een 7 voor een extreem goede band met de leidinggevende en een 1 voor een extreem slechte band met de leidinggevende. Uit tabel 24. blijkt dat de teams een vrij neutrale relatie hebben met hun leidinggevende, met een gemiddelde van een 4.56 gemeten op een 7-punt Likertschaal.

Wanneer we kijken naar de aspecten van teamontwikkeling in tabel 24. komt naar voren dat teams zichzelf een vrij hoge score geven. Hierbij scoren zij gemiddeld gezien het hoogst op externe relaties (5.54) en het laagste op cohesie (3.67) op een 7-punt Likertschaal. Opvallend resultaat hierbij is dat teams gemiddeld genomen beduidend minder op cohesie scoren in vergelijking met de andere aspecten van teamontwikkeling. Dit impliceert dat de interne relaties binnen het team structureel lager zijn dan de andere aspecten van teamontwikkeling. Kijkend naar de prestaties van teams in tabel 24., komt naar voren dat teams zichzelf gemiddeld gezien een vrij hoog cijfer geven: op een schaal van 1 tot 10 geven zij het eigen team een 7,36. Belangrijk hierbij is om te beseffen dat teams zichzelf hebben beoordeeld, waardoor er een kans bestaat dat zij sociaal wenselijk geantwoord hebben.

Correlaties

Om te bekijken of de variabelen van dit model met elkaar correleren, heb ik de controlevariabelen, de onafhankelijke- en de afhankelijke variabelen van dit onderzoek opgenomen in correlatietabel 24. Wat naar voren komt is dat de vier aspecten van teamontwikkeling sterk met elkaar correleren. Dit duidt aan dat alle vier de aspecten van teamontwikkeling het construct teamontwikkeling meten, zei het net op

een andere manier. Daarnaast correleren informatie- en kennisdeling en groepscohesie ook met de prestaties van teams. Verder zijn er geen correlaties gevonden tussen de leiderschapsstijlen van de SDT. Dit komt overeen met wat ik van te voren had verondersteld. Of de hypothesen van dit model te bevestigen zijn of verworpen moeten worden, test ik in het volgende deel van dit hoofdstuk waarin een aantal regressieanalyses gedaan worden.

Regressieanalyse

Om het tweede leiderschapsmodel van het conceptueel te toetsen, voer ik meerdere MRA regressieanalyses uit. De resultaten van deze regressieanalyses staan weergegeven in tabel 25. In het eerste model wordt getoetst of de drie leiderschapsstijlen van invloed zijn op de ontwikkeling van teams. Vervolgens wordt in het tweede model gekeken of de leiderschapsstijlen effect hebben op de prestaties die teams halen. Tenslotte wordt in het derde model getest of de ontwikkeling van teams van invloed zijn op de prestaties die teams behalen. Omdat we in het theoretisch kader gesteld hebben dat we verwachten dat de hypothesen allemaal een positieve effect hebben, doen we een *one-sided* test om te kijken of er statistieke significanties gevonden worden en of de opgestelde hypothesen verworpen of aangenomen moeten worden.

Leiderschap en teamontwikkeling

Om te onderzoeken of de ontwikkeling van teams verklaard kan worden door de leiderschapsstijl van de leidinggevende, voer ik een lineaire regressieanalyse uit. Echter kan in een lineaire regressieanalyse telkens maar één afhankelijke variabele tegelijk worden opgenomen. Daarom voer ik vier analyses uit, met steeds een andere afhankelijke variabele. Hierbij neem ik in de eerste kolom telkens de controlevariabelen op en in de tweede kolom de onafhankelijke variabelen tezamen met de controlevariabelen. De resultaten van deze regressieanalyse staan weergegeven in model 1 van tabel 25. Uit de analyse komt naar voren dat de verklaarde variantie van de meeste testen vrij laag is. Zo verklaren de leiderschapsstijlen slechts 7,4% van de mate van informatie- en kennisontwikkeling van teams en 8% van de groepscohesie. Dit kan betekenen dat de niet verklaarde restvariantie te wijten valt aan het ontbreken van andere belangrijke verklarende onafhankelijke variabelen. De leiderschapsstijlen verklaren daarnaast 20,2% van het zelfmanagement en 21,4% van de externe relaties; dit is nog steeds een redelijk lage verklaarde variantie. Uit tabel 25. blijkt dat er geen significante relaties gevonden zijn tussen de leiderschapsstijlen en de ontwikkeling van teams, met uitzondering van één. LMX blijkt namelijk wel een positief significant effect te hebben op de mate van zelfmanagement van teams ($\beta=.276$; $p < .1$). Hierdoor kunnen we hypothesen 7a bevestigen en moeten de overige hypothesen (hypothesen 5a t/m d; hypothesen 6a t/m d; hypothesen 7b t/m d), tegen mijn verwachting in, verworpen worden.

Leiderschap en prestatie

Om te onderzoeken of de prestaties van teams verklaard kunnen worden door de leiderschapsstijlen van de leidinggevers, wordt er tevens een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Deze resultaten hiervan staan weergegeven in model 2 van tabel 25. Wederom wordt in de eerste kolom getest of de controlevariabelen van significante invloed zijn op de prestaties van teams; in kolom twee worden de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen tezamen getoetst op de prestaties. Opnieuw valt op dat de verklaarde variantie vrij laag is, met een score van 12,3%. Als we kijken naar de resultaten kunnen we concluderen dat er geen significante relaties bestaan tussen de leiderschapsstijlen en de teamprestaties. Echter hadden we dit op voorhand ook niet verwacht; uit eerder onderzoek van Kuipers en Groeneveld (2014) is immers al gebleken dat leidinggevers niet rechtstreeks de prestaties beïnvloeden maar dit indirect doen doordat zij de teamontwikkeling beïnvloeden. Uit de vorige paragraaf is echter naar voren gekomen dat de leiderschapsstijlen (m.u.v. LMX op zelfmanagement) de ontwikkeling van teams niet significant beïnvloeden. Echter omdat we in deze paragraaf geen significante relaties hebben gevonden kunnen we ervan uitgaan dat de teamontwikkeling de relatie tussen de leiderschapsstijlen en de prestaties niet medieert. Hypothese 8 moet daarom verworpen worden.

Teamontwikkeling en prestatie

Als laatste stap wordt gekeken of de ontwikkeling van teams van invloed is op de prestaties die zij behalen. De resultaten van deze regressieanalyse staan weergegeven in model 3 van tabel 25. Uit de resultaten komt naar voren dat de verklaarde variantie redelijk hoog is: de prestaties van teams worden voor 44,3% verklaard door de ontwikkeling. Daarnaast blijkt dat informatie- en kennisdeling en externe relaties geen significant effect hebben op de prestaties van teams. Hypothesen 4c en 4d moeten we om deze reden verwerpen. Echter blijken twee aspecten van teamontwikkeling wel een significant effect te hebben op de teamprestaties. Zelfmanagement blijkt van een significant positief effect te hebben op de prestaties van teams ($\beta=.352$; $p < .1$). Hypothese 4a kan daarom aangenomen worden. Concreet laten de resultaten zien dat wanneer een team gezamenlijk tot besluiten komt en zelf de taken verdeelt dit tot hogere prestaties leidt (Kuipers, 2005). Groepscohesie blijkt echter het sterkste significante effect te hebben op prestaties ($\beta=.982$; $p < .01$). Als medewerkers binnen een team het goed met elkaar kunnen vinden en elkaar vertrouwen halen zij hogere prestaties dan teams die dit niet kunnen (Kuipers, 2005). Hypothese 4b kunnen we daarom aannemen.

Tabel 25. Gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Geslacht (1=man)	1.94	.12	1												
2. Leeftijd	39.24	6.49	.287	1											
3. Opleiding	3.16	.31	-.208	-.337	1										
4. Jaren werkzaam bij Archipel	11.10	4.78	.393*	.571**	-.253	1									
5. Jaren werkzaam in team	5.19	3.92	.296	.342	-.090	.643**	1								
6. Ondersteunend leiderschap	5.73	.66	.210	.377*	-.470*	.266	.375*	1							
7. Controlerend leiderschap	2.97	.77	-.017	-.018	-.034	.120	.148	-.155	1						
8. LMX	4.56	.73	-.266	-.209	.317	.100	-.011	-.243	-.108	1					
9. Zelfmanagement	5.15	.65	-.008	.159	-.148	.281	.298	.074	.126	.223	1				
10. Info/kennisdeling	5.12	.57	.149	-.085	.005	.073	.127	-.134	.054	.036	.634**	1			
11. Groepscohesie	3.67	.53	.057	-.105	-.045	.009	.100	-.017	.155	.138	.812**	.838**	1		
12. Externe relaties	5.54	.55	-.146	.050	.250	.219	.284	-.140	.231	.105	.578**	.626**	.558**	1	
13. Prestaties	7.36	.41	.097	.023	.048	.057	.203	.236	.092	-.073	.355	.426*	.561*	.276	1

* p<0,05; **p,0,01.

Tabel 24. Regressieanalyse

	Model 1			Model 2			Model 3					
	Zelfmanagement (n=28)	Info/kennisdeling (n=28)	Cohesie (n=28)	Externe relaties (n=28)	Prestatie (n=28)	Prestatie (n=28)	Prestatie (n=28)	Prestatie (n=28)	Prestatie (n=28)			
Leeftijd	.033	.009	-.014	-.011	-.016	-.013	.004	.008	-.002	-.005	-.002	.012
Opleiding	-.244	-.476	-.061	-.250	-.165	-.235	.528	.425	.077	.284	.077	.160
Jaren team	.047	.044	.027	.038	.021	.017	.041	.042	.011	.023	.023	.025
Ondersteunend leiderschap		-.070		-.224		-.005		-.117		.206		
Controlerend leiderschap		.088		-.023		.101		.128		.067		.352+
LMX		.276+		-.009		.120		.029		-.034		-.186
Zelfmanagement												.982**
Info/kennisdeling												-.035
Cohesie												.443
Externe relaties												
R square	.104	.202	.036	.074	.040	.080	.159	.214	.047	.123	.047	

+ p<.1 * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Conclusie

In het tweede deel van dit hoofdstuk is de inhoudelijke dimensie van leiderschap onderzocht. Uit de resultaten komt naar voren dat de leiderschapsstijlen van de SDT geen significante effect hebben op zowel de teamontwikkeling en de prestaties van teams. Alleen LMX blijkt een significant effect te hebben op het zelfmanagement. Dit houdt in dat als leidinggevend een goede relatie met teams hebben, zij hierdoor meer zelf beslissingen maken en het werk verdelen. Het uitblijven van de resultaten van leiderschap op teamontwikkeling is uitermate onverwachts aangezien onderzoek eerder heeft uitgewezen dat leiderschap een belangrijke rol hierbij speelt (o.a. Kuipers en Groeneveld, 2014). Een verklaring voor het uitblijven van deze significante relaties kan wellicht gevonden worden in het feit dat er te weinig teams betrokken zijn bij dit onderzoek om statistische uitspraken over te doen. Daarnaast is uit de resultaten gebleken dat zowel zelfmanagement en groepscohesie van significante invloed zijn op de teamprestaties. Teams die de taken zelf verdelen en gezamenlijk tot besluiten komen blijken tot hogere prestaties te komen. In het bijzonder groepscohesie blijkt een goede voorspeller te zijn voor de hoogte van teamprestaties. Dit betekent dat naarmate medewerkers binnen een team goed met elkaar overweg kunnen, trouw zijn aan elkaar en elkaar helpen bij het uitvoeren van taken, dat de prestaties van teams toenemen. In tabel 26. zijn de significante relaties uit de regressieanalyses van het tweede model opgenomen en in tabel 27. wordt schematisch aangegeven welke hypothesen verworpen of aangenomen zijn.

Tabel 26. Significante relaties leiderschapsmodel 2.

Variabele	Zelfmanagement	Info/kennis	Cohesie	Externe relaties	Prestaties
Ondersteunend leiderschap	ns	ns	ns	ns	ns
Controlerend leiderschap	ns	ns	ns	ns	ns
LMX	+	ns	ns	ns	ns
Zelfmanagement	X	X	X	X	+
Info/kennisdeling	X	X	X	X	ns
Cohesie	X	X	X	X	+
Externe relaties	X	X	X	X	ns

Noot: ns = niet significant; + = significant, X = niet van toepassing

Tabel 27. Conclusies hypothesen leiderschapsmodel 2.

