



De kracht van de teamleider in zicht

Een analyse naar de rol van de teamleiders van Stichting
Maatschappelijk Werk en Welzijn Oosterschelde Regio

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde Management van HR en Verandering

Opdrachtgever: Stichting Maatschappelijk Werk en Welzijn
Oosterschelde Regio

Begeleider: Prof. Dr. A.J. Steijn
Tweede lezer: Dr. L. den Dulk

Naam student: Willemijne A. van Kooten
Studentnummer: 417352
Datum: Augustus 2016

Erasmus

SMWO

“ Als je een schip wilt bouwen, beveel de mensen dan niet om hout te verzamelen, verdeel het werk niet voor hen, geef geen orders. Nee, leer hen te verlangen naar de onmetelijke uitgestrektheid van de zee. ”

Antoine de Saint-Exupery

Voorwoord

Eindelijk mag ik het zeggen. Dit is het eindresultaat van zes maanden hard werken. Zes maanden die leerzaam, verrijkend en op zijn zachts gezegd uitdagend waren. Een uitdaging die soms veel energie in beslag nam, maar deze energie komt weer vrij als ik terugkijk naar het eindresultaat. Een soort return on investment zal ik maar zeggen. Nu het eindresultaat zo voor mij ligt besef ik mij dat ik mijn studententijd afsluit. Ik ben blij dat ik deze periode heb mogen afsluiten met een scriptieonderwerp die mij persoonlijk erg aansprak.

Het voorwoord zou ik graag willen gebruiken om een aantal mensen te bedanken voor het tot stand komen van deze scriptie. Allereerst mijn begeleidster vanuit Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelde regio, Marja Noordhoek. De begeleiding van Marja heb ik als erg concreet en prettig ervaren. Marja heeft mij in de eerste week voorgesteld aan de teamleiders en wegwijs gemaakt binnen de organisatie. De eerste drie maanden van de scriptie hebben wij om de twee weken samengezeten om de voortgang te spreken. Marja keek altijd met een kritische blik naar mijn scriptie, gaf concrete feedback en sprak het vertrouwen in zowel mij als het onderzoek uit. Ondanks haar drukke agenda heeft Marja altijd tijd vrij gemaakt om samen naar mijn scriptie te kijken. Dit heeft mede bijgedragen aan een voorspoedige afronding van mijn scriptie. Ook wil ik mijn dank uitspreken aan de teamleiders en medewerkers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Zonder jullie had deze scriptie niet tot stand kunnen komen.

Dan mijn scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit, prof. dr. Bram Steijn. Een begeleider die door middel van kritische vragen mijzelf de antwoorden op vraagstukken heeft doen formuleren. Een begeleider die direct klaar stond wanneer mijn onderzoek (en ik zelf..) dreigde vast te lopen. De begeleiding die ik ervaren heb heeft mij geholpen om het plezier tijdens het schrijven van deze scriptie te behouden en het maximale er uit te halen. Tevens wil ik mijn tweede lezer dr. Laura den Dulk bedanken. Met de concrete feedback die ik gekregen heb, heb ik de kwaliteit van mijn scriptie kunnen versterken.

Tot slot wil ik graag de mensen bedanken die mij deze zes maanden van dichtbij gesteund hebben. De uitdaging die 'scriptie' heette nam soms veel energie in beslag en dat kwam mijn geduld niet altijd ten goede. Papa, mama en Tom bedankt voor jullie adviezen, geduld en betrokkenheid. Nu is het moment daar dat ik mijn scriptie mag gaan inleveren. Ik ben trots op het eindresultaat en wens jullie veel leesplezier.

Willemijne van Kooten

Bruinisse, Augustus 2016

Samenvatting

Het jaar 2014 heeft voor Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelde regio (SMWO) in het teken gestaan van de voorbereidingen op de veranderingen in het Sociaal Domein. De veranderingen in het Sociaal Domein hebben geleid tot een herinrichting van de organisatiestructuur van SMWO, om op deze wijze kwalitatief goede dienstverlening te laten plaatsvinden. In 2014 is SMWO gestart met het werken in gebiedsteams, die aansluiten bij de gemeentelijke gebiedsteams waarin SMWO werkzaam is: Borsele, Goes, Kapelle, Noord-Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland en Tholen. Door in wijken en dorpen te werken worden trends en signalen tijdig opgepakt en kan de juiste ondersteuning worden geboden. Aan het hoofd van deze teams staan teamleiders. De primaire taak van de teamleiders is het aansturen van het primaire proces, contact met de gemeenten en andere maatschappelijke organisaties, mede uitvoering geven aan het organisatiebeleid en het opstellen en (laten) uitvoeren van projecten.

Het werken in de gebieds- en wijkteams impliceert een grote verandering in de manier van werken. Dit onderzoek richt zich op het versterken van de effectiviteit van de rol van de teamleider. Onderzocht wordt op welke wijze een teamleider sturing geeft aan zijn/haar team. Dit is relevant om op deze wijze een analyse te kunnen maken van mogelijke verbeterpunten, welke handvaten bieden om de uitvoering van de rol te versterken. De centrale hoofdvraag die hieruit voortvloeit is:

“ Op welke wijze geven teamleiders bij SMWO sturing aan hun teams en wat kan SMWO doen om de effectiviteit van deze sturing te versterken? ”

De centrale onderzoeksvraag bestaat uit twee delen. Enerzijds betreft het de vraag op welke wijze op dit moment door de teamleiders sturing wordt gegeven aan de teams. Anderzijds betreft het de vraag hoe de sturing versterkt kan worden. Door antwoord te geven op beide delen van de centrale onderzoeksvraag wordt advies gegeven op welke wijze de effectiviteit van de rol van de teamleider versterkt kan worden.

Aan de hand van kwalitatief onderzoek is onderzocht op welke wijze de effectiviteit van de rol van de teamleider versterkt kan worden. In totaal zijn er negentien interviews gehouden, waarvan enerzijds met alle vijf de teamleiders en anderzijds met veertien medewerkers. Daarnaast is in dit onderzoek gebruik gemaakt van observaties en heeft er een gesprek met de directrice van SMWO plaatsgevonden.

Uit het onderzoek blijkt dat de effectiviteit van de rol van de teamleider op een aantal vlakken versterkt kan worden. Onderstaand geeft de conclusie, en daarmee het antwoord op de hoofdvraag, kort en bondig weer:

- De eerste conclusie is dat de 'fit' tussen de wederzijdse verwachtingen verbeterd kan worden. Dit onderzoek heeft een relatie aangetoond tussen de invloed van de 'fit' in verwachtingen op de effectiviteit van de teamleider. Aanbevolen wordt teamleiders bewust bekwaam te maken om de verwachtingen tussen medewerker en teamleider beter te laten matchen.
- De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat de balans tussen de uitvoering interne –en externe rol verbeterd kan worden. Aanbevolen wordt om teamleiders meer competent te maken in het aangaan en beheren van relaties en het bekleden van de schakelfunctie. Uit onderzoek blijkt dat alleen op deze wijze teamleiders beter in staat zijn om een balans te creëren tussen de interne –en externe rol.
- Het verbeteren van situationeel leiderschap is een belangrijk aandachtspunt. Uit dit onderzoek blijkt dat de teamleiders niet volledig in staat zijn om hun leiderschapstijl aan een situatie aan te passen.
- Aandacht voor groepsdynamiek is belangrijk. Het creëren van een groep betekent niet automatisch dat een groep ook een team is. Samenwerking binnen een team is echter zeer belangrijk, gezien de uitdagingen waar SMWO voor staat.
- Een vijfde conclusie is dat de vergadertechnieken van de teamleiders verbeterd kunnen worden. Om het werkproces in goede banen te leiden is het effectief met elkaar overleggen essentieel.
- Tot slot is het sturen op afspraken door teamleiders belangrijk. Als medewerkers weten waar zij voor zijn, welke kant zij moeten opgaan en welke rol zij daarin bekleden, dan zijn medewerkers beter in staat om de teamdoelen uit te voeren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleemstelling	11
1.2.1 Doelstelling	11
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag.....	11
1.2.3 Deelvragen.....	12
1.3 Relevantie.....	12
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	13
1.4 Leeswijzer	14
2. Casuïstiek	15
2.1 Decentralisatie in perspectief.....	15
2.1.1 Kansen en bedreigingen	16
2.2 SMWO.....	17
2.3 De nieuwe professional	18
2.4 Klaar voor de toekomst	19
2.4.1 Teamleiders	20
3. Vanuit een theoretisch perspectief	22
3.1 Het midden nader bepaald.....	22
3.2 De middenmanager	23
3.2.2 Taken	25
3.3 De rol van leiderschap	27
3.3.1 Situationeel leiderschap	28
3.4 Effectiviteit van de teamleider	31
3.4.1 Interne -en externe rol.....	31
3.4.2 Passendheid van de leiderschapsstijl.....	32
3.4.3 'Fit' in verwachtingen	33
3.5 Conceptueel model.....	34
4. Methoden van onderzoek	35
4.1 Onderzoeksmodel.....	35
4.2 Onderzoeksstrategie.....	36
4.2.1 Casestudy	36
4.3 Operationalisatie	37
4.4 Methoden.....	39
4.4.1 Kwalitatief onderzoek d.m.v. semi-gestructureerde interviews	39
4.4.1.1 Selectie van respondenten.....	39
4.4.1.2 Meting effectiviteit	40
4.4.1.3 Vragenlijst.....	41
4.4.1.4 Data analyse	41

