

## **Teamwerk: een case study naar de rol van leiderschap in teamontwikkeling**

Kwalitatief onderzoek naar de rol van leiderschap in de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Economische Zaken

Door Hamham, N.

Auteur: Nadia Hamham  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Studentnummer: 357585  
Bestuurskunde  
Master Arbeid, Organisatie & Management

Eerste lezer: dr. Ben Kuipers  
Tweede lezer: prof. dr. Bram Steijn  
November 2015



Ministerie van Economische Zaken

## SAMENVATTING

*'Alleen ga je snel, maar samen kom je verder'* (Kuipers & Groeneveld, 2014).

De toegevoegde waarde van het werken in teams wordt tegenwoordig steeds meer erkend in organisaties. Vele publieke organisaties werken ook steeds meer met teams. Ook binnen de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) van het ministerie van Economische Zaken is gekozen voor het werken in teams om problemen het hoofd te bieden. Echter is het niet vanzelfsprekend dat een team meerwaarde levert voor stakeholders, de organisatie of medewerkers (Kuipers & Groeneveld, 2014). Leiderschap wordt over het algemeen gezien als een belangrijke succesfactor in teams. De vraag is dan wat je als leidinggevende moet doen om het team te ontwikkelen om zo de gewenste prestaties te behalen. Dit kwalitatief onderzoek focust zich op de rol van leiderschap in de ontwikkeling van teams om vanuit daar aanbevelingen te kunnen doen aan leidinggevendenden om de teamontwikkeling te bevorderen. In dit onderzoek staat de onderstaande hoofdvraag centraal:

**Welke rol speelt leiderschap in de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) van het ministerie van Economische Zaken?**

Voor dit onderzoek is gekeken naar vijf verschillende gebieden waarop een team zich kan ontwikkelen: teambevlogenheid, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking en stakeholdergerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014). Verder is gekeken naar drie leiderschapsstijlen: transformationeel leiderschap, authentiek leiderschap en dienend leiderschap. Er is onderzocht welke rol deze leiderschapsstijlen spelen bij de ontwikkeling van een team op de verschillende gebieden van teamontwikkeling.

Dit onderzoek is uitgevoerd door twee teams binnen de Dienst ICT Uitvoering te analyseren. Hiervoor zijn drie methoden gebruikt: semi- gestructureerde interviews, focusgroepen en observaties. Er zijn semi- gestructureerde interviews gehouden met leidinggevendenden, teamleden en stakeholders. In de focusgroepen zaten teamleden en er is geobserveerd bij één van de twee teams. Alle verzamelde data is gecodeerd aan de hand van een codeboek, opgesteld door middel van de gebruikte theorieën.

## Conclusies

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat teamwerk op het ene gebied beter ontwikkelt dan op het andere gebied. Bij beide teams is er nauwelijks sprake van een bevlogen team. Verder komt naar voren dat het ene team verder is ontwikkeld op de taakgerichte samenwerking en de doelgerichte samenwerking. Leiderschap wordt op verschillende manieren ingevuld in teams. De leidinggevendenden vertonen geen kenmerken van authentiek leiderschap. Er worden kenmerken zichtbaar van transformationeel leiderschap en dienend leiderschap. Er komt vooral een combinatie van beide stijlen naar voren. Er is naar voren gekomen dat zowel dienende leiderschapskenmerken als transformationele leiderschapskenmerken bijdragen aan de verschillende gebieden van teamontwikkeling. De bijdrage van leiderschap is het grootst bij de doelgerichte samenwerking en de taakgerichte samenwerking, omdat een leidinggevende samenwerking kan stimuleren en voorwaarden creëert door bijvoorbeeld een stand up waarin het team bij elkaar komt. Er komt naar voren dat vooral de kenmerken van dienend leiderschap bijdragen aan teamontwikkeling. Echter draagt een combinatie van beide stijlen ook bij aan de ontwikkeling van het team. In beide teams is er een leidinggevende aanwezig, die een extern gerichte leiderschapsstijl laat zijn. Deze stijl is vooral gericht op de omgeving van het team. In het ene team is er een andere leidinggevende aanwezig, die wel intern gericht is op het team. Zo een leidinggevende ontbreekt in het andere team. Een externe leiderschapsstijl heeft nauwelijks een bijdrage laten zien aan de ontwikkeling van een team. Toch is gebleken dat het ene team verder is ontwikkeld dan het andere team. Hier kan een verklaring voor worden gegeven. Een extern gerichte leiderschapsstijl werkt alleen als er een andere leidinggevende in het team zit die wel sterk op het team gericht is. Dit geeft aan hoe belangrijk de rol is van leidinggevendenden in een team. Er is gebleken dat leiderschap een verklarende factor is voor de mate van ontwikkeling van een team. Leiderschap speelt een voorwaardenscheppende rol en een stimulerende rol in de samenwerkingsprocessen. Een leidinggevende bevordert met zijn gedrag en stijl de verschillende gebieden van teamontwikkeling.

## Aanbevelingen

Hieronder volgen een aantal aanbevelingen die zijn geformuleerd vanuit de bevindingen die naar boven zijn gekomen uit de teams:

### ➤ Teambijeenkomsten

Leidinggevendenden kunnen wekelijks een teambijeenkomst organiseren waar het hele team bij elkaar komt. Tijdens zo een teambijeenkomst bespreekt de leidinggevende met het team waar het team voor staat, wat de leidinggevende bezig houdt, hoe het met een ieder gaat (privé), wat iedereen aan het doen is en waar teamleden tegenaan lopen.

### ➤ Teamdoelen

De leidinggevendenden kunnen een bijeenkomst organiseren om samen met het team heldere en aansprekende teamdoelen te ontwikkelen. Daarnaast kunnen de teamdoelen gekoppeld worden aan een hoger doel. Dit kan gaan om de bijdrage die het team heeft aan de publieke zaak. Deze teamdoelen kunnen regelmatig worden herhaald tijdens gesprekken en tijdens teambijeenkomsten en er kan worden gevraagd naar hoe de teamleden een bijdrage leveren om samen de teamdoelen te halen.

### ➤ Persoonlijke ontwikkeling

De leidinggevende kan één keer in de vier weken een expertisebijeenkomst organiseren waarin een bepaald vakgebied wordt besproken. De teamleden die zich bezig houden met dat vakgebied leggen hetgeen uit wat zij doen en hoe het werkt. Daarnaast kan de leidinggevende ervoor zorgen dat het team over de juiste kennis beschikt om de klanten beter van dienst te kunnen zijn. Tijdens de teambijeenkomsten kan worden besproken wie de stakeholders zijn, wat hun wensen en behoeften zijn en wat er nodig is om de stakeholders beter te helpen. Als er bepaalde cursussen gegeven moeten worden, dient de leidinggevende hier tijd en ruimte voor te maken in het belang van de stakeholders.

### ➤ Leiderschapontwikkeling

De leidinggevendenden kunnen een training volgen die zich richt op leiderschap in teams. Hierin leren zij hoe zij effectief leiding kunnen geven aan een team en hoe zij het team kunnen helpen om zich te ontwikkelen. Zo worden de gedragingen die nodig zijn om teamontwikkeling te stimuleren en voorwaarden te creëren voor een team om zich te ontwikkelen duidelijk en kunnen deze in de praktijk worden toegepast.

## VOORWOORD

Geachte lezer,

Met veel trots presenteer ik hierbij mijn scriptie *'Teamwerk: een case study naar de rol van leiderschap in teamontwikkeling'* ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik kan terugkijken op een mooie studententijd. Een driejarige Bacheloropleiding Bestuurskunde met achtereenvolgens een éénjarige master. Deze mooie tijd is ten einde gekomen door al mijn verworven vaardigheden, die ik tijdens mijn studie heb opgedaan, te bundelen om dit onderzoek op te leveren. Een aantal personen hebben direct of indirect aan dit succes bijgedragen. Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om deze personen te bedanken.

Allereerst wil ik de belangrijkste personen uit mijn leven bedanken, mijn ouders. Zij, die mij jarenlang hebben gesteund tijdens mijn studie. Zij, die mij altijd wisten te stimuleren en te motiveren. Zij, die altijd voor me klaar stonden als het me even te veel werd. Mijn moeder, die vanuit het ziekenhuis aanspoorde om hard te werken aan mijn scriptie ondanks de emotioneel zware periode. Zonder jullie steun was dit niet mogelijk. Mijn dank is enorm.

Grote dank gaat daarnaast uit naar Arjan Boes, mijn stagebegeleider bij de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Economische Zaken. Bedankt voor de mooie stageperiode, voor de ruimte die ik kreeg, de hulp en het vertrouwen. Daarnaast wil ik de medewerkers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek erg bedanken voor hun openheid en bereidheid.

*Last but not least*, gaat mijn dank uit naar Ben Kuipers. Hij, die mij tijdens het proces heeft begeleid en heeft voorzien van inzichten en feedback. Hij, die mijn vragen wist te beantwoorden met vragen om mijn creativiteit op te wekken. Erg bedankt voor de tijd en energie die is gestoken om mijn scriptie op de goede weg te houden. Ook dank aan Bram Steijn met zijn rol als tweede lezer.

Er rest mij nu niks anders dan u veel leesplezier te wensen.

Nadia Hamham

Den Haag, oktober 2015

## INHOUD

HOOFDSTUK 1. DE START .....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Dienst ICT Uitvoering.....	9
1.3 Probleemstelling.....	11
1.4 Relevantie.....	12
HOOFDSTUK 2. TEAMONTWIKKELING EN LEIDERSCHAP .....	15
2.1 Teamontwikkeling .....	15
2.2 Leiderschap in teamontwikkeling.....	21
2.3 Conceptueel model .....	31
HOOFDSTUK 3. DE ROUTE .....	33
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	33
3.2 Selectie respondenten.....	34
3.3 Teams .....	35
3.4 Dataverzameling en verwerking.....	37
3.5 Teamontwikkeling en Leiderschap .....	38
3.6 Kwaliteit van het onderzoek.....	42
HOOFDSTUK 4. ONDERWEG .....	45
4.1 De Dienst ICT Uitvoering .....	45
4.2 Team Taskforce .....	48
4.3 Team Subsidies .....	70
4.4 Teams Dienst ICT Uitvoering .....	86
HOOFDSTUK 5. DE FINISH.....	94
5.1 Beantwoording vragen .....	94
5.2 Aanbevelingen.....	97
HOOFDSTUK 6. DISCUSSIE .....	100
6.1 Reflectie.....	100
6.2 Relevantie.....	103
6.3 Vervolgonderzoek .....	104
LITERATUURLIJST .....	106
BIJLAGEN .....	112



*‘Observers commonly view team leaders as mainly responsible for how a team performs. An industrial team sets a new plant production record – and its supervisor subsequently receives an award and is promoted. All applaud the captain of an airline crew who finds a way to work around serious mechanical problems encountered in flight. An orchestra conductor accepts the audience’s ovation for an outstanding ensemble performance. In each of these cases, the leader is viewed as the main cause of the team’s success. It is the same when the outcome is negative: perhaps the most common response to a string of losses by an athletic team, for example, is to blame the coach’ (Hackman & Wageman, 2009).*

## HOOFDSTUK 1. DE START

**Hoe ontwikkel je een goed presterend team? Gaat het alleen om het selecteren van de juiste teamleden of speelt het gedrag van de leidinggevende een rol? Wat moet je als leidinggevende doen om het team te ontwikkelen om zo de gewenste prestaties te behalen? De antwoorden op deze vragen zijn belangrijk voor het succes van een organisatie (Levasseur, 2011). Dit onderzoek focust zich op de rol van leiderschap in de ontwikkeling van teams om vanuit daar aanbevelingen te kunnen doen aan leidinggevendenden om de teamontwikkeling te bevorderen.**

### 1.1 Aanleiding

De toegevoegde waarde van het werken in teams wordt tegenwoordig steeds meer erkend in organisaties. Complexe problemen vragen om slimme antwoorden die je niet alleen kunt bedenken (Kuipers & Groeneveld, 2014). In een aantal onderzoeken is aangetoond dat teams kwalitatief beter werk opleveren dan individuen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Door de jaren heen hebben verschillende onderzoeken laten zien dat de leden van het team gelukkiger en gezonder zijn naarmate de wijze van teamwerk beter is (Kuipers & Groeneveld, 2014). Teams hebben potentie om het creatieve vermogen van een organisatie te vergroten of om de collectieve prestatie te verhogen. Echter lukt het veel teams niet (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Het is niet vanzelfsprekend dat een team meerwaarde levert voor stakeholders, de organisatie of medewerkers (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Een aantal onderzoekers zoeken het in de mate van ontwikkeling van het team (Tuckman, 1965; Levine & Moreland, 1990; Wheelan, 1994, 2005). Als een team onderontwikkeld is wordt de energie niet voldoende gebruikt voor het behalen van de doelen, maar verliest zij de energie aan problemen in de samenwerking.

De ontwikkeling van een team blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van teamprestaties (Kuipers & De Witte, 2005: 198; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994). Bij teamontwikkeling gaat het erom hoe ver de groep als geheel is in haar ontwikkeling. Durven teamleden elkaar aan te spreken? Durven ze hun mening te geven? Zijn er conflicten en hoe wordt daarmee omgegaan? Wat is de rol van de groepsleider en wat is het effect daarvan?



Kuipers en Groeneveld (2014) hebben in hun boek *'De kracht van High Performance Teams'* zes gebieden onderscheiden voor excellent presterende teams. Hierbij blijkt leiderschap een cruciale factor te zijn bij de ontwikkeling van teams en heeft een directe invloed op de andere gebieden.

Dit onderzoek zal kijken naar de rol van leiderschap in teamontwikkeling om een beter beeld te krijgen van hoe leiderschap in de praktijk nou bijdraagt aan de ontwikkeling van een team en vanuit die kennis te kunnen achterhalen wat een leidinggevende kan doen om de teamontwikkeling te bevorderen. Dit onderzoek is kwalitatief van aard om zo inzicht te vergaren in de verschillen tussen teams en verschillen in leidinggevendenden die er toe doen. Vanuit de theorie is gekeken naar de praktijk om te bepalen hoe teamontwikkeling gestimuleerd kan worden door leidinggevendenden om zo tot betere prestaties te kunnen komen. Dit onderzoek zal voortborduren op de eerder gedane onderzoeken omtrent dit onderwerp.

### **Teamontwikkeling en leiderschap bij DICTU**

Vele publieke organisaties werken ook steeds meer met teams. Ook binnen de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) van het ministerie van Economische Zaken is gekozen voor het werken in teams om problemen het hoofd te bieden. Zo is er een Taskforce team ingericht om betere prestaties te behalen. Er zullen twee teams binnen DICTU, waaronder team Taskforce, worden meegenomen in het onderzoek om vanuit de resultaten aanbevelingen te doen aan leidinggevendenden om de teamontwikkeling te bevorderen. Een beschrijving van deze teams is te vinden in hoofdstuk 3. In de volgende paragraaf wordt kort ingegaan op de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) als casus binnen dit onderzoek. Een uitgebreide beschrijving van de casus is te vinden in hoofdstuk 4.

### **1.2 Dienst ICT Uitvoering**

DICTU is de ICT- dienstverlener van het ministerie van Economische Zaken. DICTU is specialist in het (laten) ontwikkelen en beheren van systemen en applicaties, die een belangrijke bijdrage leveren aan een goed functionerende overheid (Dienst ICT Uitvoering, 2014). De opdrachtgevers van DICTU zijn onder andere: de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, de Nederlandse voedsel- en Warenautoriteit en Agentschap Telecom. In toenemende mate voert DICTU steeds meer opdrachten uit voor andere opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid (Dienst ICT Uitvoering, 2015).

Het ministerie heeft de ambitie om interdepartementaal als InkoopUitvoeringsCentrum (IUC) te worden aangewezen. Gezien het grote volume dat DICTU op de ICT- markt inkoop en het specifieke karakter van deze markt, is deze ontwikkeling zeer relevant voor DICTU ( DICTU 3.0, 2012: 6). DICTU wil de shared service organisatie worden van de Rijksoverheid (DICTU 3.0, 2012: 5). Echter loopt DICTU tegen een aantal problemen aan (Atos consulting, 2014):

- Er zijn op dit moment teveel storingen.
- ICT kosten bij opdrachtgevers zijn te hoog en niet inzichtelijk.
- Het duurt lang voordat nieuwe applicaties in gebruik genomen worden.
- Er wordt niet voldaan aan de kernwaarde van DICTU: hoge betrouwbaarheid.
- Afspraken worden niet gehaald en slechte prestaties worden politiek gevoelig gemaakt.

Het is van essentieel belang dat de dienstverlening goed werkt. Veel organisaties zijn afhankelijk van IT- applicaties beheert door DICTU, bijvoorbeeld inspecties, maatschappelijke organisaties en landbouw en visserijketens (Atos consulting, 2014). Als ergens in de keten iets niet werkt heeft dit gevolgen voor de rest van het systeem (nationaal en internationaal).

### **Taskforce**

De meeste verstoringen binnen DICTU komen van Client Export. Er waren te veel verstoringen in de eerste maand van het jaar 2015, namelijk twee. In 2014 waren er 200 verstoringen, waarvan 20 kritieke verstoringen. Per jaar is een richtlijn vastgesteld van vijf verstoringen. Het aantal verstoringen is te hoog. Dit is het voornaamste probleem. Hierdoor is op 9 februari 2015 voor onbepaalde tijd een Taskforce geïnstalleerd waarin alle vormen van beheer zijn geconcentreerd. Iedereen die betrokken is bij Client Export moet werken in een team om zo de samenwerking te verbeteren, incidenten te voorkomen en kennis met elkaar te delen om verstoringen spoedig op te lossen (Client Export, 2015). Met behulp van Client Export worden onder andere zuivel, aardappelen, vlees, groente en bloemen geëxporteerd naar zo'n 180 landen. Via de applicatie (ontwikkeld en beheerd door DICTU) kunnen bedrijven aantonen dat de landbouwproducten voldoen aan de regels van het land waarnaar het exporteert (Werken voor Nederland, 2014). Client Export is het systeem voor de aanvraag en afgifte van elektronische exportcertificaten (Client Export, 2015).

### 1.3 Probleemstelling

Doelstelling: Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Economische Zaken over hoe leiderschap de teamontwikkeling kan bevorderen door interviews af te nemen met teamleden, stakeholders en leidinggevendenden, focusgroepen in te richten en te observeren bij team Taskforce.

#### Vraagstelling

De doelstelling zal worden behaald door de beantwoording van de volgende hoofdvraag:

✚ *Welke rol speelt leiderschap in de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) van het ministerie van Economische Zaken?*

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord door middel van de antwoorden op de volgende deelvragen:

1. Hoe ontwikkelen teams zich binnen de Dienst ICT Uitvoering?
2. Hoe wordt leiderschap ingevuld in teams binnen de Dienst ICT Uitvoering?
3. Hoe draagt leiderschap bij aan de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden opgesteld om de teamontwikkeling te bevorderen naar aanleiding van de gevonden resultaten?

## **1.4 Relevantie**

De relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Aan de ene kant is er een duidelijke maatschappelijke relevantie, omdat de resultaten uit dit onderzoek door andere leidinggevendenden in de publieke sector gebruikt kunnen worden om de teamontwikkeling te bevorderen en zodoende betere resultaten te behalen. Aan de andere kant is dit onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat de rol van leiderschap in teamontwikkeling nog onderbelicht is en met dit onderzoek nieuwe inzichten kunnen worden gecreëerd in de wetenschap.

### **Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie is tweeledig. Aan de ene kant is het interessant om dit onderzoek te verrichten, omdat de rol van leiderschap in teamontwikkeling in wetenschappelijk onderzoek nog onderbelicht is en er geen eenduidigheid is over het verband tussen leiderschap en teamontwikkeling. De uitkomsten van dit onderzoek zullen bijdragen aan de bestaande inzichten omtrent de rol van leiderschap. Zo wordt meer inzichtelijk welke gedragingen van leidinggevendenden bijdragen aan de ontwikkeling van een team. De rol van leiderschap is van belang, omdat leiderschap een cruciale factor is die een directe invloed heeft op de ontwikkeling van een team (Kuipers & Groeneveld, 2014). Aan de andere kant kan dit onderzoeksobject nieuwe bouwstenen creëren in de wetenschap, omdat dit een kwalitatief onderzoek betreft wat nog niet eerder op deze manier is gedaan binnen ICT teams. Zo hebben Cohen & Bailey (1997) de studies gericht op teamwerk van 1990 tot en met 1996 samengevat en geanalyseerd. Zij geven aan dat onderzoekers de dynamiek in groepen willen meten, maar in werkelijkheid teams statisch onderzoeken. Met de kwalitatieve insteek van dit onderzoek kan dit wel bereikt worden, omdat er met interviews en focusgroepen terug te grijpen is op het verleden. Dit is van belang, omdat eerdere gebeurtenissen of besluiten een lange termijn effect hebben op de acties van de groep achteraf (Cohen & Bailey, 1997).

## **Maatschappelijke relevantie**

Het werken in teams is erg populair in alle soorten organisaties (Stevens & Campion, 1994; Kuipers & Stoker, 2009; Cohen & Bailey, 1997). Door inzicht te krijgen in de rol van leiderschap in de ontwikkeling van teams en daarmee het verbreden van kennis op dit gebied, kunnen leidinggevendenden inzicht gegeven worden in de manier waarop zij teamontwikkeling kunnen stimuleren en hiermee teams beter kunnen laten presteren. De conclusies uit dit onderzoek kunnen daarom als basis fungeren voor andere teams in de publieke sector om het verschijnsel te begrijpen en hierop in te spelen om de teamontwikkeling te bevorderen. Dit is van belang, omdat teamontwikkeling in verband staat met teamprestaties (Kuipers, 2005: 150). Dit onderzoek zal verder aanbevelingen doen voor de Dienst ICT Uitvoering om de teamontwikkeling te bevorderen om zo wellicht betere teamprestaties te bewerkstelligen. Dit zou voor de Taskforce minder storingen kunnen betekenen voor de klanten. Dit team is opgericht als reactie op het grote aantal verstoringen. De aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden om de teamontwikkeling te bevorderen van team Taskforce om zo de samenwerking te verbeteren, incidenten te voorkomen en kennis met elkaar te delen om verstoringen spoedig op te lossen (Client Export, 2015). Dit is cruciaal, omdat het de Nederlandse export raakt en daarmee de Nederlandse economie. De verstoringen op de applicatie zorgen er namelijk voor dat bedrijven niet kunnen aantonen dat landbouwproducten voldoen aan de regels van het land waarnaar het exporteert, waardoor zij hun producten niet kunnen exporteren.

## **1.5 Leeswijzer**

De volgende hoofdstukken leggen verslag van het onderzoek. In hoofdstuk 2 volgt een theoretisch kader met de reeds bekende theoretische inzichten over dit onderwerp, de theoretische beschrijving van de centrale begrippen en de relatie daartussen om de basis te leggen voor dit onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt uiteengezet welke route is genomen om dit onderzoek op een goede manier uit te voeren. In hoofdstuk 4, onderweg, zullen de gevonden gegevens worden geanalyseerd en worden de resultaten gepresenteerd. Het daaropvolgend hoofdstuk, de finish, geeft antwoord op de vragen die zijn geformuleerd in dit onderzoek. Verder zullen er aanbevelingen worden gedaan aan de Dienst ICT Uitvoering om de teamontwikkeling te bevorderen. Dit onderzoek wordt afgesloten met een discussie in hoofdstuk 6. Aan het eind volgt er een lijst van de geraadpleegde literatuur en de bijlagen.



## HOOFDSTUK 2. TEAMONTWIKKELING EN LEIDERSCHAP

*De bestaande inzichten over teamontwikkeling en leiderschap vormen de basis van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven, die een leidraad vormt in dit onderzoek. De bestaande theoretische inzichten worden uiteen gezet en monden uit in een conceptueel model om de relaties te duiden. Ten eerste zullen theoretische inzichten omtrent teams en teamontwikkeling worden aangekaart. Vervolgens zal worden ingegaan op leiderschap in teams.*

### 2.1 Teamontwikkeling

#### Teams

Teams zijn er in vele soorten en maten. Er zijn verschillende kenmerken aan teamwerk verbonden. Een team is volgens verschillende auteurs als volgt te herkennen: Individuen werken samen om doelen te bereiken die boven de individuele capaciteit uitstijgen (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Het is een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn (Kuipers & Groeneveld, 2014; Cohen & Bailey, 1997). Het gaat om een groep van twee of meer personen die richting een gezamenlijk doel interacteren (Cannon-Bowers & Salas, 1998; Reilly & Jones, 1974). Zij zetten zich in samenwerking in voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden. Daarnaast worden relaties door en over organisatiegrenzen gemanaged (Kuipers & Groeneveld, 2014; Cohen & Bailey, 1997). Een team moet zich steeds ontwikkelen ten aanzien van verantwoordelijkheid, doelen en aanpak om concurrerend te blijven in verband met veranderende eisen van de klant (Kuipers & De Witte, 2005).

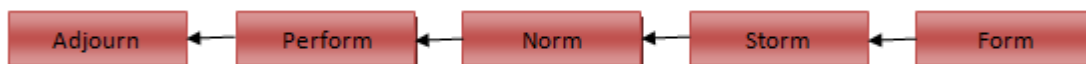
In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: Een team is een groep van twee of meer mensen, die gezamenlijke taken uitvoeren en/of een gezamenlijk doel nastreven en daarin samenwerken met teamleden maar ook met stakeholders (Kuipers & Groeneveld, 2014).

## Teamontwikkeling

Onderzoek naar teamontwikkeling kwam opgang in de jaren vijftig van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Teamontwikkeling wordt niet eenduidig gedefinieerd. Er worden verschillende ontwikkelingsfasen gebruikt. Deze ontwikkelingsfasen kunnen lineair of cyclisch worden doorlopen. Een lineair pad houdt in dat de ontwikkeling in een vaste volgorde plaatsvindt. Een cyclisch pad is minder statisch. Een groep kan bijvoorbeeld in fase vooruitgaan als terugvallen naar vorige fasen (Yalom, 1981).

Kuipers en De Witte (2005) stellen dat het continu blijven ontwikkelen van een team gekarakteriseerd kan worden als een proces van teamontwikkeling. De manier waarop werknemers met elkaar samenwerken is naast de kennis en kunde van individuele werknemers belangrijk voor het succes van een team (Marks et al., 2001).

Tuckman (1965) heeft een model gevormd voor teamontwikkeling, die de basis vormt voor andere modellen van teamontwikkeling. Hij heeft het proces waarin teams zich ontwikkelen gecategoriseerd in vier fasen. Zijn vier- fasen model, 'form, storm, norm, perform', werd erg bekend. Later is er nog de vijfde fase aan toegevoegd 'adjourn', weergegeven in figuur 1 (Tuckman & Jensen, 1977).



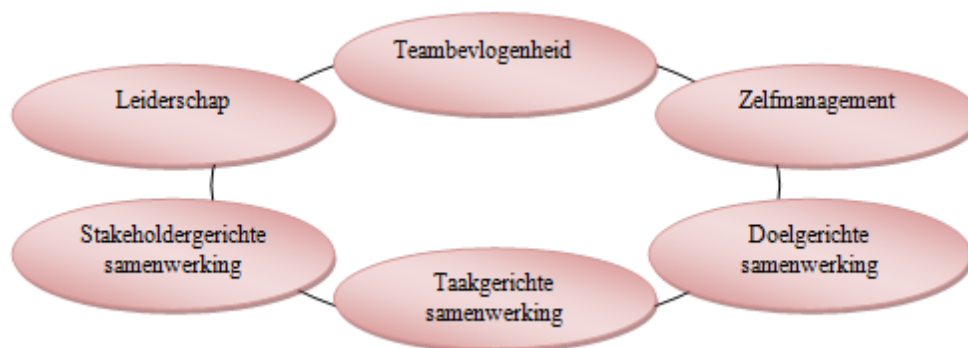
Figuur 1. Fasemodel van teamontwikkeling na Tuckman en Jensen (1977) (Rickards & Moger, 2000: 277).

Zo zijn er verschillende onderzoekers (Smith (1966), Zurcher (1969), Yalom (1970), Lacoursiere (1974) en anderen) na Tuckman (1965) geweest die elementen van het model hebben gebruikt. Echter zijn er kanttekeningen te plaatsen bij het fasemodel. Teamontwikkeling zou in de praktijk vaak afwijken van de opeenvolgende stappen. Sommige teams ontwikkelen zich niet in de volgorde van het model van Tuckman (1965) of ontwikkelen zich op een andere manier. Daarnaast is er geen moment aan te wijzen waarop teams van de ene fase naar de volgende fase overgaan. Daarnaast wordt betwijfeld of de groepen die Tuckman (1965) heeft onderzocht dezelfde processen doorlopen als andere soort teams (Kuipers & Stoker, 2009).



### Gebieden Teamontwikkeling

Kuipers en Groeneveld (2014) hebben ook een model ontwikkeld voor teamontwikkeling. Zij stellen dat een team zich op verschillende gebieden kan ontwikkelen. Zo kan een team beter zijn in het ene en minder scoren op het andere aspect. Dit past niet in het fasemodel, maar het past wel beter in de praktijk. Om deze reden wordt gekeken naar het model van Kuipers en Groeneveld (2014). Zij onderscheiden verschillende gebieden waarop een team zich kan ontwikkelen: teambevlogenheid, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking, stakeholdergerichte samenwerking en leiderschap (weergegeven in figuur 2). In dit onderzoek wordt deze definitie gebruikt om te onderzoeken hoe teams zich ontwikkelen op de verschillende gebieden van teamontwikkeling.



Figuur 2. Gebieden van teamontwikkeling (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Ten eerste is *teambevlogenheid* een belangrijk gebied. De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar bevlogenheid, een aantal stromen: (a) Kahn's Model of Personal Engagement; (b) Maslach and Leiter's Work life Model; (c) Bakker and Schaufeli's concept of Work Engagement based on the Job-Demands Resource Model; and (d) Harter et al.'s Employee Engagement Model (Simpson, 2009). Bij teambevlogenheid is er sprake van motivatie voor het werk in de overtreffende trap. Deze vonk zorgt ervoor dat mensen helemaal kunnen opgaan in hun werk. Zij willen zich extra inzetten. Het gaat om de vonk in het team om iets geweldigs met elkaar te bereiken. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende componenten van teambevlogenheid. Er is sprake van commitment: de teamleden identificeren zich met het team, zijn loyaal aan elkaar, voelen zich verbonden en delen bepaalde waarden met elkaar. Daarnaast is er sprake van een grote mate van energie ten aanzien van het werk dat ze samen doen. Ze hebben zin in het werk en steken elkaar daarin aan. Er is sprake van toewijding en enthousiasme in de uitvoering van het werk. Er is passie voor het werken in het team. Het maakt de teamleden gelukkig (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Mensen zijn sterk betrokken in het werk en ervaren een gevoel van betekenis, inspiratie, trots en uitdaging (Schaufeli & Bakker, 2003). Onderzoek naar de bevlogenheid van medewerkers heeft aangetoond dat medewerkers die bevlogen zijn creatiever zijn, beter presteren en meer bereid zijn om hun collega's te helpen wanneer dat nodig is. Daarnaast hebben bevlogen medewerkers meer tevreden klanten (Bakker & Daniels, 2012). Bevlogen teams zijn meer dan alleen succesvolle teams en meer dan alleen bevlogen teamleden. Zij zijn uniek en doen het beter dan de som der delen (Larson & LaFasto, 1989). Een bevlogen team is niet alleen effectief en efficiënt, maar een bevlogen team is ook succesvol in de dynamiek van het team en de omgeving van het team. Een bevlogen team kan voordelen met zich meebrengen zoals de behoud van teamleden, adequate beheer van conflicten en een betere benadering van hun werk (Costa, Passos & Bakker, 2012). Daarnaast behalen bevlogen teams betere prestaties, een daling van vertrekmotieven en minder afwezigheid bij ziekte, een positieve klimaat in de organisatie, en een toename van de individuele bevlogenheid (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012). Teams die niet bevlogen zijn kunnen ook hardwerkende teamleden hebben, maar zonder het 'totale pakket', kunnen deze teamleden onwaarschijnlijk de status van het team veranderen. Het is duidelijk dat bevlogen teams vele voordelen hebben voor de teamleden en de organisatie. Bevlogen teams zijn speciaal en uniek, omdat zij dat 'extra' hebben, extra energie, motivatie en waardering dat een team deelt ten opzichte van hun baan en hun werk (Kuipers & Groeneveld, 2014).