Hypothese	Uitkomst
Hypothese 4a: Naarmate het zelfmanagement van teams hoger is, zullen de prestaties van teams hoger zijn.	Aangenomen
Hypothese 4b: Naarmate de groepscohesie van teams hoger is, zullen de prestaties van teams hoger zijn.	Aangenomen
Hypothese 4c: Naarmate de informatie en kennisdeling van teams hoger is, zullen de prestaties van teams hoger zijn.	Verworpen
Hypothese 4d: Naarmate de externe groepsrelaties van teams hoger zijn, zullen de prestaties van teams ook hoger zijn.	Verworpen
H5a: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de autonomie van het team hoger zijn.	Verworpen
H5b: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de groepscohesie van het team hoger zijn.	Verworpen
H5c: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de informatie- en kennisdeling binnen het team hoger zijn.	Verworpen
H5d: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zullen de externe relaties van het team hoger zijn.	Verworpen
H6a: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de autonomie van teams lager zijn.	Verworpen

H6b: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de groepscohesie binnen het team lager zijn.	Verworpen
H6c: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zal de informatie- en kennisdeling binnen het team lager zijn.	Verworpen
H6d: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl van een leidinggevende sterker is, zullen de externe relaties van het team lager zijn.	Verworpen
H7a: Naarmate leidinggevend en een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van autonomie hebben.	Aangenomen
H7b: Naarmate leidinggevend en een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van groepscohesie hebben.	Verworpen
H7c: Naarmate leidinggevend en een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van informatie- en kennisdeling hebben.	Verworpen
H7d: Naarmate leidinggevend en een high-exchange relatie hebben met het team, zal het team een hogere mate van externe relaties hebben.	Verworpen
H8: de relatie tussen leiderschapsstijl en teamprestaties wordt gemedieerd door de teamontwikkeling.	Verworpen

Hoofdstuk 7 – Koppeling kwantitatieve en kwalitatieve bevindingen

In de voorgaande twee hoofdstukken is de rol en invulling van leiderschap en besturing zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht. Beide onderzoeken hebben interessante resultaten opgeleverd die niet altijd met elkaar overeenkomen of te verklaren zijn vanuit de theorie. In dit hoofdstuk wordt beoogd om enkele kwantitatieve resultaten te koppelen aan de kwalitatieve resultaten van dit onderzoek, om te kijken welke gemeenschappelijkheden er te vinden zijn in dit onderzoek op het gebied van besturing en leiderschap.

7.1. Leiderschapsstijl

Uit de kwalitatieve- en kwantitatieve data kwam naar voren dat leidinggevendenden van Archipel met name de sociaal ondersteunende leiderschapsstijl hanteren. In tabel 28. staan de scores per leidinggevende weergegeven zoals is gebleken uit de vragenlijst. Hieruit blijkt dat leidinggevendenden aangeven de controlerende leiderschapsstijl beduidend minder toe te passen dan de ondersteunende leiderschapsstijl.

Tabel 28. Leiderschapsstijl leidinggevendenden Archipel

Leiderschapsstijl	Ondersteunend	Controlerend
Leidinggevende 1	5,75	3,00
Leidinggevende 2	4,75	2,75
Leidinggevende 3	4,50	3,75
Leidinggevende 4	5,50	3,50
Leidinggevende 5	5,25	1,75
Leidinggevende 6	5,75	3,50
Leidinggevende 7	6,00	3,75
Leidinggevende 8	6,50	2,50

Dit gegeven wordt ook ondersteund door de kwalitatieve data. Wanneer gevraagd werd aan leidinggevende om een bepaalde situatie te beschrijven werd er vaker gerefereerd aan een situatie waarin zij ondersteunend leiderschap vertoonden. Hierbij ging het met name om situaties waarin zij medewerkers faciliteerden, coachten of aanmoedigden. Wanneer zij situaties beschreven die te scharen zijn onder controlerend leiderschap kwam naar voren dat zij de controlerende leiderschapsstijl toepassen wanneer zich bepaalde incidenten voordoen. Morgeson (2005) noemt dit ook wel functioneel leiderschap; naarmate een incident kritieker is wordt er meer controlerend ingegrepen. Dit blijkt zeker het geval te zijn voor de leidinggevendenden van Archipel. Zo gaf een manager aan dat een bepaald team dermate te kort was geschoten in het verlenen van goede zorg en wat er in resulteerden dat zij behoorlijk controlerend en sturend zou gaan optreden. Leidinggevendenden van Archipel nemen dus een controlerende leiderschapsstijl aan wanneer het gaat om klachten of wanneer medewerkers/teams niet de juiste prestaties leveren of de productiviteit te kort schiet. Dit wil niet betekenen dat de controlerende leiderschapsstijl per definitie als negatieve vorm van leiderschap is, maar dat het soms noodzakelijk is wanneer teams te kort schieten in het verlenen van goede zorg. Daarnaast kwam uit de kwalitatieve resultaten naar voren dat het leiderschapsgedrag van de managers van Archipel momenteel erg gefocust is op de transitie. Zij zijn erg bezig om de teams zo goed mogelijk voor te bereiden op zelfsturing en hierop passen zij hun gedrag op aan. Hoewel uit de kwantitatieve data geen bewijs is gevonden dat de leiderschapsstijlen van de SDT de ontwikkeling van teams beïnvloeden, is wel gebleken dat LMX het zelfmanagement van teams beïnvloedt ($\beta = .276$; $p < .1$). Dit betekent dat naarmate teams een goede relatie hebben met de leidinggevende, zij hoger scoren op de aspecten van zelfmanagement. Dit valt te verklaren vanuit de theorie van Dienesch en Liden (1997) en Tsee et al. (2012); uit hun onderzoek is immers gebleken dat wanneer leidinggevendenden een goede relatie hebben met hun medewerkers, dat zij hen meer verantwoordelijkheid en autonomie geven. Daarnaast is uit de

kwalitatieve data naar voren gekomen dat de relatie tussen leidinggevend en teams ook een negatieve impact kan hebben op de teamontwikkeling naar zelfsturing. Dit komt in het bijzonder door de aard en gevolgen die de reorganisatie met zich meebrengt voor de functie van de teamleiders. Doordat deze functie komt te vervallen en teams erg loyaal zijn naar hun leidinggevende, zijn zij soms terughoudend om zich te ontwikkelen naar zelfsturing. Dit laat ook wel zien dat LMX een effect kan hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers ten aanzien van de verandering. Uit de focusgroep kwam naar voren dat de relatie tussen een leidinggevende en het zelfsturend team veel meer gebaseerd is op professioneel respect en persoonlijke affectie, dan op loyaliteit. Dit is een belangrijke bevinding omdat leidinggevend en zelfsturende teams op een veel grotere afstand staan dan de teamleiders. Enerzijds is gebleken dat hier intentioneel voor is gekozen door Archipel, anderzijds kan het ook tot bepaalde risico's leiden. Dienisch en Liden (1986) hebben ondervonden dat een high-exchange relatie tot bepaalde voordelen leidt en dat deze relatie gevormd wordt door de drie aspecten van LMX (loyaliteit, persoonlijke affectie en professioneel respect). Als de afstand te groot wordt bestaat er een mogelijke kans dat de relatie alleen nog maar gebaseerd is op professioneel respect en wellicht zorgt dit ervoor dat leidinggevend en medewerkers niet de opbrengsten van een *high-exchange* relatie kunnen benutten.

7.2. Veranderleiderschapsgedrag

Uit de kwantitatieve resultaten van dit onderzoek kwam naar voren dat vooral twee veranderleiderschapsgedragingen er toe doen om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten ten aanzien van de verandering. Daarnaast kunnen we vanuit het kwalitatief deel van dit onderzoek opmerken dat dit veranderleiderschapsgedrag vooral komt vanuit een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl. Uitdagend leiderschapsgedrag ($\beta=2.87$; $p < .1$) verwijst naar gedrag van een leidinggevende waarbij een leidinggevende medewerkers stimuleert om herhalende en onnodige patronen in hun eigen gedrag te veranderen. Daarnaast daagt hij medewerkers uit door de lat hoog te leggen en blijft hij open en direct in de communicatie naar het team. Uit de kwalitatieve resultaten is gebleken dat leidinggevend dit doen door medewerkers te stimuleren om zelf na te denken en om hen vervolgens te faciliteren bij het realiseren van een bepaalde oplossing. Zo bleek uit het kwalitatieve deel van dit hoofdstuk dat een manager in gesprek ging over normen en waarden met een medewerker, die daardoor inzag dat haar manier van denken over het verlenen van goede zorg niet persé hetzelfde hoeft te zijn als hoe de cliënt graag verzorgd wil worden. Daarnaast bleek uit de kwantitatieve resultaten dat transformerend leiderschapsgedrag ($\beta=3.541$; $p < .1$) de betrokkenheid van medewerkers vergroot. Bij transformerend leiderschapsgedrag gaat het meer om gedragingen die erop gericht zijn om een omgeving te creëren waarin talent benut wordt. Daarnaast wordt er dan ruimte en tijd geboden aan medewerkers om anders te gaan denken. Uit het kwalitatieve deel van dit onderzoek blijkt dat leidinggevend teams aanmoedigen om te vertrouwen op hun eigen capaciteiten en kunnen. Zo gaf een regiodirecteur aan dat een team eigenlijk al klaar was voor zelfsturing maar dat zij de overstap niet durfden te maken. Door hun toch aan te moedigen om de overstap te maken richtte zij zich er dus op om een omgeving te creëren waarin het talent van het team tot zijn recht zou komen.

Een belangrijke bevinding uit het kwalitatieve deel van dit onderzoek is dat het in de praktijk moeilijk is om de inhoudelijke dimensie van leiderschap te differentiëren van de procesmatige dimensie van leiderschap, zoals wel gedaan is in het kwantitatieve deel van het onderzoek. Leiderschap is dus niet ófwel gericht op het stimuleren van de teamontwikkeling óf gericht op het inbedden en begeleiden van de verandering, maar beiden benaderingen zijn een verlengde van elkaar. Sterker nog blijken beiden dimensies in de praktijk vaak op het zelfde neer te komen: het voorbereiden van teams naar zelfsturing staat dus niet los van het begeleiden van- en bijdragen aan het laten slagen van de verandering naar zelfsturing.

Hoofdstuk 8 - Conclusies, aanbevelingen en discussie

In de conclusie van dit onderzoek zal er antwoord gegeven worden op de volgende hoofdvraag: *'hoe kan de besturingsstructuur van Archipel vormgegeven worden zodat het past bij het werken met zelfsturende teams en hoe kan leiderschap ervoor zorgen dat medewerkers meegenomen worden in de transitie naar zelfsturing en het werken in zelfsturende teams?'* Deze vraag wordt beantwoord door in de conclusie antwoord te geven op de eerste vier deelvragen van dit onderzoek. Vervolgens zal in het tweede deel van dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op de vijfde deelvraag door een aantal aanbevelingen op basis van dit onderzoek te doen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek waarin de beperkingen van het onderzoek worden aangekaart en suggesties voor vervolgonderzoek gedaan worden.

8.1. Conclusies

De conclusies van dit onderzoek zijn onderverdeeld in vier delen. In ieder deel staat de beantwoording van een deelvraag centraal.

Hoe ziet de besturingsstructuur er binnen Archipel uit?

De besturingsstructuur voor teams die nog niet zelfsturend werken vertoont veel kenmerken van wat Mintzberg (1989) de 'professionele bureaucratie' noemt. Hierbij is er sprake van veel hiërarchie en worden besluiten via de koninklijke weg genomen. De strategische top van Archipel staat hierbij op grootste afstand van de teams; zij voeren vooral taken uit op richtingsniveau (Stoker, 2005). Hierbij wordt beleid ontwikkeld en besluiten genomen die consequenties hebben voor de gehele organisatie. Managers voeren voornamelijk taken uit op inrichtingsniveau, waarbij zij de visie uitdragen van de organisatie en beleid omzetten in de alledaagse realiteit van de werkvloer. Managers zitten hierbij enigzins *'stuck in the middle'*, omdat zij de gezagslijn tussen de uitvoerende kern en de strategische top vormen (Mintzberg, 1989). Ook teamleiders spelen een belangrijke rol in de besturingsstructuur; zij sturen de nog niet zelfsturende teams aan. Zij voeren met name taken uit op verrichtingsniveau en controleren de voortgang van teams en hebben een belangrijke rol in het oplossen van bijvoorbeeld klachten. Zoals dus op te merken is bestaat er een duidelijk onderscheid tussen de besturingslagen en geschied deze scheiding voornamelijk op functie en organisatieonderdeel.