4.4.2 Documentenanalyse en observeren.....	42
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	42
4.5.1 Betrouwbaarheid.....	42
4.5.2 Validiteit.....	43
5. Analyse.....	44
5.1 Meting effectiviteit teamleiders.....	44
5.1.1 Teamleider A.....	45
5.1.2 Teamleider B.....	45
5.1.3 Teamleider C.....	46
5.1.4 Teamleider D.....	46
5.1.5 Teamleider E.....	47
5.1.6 Conclusie.....	47
5.2 Perspectief van de werknemer.....	48
5.2.1 Interne -en externe rol.....	48
5.2.1.1 Teamleider A.....	48
5.2.1.2 Teamleider B.....	49
5.2.1.3 Teamleider C.....	50
5.2.1.4 Teamleider D.....	50
5.2.1.5 Teamleider E.....	51
5.2.1.6 Conclusie.....	51
5.2.2 Leiderschapsstijl.....	52
5.2.2.1 Teamleider A.....	53
5.2.2.2 Teamleider B.....	53
5.2.2.3 Teamleider C.....	54
5.2.2.4 Teamleider D.....	55
5.2.2.5 Teamleider E.....	56
5.2.2.6 Conclusie.....	56
5.3 Perspectief vanuit de teamleider.....	57
5.3.1 Interne en externe rol.....	57
5.3.1.1 Teamleider A.....	57
5.3.1.2 Teamleider B.....	58
5.3.1.3 Teamleider C.....	58
5.3.1.4 Teamleider D.....	58
5.3.1.5 Teamleider E.....	59
5.3.2 Leiderschapsstijl.....	59
5.3.2.1 Teamleider A.....	59
5.3.2.2 Teamleider B.....	59
5.3.2.3 Teamleider C.....	60
5.3.2.4 Teamleider D.....	60
5.3.2.5 Teamleider E.....	60
5.4 'Fit' in verwachting.....	61
5.4.1 Teamleider A.....	61
5.4.2 Teamleider B.....	62
5.4.3 Teamleider C.....	63
5.4.3 Teamleider D.....	64
5.4.4 Teamleider E.....	65
5.4.5 Conclusie.....	66
5.5 De effectiviteit van de teamleider.....	67

6. Conclusie en aanbevelingen	70
6.1 Conclusies.....	70
6.1.1 Conclusies voor de theorie.....	73
6.2 Aanbevelingen.....	75
6.3 Discussie.....	78
6.3.1 Theoretische implicaties.....	78
6.3.2 Praktische implicaties.....	79
6.3.3 Methodologische beperkingen.....	79
6.3.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	80
Literatuurlijst	81
Bijlagen	86
Bijlage I Competentieprofiel teamleider.....	86
Bijlage II Topiclijst Teamleider.....	89
Bijlage III Topiclijst medewerker.....	90
Bijlage IV Vragenlijst teamleider.....	91
Bijlage V Vragenlijst medewerker.....	93

1. Inleiding

Het zand in de machine, zo luidt de kritische publicatie van Van der Heijden (2007) over de rol van managers in publieke organisaties. Aandacht voor dit onderwerp is met name gegroeid door de veranderingen die sinds 1 januari 2015 in het Sociaal Domein doorgevoerd zijn. In de literatuur heerst het negatieve beeld dat het middenmanagement de *'leemlaag'*, een onneembare bureaucratische barrière waarin veranderingen blijven hangen en stagneren, van de organisatie is (Osterman, 2008; Huy, 2001). Topmanagers omschrijven hierin het middenmanagement als terughoudend tegenover veranderingen (Grey, 1999). Er zijn echter concrete aanwijzingen dat juist middenmanagers, die zich tussen werkvloer en zorgbestuur in bevinden, een wezenlijke bijdrage leveren aan het doorvoeren van veranderingen (Damhuis et al., 2007; Stoopendaal, 2008). Dankzij de decentralisatie van verantwoordelijkheden zijn middenmanagers vaak diegenen die veranderingen in de praktijk moeten uitvoeren, waarbij het interactieproces tussen een leidinggevende en zijn/haar medewerkers van cruciaal belang is (Rowland & Higgs, 2008). Hiermee wordt verondersteld dat de rol van middenmanagers in dit proces van invloed is op de performance van de individuele medewerker en daarmee op de performance van de organisatie. De prestaties van een medewerker zijn afhankelijk van de perceptie die deze heeft van het uitgevoerde beleid. Het is echter lastig om deze percepties te beïnvloeden gezien het feit dat perceptieverschillen tussen mensen bestaan, welke te wijten zijn aan een verscheidenheid van factoren (Nishii & Wright, 2007). Het betekent dat de uitvoering van het beleid door middenmanagers en de ondersteuning die de medewerkers hierbij ervaren per persoon kan verschillen (Nishii & Wright, 2007).

Ook Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelde regio merkt dat de rol van zijn/haar middenmanagers aan verandering onderhevig is en deze rol ook steeds belangrijker wordt. Om deze reden is het zinvol om bij de uitvoering van het beleid de rol van middenmanagers binnen SMWO verder te belichten. Dit onderzoek belicht dan ook de rol van het middenmanagement bij SMWO en is voortgekomen uit de vraag op welke wijze deze rol het beste vorm kan worden gegeven, gezien de huidige veranderingen binnen de organisatie naar aanleiding van de ontwikkelingen in het Sociaal Domein. Met het middenmanagement worden diegene bedoeld die direct leidinggeven aan de uitvoerende professionals. Binnen Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelde regio dragen zij de naam teamleiders en vormen zij de schakel tussen de werkvloer en de leiding van de organisatie.

1.1 Aanleiding

Het jaar 2014 heeft voor Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelde regio (nader te noemen: SMWO) in het teken gestaan van de voorbereidingen op de veranderingen in het Sociaal Domein (SMWO, 2015). De veranderingen in het Sociaal Domein hebben geleid tot een herinrichting van de organisatiestructuur van SMWO, om op deze wijze kwalitatief goede dienstverlening te laten plaatsvinden. Enkele jaren geleden is de kanteling binnen SMWO ingezet met de invoering van Welzijn Nieuwe Stijl en de integratie van welzijnswerk en maatschappelijk werk (SMWO, 2015). In 2014 is SMWO gestart met het werken in gebiedsteams, die aansluiten bij de gemeentelijke gebiedsteams waarin SMWO werkzaam is: Borsele, Goes, Kapelle, Noord-Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland en Tholen. Door in wijken en dorpen te werken worden trends en signalen tijdig opgepakt en kan de juiste ondersteuning worden geboden (SMWO, 2015). Aan het hoofd van deze teams staan teamleiders. De primaire taak van de teamleiders is het aansturen van het primaire proces, contact met de gemeenten en andere maatschappelijke organisaties, mede uitvoering geven aan het organisatiebeleid en het opstellen en (laten) uitvoeren van projecten (SMWO, 2015).

In de praktijk wordt echter gemerkt dat de uitkomsten van de primaire taak van teamleiders uiteenlopen. In de afgelopen jaren is door groei van de organisatie en de daarbij horende diversiteit, de rol van de teamleider veranderd. Gezien de huidig gegroeide organisatie is verzakelijking en sturen op afstand gewenst. Voor zowel de welzijns-, maatschappelijke werkers en cliëntondersteuners geldt, dat de afstand tussen SMWO en de werkers groter is geworden. De professionals zitten immers niet alleen op kantoor, maar in gebiedsteams of lopen rond in de wijken om activiteiten met andere partijen tot stand te brengen. De maatschappelijk werkers en cliëntondersteuners zijn veel meer in de gebiedsteams aanwezig zijn, waar de klant zich bevindt, dan voorheen. De welzijnswerkers werkten altijd al op locatie echter nu in meer samenspraak met andere partijen. Hierbij wordt een beroep gedaan op de taakvolwassenheid van de medewerker. Voor de teamleiders vergt dit een omslag van operationeel naar strategisch handelen, wat betekent voor teamleiders meer terug geven en minder overnemen. De medewerker krijgt hierdoor meer verantwoordelijkheid.

SMWO staat hierdoor voor een grote opgave, namelijk het meer op afstand sturen door de teamleiders, met bewaken van de kwaliteit en de kaders die SMWO als organisatie heeft. Door de verwachtingen ten aanzien van de rol van de teamleiders in de organisatie bij de medewerkers op de werkvloer en henzelf te onderzoeken, beoogt dit onderzoek bij te dragen aan de vervulling van de rol op een meer effectieve wijze en met de inzet van de juiste instrumenten, maar met behoud van hun eigen werkwijze en vaardigheden.

1.2 Probleemstelling

Het werken in de gebieds- en wijkteams impliceert een grote verandering in de manier van werken. Dit onderzoek richt zich op het versterken van de effectiviteit van de rol van de teamleider. Eén van de manieren om dit te onderzoeken is het in kaart brengen van de wijze waarop sturing wordt gegeven door de teamleider. Dit is relevant om op deze wijze een analyse te kunnen maken van mogelijke verbeterpunten, welke handvaten bieden om de uitvoering van de rol te versterken. Om richting te geven aan het onderzoek zijn onderstaande doelstelling en vraagstellingen geformuleerd.