*Zelfmanagement* is erg verbonden met het begrip autonomie. Bij autonomie gaat het vooral om de ruimte in termen van mogelijkheden en bevoegdheden om het werk uit te voeren. Zelfmanagement gaat om de ruimte die wordt benut door het team om mogelijkheden en bevoegdheden uit te voeren. Teams gebruiken de ruimte om zelf het werk te organiseren, initiatieven te nemen en oplossingen te bedenken voor problemen. Zo nemen teamleden gezamenlijk besluiten over het werk, plannen zelf taken, nemen verantwoordelijkheid en schakelen als het nodig is zelf ondersteuning in (Kuipers & Groeneveld, 2014; Kuipers & Stoker, 2009; Campion, Medsker & Higgs, 1993). Er wordt verondersteld dat zelfmanagement het gevoel van verantwoordelijkheid van het werk bij teamleden verhoogd. Daarnaast wordt verondersteld dat zelfmanagement ervoor zorgt dat de kwaliteit van de besluiten beter wordt door meer relevante informatie en doordat besluiten zo dicht mogelijk bij de problemen en onzekerheden worden genomen (Campion et al., 1993). Zelfmanagement zorgt voor een grotere betrokkenheid van de professional en dient ook als motivatiebron.

Zo stellen Hackman en Oldham (1975) dat autonomie kan leiden tot motivatie. Zij brengen dit in relatie tot het ervaren van de zin van het werk en het ervaren van eigen invloed op de resultaten van het werk. Professionals vinden hun bevrediging in het gevoel dat hun werk belangrijk is. Daarvoor hebben ze inzicht nodig op de resultaten van het eigen werk. Ook hebben ze ruimte nodig om het werk naar eigen inzicht te plannen en stellen ze individuele groeiontwikkeling centraal. Mintzberg (1991) en McGregor (1964) stellen dat autonomie en zeggenschap in het werk een kenmerk is voor de huidige professional en daarmee ook een belangrijke rol speelt in de motivatie en tevredenheid in het werk. Ook meer aandacht voor de eigen ontwikkeling en 'iets kunnen bijdragen' zijn belangrijke waarden voor de generatie die de komende jaren de arbeidsmarkt zal betreden (Tulgan & Martin, 2006).

*Doelgerichte samenwerking* komt voort uit een ander teamkenmerk, namelijk doelafhankelijkheid. Doelafhankelijkheid gaat over de mate van afhankelijkheid van teamleden om samen gezamenlijke teamdoelen te behalen. De teamdoelen worden vooral door de organisatie bepaald. De manier waarop het team hiermee omgaat en invulling aan geeft wordt onder doelgerichte samenwerking geschaard. Het gaat om de mate van eenheid die een team vormt om de teamdoelen te behalen. Teamleden helpen elkaar en zijn trouw aan elkaar. De teamleden hebben elkaar nodig en zetten zich samen in om de teamdoelen te halen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Een helder beschreven missie of doel is essentieel voor de effectiviteit van een team. Er moeten niet alleen doelen bestaan voor groepen, maar doelen van individuen moeten linken aan de groepsdoelen om de effectiviteit te vergroten (Campion et al., 1993). Poulton en West (1999) geven aan dat een team efficiënt is als er een goede samenwerking is aan gezamenlijke doelen. De leden van het team nemen verantwoordelijkheid en spreken elkaar ook openlijk aan op de verantwoordelijkheid. Het reflecteren op elkaars werk maakt het dat teams bewust worden van hoe ze samenwerken en zo kunnen ze verbeterplannen opstellen. Daarnaast neemt zo het gevoel toe dat teamleden erin geloven een eenheid te zijn (Tjosvold, Tang & West, 2004). Wanneer een situatie gekenmerkt wordt door samenwerking, zien teamleden in dat zij alleen hun doelen kunnen behalen als de andere teamleden ook de doelen behalen. Wanneer er sprake is van competitieve doelen, nemen teamleden waar dat wanneer een teamlid de doelen haalt dat alle andere teamleden hebben gefaald om hun doelen te bereiken. Bij onafhankelijke doelen staan individuele prestaties los van elkaar (Tjosvold, Tang & West, 2004). In samenwerking geloven teamleden dat als een teamlid beweegt richting het bereiken van het doel, andere teamleden ook worden meegenomen richting het bereiken van hun doelen.

Zij begrijpen dat het hun helpt als anderen hun doelen halen. Samen zijn ze succesvol. Met coöperatieve doelen willen teamleden dat de ander goed presteert, omdat dit de andere teamleden helpt. Zij communiceren op een manier om gezamenlijke doelen te behalen. Zij zijn in staat om hun standpunten over verschillende onderwerpen te bespreken om wederzijdse voordelen te halen. Experimenten hebben aangetoond dat de open discussie van verschillende standpunten een sociaal proces is waarbij teamleden met coöperatieve doelen in staat zijn om problemen op te lossen (Tjosvold, Tang & West, 2004). Al met al, coöperatieve doelen helpen teamleden om te herkennen dat andere teamleden willen dat zij succesvol zijn en begrijpen dat zij werken voor hun gezamenlijke belangen. Daardoor delen zij informatie om problemen te identificeren en bespreken zij openlijk hun standpunten om oplossingen te ontwikkelen waar teamleden zich voor inzetten om het uit te voeren (Tjosvold, Tang & West, 2004).

*Taakgerichte samenwerking* hangt samen met taakafhankelijkheid. Taakafhankelijkheid gaat om de mate waarin teamleden afhankelijk van elkaar zijn om hun taken uit te voeren. Dit uit zich voornamelijk in de input van de andere teamleden om de eigen taak uit te voeren. Een grote afhankelijkheid bij het uitvoeren van de taak vraagt om een betere onderlinge afstemming en het goed benutten van de informatie en kennis die nodig is om de taak goed uit te voeren. Dit proces wordt taakgerichte samenwerking genoemd. De taakgerichte samenwerking gaat om de manier waarop teamleden kennis en informatie onderling uitwisselen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Grotere afgebakende taken of complexere taken zijn beter uit te voeren door een groep, die daar gezamenlijk voor verantwoordelijk is. Dit is beter dan de taak verdelen in deeltaken, die afzonderlijk van elkaar worden uitgevoerd. Teamwerk draagt bij aan de kwaliteit van het werk, de kwaliteit van de producten en diensten en het welbevinden van werknemers (Berggren, 1993). Verbeterde groepsprestaties komen eerder voor door gedragingen die de betrokkenheid bij de groepstaak vergroten dan gedragingen die vergroten dat mensen elkaar aardig vinden (Carless & Paola, 2000).

*Stakeholdergerichte samenwerking* gaat om het onderhouden van relaties met stakeholders door teamleden om het team te verbinden met zijn omgeving. Zo wordt er meegedacht met stakeholders en worden ideeën uitgewisseld (Kuipers & Groeneveld, 2014). Veel onderzoek richt zich op de processen die zich in het team afspelen (Ancona & Caldwell, 1992). Het gaat vaak over de binnenkant van het team (bijvoorbeeld over onderlinge verbondenheid, de eenheid van het team en hoe teamleden elkaar versterken).

Gladstein (1984) maakte een onderscheid tussen processen binnen een team en processen die zich ook buiten een team afspelen met partijen in zijn omgeving. Echter wordt hier nog weinig aandacht aan besteed. Door aan relaties met de omgeving te werken worden betere producten en diensten geleverd (Kuipers & Stoker, 2009). Je hebt externe relaties binnen de organisatie en buiten de eigen organisatie. Binnen de organisatie gaat het om de samenwerking en communicatie van teams met andere teams binnen de organisatie. Externe relaties buiten de organisatie richten zich op het onderhouden van relaties en samenwerking met klanten, opdrachtgevers, leveranciers en andere belanghebbende buiten de eigen organisatie. Stakeholdergerichte samenwerking is essentieel voor de benodigde input van een team om zo goede producten en diensten te leveren. Zo kan er bijvoorbeeld beter worden aangesloten op de wensen en behoeften van de klant (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Met deze basis kennis over hoe teams zich ontwikkelen op verschillende gebieden, is nu de vraag wat een leidinggevende van een team kan doen om de teamontwikkeling te bevorderen en een goed presterend team kan bewerkstelligen, dat haar doelen haalt. Dit is tevens het laatste gebied: leiderschap. Volgens Kuipers en Groeneveld (2014) hebben de verschillende gebieden ook invloed op elkaar. Voor de centrale vraag in dit onderzoek is dit niet van belang. Dit is om die reden achterwege gelaten. Leiderschap wordt verder behandeld in de volgende paragraaf.

## **2.2 Leiderschap in teamontwikkeling**

### **Leiderschap**

Leiderschap is in de literatuur op vele manieren in verband gebracht met teamprestaties. Leiderschap, zowel formeel door de teamleider als informeel in de groep blijkt een belangrijke factor bij het creëren van goedlopende teams en het behalen van de teamdoelen (Yang & Shau, 1996; Cooper & Wakelam, 1999; Strang, 2004; Wang, Chou & Jiang, 2005). Leiderschap wordt op verschillende manieren gedefinieerd. De meeste definities van leiderschap omschrijven leiderschap als een proces van beïnvloeding waarbij door een persoon invloed wordt uitgeoefend op andere personen om richting en structuur te geven en activiteiten en relaties te faciliteren (Yukl, 2006). Er zijn vele manieren om naar leiderschap te kijken. Zo kan het gaan om verschillende rollen, stijlen, kenmerken, kwaliteiten en gedragingen.

In dit onderzoek is de onderzoeker vooral geïnteresseerd in de manier waarop de leidinggevende leiding geeft aan het team. Hierdoor gaat het vooral om leiderschapstijl en het daarbij horende gedrag. Een leidinggevende kan met zijn stijl en gedrag de ontwikkeling van teams stimuleren en voorwaarden creëren voor teamontwikkeling (Kuipers & Groeneveld, 2014). Er zijn verschillende leiderschapstijlen. Hierbij gaat het om het gedrag van de leider (niet om zijn competenties of persoonlijke eigenschappen) (Northouse, 2003).

### **Leiderschapstijlen voor teamontwikkeling**

Kuipers & Groeneveld (2014) hebben de rol van leiderschap in teamontwikkeling onderzocht en vonden drie leiderschapstijlen. Ten eerste transformationeel leiderschap. Deze stijl past inhoudelijk goed bij teamwerk (Kuipers & Groeneveld, 2014). Daarnaast wordt transformationeel leiderschap veelvuldig genoemd in de publieke context (Albrecht, 2005; Parry & Proctor-Thomson, 2010; Javidan & Waldman, 2003) en ook als een effectieve stijl in de publieke sector, vooral als het gaat om veranderingsprocessen (Parry & Proctor-Thomson, 2010). Naast transformationeel leiderschap komt uit het onderzoek van Kuipers & Groeneveld (2014) naar voren dat authentiek leiderschap en dienend leiderschap ook belangrijk zijn bij de ontwikkeling van een team. Deze leiderschapstijlen zullen worden toegelicht om te onderzoeken of deze leiderschapstijlen ook een rol spelen in teamontwikkeling in deze case study.

### **Transformationeel leiderschap**

Transformationeel leiderschap richt zich op het gedag om volgers te transformeren en te inspireren om boven verwachting te presteren in het belang van de organisatie (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Hater & Bass, 1988). Burns (1978) stelt dat de leider en de volgers elkaar trekken naar een hoger niveau van moraal en motivatie. Transformationele leiders willen het bewustzijn van de teamleden verhogen door ze aan te spreken op hogere doelen dan alleen de werktaak. Dit kan bijvoorbeeld gaan over vrijheid, gelijkheid en gerechtigheid (Politis, 2002). Transformationeel leiderschap is een stijl waarbij de leidinggevende aandacht schenkt aan het afstemmen van waarden binnen het team en samenwerking benadrukt. De leidinggevende betreft en motiveert medewerkers om te werken aan de gezamenlijke doelen. Ze houden de toekomst van het team goed voor ogen. Daarnaast worden teamleden gestimuleerd om hun werk onafhankelijk van de leidinggevende uit te voeren.

Een grotere verantwoordelijkheid voor teamleden wordt gestimuleerd. Transformationeel leiderschap kent een aantal kenmerken (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014):

- Persoonlijke aandacht: aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers en persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd bij medewerkers.
- Intellectueel stimuleren: het stimuleren van de creativiteit van medewerkers om bijvoorbeeld nieuwe opvattingen en oplossingen te bedenken. De leider stimuleert om te innoveren en op nieuwe manieren te werken en te denken. De nadruk ligt hierbij op het probleemoplossend vermogen om na te denken over het handelen.
- Inspirerend motiveren: helpen bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie, biedt perspectief en zorgt in het werk voor uitdaging.
- Charisma: de leidinggevende geeft het goede voorbeeld door ethisch te handelen en prioriteiten te stellen, en de leidinggevende krijgt het respect en vertrouwen van zijn medewerkers. De leider voelt snel aan wat belangrijk is voor het individu of groep, maakt trots, vertrouwen en respect los bij zijn volgers en de leidinggevende kan een missie volbrengen.

Naast deze kenmerken is een faciliterende kant van belang. Dit kan gaan om de juiste talenten samenstellen om elkaar verder te brengen (Politis, 2002). Transformationeel leiderschap wordt vaak genoemd als effectieve stijl om veranderingen te realiseren (Albrecht, 2005). Als transformationeel leiderschap binnen een team plaatsvindt zullen dezelfde kenmerken gelden als hierboven omschreven (Gupta, Huang en Yayla, 2011).

### **Authentiek leiderschap**

Authentiek leiderschap is de laatste jaren flink gestegen in populariteit. De aandacht voor authenticiteit in combinatie met leiderschap is pas in opkomst sinds 2000 (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). Authentiek leiderschap kenmerkt zich door het handelen in overeenstemming met hun diep gewortelde waarden, zij geloofwaardig zijn en oprechte interesse hebben in de medemens. Deze interesse laten zij ook zien (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; George, 2003). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) definiëren authentiek leiderschap als volgt: *'A pattern of leader behaviour that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development.'*

De definitie maakt duidelijk dat authentiek leiderschap uit verschillende elementen bestaat. Als het gaat om *'balanced processing'* betekent dit dat een leider alle data objectief analyseert voordat een beslissing wordt genomen. *'Internalized moral perspective'* houdt in dat leiders zich laten leiden door hun eigen normen en waarden. Zij handelen hier ook naar. *'Relational transparency'* kenmerkt zich door het laten zien van de eigen authenticiteit aan anderen. Dit uit zich in het openlijk delen van informatie, gedachtes en gevoelens. Bij *'Self-awareness'* gaat het om het bewust zijn van een leider van zijn eigen sterktes en aandachtspunten. Een authentieke leider is zich bewust van de impact op anderen. Authentiek leiderschap blijkt een positief effect te hebben op het individu, maar ook op de organisatie. Authentiek leiderschap zou een positief effect hebben op taakbetrokkenheid, werktevredenheid en motivatie (Avolio et al., 2004). Daarnaast heeft authentiek leiderschap een positief effect op het vertrouwen in leiders, het welzijn van medewerkers en de betrokkenheid bij de organisatie (Illies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Avolio & Gardner, 2005).

### **Dienend leiderschap**

Bij dienend leiderschap staat de dienstbaarheid aan medewerkers, klant en gemeenschap centraal. Een dienend leider houdt rekening met de wensen en eisen van de klanten. Een dienend leider gunt een ander wat hem of haar toekomt, wil delen in het succes, prikkelt medewerkers om bij te dragen aan de doelen van de organisatie en stimuleert de eigen ontwikkeling (Greenleaf, 2002). Abrahamson, Argyria, Barsh, Birkinshaw, Brown & Bryan (2009) stellen dat een dienend leider 'doet wat nodig is' voor de organisatie, omgeving en personen. Een dienend leider bezit een aantal kenmerken die in meer of mindere mate aanwezig kunnen zijn naar gelang iemand een goede dienende leider is. Volgens Greenleaf (1998) kent een dienend leider tien eigenschappen. Deze tien eigenschappen zijn in de loop der jaren aangevuld, geclusterd en specifieker gemaakt. Van Dierendonck (2011) stelt dat er zes eigenschappen zijn. Deze zullen hieronder kort worden toegelicht.

1. *Toekennen van bevoegdheden en ontwikkelen van personen.* Bevoegdheden worden toegekend om een proactieve houding en zelfvertrouwen te ontwikkelen bij de medewerkers. Dit geeft medewerkers het gevoel van persoonlijke macht. Een dienend leider kan medewerkers zelf beslissingen laten nemen, veel informatie met hen delen en medewerkers coachen om innovatieve ideeën te bedenken (Van Dierendonck, 2011; Konczak, Stelly & Trusty, 2000).



2. *Nederigheid*. Nederigheid gaat over de mate waarin iemand zijn eigen prestaties en talenten in het juiste perspectief weet te plaatsen (Patterson, 2003). Een dienend leider plaatst zichzelf op de achtergrond. Deze leider komt naar voren als er ingegrepen moet worden. De belangen van de medewerkers staan voorop. Een dienend leider stelt zich in dienst van de medewerkers en faciliteert en ondersteunt de medewerkers om resultaten te behalen (Van Dierendonck, 2011).

3. *Authenticiteit*. Een leidinggevende blijft zichzelf. De leidinggevende stemt zijn gedachten en activiteiten op elkaar af. Integriteit is erg belangrijk. Het gaat om het nakomen van afspraken, zichtbaarheid in de organisatie en eerlijkheid (Russel & Stone, 2002). Een dienend leider moet ook zijn afspraken nakomen met de klanten. Elke niet nagekomen afspraak heeft een negatief effect op de klanttevredenheid. Daarnaast heeft dit ook een negatief effect op de geloofwaardigheid van de leidinggevende (Post-Dijkstra & Blank, 2009).

4. *Interpersoonlijke acceptatie*. Hierbij wordt er een sfeer van vertrouwen gecreëerd. Medewerkers voelen zich prettig en kunnen zich hierdoor ontwikkelen. Daarnaast is de mate van empathie belangrijk. De leidinggevende begrijpt de achtergronden, gevoelens en ervaringen van de medewerkers en kan hier mee omgaan. Een dienend leider toont warmte, medeleven en vergevingsgezindheid jegens anderen in geval van overtredingen, discussies en fouten. Zo wordt een juiste sfeer in de organisatie ontwikkeld (Van Dierendonck, 2011).

5. *Richting geven*. Medewerkers moeten weten wat er van ze wordt verwacht. De juiste mate van verantwoordelijkheid moet worden gegeven. Medewerkers moeten verantwoording afleggen aan de leidinggevende. De leidinggevende kan op basis daarvan bijsturen om met nieuwe oplossingen en visies te komen waar de medewerker rekening mee kan houden voor de volgende keer (Van Dierendonck, 2011).

6. *Rentmeesterschap*. Rentmeesterschap houdt in dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor het grote geheel. De leidinggevende kiest voor service in plaats van controle en eigen belang. Het algemeen belang staat voorop. De leidinggevende is een rolmodel en geeft het goede voorbeeld (Van Dierendonck, 2011).

### **Leiderschap in teamontwikkeling**

In tabel 1 is de relatie tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de verschillende gebieden van teamontwikkeling weergegeven. Het gaat veelal om de gedragingen van leidinggevendenden die de verschillende gebieden van teamontwikkeling bevorderen. Na de tabel volgt een korte toelichting.

Tabel 1. Leiderschap in teamontwikkeling

Leiderschapsstijlen	Relatie	Teamontwikkeling
<b>Transformationeel</b> (Kuipers & Groeneveld, 2014)	Versterken teamgevoel; Uitdagen om meer uit het werk te halen en de lat hoog te leggen; Team centraal stellen; Verbinding aan hoger doel.	<b>Teambevlogenheid</b>
<b>Authentiek</b> (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004)	Deelt zijn gedachtes en blijft zichzelf; Toont oprechte interesse in de teamleden; Laat geloofwaardig gedrag zien door eerlijk te zijn en afspraken na te komen; Teams op de voorgrond; Gedachten en activiteiten worden op elkaar afgestemd.	
<b>Dienend</b> (Van Dierendonck, 2011; Russel & Stone, 2002)	Stemt gedachten en activiteiten op elkaar af; Is integer; Toont empathie en komt afspraken na.	
<b>Transformationeel</b> (Kuipers & Groeneveld, 2014)	Team aan het denken zetten; Werkwijze team laten overwegen en op een andere manier te laten kijken naar problemen.	<b>Zelfmanagement</b>
<b>Dienend</b> (Van Dierendonck, 2011)	Bevoegdheden toekennen; Toont vergevingsgezindheid; Team zelf beslissingen laten nemen; Geeft verantwoordelijkheid; Stelt zichzelf op de achtergrond; Komt pas naar voren als er ingegrepen moet worden.	
<b>Transformationeel</b> (Kuipers & Groeneveld, 2014)	Stimuleert een open communicatie door zelf mee te doen aan de doelgerichte samenwerking; Houdt de gezamenlijke doelen voor ogen; Goed voorbeeld geven; Rekening houden met gevoelens van teamleden; Samenwerking en teamgeest versterken; Teamleden motiveren om samen aan de teamdoelen te werken.	<b>Doelgerichte samenwerking</b>
<b>Authentiek</b> (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004)	Deelt informatie, gedachtes en gevoelens; Het goede voorbeeld wordt gegeven om openlijk te communiceren.	
<b>Dienend</b> (Greenleaf, 2002)	Prikkelt medewerkers om bij te dragen aan de doelen van de organisatie; Team wordt gefaciliteerd en ondersteund; Team legt verantwoording af.	
<b>Transformationeel</b> (Kuipers & Groeneveld, 2014)	Werkoverleggen organiseren waar informatie uitgewisseld kan worden en kennis wordt benut; Teamleden steunen om met suggesties te komen om nieuwe kennis en competenties te ontwikkelen; Actief meedoen om de aandacht op informatie- uitwisseling en kennisbenutting te richten in overleggen; Goed voorbeeld geven door informatie en kennis te delen en te laten zien hoe hij/zij de kennis van anderen gebruikt; Stelt vragen en stimuleert teamleden om zaken met elkaar te overdenken.	<b>Taakgerichte samenwerking</b>
<b>Authentiek</b> (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004)	Deelt informatie, gedachtes en gevoelens; Het goede voorbeeld wordt gegeven om informatie met elkaar uit te wisselen.	
<b>Dienend</b> (Van Dierendonck, 2011)	Deelt veel informatie met het team; Coacht teamleden om innovatieve ideeën te bedenken; Team wordt gefaciliteerd en ondersteund; Team legt verantwoording af.	
<b>Dienend</b> (Van Dierendonck, 2011; Post-Dijkstra & Blank, 2009)	Rolmodel; Houdt rekening met wensen en behoeften van klant.	<b>Stakeholdergerichte samenwerking</b>

De leiderschapsstijlen bevorderen *teambevlogenheid*. Een transformationele leider speelt een ondersteunende rol hierin (Kuipers & Groeneveld, 2014). Deze leidinggevende verbindt het team aan een hoger doel, versterkt het teamgevoel en daagt de teamleden uit. Authentiek leiderschap kan de teambevlogenheid ook stimuleren. Door het gedrag van deze leidinggevende heeft men vertrouwen in de leidinggevende (Illies et al., 2005). Mensen voelen zich gehoord en zetten zich extra in voor de taak. Teamleden krijgen meer energie en motivatie om de taak uit te voeren (Avolio et al., 2004). Een dienend leider stemt gedachten en activiteiten op elkaar af, is integer en toont empathie (Van Dierendonck, 2011). Er wordt een sfeer van vertrouwen gecreëerd wat effect heeft op de teambevlogenheid. Medewerkers voelen zich prettig en kunnen zich ontwikkelen (Van Dierendonck, 2011). Een proactieve houding wordt gestimuleerd. Dit kan ervoor zorgen dat teams zich meer inzetten voor de taken en meer bevlogen zijn. Verder bevorderen de leiderschapsstijlen *zelfmanagement*. Transformationeel leiderschap stimuleert zelfmanagement. Een dienende leiderschapsstijl draagt ook bij aan zelfmanagement. Teamleden kunnen zelfstandig besluiten nemen, zonder dat de angst er bestaat fouten te maken. Daarnaast wordt de juiste mate van verantwoordelijkheid gegeven (Van Dierendonck, 2011). Bij authentiek leiderschap is het niet duidelijk. Tevens bevorderen de leiderschapsstijlen de *doelgerichte samenwerking*. Een transformationele leider biedt tijd en ruimte voor de persoonlijke ervaringen en verhalen van mensen. Een dienend leider prikkelt medewerkers om bij te dragen aan de doelen van de organisatie (Greenleaf, 2002). Een authentiek leider geeft het goede voorbeeld door openlijk te communiceren. Daarnaast bevorderen de leiderschapsstijlen de *taakgerichte samenwerking*. Een transformationele leider creëert een omgeving waarin kennisdeling mogelijk wordt gemaakt en gestimuleerd wordt (Kouzes & Posner, 1993). Een authentiek leider geeft het goede voorbeeld door informatie uit te wisselen. Een dienend leider deelt ook informatie met zijn medewerkers en coacht zijn medewerkers om innovatieve ideeën te bedenken. De leidinggevende creëert voorwaarden voor een team om zich te ontwikkelen. Het team moet verantwoording afleggen aan de leidinggevende (Van Dierendonck, 2011). Dit zou ervoor kunnen zorgen dat teamleden genoodzaakt zijn om beter samen te werken om resultaten te behalen. Ten slotte de *stakeholdergerichte samenwerking*. Transformationeel leiderschap en authentiek leiderschap hebben geen specifieke rol hierin. Een dienend leider bevordert de stakeholdergerichte samenwerking. Hij/zij geeft het goede voorbeeld. Er wordt rekening gehouden met de wensen en behoeften van de klant en het belang wordt duidelijk gemaakt (Van Dierendonck, 2011; Post-Dijkstra & Blank, 2009).

### **Leiderschapstijlen samengevat**

Er zijn drie leiderschapstijlen behandeld. Deze leiderschapstijlen kunnen enigszins op bepaalde kenmerken overlappen. Binnen de academische wereld heerst er bijvoorbeeld geen consensus over het feit of authentiek leiderschap en transformationeel leiderschap twee losstaande constructen zijn. Zo stellen Bass en Steidlmeier (1999) dat authenticiteit slechts gezien moet worden als een uitbreiding op transformationeel leiderschap. Er zijn weer andere onderzoekers die van mening zijn dat er op bepaalde vlakken overlap is, maar dat er dusdanige verschillen zijn dat er wel van twee losstaande leiderschapstijlen sprake is (Walumbwa et al., 2008; Neider & Schriesheim, 2011). Bij transformationeel leiderschap wordt de nadruk gelegd op het transformeren, een krachtige, positieve en inspirationale visie en het tillen van mensen naar een hoger niveau. Authentiek leiderschap focust zich op het karakter van de leider, het handelen van de leider naar eigen normen en waarden en het bewust zijn van het handelen (Gardner & Avolio, 1998). Daarnaast worden bij transformationeel leiderschap leiderschapscapaciteiten ontwikkeld bij de ondergeschikten met als doel zelf als leider te fungeren (Bass, 1985). Bij authentiek leiderschap wordt de ontwikkeling van de ondergeschikte centraal gesteld met als doel authenticiteit te ontwikkelen. Authentieke leiders kunnen ook transformationele leiders zijn, maar dit is niet noodzakelijk (Walumbwa et al., 2008). Daarnaast vertoont dienend leiderschap overeenkomsten met transformationeel leiderschap (Stone, Russell & Patterson, 2003). Evenals transformationeel leiderschap is dienend leiderschap gebaseerd op visie, voorbeeldgedrag, vertrouwen en dienstbaarheid (Farling, Stone en Winston, 1999). Zo komt dienend leiderschap volgens Bass (2000) dicht bij de transformationele componenten inspiratie en individuele aandacht. Echter is er een cruciaal verschil tussen dienend leiderschap en transformationeel leiderschap als het gaat om de focus van de leider. Transformationeel leiderschap richt zich op de organisatie zelf en het genereren van toewijding voor haar doelstellingen. Dienend leiderschap is primair gefocust op het dienen van de mensen waaruit de organisatie bestaat en de verantwoordelijkheid van de leider voor het groter geheel (Stone et al., 2003).

In tabel 2 zijn per leiderschapstijl de kenmerken weergegeven om meer overzicht te creëren. In dezelfde kleur is weergegeven waarin de leiderschapstijlen elkaar overlappen en is er een omschrijving gegeven op basis van de bronvermeldingen bij de kenmerken. Onderaan de tabel staan de overige kenmerken weergegeven waarin de leiderschapstijlen van elkaar te onderscheiden zijn.

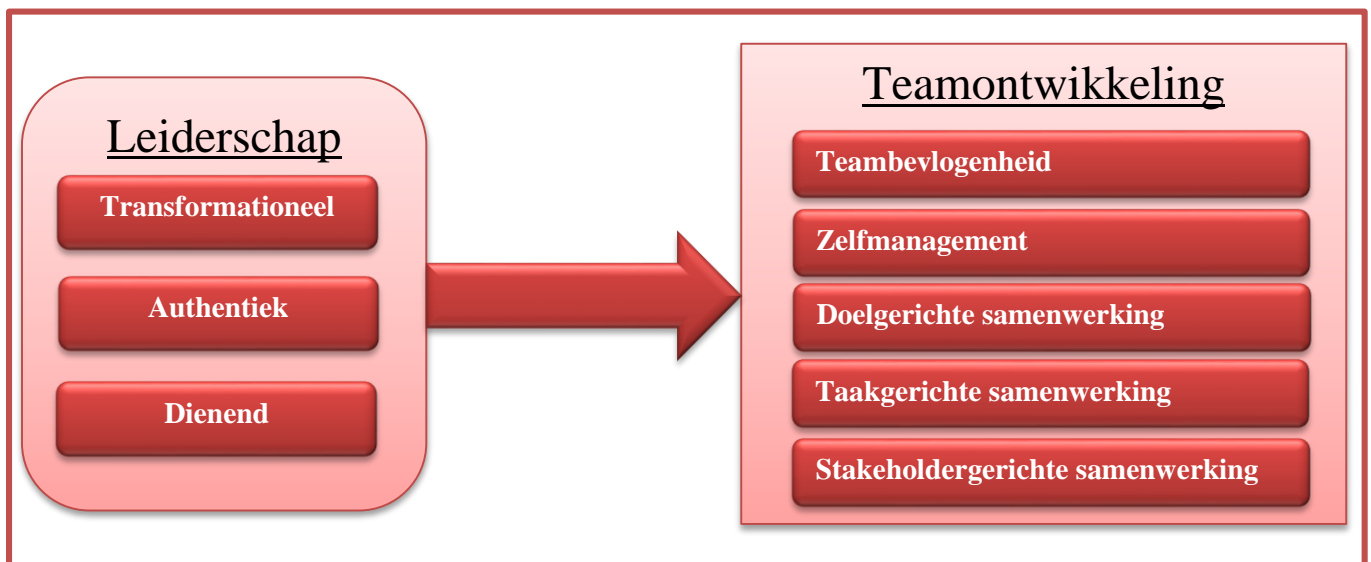
Tabel 2. Kenmerken en overlap leiderschapsstijlen

Omschrijving	Transformationeel leiderschap		Authentiek leiderschap		Dienend leiderschap	
<b>Geloofwaardig gedrag van de leidinggevende. Dat houdt in dat de leidinggevende afspraken nakomt en eerlijk is.</b>	X	X	<b>Geloofwaardig</b>	(Avolio et al., 2004; George, 2003)	<b>Integriteit, nakomen van afspraken, zichtbaarheid in de organisatie en eerlijkheid</b>	(Van Dierendonck, 2011).
<b>Er is aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers en de leidinggevende laat oprechte interesse zien in de medemens. De leidinggevende begrijpt de achtergronden, gevoelens en ervaringen van de medewerkers en kan hier mee omgaan.</b>	<b>Persoonlijke aandacht</b>	(Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014)	<b>Oprechte interesse in de medemens</b>	(Avolio et al., 2004; George, 2003)	<b>Empathie</b>	(Van Dierendonck, 2011).
<b>Persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd bij medewerkers. Creativiteit van medewerkers wordt gestimuleerd (bijvoorbeeld om nieuwe opvattingen en oplossingen te bedenken). De leider stimuleert om te innoveren en op nieuwe manieren te werken en te denken.</b>	<b>Stimuleren creativiteit en innovatie om het probleem-oplossend vermogen te vergroten</b>	(Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014)	X	X	<b>Ontwikkelen van personen</b>	(Van Dierendonck, 2011).
<b>De leidinggevende krijgt respect en vertrouwen van zijn medewerkers. De leider voelt snel aan wat belangrijk is voor het individu of groep, maakt trots, vertrouwen en respect los bij zijn volgers. Er wordt een sfeer van vertrouwen gecreëerd. Medewerkers voelen zich prettig hierbij.</b>	<b>Trots, respect en vertrouwen loskrijgen</b>	(Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014)	X	X	<b>Sfeer van vertrouwen</b>	(Van Dierendonck, 2011).
<b>De leidinggevende geeft het goede voorbeeld door ethisch te handelen en prioriteiten te stellen. De leidinggevende is een rolmodel.</b>	<b>Geeft het goede voorbeeld</b>	(Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014)	X	X	<b>Rolmodel en geeft het goede voorbeeld.</b>	(Van Dierendonck, 2011).