In dit onderzoek is ook gekeken naar de besturing van zelfsturende teams. Zo is gebleken dat Archipel met de reorganisatie beoogd de interne complexiteit te verminderen door procesgericht te organiseren en met zelfsturende teams te gaan werken, met als uiteindelijk doel om de cliënttevredenheid te verhogen. De reorganisatie naar zelfsturing is dus een middel om de cliënt in regie te zetten, zo werd meerdere malen benadrukt. De beweegredenen van Archipel om de reorganisatie in te zetten komt overeen met het centrale uitgangspunt van De Sitter (1994); hij bepleit voor eenvoudige organisaties met complexe taken (nieuwe structuur) in plaats van complexe organisaties met eenvoudige taken (de oude structuur). Door teams meer autonomie en verantwoordelijkheid te geven, veranderen er ook een aantal dingen in de besturingsstructuur; de rol van de regiodirecteuren wordt groter en de rol van de managers en teamleiders kleiner. Wat verder overeenkomt met de theorie van de sociotechniek is dat het primaire proces (de productiestructuur) het uitgangspunt vormt voor de rest van de organisatiestructuur (Cox-Woudstra, 2000): de productiestructuur stond al vast voordat de besturingsstructuur ontworpen werd.

In dit onderzoek zijn een aantal zaken met betrekking tot de besturingsstructuur bij zelfsturende teams opgevallen. Zo blijken de regiodirecteuren een grote rol te spelen. Zij opereren namelijk op alle drie de besturingslagen zoals aangeduid door Stoker (2005). Zo hebben zij een belangrijke rol bij het formuleren van het beleid op richtingsniveau en het omzetten van beleid en het formuleren van de performancekaders op inrichtingsniveau. Tenslotte zijn zij ook belast met enkele taken op verrichtingsniveau, zoals het bewaken van de voortgang van zelfsturende teams. Daarnaast is naar voren gekomen dat de rol van managers en teamleiders in de besturingsstructuur afneemt; dat is niet

verbazingwekkend aangezien de regelcapaciteit van zelfsturende teams wordt vergroot (De Sitter, 1994) en zij een veel taken van de teamleider overnemen. Een belangrijk verschil met de theorie vanuit de sociotechniek en Mintzberg (1989) is dat zij assumeren dat er een absolute scheiding bestaat tussen de drie besturingslagen en zij hebben dus een vrij normatief uitgangspunt. Volgens hen dient de strategische top zich alleen bezig te houden met taken op richtingsniveau; de strategie en visie van de organisatie. Dit blijkt bij Archipel zeker niet het geval te zijn. Dit onderzoek heeft dan ook aangetoond dat de scheidingslijnen tussen de besturingslagen in de praktijk zeer fluide zijn en dat de praktijk vaak een stuk weerbarstiger is dan wat er in de theorie beweerd wordt.

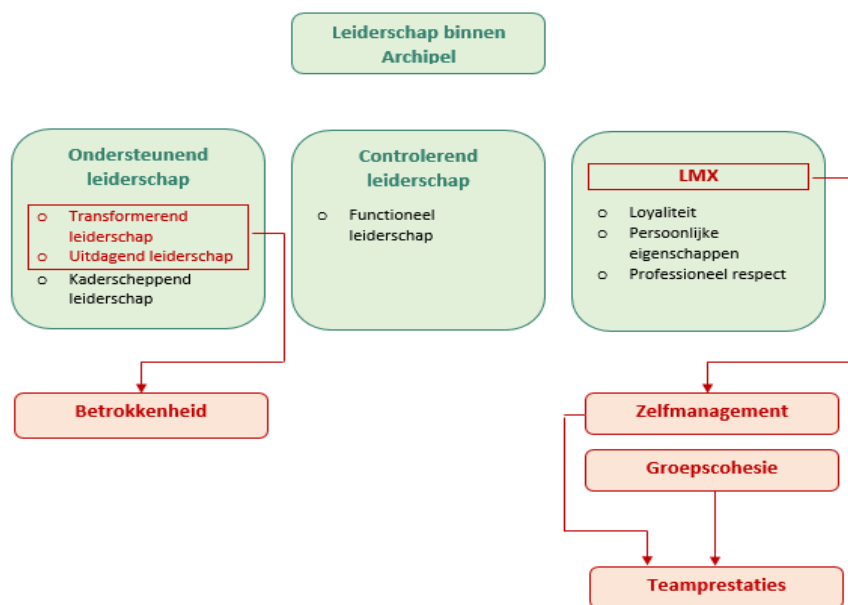
Deelvraag 2: Hoe ziet leiderschap eruit binnen Archipel?

Als we kijken naar hoe leidinggevend invulling geven aan hun leiderschapsrol bij Archipel, valt op dat zij dit vooral doen vanuit een sociaal ondersteunend leiderschapsperspectief. Dit gegeven wordt ook ondersteund door de kwantitatieve data waaruit blijkt dat leidinggevend zich meer herkennen in de sociaal ondersteunende leiderschapsstijl in plaats van een controlerende leiderschapsstijl. Zo besteden zij veel tijd aan het coachen van individuele medewerkers die niet op hun plek zitten of naar behoren functioneren. Ook maken zij een actieve verbinding tussen de wensen van de cliënt en vertalen dit vervolgens door naar de werkvloer waar de teams werken. Ook is uit dit onderzoek gebleken dat leidinggevend in sommige gevallen gebruik maken van een controlerende leiderschapsstijl, en dat dit, in tegenstelling tot wat de SDT veronderstelt, niet per definitie een ineffectieve manier van leidinggeven is. Zo is naar voren gekomen dat leidinggevend meer sturend optreden naarmate er sprake is van een kritieke situatie. Dit kan komen doordat er bijvoorbeeld een (ernstige) klacht is gekomen of doordat een team niet de behoorde kwaliteit van zorg levert. Morgeson (2003) noemt dit ook wel een functionele manier van leidinggeven. Dit is een vrij opvallend resultaat en enigszins in strijd met de grondbeginselen van zelfsturing (De Sitter, 1994; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Het motto hierbij lijkt eerder te zijn dat teams de vrijheid krijgen om zelfstandig keuzes te maken en vorm te geven aan het werk, onder voorbehoud dat alles goed gaat.

Opvallend gegeven is dat de reorganisatie an sich een rol lijkt te spelen binnen de huidige LMX-relaties. Zo is gebleken dat teams, door een hoge loyaliteit naar de teamleiders, het proces naar zelfsturing uitstellen en vertragen. Dit komt doordat sommige teamleiders nog geen perspectief hebben op een andere baan en hierdoor in 2016 boventallig verklaard zullen worden. Doordat teamleiders (letterlijk) te dicht bij de teams staan is deze relatie niet zo zeer gebaseerd op professioneel respect, maar vooral op loyaliteit en persoonlijke affectie (Graen & Uhl-Bien, 1995; Tse et al., 2012). Daarnaast is naar voren gekomen dat de relatie tussen leidinggevend en zelfsturende teams en leidinggevend van de reguliere teams op andere aspecten van LMX is gebaseerd. Zo is gebleken dat een zelfsturend team de relatie met de leidinggevende niet zo zeer baseert op loyaliteit, zoals dit wel gedaan wordt bij reguliere teams, maar meer op professioneel respect. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de leidinggevend van zelfsturende teams op grotere afstand van de teams staan, waardoor er een minder persoonlijke band ontwikkelt wordt. Deze afstand lijkt ook van invloed te zijn op de leiderschapsstijl van de leidinggevend van zelfsturende teams: zij baseren hun handelen meer op basis van harde cijfers en de opgestelde kaders. Echter heeft dit onderzoek ook laten zien dat deze afstand niet perse tot een minder effectieve *high-exchange* relaties hoeft te leiden. Zo is gebleken dat verschillende medewerkers van zelfsturende teams de persoonlijke eigenschappen, een van de voorwaarden van LMX, van de leidinggevende waarderen. Zij gaven aan het erg waarderen dat de regiodirecteur veel cliënten en medewerkers bij naam kent en regelmatig een rondje maakt op de afdelingen. Dit zorgt ervoor dat hoewel de leidinggevend op een grotere fysieke afstand staan, medewerkers toch een bepaalde verbondenheid en nabijheid ervaren. Hierdoor zijn de leidinggevend in staat de vruchten te plukken van een *high-exchange* relatie.

Wellicht de belangrijkste conclusie die we kunnen trekken als we kijken naar de invulling van leiderschap bij Archipel is dat er in de praktijk geen onderscheid te maken is tussen de procesmatige dimensie van leiderschap (leiderschap bij veranderingen) en de inhoudelijke dimensie van leiderschap (leiderschap

bij teamontwikkeling). Leidinggevend van Archipel zijn dus niet gericht op óf het begeleiden van de verandering óf het begeleiden van teams naar zelfsturing. Dit gaat in de praktijk hand in hand. Dit betekent dat de scheiding die gemaakt wordt in de literatuur vervalst in dit onderzoek. De leiderschapsstijlen die de SDT onderscheidt blijken hierbij meer overkoepelend te zijn, en geven een beeld van hoe leidinggevend over het algemeen invulling geven aan hun rol. Dit betekent niet dat leidinggevend ófwel een ondersteunende leiderschapsstijl hanteren óf een controlerende leiderschapsstijl. Leidinggevend van Archipel geven aan van beiden stijlen gebruik te maken: ze geven de voorkeur aan de ondersteunende stijl maar zien de controlerende leiderschapsstijl soms als noodzakelijk. Ter illustratie laat onderstaand model zien hoe leiderschap er binnen Archipel uitziet. De rode tekstvakken en pijlen laten zien welke relaties er in het kwantitatieve deel van dit onderzoek gevonden zijn. Op deze relaties wordt in de onderstaande twee paragrafen verder ingegaan.



Figuur 6. Invulling leiderschap bij Archipel.

Deelvraag 3: hoe draagt leiderschap bij aan de verandering naar zelfsturing?

Zoals verondersteld in het theoretisch kader heeft leiderschap, in de context van een organisatieverandering, een belangrijke taak om gedrag van medewerkers te beïnvloeden (o.a. Kotter & Cohen, 2002). Leidinggevend van Archipel besteden momenteel veel tijd in het meenemen van medewerkers in de verandering; zoals een leidinggevende in de analyse al aangaf, zien zij dit momenteel als hun meest belangrijkste taak. Uit het kwantitatieve deel van de analyse kwam naar voren dat in het bijzonder uitdagend- en transformierend leiderschapsgedrag een positief effect hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Dit kan verklaard worden om een aantal redenen. Wanneer een leidinggevende uitdagend leiderschapsgedrag vertoont, dagen zij medewerkers uit om beter te presteren door helder en eenduidig de realiteit te beschrijven. Zaken worden hierbij niet verbloemd of mooier weergegeven dan de realiteit. Hierdoor hebben medewerkers een goed beeld van wat er van hen verwacht wordt en hoe zij om kunnen gaan met de reorganisatie. Blijkbaar zorgt dit ervoor dat zij een positieve attitude ontwikkelen ten aanzien van de reorganisatie. Wanneer een leidinggevende transformierend leiderschapsgedrag vertoont creëert hij mogelijkheden en geeft medewerkers de tijd en ruimte om hun handelen aan te passen. Omdat medewerkers de tijd wordt gegund om te wennen aan de verandering voelen zij zich meer betrokken dan wanneer de verandering in een kort tijdsbestek wordt uitgerold. In de praktijk blijken leidinggevend van Archipel dit veranderleiderschapsgedrag

voornamelijk te vertonen vanuit een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl. Dit laat overigens weer zien dat het in de praktijk zeer lastig, en misschien ook niet wenselijk is, om een onderscheid te maken tussen de procesmatige en inhoudelijke dimensie van leiderschap.

Deelvraag 4: Hoe draagt leiderschap bij aan de ontwikkeling van teams naar zelfsturing?

Uit het kwantitatieve deel van dit onderzoek is naar voren gekomen dat de leiderschapsstijlen, zoals opgesteld in de SDT, geen significant effect hebben op de ontwikkeling van teams. Dit was vooraf niet verwacht, omdat er vanuit de theorie juist gesteld werd dat een sociaal ondersteunende stijl een positief effect heeft op bijvoorbeeld de autonomie van teams. Echter is gebleken dat LMX wel een significant positief effect heeft op het zelfmanagement van teams. Dit betekent dat naarmate leidinggevendenden een goede relatie hebben met de teams, teams meer zelfstandig de taken verdelen en uitvoeren. Daarnaast is gebleken dat sommige aspecten van teamontwikkeling, zelfmanagement en groepscohesie, een positief significant effect hebben op de prestaties van teams. Hoewel uit het kwantitatieve deel niet naar voren is gekomen dat leiderschap een rol speelt tussen deze relatie, blijkt dit uit het kwalitatieve deel wel degelijk zo te zijn. Dit komt doordat leidinggevende leiderschap inzetten om teams te helpen bij hun ontwikkeling naar zelfsturing. Dit doen zij door de teams geleidelijk aan meer zelfstandigheid te geven en hen te faciliteren wanneer zij hulp nodig hebben in de voorbereiding naar zelfsturing. Daarnaast beogen de leidinggevendenden de teams meer vertrouwen te geven in hun eigen capaciteiten. Dit doen zij door met de teams in gesprek te gaan en door hen te laten zien hoeveel ze zelf eigenlijk al doen. Leidinggevendenden dienen zich hierbij niet alleen te focussen op de mate van zelfmanagement van een team, maar moeten hierbij ook nadruk gaan leggen op het verbeteren van de cohesie binnen een team. Immers blijkt cohesie de belangrijkste voorspeller te zijn van de teamprestaties.