1.2.1 Doelstelling

Zoals in de inleiding beschreven speelt de verwachting die de medewerker heeft over de uitvoering van het beleid door de teamleider en de ondersteuning die zij hierbij ervaren, een belangrijke rol om te presteren. Door in de huidige situatie zowel te kijken naar de verwachtingen die leven bij de medewerkers alsmede de teamleiders omtrent de uitvoering van de rol van de teamleiders, kunnen door middel van dit onderzoek directie en teamleiders van SMWO worden geadviseerd over de wijze waarop zij de rol van de teamleiders kunnen versterken. Op deze wijze is het mogelijk om met de juiste instrumenten, maar met behoud van de eigen werkwijze en vaardigheden van de teamleiders, de rol te vervullen. Dit advies zal tot stand komen door middel van kwalitatieve interviews met de teamleiders zelf en de uitvoerende professionals. Enerzijds is het streven om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop de teamleiders van SMWO leidinggeven aan hun teams. Anderzijds kan door het onderzoeken van de uitvoering van de taken van de teamleider, een duidelijk beeld worden gecreëerd van het functioneren van de teamleider. Op basis van deze uitkomsten worden conclusies getrokken die omgezet worden tot aanbevelingen. Deze aanbevelingen kunnen toegepast worden binnen SMWO om de aansturing van de teams te versterken en daarmee dus ook de organisatieprestaties.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

In deze paragraaf worden de hoofdvraag en deelvragen uiteengezet. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

“ Op welke wijze geven teamleiders bij SMWO sturing aan hun teams en wat kan SMWO doen om de effectiviteit van deze sturing te versterken? ”

Zoals uit de centrale onderzoeksvraag te herleiden valt, bestaat deze uit twee delen. Het eerste deel betreft de vraag op welke wijze op dit moment door de teamleiders sturing wordt gegeven aan de teams. Het tweede deel gaat over de vraag hoe deze sturing versterkt kan worden. Ter behoeve van de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zijn in de volgende paragraaf een viertal deelvragen geformuleerd.

1.2.3 Deelvragen

Deelvraag 1 richt zich tot de theorie, deelvragen 2,3 en 4 tot de empirie.

1. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende de effectiviteit van teamleiders in de publieke sector?

Om te weten te komen op welke wijze de effectiviteit van de teamleiders binnen SMWO versterkt kan worden, richt de eerste deelvraag zich om deze reden op de theorie die reeds bekend is over de effectiviteit van middenmanagers in de publieke sector.

2. Wat zijn de verwachtingen van teamleiders en medewerkers over de interne –en externe rol en de leiderschapsstijl en wat zegt dit over de effectiviteit van de teamleider?

Door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews worden de verwachtingen die een medewerker heeft ten aanzien van de interne –en externe rol en de leiderschapsstijl van de teamleider inzichtelijk gemaakt. Op deze manier kan na worden gegaan of het beeld dat een medewerker heeft over de interne –en externe rol overeenkomt met het beeld die de teamleider zelf heeft. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt wat momenteel de belemmeringen zijn om de effectiviteit van de teamleider te versterken.

3. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de rol van de teamleider, wat zijn de uitkomsten hiervan tot nu toe en hoe staat dit in relatie tot de effectiviteit van de teamleider?

Het inzichtelijk maken op welke wijze tot nu toe invulling is gegeven aan de rol van de teamleider is wenselijk, om op deze wijze te bepalen in hoeverre er mogelijkheden liggen om de effectiviteit van de teamleiders te versterken. Dit wordt eveneens gedaan door middel van interviews.

4. Op welke wijze kan de effectiviteit van de teamleider binnen SMWO worden versterkt?

In de laatste deelvraag wordt door middel van interviews onderzocht op welke wijze de teamleiders in hun kracht kunnen worden gezet en dus op welke wijze hun effectiviteit te versterken is. Tevens dient deze laatste deelvraag dan ook als input voor de aanbevelingen van dit onderzoek.

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

“ De maatschappelijke relevantie verwijst naar de bijdrage van het onderzoek aan de oplossing van actuele maatschappelijke en/of beleidsvraagstukken ” (Van Thiel, 2010: 22). Goede zorg is belangrijk voor iedere Nederlander. De aankondiging van de

decentralisatie werd door vele burgers, maar ook door professionals, ervaren als een onzekerheid voor het waarborgen van deze goede zorg. Het had tot gevolg dat grote maatschappelijke discussies op gang kwamen wat terug te zien is, en nog steeds, in ons dagelijks leven. Wanneer men de krant openslaat is er bijna altijd wel een artikel te vinden, waarin aandacht wordt besteed aan de zorg in Nederland. De druk ligt op de gemeenten en de lokale zorgorganisaties om kwalitatief goede zorg te leveren aan de burgers. Met regelmaat wordt om deze reden aandacht besteed aan de betekenis van het begrip en de gevolgen van decentralisatie. Gemeenten zien de decentralisatie als kans om effectiever en efficiënter te werk te gaan (VNG, 2013: 6). Een trend is waarneembaar, steeds meer gemeenten gaan experimenteren met wijkteams. Deze toenemende interesse in het werken met wijkteams is terug te zien in het aantal onderzoeken dat uitgevoerd is. Deze onderzoeken zijn echter veelal uitgevoerd in grote steden. Er is geen onderzoek beschikbaar dat zich focust op wijkteams in Zeeland of een regio van deze provincie. Dit onderzoek zal aanknopingspunten bieden voor vervolg onderzoek in Zeeland of onderzoekers die geïnteresseerd zijn in de resultaten met betrekking tot wijkteams in Zeeland.

De transitie van de zorg heeft invloed op de organisatie-inrichting van SMWO. SMWO is gestart, zoals vele andere zorgorganisaties en gemeenten (86%), met wijkteams (Movisie, 2015: 6). Door deze verandering moeten nieuwe wegen worden bewandeld. De wijkteams zijn veelal nog in ontwikkeling en er heerst onzekerheid hoe men deze teams op de juiste wijze moet aansturen. De middenmanager heeft een belangrijke rol om deze nieuwe richting te begeleiden. Inzicht in de wijze waarop deze teams zo effectief mogelijk aangestuurd kunnen worden, kan handvaten bieden voor andere zorgorganisaties bij het formuleren van beleid. Hierbij moet wel rekening gehouden worden dat de resultaten niet één op één kopieerbaar zullen zijn, gezien het feit dat binnen iedere organisatie de zorg op een andere manier zal worden vormgegeven.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

“ De wetenschappelijke relevantie verwijst naar de mate waarin het onderzoek een bijdrage levert aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp ” (Van Thiel, 2010: 21). Dit onderzoek voorziet in een bijdrage aan de bestaande kennis rondom de rol van middenmanagers in een publieke context. Ondanks het feit dat er in de literatuur veel aandacht wordt besteed aan de rol van middenmanagers, wordt deze rol voornamelijk belicht vanuit de perspectieven van het hoger management en de medewerkers. Dit onderzoek speelt in op de behoefte om de rol van de middenmanager vanuit henzelf te bezien (Peters & Pouw, 2008: 4). Zij geven leiding aan professionals en zijn verantwoordelijk voor het primaire proces van locatie(s) die zij managen (Elshout, 2006: 153). Tegelijkertijd wordt om deze

reden het onderzoek uitgevoerd onder de middenmanagers, maar ook onder de medewerkers. Medewerkers zijn van groot belang, gezien het feit dat zij de grote drijvende kracht zijn achter dit primaire proces. Het draagt bij aan de behoefte om een verandering vanuit verschillende perspectieven te zien, omdat perspectieven van elkaar kunnen verschillen. Bestaand onderzoek laat zien dat de perspectieven van het hoger management en medewerkers over de bijdrage van de middenmanager aan veranderingen zeer uiteen lopen. Aan de ene kant wordt de manager gezien als een barrière voor veranderingen (Osterman, 2008; Huy, 2001). Daarentegen zien voorstanders het middenmanagement als belangrijk schakel om integrale dienstverlening tot stand te brengen (Putters, 2006; Noordegraaf, 2008). Deze uiteenlopende opinies hebben tot gevolg dat onderzoekers in de strategische management literatuur meer aandacht bepleiten voor de rol van het middenmanagement op het gebied van strategische vernieuwing, organisatieverandering en innovatie (Osterman, 2008; Huy, 2001). Dit onderzoek draagt bij aan deze behoefte.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd. In dit hoofdstuk is het onderwerp en de relevantie hiervan geïntroduceerd. In het volgende hoofdstuk is de casuïstiek omtrent de decentralisatie van de zorg uiteengezet. Beschreven wordt wat de decentralisatie inhoud, wat dit betekent voor SMWO en daarmee voor de teamleiders. Hoofdstuk drie schetst bestaande theoretische inzichten ten behoeve van de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model, gebaseerd op de belangrijkste theoretische inzichten. In hoofdstuk vier worden de methoden van onderzoek uitgebreid beschreven. Hierbij wordt aandacht besteed aan de gekozen strategie, onderzoekseenheden, operationalisering van de variabelen en de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. De resultaten van het onderzoek en de daarbij behorende analyse worden in hoofdstuk vijf besproken. In hoofdstuk zes wordt in de conclusie de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Tevens worden in hoofdstuk zes de aanbevelingen voor SMWO geformuleerd. Het hoofdstuk sluit af met een discussie.