Omschrijving	Transformationeel leiderschap		Authentiek leiderschap		Dienend leiderschap	
De leidinggevende helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie. De toekomst van het team wordt goed voor ogen gehouden. Medewerkers moeten weten wat er van ze wordt verwacht. De leidinggevende stuurt bij op basis van een visie.	Visie uitdragen	(Hater & Bass, 1988)	X	X	Richting geven	(Van Dierendonck, 2011).
De juiste mate van verantwoordelijkheid wordt gegeven. De teamleden worden gestimuleerd om hun werk onafhankelijk van de leidinggevende uit te voeren. Een grotere verantwoordelijkheid voor teamleden wordt gestimuleerd. Bevoegdheden worden toegekend en teamleden kunnen zelf beslissingen nemen.	Stimuleren verantwoordelijkheid en werk onafhankelijk van leidinggevende uitvoeren	(Hater & Bass, 1988)	X	X	Toekennen van bevoegdheden en verantwoordelijkheid	(Van Dierendonck, 2011).
Een leidinggevende blijft zichzelf. De eigen authenticiteit wordt laten zien aan anderen. Dit uit zich in het openlijk delen van informatie, gedachtes en gevoelens. Daarnaast worden de gedachten en activiteiten op elkaar afgestemd.	X	X	Eigen authenticiteit laten zien (openlijk delen van informatie, gedachtes en gevoelens)	(Walumbwa et al., 2008)	Veel informatie delen en gedachten en activiteiten op elkaar afstemmen	(Van Dierendonck, 2011; Konczak, Stelly & Trusty, 2000)
Overige kenmerken:	Elkaar naar hoger niveau tillen van moraal en motivatie en aanspreken op hoger doel dan alleen de werктаak	(Burns, 1978; Politis, 2002)	Data objectief analyseren, bewust van eigen sterktes en aandachtspunten	(Walumbwa et al., 2008)	Leidinggevende verantwoordelijk voor grote geheel.	(Van Dierendonck, 2011).
	Transformeren en inspireren	(Avolio et al., 2009; Hater & Bass, 1988)	Handelen naar eigen normen en waarden	(Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004; George, 2003)	Belangen medewerkers staan voorop en dienstbaarheid aan medewerkers, klant en gemeenschap staan centraal	(Van Dierendonck, 2011; Abrahamson et al., 2009).
			Bewust van impact op anderen	(Walumbwa et al., 2008)		

## 2.3 Conceptueel model

In dit hoofdstuk zijn theoretische inzichten omtrent teamontwikkeling en leiderschap uiteengezet. Er zijn drie leiderschapsstijlen behandeld die in de wetenschap een rol spelen in teamontwikkeling. Deze drie leiderschapsstijlen zijn in figuur 3 weergegeven onder leiderschap. Deze leiderschapsstijlen zijn herkenbaar aan gedragingen van leidinggevendenden (Northouse, 2003). Er zal in de praktijk worden gekeken naar het gedrag van leidinggevendenden en worden onderzocht in hoeverre dat gedrag past bij de theoretische leiderschapsstijlen. Er wordt verwacht dat de leiderschapsstijl en daarmee het gedrag van leidinggevendenden van invloed zijn op de verschillende gebieden van teamontwikkeling.



Figuur 3. Conceptueel model





## HOOFDSTUK 3. DE ROUTE

*In dit hoofdstuk is de opzet van het onderzoek uiteen gezet. Eerst wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie. Daarna wordt de keuze van de respondenten toegelicht en worden de onderzochte teams omschreven. Vervolgens wordt de dataverzameling en verwerking toegelicht. Hierdoor wordt inzicht verkregen in hoe het onderzoek is aangepakt. Daaropvolgend wordt aangekaart hoe de concepten in dit onderzoek zijn gemeten. Ten slotte wordt er aandacht geschonken aan de bewaking van de kwaliteit van het onderzoek.*

### 3.1 Kwalitatief onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek is van kwalitatieve aard. Kwalitatief onderzoek richt zich op het beschrijven en interpreteren van ervaringen en belevingen van betrokkenen ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Het richt zich op het begrijpen van de empirische werkelijkheid. Hier is voor gekozen, omdat de vraagstelling in dit onderzoek zich richt op de rol van leiderschap in de ontwikkeling van teams door in te gaan op gedragingen van teams en gedragingen van leidinggevenden.

#### Onderzoeksstrategie

Een onderzoekstrategie is een geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd (Verschuren & Doorewaard, 2000). In dit onderzoek is gekozen voor de strategie van gevalsstudie. Een gevalsstudie richt zich op een verschijnsel (een geval) in de natuurlijke context ('t Hart et al., 2005). Een gevalsstudie geeft inzicht in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken en waarom ze zich zo en niet anders afspelen (Verschuren & Doorewaard, 2000). Er is gekozen voor een gevalsstudie, omdat het onderzoek, de vraagstelling, zich uitsluitend richt op de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Economische Zaken. Het betreft één geval op kleine schaal (Yin, 2003). Met deze strategie is getracht meer diepgaande inzicht te krijgen in de rol van leiderschap in de ontwikkeling van teams. Met het diepgaande inzicht kan de doelstelling van het doen van aanbevelingen aan de Dienst ICT Uitvoering over hoe leiderschap de teamontwikkeling kan bevorderen worden bewerkstelligd.

Binnen de gevalsstudie zijn drie methoden gebruikt: semi- gestructureerde interviews, focusgroepen en observaties als volledig observant. Er is gekozen voor drie methoden om zo de nadelen van de ene methode te compenseren met de nadelen van de andere methode.

### 3.2 Selectie respondenten

Voor dit onderzoek zijn twee teams binnen DICTU onderzocht: team Taskforce en team Subsidies. Deze teams zijn niet door de onderzoeker geselecteerd. Er is dus niet vooraf een selectie gemaakt van de teams. De teams zijn voorgelegd door een teamleider binnen DICTU. Het gaat om verschillende type teams. In 3.3 worden deze teams omschreven. Uit elk team zijn willekeurig twee teamleden geïnterviewd. Daarnaast zijn de leidinggevendenden van de teams geïnterviewd en per team een stakeholder. De stakeholders kunnen een beeld schetsen van hoe de buitenwereld er tegenaan kijkt om te voorkomen dat er een eenzijdig beeld wordt verkregen, omdat teamleden naar binnen gericht kunnen zijn. De stakeholders zijn ook willekeurig geselecteerd. Zowel bij de Taskforce als bij team Subsidies betreft het een klant. Alle respondenten zijn geanonimiseerd in de tekst om zo sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Dit is de respondenten dan ook verteld. De geïnterviewde respondenten worden weergegeven met A, B, C enzovoorts. Om de anonimiteit goed te waarborgen zijn de data waarop de interviews hebben plaatsgevonden niet weergegeven in de tekst, zodat de betreffende personen niet te achterhalen zijn. De focusgroepen bestaan uit drie of vier teamleden uit één team. Er zijn twee focusgroepen ingericht. Dat betekent elk team een focusgroep, om zo een beeld te krijgen van de rol van leiderschap in de ontwikkeling van een team. De leidinggevendenden zijn niet opgenomen in de focusgroepen om de gedragingen van de teamleden zo min mogelijk te beïnvloeden. De selectie van teamleden voor de focusgroepen is willekeurig. Echter zijn de geïnterviewde respondenten niet opgenomen in de focusgroep, om zo meer respondenten aan het woord te krijgen. In tabel 3 staan de respondenten weergegeven per team om het meer inzichtelijk te maken. De respondenten zijn allen aselekt gekozen, omdat er vanuit de theorie geen reden is om op bepaalde punten te selecteren. De interviews duren maximaal 1 uur en de focusgroepen duren maximaal 1,5 uur. De interviews, focusgroepen en observaties vonden in 2015 plaats.

Tabel 3. Respondenten interviews en focusgroepen 2015

	Team Taskforce	Team Subsidies
<b>Interview</b>	Teamlid A	Teamlid G
	Teamlid B	Teamlid H
	Stakeholder A	Stakeholder B
	Leidinggevende A	Leidinggevende C
	Leidinggevende B	Leidinggevende D
<b>Focusgroep</b>	Teamlid C	Teamlid I
	Teamlid D	Teamlid J
	Teamlid E	Teamlid K
	Teamlid F	

### 3.3 Teams

De teams die zijn onderzocht zullen hieronder kort worden omschreven.

#### **Team Taskforce**

Het Taskforce team is sinds 9 februari 2015 bij elkaar. Dit team is aangesteld voor onbepaalde tijd (Client Export, 2015). De teamleden zitten op dezelfde werklocatie bij elkaar in Utrecht bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. Er waren te veel verstoringen bij Client Export. Client Export is de naam van de applicatie. Daaronder vallen mensen die daarmee te maken hebben. Dat zijn bijvoorbeeld het bedrijfsleven (klant), de NVWA als functioneel applicatie beheerders (klant) en mensen van DICTU als technisch applicatie beheerders. Deze mensen zitten ook allemaal in het team (behalve het bedrijfsleven). De Taskforce is een team waar alle disciplines bij elkaar komen (teamlid A). Het gaat dus om verschillende functies. De Taskforce bestaat uit ongeveer 20 personen, waarvan ongeveer 8-10 medewerkers van Client Export. Daarnaast zitten er mensen van database beheer (DBA). Dit zijn mensen die de installaties doen op de systemen. Verder zitten er mensen van Operating Systems (OS) in het team. Dat zijn servers, waar de applicaties op draaien. De functioneel beheerders zijn de representatie van de klant. De echte klanten zijn de mensen in het bedrijfsleven, de exporteurs (teamlid A). De functioneel beheerders komen met de wensen (teamlid B). Het team kent een Taskforce manager en een teamleider (leidinggevende A). Boven het team zit een stuurgroep. In de stuurgroep zitten twee management teamleden van DICTU, drie management teamleden van de NVWA en de hiërarchische verantwoordelijke van de Taskforce: de teamleider (stakeholder A). De stuurgroep is opgericht om voldoende mandaat te hebben om dingen voor elkaar te krijgen (leidinggevende B; stakeholder A).

### **Team Subsidies**

Team Subsidies is officieel een software beheer team. Dit team is gevestigd in Den Haag bij het ministerie van Economische Zaken. In dit team zitten software ontwikkelaars, programmeurs, mensen die websites maken en Windows applicaties bouwen (teamlid G). Het team bestaat uit 8 of 9 mensen (teamlid G,I, J en K). Zij ondersteunen de primaire processen van subsidieverlenende diensten, zoals voor de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Dit is de grootste opdrachtgever. Zij leveren aan de RVO de digitale diensten en producten die het nodig heeft om zijn (subsidieverlenende en aanverwante) taken uit te kunnen voeren. Dan gaat het bijvoorbeeld om mobiele websites, reguliere websites, backofficevoorzieningen, webcare, apps, fora en instrumenten voor financiële beleidsuitvoering. Op deze manier wordt er een digitale toegangspoort voor subsidieaanvragers en subsidieverleners gecreëerd.

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) voert circa 160 nationale en Europese regelingen uit voor verschillende overheidsorganisaties. De RVO biedt diensten zoals subsidies, kennis en het vinden van partners aan ondernemers met duurzame, innovatieve of internationale ambities (DICTU, 2015). De meeste mensen uit het team houden zich bezig met de BAS (Basis Administratie Systeem) keten. De BAS keten is een grote applicatie waar de voormalige AgentschapNL (nu: RVO) alle subsidieaanvragen en krediet aanvragen afhandelden (teamlid G). Het team heeft een teamleider, een servicemanager en projectmanagers (teamlid G).

### 3.4 Dataverzameling en verwerking

Met semi- gestructureerde interviews wordt inzicht gekregen in de ontwikkeling van teams en de rol die de leidinggevende daarin speelt, omdat er is gevraagd naar de gedragingen van respondenten. Er is veelal gevraagd naar voorbeelden uit de praktijk. Op die manier is getracht dat de respondent de realiteit beschrijft in plaats van de abstracte werkelijkheid. Er is van te voren een interviewhandleiding opgesteld op basis van de theoretische inzichten om zo de gewenste informatie te krijgen om de vraagstelling te beantwoorden. Door een handleiding op te stellen is ieder interview op dezelfde wijze uitgevoerd. De semi- gestructureerde interviews zijn opgenomen (met toestemming van de respondent) en uitgewerkt in transcripten. Deze transcripten zijn opgestuurd naar de respondenten om het in te zien en een akkoord te geven om ermee aan de slag te gaan.

Naast de semi- gestructureerde interviews zijn er focusgroepen ingericht. Hierbij is de onderzoeker aan tafel gaan zitten met meerdere respondenten tegelijkertijd. Hierbij staat het collectieve gedachtegoed centraal (Mortelmans, 2011). Tijdens deze focusgroepen is een handleiding gebruikt om de focusgroep te begeleiden. Met deze focusgroep is getracht meer inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling van een team en de rol die de leidinggevende daarin speelt, omdat meerdere teamleden elkaar kunnen aanvullen en versterken en met elkaar in discussie kunnen. Hiermee zijn diepgaande inzichten vergaard als aanvulling op de interviews met individuen uit een team. Ook de focusgroepen zijn opgenomen om deze uit te werken in transcripten.

Daarnaast is er geobserveerd bij één team (Taskforce). Bij team Subsidies is niet geobserveerd, omdat dit niet haalbaar was binnen het tijdsbestek om daar regelmatig te observeren. De Taskforce zit fysiek bij elkaar en is de onderzoeker sinds 9 februari 2015 bij betrokken geweest. Zo zijn er vele informele gesprekken gevoerd met mensen om hun taal te leren. Er is geobserveerd tijdens overleggen en stand ups als volledig observant. Dit houdt in dat de onderzoeker niet participeert in het team, maar er volledig buiten staat. Op deze manier kan de onderzoeker zien wat teamleden echt doen en kan er goed worden gereflecteerd. Er zijn gedetailleerde aantekeningen gemaakt van hetgeen geobserveerd is. Dit is weergegeven in twee kolommen. In de ene kolom komt hetgeen te staan wat de onderzoeker hoort en ziet in de omgeving. In de andere kolom komt de eigen reflectie van de onderzoeker.

Zo is de objectiviteit zo veel mogelijk gewaarborgd gebleven in de analyse en is het onderscheid gemaakt of het de analyse is van de onderzoeker of hetgeen wat is geobserveerd. Er is tevens een observatieschema opgesteld op basis van de theoretische inzichten om zo op een gestructureerde en systematische manier te observeren. Verder is er gelet op non- verbaal gedrag. De gegevens uit de observaties dienen als *fact- checking* op de interviews en de focusgroep. Het is gebruikt als triangulatie om in één team na te gaan in hoeverre hetgeen aanwezig is wat in de focusgroep en interviews naar voren is gekomen. Daarnaast is uit de observatie ook aanvullende data en verdiepende data verkregen. Van 9 februari tot en met 26 februari is de onderzoeker (vier dagen per week) fysiek gaan zitten bij het Taskforce team. Van 9 april tot 8 juni is er verder regelmatig geobserveerd bij het team. De teamleden waren op de hoogte van mijn identiteit als onderzoeker, maar niet van de observaties om zo het gedrag niet te beïnvloeden.

### 3.5 Teamontwikkeling en Leiderschap

In dit onderzoek staan de concepten teamontwikkeling en leiderschap centraal. Deze concepten zijn door middel van verschillende methoden gemeten (triangulatie). De vragen die zijn gesteld zijn zo open mogelijk om zo min mogelijk te sturen om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan.

Teamontwikkeling is gemeten aan de hand van interviews met teamleden en stakeholders, focusgroepen met teamleden en observatie (bij team Taskforce). Er is gevraagd naar de prestaties van het team en hoe het team tot die prestaties komt. Er is doorgevraagd naar voorbeelden/specifieke gebeurtenissen om zo de respondent de realiteit te laten beschrijven. Daarbij zijn er controle vragen gesteld door te vragen of dat altijd zo is geweest, hoe lang dat al speelt en hoe dat zich heeft ontwikkeld. Er is voor gekozen om niet per gebied van teamontwikkeling een vraag te stellen om te voorkomen dat mensen een situatie gaan omschrijven die één keer is voorgekomen. Dit zou een vertekend beeld van de werkelijkheid opleveren. In bijlage II staan de volledige handleidingen die zijn gebruikt voor de interviews en focusgroepen. Verder is er tijdens de observaties bij de Taskforce op een systematische manier gelet op wat de teamleden daadwerkelijk doen om bepaalde gebieden van teamontwikkeling wel of niet terug te herkennen in de praktijk. Het observatieschema is te vinden in bijlage III.

Leiderschap is gemeten aan de hand van interviews met teamleden, leidinggevend en stakeholders. Daarnaast is leiderschap gemeten tijdens de focusgroepen met teamleden en bij het observeren van team Taskorce. Tijdens de interviews met de leidinggevend is gevraagd naar de stijl van leidinggeven en of men dit kan onderbouwen met voorbeelden. Bij de interviews en focusgroepen met teamleden is gevraagd naar het gedrag dat de leidinggevende laat zien in het team. Aan de stakeholders en teamleden is gevraagd welke rol de leidinggevende speelt in het team en hoe de leidinggevende bijdraagt aan de ontwikkeling van het team. Er is doorgevraagd naar voorbeelden en situaties uit het verleden. Zo zijn deze twee concepten met elkaar in verband gebracht. Tijdens de interviews en focusgroepen met teamleden is er tevens ook gevraagd naar hoe de leidinggevende het team helpt om zich te ontwikkelen.

Op deze manier zijn deze concepten bij verschillende bronnen en door verschillende methoden gemeten om de data te verkrijgen die zo dicht mogelijk tegen de realiteit aan zit. Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen is afsluitend aan de interviews en focusgroepen gevraagd naar zaken die beter kunnen in de teamontwikkeling en wat de leidinggevende(n) daaraan zou(den) kunnen doen om het team te helpen zich te ontwikkelen.

### Codes

De transcripten van de interviews, focusgroepen en de aantekeningen van de observaties zijn gecodeerd om de data systematisch te kunnen analyseren. Van te voren zijn er codes opgesteld op basis van de theorie om een houvast te hebben. Deze codes of ook wel indicatoren genoemd zijn weergegeven in bijlage IV. De centrale begrippen uit hoofdstuk 2 zijn hierin geoperationaliseerd, zodat deze in de praktijk kunnen worden waargenomen. Echter is er in dit onderzoek ruimte gelaten voor nieuwe inzichten. Aan de hand van de verkregen data zijn er gedurende het onderzoek codes samengevoegd en codes verwijderd. Dit is weergegeven in bijlage V. Er is sprake van *back and forth* coderen (Berg, 2009). In tabel 4 is het nieuwe codeboek weergegeven.

Tabel 4. Nieuw codeboek

Begrip	Definitie	Dimensies	Indicatoren/codes		
Teamontwikkeling	<i>Hoe ver de groep als geheel is in haar ontwikkeling</i> (Chang, Duck en Bordja, 2006).	1. Teambevlogenheid (Kuipers & Groeneveld, 2014).	1.1 Teamleden zijn loyaal 1.2 Teamleden zijn verbonden aan elkaar 1.3 Passie en energie voor de taak 1.4 Extra inzet 1.5 Toewijding 1.6 Enthousiast over taken		
		2. Zelfmanagement (Kuipers & Groeneveld, 2014; Kuipers & Stoker, 2009; Campion et al., 1993).	2.1 Zelfstandig 2.2 Initiatieven nemen 2.3 Gezamenlijk besluiten nemen 2.4 Plannen taken 2.5 Schakelen zelf ondersteuning in		
		3. Doelgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014; Tjosvold et al., 2004).	3.1 Gezamenlijk inzetten om teamdoelen te halen 3.2 Verantwoordelijkheid nemen 3.3 Openlijk communiceren over ieders verantwoordelijkheid		
		4. Taakgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014).	4.1 Informatie- uitwisseling en kennisbenutting voor uitvoering teamtaak		
		5. Stakeholdergerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014).	5.1 Onderhouden relatie met stakeholders 5.2 Meedenken met stakeholders 5.3 Ideeën uitwisselen met stakeholders		
		Transformationeel Leiderschap	<i>Leiderschapsstijl gericht op verandering van overtuigingen, waarden en behoeften van medewerkers om de doelen te behalen</i> (Kuipers & Groeneveld, 2014).	6. Persoonlijke aandacht (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	6.1 Aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers 6.2 Stimuleren persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers
				7. Intellectueel stimuleren (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	7.1 Stimuleren van de creativiteit van medewerkers
				8. Inspirerend motiveren (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	8.1 Helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie
				9. Charisma (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	9.1 Geeft het goede voorbeeld door ethisch te handelen 9.2 Stelt prioriteiten 9.3 Krijgt het respect en vertrouwen van zijn medewerkers.



<b>Dienend Leiderschap</b>	<i>Intentie om te dienen staat centraal. Vanuit die gedachte neemt iemand de leiding, omdat dat in het belang is van het geheel (Greenleaf, 2002).</i>	10. Toekennen van bevoegdheden en ontwikkelen van personen (Van Dierendonck, 2011; Konczak, Stelly & Trusty, 2000).	10.1 Bevoegdheden toekennen 10.2 Zelf beslissingen laten nemen 10.3 Informatie delen 10.4 Medewerkers coachen voor innovatieve ideeën.
		11. Nederigheid (Van Dierendonck, 2011; Patterson, 2003).	11.1 Zichzelf op achtergrond 11.2 Belangen medewerkers voorop 11.3 Faciliteert en ondersteunt voor het behalen van prestaties
		12. Authenticiteit (Van Dierendonck, 2011; Russel & Stone, 2002).	12.1 Gedachten en activiteiten op elkaar afstemmen 12.2 Nakomen van afspraken 12.3 Zichtbaarheid in de organisatie
		13. Interpersoonlijke acceptatie (Van Dierendonck, 2011).	13.1 Sfeer van vertrouwen 13.2 Empathie
		14. Richting geven (Van Dierendonck, 2011).	14.1 Verantwoordelijkheid geven 14.2 Medewerkers verantwoording afleggen 14.3 Bijsturen van medewerkers
15. Rentmeesterschap (Van Dierendonck, 2011).	15.1 Verantwoordelijk voor groter geheel 15.2 Algemeen belang voorop 15.3 Rolmodel		

### 3.6 Kwaliteit van het onderzoek

In een wetenschappelijk onderzoek is het van belang om de kwaliteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Hieronder wordt toegelicht hoe dat is gedaan.

#### Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid van een onderzoek gaat het om nauwkeurigheid en herhaalbaarheid (Thiel, 2010). Ten behoeve van de nauwkeurigheid is geprobeerd om met de indicatoren (zie tabel 4) en de open interviewvragen de abstracte variabelen nauwkeurig in de praktijk waar te nemen. Om dit uit te leggen is in tabel 5 de operationalisatie van het begrip teamontwikkeling nogmaals weergegeven.

Tabel 5. Operationalisatie ‘teamontwikkeling’

Begrip	Definitie	Dimensies	Indicatoren/codes
Teamontwikkeling	<i>Hoe ver de groep als geheel is in haar ontwikkeling</i> (Chang, Duck en Bordja, 2006).	1. Teambevlogenheid (Kuipers & Groeneveld, 2014).	1.1 Teamleden zijn loyaal 1.2 Teamleden zijn verbonden aan elkaar 1.3 Passie en energie voor de taak 1.4 Extra inzet 1.5 Toewijding 1.6 Enthousiast over taken
		2. Zelfmanagement (Kuipers & Groeneveld, 2014; Kuipers & Stoker, 2009; Campion et al., 1993).	2.1 Zelfstandig 2.2 Initiatieven nemen 2.3 Gezamenlijk besluiten nemen 2.4 Plannen taken 2.5 Schakelen zelf ondersteuning in
		3. Doelgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014; Tjosvold et al., 2004)	3.1 Gezamenlijk inzetten om teamdoelen te halen 3.2 Verantwoordelijkheid nemen 3.3 Openlijk communiceren over ieders verantwoordelijkheid
		4. Taakgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014).	4.1 Informatie- uitwisseling en kennisbenutting voor uitvoering teamtaak
		5. Stakeholdergerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014).	5.1 Onderhouden relatie met stakeholders 5.2 Meedenken met stakeholders 5.3 Ideeën uitwisselen met stakeholders

Elk gebied (dimensie) van teamontwikkeling, bijvoorbeeld teambevlogenheid, is uiteengezet in zes indicatoren/codes. Deze codes kunnen worden herkend in de praktijk. In de antwoorden van respondenten op de open interviewvragen heeft de onderzoeker kunnen vinden of de teamleden loyaal zijn, verbonden zijn aan elkaar, passie en energie hebben voor de taak enzovoorts. Er is veelal gevraagd naar voorbeelden. In deze voorbeelden zijn de codes herkend. Dit betekent ook dat terug te zien is wanneer een code niet aanwezig is, doordat het tegenovergestelde gedrag vertoond is. Zo is dit aangepakt om elk begrip in de praktijk waar te nemen. Verder zijn er meerdere methodes gebruikt.

Dit betekent dat er op meer dan één manier informatie is verzameld. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede. De respondenten zijn ervan op de hoogte dat de onderzoeksresultaten niet herleidbaar zijn naar de persoon. De respondenten krijgen allemaal een willekeurige letter en de datum van het interview of de focusgroep is er niet bij vermeld. Hierdoor is tevens getracht om het risico op sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen. Om de herhaalbaarheid van het onderzoek ten goede te komen, waarbij dezelfde uitkomsten gegenereerd kunnen worden, is gebruikt gemaakt van een interviewhandleiding. Dit zal helpen om bij herhaling van het onderzoek, het onderzoek op dezelfde wijze uit te voeren. Ten slotte zijn de stappen die zijn doorlopen in het gehele onderzoeksproces zo veel mogelijk vastgelegd en is er verwezen naar de gebruikte bronnen.

### **Validiteit**

Als men spreekt over validiteit gaat het om de interne validiteit en de externe validiteit. De interne validiteit (meet men wat men wil meten) wordt zo veel mogelijk gewaarborgd in dit onderzoek. Ten eerste door de operationalisatie van de theoretische begrippen om deze nauwkeurig in de praktijk waar te nemen. Daarnaast zijn er open vragen gesteld en is voor de begrippen teamontwikkeling en leiderschap niet per gebied of per leiderschapstijl een vraag gesteld om de realiteit zo veel mogelijk naar voren te krijgen. Hierdoor worden de respondenten zo min mogelijk gestuurd en krijgt de onderzoeker zo veel mogelijk de realiteit beschreven. Zo is de kans zo klein mogelijk gehouden dat respondenten situaties gaan omschrijven die één keer zijn voorgekomen en dus een vertekend beeld geven van de werkelijkheid. Vervolgens is er nagegaan in hoeverre de indicatoren erin terugkomen. Verder zijn er transcripten gemaakt van de interviews en focusgroepen. Deze zijn naar alle respondenten toegestuurd, zodat zij de gelegenheid krijgen om wijzigingen aan te brengen als er iets verkeerd is geïnterpreteerd door de onderzoeker. Ten slotte zijn de interviews en focusgroepen in afgesloten ruimtes gehouden. Dit geeft de respondent meer vrijheid om open te spreken. De externe validiteit (generaliseerbaarheid) van dit onderzoek is gering. Het gaat om een casestudy. Hierin is de generaliseerbaarheid moeilijk te waarborgen, omdat het gaat om twee teams van de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Economische Zaken. Echter wordt getracht om met dit kwalitatief onderzoek meer inzicht te verkrijgen. Hierdoor kan wel in bredere zin worden weergegeven welke rol leiderschap kan spelen in teamontwikkeling. Echter moet dit verder worden getoetst. Hier is een groter onderzoek voor nodig. Hier moet in het onderzoek rekening mee worden gehouden.



## HOOFDSTUK 4. ONDERWEG

*In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het onderzoek geanalyseerd. Ten eerste volgt een beschrijving van de Dienst ICT Uitvoering. Vervolgens wordt elk team geanalyseerd op basis van de concepten uit het theoretisch kader. In paragraaf 4.4 worden de teams vergeleken.*

### 4.1 De Dienst ICT Uitvoering

Cohen & Bailey (1997) geven aan dat het van belang is dat men de organisatie waarin een team zit begrijpt. Daarbij kan het gaan om de missie, structuur, de doelstellingen enzovoorts. Deze informatie geeft de context waarin de resultaten kunnen worden geïnterpreteerd. Hieronder zal de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) als organisatie waarbinnen de teams zijn onderzocht worden beschreven als uitbreiding op paragraaf 1.2 in dit onderzoek.

#### **Dienst ICT Uitvoering**

DICTU is een uitvoerende dienst (baten- lastendienst) en is de ICT- dienstverlener van het ministerie van Economische Zaken. De dienstverlening van DICTU strekt zich uit van een app voor inspecteurs, een systeem voor elektronisch aanbesteden tot een digitaal loket voor ondernemers. Op 1 januari 2005 is de DICTU- organisatie van start gegaan als centrale ICT- dienst van het toenmalige Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Vóór die tijd zorgde iedere directie en dienst zelf voor zijn ICT. In 2010 fuseerden het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Alle ICT- activiteiten landden bij DICTU. In toenemende mate voeren ze steeds meer opdrachten uit voor andere opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid (DICTU, 2015). Opdrachtgevers van DICTU zijn onder andere: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, Agentschap Telecom en TenderNed. De opdrachtgevers moeten tevreden zijn over de dienstverlening van DICTU. Dit moet zich vertalen in een hoog klanttevredenheidscijfer uit een structureel door DICTU in stand te houden systeem van klanttevredenheidsmetingen (DICTU 3.0, 2012). DICTU levert voor zijn opdrachtgevers alle ICT- diensten, bestaande uit: Applicatieontwikkeling, Applicatiebeheer, End User Automation (inclusief telefonie) en onderliggende infrastructuur (DICTU 3.0, 2012).

### **Strategische hoofdlijn en missie**

De toegevoegde waarde van DICTU ligt in de kennis van en ervaring met de primaire processen van zijn opdrachtgevers. Het gaat om de volgende primaire procesketens (DICTU 3.0, 2012): Nationale en Europese subsidies, inspecties, digitale dienstverlening, basisregistraties, generieke applicaties, EBS (standaardsoftware waar ondersteunende processen in worden beheerd), Digi- Inkoop en TenderNed. De missie van DICTU is (Boes, 2014):

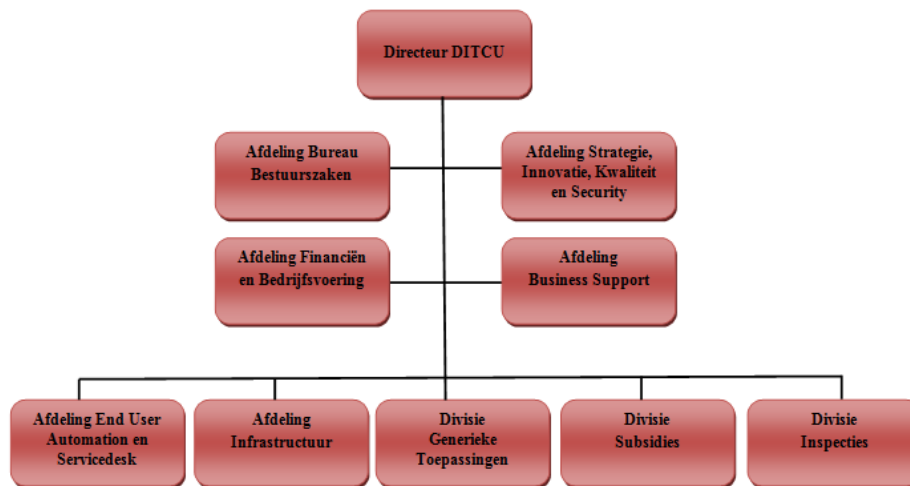
*‘De Dienst ICT Uitvoering van het Ministerie van Economische Zaken is een moderne ICT- dienstverlener die toegevoegde waarde creëert voor al zijn opdrachtgevers en waarmee het prettig zakendoen is’.*

### **Uitbesteden**

De ICT- diensten die DICTU levert doen ze niet allemaal zelf met eigen mensen. DICTU schakelt hiervoor leveranciers in, zoveel mogelijk op basis van resultaatgerichte opdrachten, maar voert wel altijd integraal de regie. Dat betekent dat DICTU in alle gevallen voor de opdrachtgevers het enige aanspreekpunt is voor ICT- ondersteuning en de opdrachtgever er ook altijd van verzekerd kan zijn dat de door DICTU geleverde oplossingen integraal en goed functioneren (DICTU 3.0, 2012).