8.2. Aanbevelingen

In dit deel van het hoofdstuk wordt de laatste deelvraag van dit onderzoek beantwoord door aanbevelingen te doen aan het MT van Archipel.

Aanbeveling 1: verdeel de taken en processen die uitgevoerd worden in de besturingsstructuur op basis van aanwezige expertise, kwaliteit en ervaring in plaats van op functie.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat Archipel geen absolute scheiding binnen de besturingsstructuur heeft tijdens de reorganisatie. Dit betekent dat niet alleen de strategische top zich bezig houdt met de strategie van de organisatie (richtingsniveau), maar ook taken verricht op inrichtings- en zelfs verrichtingsniveau. Dit is tegenstrijdig met de theorie van Mintzberg (1989) en de MST die stellen dat bepaalde taken alleen door de strategische top dienen te worden uitgevoerd en andere taken door het middenkader. Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat deze scheiding bij Archipel al sterk aan het vervagen is door de transitie die zij hebben ingezet. Op basis van dit onderzoek adviseer ik om deze trend verder door te zetten en meer inhoudelijk te kijken naar welke besturingstaken vervuld dienen te worden binnen Archipel, in plaats van de besturingstaken op te vullen op basis van functie of organisatieonderdeel. Vervolgens dient er gekeken te worden welke expertises en competenties nodig zijn om deze besturingstaken uit te voeren. Tenslotte is het van belang om de juiste personen te koppelen aan deze taken op basis van hun ervaring, kennis en expertise. Hierbij draait het niet langer om de officiële functie, of het aantal strepen op de mouw, maar meer om de competenties en kunde die bepaalde individuen bezitten. Zo is er uit het onderzoek gebleken dat bepaalde leidinggevendenden expertise hebben vergaard in het onderhouden van het externe netwerk. Belangrijk is dat deze expertise ingezet wordt bij het uitvoeren van dergelijke taken. Het streven is om niet langer een scheiding in besturing te hebben op basis van hiërarchische posities, maar om het stimuleren van een doelgerichte samenwerking tussen verschillende individuen, die vanuit een bepaalde kennis en kunde in staat zijn bepaalde besturingstaken op zich te nemen. Hierbij biedt de theorie van Mintzberg (1989) over de adhocratie wellicht enige inspiratie. Het doel van de adhocratie is immers dat er, in een organische structuur, verschillende experts samenkomen in projectteams. Dit sluit aan bij mijn aanbeveling over het inrichten van een besturingsstructuur die past bij zelfsturende teams. Door de verschillende

besturingsrollen in een organisatie adequaat te matchen aan de kwaliteiten en expertise van individuen kan de kwaliteit van de organisatie instant worden gehouden en wellicht vergroot worden.

Aanbeveling 2: Neem niet alleen de medewerkers mee in de verandering, maar ook de managers.

Dit onderzoek heeft uitgewezen dat men er beter in slaagt om medewerkers mee te nemen in de verandering en de betrokkenheid te vergroten door gebruik te maken van uitdagend- en transformerend leiderschapsgedrag. Dit betekent dat er ten eerste op heldere, consistente én zonder zaken te verbloemen gecommuniceerd dient te worden. Daarnaast verwijst het aspect van transformerend leiderschap naar het geven van ruimte en tijd aan medewerkers invulling te geven aan zelfsturing en te kunnen voldoen aan wat er van hen verwacht wordt. De transitie naar zelfsturing gaat immers om een ware cultuurverandering en verandering in *mindset* van medewerkers. Het vergt tijd en geduld om de nieuwe organisatiecultuur te laten aarden in de gehele organisatie. Bij deze aanbeveling zou ik graag nog een stap verder willen gaan. Het is niet alleen belangrijk om betrokkenheid van medewerkers te vergroten, maar zeker ook om managers mee te nemen in de verandering. Dit onderzoek heeft laten zien dat managers een belangrijke positie hebben om de verandering over te brengen aan de teams. Zij hebben een cruciale rol als *change agent* en zijn in staat om de verandering over te brengen naar teams. Echter heeft dit onderzoek laten zien dat zij zelf veel onduidelijk en ambiguïteit ervaren over wat de strategische top van hen verwacht. Anders gezegd zitten zij momenteel in een onprettige positie waarin zij ervaren doelwit te zijn van beslissingen die top-down gemaakt worden door de strategische top en waarbij gelijktijdig wel van hen verwacht dat zij de verandering in goede banen leiden door teams te begeleiden naar zelfsturing. Dit beïnvloedt de affectieve betrokkenheid van managers ten aanzien van de verandering, en dit beïnvloedt wellicht ook hoe goed zij in staat zijn om invulling te geven aan hun rol als *change agent*. Dit is problematisch, juist omdat zij de transitie naar zelfsturing inhoudelijk weldegelijk ondersteunen. Transformerend- en uitdagend leiderschapsgedrag dient dus in zekere mate ook uitgevoerd te worden door het MT om er voor te zorgen dat managers ook meegenomen worden in de verandering. Dit kan gedaan worden door in alle eerlijkheid met hen te communiceren (uitdagend leiderschap) en door hen de tijd en ruimte te gunnen om betekenis te geven aan de verandering (transformerend leiderschap). Bovenstaande aanbeveling kan echter enigszins op gespannen voet komen te staan met de organische invulling van de transitie naar zelfsturing. Hierdoor dient wellicht eerder dan beoogd duidelijkheid te geven over welke rol managers zullen aannemen na de transitie.

Aanbeveling 3: Er dient meer focus gelegd worden op het bevorderen van de groepscohesie binnen teams.

Uit dit onderzoek is gebleken dat leidinggevenden veel in werk stellen om de teams voor te bereiden op zelfsturing en hen actief helpen in dit ontwikkelproces. Hierbij focussen leidinggevenden zich vooral op het vergroten van het zelfmanagement van teams. Echter is dit slechts één aspect waaruit de ontwikkeling van teams naar zelfsturing uit bestaat. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat in het bijzonder groepscohesie een belangrijke voorspeller is voor de hoogte van teamprestaties, meer zelfs nog dan de mate van zelfmanagement. Dit betekent dat wanneer teamleden goed met elkaar overweg kunnen, elkaar vertrouwen en elkaar helpen om de taken uit te voeren, teams tot hogere prestaties kunnen komen. Vooralsnog lijkt hier door leidinggevenden minder aandacht aangegeven te worden, zo blijkt uit dit onderzoek. Er kan een slag gehaald worden door meer aandacht te besteden aan de interne relaties binnen teams tijdens het ontwikkelproces naar zelfsturing. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door een sociaal ondersteunende leiderschapstijl toe te passen, immers lijken leidinggevenden van Archipel zich hier het meest verbonden mee te voelen. Echter is het wellicht ook soms noodzakelijk om vanuit een meer controlerende stijl op te treden. Dit gaat dan meer om teams waarbij al geprobeerd is om de cohesie te verbeteren vanuit een ondersteunende stijl; mocht de groepscohesie niet verbeteren zou gekeken kunnen worden of overplaatsing van sommige medewerkers een uitkomst is om de cohesie te vergroten.

Aanbeveling 4: werken met zelfsturende teams vereist de aanwezigheid van een verbinder.

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er een kans bestaat dat zelfsturende teams naar binnen treden en hierdoor gesloten eilandjes worden. Dit komt omdat teams en medewerkers de neiging (kunnen) hebben zich alleen te focussen op de taken die uitgevoerd moeten worden op de vloer en de overstijgende taken hierbij geen prioriteit vormen. De focus van zelfsturende teams ligt op adhoc taken die dagelijks uitgevoerd moeten worden en niet zo zeer op de lange termijn. De kans bestaat dat de samenhang tussen teams, afdelingen en zelfs locaties verdwijnt door te werken in zelfsturende teams. Dit zou een negatief effect kunnen hebben op het aspect van externe relaties, in eerder onderzoek al belangrijk gevonden voor de ontwikkeling naar zelfsturing (o.a. Kuipers, 2005). Naar mijn mening is de aanwezigheid van individuen die zich focussen op het stimuleren van verbinding tussen teams, afdelingen en locaties dan ook cruciaal voor het laten slagen van zelfsturing op de lange termijn. Daarbij is het belangrijk dat zij een helicopterview hebben en zicht hebben op het gehele plaatje. Naast dat er hierdoor een blijvende verbinding gemaakt wordt tussen teams, zorgt dit ervoor dat er tijdig ingegrepen kan worden wanneer bepaalde teams hun taken niet goed uitvoeren. Hierdoor kunnen klachten of wantoestanden eerder aan het licht komen en opgelost worden. Deze aanbeveling sluit daarnaast ook aan bij de eerste aanbeveling en zou een nieuwe taak kunnen worden die vorm krijgt in de besturingsstructuur.

Aanbeveling 5: Er dient een synthese gevonden te worden tussen de afstand en nabijheid van de leidinggevenden van zelfsturende teams.

In dit onderzoek is daarnaast naar voren gekomen dat de relatie tussen de leidinggevenden van zelfsturende teams op totaal andere aspecten gebaseerd is dan de relatie tussen teamleiders of managers met de reguliere teams. Deze relatie is van belang; immers is gebleken dat het een significant positief effect heeft op de mate van zelfmanagement van teams en zoals ook is gebleken heeft de mate van zelfmanagement een invloed op de prestaties. Daarbij blijkt de relatie met de regiodirecteuren meer gebaseerd te zijn op professioneel respect en minder op loyaliteit. Toch komt naar voren dat de regiodirecteuren er momenteel goed in slagen om tot een goede relatie met de teams te komen. Dit komt in het bijzonder doordat medewerkers van zelfsturende teams de persoonlijke eigenschappen van de leidinggevende waarderen. Dit zorgt ervoor dat de fysieke afstand waarop de leidinggevenden van zelfsturende teams staan wordt gecompenseerd door een ervaren nabijheid door de zelfsturende teams. Hierdoor lijkt er een goede balans gevonden te zijn tussen de afstand-nabijheid. Er dient goed nagedacht te worden over het maximale aantal zelfsturende teams dat een leidinggevende kan aansturen voordat deze balans verstoord dreigt te worden. Hierbij is naar mijn mening dus de structuur enigszins een voorwaarde voor een effectieve *high-exchange partnership* tussen teams en leidinggevenden.

8.3. Discussie

Dit onderzoek wordt afgesloten met een discussie. In het eerste deel wordt er gereflecteerd op het onderzoek en gekeken naar de beperkingen. Tenslotte worden er een aantal suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Beperkingen van het onderzoek

Zoals bij ieder onderzoek zijn er ook bij dit onderzoek kanttekeningen te maken. Ten eerste moet opgemerkt worden dat er gebruik is gemaakt van een te beperkt aantal onderzoekseenheden bij het toetsen van de inhoudelijke dimensie van leiderschap. Uiteindelijk zijn er namelijk maar 28 teams meegenomen bij het doen van deze analyse. Daarnaast zijn er slechts 8 leidinggevenden betrokken geweest bij de kwantitatieve analyse. Dergelijke onderzoekseenheden zijn eigenlijk te klein om statistische uitspraken over te doen. Dit heeft dan ook vanzelfsprekend invloed gehad op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van het kwantitatieve deel van dit onderzoek. Hierdoor zijn wellicht hypothesen verworpen die in andere organisaties, waarbij een grotere onderzoekseenheid onderzocht wordt, misschien wel aangenomen zouden kunnen worden.

Een methodologische beperking die aan het licht is gekomen, is dat er in de vragenlijst gevraagd werd naar de teamontwikkeling aan de zorgmedewerkers zelf. Hoe hoger zij scoorden op de punten van ontwikkeling, hoe meer 'zelfsturender' zij zouden zijn. Dit zorgde voor verwarring omdat sommige teams die zeer hoog scoorden op de schaal, in de praktijk helemaal niet zelfsturend werkten. Daarnaast is naar voren gekomen dat teams zichzelf over het algemeen een zeer hoge score gaven. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers sociaal wenselijk geantwoord hebben op de vragen in de enquête, waardoor sommige resultaten wellicht verkleurd zijn. Hierdoor kunnen er vraagtekens gezet worden of de gemeten ontwikkeling van de teams een goede weerspiegeling is van de realiteit.