2. Casuïstiek

“ Een organisatie op zoek naar een nieuw evenwicht, passend bij de huidige eisen, verwachtingen en de gewenste positie in het sociale domein. ”

SMWO (2015)

Globalisering, individualisering en technologisering: continue veranderingen en nieuwe uitdagingen zijn typerend voor onze maatschappij. Nederland transformeert van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. De overheid is op zoek naar haar nieuwe rol in een participerende samenleving. Hierdoor is de rolverdeling tussen burgers, maatschappelijke organisaties en overheid in het sociale domein in Nederland aan het veranderen (Zuidema, 2012; Rijksoverheid, 2011). Op 1 januari 2015 heeft een grote verandering plaats gevonden met betrekking tot deze rolverdeling, doordat de verantwoordelijkheid voor een groot gedeelte van de jeugdzorg, de zorg en de participatie is verlegd van de Rijksoverheid naar de gemeenten (Bunnik, 2016: 4).

Ter onderbouwing van de empirische bevindingen, is het van belang eerst een achtergrond van de casuïstiek te schetsen. Deze casuïstiek wordt in dit hoofdstuk beschreven.

2.1 Decentralisatie in perspectief

Al ruim een jaar is de decentralisatie van de zorg een feit. Het is dan ook niet opmerkelijk dat de decentralisatie een veel besproken en beschreven begrip is binnen het openbaar bestuur. Mede ook het feit dat Nederland zich kenmerkt als gedecentraliseerde eenheidsstaat, sinds 1887 opgenomen in de Grondwet, draagt bij aan de actualiteit van dit onderwerp. Wanneer in de literatuur wordt gekeken naar het begrip decentralisatie, dan valt op dat er een variëteit aan definities bestaat. Derksen en Schaap (2004; 229) definiëren het begrip decentralisatie als de vergroting van de formele beleidsvrijheid van gemeenten. Rondinelli (1983: 188) hanteert een bredere definitie van decentraliseren, namelijk de verschuiving van planning, besluitvorming of management functies van de centrale overheid naar andere geledingen van de overheid. De verschillen tussen de definities van het begrip decentralisatie in de literatuur, worden in de evaluatiestudie van Boogers et al. (2008: 9) samengevat in drie hoofdlijnen:

1. De eerste betekenis van decentralisatie hanteert een staats- en bestuursrechtelijke invalshoek en wordt omschreven als *“Het bestaan van overheidsinstellingen die een zekere onafhankelijke plaats innemen ten opzichte van de centrale overheid”* (Hennekens et al., 1998: 1; Boogers et al., 2008: 9).
2. In de tweede betekenis wordt decentralisatie omschreven als *“Een proces waarin de eigenstandige rol van decentrale overheidsinstellingen ten opzichte van de centrale*

overheid wordt verbreed of versterkt” (Boogers et al., 2008: 9).

3. In de derde, meest concrete betekenis, wordt decentralisatie aangeduid als *“De feitelijke overdracht van taken en bevoegdheden aan gemeenten”* (Boogers et al., 2008: 9).

2.1.1 Kansen en bedreigingen

“Als het tegenzit, zullen de meest kwetsbare mensen tussen wal en schip vallen”, was de uitspraak van de directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau Kim Putters (VN, 2014). De achterliggende gedachte van de decentralisatie is echter dat de gemeenten dicht bij de burgers staan en daardoor beter kunnen inschatten wat de burgers nodig hebben. In de literatuur komen verschillende voor- en nadelen van de decentralisatie van de zorg aan bod.

De voordelen van de decentralisatie zouden vooral te maken hebben met beheersing. Het veronderstelt dat gemeenten efficiënter en effectiever te werk gaan, omdat ze lokaal maatwerk kunnen bieden (Boogers et al., 2008: 9). Er kan namelijk rekening worden gehouden met de lokale omstandigheden (Pointer et al., 1995; Alexander et al., 1995; Fabbricotti, 2006), waardoor het vermogen om te reageren op deze omstandigheden wordt vergroot (Mintzberg, 2006: 98). Naast beheersing wordt het versterken van het democratisch gehalte eveneens als argument gebruikt om de voordelen van decentraliseren te benadrukken. Het democratisch gehalte neemt toe, omdat de beïnvloedingsmogelijkheden van de besluitvorming voor burgers op lokaal niveau groter zijn (Boogers et al., 2008: 9). Ten slotte benoemen Boogers et al. (2008: 9) dat onvoldoende uitvoeringsgerichtheid, -maatwerk en problemen zoals interne verkokering verholpen kunnen worden door het decentraliseren van taken. Zojuist genoemde argumenten zijn terug te vinden in de doelstellingen die veelal bij decentralisatieoperaties gehanteerd worden (Fleurke et al., 1997):

- a) *Integraal beleid*. Lokale problemen zijn vaak te complex om op centraal niveau aan te pakken. Decentralisatie biedt de mogelijkheid om verkokering tegen te gaan door het ontwikkelen van integraal beleid, wat het oplossen van de maatschappelijke problemen moet bevorderen.
- b) *Maatwerk*. Door middel van decentralisatie is men in staat om het landelijk beleid beter af te stemmen op de lokale omstandigheden, wat het bieden van maatwerkoplossingen vergroot.
- c) *Slagvaardigheid*. Als derde doelstelling wordt het vergroten van de slagvaardigheid van het beleid genoemd. Het lokaal bestuur zou niet alleen in staat zijn om tot betere integrale- en maatwerkoplossingen (zie a en b) te komen, maar ook zou men sneller kunnen inspelen op gewijzigde omstandigheden.

- d) *Democratisering*. De laatste doelstelling veronderstelt dat door middel van decentralisatie het beleid toegankelijker en herkenbaarder is voor de burger, en dus kan met decentralisatie de inbreng van de burgers worden vergroot.

Gemeenten hebben allen andere noties en visies als het gaat over het vervullen van taken (Bunnink, 2016: 5). De Rijksoverheid biedt de gemeente beleidsvrijheid door middel van decentralisatie en hiermee de mogelijkheid om de dienstverlening aan invulling te geven aan de hand van de eigen visie. Het nadeel hiervan is echter dat decentrale besturen hun eigen doelen/belangen kunnen gaan nastreven, er meer bestuursleden nodig zijn, de besluitvorming vertraagd wordt en coördinatie tussen besturen nodig is (Morlock & Alexander, 1986: 1130). Boogers et al. (2008: 9) onderschrijven dit nadeel ook te verwijzen naar de vermeende rechtsongelijkheid die ontstaat door de decentralisatie als gevolg van de lokale verschillen en hierdoor opnieuw het efficiëntieargument aanhalen. Er ontstaat een dilemma tussen enerzijds gemeentelijke beleidsvrijheid om deze integrale- en maatwerkoplossingen te bevorderen en anderzijds het risico op significante verschillen tussen gemeenten in het niveau en kwaliteit van de aangeboden voorzieningen (CPB, 2013: 4). Daarnaast loopt men het risico, door beleid te vormen op decentraal niveau, dat dit gepaard gaat met schaalnadelen in de uitvoering hiervan (CPB, 2013: 4). Het Rijk kan efficiënter te werk gaan wegens schaalvoordelen (Boogers et al., 2008: 9). Vooral kleine gemeenten zijn namelijk vaak niet in staat om met grote problemen om te gaan (De Vries, 2000: 199).

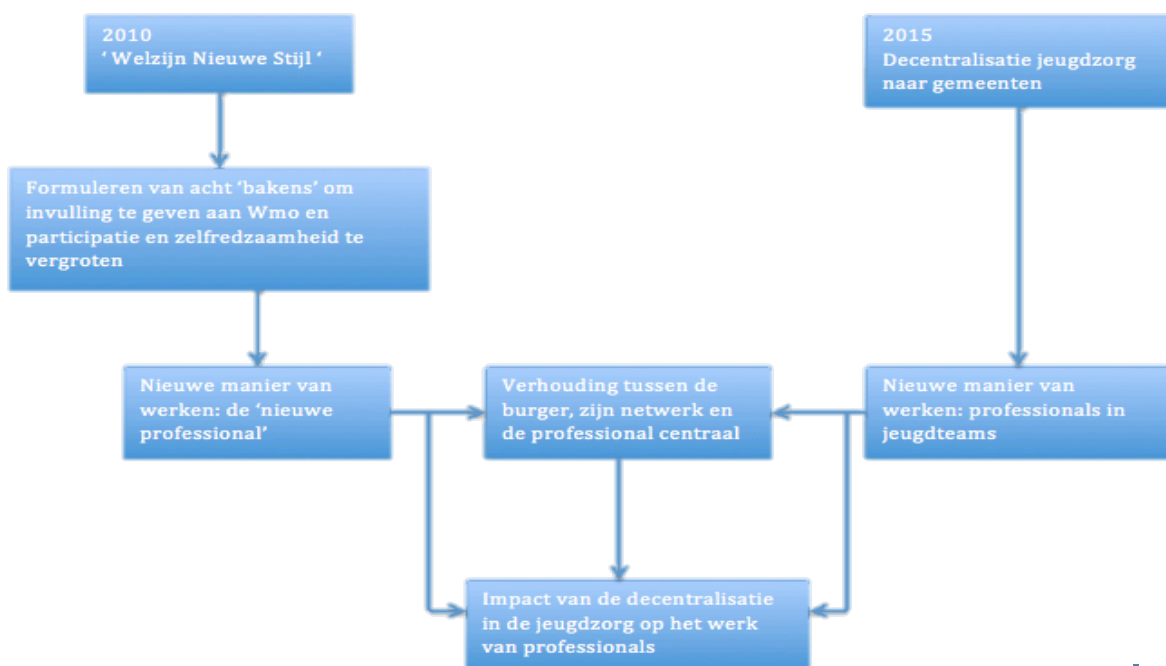
2.2 SMWO

Dit onderzoek wordt gehouden binnen SMWO. Als brede welzijnsinstelling levert SMWO diensten op het gebied van maatschappelijk werk, welzijnswerk en cliëntondersteuning. SMWO geeft samen met andere organisaties en ook burgers vorm aan het sociaal domein in Zeeland. De dienstverlening op het gebied van het welzijnswerk, wordt voornamelijk gefacilieerd in de gemeente Schouwen-Duiveland en Goes. Hierbij is het de taak van SMWO om de burger te activeren en het organiseren van ontmoetingen. Burgerinitiatieven worden ondersteund en daarmee onderstreept SMWO de eigen kracht van burgers. SMWO verbindt sterke en kwetsbare burgers met elkaar en signaleert problemen en verwijst indien nodig door naar individuele hulpverlening (SMWO, 2015: 5). Het werkgebied van het maatschappelijk werk en cliëntondersteuning zijn de gemeenten rondom de Oosterschelde. Maatschappelijk werkers hebben te maken met een breed scala aan problematiek en hulpvragen, zoals financiële problemen, opvoedingsproblemen, relatieproblemen, huiselijk geweld en andere psychosociale problemen (SMWO, 2015: 10). Het is de taak van maatschappelijk werkers en cliëntondersteuners en daarmee SMWO om het individu met

een hulpvraag weer zelfstandig in de maatschappij te laten terugkeren.