### **Platte organisatie**

DICTU kent een topstructuur met een breed MT. De topstructuur bestaat uit een directieteam van vijf directeuren en één programmadirecteur. Daarnaast kent DICTU vier afdelingen: de afdeling Strategie, Innovatie, Kwaliteitsborging & Security, de afdeling Financiën & Bedrijfsvoering, de afdeling Business Support en de afdeling Bestuurszaken (DICTU, 2012). Naast deze afdelingen bestaan de divisie Inspecties, divisie Subsidies en divisie Generieke Toepassingen. Deze divisies zijn gericht op de primaire processen van de opdrachtgevers en zijn daarmee het eerste aanspreekpunt voor opdrachtgevers. Naast deze divisies zijn er afdelingen die het werk van de bovengenoemde divisies ondersteunen en faciliteren: afdeling End User Automation (de kantoorautomatisering) en afdeling Infrastructuur (DICTU, 2012). In figuur 4 is de structuur van DICTU te zien.

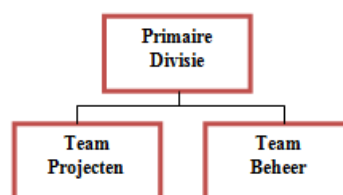


Figuur 4. Structuur DICTU (DICTU, 2012).

Het Taskforce team valt onder de divisie Inspecties en het team Subsidies valt onder de divisie Subsidies.

### Divisies

De drie primaire divisies hebben allen een vergelijkbare basisstructuur, die er als volgt uit ziet:



Figuur 5. Basisstructuur divisies (DICTU, 2012).

Een primaire divisie kan uit meerdere teams bestaan. Hoeveel projectteams of beheerteams een divisie heeft, is afhankelijk van de opdrachtenportefeuille en de span of control van een teamleider. De Teams Projecten en Beheer worden geleid door een teamleider. De span of control van 15 – 20 medewerkers per team (zowel ambtelijk als ingehuurd) zal bij projectteams met enige regelmaat overschreden worden. (DICTU, 2012).

In dit onderzoek zijn twee teamleiders en twee servicemanagers geïnterviewd. Een servicemanager is verantwoordelijk voor het beheer van één of meer applicatieketens die de primaire processen van opdrachtgevers ondersteunen (DICTU, 2012). Een teamleider bij DICTU is verantwoordelijk voor de HR taken van het team. Ook is hij verantwoordelijk voor de resultaten van het team en voor de financiën van het team. Integraal verantwoordelijk dus (leidinggevende B).

## 4.2 Team Taskforce

In deze paragraaf wordt het Taskforce team geanalyseerd. In paragraaf 3.3 is dit team omschreven. Per theoretisch concept worden de bevindingen geanalyseerd met behulp van tabellen. Er worden voorbeeldcitaten weergegeven in de tabellen die passen bij kenmerken van teamontwikkeling of leiderschap. Met rood gekleurde citaten wordt weergegeven dat er sprake is van tegenovergesteld gedrag. Er wordt eerst ingegaan op de ontwikkeling van het team. Vervolgens wordt leiderschap binnen het team geanalyseerd. Daarna wordt ingegaan op hoe leiderschap bijdraagt aan de ontwikkeling van het team. Elk theoretisch concept wordt afgesloten met een subconclusie.

### Teamontwikkeling

Een team kan zich op verschillende gebieden ontwikkelen: teambevlogenheid, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking en stakeholdergerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014). Hieronder wordt op een systematische manier per gebied van teamontwikkeling geanalyseerd hoe het Taskforce team is ontwikkeld.

### Teambevlogenheid

In tabel 6 zijn in de linker kolom de codes op basis van het codeboek weergegeven die horen bij teambevlogenheid. Dit zijn de kenmerken die vanuit de theorie horen bij teambevlogenheid.

Tabel 6. Teambevlogenheid team Taskforce

Teambevlogenheid	Citaten
Teamleden zijn loyaal	<i>'Ik heb het ook nog nooit anders meegemaakt. Als je mensen aanspreekt dan moet het wel heel raar zijn dat iemand zegt kom morgen maar terug, ik heb nu geen tijd'</i> (teamlid F).
	<i>'Het hoort eigenlijk niet bij mijn werk, maar ik doe het wel'</i> (teamlid B).
Teamleden zijn verbonden aan elkaar	X
Passie en energie voor de taak	X
Extra inzet	<i>'Als er een incident is dan gaan mensen door totdat het opgelost is'</i> (teamlid B).
Toewijding	X
Enthousiast over taken	X

legenda	
X	Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.



Een van de kenmerken van teambevlogenheid is dat teamleden loyaal aan elkaar zijn (Kuipers & Groeneveld, 2014). Uit de tabel is op te maken dat de teamleden van het Taskforce team loyaal zijn aan elkaar, omdat als teamleden elkaar om hulp vragen de betreffende persoon altijd wel klaar staat om te helpen. Verder zijn er bepaalde taken in het team die een beetje in het midden liggen waarvan niet duidelijk is wie ze moet uitvoeren. Toch worden deze taken uitgevoerd door teamleden. Tijdens de observaties is echter gebleken dat teamleden niet altijd loyaal aan elkaar zijn. Een teamlid liep naar een ander teamlid toe met een vraag, waarop het teamlid aangaf geen tijd te hebben nu, omdat hij een afspraak heeft. Daarna kwam er een ander teamlid aangelopen die wel werd geholpen, waardoor de tijd voor de afspraak overschreden was. Dit is eenmalig voorgekomen tijdens de observaties. Over het algemeen is voornamelijk naar voren gekomen dat teamleden naar elkaar toelopen met vragen en gelijk worden geholpen.

Verder zet een bevlogen team zich extra in. Het gaat om de vonk in het team om iets geweldigs met elkaar te bereiken (Kuipers & Groeneveld, 2014). Teamleden geven aan tijd te hebben om ergens dieper in te duiken (teamlid F). Ze kunnen zich extra inzetten op het werk en doen dit ook. Teamleden gaan door met het werk totdat de storingen opgelost zijn (teamlid B). Stakeholder A ervaart dat de teamleden hun werk zo goed mogelijk willen doen.

Er wordt niet duidelijk of de teamleden verbonden zijn aan elkaar, passie en energie hebben voor de taak, zich toewijden of enthousiast zijn over de taken. Teams die niet bevlogen zijn, kunnen ook hardwerkende teamleden hebben, maar zonder het 'totale pakket' kunnen deze teamleden onwaarschijnlijk de status van het team veranderen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Medewerkers die bevlogen zijn, zijn meer bereid om hun collega's te helpen wanneer dat nodig is en ze hebben meer tevreden klanten (Bakker & Daniels, 2012). Uit de interviews, focusgroep en observaties blijkt dat teamleden collega's helpen wanneer dat nodig is. Stakeholder A geeft tevens ook aan dat hij tevreden is met hoe het team zich inzet.

## Zelfmanagement

In tabel 7 is net als bij het gebied ‘teambevlogenheid’ weergegeven hoe de kenmerken van zelfmanagement terugkomen in het Taskforce team aan de hand van voorbeelden van citaten.

Tabel 7. Zelfmanagement team Taskforce

Zelfmanagement	Citaten
<b>Zelfstandig</b>	<p><i>‘Het is eigenlijk vanzelfsprekend. Of de leidinggevende het nou meldt maakt niet uit. Je weet van jezelf dat je aan een teamlid kan vragen kan jij even kijken of helpen’ (teamlid D).</i></p> <p><i>‘Als je een probleem aandraagt en een idee hebt om het op te lossen dan mag je het gaan uitzoeken. Je hebt wel degelijk autonomie. We hebben de ruimte’(teamlid C).</i></p> <p><i>‘De Taskforce is niet helemaal autonoom en we zijn nog steeds afhankelijk van mensen, afdelingen en processen binnen DICTU’ (teamlid A).</i></p> <p><i>‘Een hele bureaucratische toestand komt eromheen. Als we zelf de vrijheid zouden hebben om dingen te kunnen installeren op het moment dat het ons uitkomt, dan zou het veel soepeler werken’ (teamlid B).</i></p>
<b>Initiatieven nemen</b>	<b>X</b>
<b>Gezamenlijk besluiten nemen</b>	<i>‘Van mij mag de Taskforce altijd zo blijven, maar dat is ook weer een besluit dat niet door ons genomen wordt’ (teamlid D).</i>
<b>Plannen taken</b>	<i>‘Eens in de maand hebben we een overleg. Dan gaan we alle wijzigingen doornemen en eigenlijk inplannen ook vooral’ (teamlid B).</i>
<b>Schakelen zelf ondersteuning in</b>	<i>‘Wij kunnen en mogen bepaalde resources opvragen, hebben inspraak in bepaalde projecten die raken aan de applicatie op welke manier dan ook’ (teamlid A).</i>

legenda
<b>X Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.</b>

Zelfmanagement gaat om de ruimte die wordt benut door het team om mogelijkheden en bevoegdheden uit te voeren. Een kenmerk van zelfmanagement is dat het team zelfstandig kan opereren en het werk kan organiseren (Kuipers & Groeneveld, 2014; Kuipers & Stoker, 2009; Champion, Medsker & Higgs, 1993). Zo geeft teamlid E tijdens de focusgroep aan dat de Taskforce een team is waarin iedereen vrij zelfstandig werkt. Uit de interviews en focusgroep komt naar voren dat de teamleden hun werk zelfstandig kunnen doen. Zij worden niet gehinderd door de leidinggevenden. Zo kwamen teamleden eruit dat er een procedure werd aangeroepen, die heel veel vasthield dat er een probleem ontstond. Teamleden gebruiken hun eigen specialiteit om dingen te zoeken en te begrijpen. Zo wisten de teamleden van het bestaan van het probleem en is er wat voor uitgevonden (teamlid D).

Teamlid D geeft tijdens de focusgroep ook aan dat als er een kritiek incident is dan wordt het direct opgepakt en opgelost door teamleden. Dit zijn allemaal voorbeelden van een team dat zelfstandig haar werk kan organiseren. Andere kenmerken van zelfmanagement zijn dat het team zelf taken kan inplannen en zelf ondersteuning kan inschakelen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Teamleden geven aan dat het Taskforce team zelf taken kan inplannen en zelf ondersteuning kan inschakelen. Voorbeelden van citaten zijn weergegeven in de tabel. Zij kunnen zelf de wijzigingen inplannen en resources opvragen. Alhoewel de kracht van de stuurgroep nodig is om druk te zetten als er wat geregeld moet worden (teamlid A). Een ander teamlid geeft aan dat de stuurgroep bepaalt (teamlid D). De teamleden kunnen geen gezamenlijk besluit nemen over dat het team blijft.

Teamlid A geeft aan dat het team nog meer zelf wil doen en dat ze afhankelijk zijn van DICTU. Teamlid D vertelt dat te veel spelers bepalen of iets wel of niet doorgaat en zijn er allemaal procedurele afspraken. De teamleden zijn afhankelijk van andere binnen de organisatie (teamlid C). Hierin komen kenmerken van de publieke context naar voren. Het team heeft te maken met verschillende stakeholders met verschillende belangen, waarmee het team moet samenwerken om iets voor elkaar te krijgen. Daarnaast krijgt het team te maken met bureaucratie. Er zijn procedures en regels die processen vertragen. Deze bureaucratie zorgt er ook voor dat het Taskforce team geen volledige autonomie heeft om het werk zelf te managen. Dit heeft als gevolg dat het team minder ruimte kan benutten om mogelijkheden en bevoegdheden uit te voeren. Dit hoort bij zelfmanagement, omdat het team het werk hierdoor niet zelfstandig kan organiseren en niet gezamenlijk besluiten kan nemen. Dit zijn kenmerken van zelfmanagement (Kuipers & Groeneveld, 2014; Kuipers & Stoker, 2009; Campion, Medsker & Higgs, 1993).

## Doelgerichte samenwerking

In tabel 8 wordt de doelgerichte samenwerking van het Taskforce team geanalyseerd. In de tabel staan de kenmerken en de voorbeeldcitaten uit de data weergegeven.

Tabel 8. Doelgerichte samenwerking team Taskforce

Doelgerichte samenwerking	Citaten
<b>Gezamenlijk inzetten om teamdoelen te halen</b>	<p><i>'Een incident komt altijd terecht bij de functioneel beheerders. Die weten dan wat er mis gaat en bij wie. Als zij weten waar het zit dan worden wij erbij geroepen om dat aan te pakken'</i> (teamlid B).</p> <hr/> <p><i>'Er zijn gewoon mensen die de hele dag bezig zijn om op te sporen waar zitten nou de potentiële knelpunten? Hebben we het nou handig ingericht? Kan het beter? Kunnen we foutkansen eruit halen?'</i> (stakeholder A).</p>
<b>Verantwoordelijkheid nemen</b>	<p><i>'Een teamlid zei van deze procedures lopen heel lang. Nou iedereen ging met zijn eigen specialisme kijken van oké wat gebeurt er allemaal op de database van Client'</i> (teamlid D).</p> <hr/> <p><i>'Als ik iets niet opgelost krijg. Dat trek ik meteen aan de bel. Dan zoek ik iemand op die me kan helpen'</i> (teamlid B).</p> <hr/> <p><i>'Ik heb veel meer besef van wat ik vanavond ga installeren is belangrijk dat het goed gaat. Veel meer gevoel van verantwoordelijkheid en daarmee ook de wil om het goed te doen en ook te laten zien dat je het goed doet'</i> (teamlid A).</p>
<b>Openlijk communiceren over ieders verantwoordelijkheid</b>	<p><i>'Waarom ben jij dat aan het doen? Ik ben dat al aan het doen. Hoe kan dat?'</i> (teamlid C).</p> <hr/> <p><i>'Men schiet vaak in een discussie als iemand ergens mee zit'</i>(teamlid A).</p>

Doelgerichte samenwerking gaat om de manier waarop het team invulling geeft om samen de gezamenlijke teamdoelen te behalen. De teamdoelen worden vooral door de organisatie bepaald (Kuipers & Groeneveld, 2014). Uit de interviews en focusgroep komt naar voren dat de teamdoelen niet voor iedereen helder zijn. Een helder beschreven doel is essentieel voor de effectiviteit van een team (Campion et al., 1993). De teamleden geven aan dat voor hen het doel is dat Client Export drie maanden incidentloos moet zijn (teamlid A,B en C). Dit is een coöperatief doel, omdat de teamleden elkaar nodig hebben om dit doel te bereiken. Teamlid B vindt dat er geen duidelijk doel is. Hij zei: *'Ze zeggen van ja als Client drie maanden draait zonder incidenten dan is ons doel bereikt. Drie maanden zonder storing vind ik een heel vaag doel.'* Teamlid C zei tijdens de focusgroep: *'We hebben nu voor lange termijn geen doelen dat ik weet of dan zou de leidinggevende dat in ieder geval meer moeten delen. Misschien weet hij het wel maar weet ik het niet.'* Tijdens de interviews met de leidinggevenden blijkt inderdaad dat er andere teamdoelen zijn die niet bij de teamleden duidelijk zijn.

Een kenmerk van doelgerichte samenwerking is het gezamenlijk inzetten om de teamdoelen te halen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Het team zet zich gezamenlijk in om het doel te behalen dat Client Export drie maanden incidentloos moet zijn. Teamlid B geeft aan dat hierbij de analyse van incidenten het belangrijkste is. Teamleden vragen zich dan af wat er aan de hand is en hoe het komt. De teamleden hebben elkaar nodig en zien in dat zij alleen het doel kunnen behalen als de andere teamleden ook meewerken. Stakeholder A stelt ook dat de teamleden zich gezamenlijk inzetten om de doelen te behalen. Zij communiceren om problemen te identificeren en zo gezamenlijk het doel te behalen. Zo kunnen zij wederzijdse voordelen halen (Tjosvold, Tang & West, 2004).

Een ander kenmerk van doelgerichte samenwerking is dat teamleden verantwoordelijkheid nemen om het doel te behalen (Tjosvold, Tang & West, 2004). Uit de interviews en focusgroep blijkt dat teamleden hun verantwoordelijkheid nemen, omdat de teamleden zich verantwoordelijk voelen om met hun eigen specialisme te kijken hoe ze problemen kunnen verhelpen. Als teamleden iets niet opgelost krijgen, zoeken ze elkaar op. De teamleden hebben elkaar nodig en helpen elkaar. Teamleden voelen zich ook verantwoordelijk om bij te dragen aan het behalen van de doelen.

Ten slotte is het openlijk communiceren over ieders verantwoordelijkheid een kenmerk van doelgerichte samenwerking (Tjosvold, Tang & West, 2004). Teamlid C geeft aan dat als andere teamleden werk doen waarbij er overlap is met zijn eigen werk, dat hij dan vraagt waarom die persoon dat aan het doen is en hoe dat kan. Dit geeft aan dat er openlijk wordt gecommuniceerd over ieders verantwoordelijkheid, om zo niet langs elkaar heen te werken en om incidenten te voorkomen. Daarnaast wordt er gereflecteerd op elkaars werk. Tijdens de stand up schieten mensen met elkaar in een open discussie om oplossingen te bedenken en die te bediscussiëren (teamlid A).

## Taakgerichte samenwerking

In tabel 9 zijn voorbeeldcitaten weergegeven die passen bij de taakgerichte samenwerking.

Tabel 9. Taakgerichte samenwerking team Taskforce

Taakgerichte samenwerking	Citaten
<b>Informatie-uitwisseling en kennisbenutting voor uitvoering teamtaak</b>	<i>'Iedereen vertelt waar die mee bezig is. Zo weet de groep ervan en kan er iemand bijspringen of kan je juist vragen om hulp'</i> (teamlid A).
	<i>'Als ik aan een teamlid vraag of die me iets kan laten zien, dan wordt er gezegd: hier ga je gang, kijk maar mee, neem de muis maar'</i> (teamlid A).
	<i>'De mensen van database beheer kijken ook naar processen die lopen. Zij kloppen bij de ontwikkelaars aan. Dan kunnen wij zien van het is die en die module en dat stukje code gaat af en we kunnen kijken of dat misschien geoptimaliseerd kan worden'</i> (teamlid B).
	<i>'Je zit bij elkaar dus je laat even zien wat er gebeurt doordat je het zichtbaar laat zien van dit gebeurt er en je kunt ook aangeven van dit gebeurt er door deze procedures. Dan is het meteen dat mensen schakelen '</i> (teamlid D).
	<i>'Je ziet dat het hele clubje bij elkaar gaat zitten en dan zie je dat het eerste prototype, het eerste idee wat dan op tafel ligt dat iedereen daar vervolgens op gaat interacteren'</i> (stakeholder A).
	<i>'De rest is gewoon stil en denkt van het gaat me niet aan'</i> (teamlid A). <i>'Een paar mensen schuiven alleen aan als er vragen zijn die voor hun specifiek bedoeld zijn en anders zijn ze liever afwezig'</i> (teamlid B).

Taakgerichte samenwerking gaat om de manier waarop de taken worden uitgevoerd. Een grote afhankelijkheid bij het uitvoeren van de taak vraagt om een betere onderlinge afstemming en het goed benutten van de informatie en kennis die nodig is om de taak goed uit te voeren. De taakgerichte samenwerking gaat om de manier waarop teamleden kennis en informatie onderling uitwisselen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Tijdens de stand up meeting twee keer in de week vertelt iedereen waar die mee bezig is en problemen die hij heeft (teamlid B). Door middel van de stand up komt naar voren dat een ander bijvoorbeeld ook iets weet van hetgeen waarmee een collega bezig is. Zo wordt de koppeling gemaakt met collega's om na de stand up elkaar op te zoeken om kennis uit te wisselen (teamlid A). Tijdens de stand up gebeurt het vaak dat een teamlid tegen een bepaald probleem aanloopt wat voor hem niet duidelijk is. Dan zegt een ander teamlid dat kun je zo oplossen.

Er wordt openlijk gepraat over oplossingen (teamlid D). Zo gaan deze teamleden met elkaar in gesprek en wordt er kennis uitgewisseld (teamlid A). Dit blijkt ook uit de observaties. Er wordt vaak diep ingegaan op specifieke issues (teamlid B). Teamleden spreken elkaar aan als ze tegen problemen aanlopen of vragen hebben. Ze lopen naar elkaar toe en wisselen informatie met elkaar uit om de taak goed uit te voeren. Op deze manier kan er makkelijk gezien worden wat er aan de hand is en kunnen problemen worden opgelost of voorkomen. De teamleden werken samen om de taken goed uit te voeren. Er wordt vaak met elkaar meegekeken. Dat is ook wel nodig, omdat iedereen een eigen kennisgebied heeft. Dit blijkt uit het volgende citaat: *'Elke diagnose moet vertaald worden naar het ander kennisgebied'* (teamlid E). Stakeholder A geeft aan dat teamleden makkelijk met elkaar praten, de kwaliteit van de communicatie omhoog gaat en de frequentie van de communicatie omhoog gaat. Mensen werken samen en zijn met elkaar in gesprek. Er wordt informatie gedeeld en er worden alternatieven verkend (stakeholder A). Dit zijn allemaal voorbeelden van taakgerichte samenwerking.

Echter blijkt uit de interviews dat er ook teamleden zijn, die niet deel nemen aan de discussie tijdens een stand up. Daarnaast geeft teamlid B aan dat je dat soort issues die aan bod komen tijdens een stand up moet bespreken met diegene die daar interesse in heeft en die wat kunnen betekenen en dus niet met het hele team. Verder geeft teamlid B aan dat er soms zulke langdradige overleggen zijn dat iedereen zo snel mogelijk weg wil. Uit de observaties blijkt inderdaad dat niet iedereen aanwezig is bij de overleggen. Teamlid A en teamlid B geven aan dat dit komt door kennis gebrek. Zo zei teamlid A het volgende: *'Ik heb één specialisme en niet al die andere specialismen.'* Dit zijn voorbeelden van hoe ook wordt omgegaan met taakgerichte samenwerking, omdat sommige teamleden het niet nodig vinden om informatie en kennis van anderen te gebruiken om hun taak uit te voeren.

## Stakeholdergerichte samenwerking

In tabel 10 worden voorbeeldcitaten weergegeven die horen bij de stakeholdergerichte samenwerking. Onder de tabel wordt onderbouwd waarom dit hoort bij stakeholdergerichte samenwerking.

Tabel 10. Stakeholdergerichte samenwerking team Taskforce

Stakeholdergerichte samenwerking	Citaten
<b>Onderhouden relatie met stakeholders</b>	<i>'Ik heb vooral veel te maken met functioneel beheer. Die weten wat ze willen en hoe het moet werken. Dan vraag ik aan hun of het goed is wat ik heb gedaan' (teamlid A).</i>
<b>Meedenken met stakeholders</b>	<i>'In het begin heb je de vraag van we willen dit en dit graag kun je dat doen? Leg me uit wat je precies wil dan ga ik kijken hoe dat nu zit en hoe dat ergens anders misschien al zit om het over te nemen' (teamlid A).</i>  <i>'We praten heel veel en koppelen terug van ik ga nu dit doen, is dat precies wat je wil?' (teamlid B).</i>
<b>Ideeën uitwisselen met stakeholders'</b>	<i>'Een functioneel beheerder had een bevinding op een oplevering die ik had gedaan. Toen hebben wij heel direct even concreet gekeken wat er aan de hand is' (teamlid A).</i>

Stakeholdergerichte samenwerking gaat om het onderhouden van relaties met stakeholders door teamleden om het team te verbinden met zijn omgeving. Zo wordt er meegedacht met stakeholders en worden ideeën uitgewisseld (Kuipers & Groeneveld, 2014). In het Taskforce team zitten mensen van de NVWA (de klant). Zij zijn de representatie van de klant. Dit zijn de functioneel applicatiebeheerders (teamlid A). Er wordt gelet op de wensen en behoeften van de klant. Het team onderhoudt een relatie met de stakeholders en denkt ook mee met de stakeholders. Teamleden gaan vaak naar de functioneel beheerders toe om meer uitleg te vragen over de werking van iets (teamlid A). Er wordt veel gepraat en teruggekoppeld (teamlid B). Er wordt gevraagd of de functioneel beheerders even kunnen meekijken en er wordt gevraagd of het goed is wat er is gedaan (teamlid B). Teamlid A geeft aan dat de functioneel beheerders steeds meer naar de andere disciplines lopen. Hij zei: *'Ze zeggen ik zie dit en dit kan het daaraan liggen of weet jij hoe dit kan?'* Er wordt ook aan de teamleden gevraagd wat zij logisch vinden (teamlid D). De teamleden wisselen ideeën uit met de stakeholders. In het Taskforce team worden de stakeholders betrokken en actief ingezet. Er wordt gezocht naar feedback en het testen van oplossingen. Echter gaat het alleen om processen die zich in het team afspelen. Uit de interviews en focusgroep is niet naar voren gekomen of er ook sprake is van externe relaties binnen DICTU of buiten DICTU.



### **Dynamiek teamontwikkeling**

Tijdens de focusgroepen en interviews is ook gevraagd naar de teamontwikkeling over tijd. De teamleden in de focusgroep gaven aan dat het vanaf het begin al goed is. Teamlid E zei hierover: *'Ik denk dat het verschil is dat je meer aan elkaar gewend bent nu. Maar de manier van werken is niet zo gek meer veranderd.'* Teamlid B geeft ook aan dat er geen ontwikkeling is sinds het ontstaan van het Taskforce team. Teamleden zien dus geen ontwikkeling sinds het begin van het ontstaan van het team en een paar maanden later.

### **Subconclusie**

Het teamwerk is op het ene gebied beter ontwikkeld dan op het andere gebied. Zo is de taakgerichte samenwerking en de doelgerichte samenwerking verder ontwikkeld in het team dan de teambevlogenheid en zelfmanagement. Bij de stakeholdergerichte samenwerking is alleen de samenwerking in het team met de klanten naar voren gekomen. Er is door de teamleden niet gesproken over externe relaties.

### **Leiderschap**

Hierboven is stilgestaan bij de ontwikkeling van het team. Nu wordt ingegaan op de leidinggevendens van het team. Er wordt geanalyseerd hoe leiderschap is ingevuld in het Taskforce team. Hierbij is op een systematische manier gekeken in hoeverre de kenmerken van transformationeel leiderschap en dienend leiderschap terugkomen bij leidinggevende A en leidinggevende B.

### **Transformationeel leiderschap**

In tabel 11 zijn de kenmerken van transformationeel leiderschap weergegeven in de linker kolom op basis van het codeboek. In de kolommen er naast worden per leidinggevende citaten weergegeven bij de kenmerken waar ze bij horen. Onder de tabel volgt er een toelichting.

Tabel 11. Transformationeel leiderschap team Taskforce

Transformationeel leiderschap	Leidinggevende A	Leidinggevende B
Aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers	<i>'Ik kan naar hem toe als ik een vraag heb over een proces of als ik hulp nodig heb. Dan gaat hij er ook achteraan'</i> (teamlid A).	<i>'Persoonlijke aandacht is wat ik nu weinig doe. Als je met 25 man persoonlijke aandacht wil dan is dat 25 keer iets. Dat doe je nu één keer aan de hele groep. Maar uit de hele groep hoor je niet genoeg'</i> (leidinggevende B).
Stimuleren persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers	<i>'Hij houdt zich niet bezig met ontwikkeling. Voor hem is het speerpunt Client Export. Hij zegt niet daar is een cursus'</i> (teamlid A).	<i>'Met externen ben ik minder met persoonlijke ontwikkeling bezig dan met internen. Je krijgt tijd voor de internen en de externen is er een beetje bij. Dat is nu eenmaal zo bij DICTU'</i> (leidinggevende B).
Stimuleren van de creativiteit van medewerkers	<i>'Als je een probleem aandraagt en een idee hebt om het op te lossen dan zegt de leidinggevende eigenlijk heel snel van ga het uitzoeken'</i> (teamlid C).	<i>'Ik ben heel makkelijk in keuzes terugleggen. Op het moment dat mensen vragen wat moet ik doen. Dan kom ik heel snel met de vraag wat zou jij doen? Wat vind jij?'</i> (leidinggevende B).
Helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie	<i>'Leidinggevende A zit nog heel erg op de korte termijn sturing. De lange termijn sturing zit hij helemaal niet op. Hij komt er niet eens aan toe'</i> (teamlid E).	<i>Ik zie mezelf als een tactische manager om te kijken wat is het doel. Het doel is te komen tot die effectieve en efficiënte organisatie en ik heb dat doel opgepakt en vertaald in hoe we daar gaan komen. Ik heb een plan geschreven'</i> (leidinggevende B).
Geeft het goede voorbeeld door ethisch te handelen	<i>'Ik probeer een voorbeeldrol te zijn. Als er gewerkt moet worden werk ik mee'</i> (leidinggevende A).	X
Stelt prioriteiten	<i>'De leidinggevende kijkt heel erg van wat zijn de prioriteiten van wat er moet gebeuren'</i> (teamlid E).	X
Krijgt het respect en vertrouwen van zijn medewerkers	<i>'Hij doet het heel goed. Ik zou zijn baan niet willen hebben'</i> (teamlid A).	X
	<i>'De leidinggevende voelt de druk van alle kanten. Ik vind het knap dat hij zijn hoofd boven water houdt'</i> (teamlid D).	

**legenda**

**X Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.**

Transformationeel leiderschap richt zich op het gedrag om volgers te transformeren en te inspireren om boven verwachting te presteren in het belang van de organisatie (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Hater & Bass, 1988). Deze leiderschapsstijl kent een aantal kenmerken (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014). Deze zijn in tabel 11 weergegeven.

Leidinggevende A vertoont een aantal kenmerken van een transformationele leider. De leidinggevende vraagt tijdens de stand up hoe het met de teamleden gaat, wat ze bezig houdt en hoe hij ze kan helpen als er problemen zijn (teamlid A en B). Verder vraagt hij aan de teamleden wat zij voor zouden stellen als er een probleem optreedt (teamlid C). De leidinggevende geeft binnen de stand up ruimte voor initiatief en verbeteringen (leidinggevende A). Dit zijn kenmerken van een transformationele leiderschapsstijl, omdat de leidinggevende aandacht heeft voor individuele wensen en behoeften van teamleden en creativiteit stimuleert (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014). Verder stelt leidinggevende A prioriteiten en krijgt hij overduidelijk het respect en vertrouwen van het team (teamlid A,C,D en E).

Een aantal andere kenmerken van een transformationele leider ontbreken bij leidinggevende A. Uit de interviews en focusgroep komt duidelijk naar voren dat leidinggevende A niet helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie. Er zijn op lange termijn geen doelen (teamlid C). Verder stimuleert hij ook geen persoonlijke ontwikkeling bij teamleden. De teamleden geven aan dat hij zich daar niet mee bezig houdt. Hij biedt geen cursussen aan (teamlid A). Teamlid B geeft aan dat er een groot kennis gebrek is. Er is geen goede fundamentele training voor de applicatie, zodat de klant beter ondersteund kan worden.

Ook leidinggevende B vertoont kenmerken van een transformationele leiderschapsstijl op basis van de eigenschappen die hij zichzelf toedicht. Zo geeft hij aan dat hij de creativiteit van medewerkers stimuleert door hen vragen te stellen. Zo stimuleert hij dat medewerkers nieuwe opvattingen en oplossingen bedenken (Hater & Bass, 1988). Uit de observaties blijkt ook dat deze leidinggevende aan de teamleden vraagt wat zij kunnen doen als team om iets voor elkaar te krijgen. Verder geeft leidinggevende B aan dat hij helpt bij de ontwikkeling van een toekomstvisie. De leidinggevende probeert het doel neer te zetten, zodat de mensen zelf richting dat doel werken. Zo wordt het team gestimuleerd om het werk onafhankelijk van de leidinggevende uit te voeren (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).