Een andere beperking is dat de reorganisatie an sich wellicht sommige resultaten van dit onderzoek heeft verkleurd. Dit onderzoek vond plaats te midden van de reorganisatie naar zelfsturing, en er is duidelijk naar voren gekomen dat het een turbulente tijd is voor zowel de managers en de medewerkers. Zo gaf een manager zelf al aan, dat hij momenteel anders tegen de verandering aankijkt dan bijvoorbeeld een half jaar geleden. Omdat men nu eenmaal continu van mening en houding verandert en dit aanpast aan de omstandigheden, kunnen we aannemen dat zij wellicht weer over enige tijd anders denken over bepaalde zaken. Daarnaast was er nog veel onduidelijkheid over het traject van de verandering, en wisten bijvoorbeeld veel managers niet wat er met hun functie zou gebeuren. Dit heeft hoe dan ook voor een verkleuring van de resultaten geleid. Tenslotte kan er, terugkomend op het vorige punt, gesteld worden dat het soms verwarrend was voor mij als onderzoeker juist omdat Archipel midden in de transitie zit en er zoveel dingen tegelijk veranderden. Dit maakte het voor mij als onderzoeker dikwijls lastig om bij te houden hoe het nu allemaal precies in elkaar zat. Zo maakten verschillende teams een overstap naar zelfsturing tijdens dit onderzoek en had ik op het begin van dit onderzoek een aantal interviews met medewerkers die toentertijd nog niet in een zelfsturend team werkten, maar tegen het einde van mijn stageperiode wel.

Een andere beperking is dat teamleiders en teamcoaches niet betrokken zijn in dit onderzoek, hoewel zij wel degelijk een belangrijke taak uitvoeren tijdens én na de transitie. Hiervoor is aanvankelijk gekozen omdat de functie van teamleiders verdwijnt en de teamcoaches officieel geen leidinggevende positie vervullen. Echter hebben zij wel degelijk een belangrijke (informele) leiderschapsrol. Er is dus alleen gekeken naar de formele leidinggevers van Archipel, terwijl achteraf geconcludeerd kan worden dat deze twee functies wel een goede toevoeging zouden zijn in dit onderzoek.

Theoretische beperkingen

De toegepaste literatuur in dit onderzoek kent ook een aantal beperkingen. Een belangrijke beperking in de literatuur van de sociotechniek en Mintzberg (1989, 1993) is dat zij uitgaan van een 'one best way' bij het inrichten van organisatiestructuren. Vooral de sociotechniek heeft een vrij normatief karakter als het gaat om het inrichten van de productie- en besturingsstructuur. Gebleken is dat de praktijk een stuk weerbarstiger is en organisaties, zoals Archipel, een eigen draai geven aan het vormgeven van de besturingsstructuur. Uit dit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat in de praktijk de scheidingslijnen tussen de drie besturingslagen niet vast staan; het hoger management houdt zich niet alleen bezig met taken op strategisch niveau maar ook met taken op operationeel niveau. Een andere beperking met betrekking tot de theorie, is dat uit dit onderzoek is gebleken dat het onderscheid dat o.a. Stoker (2005) maakt tussen de procesmatige dimensie en de inhoudelijke dimensie van leiderschap in dit onderzoek niet opgaat. Leiderschap bij veranderingen én leiderschap bij zelfsturing bleek in dit onderzoek onmogelijk van elkaar te onderscheiden. Dit is een belangrijke bevinding en aanvulling op de huidige literatuur omtrent leiderschap en veranderingen naar zelfsturing. Een andere beperking die kan worden opgeworpen als het gaat over de bestaande literatuur rondom leiderschap en veranderingen, is de classificatie van de vijf leiderschapsgedragingen van Higgs en Rowland (2005, 2011). Het onderscheid tussen deze gedragingen was in de praktijk niet altijd even scherp te maken en was op meerdere manieren te interpreteren. Een verklaring hiervoor vanuit de literatuur is dat de vier van de vijf gedragingen ontstaan zijn vanuit twee bredere leiderschapsgedragingen die Higgs en Rowland (2005) in eerder onderzoek hadden ondervonden. Zo vallen zowel aansprekend- en uitdagend

leiderschapsgedrag onder *framing change* en kaderscheppend- en transformerend leiderschapsgedrag onder *creating change*. Echter heeft dit in de praktijk voor verwarring en onduidelijkheid gezorgd en ertoe geresulteerd dat ze in het onderzoek (vooral in het kwalitatieve deel) niet voldoende eenduidig zijn toegepast.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Als er in het vervolg onderzoek wordt gedaan naar de dubbele rol van leiderschap bij reorganisaties naar zelfsturing, en dit op kwantitatieve wijze onderzocht wordt, is het aan te raden om gebruik te maken van een grotere groep respondenten. Een manier om dit te doen is door meer teams te includeren in het onderzoek óf door het onderzoek bij meerdere organisaties uit te voeren. Daarnaast is het interessant om dit onderzoek uit te voeren in andere sectoren, zoals de thuiszorg of jeugdzorg, omdat we momenteel een algemene tendens kunnen waarnemen dat dergelijke organisaties platter en minder hiërarchisch gaan werken. Verwacht kan worden dat deze trend zich verder gaat voortzetten, omdat sterke hiërarchie en top-down organisaties niet meer aansluiten bij de behoeften en eisen die vanuit de samenleving gesteld worden. Daarnaast zou het interessant zijn als ditzelfde onderzoek bij Archipel herhaald wordt in de toekomst. Dit onderzoek zou dan gezien kunnen worden als een nulmeting, omdat het onderzoek gedaan is in het begin van de reorganisatie. Het zou zeer interessant zijn om bijvoorbeeld dezelfde vragenlijst over een jaar nog eens uit te zetten om te zien of – en in hoeverre – de houding en mening van medewerkers veranderd is ten aanzien van de verandering naar zelfsturing. Daarnaast zou hierdoor gekeken kunnen worden of teams vooruit zijn gegaan in hun ontwikkeling naar zelfsturing. Tenslotte zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op een organisatie die al verder in de ontwikkeling is dan Archipel, en waarbij de besturingslaag compleet hiërarchieloos werkt. Hoe ziet de besturingslaag van zo'n organisatie eruit en hoe krijgt leiderschap daarin vorm? Archipel is wat dat betreft een van de voorlopers die gaat experimenteren met een zo min mogelijke hiërarchische besturingsstructuur binnen de zorg; binnen de publieke sector zijn dergelijke organisaties helaas nog schaars. Wellicht kan een uitstap naar de private sector interessant zijn om inspiratie op te doen en bepaalde handvatten aan te reiken aan organisaties binnen de publieke sector met dergelijke ambities zoals Archipel.

8.4. Afsluiting

Dit onderzoek naar de dubbele rol van leiderschap bij reorganisaties naar zelfsturing is ten einde gekomen. Maar wat heeft dit onderzoek nu opgeleverd? In de inleiding van dit onderzoek werd al gesteld dat onderzoek naar de rol van extern leiderschap bij zelfsturende teams schaars is; laat staan de rol van leiderschap bij veranderingen naar zelfsturing. Dit onderzoek heeft aan het licht gebracht hoe leiderschap er tijdens een reorganisatie naar zelfsturing uitziet en doet hiermee een toevoeging aan de huidige empirische onderzoeken omtrent dit thema. Een belangrijke opbrengst van dit onderzoek is dat het onderscheid tussen veranderleiderschap en leiderschap bij de ontwikkeling naar zelfsturing hand in hand gaan. Leidinggevend zijn niet alleen gericht op het initiëren en begeleiden van veranderingen maar houden zich gelijktijdig ook bezig met het voorbereiden van teams op zelfsturing. Dit laat zien dat leidinggevend binnen de zorg een veelzijdige leiderschapsrol vervullen. Dit onderzoek heeft hiermee belangrijke empirische kennis toegevoegd aan de bestaande onderzoeken op dit gebied en kan wellicht als inspiratie gebruikt worden voor verder onderzoek. Daarnaast draagt het onderzoek bij aan de reeds bestaande literatuur over leiderschap en zelfsturing. Een opbrengst van dit onderzoek is namelijk dat de theorie van de SDT omtrent leiderschap is toegepast op de ontwikkeling van teams in plaats van individuele medewerkers. Voorgaand onderzoek binnen de SDT heeft dit nauwelijks gedaan en heeft zich tot nu toe vooral gericht op de invloed van leiderschap op de motivatie van individuele medewerkers. Tenslotte heeft dit onderzoek praktische mogelijkheden laten zien aan soortgelijke zorgorganisaties zoals Archipel, die ook denken aan een reorganisatie naar zelfsturing. Zij kunnen de resultaten uit dit onderzoek gebruiken ter inspiratie om de transformatie naar zelfsturing, en de daarbij komende belangrijke vraagstukken zoals leiderschap en besturing, vorm te geven.

Bibliografie

- Actiz (2012). *De verpleeg- en verzorgingshuiszorg en thuiszorg in kaart: feiten, financiering, kosten en opbrengsten*. De Argumentenfabriek. Op 11 juli 2015 ontleend aan <https://www.actiz.nl/cms/streambin.aspx?requestid=619DC017-EA06-4072-9821-90107451041B>
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Archipel Zorggroep (2014a). Met volle kracht vooruit! Beleidsplan Archipel 2014 – 2017. Op 3 februari 2015 ontleend aan <http://www.archipelzorggroep.nl/asset/public/PDF/Verantwoording/Beleidsnota-Met-volle-kracht-vooruit.pdf>
- Archipel Zorggroep (2014b). Op weg naar Zelfsturing (presentatie).
- Archipel Zorggroep (2014c). *Archipel in het bijzonder. Editie november 2014*. Op 3 februari ontleend aan http://issuu.com/archipelzorggroep/docs/archipel_in_het_bijzonder_nov2014/1
- Archipel Zorggroep (2015a). Missie en visie. Op 3 februari 2015 ontleend aan <http://www.archipelzorggroep.nl/over-ons/missie-en-visie>
- Archipel Zorggroep (2015b). Client en medewerker in regie (presentatie).
- Archipel Zorggroep (2015c). *Archipel in het bijzonder. Editie juni 2015*. Op 2 juli 2015 ontleend aan http://issuu.com/archipelzorggroep/docs/archipel_in_het_bijzonder_7_juni2015/1
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 2(1), 133-141.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boomonderwijs.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Burke, W.W. (2002). *Organizational Change: Theory and Practice*. London: Sage.
- Campion, M.A., Papper, E.M. & Medsker, G.J. (1996). Relations between work team characteristics and Effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Carless, S.A. & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.

- Carroll, B. (1996). The Power of Empowered Teams. *National productivity review: the journal of productivity management*, 15(4), 85-92.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. III. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 245-261.
- Cohen, S. G. & Baily, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: a quasi experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-42.
- Cox-Woudstra, E. (2000). *Sociotechnische Besturing Systematisch Bekeken: Sociotechnische verandering en besturing vanuit systeemtheoretisch perspectief* (Proefschrift). Ridderkerk: Labyrint Publication.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- De Leeuw, A.C.J. (1982). *Organisaties: Management, analyse, ontwerp en verandering: een systeemvisie*. Assen: Van Gorcum.
- De Sitter, U. (1994). *Synergetisch produceren: Human resource mobilisation in de productie*. Assen: Van Gorcum.
- Doorewaard, H., Van Hootegem, G., & Huys, R. (2002) Team responsibility structure and team performance. *Personnel Review*, 31(3), 356-370.
- Eikelenboom, W. (2012). Self Determination Theory. In Ruijters, M. & Simons, R.J. (Eds.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*, (pp. 499-511), Deventer: Kluwer.
- Erdogan B. & Liden R.C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In Neider LL and Schriesheim CA (Eds.), *Leadership*. (pp.65-114). Greenwich: Information Age Publishing.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Furnham, A. (2002). Managers as change agents. *Journal of change management*, 3(1), 21-29.
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In Hunt, J.G., & Larson, L.L. (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-165). Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gravetter, F.J., & Wallnau, L.B. (2009). *Statistics for the Behavioral Sciences*. Belmont: Wadsworth.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.L. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In Lorsch, J.W. (Ed). *Handbook of organizational design*, (pp. 315- 340). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Henderson D.J., Wayne S.J., Shore L.M., Bommer W.H. & Tetrick L.E. (2008). Leader-member exchange: Differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1208-1219.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hitchcock, D.E., & Willard, M. (1995). *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago: Irwin.
- 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.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behavior of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 309-335.
- In voor zorg (2013). *De cliënt in regie: een programmatische aanpak Een reflectie op de keuzes en de aanpak van Archipel Zorggroep, Pameijer, Pluryn en SDW*. Op 23-02-2015 ontleend aan http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/literatuur/31930%20De_client_in_regie_een_programmatische_aanpak_oktober2013.pdf
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the highperformance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kessels & Smit. The Learning Company (2002). The Critical Incidents Methode. In Dekker, H., van Ginkel, K., Nieveen, N., Keursten, P., Rondeel, M., Wagenaar, S. (Eds.), *Werken aan kennis: Methoden voor het creëren, delen en toepassen van kennis*, (pp. 28-32). Ontleend aan http://www.kessels-smit.nl/files/Critical_Incidents_Methode.pdf
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1999). *John Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuipers, B.S. (2005). *Team Development and Team Performance: Responsibilities, Responsiveness and Results: A Longitudinal Study of Teamwork at Volvo Trucks Umeå* (Proefschrift). Ridderkerk: Labyrint Publications. Ontleend aan https://www.rug.nl/research/portal/files/13174174/12_thesis.pdf
- Kuipers, B.S., & de Witte, M.C. (2005). Teamwork: A case Study on development and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 185-201.