2.3 De nieuwe professional

De taken die voorheen door de overheid werden uitgevoerd zijn nu, door de decentralisatie, overgedragen aan het maatschappelijk middenveld. SMWO heeft haar takenveld moeten heroverwegen. Om dit proces vorm te geven is SMWO in 2010 gestart met het werken volgens de richtlijnen van 'Welzijn Nieuwe Stijl'. De richtlijnen hebben als doel professionals en welzijnsinstellingen te ondersteunen om de verandering in de werkwijze te bewerkstelligen en daarnaast om de zelfredzaamheid van de burger te vergroten. In de richtlijnen van 'Welzijn Nieuwe Stijl' zijn acht bakens geformuleerd: (1) gericht op de vraag achter de vraag, (2) gebaseerd op de eigen kracht van de burger, (3) direct er op af, (4) formeel en informeel in optimale verhouding, (5) doordachte balans van collectief en individueel, (6) Integraal werken, (7) niet vrijblijvend maar resultaatgericht en (8) gebaseerd op ruimte voor de professional (Invoering WMO, 2010: 18). In dit nieuwe sociale beleid staat de kracht van de burger centraal en dat vraagt om een professional die hier op aansluit. Een professional die dicht bij de burger opereert en dus veelal in wijken rond loopt in plaats van op het kantoor, actief contact zoekt met de burger en uitgaat van zijn of haar eigen professionele kracht. Een nieuw type professional is nodig (Van der Lans, 2010: 6). Binnen SMWO werken de professionals volgens de bakens van Welzijn Nieuwe Stijl, zijn geschoold in oplossingsgericht werken en werken inmiddels nauw samen met andere maatschappelijke organisaties in gebiedsgerichte teams en binnen de centra voor jeugd en gezin (SMWO, 2015: 2). Deze theoriebeschrijving is relevant voor dit onderzoek, gezien het invloed heeft op het type professional die de middenmanager moet aansturen. Wat betekent dat het direct of indirect invloed heeft op de rol van de middenmanager.



Figuur 1: Samenhang Welzijn Nieuwe Stijl en decentralisatie

2.4 Klaar voor de toekomst

Het sociaal domein is het afgelopen jaar flink veranderd en zal de komende jaren nog verder veranderen, als gevolg van de transitie van de zorg van nationaal naar lokaal niveau. Deze transitie gaat gepaard met een besparing op de beschikbare budgetten van gemeenten. Kostenbesparing is hierbij essentieel en dus is het voor SMWO zaak dat door vroegtijdige signalering en laagdrempelige ondersteuning voorkomen kan worden dat gebruikt moet worden gemaakt van kostbare zorg (SMWO, 2015: 2). Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat SMWO op zoek is gegaan naar een manier om zorg en ondersteuning dicht bij, en op een integrale manier, bij de burger te organiseren. Per 1 januari 2015 werkt SMWO nauw samen met andere maatschappelijke organisaties in gebiedsgerichte teams, of wel wijkteams. De maatschappelijk werkers, welzijnswerkers en cliëntondersteuners werken in deze teams en zijn diegene die in direct contact staan met mensen die op de diensten van SMWO zijn aangewezen. Zij staan als het ware aan het front en hebben de informatie van de klant uit de eerste hand. Als geen ander kennen zij de leefwereld van de klant/burger (Savornin Lohman & Raaff, 2010: 43).

Gezien het feit dat de professionals binnen SMWO werkzaam zijn op drie vlakken, namelijk (1) welzijnswerk, (2) maatschappelijk werk en (3) cliëntondersteuning, behoeft de werking van deze teams enige uitleg. Welzijnswerk bevindt zich aan de voorkant van het dienstverleningsproces en vindt voornamelijk plaats binnen Goes en Schouwen-Duiveland. In het jaar 2014 heeft de gemeente Goes het Sociaal Domein ingericht in drie gebieden: Goes Noord, Oost en Zuid. In deze drie gebieden zijn diverse gemeentelijke wijkteams en dorpteam actief, zowel op het gebied van zorg voor volwassenen als op het gebied van zorg voor jeugd. Welzijnswerkers zijn één van de kernpartners in deze gemeentelijke wijkteams als verbindingswerker tussen de leefwereld van de burgers en de wereld van de organisaties op het gebied van wonen, zorg, werk en welzijn (SMWO, 2015: 12). Vanuit SMWO zijn de welzijnswerkers verdeeld over gebiedsteams Goes Noord, Oost, Zuid en Schouwen-Duiveland en is er, in het kader van " één gezin, één plan en één hulpverlener ", per wijk of dorp een contactpersoon aangesteld die aanspreekpunt is voor alle bewoners. De primaire functie van het welzijnswerk in deze wijkteams is het stimuleren van het zelforganiserend vermogen en de eigen kracht van de burgers (SMWO, 2015: 2). SMWO heeft teamleiders aangesteld die deze wijkteams aansturen. De samenstelling van deze wijkteams bestaan uit de volgende professionals:

- Opbouwwerker (Iemand die contacten in de wijk maakt en organiseert)
- Breedtesport werker
- Jongerenwerker

- Vrijwilligerswerker

De maatschappelijk werkers en cliëntondersteuners van SMWO zijn gekoppeld aan een eigen werkgebied en ingedeeld naar gemeenten waar SMWO mee samen werkt: Borssele, Kapelle, Noord-Beveland, Goes, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland en Tholen. Zij maken tevens voor de gemeente Goes onderdeel uit van de gebiedsteams van het welzijnswerk, waardoor de maatschappelijk werkers dicht bij en direct toegankelijk zijn. Dit is wenselijk gezien het feit dat het netwerk op deze manier vroegtijdig en preventief in kan worden geschakeld en de burger hierin kan worden ondersteund. De welzijnswerker is een belangrijke partner van de maatschappelijk werker, gezien het feit dat de welzijnswerker weet hoe een wijk in elkaar zit en waar mogelijkheden zijn voor burgers om gebruik van te maken van de diensten van SMWO. SMWO heeft daarom bewust gekozen de wijk- en gebiedsteams multidisciplinair samen te stellen, daar waar ze zelf welzijn biedt. De samenwerking met het welzijnswerk wordt expliciet gezocht, daar waar deze taak wordt uitgevoerd door lokale welzijnsorganisaties en/of gemeenten. Hoewel de maatschappelijk werkers kernpartners zijn van de gemeentelijke gebiedsteams, vormen zij samen met de cliëntondersteuners een team. Deze teams zijn werkzaam in verschillende gemeenten en worden aangestuurd door de teamleiders. De samenstelling:

- Maatschappelijk werker
- Clientondersteuner

2.4.1 Teamleiders

SMWO heeft vijf teamleiders aangesteld, die leidinggeven aan de maatschappelijk werkers, cliëntondersteuners en welzijnswerkers. De primaire taak van de teamleiders is de aansturing van het primaire proces, contact met de gemeenten en andere maatschappelijke organisaties, mede uitvoering geven aan het organisatiebeleid en het opstellen en (laten) uitvoeren van projecten (SMWO, 2015: 29). In onderstaand tabel wordt een overzicht gegeven van de indeling van de organisatorische werkeenheid per teamleider. In totaal zijn er negen teams, waarbij het team facilitair is niet meegenomen binnen dit onderzoek. Dit onderzoek zal dus gaan over in totaal acht teams (zie figuur 2). Echter, is het belangrijk te realiseren dat ondanks de indeling van de organisatorische werkeenheid per teamleider, behalve teamleider 2, alle teamleiders zowel maatschappelijk werkers, cliëntondersteuners als welzijnswerkers in hun teams hebben.