Andere kenmerken van transformationeel leiderschap ontbreken, namelijk aandacht voor individuele wensen en behoeften en persoonlijke ontwikkeling (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014). Hij geeft aan dat zijn HR taak naar mensen heel beperkt is. De reden is dat medewerkers veelal externen zijn. Het team is opgebouwd met mensen die bijna allemaal externen zijn en ontwikkeling moeten ondergaan (leidinggevende B).

## Dienend leiderschap

Bij dienend leiderschap staat de dienstbaarheid aan medewerkers, klant en gemeenschap centraal. Abrahamson et al. (2009) stellen dat een dienend leider ‘doet wat nodig is’ voor de organisatie, omgeving en personen. Een dienend leider bezit een aantal kenmerken die in meer of mindere mate aanwezig kunnen zijn naar gelang iemand een goede dienende leider is (Van Dierendonck, 2011). Deze kenmerken staan in tabel 12. In de middelste kolom en de rechterkolom staan voorbeeldcitaten weergegeven over leidinggevende A en leidinggevende B bij de kenmerken waar ze bij horen.

Tabel 12. Dienend leiderschap team Taskforce

Dienend leiderschap	Leidinggevende A	Leidinggevende B
Bevoegdheden toekennen	<i>‘Als hij ziet dat teamleden hun werk klaar hebben, dan gaat hij naar de functioneel beheerders om te vragen of er zaken liggen die hij aan ze kan toekennen’</i> (teamlid D).	X
Zelf beslissingen laten nemen	X	<i>‘Mensen kiezen hun eigen tools. Ik ga daar niet op zitten. Mensen kiezen hun eigen samenwerkingsverband’</i> (leidinggevende B).
Informatie delen	<i>‘In de stand up benoemen we de belangrijke dingen, zoals de installaties die eraan zitten te komen, eventuele problemen die we op dat moment onder handen hebben en bepaalde belangrijke ontwikkelingen die wellicht de keten raken’</i> (leidinggevende A).	X
Medewerkers coachen voor innovatieve ideeën	<i>‘Als je een probleem aandraagt en een idee hebt om het op te lossen dan zegt de leidinggevende eigenlijk heel snel van ga het uitzoeken’</i> (teamlid C).	X
Zichzelf op achtergrond	<i>‘Ik vind het belangrijk dat zij zelfstandig kunnen opereren’</i> (leidinggevende A).	<i>‘Ik laat mensen heel erg los. Ik geef mensen de vrijheid’</i> (leidinggevende B).
Belangen medewerkers voorop	<i>‘Dat teamleden ook verbeteringen die zij voorzien ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen laten worden’</i> (leidinggevende A).	X
Faciliteert en ondersteunt voor het behalen van prestaties	<i>‘Collega’s gebruiken mij als escalatiepunt. Het gebeurt wel een enkele keer dat we ergens niet doorheen komen dan gaan ze in overleg met mij en dan proberen we in ieder geval een oplossing te zoeken’</i> (leidinggevende A).	<i>‘Ik zorg ervoor dat de faciliteiten er komen. Ik heb ervoor gezorgd dat mensen bij elkaar zijn komen te zitten en elkaar zo makkelijker kunnen vinden’</i> (leidinggevende B).
Gedachten en activiteiten op elkaar afstemmen	X	X
Nakomen van afspraken	<i>‘Als je denkt dat je een afspraak hebt is het niet meer dan een intentie. Ik bespeur veel te vaak dat afspraken niet nagekomen worden. Als je er dan niet zelf achterna gaat gebeurt het niet’</i> (stakeholder A).	<i>‘Afspraken worden niet nagekomen. Als jij je afspraak niet na komt moet je dat van te voren melden. Dat gebeurt niet’</i> (stakeholder A).
Zichtbaarheid in de organisatie	<i>‘Ik zie dat leidinggevende A aan het vliegen en hollen is. Hij is overal’</i> (teamlid A).	<i>‘Leidinggevende B zie ik eigenlijk nooit. Ik heb er geen last van en ik heb verder niet heel veel aan hem’</i> (teamlid

Sfeer van vertrouwen			B).
			<i>'Ik voel een grote afstand met leidinggevende B' (teamlid A).</i>
Empathie		X	<i>'Ik geef het vertrouwen dat hun mening ook een goede afweging is. Ik laat mensen los. Daar heb je vertrouwen voor nodig. Dat geef ik' (leidinggevende B).</i>
	Verantwoordelijkheid geven		X
Medewerkers verantwoording afleggen	<i>'Ik probeer veel van de verantwoordelijkheden gewoon naar de individuele medewerkers toe te schuiven' (leidinggevende A).</i>		<i>'De verantwoordelijkheid leg ik laag in de organisatie' (leidinggevende B).</i>
	<i>'Ik hou het wel in de gaten. Op het moment dat je je verantwoordelijkheid niet na komt, spreek ik je daarop aan' (leidinggevende A).</i>		<i>'Zij mogen een afweging maken, maar ze moeten zich daar wel voor verantwoorden' (leidinggevende B).</i>
Bijsturen van medewerkers	<i>'Hij weet waar iedereen mee bezig is en stuurt iedereen daar op aan' (teamlid E).</i>		X
	<i>'Hij probeert duidelijk te krijgen wat er allemaal gedaan moet worden. Hij zet alles op een rijtje en zorgt voor het overzicht' (teamlid E).</i>		X
Verantwoordelijk voor groter geheel	<i>'Hij laat naar buiten toe merken dat we als groep bepaalde dingen moeten realiseren' (teamlid E).</i>		X
Algemeen belang voorop	<i>'Ik probeer een voorbeeldrol te zijn. Als er gewerkt moet worden werk ik mee' (leidinggevende A).</i>		X

**legenda**  
**X Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.**

Uit de tabel is op te maken dat beide leidinggevendenden kenmerken vertonen van een dienende leiderschapsstijl. Echter komen beide leidinggevendenden hun afspraken niet na. Daarnaast is leidinggevende B niet zichtbaar in de organisatie, waardoor teamleden niet zijn ingegaan op deze leidinggevende.

Leidinggevende A vertoont vele kenmerken van een dienende leiderschapsstijl. Leidinggevende A wordt aangesproken als teamleden dingen voor elkaar willen krijgen. De leidinggevende escaleert dat en stuurt dat (teamlid D). Teamlid B geeft aan dat leidinggevende A ervoor zorgt dat hij zijn werk kan doen. Uit de observaties blijkt dat deze leidinggevende vraagt of mensen verder kunnen met het werk, nadat ze tegen problemen aanliepen. De leidinggevende zit overal achteraan om dingen gedaan te krijgen (teamlid A). Daarnaast zoekt de leidinggevende de afstemming met andere partijen om de dingen te regelen die teamleden aangeven (teamlid A). Dit blijkt ook uit de observaties, omdat hij vaker aangeeft dat er overlegd moet worden met mensen van andere partijen om iets voor elkaar te krijgen. Tevens blijkt uit observaties dat hij ook teamleden bij elkaar roept om samen te gaan overleggen. Dit past bij dienend leiderschap, omdat een dienend leider zich in dienst van de medewerkers stelt en de medewerkers faciliteert en ondersteunt om resultaten te behalen (Van Dierendonck, 2011).

De leidinggevende komt naar voren als er ingegrepen moet worden. De leidinggevende geeft aan dat hij ervoor zorgt dat de verbeteringen die de teamleden voorzien ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. Verder wordt aangegeven dat hij bevoegdheden toekent (teamlid B en D). Zo wordt een proactieve houding ontwikkeld. Dit zijn kenmerken van een dienend leider, omdat hij zichzelf op de achtergrond stelt en naar voren komt als er ingegrepen moet worden. De belangen van de medewerkers staan voorop (Van Dierendonck, 2011).

Leidinggevende A geeft teamleden verantwoordelijkheid en laat de medewerkers verantwoording afleggen. Teamleden worden ook bijgestuurd. De leidinggevende verschuift veel verantwoordelijkheid naar de individuele teamleden en zij worden vrij los gelaten om hun ding te doen (leidinggevende A). Als hij ziet dat het goed gaat doet hij niks en hij stuurt bij waar hij ziet dat het niet goed gaat (leidinggevende A). Hier kan dan rekening mee worden gehouden voor de volgende keer. Dit zijn kenmerken van een dienende stijl, namelijk het richting geven aan het team (Van Dierendonck, 2011).

Verder zet de leidinggevende duidelijk neer wat er allemaal gedaan moet worden en zet alles op een rijtje. Uit de observaties blijkt dat hij het overzicht houdt en planningen maakt. Hij vraagt hoe lang teamleden nodig hebben om iets voor elkaar te krijgen. Daarnaast behartigt hij het algemeen belang en probeert hij het goede voorbeeld te geven door mee te werken en knelpunten op te lossen (leidinggevende A; teamlid E). Dit zijn kenmerken van een dienende leiderschapsstijl, namelijk dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor het groter geheel, het algemeen belang voorop stelt en het goede voorbeeld geeft (Van Dierendonck, 2011). Tevens is tijdens de observaties te zien dat de leidinggevende naar teamleden toeloopt om inhoudelijke zaken te bespreken. Hij vraagt om uitleg en stelt vragen aan de teamleden en de teamleden stellen de leidinggevende vragen. Dit geeft aan dat hij zichtbaar is in de organisatie (Russel & Stone, 2002).

Leidinggevende A is ook een leidinggevende die informatie deelt met het team. Dit past bij dienend leiderschap (Van Dierendonck, 2011; Konczak, Stelly & Trusty, 2000). De leidinggevende wil hiermee bereiken dat iedereen geïnformeerd is over elkaars activiteiten. Hij houdt het team constant op de hoogte van de doelstellingen vanuit de stuurgroep (leidinggevende A). Tijdens de observaties blijkt ook dat hij terugkoppeling geeft uit de stuurgroep en geeft hij aan waarvoor hij heeft gepleit bij de stuurgroep. Hij vertelt het team wat belangrijk is, wat eraan staat te komen en waar hij mee bezig is (teamlid A, D en E).

Een ander kenmerk van dienend leiderschap ontbreekt bij leidinggevende A. Een dienend leider dient zijn afspraken na te komen met de klanten. Elke niet nagekomen afspraak heeft een negatief effect op de klanttevredenheid en de geloofwaardigheid van de leidinggevende (Post-Dijkstra & Blank, 2009). Uit de interviews blijkt dat afspraken niet altijd worden nagekomen door leidinggevende A. Teamlid B geeft aan dat er elke maandag een afspraak staat, maar dat die afspraak elke maandag is geannuleerd. Daarnaast geeft hij aan dat er een aantal nieuwe functioneel beheerders bij zijn gekomen en dat als zij opgeleid worden in de applicaties de andere teamleden ook mee gaan doen, zodat de basis goed begrepen wordt, maar ook dat is nog niet gebeurd (teamlid B). Stakeholder A ervaart ook dat afspraken niet altijd nagekomen worden door de leidinggevende.

Leidinggevend B vertoont ook kenmerken van een dienende leiderschapsstijl. Deze leidinggevende laat de mensen zelf beslissingen nemen. Hij geeft mensen de vrijheid om keuzes te maken en te leren (leidinggevende B). Ze mogen samenwerken op de manier hoe het team het prettig vindt. Er komt naar voren dat de leidinggevende zich op de achtergrond stelt. De leidinggevende ziet zichzelf als een leider die faciliteert en ondersteunt om resultaten te behalen. Binnen het Taskforce team heeft hij het concept neergezet en bedacht dat er op een andere manier gewerkt moet worden, waardoor de stroperigheid uit het team gaat en mensen elkaar makkelijker kunnen vinden. Dat heeft hij gefaciliteerd (leidinggevende B). Verder heeft hij ervoor gezorgd dat de teamleden vrij worden van alle procedures en regeltjes en het recht hebben verworven om bestaande procedures los te laten (leidinggevende B). Een leider die het team zelf beslissingen laat nemen, die zichzelf op de achtergrond stelt en die faciliteert en ondersteunt vertoont kenmerken van een dienend leider (Van Dierendonck, 2011).

Leidinggevende B geeft aan dat hij de teamleden verantwoordelijkheid geeft, ze verantwoordelijkheid laat afleggen en vertrouwen geeft. Dit zijn kenmerken van dienend leiderschap (Van Dierendonck, 2011). Het team mag procedures aan de kant schuiven. De teamleden krijgen het vertrouwen dat zij heel goed een afweging kunnen maken tussen de reden waarom de procedures er zijn en het bereiken van het doel. Zij mogen deze afweging maken, maar ze moeten daar wel verantwoording voor afleggen (leidinggevende B).

Tijdens de interviews met de teamleden en de focusgroep komt deze leidinggevende minder aan bod. De teamleden gaan niet echt in op leidinggevende B. Het enige dat naar voren komt is dat alle teamleden ervaren dat deze leidinggevende niet zichtbaar is in de organisatie. Ook stakeholder A geeft aan dat leidinggevende B te ver weg zit. Hij zit niet in de omgeving. Daarnaast geeft de stakeholder ook aan dat afspraken niet altijd worden nagekomen. Het niet zichtbaar zijn in de organisatie en het niet nakomen van afspraken zijn kenmerken die niet passen bij dienend leiderschap. De leidinggevende voldoet niet aan het kenmerk van authenticiteit (Russel & Stone, 2002).



### **Authentiek leiderschap**

Beide leidinggevenden vertonen geen kenmerken van authentiek leiderschap. Authentiek leiderschap kenmerkt zich door het handelen in overeenstemming met diepgewortelde waarden, zij geloofwaardig zijn en oprechte interesse hebben in de medemens. Deze interesse laten zij ook zien (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; George, 2003). Dit komt bij de leidinggevenden niet naar voren. Bij leidinggevende A komt naar voren dat hij niet alle informatie openlijk deelt. Teamlid B geeft aan dat de leidinggevende rapportages maakt voor de stuurgroep, echter hebben de teamleden geen zicht op wat dat is. Teamlid A geeft aan dat hij niet weet wat de stuurgroep doet. *'Het is niet zichtbaar voor me'*, aldus teamlid A. Daarnaast worden afspraken niet nagekomen. Er is geen sprake van authentiek leiderschap.

### **Extern gericht leiderschap**

Uit de analyse blijkt dat leidinggevende B minder zichtbaar is in het team. Hierdoor hebben teamleden geen zicht op het gedrag van deze leidinggevende en is de analyse van deze leidinggevende gebaseerd op hoe de leidinggevende zichzelf ziet. Hij kent zichzelf allerlei gedragingen toe die niet gespiegeld kunnen worden bij teamleden. Deze leidinggevende wordt niet meegenomen in de bijdrage aan teamontwikkeling, omdat teamleden niet aangeven hoe hij bijdraagt aan de teamontwikkeling. Zijn leiderschapsstijl is vooral gericht op de omgeving van het team en niet op het team. Hij vertoont een ander type leiderschap die extern gericht is. Hij heeft een plan geschreven om tot een effectieve en efficiënte organisatie te komen. Hij heeft dat doel opgepakt en vertaald in hoe het team daar gaat komen. Zo heeft hij het team bij elkaar geplaatst en faciliteert hij het team vanuit de stuurgroep om betere prestaties te behalen. Daarnaast faciliteert hij dat de mensen rechten krijgen en dat ze als team meer autonomie kunnen creëren (leidinggevende B).

## **Subconclusie**

Beide leidinggevenden vertonen kenmerken van een transformationele leiderschapsstijl en een dienende leiderschapsstijl. Leidinggevende A is meer zichtbaar in het team, waardoor teamleden meer zicht hebben op het gedrag van deze leidinggevende. Echter zijn er een aantal tegenstellingen te vinden in het gedrag van deze leidinggevende. Zo stimuleert hij geen persoonlijke ontwikkeling, helpt hij niet bij de ontwikkeling van een visie en komt hij afspraken niet na. Dit betekent dat zijn leiderschapsstijl vooral gericht is op de korte termijn doelen. Hij is vooral bezig om ervoor te zorgen dat incidenten worden voorkomen of zo snel mogelijk worden opgelost. Hierdoor wordt er geen aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling, waardoor die afspraken niet worden nagekomen. Hij zit heel erg op de dagelijkse aansturing. Hier geeft hij prioriteit aan, waardoor andere zaken minder of geen aandacht krijgen. Verder komt naar voren dat er een overlap is tussen dienend leiderschap en transformationeel leiderschap. Zo is het geven van een goed voorbeeld een kenmerk van beide stijlen. Daarnaast is er ook sprake van overlap tussen de kenmerken: het stimuleren van creativiteit (transformationeel leiderschap) en het coachen voor innovatieve ideeën (dienend leiderschap). Hierdoor is in de tabellen te zien dat de voorbeeldcitaten voor deze kenmerken hetzelfde zijn bij beide stijlen.

## **Leiderschap in teamontwikkeling**

Dienend leiderschap en transformationeel leiderschap dragen bij aan de ontwikkeling van een team. Hier opvolgend wordt geanalyseerd hoe de transformationele leiderschapsstijl en de dienende leiderschapsstijl van leidinggevende A van het Taskforce team bijdragen aan de teamontwikkeling. Leidinggevende B wordt niet meegenomen, omdat niet naar voren komt hoe hij bijdraagt aan de ontwikkeling van het team.

## **Transformationeel leiderschap in teamontwikkeling**

Leidinggevende A stimuleert de creativiteit van teamleden en zet teamleden aan het denken. Er wordt gevraagd naar wat de teamleden voorstellen als er een probleem is en er is ruimte voor initiatief en verbeteringen (teamlid D; leidinggevende A). Dit zorgt ervoor dat het team zelfstandig haar werk kan organiseren en dit bevordert zo zelfmanagement. Zo kwamen teamleden eruit dat er een procedure werd aangeroepen, die heel veel vasthield dat er een probleem ontstond. Teamleden kregen de ruimte om het probleem op te lossen. Teamleden hebben toen wat uitgevonden voor het probleem (teamlid D).

Daarnaast draagt de leidinggevende ook bij aan de doelgerichte samenwerking. Hij geeft aan dat de teamleden het kunnen uitzoeken als ze tegen een probleem aanlopen en een idee hebben om het op te lossen (teamlid C). Dit zorgt ervoor dat teamleden ideeën openlijk bediscussiëren (teamlid A). Leidinggevende A schenkt ook aandacht aan individuele wensen en behoeften van teamleden. Er wordt tijdens de stand ups ruimte geboden voor persoonlijke verhalen. Er wordt gevraagd hoe het met de teamleden gaat, wat ze bezig houdt en hoe hij ze kan helpen als er problemen zijn (teamlid A en B). Op deze manier stimuleert de leidinggevende een open communicatie. Zo zien de teamleden waar collega's mee bezig zijn en wordt er openlijk gecommuniceerd over ieders verantwoordelijkheid. Zo spreken teamleden elkaar aan als ze horen dat andere teamleden met iets bezig zijn wat overlap heeft met het eigen werk. Zo wordt er niet langs elkaar heen gewerkt (teamlid C). Daarnaast staat hij de teamleden toe om met elkaar te discussiëren. Er wordt zo op elkaars werk gereflecteerd.

Verder bevordert de leidinggevende de taakgerichte samenwerking. Hij vraagt aan teamleden hoe zaken werken waar ze mee bezig zijn. De teamleden vertellen waar ze mee bezig zijn, er wordt gepraat over problemen waar ze tegenaan lopen en er worden oplossingen aangedragen door teamleden. Er wordt kennis en informatie uitgewisseld om elkaar te helpen en er wordt diep op issues ingegaan. Daarnaast zoeken collega's elkaar op na de stand up om kennis uit te wisselen (teamlid A). De leidinggevende geeft het goede voorbeeld door mee te praten over zaken waarop teamleden vastlopen, vragen te stellen en hij laat teamleden discussies met elkaar voeren. Hiermee stimuleert hij de taakgerichte samenwerking, omdat teamleden vragen beantwoorden en op elkaar ingaan.

### **Dienend leiderschap in teamontwikkeling**

Een dienende leiderschapsstijl draagt ook bij aan de ontwikkeling van het Taskforce team. Leidinggevende A bevordert zelfmanagement. Hij verschuift veel verantwoordelijkheid naar de individuele teamleden en zij worden vrij los gelaten om hun ding te doen (leidinggevende A). Hij stelt zichzelf ook op de achtergrond, omdat hij vindt dat het team zelfstandig moet kunnen opereren. Teamleden kunnen hun werk vrij zelfstandig doen. Als er een probleem ontstaat gebruiken teamleden hun eigen specialiteit om dingen te begrijpen en problemen op te lossen (teamlid D). Daarnaast worden kritieke incidenten direct opgepakt door de teamleden. Verder coacht de leidinggevende het team voor innovatieve ideeën. Er wordt door de leidinggevende vragen gesteld over hetgeen waar teamleden mee bezig zijn, waar ze tegenaan lopen en over ideeën. Dan geeft hij aan dat ze het kunnen gaan uitzoeken. Teamleden hebben toen zelfstandig wat uitgevonden voor het probleem waar ze tegenaan liepen (teamlid D).

Leidinggevende A stimuleert ook de doelgerichte samenwerking. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het geheel. Hij zet neer wat er gedaan moet worden en schept het overzicht (teamlid E). Zo komt uit de observatie naar voren dat hij tijdens de stand up vraagt waar een ieder mee bezig is en wanneer ze iets klaar hebben. Dit zorgt ervoor dat teamleden weten waar de ander mee bezig is. Teamleden communiceren op deze manier openlijk over ieders verantwoordelijkheid als ze zien dat er overlap is met het werk dat ze doen (teamlid C). Ze vragen zich af hoe dat komt. Tijdens de stand up worden ideeën openlijk bediscussieerd (teamlid A). De leidinggevende vraagt waar teamleden tegenaan lopen en of ze ideeën hebben. Hij verschuift veel verantwoordelijkheid naar de individuele teamleden. Zo nemen teamleden verantwoordelijkheid bij het werk. Zo waren er procedures die heel lang lopen. Teamleden kijken dat met hun eigen expertise waar het probleem zou kunnen liggen (teamlid D).

Leidinggevende A draagt ook bij aan de taakgerichte samenwerking. Hij faciliteert en ondersteunt het Taskforce team. Hij creëert de voorwaarden waardoor zij beter kunnen samenwerken aan de doelen en de taken. Uit de observaties blijkt dat hij mensen bij elkaar roept om te overleggen en kennis met elkaar uit te wisselen. Tijdens de stand up komt naar voren dat een ander bijvoorbeeld ook iets weet van hetgeen waarmee een collega bezig is. Zo geeft de leidinggevende aan dat deze collega's samen moeten gaan zitten na de stand up. Dit gebeurt dan ook.

Collega's kijken met elkaar mee en wisselen ideeën uit om iets op te lossen (teamlid D). Teamleden wisselen zo informatie uit en benutten kennis om de taak uit te voeren. De leidinggevende deelt tijdens de stand up ook informatie met het team. Hij gaat met teamleden in discussie over issues en denkt mee over zaken. Andere teamleden gaan ook in op het gesprek en gebruiken hun kennis. Verder is Leidinggevende A zichtbaar in de organisatie. Zo blijkt uit de observaties dat de leidinggevende naar teamleden toeloopt om inhoudelijke zaken te bespreken. Hij vraagt om uitleg en stelt vragen aan de teamleden en de teamleden stellen de leidinggevende vragen. Uit de observaties blijkt dat er meerdere teamleden betrokken worden en er wordt informatie uitgewisseld omtrent het probleem waar teamleden mee zitten.

Daarnaast bevordert de leidinggevende ook de stakeholdergerichte samenwerking, omdat hij tijdens stand ups aangeeft dat de afstemming met andere partijen gezocht moet worden om dingen te regelen (teamlid A). Uit observaties blijkt dat hij aangeeft dat teamleden met andere partijen moeten bellen in plaats van mailen. Zo is geobserveerd dat hij aangeeft dat het team gaat zitten met een team binnen de divisie infrastructuur om dingen voor elkaar te krijgen. Daarnaast koppelt hij ook de functioneel beheerders binnen het team aan andere teamleden om te overleggen. Het bevordert dus ook de samenwerking met de klant in het team, door ideeën met elkaar uit te wisselen. Zo zoeken ze elkaar op na de stand up om zaken met elkaar te overdenken als er zaken zijn waar men tegenaan loopt (teamlid A).

### **Subconclusie**

Beide leiderschapsstijlen dragen bij aan de ontwikkeling van het Taskforce team op verschillende gebieden van teamontwikkeling. De analyse heeft laten zien dat de leiderschapsstijlen elkaar overlappen op bepaalde kenmerken, waardoor de bijdrage aan de teamontwikkeling hetzelfde is bij twee leiderschapsstijlen. Daarnaast wordt duidelijk dat de verschillende gebieden van teamontwikkeling nauw met elkaar samenhangen en niet los van elkaar staan. Dit maakt het iets lastiger om de gebieden goed uit elkaar te houden. Dit zijn discussiepunten die worden meegenomen in het hoofdstuk 'discussie'.

### 4.3 Team Subsidies

In deze paragraaf wordt het team Subsidies geanalyseerd. In 3.3 is dit team omschreven. Net als in de vorige paragraaf worden per theoretisch concept de bevindingen geanalyseerd. Elk theoretisch concept wordt afgesloten met een subconclusie.

#### Teamontwikkeling

Hieronder wordt per gebied van teamontwikkeling geanalyseerd hoe het team Subsidies is ontwikkeld.

#### Teambevlogenheid

In tabel 13 is op te maken dat teamleden niet verbonden zijn aan elkaar. De overige kenmerken van teambevlogenheid zijn niet naar voren gekomen.

Tabel 13. Teambevlogenheid team Subsidies

Teambevlogenheid	Citaten
Teamleden zijn loyaal	X
Teamleden zijn verbonden aan elkaar	<i>'Ik heb ook niet het gevoel dat het een heel hecht team is. Ook al kennen we elkaar heel lang' (teamlid J).</i> <i>'Ik weet van velen niet eens op welke dagen ze werken. Ik heb geen flauw idee of iemand dan thuis werkt of helemaal niet werkt. Ik ben altijd laat op mijn plek. Nou volgens mij weet niemand tot hoe laat je doorwerkt, waar je heen gaat, niks. Het enige wat je nog van je collega's weet is dat je ziet of hij of zij toevallig op zijn plek zit' (teamlid I).</i>
Passie en energie voor de taak	X
Extra inzet	X
Toewijding	X
Enthousiast over taken	X

legenda	
X	Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.

Eén van de kenmerken van teambevlogenheid is dat de teamleden zich verbonden voelen aan elkaar. Zij identificeren zich met het team (Kuipers & Groeneveld, 2014). Hier is in het team Subsidies geen sprake van. Uit de interviews en de focusgroep blijkt duidelijk dat teamleden niet verbonden zijn aan elkaar. Zo weten teamleden niet meer wie nou wel of niet in het team zit (teamlid J en H). Zo zei teamlid G hierover: *'Daarop ben ik het zicht een beetje kwijt.'* Daarnaast weten teamleden niet welke servicemanagers er voor het team werkzaam zijn (teamlid G). Teamleden ervaren dat ze steeds meer uit elkaar worden getrokken (teamlid G).

Het gevoel van het team is minder geworden (teamlid G). Teamleden hangen als los zand aan elkaar (teamlid I en H).

Teamleden weten niet van elkaar waar iedereen mee bezig is (teamlid H). Zo was een teamlid een paar weken afwezig. Andere teamleden wisten niet waar hij was. Later bleek hij bij de RVO te zitten. Daarnaast geven teamleden aan dat ze niet eens weten of hij bij het team hoort (teamlid I, J en K). Er wordt aangegeven dat het komt doordat er minder sturing aanwezig is (teamlid H). Er wordt met het team in zijn totaliteit weinig gedaan (teamlid H). Teamleden geven aan dat dit komt doordat leidinggevende D zich niet met het team bezighoudt. Daarnaast geeft teamlid J aan dat hij met tegenzin gaat naar het individuele ontwikkelingsgesprek, omdat het wordt ervaren als een formele afhandeling van zaken. *‘Het gesprek leidt tot niks’*, aldus teamlid J.

Het team voelt duidelijk geen verbondenheid. Uit de interviews en de focusgroep blijkt niet dat het team een bevlogen team is. Teams die niet bevlogen zijn kunnen ook hardwerkende teamleden hebben, maar zonder het ‘totale pakket’, kunnen deze teamleden onwaarschijnlijk de status van het team veranderen (Kuipers & Groeneveld, 2014).

### Zelfmanagement

In tabel 14 is weergegeven in hoeverre de kenmerken van zelfmanagement terugkomen bij het team Subsidies.

Tabel 14. Zelfmanagement team Subsidies

Zelfmanagement	Citaten
<b>Zelfstandig</b>	<i>‘Ik vind het wel prettig dat er enige ruimte is om je functie invulling te geven en dingen voor elkaar te krijgen. Dat is er gelukkig nog wel, ondanks dat er verschillende partijen zijn die er anders over denken’</i> (teamlid H). <i>‘We moeten nu via de servicemanager een verzoek doen, die eerst een impactanalyse en dan een planning maakt’</i> (teamlid I).
<b>Initiatieven nemen</b>	<i>‘Dat zelforganiserend vermogen dat hebben we kennelijk niet. Het is niet zo dat iemand in onze groep opstaat van dan spring ik in. Er is niemand die opstaat’</i> (teamlid J). <i>‘In die zin zijn we toch afwachtend dat de leidinggevende die kar trekt. Van onderuit komt het niet zo. De leidinggevende trok dat werkoverleg en dat is weggefallen. Van ons is het ook niet gekomen’</i> (teamlid H).
<b>Gezamenlijk besluiten nemen</b>	X
<b>Plannen taken</b>	<i>‘Meestal plan ik die vergadering in of komt het van iemand anders uit het team’</i> (teamlid G).
<b>Schakelen zelf ondersteuning in</b>	X

legenda

**X Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.**

Zelfmanagement gaat om de ruimte die wordt benut door het team om mogelijkheden en bevoegdheden uit te voeren. Teams gebruiken de ruimte om zelf het werk te organiseren, initiatieven te nemen en taken in te plannen (Kuipers & Groeneveld, 2014; Kuipers & Stoker, 2009; Campion, Medsker & Higgs, 1993). Deze kenmerken komen op de onderstaande manier terug.

De teamleden kunnen op bepaalde zaken het werk zelfstandig doen en op andere zaken niet. Teamleden geven aan dat als iets hun werk in de weg gaat zitten, dat ze dat niet doen. Dat gebeurt dan op hun eigen manier. Wel zijn er veel mensen die dingen roepen. *‘Zo lang ik mijn gang kan gaan, en dingen naar mijn eigen inzicht kan invullen heb ik nog wel werkplezier’* (teamlid H). Er is autonomie in het werk en teamleden gebruiken die ruimte. Hierin komt naar voren dat zelfmanagement ook dient als motivatiebron. Teamleden ervaren zo de zin van het werk en de eigen invloed op het werk. Teamleden hebben deze ruimte nodig om het werk naar eigen inzicht in te vullen. Dit zorgt voor meer tevredenheid in het werk (Hackman & Oldham, 1975; Mintzberg, 1991; McGregor, 1964). Teamlid G geeft daarentegen aan dat teamleden niet zomaar iets kunnen inbouwen in het systeem. Het gebeurt nu ook niet. Er wordt aangegeven dat er een verzoek moet zijn dat via de servicemanager loopt of via een project (teamlid G). In dat opzicht is het team niet zelfstandig.

Teamleden geven aan dat als er iets misgaat dat er een vergadering wordt ingepland van hoe gaan we dat doen en daarna gaan teamleden weer aan het werk (teamlid G). Echter wordt er geen initiatief genomen. Zo is er geen wekelijks teamoverleg meer. *‘Dat is nu een keer per jaar’*, aldus teamlid G. Leidinggevende D nam eerst altijd het initiatief (teamlid H). Er wordt geen initiatief genomen om het wekelijks teamoverleg weer te doen, terwijl alle teamleden aangeven dat ze die graag terug zouden willen. Een overleg wordt alleen ingepland als er iets misgaat. Verder is het team niet geheel zelfstandig, maar ervaren teamleden wel dat ze de ruimte hebben om invulling te geven aan het werk.



## Doelgerichte samenwerking

In tabel 15 is weergegeven in hoeverre de kenmerken van doelgerichte samenwerking volgens Poulton en West (1999) terug te zien zijn bij het team Subsidies.