- Kuipers, B.S. & Stoker, J.I. (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 B.S. & Groeneveld S. (2014). *De kracht van High Performance teams: zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Kuipers, H. & van Amelsvoort, P. (1990). *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale onderwerpleer*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Land, R.F. (1993). *Van Hiërarchie naar Zelfsturing en Partnership: Beter presteren door bestuurlijke innovaties: management als dienstverlening in een op zelfsturing gebaseerd besturingsstelsel. Een verkennend onderzoek*. (Proefschrift). Ontleend aan http://doc.utwente.nl/58680/1/thesis_Land.pdf
- Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lekkerkerk, L.J. (2012). *Innovatie- en OrganisatieStructuur: Ontwikkeling en test van een functiemodel voor structuuronderzoek en –diagnose*. (Proefschrift). Innovatica: Nijmegen.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics, *Human Relations*, 1(2), 143-153.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader– member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden R.C., Erdogan B., Wayne S.J. & Sparrowe R.T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106 –128.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mills, P.K. (1983). Self-management: Its control and relationship to other organization properties. *Academy of Management Review*, 8, 445-453.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2014a). *De samenleving verandert, de zorg verandert mee*. Op 6 februari 2015 ontleend aan <http://www.dezorgverandertmee.nl/>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2014b). Trends in de toekomst. Op 27 maart 2015 ontleend aan http://www.eengezondnederland.nl/Trends_in_de_toekomst/Zorg/Zorguitgaven_langdurige_en_curatieve_zorg
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2014c). Wet langdurige zorg. Op 27 maart 2015 ontleend aan <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-in-zorginstelling/wet-langdurige-zorg-wlz>
- Mintzberg, H. (1979). *Structuring of organizations*. London: Prentice Hall Inc.

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. The University of Michigan: Free Press.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2004). *Mintzberg over management: de wereld van onze organisaties*. Amsterdam: Business Contact.
- Mohrman, S. A., Tenkasi, R. V., & Mohrman, A. M. Jr. (2000). Learning and knowledge management in team-based new product development organizations. In Beyerlein, M.M., Johnson, D.A., & Beyerlein, S.T. (Eds.), *Product development teams* (pp. 63-88), Stamford: JAI Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park: Sage publications, Inc.
- 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.
- Onstenk, J.H.A.M. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Delft: Eburon.
- Peters, T.J. (1992). *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. New York: Alfred A. Knopf.
- Roger, G. (2003). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk: Nederland kantelt*. Boxtel: Aeneas Media.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In O. P. John, R. W. Robbins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, (pp. 654-678). New York: The Guilford Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schnabel, P. (2000). Een sociale en culturele verkenning voor de langere termijn. In Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Planbureau (red.), *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn* (pp. 11-27). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Planbureau. Ontleend aan <http://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/trends-dilemmas-en-beleid-essays-over-ontwikkelingen-op-langere-termijn.pdf>
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline: de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Sims, J. (1998). Collecting and analyzing qualitative data: Issues raised by the focus group. *Journal of Advanced Nursing*, 28(2), 345-352.
- Stoker, J.I. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.

- Stoker, J.I. & Kolk, N.J. (2003). *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten* (INK-reeks). Deventer: Kluwer.
- Stoker, J.I. (2005) *Leiderschap verandert*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Teunissen, J. (1985). Triangulatie als onderzoeksstrategie in symbolisch interactionistisch onderzoek. P. In Arts, W., Hilhorst, H. en Wester F. (Red.) *Betekenis en interactie: symbolisch interactionisme als onderzoeksperspectief*. (pp. 82-97). Deventer, Van Loghum Slaterus.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In Teurlings, C., Vermeulen, M., & de Vries, H. (Red.) *Werken, leren en leven met groepen*. Ontleend aan [http://www.kessels-smit.nl/files/Artikel_2003_tjepkema - verscheidenheid in zelfsturende teams1.pdf](http://www.kessels-smit.nl/files/Artikel_2003_tjepkema_-_verscheidenheid_in_zelfsturende_teams1.pdf)
- Thompson, P., & Wallace, T. (1996). Redesigning production through teamworking: Case studies from the Volvo Truck Corporation. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 103-118.
- Treece, J.B. (1990). Here comes GM's Saturn. *Business Week*, 56-62.
- Tse, H.H.M., Dasborough M.T. & Ashkanasy N.M. (2008). A multilevel analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *Leadership Quarterly*, 19, 195-211.
- Tse H.H.M., Ashkanasy N.M. & Dasborough M.T. (2012). Relative leader-member exchange, negative affectivity, social identification: A moderated-mediation examination. *Leadership Quarterly*, 23, 354-366.
- Van der Zwaan, A. H. (1999). *Organizing work processes: engineering work & managing workers*. Assen: Van Gorcum.
- Van Amelsvoort, P., & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-Groep.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (3rd ed.). Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B. J. & Zhu, W. C. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, vertaald door A. M. Henderson & Talcott Parsons. New York: Free Press.
- Zaccaro, S.J. & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *Leadership Quarterly*, 14, 769-806.

Zemke, R. & Kramlinger, T. (1991). De critical incidents methode. In: J.W.M. Kessels & C. Smit (Red.), *Opleiders in Organisaties. Capita Selecta*, afl. 8. Deventer: Kluwer

Bijlage I - Vragenlijst medewerkers

De veranderingen en hervormingen in de zorg hebben invloed gehad op de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden in de zorg. Veel zorgorganisaties hebben gekozen voor nieuwe horizontale werkvormen waarbij medewerkers meer zelfstandig werken en keuzes maken. Eigen regie voor cliënten staat meer centraal evenals zorg op maat leveren.

Als medewerker werkt u al of gaat u binnenkort volgens een andere werkvorm werken dan voorheen. In Archipel zal er op den duur in de gehele organisatie in de zorg gewerkt gaan worden in zelfsturende teams. Hierbij heeft u uw eigen rol binnen het team en zorgt u samen met uw teamleden ervoor dat de werkzaamheden zo goed mogelijk uitgevoerd worden.

Omdat medewerkers de drijvende kracht van de zorg zijn, vind ik het belangrijk om jullie mening en houding over de veranderingen die plaats vinden bij Archipel in kaart te brengen. In dit onderzoek richt ik me niet alleen op medewerkers. Ook leidinggevenden worden gevraagd om een vragenlijst in te vullen over hun ervaringen met het aansturen van (zelforganiserende) teams.

Uw deelname aan dit onderzoek is belangrijk. Door het invullen van deze vragenlijst draagt u bij aan:

- het ontwikkelen van inzichten in ervaringen over de huidige veranderingen in de zorg;
- de invulling van veranderingen in zelforganiserende teams en veranderingen binnen Archipel.

De informatie die dit onderzoek oplevert wordt gebruikt om in beeld te brengen hoe er leiding gegeven kan worden aan (zelfsturende) teams van Archipel.

Ik wil u vragen om deze vragenlijst volledig in te vullen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 tot 15 minuten en is volledig anoniem.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Loes van Santvoort

Stagiaire HR

Masterstudent Bestuurskunde: Arbeid, Organisatie & Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Email: Loes.van.santvoort@archipelzorggroep.nl

Veranderingen bij Archipel

Het eerste deel van deze vragenlijst gaat over de veranderingen die plaatsvinden bij Archipel. Wanneer er gesproken wordt over 'de verandering' wordt er verwezen naar de keuze van Archipel om in zelfsturende teams te gaan werken. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent? Omcirkel het getal dat het meest overeenkomt met uw mening.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
1. Ik denk dat de manier waarop Archipel omgaat met deze verandering zinvol is.	1	2	3	4	5	6	7
2. Archipel volgt in de manier waarop zij omgaat met deze verandering een goede strategie.	1	2	3	4	5	6	7
3. Archipel maakt in de manier waarop zij omgaat met deze verandering niet de juiste keuzes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Deze organisatieverandering is van groot belang.	1	2	3	4	5	6	7
5. Door de manier waarop Archipel omgaat met deze verandering wordt het er niet beter op.	1	2	3	4	5	6	7
6. Deze organisatieverandering is niet nodig.	1	2	3	4	5	6	7

Relatie met leidinggevende

De volgende vragen gaan over uw relatie met uw direct leidinggevende. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen? Omcirkel het getal dat het meest overeenkomt met uw mening.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
7. De werkre relatie met mijn leidinggevende is erg effectief.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ik weet altijd hoe tevreden mijn leidinggevende is met wat ik doe.	1	2	3	4	5	6	7
9. Mijn leidinggevende zou zijn/haar invloed gebruiken om werk gerelateerde problemen voor mij op te lossen.	1	2	3	4	5	6	7
10. Ik weet altijd waar ik aan toe ben met mijn leidinggevende.	1	2	3	4	5	6	7
11. Mijn leidinggevende begrijpt mijn werkproblemen en behoeften.	1	2	3	4	5	6	7
12. Mijn leidinggevende ziet mijn potentieel.	1	2	3	4	5	6	7
13. Mijn leidinggevende helpt mij, ook al gaat het tegen haar/zijn direct eigen belang in.	1	2	3	4	5	6	7

Autonomie van het team

De volgende stellingen hebben betrekking op de rol van uw team binnen Archipel. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen? Omcirkel het nummer dat het meest overeenkomt met uw mening.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
14. Ons team is betrokken bij besluiten die in Archipel worden genomen.	1	2	3	4	5	6	7
15. In ons team geeft men zijn/haar mening over werk gerelateerde zaken.	1	2	3	4	5	6	7
16. Ons team levert een bijdrage aan het ontwikkelen van beleid binnen Archipel.	1	2	3	4	5	6	7
17. Als team komen we gezamenlijk tot besluiten over het werk van ons team.	1	2	3	4	5	6	7
18. Indien nodig schakelt ons team bij problemen zelf hulp van buiten het team in.	1	2	3	4	5	6	7
19. In het team verdelen we zelf de taken.	1	2	3	4	5	6	7
20. In het team bespreken we hoe de taken gepland moeten worden.	1	2	3	4	5	6	7

Interne relaties

De volgende stellingen gaan over het gevoel van binding binnen uw team. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen? Omcirkel het nummer dat het meest overeenkomt met uw mening.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
21. We werken als één team om onze doelen te kunnen bereiken.	1	2	3	4	5	6	7
22. We nemen in ons team allemaal onze verantwoordelijkheid bij tegenslagen of slechte teamprestaties.	1	2	3	4	5	6	7
23. In het team praten wij openlijk over ieders verantwoordelijkheid om de teamdoelen te kunnen behalen.	1	2	3	4	5	6	7
24. In het team helpen wij elkaar om de teamtaken uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
25. In het team kunnen wij goed met elkaar overweg.	1	2	3	4	5	6	7

26. In het team zijn wij trouw aan elkaar.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Informatie en kennisdeling

De volgende stellingen gaan over het uitwisselen van kennis binnen uw team. Geef aan in hoeverre u het eens bent met deze stellingen door het nummer te omcirkelen dat het meest met uw mening overeenkomt.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
27. Mijn teamleden wisselen veel informatie uit over het werk.	1	2	3	4	5	6	7
28. Mijn teamleden zeggen vaak dingen over het werk die me aan het denken zetten.	1	2	3	4	5	6	7
29. In mijn team bespreken we de inhoud van ons werk regelmatig.	1	2	3	4	5	6	7
30. In mijn team bespreken we vaak de ideeën die we hebben over ons werk.	1	2	3	4	5	6	7
31. Mijn teamleden zeggen vaak dingen die ertoe leiden dat ik iets nieuws leer over het werk.	1	2	3	4	5	6	7
32. Mijn teamleden zeggen regelmatig dingen waardoor ik nieuwe ideeën krijg.	1	2	3	4	5	6	7
33. Ik denk vaak diep na over wat andere teamleden over het werk zeggen.	1	2	3	4	5	6	7