	Maatschappelijk werk en cliëntondersteuning	Welzijnswerk
Teamleider 1	Schouwen-Duiveland	
Teamleider 2		Goes Noord & Schouwen-Duiveland
Teamleider 3	Borsele/Reimerswaal/ Tholen/Kapelle	
Teamleider 4	Infopunt	
Teamleider 5	Goes/Noord-Beveland	Goes Oost & Goes Zuid

Tabel 1: Overzicht organisatorische werkeenheid per teamleider

In de functieomschrijving van de teamleider wordt verder beschreven dat de teamleider coördinerende taken verricht en de dagelijkse leiding heeft over het team. Daarbij wordt er van de organisatie verwacht dat de teamleider zowel binnen het team als daarbuiten transparant communiceert en samenwerking bevordert. Het is de taak van de teamleiders te weten wat er in deze gebieden speelt en de maatschappelijk- en welzijnswerkers te faciliteren om met behoud van zelfregie van de burger, individuele klantvragen te ondersteunen (SMWO, 2015: 24). De teamleider fungeert daarnaast als intermediair tussen het team en directeur/managementteam. Het op elkaar afstemmen van visie, koers en type leiderschap is hiervan een belangrijk onderdeel (SMWO, 2014: 6). De teamleider houdt de vinger aan de pols, is sturend, coördinerend maar vooral ook faciliterend. De teamleider geeft erkenning aan de teamleden, spreekt medewerkers aan, maar scheidt ook een veilige omgeving voor iedereen. Echter, merkt SMWO dat de uitvoering van deze rol in de praktijk niet geheel overeenkomt met datgeen wat SMWO heeft vastgelegd. SMWO constateert dat deze rol versterkt kan worden.

3. Vanuit een theoretisch perspectief

“Als iemand de jam in de sandwich is, dan zijn zij het”.

Graeme Currie (1999)

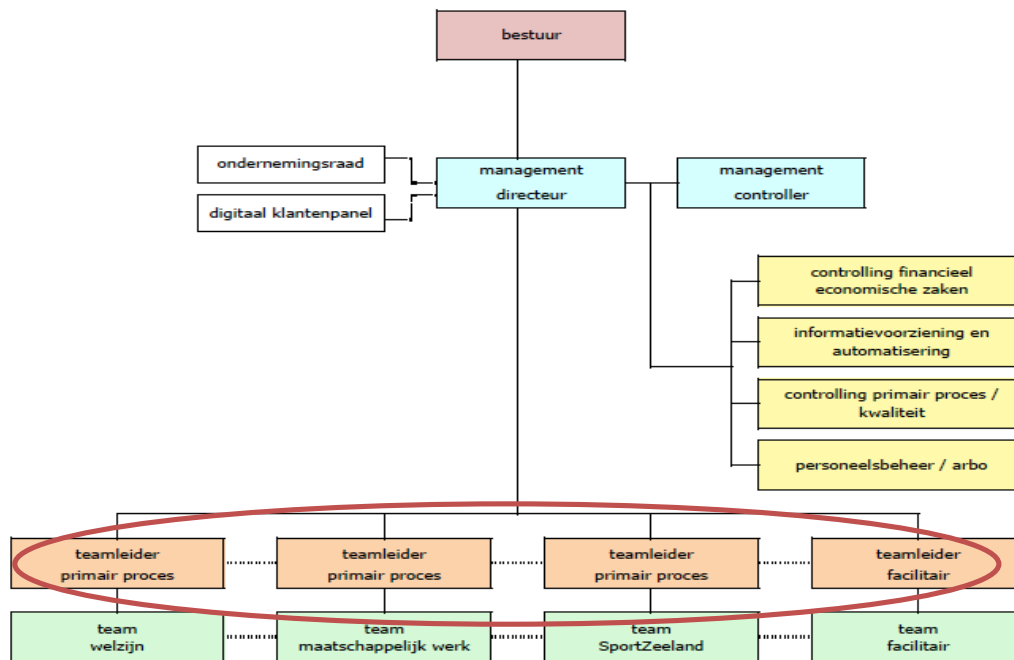
De middenmanager, een fenomeen. In de afgelopen jaren is er veel gepubliceerd over de rol van de middenmanager in publieke organisaties. Deze publicaties laten een wijde variatie van standpunten zien over hoe men vanuit wetenschappelijk perspectief tegen de rol van middenmanagers aankijkt. Een antwoord echter op de vraag welke factoren invloed hebben op de effectiviteit van middenmanagers wordt nauwelijks gegeven (Weide & Wilderom, 2006: 35). Dit is een reden om in dit onderzoek stil te staan bij de factoren die de effectiviteit van de middenmanager beïnvloeden, zodat we meer kunnen zeggen hoe deze effectiviteit versterkt kan worden. Door eerst theoretische inzichten te verzamelen over de rol die middenmanagers vervullen binnen een organisatie, kan de rol van de middenmanagers in beter perspectief worden geplaatst. Dit hoofdstuk sluit af met een conceptueel model, dat is gebaseerd op de belangrijkste theoretische inzichten van dit onderzoek.

3.1 Het midden nader bepaald

Het is belangrijk om helder te hebben wat de definitie *middenmanager* inhoudt. Wanneer men de literatuur bestudeert, komt men tot de ontdekking dat er verschillende definities zijn. Oldenhof (2015: 203) belicht met haar definitie het multi-interpretabele karakter van de definitie van een middenmanager: *“De middenmanager neemt een positie in ergens tussen het hoger management en de werkvloer”*. Een definitie die de positie van de middenmanager in een organisatie meer concretiseert, is die van Huy (2001: 73): *“Elke manager die één of twee lagen lager dan de directeur en één niveau boven de uitvoerende medewerker opereert”*. Tot het takenpakket van de middenmanager behoren zowel strategische als operationele activiteiten. De strategische plannen, opgesteld door het bestuur, worden door de middenmanagers vertaald in doelstellingen voor de operationele kern. Middenmanagers bezitten om deze reden de zogenoemde cruciale *linking-pin* positie tussen de werkvloer en het hoger management (Floyd & Wooldridge, 1997: 470). Hierdoor hebben middenmanagers de mogelijkheid om werelden met elkaar te verbinden (Stoopendaal, 2008: 147). Het verbinden van twee werelden duidt tevens gelijk de complexiteit van de functie van de middenmanager aan. Een citaat uit de Harvard Business Review (2006) geeft deze complexiteit voor middenmanagers mooi aan: *“Middenmanagers zijn de ruggengraat voor de meeste organisaties. Zij moeten de plannen van het hoger management uitvoeren en daarnaast de eigen teams motiveren om het gewenste resultaat te behalen. Middenmanagers zijn kritiek voor het succes van een organisatie, maar het kan moeilijk zijn*

om effectief te managen wanneer je verantwoording aan partijen zowel boven als onder je moet afleggen”.

Om inzichtelijk te maken waar de middenmanager zich bevindt binnen SMWO, is de definitie van Huy (2001) vertaald naar SMWO. De rode cirkel in figuur 3 geeft de middenmanagers van SMWO weer: de teamleiders.



Figuur 2: Organogram SMWO

Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over de teamleider, wordt dus gerefereerd aan de middenmanager en vice versa. Deze opereert één niveau onder de directeur en één niveau boven de uitvoerende medewerkers.

3.2 De middenmanager

Nu de definitie van een middenmanager uiteengezet is, is het interessant om te belichten welke rol middenmanagers in een organisatie vervullen. Inzicht verkrijgen in hetgeen wat de middenmanager in de praktijk werkelijk doet, is wenselijk om de uitvoering van de rol van de middenmanager te versterken.

In de literatuur is een slingerbeweging waarneembaar over de waardering aan het middenmanagement (Stoker en de Korte, 2000: 101). Waar men het in de tachtiger jaren over eens was dat het middenmanagement geen nut en noodzaak meer had, kwam men eind twintigste eeuw terug op deze opinie. Het middenmanagement blijkt toch niet gemist te kunnen worden. In de wetenschappelijke literatuur gaat voornamelijk aandacht uit naar de functie en positionering van de middenmanager (Stoker, 2014: 1). Eén van de belangrijkste

kenmerken van het middenmanagement is dat men, in het algemeen, wordt geconfronteerd met verandering, ambiguïteit en tegenstrijdigheid. In dit speelveld van verandering, ambiguïteit en tegenstrijdigheden speelt de middenmanager een belangrijke rol. Een belangrijk speelveld van nu en de afgelopen jaren, is de decentralisatie. Met de komst van de decentralisatie, herinrichting van de sector Zorg en Welzijn, hebben publieke organisaties te maken met veranderingen. De decentralisatietendens in organisaties vanwege onder andere schaalvergroting en toenemende marktwerking, heeft veel middenmanagers in een positie gebracht van integraal verantwoordelijk manager (Verschure en de Vries, 2000: 1-2). Middenmanagers kregen een grotere rol toegedicht bij het vertalen van strategische beleid rondom cliëntgerichtheid, innovatie en doelmatigheid naar concrete uitvoeringspraktijken (Stoker & De Korte, 2000). Middenmanagers gingen zich bezig houden met een steeds groter pakket van activiteiten en taken. In de zorg betekende dit taken uiteenlopend van financieel management, het vormen van integrale teams en het profileren van afdelingen naar de buitenwereld tot en met het verbeteren van zorgprocessen en het invullen van samenwerkingsverbanden met andere zorgorganisaties, gemeenten of woningcorporaties (Currie, 2006: 11).