Tabel 15. Doelgerichte samenwerking team Subsidies

Doelgerichte samenwerking	Citaten
<b>Gezamenlijk inzetten om teamdoelen te halen</b>	<i>'Over het project heen merk je ook steeds dat een ieder zich met zijn dingetje bezighoudt en wordt er niet naar het groter geheel gekeken' (teamlid G).</i> <i>'Laatste tijd probeer ik ook een keertje te vragen van hoe lang denk je die koppeling te bouwen. Dat is ietsjes meer maar over het algemeen heb ik daar niet zo veel contact mee. Meer dan de tijdsplanning niet' (teamlid I).</i> <i>'Mensen zitten meer in een hokje en gaan hun eigen gang' (teamlid H).</i>
<b>Verantwoordelijkheid nemen</b>	<i>'Je weet gewoon als er iets staat waar jij je mee bezig houdt, dan is het voor jou' (teamlid J).</i> <i>'We hebben wel allemaal verantwoordelijkheidsgevoel' (teamlid G).</i>
<b>Openlijk communiceren over ieders verantwoordelijkheid</b>	<b>X</b>

legenda
<b>X Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.</b>

Bij doelgerichte samenwerking hebben teamleden elkaar nodig en zetten zich samen in om de teamdoelen te halen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Er blijkt dat de teamleden niet afhankelijk van elkaar zijn om de teamdoelen te halen. Dit komt doordat er geen gezamenlijke doelen zijn. Zo geven teamleden aan dat het erom gaat dat zij iets moeten opleveren van een applicatie of een deel van een applicatie in een project (teamlid G,H,J en K). Dit is project-georiënteerd. Dit is een onafhankelijk doel (Tjosvold, Tang & West, 2004). De teamleden hebben elkaar niet allen nodig om het huidige doel te halen. De samenwerking gebeurt voornamelijk met de collega's in een project. Hierdoor neemt het gevoel af van eenheid met het hele team en bespreken zij niet openlijk hun standpunten om oplossingen te ontwikkelen (Tjosvold, Tang & West, 2004). Team Subsidies zet zich niet gezamenlijk in om de teamdoelen te halen. De teamleden geven aan dat het met elkaar samenwerken minder is geworden. Er wordt niet naar elkaars werk gekeken (teamlid G). De teamleden gaan een beetje hun eigen gang. Teamlid H zei: *'We zijn een beetje zzp'ers in vaste dienst.'* Er worden alleen zaken besproken met directe collega's met wie men op een project zit. Daarbuiten gebeurt niet zo veel (teamlid H). De teamleden geven wel aan dat als er een opdracht komt dan weten de teamleden voor wie die is bedoeld en wordt het ook opgepakt (teamlid K). Ondanks dat teamleden zich niet gezamenlijk inzetten, wordt verantwoordelijkheid wel genomen.

## Taakgerichte samenwerking

In tabel 16 is te zien dat het kenmerk van informatie- uitwisseling en kennisbenutting voor de uitvoering van de teamtaak ontbreekt bij het team Subsidies.

Tabel 16. Taakgerichte samenwerking team Subsidies

Taakgerichte samenwerking	Citaten
<b>Informatie- uitwisseling en kennisbenutting voor uitvoering teamtaak</b>	<p><i>'We praten nooit van hier zijn we mee bezig en daar gaan we naartoe. Alleen als er problemen zijn zoeken wij elkaar op'</i> (teamlid J).</p> <hr/> <p><i>'Onderling is het alleen even kijken van heb jij daar tijd voor en hoeveel tijd heb je ervoor. Verder gaat het eigenlijk niet'</i> (teamlid I).</p> <hr/> <p><i>'Mensen overleggen hun ideeën eigenlijk niet en gaan gelijk aan de slag'</i> (teamlid G).</p>

legenda

**X Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.**

De taakgerichte samenwerking gaat om de manier waarop teamleden kennis en informatie onderling uitwisselen (Kuipers & Groeneveld, 2014). De taakgerichte samenwerking binnen het team Subsidies is niet ver ontwikkeld. Stakeholder B geeft aan dat hij ziet dat bepaalde stukjes niet worden afgestemd met elkaar. Dit komt doordat er weinig samenwerking is om de taken goed uit te voeren. Er is weinig sprake van informatie- uitwisseling en kennisbenutting voor de uitvoering van de teamtaak. Zo wordt er langs elkaar heen gewerkt (teamlid I). Er wordt onderling niet veel gepraat (teamlid J). Er wordt overlegd als er iets misgaat (teamlid G). Hij geeft aan dat hij de indruk heeft dat teamleden door tijdsdruk geen ideeën meer met elkaar bespreken. Ze gaan gelijk aan de slag. Op dit moment gaat iedereen een beetje zijn eigen gang en worden zaken alleen besproken met directe collega's van een project (teamlid H). Alle teamleden geven aan dat het met elkaar samenwerken in het team minder is geworden. Ze geven aan dat de samenwerking in het project waar ze zitten wel beter is. Daar wordt wel overlegd met elkaar van wat willen we en hoe werkt het (teamlid G). Als stukken bij elkaar moeten komen, worden met elkaar afspraken gemaakt van wat het is, wat de klant wil en hoe dat gedaan moet worden (teamlid G).

De taakgerichte samenwerking hangt samen met de taakafhankelijkheid (Kuipers & Groeneveld, 2014). De teamleden zijn niet afhankelijk van elkaar om hun taken uit te voeren. Hierdoor worden zaken niet onderling afgestemd en wordt informatie en kennis niet gedeeld om de taak uit te voeren.

## Stakeholdergerichte samenwerking

In tabel 17 zijn voorbeeldcitaten weergegeven bij de kenmerken van stakeholdergerichte samenwerking volgens Kuipers en Groeneveld (2014). Onder de tabel volgt een toelichting.

Tabel 17. Stakeholdergerichte samenwerking team Subsidies

Stakeholdergerichte samenwerking	Citaten
<b>Onderhouden relatie met stakeholders</b>	<i>'Als er onduidelijkheden zijn over een opdracht dan zoek ik contact op met de klant om dingen te weten'</i> (teamlid H).
<b>Meedenken met stakeholders</b>	<i>'Dan vraag ik door met bepaalde zaken en kijk ik of het allemaal klopt. En nog eens heel scherp kijken of dat wel hetgeen is wat zij werkelijk willen'</i> (teamlid K).
<b>Ideeën uitwisselen met stakeholders</b>	<i>'Ik overleg met de RVO wat de wensen zijn en hoe het vorm gegeven moet worden'</i> (teamlid G). <hr/> <i>'We doen voorstellen en kijken hoe we het wel voor elkaar kunnen krijgen'</i> (teamlid H). <hr/> <i>'Het zijn verschillende systemen die met elkaar moeten communiceren. Daar zie je wel problemen ontstaan. Die moeten wel goed op elkaar afgestemd zijn. Daar vindt nauwelijks sturing op plaats. Iedereen is voor zijn eigen stukje heel hard aan het werk. Dan is het uiteindelijk allemaal klaar en blijkt het helemaal niet op elkaar afgestemd te zijn'</i> (teamlid G).

De relatie met de klant wordt onderhouden. Als er wat is gebouwd dan wordt het eerst getest door de interne testers. Als dat goed wordt gevonden dan wordt de klant erbij betrokken (teamlid G). Binnen een project wordt er samengewerkt met testers en met mensen van de klant (RVO). Er wordt overlegd met elkaar van wat willen we en hoe werkt dat (teamlid G). Er wordt gepraat met de klant over de wensen en hoe het vorm gegeven moet worden (teamlid G). Er worden ideeën uitgewisseld. Teamlid K geeft aan dat de informatieanalisten het niet altijd lukt om het werk op tijd klaar te krijgen. Er worden voorstellen gedaan en er wordt gekeken hoe ze het wel voor elkaar kunnen krijgen. Daarnaast wordt aangegeven dat er op een bepaald niveau gepraat kan worden met de mensen van de klant (teamlid H). Teamleden denken ook mee met de stakeholders. Zo kreeg teamlid K te maken met iemand die extra wensen had die volgens de persoon allemaal kunnen. Teamlid K is toen gaan meedenken en heeft andere personen van de klant benaderd om te bespreken of dat kan. Daarnaast geeft stakeholder B ook aan dat teamleden terug komen om te vragen hoe het zit met hetgeen in de opdracht is beschreven en er wordt meegedacht van hoe de klant dat had bedacht.

Teamlid G geeft aan dat de samenwerking met andere teams binnen DICTU niet zo soepel verloopt. Er is van hogerhand niemand die precies weet wat er nodig is. De teams worden niet bijeen gebracht om te zorgen dat het goed loopt (teamlid G). Er worden geen ideeën met elkaar uitgewisseld.

De stakeholdergerichte samenwerking is essentieel voor de benodigde input van een team om zo goede producten en diensten te leveren. Er kan zo beter worden aangesloten op de wensen en behoeften van de klant (Kuipers & Stoker, 2009). Stakeholder B geeft aan dat het team meer vanuit de ogen van de klant moet kijken. Er komt naar voren dat de externe relaties buiten de organisatie beter zijn dan de externe relaties binnen DICTU.

### **Dynamiek teamontwikkeling**

De afgelopen twee jaar is de ontwikkeling van het team op verschillende gebieden achteruit gegaan. Ten eerste de teambevlogenheid. Er is minder verbondenheid in het team. Teamlid J zei: *'Ons team is langzamerhand uit elkaar aan het vallen.'* Teamlid H zei het volgende: *'Een paar jaar geleden, hadden we iedere week teamoverleg van waar ben je mee bezig en hoe gaat het. We bespraken zaken en kwamen van elkaar te weten waar een ieder mee bezig is.'* Daarnaast is het zo dat de BAS keten op houdt te bestaan (teamlid G, H, I, J en K). Hierdoor ervaren de teamleden dat er weinig aandacht voor is. Teamlid J zei: *'Ik word hier niet bevlogen van. Het is meer een sterfhuisconstructie. Van duurt de tijd uit en je gaat toch weg.'* Verder is de samenwerking minder geworden, zowel de taakgerichte samenwerking als de doelgerichte samenwerking. In het teamoverleg kwam ter sprake waar iedereen mee bezig is. Teamlid J vertelde: *'Er kwam naar voren wat leidinggevende D te melden had vanuit de organisatie, maar dat hebben we de afgelopen twee jaar ook niet meer gehad.'* Dat is er nu niet meer (teamlid J). De teamleden geven aan dat leidinggevende D toen meer betrokken was bij het team (teamlid H en J). In het verleden werd er meer overlegd. Dit wordt steeds slechter (teamlid G). *'Toen hadden we ook een technisch gremium met experts op het gebied van BAS, dan moest je jouw ideeën gaan voorleggen. Zo en zo willen we het aanpakken. Dan ging iedereen erover praten en werd de aanpak gekozen waar iedereen het mee eens was. Ik heb het idee dat mensen nu door tijdsdruk zijn ideeën niet overlegt en gelijk aan de slag gaat'*, aldus teamlid G. Twee of drie jaar terug werd er soepeler gewerkt. Er wordt door de teamleden aangegeven dat het komt doordat management interesse minder is geworden. De leidinggevende heeft het los gelaten, waardoor mensen dat ook hebben losgelaten (teamlid G). Hoe de ontwikkeling over de tijd is als het gaat om zelfmanagement en de stakeholdergerichte samenwerking is niet benoemd door de teamleden. De teamleden geven aan dat de achteruitgang in ontwikkeling komt door minder betrokkenheid en aandacht voor het team door leidinggevende D.

## Subconclusie

Het team Subsidies is op bepaalde gebieden nog niet ver ontwikkeld. Zo kan er niet worden gesproken van een bevlogen team en is de doelgerichte samenwerking en de taakgerichte samenwerking ook niet optimaal. Er is geen verbondenheid, er zijn geen gezamenlijke teamdoelen en teamleden zijn niet afhankelijk van elkaar om de taken uit te voeren. De voornaamste reden voor de teruggang in ontwikkeling is dat de aandacht en betrokkenheid van leidinggevende D minder is geworden. In de analyse is verder gebleken dat de verschillende gebieden van teamontwikkeling geen onafhankelijke constructen zijn. Het ene gebied heeft invloed op het andere gebied. Dit maakt het lastig om de gebieden strikt te scheiden.

## Leiderschap

Hiervoor is naar voren gekomen dat leidinggevende D invloed heeft op de ontwikkeling van het team. Nu wordt stilgestaan bij de twee leidinggevendenden van het team Subsidies. Er zal worden geanalyseerd hoe leiderschap wordt ingevuld in team Subsidies. Hierbij zijn kenmerken naar voren gekomen van transformationeel leiderschap en dienend leiderschap.

## Transformationeel leiderschap

Tabel 18. Transformationeel leiderschap team Subsidies

Transformationeel leiderschap	Leidinggevende C	Leidinggevende D
Aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers	X	X
Stimuleren persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers	X	<i>'Programmeurs zijn geen sprekers. Daar hebben we ook verschillende trainingen voor gehad. Omgaan met de klant en duidelijk communiceren'</i> (teamlid G).
Stimuleren van de creativiteit van medewerkers	X	<i>'Het is niet zo dat ik plannen maak en uitwerk en dit is het plan en dit gaan we zo doen. Nee. Ik neem ze daar zoveel mogelijk in mee, omdat ik denk dat ze hele goede ideeën hebben, die ik dan meenemen'</i> (leidinggevende D).
Helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie	X	<i>'Ik ben vooral strategisch bezig van waar moeten we naartoe groeien'</i> (leidinggevende D).
Geeft het goede voorbeeld door ethisch te handelen	X	X
Stelt prioriteiten	X	X
Krijgt het respect en vertrouwen van zijn medewerkers	X	X

### legenda

**X** Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.

In tabel 18 zijn de kenmerken van transformationeel leiderschap weergegeven in de linker kolom op basis van het codeboek, opgesteld volgens de theorie van Hater en Bass (1988) en Kuipers en Groeneveld (2014). In de middelste kolom is te zien dat er bij leidinggevende C geen kenmerken naar voren zijn gekomen van transformationeel leiderschap. Leidinggevende D vertoont een aantal kenmerken van een transformationele leiderschapsstijl veelal op basis van zijn eigen inzichten.

De teamleden geven aan dat de leidinggevende persoonlijke ontwikkeling stimuleert bij medewerkers. Er zijn verschillende trainingen geweest (teamlid G). Tijdens de individuele gesprekken wordt er ook gesproken over de persoonlijke ontwikkeling. De leidinggevende laat de mensen vrij om dingen te gaan doen om zich te ontwikkelen en om middelen te krijgen voor bepaalde zaken (teamlid J en K). Verder stimuleert hij creativiteit doordat hij teamleden meeneemt in ideeën. Normaal gesproken kwam tijdens het teamoverleg aan bod wat de mensen doen, vertelt de leidinggevende wat hij doet en waar het naartoe gaat en wat dat betekent voor de mensen. Leidinggevende D vertelde: *'Ik had dan een wekelijks overleg om te kijken wat is de status en waarom heb je dat zo en zo opgelost en welke architectuur heb je dan erin bedacht.'* Dit heeft hij de afgelopen tijd niet gedaan, omdat er onduidelijkheid was, hij zich veel met andere dingen heeft bezig gehouden en door projectdruk. Daarnaast is leidinggevende D vooral bezig met het ontwikkelen van een visie. Hij is vooral gericht op verandering van medewerkers om de doelen te behalen. Echter is nog onduidelijk hoe dat gaat gebeuren. Leidinggevende D vertelt dat hij zich niet meer zo veel bezig houdt met het team. Hij geeft aan dat het komt doordat hij vooral strategisch bezig is van waar moeten we naartoe. De toekomst van het team wordt voor ogen gehouden (Kuipers & Groeneveld, 2014). Op lange termijn is de doelstelling onduidelijk.

Naast de bovengenoemde kenmerken is een faciliterende kant van belang. Dit kan gaan om de juiste talenten samenstellen om elkaar verder te brengen (Politis, 2002). Leidinggevende D zorgt ervoor dat de juiste mensen werkzaam zijn in zijn team. Hij kijkt naar welke type mensen hij nodig heeft. Er wordt gekeken naar wat de huidige capaciteiten en competenties zijn en wat er zou moeten veranderen om de nieuwe rol in te kunnen nemen van de nieuwe teams die er gaan komen (leidinggevende D). Verder richt transformationeel leiderschap zich op de organisatie zelf en het genereren van toewijding voor haar doelstellingen (Stone et al., 2003). Dit past bij de gedragingen die leidinggevende D zichzelf toedicht.

## Dienend leiderschap

In tabel 19 is weergegeven in hoeverre de leidinggevend en van team Subsidies kenmerken vertonen van een dienende leider volgens Van Dierendonck (2011). Deze kenmerken kunnen in meer of mindere mate aanwezig zijn naar gelang iemand een goede dienende leider is (Van Dierendonck, 2011).

Tabel 19. Dienend leiderschap team Subsidies

Dienend leiderschap	Leidinggevende C	Leidinggevende D
Bevoegdheden toekennen	X	<i>'Je krijgt niet van leidinggevende D te horen jij gaat dat doen. Hij wijst ons geen dingen toe. Bij geen antwoord zal het wel goed zijn'</i> (teamlid J).
Zelf beslissingen laten nemen	X	<i>'Ik heb bijvoorbeeld bepaalde dingen gestructureerd. Ik hoef niet perse te gaan vragen. Hij zegt gewoon dat kan je doen'</i> (teamlid K).
Informatie delen	<i>'Het kan een tijdje duren maar als ik jou was zou ik ook even focussen op andere werkzaamheden. Als je hier blijft zitten zit je ineens zonder werk. Ik probeer dat wel voor mensen zichtbaar te maken en kenbaar te maken'</i> (leidinggevende C).	<i>'Hij heeft ook allerlei verwachtingen die hij niet altijd uitspreekt, waardoor weleens verwarring ontstaat'</i> (teamlid G). <i>'Heel lang is onduidelijk geweest welke kant het op zal gaan. We weten wel dat onze werkzaamheden gaan veranderen, maar niet welke kant het op zal gaan. BAS gaat veranderd worden hoe weten we niet en wanneer ook niet'</i> (teamlid I).
Medewerkers coachen voor innovatieve ideeën	X	X
Zichzelf op achtergrond	X	<i>'Hij zet zichzelf op de achtergrond. Hij geeft heel veel ruimte om je eigen dingen te doen'</i> (teamlid G). <i>'Het lijkt meer op van laat het maar gebeuren en als er echt problemen zijn dan hoor ik het wel'</i> (teamlid J).
Belangen medewerkers voorop Faciliteert en ondersteunt voor het behalen van prestaties	X <i>'Ik ga aan het werk om het te kunnen verminderen voor je'</i> (leidinggevende C). <i>'Iemand zei ik mis toch een tweede scherm. Hij zei we hebben soms zo veel applicaties open staan dat we op een gegeven moment het overzicht niet meer hebben. Ik zeg joh ik pak het op'</i> (leidinggevende C). <i>'Ik probeer jullie alleen met elkaar te koppelen, zodat we het juiste resultaat hebben'</i> (leidinggevende C). <i>'Dan merk je van er zijn problemen daar praat je over met leidinggevende C. Hij bespreekt dat met leidinggevende D. Dan is er iets geregeld'</i> (teamlid I).	X <i>'Er wordt dan een mailtje gestuurd naar leidinggevende D van mijn omgeving werkt niet. Echter gebeurt er dan niet zo veel. Ik mis gewoon betrokkenheid. Dat een teammanager vraagt werkt alles goed? Kan ik nog iets doen? Dat is er niet zo'</i> (teamlid H).

Gedachten en activiteiten op elkaar afstemmen	<i>'Ik weet dat je daar en daar tegenaan zit en het is allemaal waardeloos, maar kom op joh. We zijn volwassen. We zijn professioneel. We moeten het gewoon gaan doen eigenlijk'</i> (leidinggevende C).	X
Nakomen van afspraken	X	<i>'Er zouden mensen komen voor training. Dat is er niet geweest'</i> (teamlid J). <i>'De afgesproken cursus is niet gekomen'</i> (teamlid H).
Zichtbaarheid in de organisatie	X	X
Sfeer van vertrouwen	X	X
Empathie	<i>'Ik laat ze altijd uitpraten van spui maar naar mij toe. Ik zeg joh ik begrijp waar je tegenaan loopt en ik snap dat het inderdaad moeilijk is en totaal niet fijn is'</i> (leidinggevende C).	X
Verantwoordelijkheid geven	<i>'Ik ben meer van joh luister goed, kijk goed en voel de mensen goed aan hoe ze werken en hoe ze privé in elkaar zitten'</i> (leidinggevende C). <i>'Ik zeg tegen een teamlid ik hoop wel dat je de noodzaak ervan inziet dat we je wel nodig hebben om dit eigenlijk uit te gaan voeren'</i> (leidinggevende C).	X
Medewerkers verantwoording afleggen	<i>'Ik heb geen verantwoording voor mensen. Het is niet de verantwoording dat de mensen aan mij rapporteren'</i> (leidinggevende C).	X
Bijsturen van medewerkers	X	X
Verantwoordelijk voor groter geheel	<i>'Het pakketje wat ze gemaakt hebben komt dan in de applicatie die ik beheer. Daar ben ik verantwoordelijk voor. Ik heb wel verantwoording voor het werk wat gedaan wordt'</i> (leidinggevende C).	X
Algemeen belang voorop	X	X
Rolmodel	X	X

**legenda**

**X Kenmerk is niet naar voren gekomen tijdens interviews en focusgroep.**



Leidinggevende C vertoont kenmerken van dienend leiderschap. Hij deelt informatie met het team. Zo informeert hij de teamleden erover dat het werk op een gegeven moment stopt. Als er veranderingen zijn plant hij een overleg in om te informeren wat de status daarvan is (leidinggevende C). Verder geeft hij aan dat hij het team faciliteert en ondersteunt om prestaties te halen. Hij plant en bekijkt of er processen zijn die verbeterd kunnen worden. Als er een storing optreedt dan belt hij met RVO en kijkt hij wat er exact aan de hand is. Als teamleden tegen een probleem aanlopen helpt hij ze. De dienstbaarheid aan medewerkers en klant staat centraal (Abrahamson, 2009). Als er klachten zijn dan luistert hij goed naar de teamleden en bespreekt het met ze. Daarnaast koppelt hij mensen aan elkaar om samen te werken. Als er problemen zijn met management of met RVO dan gaat hij daarachter aan voor het team. Tevens stemt leidinggevende C ook zijn activiteiten en gedachten op elkaar af. Als hij vindt dat mensen niet meer moeten zeuren dan zegt hij dat. Hij geeft aan dat zijn leiderschapsstijl geheel natuurlijk is. Daarnaast is hij ook een leidinggevende die empathie toont jegens het team. Hij verplaatst zich in hetgeen waar iemand tegenaan loopt (leidinggevende C). Hij luistert goed naar wat er speelt en toont medeleven. Dit geeft aan dat hij kan omgaan met de gevoelens van medewerkers (Van Dierendonck, 2011). Verder geeft leidinggevende C mensen ook verantwoordelijkheid. Hij laat mensen duidelijk merken dat hij ze nodig heeft om iets uit te kunnen voeren. Hij geeft aan dat zij het moeten doen. Als een teamlid ergens mee zit en het druk heeft, maar er ligt toch iets wat echt moet gebeuren dan geeft leidinggevende C aan dat het team van hem afhankelijk is om zo tot het juiste resultaat te komen. Echter is het niet zo dat de mensen verantwoording moeten afleggen bij leidinggevende C (leidinggevende C). Deze leidinggevende is wel verantwoordelijk voor het grote geheel.

De analyse hierboven is veelal gebaseerd op wat leidinggevende C zelf heeft aangegeven. De teamleden wijden zich niet heel erg uit over leidinggevende C. Teamlid G zei: *'Ik weet niet wat de verantwoordelijkheid is van leidinggevende C.'* Niet alle teamleden krijgen met deze leidinggevende te maken. Teamlid I geeft aan dat leidinggevende C bovenop het contact zit met RVO. Dit geeft aan dat hij het team ondersteunt en faciliteert om hun werk goed te doen. Stakeholder B geeft aan dat deze leidinggevende ervoor zorgt dat mensen bij elkaar worden gebracht. Zo vond de leidinggevende dat de technisch beheerders kennis en informatie missen. Toen heeft hij met RVO (de klant) overlegd en ervoor gezorgd dat de functioneel beheerders en technisch beheerders bij elkaar kunnen komen (stakeholder B). Hij faciliteert ze om prestaties te halen. Dit zijn kenmerken van een dienende leiderschapsstijl.

Als het gaat om leidinggevende D geven alle teamleden aan dat hij zich niet meer bezighoudt met het team. Er is aangegeven dat de leidinggevende geen bevoegdheden toekent. De teamleden kunnen wel zelf beslissingen nemen. Verder geven teamleden aan dat hij zijn gedachtes niet openlijk deelt. Informatie wordt ook niet gedeeld. Een teamlid geeft aan dat de leidinggevende misschien wel een heleboel onheil tegenhoudt, maar dat hij het in ieder geval dan niet laat merken aan het team (teamlid J). Daarnaast informeert de leidinggevende er niet over dat een collega bij de RVO is gaan werken (teamlid I). Teamlid K geeft aan dat er geen feedback wordt gegeven door de leidinggevende. De teamleden weten niet of de leidinggevende het druk heeft met het team of niet. De leidinggevende plaatst zichzelf op de achtergrond. Hij geeft het team heel veel ruimte om haar ding te doen (teamlid G). Deze leidinggevende is minder betrokken bij waar het team mee bezig is. Daarnaast ervaren teamleden niet dat de leidinggevende het team faciliteert of ondersteunt in het behalen van prestaties. Afgelopen periode had het team problemen met de werkomgeving. Er is niks aan gedaan. Echter geeft leidinggevende D aan dat als er problemen zijn, dat hij er alles aan doet om die voor ze weg te nemen. Het team ervaart ook niet dat de leidinggevende de gemaakte afspraken na komt. Er zouden wat mensen komen voor een training. Uiteindelijk is dat niet gekomen (teamlid J). Daarnaast hebben teamleden nog niet de cursus gekregen die was afgesproken.

### **Extern gericht leiderschap**

Er is gebleken dat leidinggevende D met andere zaken bezig is dan met het team en dit niet informeert, waardoor teamleden niet weten waar de leidinggevende zich mee bezig houdt. Dit heeft als gevolg dat zij vooral de zaken benoemen die hij niet doet voor het team. Dit maakt het lastig om deze leidinggevende te koppelen aan de leiderschapsstijlen. De gedragingen van deze leidinggevende zijn vooral naar buiten toe gericht. Dit is een andere type leiderschap. Hij geeft aan dat hij 80 procent van zijn tijd bezig is met organisatorische activiteiten, vooral klantgericht en intern DICTU gericht om de ontwikkelingen in zijn team mogelijk te maken. Dit betekent dat zijn leiderschapsstijl vooral extern gericht is. Hij geeft aan dat er grote veranderingen aankomen (leidinggevende D). Het team dat er nu staat, zal er over een half jaar niet meer zijn. Er zullen nieuwe teams komen, waar ook de huidige medewerkers in zullen meegaan. Leidinggevende D geeft aan dat dit de hoofdzaak is van zijn activiteiten. Het kost veel tijd om dat allemaal goed voor te bereiden (leidinggevende D).

## **Subconclusie**

Leidinggevende C vertoont vooral kenmerken van een dienende leider. Uit de interviews met de teamleden en stakeholder komen ook kenmerken van een dienende leiderschapsstijl naar voren. Echter wordt er niet zo veel gesproken over deze leidinggevende, omdat niet alle teamleden met hem te maken hebben. De stakeholder heeft geen goed zicht op deze leidinggevende. Bij leidinggevende D is te zien dat er een kloof zit tussen hoe de leidinggevende zichzelf ziet en hoe de teamleden kijken naar deze leidinggevende.

## **Leiderschap in teamontwikkeling**

Hiervoor is de teamontwikkeling en leiderschap geanalyseerd binnen het team Subsidies. Nu zal worden geanalyseerd hoe leiderschap bijdraagt aan die teamontwikkeling. De insteek zal iets anders zijn dan bij het Taskforce team. Er zal per gebied van teamontwikkeling worden gekeken welke bijdrage leiderschap daarin heeft. Ten eerste is er voor deze insteek gekozen, omdat er bij leidinggevende D geen duidelijke stijlen naar voren zijn gekomen uit de interviews en de focusgroep met teamleden en het interview met de stakeholder. Ten tweede is er over leidinggevende C weinig gesproken door de teamleden.

## **Leiderschap en teambevlogenheid**

Het team Subsidies wordt niet gekenmerkt als een bevlogen team: de teamleden zijn niet verbonden aan elkaar en het teamgevoel is minder. De teamleden geven aan dat het komt doordat leidinggevende D zich niet meer met het team bezighoudt. Leidinggevende D brengt het team niet bij elkaar. Er wordt met het team in zijn totaliteit weinig gedaan (teamlid H). Er ontstaat geen eenheid. Hierdoor weten teamleden niet wie er nou wel of niet in het team zit en weten teamleden niet waar een ieder mee bezig is (teamlid J en H). Er is geen wekelijks overleg meer waar het team bij elkaar komt om te bespreken waar iedereen mee bezig is. De teamleden worden niet uitgedaagd om meer uit het werk te halen. Daarnaast informeert leidinggevende D het team niet (teamlid I). Hierdoor weten teamleden niet of een ander teamlid ziek is of ergens anders is gaan werken. Het team wordt niet centraal gesteld. Dit heeft impact op de teambevlogenheid.

## **Leiderschap en zelfmanagement**

Teamleden nemen het initiatief om iets te ondernemen als ze tegen problemen aanlopen. Ze nemen verantwoordelijkheid. De teamleden krijgen ruimte om hun functie in te vullen. Leidinggevende D geeft het team ruimte en zij kunnen zelf beslissingen nemen (teamlid K). Hij bepaalt alleen de kaders waarin mensen kunnen acteren.

Hij plaatst zichzelf op de achtergrond (Teamlid G). Dit zijn kenmerken van een dienende leiderschapsstijl. Dit draagt bij aan zelfmanagement. Echter bij het vervallen wekelijkse teamoverleg wordt geen initiatief genomen om dat op te pakken (Teamlid J). Leidinggevende D kent geen bevoegdheden toe aan teamleden om dat teamoverleg op te pakken (teamlid J).

### **Leiderschap en doelgerichte samenwerking**

Team Subsidies zet zich niet gezamenlijk in om de teamdoelen te halen. Het met elkaar samenwerken is minder geworden (teamlid G). Dit komt omdat er geen teamdoelen worden opgesteld. Leidinggevende D geeft aan dat hij geen wekelijks overleg meer plant waarin hij informeert wat de doelstellingen zijn waar het team naartoe moet werken en waar iedereen mee bezig is. Er wordt geen tijd en ruimte geboden voor persoonlijke ervaringen en verhalen. De open communicatie wordt niet gestimuleerd en er worden geen gezamenlijke doelen voor ogen gehouden. De samenwerking wordt niet versterkt. Dit heeft invloed op de doelgerichte samenwerking. Verantwoordelijkheid wordt wel genomen (teamlid K). Leidinggevende C geeft de teamleden verantwoordelijkheid. Hij geeft aan dat hij de teamleden nodig heeft om iets voor elkaar te krijgen.

### **Leiderschap en taakgerichte samenwerking**

In het team Subsidies is er weinig sprake van informatie- uitwisseling en kennisbenutting. Leidinggevende D creëert geen omgeving waarin kennisdeling mogelijk wordt gemaakt en gestimuleerd. Er zijn geen overleggen meer waarin informatie en kennis met elkaar wordt gedeeld. Daarnaast geeft leidinggevende D niet het goede voorbeeld, omdat hij geen informatie deelt met het team (teamlid I). Voorheen was dit meer het geval. Leidinggevende D stelde het team vragen tijdens de teamoverleggen, zodat ze zaken met elkaar konden overdenken. Hier is geen sprake meer van. Hierdoor worden teamleden niet gestimuleerd om informatie uit te wisselen en elkaars kennis te benutten. Dit heeft een negatieve invloed op de taakgerichte samenwerking.

### **Leiderschap en stakeholdergerichte samenwerking**

Het team Subsidies onderhoudt de relatie met de klant. Er wordt met de stakeholder meegedacht en er worden ideeën uitgewisseld. Leidinggevende C geeft het goede voorbeeld aan het team door het contact met de klant (RVO) goed te onderhouden en de koppeling te leggen met het team (leidinggevende C en teamlid I). Dit zorgt ervoor dat de samenwerking met de klant wordt gestimuleerd en de relatie wordt onderhouden. De samenwerking met externen binnen DICTU verloopt niet zo soepel (teamlid G).