Externe relaties

De volgende stellingen gaan over de samenwerking met het netwerk rondom de cliënt (zoals mantelzorgers en familie). Geef aan in hoeverre u het eens bent met deze stellingen door het nummer te omcirkelen dat het meest met uw mening overeenkomt.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
34. Problemen met cliënten lost het team zelf op.	1	2	3	4	5	6	7
35. Problemen met het informele zorgnetwerk van de cliënt lost het team zelf op.	1	2	3	4	5	6	7
36. Problemen met andere zorgverleners van andere teams lost het team zelf op.	1	2	3	4	5	6	7
37. Problemen met zorgverleners van andere teams lost het team zelf op.	1	2	3	4	5	6	7

38. Problemen met instanties (zoals behandelaars, verzekeraar, HR etc.) lost het team zelf op.	1	2	3	4	5	6	7
39. Uit contact met de cliënt en/of het informele zorgnetwerk van de cliënt komen regelmatig verbeterpunten voor het team naar voren.	1	2	3	4	5	6	7
40. Uit contacten met andere partijen (behandelaars, HR etc.) komen regelmatig verbeterpunten voor het team naar voren.	1	2	3	4	5	6	7
41. Teamleden ondersteunen verbeterinitiatieven van collega's zowel binnen als buiten het team.	1	2	3	4	5	6	7

Proactieve houding

De volgende stellingen gaan over de manier waarop u uw taken op uw werk uitvoert. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen? Omcirkel het getal dat het meest overeenkomt met uw mening.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
42. Ik heb initiatief genomen om mijn taken beter uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
43. Ik heb ideeën voorgesteld om de manier waarop taken worden uitgevoerd te verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7
44. Ik heb veranderingen aangebracht in de manier waarop ik mijn taken uitvoer.	1	2	3	4	5	6	7

Prestaties van het team

De volgende stellingen gaan over uw mening over welke prestaties uw team op dit moment levert. Kunt u uw team een rapportcijfer geven op een schaal van 1 tot 10 voor de volgende onderdelen? (Hierbij staat een 10 voor uitmuntend).

	Cijfer
45. De kwaliteit van de geleverde zorg van ons team.	
46. De tevredenheid van cliënten over ons team.	
47. De productiviteit van ons team.	
48. De mate waarin ons team het werk op tijd voltooid.	
49. De uitvoering van het werk binnen het daarvoor beschikbare aantal uren.	
50. Het leveren van innovatieve zorg.	
51. De snelheid waarmee het team zorg levert.	
52. De totale prestaties van ons team.	

Achtergrondkenmerken

De laatste vragen gaan over een aantal van uw persoonlijke kenmerken. Door deze kenmerken mee te nemen in het onderzoek ben ik in staat nauwkeurigere conclusies te trekken. Uw antwoorden zullen niet gebruikt worden om uw identiteit te achterhalen. Uw deelname aan het onderzoek blijft anoniem.

Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> Man	<input type="checkbox"/> Vrouw
---------------------	------------------------------	--------------------------------

Hoe oud bent u? jaren
-----------------	-------------

Wat is uw hoogst afgemaakte opleiding?	<input type="checkbox"/> basisonderwijs
	<input type="checkbox"/> voortgezet onderwijs
	<input type="checkbox"/> middelbaar beroepsonderwijs
	<input type="checkbox"/> hoger beroepsonderwijs
	<input type="checkbox"/> universiteit

Hoeveel jaren werkt u bij Archipel? jaren
-------------------------------------	-------------

Hoeveel jaren werkt u in het team? jaren
------------------------------------	-------------

Heeft u een vast of tijdelijk contract?	<input type="checkbox"/> vast	<input type="checkbox"/> tijdelijk
---	-------------------------------	------------------------------------

Wat is uw functie?	<input type="checkbox"/> huishoudelijke hulp
	<input type="checkbox"/> helpende
	<input type="checkbox"/> verzorgende IG
	<input type="checkbox"/> verpleegkundige MBO
	<input type="checkbox"/> verpleegkundige HBO
	<input type="checkbox"/> anders, namelijk:

Dit is het einde van de vragenlijst.

Ik dank u hartelijk voor uw tijd en medewerking!

Bijlage II – Vragenlijst leidinggevenden

De veranderingen en hervormingen in de zorg hebben invloed gehad op de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden in de zorg. Veel zorgorganisaties hebben gekozen voor nieuwe horizontale werkvormen waarbij medewerkers meer zelfstandig werken en keuzes maken. Eigen regie voor cliënten staat meer centraal evenals zorg op maat leveren. Daarnaast zullen medewerkers meer autonoom gaan werken. Teams werken al of gaan binnenkort volgens een andere werkvorm werken dan voorheen. In Archipel zal er op den duur in de gehele organisatie in de zorg gewerkt gaan worden in zelfsturende teams. Dit heeft invloed op de manier waarop deze teams aangestuurd kunnen worden.

Omdat de verandering van werkvorm invloed heeft op de zorgsector is het belangrijk om de gevolgen van zelfstandig werken in kaart te brengen. Het onderzoek dat ik uitvoer is er onder andere op gericht om te analyseren hoe zelforganiserende teams omgaan met toegenomen zelfstandigheid. Echter is de manier waarop leiding gegeven kan worden aan zelfsturende teams het kernthema van dit onderzoek. Een uniek aspect van dit onderzoek is dat niet alleen leidinggevenden, maar ook hun teams worden ondervraagd.

Uw deelname aan dit onderzoek is belangrijk. Door het invullen van deze vragenlijst draagt u bij aan:

- o het ontwikkelen van inzichten in ervaringen over de huidige verandering in de zorg;
- o de invulling van veranderingen in zelforganiserende teams en veranderingen binnen Archipel.

De informatie die dit onderzoek oplevert wordt gebruikt om in kaart te brengen hoe teams van Archipel zich ontwikkelen en hoe zij aangestuurd kunnen worden op een zodanige manier dat dit aansluit bij hun ontwikkeling.

Ik wil u vragen om deze vragenlijst volledig in te vullen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 tot 15 minuten en is anoniem.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Loes van Santvoort

Stagiaire HR

Masterstudent Bestuurskunde: Arbeid, Organisatie & Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Email: Loes.van.santvoort@archipelzorggroep.nl

Leiderschapstijl

De volgende vragen gaan over wat u als leidinggevende in bepaalde situaties een geschikte aanpak vindt. U krijgt per geschetste situatie vier mogelijkheden. Kunt u voor elk van de vier mogelijkheden die per vraag gegeven zijn aangeven in hoeverre u de daarin geschetste aanpak geschikt vindt? Indien u de

aanpak zeer geschikt vindt geeft u een "7". Indien u deze aanpak zeer ongeschikt vindt een "1". Uiteraard kunt u ook een optie daar tussenin kiezen.

Let wel: er zijn in deze mogelijke situaties geen goede of foute antwoorden. Mensen geven immers op een verschillende manier leiding. Het gaat erom in hoeverre u een bepaalde aanpak geschikt vindt.

Casus 1: Recente veranderingen binnen de organisatie hebben tot gevolg gehad dat er voor alle medewerkers een extra werkbelasting is gekomen. U hoopte dat dit een tijdelijke zaak was, maar helaas. De extra belasting is van blijvende aard. Kunt u per optie aangeven in hoeverre u de aanpak geschikt vindt?							
1) De medewerkers duidelijk maken dat zij hun baan kunnen behouden als zij de productiviteit op het huidige niveau kunnen vasthouden. En dan de output van het team scherp in de gaten houden.	1	2	3	4	5	6	7
2) De situatie aan de medewerkers uitleggen en afwachten of zij voorstellen hebben om aan de nieuwe eisen van het werk te voldoen.	1	2	3	4	5	6	7
3) Alle medewerkers vertellen dat zij moeten blijven proberen te voldoen aan de nieuwe omstandigheden omdat dit in hun voordeel is.	1	2	3	4	5	6	7
4) De medewerkers aanmoedigen te blijven voldoen aan de werklast door duidelijk te maken dat in andere teams en afdelingen de mensen adequaat omgaan met de toegenomen werklast.	1	2	3	4	5	6	7

Casus 2: U hoort dat één van de cliënten van de organisatie niet erg tevreden is met de houding van een medewerkster. Kunt u per optie aangeven in hoeverre u de aanpak geschikt vindt?							
1) De zaak onder haar aandacht brengen om er achter te komen wat er speelt tussen de medewerker en de cliënt.	1	2	3	4	5	6	7
2) Benadrukken dat klanttevredenheid belangrijk is en dat zij daarom aan een betere relatie met haar cliënten moet werken.	1	2	3	4	5	6	7
3) Haar wat mogelijkheden laten zien hoe anderen de relatie met cliënten onderhouden zodat zij haar eigen werkwijze kan vergelijken met die van anderen.	1	2	3	4	5	6	7
4) Haar opdragen er voor te zorgen dat de cliënt tevreden over haar wordt en haar laten weten dat u dat zal controleren.	1	2	3	4	5	6	7

Casus 3: Een bepaald deel van uw medewerkers functioneert al geruime tijd minder dan andere medewerkers. Kunt u per optie aangeven in hoeverre u de aanpak geschikt vindt?							
1) Hen vertellen dat de prestaties moeten verbeteren en hen een beloning in het vooruitzicht stellen als deze prestaties daadwerkelijk verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7
2) Hen laten weten welke resultaten anderen behalen zodat ze worden gemotiveerd om hetzelfde te bereiken.	1	2	3	4	5	6	7

3) Enkele gesprekken hebben met de betrokken medewerkers en hen faciliteren om eigen oplossingen te vinden voor het verbeteren van hun prestaties.	1	2	3	4	5	6	7
4) Een overzicht te maken van het prestatieniveau van elk teamlid en benadrukken dat dit een belangrijk onderdeel van de beoordeling wordt.	1	2	3	4	5	6	7

Casus 4: Gedurende een bepaalde periode staan de prestaties van een medewerker op een vast, gemiddeld niveau. U denkt echter dat de medewerker veel beter zou kunnen presteren. Kunt u per optie aangeven in hoeverre u de aanpak geschikt vindt?

1) De medewerker aanmoedigen om over zijn prestaties te praten en met hem te bezien of er manieren zijn om die prestatie te verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7
2) Bij de medewerker benadrukken dat hij beter zou moeten kunnen en dat hij niet verder komt in zijn carrière als hij op zijn huidige niveau blijft.	1	2	3	4	5	6	7
3) Uw mening over deze medewerker met hem bespreken. In het gesprek vergelijkt u zijn prestaties met die van anderen in het team.	1	2	3	4	5	6	7
4) Zijn prestaties nadrukkelijk volgen, hem prijzen voor toenemende prestaties en hem aanspreken indien hij daarmee achterblijft.	1	2	3	4	5	6	7

Leiderschap tijdens de verandering

De volgende stellingen gaan over uw rol als leidinggevende. Wanneer er gesproken wordt over 'de verandering' wordt er verwezen naar de keuze van Archipel om in zelfsturende teams te gaan werken. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over hoe u uw rol invult? Omcirkel het getal dat het meest overeenkomt met uw mening.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	En igszins mee oneens	Neutraal	En igszins mee eens	Mee eens	Ze er mee eens
1. Pas ik mijn leiderschapsstijl bewust aan om doelen te bereiken.	1	2	3	4	5	6	7
2. Vermijd ik moeilijke gesprekken niet.	1	2	3	4	5	6	7
3. Ben ik open en direct naar anderen in mijn communicatie.	1	2	3	4	5	6	7
4. Maak ik expliciete afspraken met anderen (individuen, team etc.) over hun bijdrage aan de verandering.	1	2	3	4	5	6	7
5. Reik ik uitdagende doelen aan voor mijn team.	1	2	3	4	5	6	7
6. Creëer ik duidelijk grenzen waarbinnen mijn team de vrijheid heeft om te handelen.	1	2	3	4	5	6	7