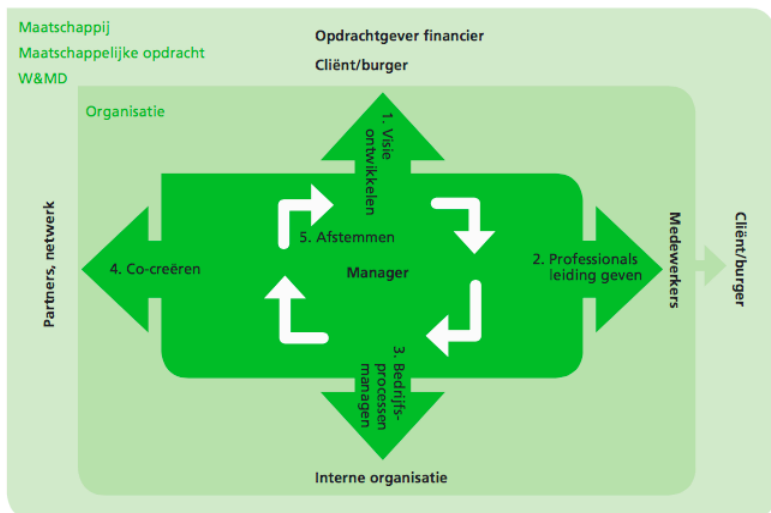
De bijdrage die middenmanagers leveren aan een veranderproces is groot. De middenmanager heeft vaak waardevolle ondernemende ideeën, hij beschikt over een groot informeel netwerk in de organisatie, hij staat open voor de stemmingen en emotionele behoeften van de werknemers, hij slaagt er in om te gaan met het spanningsveld tussen continuïteit en verandering en heeft een positieve invloed op het aanpassingsvermogen van de organisatie (Huy, 2001; Balogun, 2003). De realiteit is dan ook dat de middenmanagers vaak diegene zijn die de veranderingen moet doorvoeren. Zo heeft de decentralisatie gevolgen voor de taken van de middenmanager. In de sociale sector ziet men de middenmanager eveneens als een cruciale schakel in veranderende organisaties (De Waal, 2014: 227). De zorg wordt in de frontlinie dichter bij de burger georganiseerd onder het mom van “zorgen voor” naar “zorgen dat”, waardoor de professionals minder accommodatiegebonden werken. De middenmanager staat achter deze kanteling. Daarnaast betekent het wat voor de taken van de middenmanagers om alsnog een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering en optimale kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.

Bovengenoemde ontwikkeling leiden volgens de Waal (2014: 296) tot een geleidelijke verschuiving van de traditioneel strategische rol in de organisatie, naar een die gericht is op kennisontwikkeling, deskundigheidsbevordering en innovatie van publieke diensten. Hierdoor wordt, zoals in de literatuur ook wordt onderschreven, benadrukt dat de middenmanager niet enkel een belangrijke rol speelt in een veranderproces maar ook een steeds grotere bijdrage

heeft aan de organisatieprestaties. Het zijn volgens Purcell en Hutchinson (2007) HR-praktijken en de manier waarop ze worden geïmplementeerd en uitgevoerd door de lijnmanagers binnen de organisatie die de percepties van medewerkers ten opzichte van dit HR-beleid vormen en daarmee het gedrag en de uiteindelijke performance van individuele medewerkers beïnvloeden. Het onderscheid tussen voorgenomen en geïmplementeerd HR-beleid dat Nishii en Wright (2007) in hun model maken is gebaseerd op de aanname dat de wijze waarop lijnmanagers HR-beleid in de praktijk brengen kan variëren. Dat dit het geval kan zijn komt duidelijk naar voren in het onderzoek van Purcell en Hutchinson (2007) waaruit blijkt dat er in de praktijk veelal sprake is een *gap* tussen wat er volgens het HR-beleid vereist is en de activiteiten die door de lijnmanagers als onderdeel van hun rol worden uitgevoerd (Purcell & Hutchinson, 2007: 3). Het onderzoek van Purcell en Hutchinson (2007) lijkt daarmee te bevestigen dat de effectiviteit van HR-beleid niet alleen afhankelijk is van de perceptie van medewerkers over het gevoerde HR-beleid maar in een eerder stadium ook afhankelijk is van de wijze waarop de lijnmanagers dit beleid uitvoeren. Volgens Purcell en Hutchinson (2007) zijn het immers deze HR-praktijken en de manier waarop ze door de lijnmanagers binnen de organisatie worden uitgevoerd die de perceptie van medewerkers ten opzichte van dit HR-beleid en het uiteindelijke gedrag van medewerkers beïnvloeden (Purcell en Hutchinson, 2007; 7). Lijnmanagers en HR-praktijken staan hierbij in een paradoxale relatie tot elkaar (Purcell & Hutchinson, 2007: 16). Enerzijds zullen HR-praktijken slechts succesvol zijn indien een effectieve lijnmanager, die door zijn medewerkers ook als zodanig wordt beschouwd, deze toepast. Anderzijds hebben lijnmanagers HR-beleid nodig om toe te kunnen passen en zodoende effectief personeelsmanagement te kunnen uitoefenen. Het belang van een strategische integratie, waarbij de waarden en prioriteiten van lijnmanagers geïntegreerd worden met die van de HR strategie, komt hieruit naar voren (Guest, 2011: 9).

3.2.2 Taken

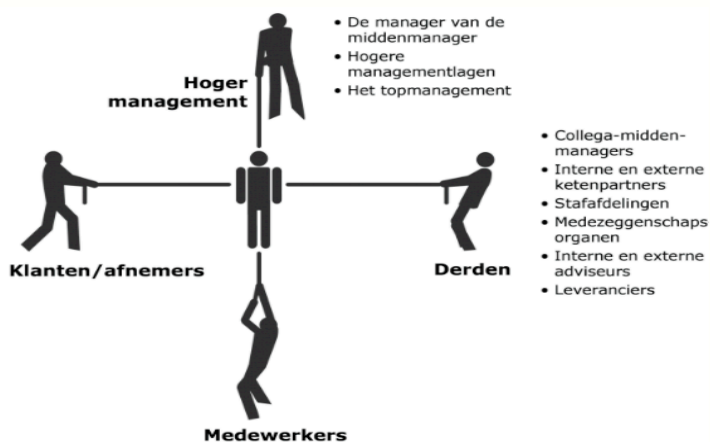
Gezien de veelzijdigheid van de rol van middenmanagers is het dan ook niet opmerkelijk dat middenmanagers uiteenlopende taken hebben. In het rapport de professionele manager in Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening (W&MD) hebben Liefhebber et al. (2012: 21), op basis van de maatschappelijke opdracht die W&MD-organisaties hebben en het concurrerende waarden-model van Quinn, vijf verschillende taken beschreven waar middenmanagers in hun functie mee te maken hebben (zie figuur 3).



Figuur 3: Taken middenmanagers

Middenmanagers moeten allereerst een visie ontwikkelen, waarbij het managen van innovatie en veranderingen belangrijk is. Ten tweede moeten de middenmanagers leidinggeven aan de professionals, welke direct zorg verlenen aan de burger. Als derde taak dient men de interne processen te managen en het budget te beheren. Ten vierde dient de middenmanager te zorgen voor co-creatie en netwerken met klanten en partners. Als vijfde, en tevens laatste taak, dient de middenmanager zojuist genoemde taken met elkaar af te stemmen zowel in als buiten de organisatie (Liefhebber et al., 2012: 23-24).

De Waal (2014) benadrukt hierbij dat de verschillende taken in het functieprofiel op gespannen voet staan met elkaar. Zo is er bijvoorbeeld de spanning tussen zelfsturing van medewerkers en hiërarchie in de organisatie, tussen de visie van de werkvloer en die van het topmanagement en moeten middenmanagers voortdurend de balans vinden tussen innovatie en continuïteit (Ibid.: 123). Mars (2010) heeft in haar boek ‘*Jongleren van loyaliteiten*’ dit veelzijdig krachtenveld van middenmanagers in kaart gebracht. Figuur 4 laat dit spanningsveld zien.



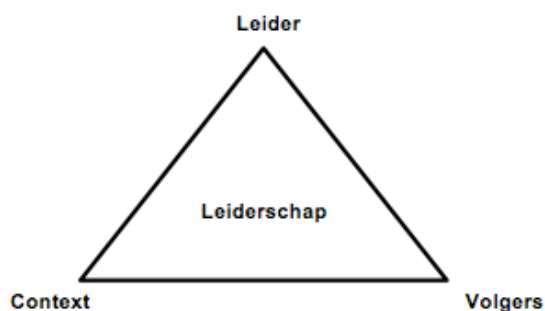
Figuur 4: Spanningsveld middenmanagers (Mars, 2010)

Bij uitstek is het beroep van de middenmanager er één waarin verbinding gezocht moet worden, en is succes afhankelijk van de wijze waarop relaties aangegaan en onderhouden worden (De Waal, 2014: 133). Benoemd wordt dat de rol van middenmanagers naar externe relaties steeds belangrijker wordt. Voor de middenmanager ligt er een uitdaging om een balans tussen interne –en externe relaties te creëren.

3.3 De rol van leiderschap

Middenmanagers staan op een belangrijk kruispunt, in een complex speelveld waarin zij zich bevinden. Middenmanagers trachten invulling te geven aan dit speelveld. In dit onderzoek is het belangrijk om in kaart te brengen op welke wijze middenmanagers invulling geven aan deze speelruimte. Door theoretische concepten van bestaande leiderschapstheorieën te bestuderen kan het gedrag, die zich openbaart in een leiderschapsstijl, van de middenmanager worden geanalyseerd.