Dit komt doordat leidinggevende D niet betrokken is bij waar het team mee bezig is. Hierdoor wordt het team niet ondersteund naar andere teams toe om de relatie te onderhouden, zaken met elkaar af te stemmen en ideeën uit te wisselen (teamlid G).

### **Kanttekening**

Uit de interviews komt naar voren dat programmeurs en ontwikkelaars eigenwijze mensen zijn. *'Ze gaan gewoon hun eigen gang'*, aldus teamlid G. Daarnaast wordt aangegeven dat programmeurs geen sprekers zijn. Communicatie is niet de sterkste eigenschap van een programmeur (teamlid G). Hierdoor worden zaken vaak niet op elkaar afgestemd. Leidinggevende C geeft aan dat teamleden puur bezig zijn met hetgeen waar ze erg goed in zijn. Echter zien ze minder de noodzaak in het communicatieve en menselijke gedeelte eraan. Leidinggevende D geeft ook aan dat teamleden niet altijd communicatief even vaardig zijn. Dan gaat het om het even snel contact leggen met collega's om dingen uit te zoeken en te weten waar collega's mee bezig zijn. Dit heeft impact op de teamontwikkeling. Zo zullen mensen minder snel met elkaar samenwerken als het gaat om de doelen, taken en stakeholders, doordat zij collega's en stakeholders minder snel zullen aanspreken om informatie uit te wisselen en te weten waar een ieder mee bezig is. Dit heeft ook zijn werking op de teambevlogenheid. De teamleden spreken elkaar weinig en weten niet waar een ieder mee bezig is. Hierdoor ontstaat er geen verbondenheid en een teamgevoel. De passie voor het werk wordt niet gedeeld. Ook op het gebied van zelfmanagement komt naar voren dat het team geen zelforganiserend vermogen heeft om bijvoorbeeld zelf het teamoverleg te doen. De leidinggevende trekt de kar niet meer, dan doet niemand dat.

### **Subconclusie**

Er is gebleken dat het gebrek aan leiderschap, gericht op het team, nauwelijks bijdrage levert aan de ontwikkeling van het team Subsidies. Een ander punt dat naar voren is gekomen is dat programmeurs en ontwikkelaars minder op het communicatieve vlak bezig zijn met collega's.

#### 4.4 Teams Dienst ICT Uitvoering

In de voorgaande paragrafen is het Taskforce team en het team Subsidies geanalyseerd. In deze paragraaf zullen de teams worden vergeleken.

##### Vergelijking teamontwikkeling

In tabel 20 zijn de verschillende gebieden van teamontwikkeling in de linker kolom weergegeven. Het getal erachter geeft het aantal codes/indicatoren aan die in dit onderzoek zijn meegenomen. Vervolgens wordt per team aangegeven hoeveel codes van een bepaald gebied van teamontwikkeling aanwezig zijn in het team.

Tabel 20. Scores teamontwikkeling teams

	Team Taskforce	Team Subsidies
<b>Teambevoegdheid (6)</b>	II	0
<b>Zelfmanagement (5)</b>	III	II
<b>Doelgerichte samenwerking (3)</b>	III	I
<b>Taakgerichte samenwerking (1)</b>	I	0
<b>Stakeholdergerichte samenwerking (3)</b>	III	III
<b><u>Teamontwikkeling (18)</u></b>	XII	VI

Uit de tabel is op te maken dat er nauwelijks sprake is van bevoegen teams. Het verschil tussen de teams zit vooral in de doelgerichte samenwerking en de taakgerichte samenwerking. Team Taskforce scoort op beide gebieden beter dan team Subsidies. Verder is op te maken dat het Taskforce team verder is ontwikkeld dan het team Subsidies. Alhoewel beide teams nog een grote slag kunnen slaan om zich verder te ontwikkelen.

### Vergelijking leiderschap in teams

Bij beide teams is naar voren gekomen dat leiderschap bijdraagt aan de ontwikkeling van teams. Er zijn in beide teams geen kenmerken gevonden van authentiek leiderschap. Bij het Taskforce team draagt een transformationele leiderschapsstijl en een dienende leiderschapsstijl van leidinggevende A bij aan de ontwikkeling van het team. Leidinggevende B is minder zichtbaar in het team. Zijn leiderschapsstijl is extern gericht. Hierdoor hebben teamleden geen zicht op het gedrag van deze leidinggevende en vertellen ze er weinig over. Er wordt niet aangegeven hoe zijn leiderschapsstijl bijdraagt aan de ontwikkeling van het team. Zijn leiderschapsstijl is vooral gericht op de omgeving van het team.

Bij het team Subsidies is naar voren gekomen dat leidinggevende C vooral een dienende leiderschapsstijl heeft. Echter wordt er niet zo veel gesproken over deze leidinggevende, omdat niet alle teamleden met hem te maken hebben. Hierdoor is ook bij deze leidinggevende minder goed zicht op hoe hij bijdraagt aan de ontwikkeling van het team. Over leidinggevende D is wel veel gesproken door de teamleden. Er is gebleken dat deze leidinggevende met externe zaken bezig is en niet met het team. Zijn leiderschapsstijl is ook extern gericht. De teamleden weten niet waar deze leidinggevende zich mee bezig houdt. Teamleden geven veelal de zaken aan die hij niet doet. Er is gebleken dat het gebrek aan leiderschap, gericht op het team, nauwelijks bijdrage levert aan de ontwikkeling van het team Subsidies.

Tabel 21. Leiderschap teams

Team Taskforce	Team Subsidies
<b>Leidinggevende A</b>	<b>Leidinggevende C</b>
Transformationeel + Dienend	Dienend
<b>Leidinggevende B</b>	<b>Leidinggevende D</b>
Extern gerichte leiderschapsstijl	Extern gerichte leiderschapsstijl

### **Bijdrage leiderschap aan teamontwikkeling**

Leidinggevende A van het Taskforce team draagt vooral bij aan de doelgerichte samenwerking en de taakgerichte samenwerking. Er is gebleken uit de analyse dat de taakgerichte samenwerking en de doelgerichte samenwerking in het Taskforce team verder zijn ontwikkeld dan de andere gebieden van teamontwikkeling. De leidinggevende brengt het team twee keer in de week bijeen in een stand up. Door middel van deze stand up wordt informatie- uitwisseling en kennisbenutting gestimuleerd en creëert de leidinggevende de voorwaarde om openlijk zaken te bediscussiëren. Hij stelt vragen en laat teamleden ideeën en oplossingen met elkaar bediscussiëren.

In het team Subsidies is naar voren gekomen dat leidinggevende D zich niet richt op het team. Dit zorgt voor minder ontwikkeling van het team. Leidinggevende D brengt het team niet meer samen in een overleg om zaken te bespreken en informeert het team niet. Dit zorgt ervoor dat de teambevlogenheid minder ontwikkelt. Leidinggevende D plaatst zichzelf op de achtergrond en laat mensen zelf beslissingen nemen. Dit heeft bijgedragen aan zelfmanagement. Echter worden er geen bevoegdheden toegekend door leidinggevende D waardoor de teamleden geen initiatief nemen om het teamoverleg op te pakken. Leidinggevende D communiceert de doelen niet meer aan het team en bespreekt niet waar de teamleden mee bezig zijn. Dit zorgt ervoor dat de doelgerichte samenwerking minder is ontwikkeld. Verder is de taakgerichte samenwerking niet ontwikkeld, omdat leidinggevende D geen omgeving creëert waarin kennisdeling mogelijk wordt gemaakt en wordt gestimuleerd. De stakeholdergerichte samenwerking is wel verder ontwikkeld, omdat leidinggevende C het goede voorbeeld geeft door het contact met de klant te onderhouden en de klanten te koppelen aan het team. De samenwerking met andere partijen binnen DICTU is minder ontwikkeld, omdat leidinggevende D het team hierbij niet ondersteunt.

In tabel 22 is weergegeven hoe de leidinggevendens van de teams bijdragen aan de teamontwikkeling. Dit is onderverdeeld naar de leiderschapsstijl waar het bij past. Dit betreft een overzichtelijke weergave op basis van de bevindingen uit de interviews, focusgroepen en observaties, die al zijn behandeld in de vorige paragrafen. Met rood is aangegeven welke gedragingen niet bijdragen aan het gebied van teamontwikkeling.



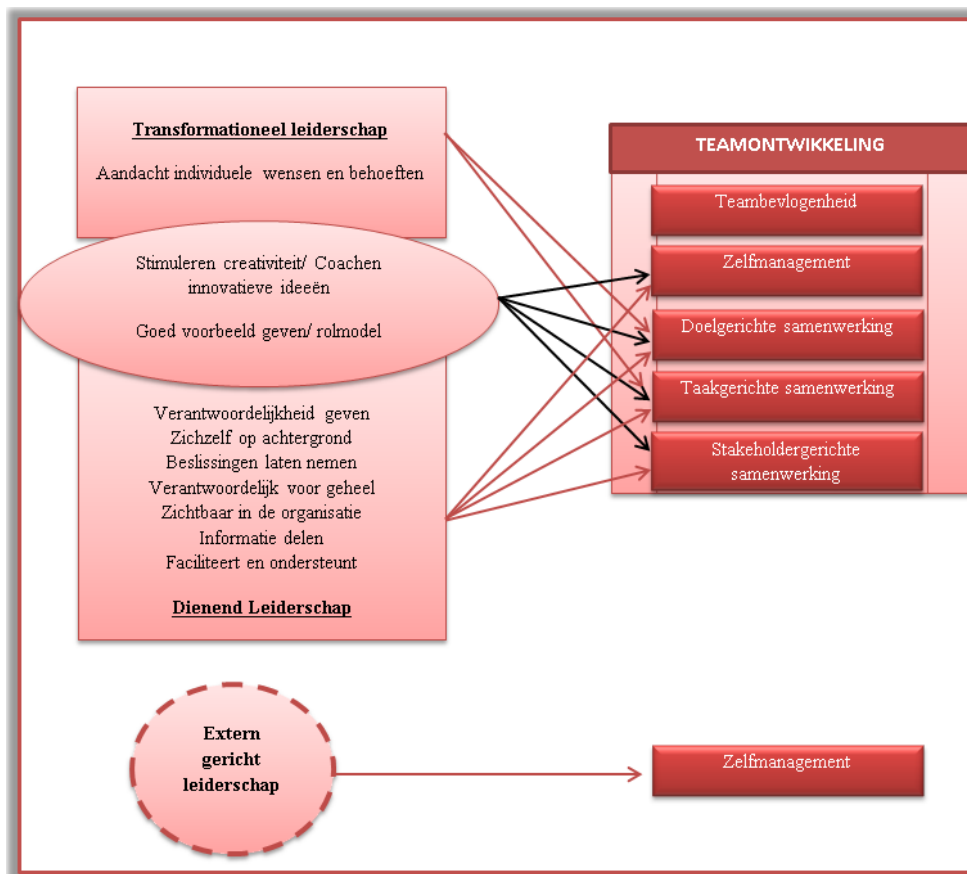
Tabel 22. Bijdrage leiderschap aan teamontwikkeling

Leiderschapsstijl		Team Taskforce (leidinggevende A)	Team Subsidies (leidinggevers C en D)	Teamontwikkeling
<b>Transformationeel</b>		X	X	<b><u>Teambevlogenheid</u></b>
<b>Dienend</b>		X	X	
<b>Extern gericht</b>		X	Houdt zich niet bezig met het team; Brengt het team niet bij elkaar; Geen team overleg; Geen uitdaging om meer uit het werk te halen; Informeert het team niet; Team wordt niet centraal gesteld (leidinggevende D).	
<b>Transformationeel</b>	Vragen naar wat de teamleden voorstellen als er een probleem is; Ruimte voor initiatief en verbeteringen.		X	<b><u>Zelfmanagement</u></b>
<b>Dienend</b>	Verschuift veel verantwoordelijkheid naar teamleden; Teamleden vrij los laten om hun ding te doen; Zichzelf op de achtergrond; Vragen stellen over hetgeen waar teamleden mee bezig zijn, waar ze tegenaan lopen en over ideeën; Aangeven zaken zelf uitzoeken.		Geeft het team ruimte; Team zelf beslissingen nemen; Kaders bepalen waarin mensen kunnen acteren; Zichzelf op achtergrond <sup>1</sup> (leidinggevende D)	
<b>Extern gericht</b>		X	Kent geen bevoegdheden toe (leidinggevende D).	
<b>Transformationeel</b>	Teamleden zelf uitzoeken als ze tegen een probleem aanlopen; Ruimte voor persoonlijke verhalen; Vragen hoe het met de teamleden gaat, wat ze bezig houdt en hoe hij ze kan helpen als er problemen zijn; Teamleden toestaan om met elkaar te discussiëren.		X	<b><u>Doelgerichte samenwerking</u></b>
<b>Dienend</b>	Vragen stellen over hetgeen waar teamleden mee bezig zijn, waar ze tegenaan lopen en over ideeën; Verschuift veel verantwoordelijkheid naar de teamleden; Zet neer wat er gedaan moet worden; Schept het overzicht; Vraagt waar een ieder mee bezig is en wanneer teamleden iets klaar hebben.		Geeft teamleden verantwoordelijkheid (leidinggevende C).	

<sup>1</sup> Dit zijn kenmerken van een dienende leiderschapsstijl. Echter kunnen deze kenmerken in het geval van leidinggevende D ook geschaard worden onder de extern gerichte leiderschapsstijl. Leidinggevende D vertoont namelijk een extern gerichte leiderschapsstijl. Zijn gedragingen passen niet bij dienend leiderschap.

<b>Extern gericht</b>	X	Geen gezamenlijke teamdoelen; Geen wekelijks overleg waarin hij informeert wat de doelstellingen zijn waar het team naartoe moet werken en waar iedereen mee bezig is; Geen tijd en ruimte voor persoonlijke ervaringen en verhalen; Open communicatie wordt niet gestimuleerd; De samenwerking wordt niet gestimuleerd (leidinggevende D).	
<b>Transformationeel</b>	Vraagt teamleden hoe zaken werken waar ze mee bezig zijn; Geeft het goede voorbeeld door mee te praten over zaken waarop teamleden vastlopen en vragen te stellen; Laat teamleden discussies met elkaar voeren.	X	<b><u>Taakgerichte samenwerking</u></b>
<b>Dienend</b>	Roept mensen bij elkaar om te overleggen en kennis met elkaar uit te wisselen; Deelt informatie met het team; Gaat met teamleden in discussie over issues en denkt mee over zaken; Loopt naar teamleden toe om inhoudelijke zaken te bespreken; Vraagt om uitleg en stelt vragen aan de teamleden en de teamleden stellen de leidinggevende vragen.	X	
<b>Extern gericht</b>	X	Creëert geen omgeving waar kennisdeling mogelijk wordt gemaakt en gestimuleerd; Geen overleggen waarin informatie en kennis met elkaar wordt gedeeld; Geeft niet het goede voorbeeld; Deelt geen informatie (leidinggevende D).	
<b>Transformationeel</b>	X	X	<b><u>Stakeholdergerichte samenwerking</u></b>
<b>Dienend</b>	Geeft aan dat de afstemming met andere partijen gezocht moet worden om dingen te regelen.	Geeft het goede voorbeeld door het contact met de klant te onderhouden en de koppeling te leggen met het team (leidinggevende C).	
<b>Extern gericht</b>	X	Geen ondersteuning om met andere teams de relatie te onderhouden (leidinggevende D).	

In figuur 6 zijn de bevindingen uit beide teams samengenomen. In de figuur worden de verschillen tussen de teams niet zichtbaar. Er wordt duidelijk welke kenmerken van alle leidinggevendenden samengenomen bijdragen aan de ontwikkeling van de teams op verschillende gebieden. De leidinggevendenden in het onderzoek hebben niet bijgedragen aan de teambevlogenheid. In de figuur is verder te zien dat er overlap is tussen de twee leiderschapsstijlen. Zo passen de kenmerken die vastgebonden zijn aan de zwarte pijlen bij zowel dienend leiderschap als transformationeel leiderschap. Vooral de kenmerken van dienend leiderschap dragen bij aan teamontwikkeling. Echter draagt een combinatie van beide stijlen ook bij aan de ontwikkeling van een team. De extern gerichte leiderschapsstijl heeft nauwelijks bijgedragen aan de ontwikkeling van de teams. Leidinggevende D heeft een extern gerichte leiderschapsstijl en bezit kenmerken van dienend leiderschap, namelijk: medewerkers zelf beslissingen laten nemen en zichzelf op de achtergrond stellen. Deze kenmerken zijn in de figuur geschaard onder extern gericht leiderschap, omdat deze leidinggevende niet als een dienende leider kan worden gezien. Deze kenmerken hebben bijgedragen aan zelfmanagement. In figuur 6 is dit weergegeven door een pijl van extern gericht leiderschap naar zelfmanagement. De leidinggevende is niet bezig met het team, waardoor teamleden ruimte hebben om zelf beslissingen te nemen en zelfstandig te opereren.



Figuur 6. Leiderschap in teamontwikkeling teams

### **Subconclusie**

Er is duidelijk naar voren gekomen dat het Taskforce team verder is ontwikkeld op de verschillende gebieden dan het team Subsidies. Een verklaring hiervoor is te vinden in leiderschap. Leiderschap is een proces van beïnvloeding waarbij door een persoon invloed wordt uitgeoefend op andere personen om richting en structuur te geven en activiteiten en relaties te faciliteren (Yukl, 2006). Leidinggevende D geeft geen leiding aan het team. Zijn leiderschapsstijl is vooral extern gericht. Een leidinggevende kan met zijn stijl en gedrag de ontwikkeling van een team stimuleren en voorwaarden creëren voor teamontwikkeling (Kuipers & Groeneveld, 2014). Leidinggevende D stimuleert het team niet op de verschillende gebieden van teamontwikkeling en creëert niet de voorwaarden waarin het team zich kan ontwikkelen. Zijn externe focus heeft echter wel een bijdrage laten zien aan zelfmanagement. Leidinggevende B van het Taskforce team heeft ook een extern gerichte leiderschapsstijl laten zien, waarbij er niet naar voren is gekomen dat hij een bijdrage levert aan de ontwikkeling van het team. Echter is zijn team verder ontwikkeld dan het team Subsidies. Hier heeft leidinggevende A van het Taskforce team een bijdrage in geleverd. Hij is erg betrokken bij het team. Leidinggevende C van het team Subsidies krijgen niet alle teamleden mee te maken, waardoor teamleden nauwelijks kunnen aangegeven hoe hij een bijdrage levert aan de ontwikkeling.



## HOOFDSTUK 5. DE FINISH

*In dit onderzoek staat de rol van leiderschap in de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) van het ministerie van Economische Zaken centraal. In de voorgaande hoofdstukken zijn twee teams geanalyseerd en met elkaar vergeleken. In dit hoofdstuk zullen de vragen uit de probleemstelling (1.3) van dit onderzoek worden beantwoord. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor DICTU.*

### 5.1 Beantwoording vragen

#### **Teamontwikkeling**

De eerste deelvraag luidt als volgt: *Hoe ontwikkelen teams zich binnen de Dienst ICT Uitvoering?* Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat teamwerk op het ene gebied beter ontwikkelt dan op het andere gebied. Bij beide teams is er nauwelijks sprake van een bevlogen team. Een verklaring hiervoor is dat de leidinggevenden het team niet verbinden aan een hoger doel. De verbinding aan het hoger doel versterkt de teambevlogenheid (Kuipers & Groeneveld, 2014). Verder komt naar voren dat het Taskforce team verder is ontwikkeld op de taakgerichte samenwerking en de doelgerichte samenwerking. Bij de doelgerichte samenwerking hebben teamleden elkaar nodig en zetten zich samen in om de teamdoelen te halen (Kuipers & Groeneveld, 2014). In het team Subsidies zijn de teamleden niet afhankelijk van elkaar om de doelen te halen. Er is geen gezamenlijk teamdoel. De taakgerichte samenwerking hangt samen met de taakafhankelijkheid (Kuipers & Groeneveld, 2014). De teamleden van team Subsidies zijn niet afhankelijk van elkaar om hun taken uit te voeren. Hierdoor wordt informatie en kennis niet gedeeld om de taak uit te voeren. Op basis van deze bevindingen voldoet team Subsidies niet geheel aan de definitie van een team, omdat een team een groep is van twee of meer mensen, die gezamenlijke taken uitvoeren en/of een gezamenlijk doel nastreven en daarin samenwerken met teamleden maar ook met stakeholders (Kuipers & Groeneveld, 2014). Bij het Taskforce team zijn deze gebieden verder ontwikkeld, omdat zij een coöperatief doel hebben waarbij teamleden elkaar nodig hebben. Hierdoor is de samenwerking beter. Dit heeft ook effect op de taakgerichte samenwerking binnen het Taskforce team, omdat teamleden informatie en kennis met elkaar uitwisselen om hun taken goed uit te voeren en bij te dragen aan het teamdoel. Er is gebleken dat het ene gebied invloed heeft op het andere gebied. Team Subsidies geeft aan dat de ontwikkeling van het team achteruit is gegaan de afgelopen twee jaar. De verklaring die wordt gegeven ligt in leiderschap.

## **Leiderschap in teams**

De tweede deelvraag luidt als volgt: *Hoe wordt leiderschap ingevuld in teams binnen de Dienst ICT Uitvoering?* Leiderschap wordt op verschillende manieren ingevuld in teams. Alle leidinggevendenden vertonen geen kenmerken van authentiek leiderschap. Er worden kenmerken zichtbaar van transformationeel leiderschap en dienend leiderschap. Er komt vooral een combinatie van beide stijlen naar voren. Daarnaast komt naar voren dat de leiderschapsstijlen elkaar overlappen op bepaalde kenmerken. Hier zal verder op worden ingegaan in hoofdstuk 6. In beide teams is er een leidinggevende aanwezig, die een extern gerichte leiderschapsstijl laat zijn. Deze stijl is vooral gericht op de omgeving van het team. In het Taskforce team is er een andere leidinggevende aanwezig, die wel intern gericht is op het team. De andere leidinggevende in het team Subsidies hebben de teamleden niet allemaal mee te maken. Dit verschil heeft een effect gehad op de ontwikkeling van het team.

## **Leiderschap en teamontwikkeling**

De derde deelvraag luidt: *Hoe draagt leiderschap bij aan de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering?* Er is naar voren gekomen dat zowel dienende leiderschapskenmerken als transformationele leiderschapskenmerken bijdragen aan de verschillende gebieden van teamontwikkeling. De bijdrage van leiderschap is het grootst bij de doelgerichte samenwerking en de taakgerichte samenwerking, omdat een leidinggevende samenwerking kan stimuleren en voorwaarden creëert door bijvoorbeeld een stand up waarin het team bij elkaar komt. Het doet ertoe welke leiderschapsstijlen een leidinggevende heeft om een bijdrage te leveren aan teamontwikkeling. Er komt naar voren dat vooral de kenmerken van dienend leiderschap bijdragen aan teamontwikkeling. Echter draagt een combinatie van beide stijlen ook bij aan de ontwikkeling van het team. Een externe leiderschapsstijl heeft nauwelijks een bijdrage laten zien aan de ontwikkeling van het team. Alhoewel er naar voren is gekomen dat de extern gerichte leiderschapsstijl van leidinggevende D bijdraagt aan zelfmanagement. Dit kan ook verklaard worden, omdat de onbetrokkenheid van deze leidinggevende in het team eraan heeft bijgedragen dat teamleden ruimte hebben om zelf beslissingen te nemen en veelal zelfstandig het werk invulling te geven en te organiseren. Ten slotte is gebleken dat het ene team verder is ontwikkeld dan het andere team. Hier kan een verklaring voor worden gegeven. Een extern gerichte leiderschapsstijl werkt alleen als er een andere leidinggevende in het team zit die wel sterk op het team gericht is. Zo is de stijl van leidinggevende A in het Taskforce team sterk gericht op het hele team. Hij draagt bij aan de ontwikkeling van het team. Dit is in het team Subsidies minder het geval.

## **Rol leiderschap in teamontwikkeling**

De volgende hoofdvraag staat centraal in dit onderzoek:

**Welke rol speelt leiderschap in de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) van het ministerie van Economische Zaken?**

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat leiderschap een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van teams bij de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Economische Zaken. Leidinggevend die kenmerken bezitten van transformationeel leiderschap en dienend leiderschap hebben een bijdrage laten zien aan teamontwikkeling. Een extern gerichte leiderschapsstijl draagt nauwelijks bij aan de ontwikkeling van een team. Dit geeft aan hoe belangrijk de rol is van leidinggevend in een team. Er is gebleken dat leiderschap een verklarende factor is voor de mate van ontwikkeling van een team. Leiderschap speelt een voorwaardenscheppende rol en een stimulerende rol in de samenwerkingsprocessen. Een leidinggevende bevordert met zijn gedrag en stijl de verschillende gebieden van teamontwikkeling.



## 5.2 Aanbevelingen

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek zijn de aanbevelingen. Er is een hoop geleerd tijdens het onderzoeken. Deze lessen zullen uitmonden in een aantal aanbevelingen voor de praktijk. Bij deze paragraaf hoort de volgende deelvraag die zal worden beantwoord: *Welke aanbevelingen kunnen worden opgesteld om de teamontwikkeling te bevorderen naar aanleiding van de gevonden resultaten?*

### Aanbevelingen DICTU

Dit onderzoek is gestart met het doel om aanbevelingen te doen aan de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Economische Zaken over hoe leiderschap de teamontwikkeling kan bevorderen. Deze aanbevelingen zijn geformuleerd vanuit de bevindingen die naar boven zijn gekomen uit de teams. De laatste aanbeveling is gericht op ontwikkeling van leidinggevend. Hieronder volgen een viertal aanbevelingen.

#### ➤ Teambijeenkomsten

Uit het onderzoek blijkt dat de afwezigheid van teambijeenkomsten een grote impact heeft op de verschillende gebieden van teamontwikkeling. Het belang van teambijeenkomsten is enorm. Leidinggevend kunnen wekelijks een teambijeenkomst organiseren waar het hele team bij elkaar komt. Dit zorgt voor meer eenheid en verbondenheid in het team. Tijdens zo een teambijeenkomst bespreekt de leidinggevende met het team waar het team voor staat, wat de leidinggevende bezig houdt, hoe het met een ieder gaat (privé), wat iedereen aan het doen is en waar teamleden tegenaan lopen. De leidinggevende geeft aan dat hij initiatief stimuleert, zodat het team zelfstandig dingen kan doen. Dit stimuleert zelfmanagement. Tijdens deze teambijeenkomsten is er ook ruimte voor persoonlijke aandacht. Als het nodig is worden er individuele gesprekken gevoerd om oprechte interesse te tonen in de vragen en behoeften van teamleden. Als naar voren komt dat teamleden ergens tegenaan lopen organiseert de leidinggevende open informatiesessies waar het hele team aanwezig mag zijn. De leidinggevende biedt ruimte en tijd om informatie uit te wisselen en kennis met elkaar te delen en stimuleert teamleden hierin. Daarnaast wordt feedback gegeven aan teamleden. Het team moet weten wanneer zij het goed doen. Als leidinggevende wordt het goede voorbeeld gegeven door ook informatie te delen die hij organisatie breed krijgt en te laten zien hoe hij of zij de kennis van anderen gebruikt in zijn werk. Dit zal een positieve invloed hebben op de taakgerichte samenwerking en de doelgerichte samenwerking.

### ➤ **Teamdoelen**

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat lange termijn teamdoelen ontbreken of niet duidelijk zijn bij de teamleden. Leidinggevendenden kunnen heldere en aansprekende teamdoelen ontwikkelen samen met het team. Dit moeten lange termijn gezamenlijke doelen zijn. Deze lange termijn doelen moeten bij alle teamleden helder zijn. Daarnaast kunnen de teamdoelen gekoppeld worden aan een hoger doel. Dit kan gaan om de bijdrage die het team heeft aan de publieke zaak. Deze teamdoelen moeten goed worden gecommuniceerd en in het oog worden gehouden. Zo kan de leidinggevende een bijeenkomst organiseren om samen met het team heldere en aansprekende teamdoelen te ontwikkelen. Vervolgens kunnen deze teamdoelen regelmatig worden herhaald tijdens gesprekken en tijdens teambijeenkomsten en kan er worden gevraagd naar hoe de teamleden een bijdrage leveren om samen de teamdoelen te halen en hoe zij als team een bijdrage leveren aan het hoger doel. Mensen dienen te weten wat hun rol is in het geheel. Het zal zorgen voor onderlinge verbondenheid en het teamgevoel neemt toe. Daarnaast stimuleren gezamenlijke doelen de doelgerichte samenwerking en de taakgerichte samenwerking. De teamleden zullen afhankelijk van elkaar zijn om de teamdoelen te behalen. Dit stimuleert dat de teamleden zich gezamenlijk zullen inzetten om die teamdoelen te behalen. Daarnaast zorgt dat ervoor dat teamleden meer informatie zullen delen met elkaar en kennis zullen benutten om hun taken goed uit te voeren.

### ➤ **Persoonlijke ontwikkeling**

In de analyse komt naar voren dat teamleden kennisgebrek ervaren. De leidinggevende moet aandacht schenken aan de kennis die nodig is in het team. Zo kunnen teamleden beter met elkaar communiceren over het werk als ze kennis hebben over elkaars vakgebied, omdat naar voren is gekomen dat teamleden vaak geen kennis hebben van hetgeen waarmee hun collega's bezig zijn. Dit kan de leidinggevende doen door één keer in de vier weken een expertisebijeenkomst te houden waarin een bepaald vakgebied wordt besproken. De teamleden die zich bezig houden met dat vakgebied leggen hetgeen uit wat zij doen en hoe het werkt. Andere teamleden kunnen dan vragen stellen. Zo ontstaat er informatie- uitwisseling en wordt kennis met elkaar gedeeld, wat de taakgerichte samenwerking bevordert. Vooral in ICT teams is dit cruciaal, omdat teamleden erg goed zijn in hun eigen vakgebied en minder bezig zijn met de communicatie met anderen. Zo worden zij gestimuleerd om met elkaar te communiceren en kennis en ideeën met elkaar uit te wisselen.

Dit zal ook de relatie binnen het team verbeteren en meer verbondenheid creëren. Verder zal dit bijdragen aan een betere afstemming van taken. Daarnaast zou de leidinggevende ervoor kunnen zorgen dat het team over de juiste kennis beschikt om de klanten beter van dienst te kunnen zijn. Tijdens de teambijeenkomsten kan worden besproken wie de stakeholders zijn, wat hun wensen en behoeften zijn en wat er nodig is om de stakeholders beter te helpen. Als er bepaalde cursussen gegeven moeten worden, dient de leidinggevende hier tijd en ruimte voor te maken in het belang van de stakeholders. De gemaakte afspraken dienen nagekomen te worden, zodat er vertrouwen is in de leidinggevende. De leidinggevende verbindt en stimuleert het team om samen te werken en ideeën uit te wisselen met stakeholders (bijvoorbeeld andere teams binnen DICTU) voor een goede afstemming. Dit bevordert de stakeholdergerichte samenwerking.

### ➤ **Leiderschapsontwikkeling**

Uit de bevindingen komt naar voren dat niet alle leidinggevendenden een grote bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het team. Zo richten sommige leidinggevendenden zich niet op het team. Dit heeft nauwelijks een bijdrage laten zien in de ontwikkeling van het team. Er moet om deze reden ook aan leiderschapsontwikkeling worden gedaan. Zo kunnen de leidinggevendenden een training volgen die zich richt op leiderschap in teams. Hierin leren zij hoe zij effectief leiding kunnen geven aan een team en hoe zij het team kunnen helpen om zich te ontwikkelen. Zo worden de gedragingen die nodig zijn om teamontwikkeling te stimuleren en voorwaarden te creëren voor een team om zich te ontwikkelen duidelijk. Een leidinggevende kan namelijk met zijn gedrag de ontwikkeling van teams stimuleren en voorwaarden creëren voor teamontwikkeling (Kuipers & Groeneveld, 2014).

Het is van cruciaal belang om deze aanbevelingen zeer serieus te nemen. Leidinggevendenden kunnen hiermee de teamontwikkeling naar een hoger niveau tillen, wat zal bijdragen aan betere teamprestaties.