7. In het ontwikkelen van een inspirerend verhaal over de verandering maak ik gebruik van patronen en thema's die ik om mij heen waarneem.	1	2	3	4	5	6	7
8. Focus ik op inspanningen van mijn team in het breken met gevestigde gedragspatronen.	1	2	3	4	5	6	7
9. Verzeker ik me ervan dat voor het team duidelijk is wat moet gebeuren om de veranderingsdoelen (werken in zelforganiserende teams) te behalen.	1	2	3	4	5	6	7
10. Neem ik risico's door open te zijn naar anderen.	1	2	3	4	5	6	7
11. Mijn veranderingsaanpak is gebaseerd op mijn eigen ervaringen over wat werkt bij het doorvoeren van veranderingen.	1	2	3	4	5	6	7
12. Maak ik duidelijk aan mijn team wat ik verwacht dat zij aanleveren.	1	2	3	4	5	6	7
13. Gebruik ik praktische richtlijnen voor de veranderingen gebaseerd op mijn ervaringen.	1	2	3	4	5	6	7
14. Blijf ik kalm en zelfverzekerd wanneer ik me in een uitdagende situatie bevind.	1	2	3	4	5	6	7
15. Creëer en communiceer ik aan mijn team een duidelijk beeld van de situatie.	1	2	3	4	5	6	7
16. Ben ik in staat om momenten te creëren waarin anderen de tijd wordt gegund om op een andere manier te denken.	1	2	3	4	5	6	7
17. Communiceer ik op een vaste basis duidelijke en consistente berichten naar mijn team.	1	2	3	4	5	6	7
18. Onderbouw ik mijn benadering van de verandering door het uitdragen van mijn eigen principes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Ben ik een van de trekkers van de verandering.	1	2	3	4	5	6	7
20. Zet ik me in om een omgeving te creëren waar werknemers hun talenten goed kunnen inzetten.	1	2	3	4	5	6	7
21. Gebruik ik de doelstellingen en ambities van de organisatie als input bij het creëren van een kerndoel voor de verandering.	1	2	3	4	5	6	7
22. Leg ik de lat hoog en hou ik hem daar.	1	2	3	4	5	6	7
23. Richt ik bij het leiden van een verandering al mijn acties op het belang van de organisatie.	1	2	3	4	5	6	7
24. Probeer ik om een gedeelde visie op de doelen, identiteit en intentie van de verandering die ik teweeg wil brengen, te creëren.	1	2	3	4	5	6	7

25. Ben ik in staat om gesprekken met een negatieve boodschap te voeren met mijn werknemers.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Achtergrondkenmerken

De laatste vragen gaan over een aantal van uw persoonlijke kenmerken. Door deze kenmerken mee te nemen in het onderzoek ben ik in staat nauwkeurigere conclusies te trekken. Uw antwoorden zullen niet gebruikt worden om uw identiteit te achterhalen. Uw deelname aan het onderzoek blijft anoniem.

Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> Man	<input type="checkbox"/> Vrouw
Hoe oud bent u? jaren	
Wat is uw hoogst afgemaakte opleiding?	<input type="checkbox"/> basisonderwijs	
	<input type="checkbox"/> voortgezet onderwijs	
	<input type="checkbox"/> middelbaar beroepsonderwijs	
	<input type="checkbox"/> hoger beroepsonderwijs	
	<input type="checkbox"/> universiteit	
Hoeveel jaren werkt u bij Archipel? jaren	
Heeft u een vast of tijdelijk contract?	<input type="checkbox"/> vast	<input type="checkbox"/> tijdelijk
Aan hoeveel teams geeft u leiding? teams	
Uit hoeveel medewerkers bestaan de teams ongeveer waaraan u leiding geeft? medewerkers	
Hoeveel jaren werkt u als leidinggevende van de teams? jaren	

Dit is het einde van de vragenlijst.

Als u nog opmerking of mening wilt delen over het werken in zelforganiserende teams, dan kunt u deze hieronder invullen:

.....

.....

.....

.....

Als u nog een opmerking of mening wilt delen over dit onderzoek of deze vragenlijst, dan kunt u deze hieronder invullen:

.....

.....

.....
.....

Ik dank u hartelijk voor uw tijd en medewerking!

Bijlage III – Interviewhandleiding leidinggevend

Introductie van het interview	<ul style="list-style-type: none">○ Vertellen over onderzoek en uitleggen verloop interview○ Vragen toestemming opname: gegevens blijven vertrouwelijk, geanonimiseerd, toesturen transcript.
Uitleg CIIT	<ul style="list-style-type: none">○ Uitleg kritieke incident methode: meer inzicht in gedrag en handelen○ Beschrijven gebeurtenissen in verband brengen met leiderschapsstijl○ Doel: twee gebeurtenissen effectief leiderschap en twee gebeurtenissen ineffectief leiderschap.
Achtergrond	<ul style="list-style-type: none">○ Hoelang bent u werkzaam bij Archipel?○ Hoelang heeft u deze functie?
Besturingsstructuur	<ul style="list-style-type: none">○ Wat zijn uw belangrijkste taken momenteel? (<i>meten besturingsstructuur</i>)○ Wat denkt u dat uw taken zullen zijn na de transitie?○ Wat zijn de uitdagingen voor u hierbij?○ Hoe ervaart u de huidige organisatiestructuur? Ervaart u een misfit?
CIIT	<ul style="list-style-type: none">○ Kunt u een specifiek voorbeeld geven waaruit blijkt dat uw leiderschap een positief effect had op de teams?○ Kunt u ook een voorbeeld bedenken waaruit naar voren komt dat uw leiderschapsstijl in de praktijk niet effectief bleek te zijn?○ Voor regiodirecteuren: kunt u een specifiek voorbeeld geven waaruit blijkt dat je als leidinggevende in staat moet zijn om te wisselen tussen leiderschapsstijlen? / kunt u een specifiek voorbeeld geven waaruit blijkt dat u managers anders benaderd dan de zelfsturende teams? Kunt u een situatie beschrijven waaruit blijkt dat u hierin geslaagd bent? En een situatie waaruit blijkt dat dit niet effectief was?
	<p>Zou je me meer kunnen vertellen over deze specifieke gebeurtenis:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Waarom benoemt u deze gebeurtenis?○ Kunt u meer specifiek zijn over wat er gebeurde?○ Kunt u me stap voor stap vertellen wat er gebeurde, wanneer dit gebeurde en bij wie dit gebeurde?○ Wat waren de omstandigheden die aan deze gebeurtenis vooraf gingen?○ Wat was er zo effectief/ineffectief in uw gedrag?○ Hoe reageerden het team/medewerker hierop?○ Waarom is deze gebeurtenis belangrijk met het oog op leiderschap en zelfsturing?
Afronden van het interview	<ul style="list-style-type: none">○ Wilt u verder nog iets toevoegen?○ Heeft u nog andere opmerkingen die u belangrijk vindt met het oog op zelfsturing en leiderschap die nog niet aan de orde zijn gekomen?○ Zijn er bepaalde onderdelen of vragen die u heeft gemist tijdens dit interview?○ Bedanken voor tijd en moeite.○ Maken afspraken voor transcript en controle.

Bijlage IV – Interviewhandleiding MT

Introductie van het interview	<ul style="list-style-type: none">○ Vertellen over onderzoek en uitleggen verloop interview○ Vragen toestemming opname: gegevens blijven vertrouwelijk, geanonimiseerd, toesturen transcript.
Uitleg CIIT	<ul style="list-style-type: none">○ Uitleg kritieke incident methode: meer inzicht in gedrag en handelen○ Beschrijven gebeurtenissen in verband brengen met leiderschapsstijl die je hebt gezien/gehoord/meegemaakt bij Archipel.○ Doel: twee gebeurtenissen effectief leiderschap en twee gebeurtenissen ineffectief leiderschap.
Achtergrond	<ul style="list-style-type: none">○ Hoelang bent u werkzaam bij Archipel?○ Hoelang heeft u deze functie?
Besturingsstructuur	<ul style="list-style-type: none">○ Wat zijn uw belangrijkste taken momenteel? (<i>meten besturingsstructuur</i>)○ Wat denk u dat uw taken zullen zijn na de transitie?○ Wat zijn de uitdagingen voor u hierbij?○ Hoe ervaart u de huidige organisatiestructuur? Ervaart u een misfit?○ Welke rol speelt HR/Bedrijfsvoering bij de transitie?
CIIT	<ul style="list-style-type: none">○ Kunt u een specifiek voorbeeld geven waaruit blijkt dat leiderschapsgedrag een positief effect had op de teams in het kader van de veranderingen bij Archipel?○ Kunt u ook een voorbeeld bedenken waaruit naar voren komt dat leiderschapsgedrag in de praktijk niet effectief bleek te zijn?
	<p>Zou je me meer kunnen vertellen over deze specifieke gebeurtenis:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Waarom benoemt u deze gebeurtenis?○ Kunt u meer specifiek zijn over wat er gebeurde?○ Kunt u me stap voor stap vertellen wat er gebeurde, wanneer dit gebeurde en bij wie dit gebeurde?○ Wat waren de omstandigheden die aan deze gebeurtenis vooraf gingen?○ Wat was er zo effectief/ineffectief in het gedrag?○ Hoe reageerden het team/medewerker hierop?○ Waarom is deze gebeurtenis belangrijk met het oog op leiderschap en zelfsturing?
Afronden van het interview	<ul style="list-style-type: none">○ Wilt u verder nog iets toevoegen?○ Heeft u nog opmerkingen over belangrijke zaken die nog niet aan de orde zijn gekomen?○ Zijn er bepaalde onderdelen of vragen die u gemist heeft tijdens dit interview?○ Bedanken voor tijd en moeite.○ Maken afspraken voor transcript en controle.

Bijlage V – Interviewhandleiding focusgroep

Introductie van het interview	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vertellen over onderzoek en uitleggen verloop interview ○ Vragen toestemming opname: gegevens blijven vertrouwelijk, geanonimiseerd, toesturen transcript.
Uitleg CIIT	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uitleg kritieke incident methode: meer inzicht in gedrag en handelen ○ Beschrijven gebeurtenissen in verband brengen met ontwikkeling naar zelfsturing en het leiderschap van leidinggevende (manager/regiodirecteur). ○ Doel: per persoon een gebeurtenis effectief leiderschap en een gebeurtenis ineffectief leiderschap.
Achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoelang bent u werkzaam bij Archipel? Hoelang werkzaam in team? ○ Hoelang heeft u deze functie?
Besturingsstructuur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat waren uw taken voor de transitie? ○ Wat zijn uw belangrijkste taken momenteel?
CIIT	<p>Stap 1: formuleren van kritische incidenten (20 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Waarom benoemt u deze gebeurtenis? ○ Kunt u meer specifiek zijn over wat er gebeurde? ○ Kunt u me stap voor stap vertellen wat er gebeurde, wanneer dit gebeurde en bij wie dit gebeurde? ○ Wat waren de omstandigheden die aan deze gebeurtenis vooraf gingen? ○ Wat was er zo effectief/ineffectief in het gedrag? ○ Hoe reageerden het team/medewerkers hierop? ○ Waarom is deze gebeurtenis belangrijk met het oog op leiderschap en zelfsturing? <p>Stap 2: categoriseren van incidenten (10 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Van welk gedrag is dit nu typisch een voorbeeld? ○ Procedure (voorlezen, categorie formuleren, incidenten binnen deze categorie verzamelen) herhaalt zicht tot alle incidenten gecategoriseerd zijn. <p>Stap 3: maken van een beoordelingschaal (20 min)</p> <p>Bij het indelen van de categorieën is het belangrijk om te bepalen wat effectief en wat minder effectief leiderschapsgedrag is. Hierdoor wordt een gezamenlijke visie ontwikkeld over wat belangrijk is als het gaat om de centrale vraag. Daarom moet er ook een schaalverdeling gemaakt worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Trek voor iedere categorie een verticale lijn en zet een 7 puntschaal naast de lijn. Leg uit dat de schaal een glijdende lijn is; links is het minst effectief rechts het meest effectief. ○ Lees de incidenten voor. Stel vervolgens de vraag: is dit een voorbeeld van effectief of ineffectief gedrag? En: waar zou je dit incident plaatsen op de schaal? <p>Stap 4: Reflectie (15 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kijk samen terug op de opbrengst en het verloop van het gesprek. ○ Zijn we erin geslaagd om een concreet beeld te ontwikkelen van de situaties? Wat heeft dit opgeleverd?
Afronden van het interview	<ul style="list-style-type: none"> ○ Willen jullie verder nog iets toevoegen? ○ Hebben jullie nog opmerkingen over dingen die je belangrijk vindt met het oog op zelfsturing en leiderschap die nog niet aan de orde zijn gekomen? ○ Zijn er bepaalde onderdelen of vragen die jullie gemist hebben tijdens dit interview? ○ Bedanken voor tijd en moeite. ○ Maken afspraken voor transcript en controle.