## HOOFDSTUK 6. DISCUSSIE

*Na de conclusie en aanbevelingen wordt dit onderzoek afgesloten met een discussie. In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden geëvalueerd. Hierbij zal worden ingegaan op zwakheden in het onderzoek die mogelijk van invloed kunnen zijn op de geldigheid van de resultaten. Ten eerste zal worden reflecteert op de theorie en het onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de relevantie van het onderzoek en ten slotte worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.*

### 6.1 Reflectie

#### Reflectie theorie

In dit onderzoek zijn verschillende theorieën gebruikt als basis. Voor teamontwikkeling is voornamelijk de theorie van Kuipers en Groeneveld (2014) gebruikt. Voor het concept leiderschap zijn er veelal verschillende theorieën gebruikt van verschillende auteurs. Deze theorieën waren erg behulpzaam in dit onderzoek om de concepten te analyseren. Alhoewel het op sommige punten erg lastig was.

Aan de hand van de theorie over teamontwikkeling is goed kunnen beschrijven hoe een team zich ontwikkelt. Echter is het erg lastig om daar vervolgens een oordeel over te geven. Het is namelijk zo dat een team zich op een gebied op bepaalde punten wel uitstekend ontwikkelt en op andere punten binnen dit gebied achterblijft bij de ontwikkeling. De vraag is hoe hiermee moet worden omgegaan. In hoeverre kan men stellen dat een team wel of niet genoeg ontwikkeld is als een team op bepaalde punten van een gebied van teamontwikkeling zich goed ontwikkelt en op een ander punt niet? Hier worden geen criteria voor gegeven, wat het lastig maakt om een uitspraak te doen. Dit zorgt voor een beschrijvend geheel.

Als het gaat om de leiderschapsstijlen is naar voren gekomen uit het onderzoek dat leidinggevend en vaak bepaalde kenmerken van een leiderschapsstijl wel bezitten en andere kenmerken van diezelfde leiderschapsstijl totaal niet bezitten. Dit geeft aan dat leiderschap in de praktijk anders wordt ingevuld. Er komt voornamelijk een combinatie van stijlen voor. De theorie over leiderschap vertoont op dit punt gebreken. Dit maakt het lastig om te kunnen beargumenteren of leidinggevend en wel een bepaalde stijl hanteren of juist niet. De vraag is in hoeverre moeten de kenmerken van een bepaalde leiderschapsstijl terugkomen om te kunnen stellen dat een leidinggevende een bepaalde leiderschapsstijl heeft? Dit blijkt nog niet uit de gebruikte theorieën.

Daarnaast wordt in de gebruikte theorieën omtrent leiderschap in teams geen aandacht geschonken aan een extern gerichte leiderschapsstijl, die in dit onderzoek naar voren is gekomen. Dit is van cruciaal belang, omdat een extern gerichte leiderschapsstijl in dit onderzoek nauwelijks een bijdrage laat zien aan teamontwikkeling. Alhoewel er theorieën zijn die wel uitgebreid ingaan op deze leiderschapsstijl. Verder zou deze stijl voor een deel kunnen bijdragen aan de stakeholdergerichte samenwerking, omdat leidinggevendenden zich richten op de organisatie en/of de omgeving van de organisatie en hierdoor samenwerking van het team met stakeholders mogelijk maken. Echter is dit niet uit het onderzoek gekomen. Hier is meer onderzoek voor nodig. Volgens Wart (2003) richten leiders zich op taken, mensen en de organisatie. Het probleem met de extern gerichte leiderschapsstijl zou dan zijn dat deze leidinggevendenden een deel van hun taak ‘vergeten’. Zij zijn namelijk bezig met hun taken, de organisatie en vergeten de mensen.

Ten slotte is er een overlap zichtbaar tussen een dienende leiderschapsstijl en een transformationele leiderschapsstijl. Evenals transformationeel leiderschap is dienend leiderschap gebaseerd op voorbeeldgedrag en het stimuleren van creativiteit. Volgens Bass (2000) komt dienend leiderschap dicht bij de transformationele componenten inspiratie en individuele aandacht. Echter is de gevonden overlap niet overheersend, waardoor er niet gesproken kan worden van een overkoepelende stijl. Het blijven twee aparte stijlen die op bepaalde kenmerken overlappen.

### **Reflectie onderzoek**

Uiteraard zijn er ook kanttekeningen te plaatsen in dit onderzoek, zoals in elk ander onderzoek. Ten eerste moet er in dit onderzoek worden stilgestaan bij het feit dat de onderzoekseenheden beperkt zijn en dat er maar twee teams binnen de Dienst ICT Uitvoering zijn geanalyseerd. Hierdoor zijn de resultaten niet representatief voor alle teams binnen de Dienst ICT Uitvoering. Alhoewel er wijze lessen geleerd kunnen worden door andere teams. Daarnaast is in dit onderzoek teamontwikkeling onderzocht. Echter zijn niet alle teamleden meegenomen in het onderzoek. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de teamontwikkeling niet helemaal overeen komt met de praktijk. Een andere kanttekening in dit onderzoek is dat er open interviewvragen zijn gesteld. In de antwoorden van respondenten zijn gebieden van teamontwikkeling herkend. Echter was het af en toe erg lastig, omdat het soms gaat over hoe iets formeel georganiseerd is en er niet over de manier van handelen wordt gesproken. Dit was lastig te onderscheiden. Dit heeft er wellicht voor gezorgd dat bepaalde punten in dit onderzoek niet goed ingaan op de ontwikkeling van het team.

Verder hebben de open vragen tijdens de interviews en focusgroepen ertoe geleid dat bepaalde gebieden van teamontwikkeling niet worden genoemd. Hierbij kan men zich afvragen of dat het team zich niet ontwikkelt op dit gebied of ontwikkelt het team zich wel, maar hebben de respondenten het niet benoemd. Ten slotte blijkt duidelijk uit de analyse dat de verschillende gebieden van teamontwikkeling nauw met elkaar samenhangen en geen losstaande constructen zijn. In dit onderzoek is geprobeerd deze gebieden zo veel mogelijk te onderscheiden, omdat er is gekeken naar welke rol leiderschap heeft op elk gebied van teamontwikkeling. De samenhang tussen de gebieden van teamontwikkeling is buiten beschouwing gelaten, omdat dit niet relevant is voor de vraagstelling. Dit moet in het oog worden gehouden.

Als het gaat om de leiderschapsstijlen, was dit lastig met het coderen. Ten eerste omdat er overlap is tussen de gebruikte leiderschapsstijlen. Dit maakt het erg lastig om een uitspraak te doen over welke stijl een leidinggevende het best past. Daarnaast heeft dit ervoor kunnen zorgen dat er een bepaalde keuze is gemaakt voor een leiderschapsstijl, terwijl dit waarschijnlijk ook bij een andere leiderschapsstijl zou passen. Een ander punt in dit onderzoek is dat niet over elke leidinggevende evenveel is gezegd. Hierdoor is de rol van leiderschap in teamontwikkeling vooral gebaseerd op één leidinggevende per team. Verder is het bij DICTU zo dat er veel externen in dienst zijn. Dit heeft laten zien dat leidinggevendens daarom anders handelen dan bij interne medewerkers. Hierdoor kunnen de resultaten anders zijn dan bij een team met alleen interne medewerkers. Ten slotte is er alleen naar drie leiderschapsstijlen gekeken. Het kan ook zo zijn dat andere leiderschapsstijlen er ook toe doen. Zo is er een extern gerichte stijl naar voren gekomen.

In het onderzoek komt een authentieke leiderschapsstijl niet naar voren. Dit zegt niet iets over de theorie, omdat op basis van dit onderzoek met beperkte onderzoekseenheden niet kan worden gesteld dat authentiek leiderschap geen rol speelt in teamontwikkeling. Het is waarschijnlijker dat dit iets over de praktijk zegt. Als de leidinggevendens kenmerken zouden vertonen van authentiek leiderschap zou dat wellicht een bijdrage hebben geleverd aan de teamontwikkeling. Volgens de theorie heeft authentiek leiderschap ook een rol in de ontwikkeling van teams. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat leidinggevendens afspraken niet nakomen. Dit tast de geloofwaardigheid van leidinggevendens aan. Dit heeft effect op het vertrouwen van teamleden in de leidinggevende. Dit zou zijn doorwerking kunnen hebben op de teamontwikkeling. Echter is hier niet voldoende bewijs voor.

## 6.2 Relevantie

In hoofdstuk 1 van dit onderzoek is de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie besproken. Er zal nu worden ingegaan op de mate waarin hieraan is voldaan .

Wetenschappelijk is het doel deels behaald. Met dit onderzoek is er meer inzicht verkregen in de rol van leiderschap in ICT teams. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat ICT'ers erg goed zijn in hun vak, maar minder snel hun collega's opzoeken. Dit heeft effect op de samenwerking. Dit vergt extra aandacht van een leidinggevende om die samenwerking te stimuleren. Alhoewel er meer onderzoek nodig is om dit gegeven te bevestigen. Daarnaast heeft dit onderzoek een aanvulling geleverd op de bestaande theorieën rond leiderschap in teamwerk. Er is meer inzicht verkregen in de gedragingen van leidinggevendenden die bijdragen aan de ontwikkeling van een team. Verder is naar voren gekomen dat een extern gerichte leiderschapsstijl werkt als er een andere leidinggevende aanwezig is die wel intern gericht is op het team. Zo wordt er bijgedragen aan de ontwikkeling van het team. Als een leidinggevende met een intern gerichte stijl ontbreekt wordt er nauwelijks bijgedragen aan de ontwikkeling van het team.

Daarnaast is met de kwalitatieve insteek van dit onderzoek ook gekeken naar de dynamiek in de ontwikkeling van teams. Er is tijdens interviews en focusgroepen teruggegrepen op het verleden. Echter is de dynamiek in de teamontwikkeling beperkt weergegeven voor beide teams. In het ene team is wel naar voren gekomen dat het team ongeveer 2 jaar geleden beter was ontwikkeld. Toen was de leidinggevende meer gericht op het team. Deze leidinggevende heeft nu een extern gerichte leiderschapsstijl. Hieruit is op te maken dat eerdere gebeurtenissen en besluiten een lange termijn effect hebben op de acties van de groep achteraf. Verder is met de kwalitatieve insteek meer inzicht verkregen in gedragingen van leidinggevendenden, gedragingen van teams en welke rol de gedragingen van leidinggevendenden spelen in de gedragingen van teams, omdat er is gevraagd naar praktijkvoorbeelden.

De maatschappelijke relevantie is bewerkstelligd. De resultaten uit dit onderzoek kunnen leidinggevendenden van andere teams inzicht bieden in de rol die zij hebben bij teamontwikkeling. Dit inzicht kunnen zij gebruiken om de teamontwikkeling te bevorderen. Daarnaast zijn er aanbevelingen gedaan voor de Dienst ICT Uitvoering om de teamontwikkeling op verschillende gebieden te bevorderen om zo betere prestaties te behalen.

### 6.3 Vervolgonderzoek

Zoals in de reflectie is besproken zijn er nog een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de theorieën over teamontwikkeling en leiderschap. Deze paragraaf biedt suggesties voor vervolgonderzoek.

In de gebruikte theorieën omtrent leiderschap in teams wordt geen aandacht geschonken aan een extern gerichte leiderschapsstijl. Een suggestie is om de extern gerichte leiderschapsstijl mee te nemen in onderzoek naar teamwerk. Zo kunnen de resultaten uit dit onderzoek worden getoetst.

Een aanvulling op de bestaande theorie over teamontwikkeling en leiderschapsstijlen is het opstellen van criteria om te bepalen wanneer een team op een bepaald gebied ontwikkeld is of niet en om te bepalen wanneer een leidinggevende wordt gekenmerkt door een bepaalde leiderschapsstijl. Hier zou een deels deductief en deels inductief onderzoek voor moeten plaatsvinden, zowel voor leiderschap als voor teamontwikkeling. Een groot aantal leidinggevendens moeten worden ondervraagd en een groot aantal teams moeten worden meegenomen om deze criteria te kunnen bepalen. Een suggestie omtrent de leiderschapsstijlen zou kunnen zijn om te beginnen bij een onderzoek naar transformationeel leiderschap met de vraag: Hoe herken je een transformationele leider en aan welke criteria moet hij/zij voldoen? Een suggestie voor teamontwikkeling is een vraag omtrent welke criteria kunnen er worden opgesteld om te bepalen of een team ontwikkeld is?

Daarnaast zijn in dit onderzoek maar twee ICT teams onderzocht. Een voorstel voor vervolgonderzoek is om een groot aantal teams mee te nemen in een onderzoek naar de rol van leiderschap in teamontwikkeling. Hierbij kan er ook gelet worden op kenmerken van de publieke sector. Zo is in dit onderzoek naar voren gekomen dat teams in de publieke sector te maken krijgen met procedures, hiërarchie en vele partijen met verschillende belangen. Door op deze kenmerken te letten en ook teams mee te nemen in de private sector kan er worden onderzocht of deze kenmerken een effect hebben op de ontwikkeling van teams in de publieke sector. Daarbij zou het ook nog erg verrijkend zijn om verschillende soorten teams mee te nemen. Zo kan er onderzocht worden of er daadwerkelijk verschillen zijn tussen de ontwikkeling van ICT teams en andere soort teams. Verder wordt een longitudinaal onderzoek aangeraden om de dynamiek in teamontwikkeling te onderzoeken. Dit betekent dat er over een lange periode, bijvoorbeeld 2 jaar, data wordt verzameld. Dit zal mooie bouwstenen opleveren voor de wetenschap.



*‘U vraagt zich waarschijnlijk nog steeds af waarom de sprintfoto’s er staan tussen de hoofdstukken door. Ik zal u dat nu vertellen. Deze dynamische foto’s refereren naar de dynamiek die teams kunnen ondergaan in hun ontwikkeling, zoals sprinters zich ook ontwikkelen om sneller de finishlijn te halen. Zoals een sprinter een coach heeft om betere prestaties te behalen, zal een leidinggevende het team moeten helpen om zich te ontwikkelen en zo betere prestaties te behalen.’*

– Nadia Hamham

## LITERATUURLIJST

- Abrahamson, E., Argyria, C., Barsh, J., Birkinshaw, J., Brown, T., Bryan, L. et al. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Albrecht, S. (2005). Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too! *International Journal of Public Administration*, 28, 397-416.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, Research and Future Directions. *Annual review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bakker, A. B. & Daniels, K. (Eds.). (2012). *A day in the life of a happy worker*. Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Berggren, C. (1993). *Alternatives to lean production: Work organization in the Swedish auto industry* (No. 22). Cornell University Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, Harper & Row.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (1998). Team performance and training in complex environments: Recent findings from applied research. *Current Directions in Psychological Science*, 83-87.
- Chang, A., Duck, J. & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 35(4), 327-350.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

Client Export. *Introductiefilm Client Export*. [<http://www.clientexport.nl/introductie.html>]. 12 februari 2015.

Client Export. *Problemen Client Export*. [<http://www.clientexport.nl/nieuws/20150210-problemen-CLIENT.html>]. 12 februari 2015.

Cohen, S. G. & Bailey, 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.

Cooper, S. & Wakelam, A. (1999). Leadership of resuscitation teams: 'Lighthouse Leadership'. *Resuscitation*, 42, 27-45.

Costa, P. L., Passos, A. & Bakker, A. B. (2012). Team work engagement: Considering team dynamics for engagement (No. 12-06). ISCTE-IUL, Business Research Unit (BRU-IUL).

Dienst ICT Uitvoering. *Over DICTU*. [<https://www.dictu.nl/over-dictu>]. 12 februari 2015.

Dienst ICT Uitvoering. *Subsidies*. [<https://www.dictu.nl/diensten/subsidies>]. 1 september 2015.

Digital. *Atos bouwt rijkscloud*. [<http://www.digital.nl/nieuws/20140701-atos-bouwt-rijkscloud>]. 23 februari 2015.

Farling, M.L., Stone, A.G. & Winston, B.E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6 (1/2), 49-72.

Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.

George, S. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of servant-leadership. *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*, 19-26.

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

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. U. T. H. (2009). Foster team effectiveness by fulfilling key leadership functions. *Handbook of principles of organizational behavior*, 275.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Javidan, M. & Waldman, D.A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63 (2), 229-242.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. & Trust, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility, how leaders gain and lose it: why people demand it*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kuipers, B. S. (2005). *Team Development and Team Performance: Responsibilities, Responsiveness and Results: a Longitudinal Study of Teamwork at Volvo Trucks Umeå*. Ridderkerk: Labyrinth Publications.
- 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. & Groeneveld, S.M. (2014). *De kracht van High Performance Teams; Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf.
- 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.
- Lacoursiere, R.B. (1980). *The life cycle of groups: Group development stage theory*. New-York: Human Service Press..
- Larson, C. E. & LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong* (Vol. 10). SAGE Publications, Incorporated.
- Levasseur, R. E. (2011). People skills: Optimizing team development and performance. *Interfaces*, 41(2), 204-208.

- Levine, J.M. & Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Marks, M., Mathieu, J. & Zaccaro, S. (2001). A temporally-based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-76.
- McGregor, D. (1964). *The human side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven, Academic Service.
- Mortelmans, D. (2011). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Uitgeverij Anco.
- Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. (2010). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector, *Journal of Change Management*, 4, 376-399.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University Doctoral dissertation (ATT No. 3082719).
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledges acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organisation Development Journal*, 23-4, 186-197.
- Post-Dijkstra, G. & Blank, J. (2009). *De dienende gemeente*. Amsterdam: Reed Business B.V.
- Poulton, B. C. & West, M. A. (1999). The determinants of effectiveness in primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 13(1), 7-18.
- Reilly, A.J. & Jones, J.E. (1974). *Team-building, The 1974 annual handbook for group facilitators*. Iowa City: University Associates.
- Rickards, T. & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British journal of Management*, 11(4), 273-283.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.

- Stevens, M. J. & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, 20(2), 503-530.
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (3-4), 349-361.
- Strang, K.D. (2004). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 23, 424-462.
- 't Hart, H., Boeije, H. & Hox, J. (Eds.). (2005). *Onderzoeksmethoden* (7th ed.). Den Haag: Boomonderwijs.
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. & West, M. (2004). Reflexivity for Team Innovation in China The Contribution of Goal Interdependence. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotema*, 24(1), 106-112.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-27.
- Tulgan, B. & Martin, C.A. (2006). *Managing Generation Y*. Amherst, HRD Press.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek* (3rd ed.). Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-135.
- Wang, E., Chou, H.W. & Jiang, J. (2005). The impact of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23, 173-180.
- Wart, M. V. (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228.

Werken voor Nederland. *DICTU: Client Export*.

[<https://www.werkenvoornederland.nl/static/assets/campaigns/ict/clientexport.html>]. 12 februari 2015.

Wheelan, S.A. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Wheelan, S.A. (2005). *Creating Effective Teams: A Guide for members and leaders*. London: Sage Publications.

Yalom, I. D. (1981). *Groepspsychotherapie in theorie en praktijk*. 2de druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Yang, O. & Shau, E. (1996). Shared leadership in self-managed teams: A competing values approach. *Total Quality Management*, 7, 521-534.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications, Inc.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th edition. New Jersey: Prentice Hall.

### **Interne documenten**

Atos consulting (2014). *DICTU verandercasus ministerie van Economische Zaken*.1-15.

Boes, A (2014). *Competence Center Client*.

DICTU (2012). *Organisatiebesluit DICTU 3.0*.

DICTU 3.0 (2012). *Houtskoolschets*. 1-33.

## BIJLAGEN

### Bijlage I Respondentenlijst

Tabel 23. Respondenten

<b>Ministerie van Economische Zaken; Dienst ICT Uitvoering</b>	
<u>Team Taskforce</u>	<u>Team Subsidies</u>
Theo Moorman	Rob van den Bijtel
Peter Rurenga	Paul Jansen
Jonathan Ramos	Marianne van Leeuwen
Marc van Gils	David van Vliet
Ko Langlere	Huib Fenijn
Cesco Smits	Richard Hölken
Benno Slot	Richard Mulder
Frans Rumphorst	Marco Verschuren
Arjan Boes	



## Bijlage II Handleidingen

### Interviewhandleiding teamleden

1. Hoe lang werk je al bij DICTU en wat zijn je werkzaamheden?
2. Kan je me wat vertellen over het type team waarin je werkt? Aantal teamleden? Functies?
3. Hoe presteert het team?
4. Wat maakt het dat jullie zo presteren/ Hoe komen jullie als team tot prestaties?  
(Wat doen jullie als team? Specifieke gebeurtenissen/ situaties)
5. Hoe hebben jullie je ontwikkeld als team? Hoe vroeger?  
(Concrete voorbeelden. Wat deden jullie dan? Hoe handelden jullie daarin? Hoe uitte zich dat? Hoe merkte je dat? Kan je iets meer uitleggen over wat daar dan gebeurde? Als we terugkijken naar die situatie is dat altijd zo geweest of hoe heeft zich dat ontwikkeld? Speelt dat al lang op die manier?)
6. Wat voor gedrag laat jullie leidinggevende zien?  
(Hoe helpt die het team? Specifieke gebeurtenissen? Wat doet het met je? Hoe wordt het gedrag van de leidinggevendens beleefd en wat betekent dat voor de manier waarop er wordt samengewerkt binnen het team? Kan je een recent voorbeeld noemen waaruit dat blijkt? Meer over specifieke voorbeeld vertellen?)
7. Wat zou beter kunnen als het gaat om de rol van de leidinggevendens in de ontwikkeling van het team? Waarmee zou de leidinggevende het team kunnen helpen om zich te ontwikkelen?

## **Interviewhandleiding stakeholders**

1. Kan je jouw functie en werkzaamheden kort omschrijven?  
- Wat is jouw rol in het team?
  
2. Hoe presteert het team? Hoe komen zij tot deze prestaties?  
- Hoe heeft het team zich ontwikkeld?
  
3. Welke rol spelen de leidinggevenden in het team? Hoe dragen de leidinggevenden bij aan de ontwikkeling van het team?
  
4. Welke zaken kunnen verbeterd worden in de teamontwikkeling en wat kunnen de leidinggevenden daaraan doen?

## **Interviewhandleiding leidinggevenden**

1. Hoe lang werkt u al bij DICTU en kunt u kort uw functie omschrijven?
  
2. Wat is uw rol als leidinggevende binnen het team? Wat doet u dan? Voorbeelden?
  
3. Hoe draagt u als leidinggevende bij aan de ontwikkeling van het team? Wat doet u dan? Voorbeelden/gebeurtenissen? Hoe helpt u het team om zich te ontwikkelen?
  
4. Hoe kunt u uw stijl van leidinggeven omschrijven en kunt u dat onderbouwen met voorbeelden?
  
5. Welke zaken kunnen verbeterd worden in de teamontwikkeling? En wat heeft u daarvoor nodig?

## Focusgroepleiding teamleden

Ieder kort functie en werkzaamheden beschrijven

1. Kunnen jullie het type team beschrijven?

2. Hoe komen jullie als team tot prestaties?

(Wat doen jullie dan? Specifieke gebeurtenissen/situaties)

3. Hoe hebben jullie je ontwikkeld als team? Hoe vroeger?

(Concrete voorbeelden. Wat deden jullie dan? Hoe handelden jullie daarin? Hoe uitte zich dat? hoe merkte je dat? Kan je iets meer uitleggen over wat daar dan gebeurde? Als we terugkijken naar die situatie is dat altijd zo geweest of hoe heeft zich dat ontwikkeld? Speelt dat al lang op die manier?)

4. Wat voor gedrag laat jullie leidinggevende zien in het team?

(Hoe helpt die het team? Specifieke gebeurtenissen?)

5. Hoe wordt het gedrag van de leidinggevenden beleefd en wat betekent dat voor de manier waarop het team zich ontwikkelt? Kan je een recent voorbeeld noemen waaruit dat blijkt? Meer over specifieke voorbeeld vertellen?

6. Wat zou beter kunnen als het gaat om de rol van de leidinggevenden in de ontwikkeling van het team? Waarmee zou de leidinggevende het team kunnen helpen om zich te ontwikkelen?

### Bijlage III Observatieschema

Hieronder is het observatieschema weergegeven, dat is gebruikt in dit onderzoek om op bepaalde zaken, die relevant zijn voor dit onderzoek, te letten tijdens het observeren.

Tabel 24. Observatieschema

<b>Teamleden</b>	Bevlogenheid
	Zelf dingen doen
	Samenwerking in het team
	Samenwerking met stakeholders
<b>Leidinggevenden</b>	Persoonlijke aandacht & ontwikkeling
	Creativiteit stimuleren
	Inspirerend (visie en uitdagen)
	Voorbeeld geven en prioriteiten
	Objectieve analyse
	Handelen naar normen en waarden
	Openlijk delen informatie, gevoelens en gedachten
	Bewust van zichzelf
	Toekennen van bevoegdheden, informatie delen en innovatieve ideeën stimuleren
	Zichzelf op achtergrond, belangen team voorop, faciliteren en ondersteunen
	Authenticiteit (zichtbaar, eerlijk en afspraken nakomen)
	Empathie
	Verantwoordelijkheid geven en bijsturen
	Rolmodel, verantwoordelijk voor groter geheel en algemeen belang voorop

### Bijlage IV Codeboek theorie

De centrale begrippen uit hoofdstuk 2 zijn in tabel 24 geoperationaliseerd, zodat deze in de praktijk kunnen worden waargenomen. In de eerste kolom zijn de begrippen benoemd. Daarnaast zijn de begrippen gedefinieerd. In de derde kolom zijn de verschillende dimensies weergegeven. In de laatste kolom zijn de indicatoren/codes weergegeven. Deze indicatoren zijn voorafgaand aan het onderzoek opgesteld. Dit is het codeboek op basis van de theorie.

Tabel 25. Codeboek op basis van theorie

Begrip	Definitie	Dimensies	Indicatoren/codes
<b>Teamontwikkeling</b>	<i>Hoe ver de groep als geheel is in haar ontwikkeling (Chang, Duck en Bordja, 2006).</i>	1. Teambevlogenheid (Kuipers & Groeneveld, 2014).	1.1 Teamleden zijn loyaal 1.2 Teamleden zijn verbonden aan elkaar 1.3 Passie en energie voor de taak 1.4 Extra inzet 1.5 Toewijding 1.6 Enthousiast over taken
		2. Zelfmanagement (Kuipers & Groeneveld, 2014; Kuipers & Stoker, 2009; Campion et al., 1993).	2.1 Zelfstandig 2.2 Initiatieven nemen 2.3 Gezamenlijk besluiten nemen 2.4 Plannen taken 2.5 Schakelen zelf ondersteuning in
		3. Doelgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014; Tjosvold et al., 2004).	3.1 Gezamenlijk inzetten om teamdoelen te halen 3.2 Verantwoordelijkheid nemen 3.3 Openlijk communiceren over ieders verantwoordelijkheid
		4. Taakgerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014).	4.1 Informatie- uitwisseling en kennisbenutting voor uitvoering teamtaak 4.2 Inhoud werk bespreken 4.3 Ideeën bespreken
		5. Stakeholdergerichte samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014).	5.1 Onderhouden relatie met stakeholders 5.2 Meedenken met stakeholders 5.3 Ideeën uitwisselen met stakeholders
<b>Transformationeel Leiderschap</b>	<i>Leiderschapsstijl gericht op verandering van overtuigingen, waarden en behoeften van medewerkers om de doelen te behalen (Kuipers &amp; Groeneveld, 2014).</i>	6. Persoonlijke aandacht (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	6.1 Aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers 6.2 Stimuleren persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers
		7. Intellectueel stimuleren (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	7.1 Stimuleren van de creativiteit van medewerkers
		8. Inspirerend motiveren (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	8.1 Helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie 8.2 Biedt perspectief 8.3 Zorgt voor uitdaging in het werk.
		9. Charisma (Hater & Bass, 1988; Kuipers & Groeneveld, 2014).	9.1 Geeft het goede voorbeeld door ethisch te handelen 9.2 Stelt prioriteiten 9.3 Krijgt het respect en vertrouwen van zijn medewerkers.

Authentiek Leiderschap	<i>'A pattern of leader behaviour that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development'</i> (Walumbwa et al., 2008).	10. Balanced processing (Walumbwa et al., 2008).	10.1 Data objectief analyseren vooraf aan beslissing
		11. Internalized moral perspective (Walumbwa et al., 2008).	11.1 Handelen naar eigen normen en waarden
		12. Relational transparency (Walumbwa et al., 2008).	12.1 Openlijk delen van informatie 12.2 Openlijk delen van gedachtes 12.3 Openlijk delen van gevoelens
Dienend Leiderschap	<i>Intentie om te dienen staat centraal. Vanuit die gedachte neemt iemand de leiding, omdat dat in het belang is van het geheel</i> (Greenleaf, 2002).	13. Self-awareness (Walumbwa et al., 2008).	13.1 Bewust eigen sterktes en aandachtspunten 13.2 Bewust impact op anderen
		14. Toekennen van bevoegdheden en ontwikkelen van personen (Van Dierendonck, 2011; Konczak, Stelly & Trusty, 2000).	14.1 Bevoegdheden toekennen 14.2 Zelf beslissingen laten nemen 14.3 Informatie delen 14.4 Medewerkers coachen voor innovatieve ideeën.
		15. Nederigheid (Van Dierendonck, 2011; Patterson, 2003).	15.1 Zichzelf op achtergrond 15.2 Belangen medewerkers voorop 15.3 Faciliteert en ondersteunt voor het behalen van prestaties
		16. Authenticiteit (Van Dierendonck, 2011; Russel & Stone, 2002).	16.1 Gedachten en activiteiten op elkaar afstemmen 16.2 Integer 16.3 Nakomen van afspraken 16.4 Zichtbaarheid in de organisatie 16.5 Eerlijkheid
		17. Interpersoonlijke acceptatie (Van Dierendonck, 2011).	17.1 Sfeer van vertrouwen 17.2 Empathie 17.3 Warmte, medeleven en vergevingsgezindheid
		18. Richting geven (Van Dierendonck, 2011).	18.1 Verantwoordelijkheid geven 18.2 Medewerkers verantwoording afleggen 18.3 Bijsturen van medewerkers
		19. Rentmeesterschap (Van Dierendonck, 2011).	19.1 Verantwoordelijk voor groter geheel 19.2 Algemeen belang voorop 19.3 Rolmodel 19.4 Geeft goed voorbeeld

## Bijlage V Codes

Bij de dimensie ‘taakgerichte samenwerking’ zijn code [4.2 Inhoud werk bespreken] en code [4.3 Ideeën bespreken] samengevoegd met code [4.1 Informatie-uitwisseling en kennisbenutting voor uitvoering teamtaak]. Uit de analyse van de data kwam sterk naar voren dat het bespreken van de inhoud van het werk en het bespreken van ideeën onder informatie-uitwisseling en kennisbenutting valt. Bij de dimensie ‘interpersoonlijke acceptatie’ is code [17.3 Warmte, medeleven en vergevingsgezindheid] samengevoegd met code [17.2 Empathie]. Ook hierbij kwam tijdens de analyse naar voren dat warmte, medeleven en vergevingsgezindheid onder empathie geschaard kan worden. Bij de dimensie ‘rentmeesterschap’ is code [19.4 Geeft goed voorbeeld] samengevoegd met code [19.3 Rolmodel]. Dit is gedaan omdat met deze codes eigenlijk hetzelfde wordt bedoeld.

In tabel 25 zijn alle codes weergegeven die zijn verwijderd in het nieuwe codeboek. Deze codes zijn verwijderd, omdat ze niet zijn teruggekomen in de verkregen data uit de interviews, focusgroepen en observaties. In dit onderzoek zijn geen nieuwe codes toegevoegd. Er zijn geen patronen herkend van nieuwe inzichten omtrent teamontwikkeling en de leiderschapsstijlen.

Tabel 26. Verwijderde codes

Dimensie	Codes
Inspirerend motiveren	[8.2 Biedt perspectief] [8.3 Zorgt voor uitdaging in het werk]
Balanced processing	[10.1 Data objectief analyseren vooraf aan beslissing]
Internalized moral perspective	[11.1 Handelen naar eigen normen en waarden]
Relational transparency	[12.1 Openlijk delen van informatie] [12.2 Openlijk delen van gedachtes] [12.3 Openlijk delen van gevoelens]
Self-awareness	[13.1 Bewust eigen sterktes en aandachtspunten] [13.2 Bewust impact op anderen]
Authenticiteit	[16.2 Integer] [16.5 Eerlijkheid]