In der loop der jaren is er veel onderzoek gedaan naar leiderschap. Wat leiderschap nu precies is lijkt een lastige vraag gezien er evenveel definities van leiderschap te vinden zijn, als mensen die erover geschreven hebben (Bass & Stogdill 1990: 5). Yukl (2006) heeft verschillende definities met elkaar vergeleken en heeft een drietal gemeenschappelijke aspecten weten te herkennen. Bij leiderschap is er sprake van een proces tussen een leider en volgers, waarbij macht en beïnvloeding een belangrijk element is en plaatsvindt in een bepaalde context, waarbij men gericht is op het realiseren van doelen. Bij deze benadering gaat het om het gedrag, niet om de persoonlijke eigenschappen of de competenties van een leider. Leiderschap is het proces tussen de leider, de kenmerken van de volgers en die van de situatie (figuur 5). Het proces van leiderschap gaat steeds om de vraag in welke mate er sprake is van een 'fit' tussen leider, medewerkers en context (Muijen et al., 1997: 13).



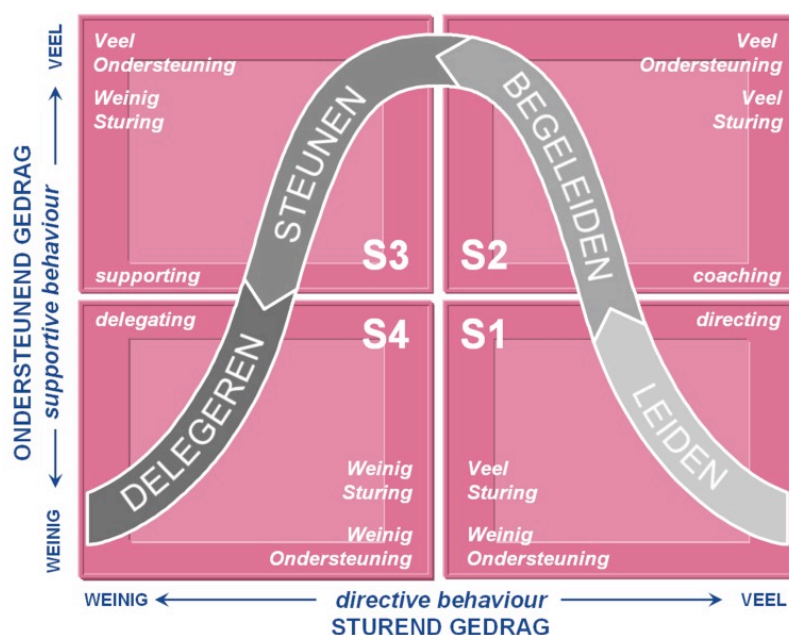
Figuur 5: Het proces van leiderschap

Volgens Fiedler (1971) is het effectief handelen van een leidinggevende afhankelijk van verschillende beperkingen van deze context. Een dergelijke kijk op leiderschap duidt op de zogenoemde contingentietheorie. De *contingentiebenadering* bracht, vanaf de jaren tachtig,

situationele kenmerken in als belangrijke factor van het slagen of falen van leiderschapsstijlen in de praktijk (Linstead & Fulop, 2009: 486). Voor effectief leiderschap dient de leider zijn leiderschapsstijl aan te passen aan zijn omgeving, zoals kenmerken van de ondergeschikten en taakkenmerken. Het betekent dat er geen beste manier van handelen is en dat wanneer het handelen in een situatie effectief is, dit niet in een andere situatie hoeft te zijn (Ibid.). De eisen die de situatie stelt zijn dus bepalend voor de effectiviteit van het gehanteerde leiderschapsgedrag. Doordat middenmanagers zich in een complex speelveld bevinden en dus veelal te maken hebben met de invloed van de context, ligt deze insteek voor de hand.

3.3.1 Situationeel leiderschap

Eén van de bekendste, en nog steeds vaak gebruikte, studie uit de contingentiebenadering is het *situationeel leiderschapsmodel* van Hersey en Blanchard (1992). Centraal in het model staat het onderscheid tussen het taakgericht- en relatiegericht gedrag van de leider. Het taakgericht gedrag van de leider legt het accent op de wijze waarop de taken uitgevoerd worden. De leidinggevende is hierbij diegene die taken organiseert, plant, rollen definieert en de medewerkers instrueert op welke wijze de taken uitgevoerd dienen te worden. Bij eenzijdige communicatie zet de leidinggevende de lijnen uit en houdt toezicht op de voortgang. Bij relatiegericht gedrag ligt het accent op de onderlinge verhouding tussen leidinggevende en de medewerkers. In tegenstelling tot taakgericht gedrag is de communicatie hier grotendeels tweezijdig. De leidinggevende is een luisterend oor, voorziet medewerkers van feedback, stimuleert initiatief en moedigt zowel team- als individuele prestaties aan. In het model dienen beide dimensies als basis voor vier verschillende leiderschapsstijlen (zie figuur 6).



Figuur 6: Situationeel leiderschapsmodel (Hersey & Blanchard, 1992)

- **Leidende stijl:** Deze stijl wordt ook aangeduid als management by prescription. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de manager controleert de medewerkers aan de hand van regels en procedures en ondersteunt de medewerkers weinig. Een valkuil is dat de leidinggevende autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.
- **Begeleidende stijl:** De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen. Wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en gecontroleerd. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als resultaatgericht management.
- **Steunende stijl:** Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning. Deze stijl wordt ook wel organisch management genoemd. Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen.
- **Delegerende stijl:** Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. Deze stijl staat ook wel bekend als management by exception. De leidinggevende loopt hierbij wel de kans te vervallen in een niet-effectieve laissez-faire stijl (Nieuwenhuis, 2008).

Een effectief leider analyseert de noden van de omgeving en stemt er zijn leiderschapsstijl op af of probeert de omgeving te veranderen (Hersey & Blanchard, 1996: 45). Ervaringen uit de praktijk geven aan dat het differentiëren van leiderschapsstijl een motiverend effect heeft op de medewerker doordat de medewerker per ‘taak’ het gevoel heeft de begeleiding van zijn leidinggevende te krijgen, die op dat moment past en die een appèl doet op zijn ontwikkeling (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi: 2003). Echter, roept dit de volgende vraag op: “Welke leiderschapsstijl is effectief in welke situatie?” Hersey & Blanchard (1992) beschrijven leiderschap als effectief als leidinggevend hun activiteiten afstemmen op de situatie en het ontwikkelingsniveau van medewerkers. Het ontwikkelingsniveau verwijst naar de mate waarin de medewerker in staat is om een taak uit te voeren en hier ook bereid toe is. Gebaseerd op deze twee factoren hebben Hersey & Blanchard (1992) vier ontwikkelingsniveaus geformuleerd. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat het

ontwikkelingsniveau afhankelijk is van de taak en niet van de persoonskenmerken van de medewerker, zoals bijvoorbeeld een karaktertrek.



Figuur 7: Ontwikkelingsniveaus (Hersey & Blanchard, 1992)

O1. Lage competentie - hoge betrokkenheid. De medewerker is gemotiveerd om de taak uit te voeren, maar mist de vereiste bekwaamheid, bijvoorbeeld een nieuwe medewerker met nieuwe taken.

O2. Lage tot enige competentie - lage betrokkenheid. De medewerker heeft enige kennis, maar is matig gemotiveerd om de taak uit te voeren, bijvoorbeeld een nieuwe medewerker na enige negatieve ervaringen met nieuwe taken.

O3. Gemiddeld tot hoge competentie - wisselende betrokkenheid. De medewerker beschikt over voldoende kennis en kunde, maar aarzelt soms bij onverwachte problemen.

O4. Hoge competentie - hoge betrokkenheid. De medewerker is zowel bekwaam als betrokken om de taak uit te voeren.

In Figuur 7 is de relatie tussen het ontwikkelingsniveau en de stijl van leidinggeven weergegeven. De kern van het model van situationeel leiderschap is dat de leidinggevende per taak bekijkt hoe men een medewerker het meest effectief kan aansturen. Bij effectief leiderschap is de leiderschapsstijl dus situationeel bepaald, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau en de motivatie die een medewerker voor een taak heeft (Nieuwenhuis, 2008). In termen van Hersey en Blanchard is dus de stijl Leiden (S1) effectief wanneer de medewerker beschikt over een lage competentie en een hoge betrokkenheid. Begeleiden (S2) werkt het best bij medewerkers met een lage tot enige competentie en een lage betrokkenheid. Steunen (S3) is effectief bij medewerkers met een gemiddeld tot hoge competentie maar met wisselende betrokkenheid, terwijl delegeren (S4) het best werkt bij professionals die zowel competent als betrokken zijn.

3.4 Effectiviteit van de teamleider

Het werken in de gebieds- en wijkteams impliceert een grote verandering in de manier van werken. Dit onderzoek richt zich op het versterken van de effectiviteit van de rol van de teamleider. Door middel van een analyse worden de mogelijke verbeterpunten geformuleerd, welke handvaten bieden om de uitvoering van de rol te versterken. Om deze reden worden in deze paragraaf de factoren, die de effectiviteit van een teamleider beïnvloeden, toegelicht.

3.4.1 Interne -en externe rol

In paragraaf 3.2.2 (blz. 25-26) is het spanningsveld beschreven waar middenmanagers, volgens Mars (2010), mee te maken hebben bij de dagelijkse uitvoering van de taken. In het krachtenveld van tegenstrijdige belangen staat de middenmanager voor de uitdaging om te 'jongleren met loyaliteiten'. Het gaat over de verschillende relaties die de middenmanager moet onderhouden met het hoger management, derden, medewerkers en klanten/afnemers. Immers is het beroep van de middenmanager is er bij uitstek één waarin het succes afhankelijk van de wijze waarop relaties aangegaan en onderhouden worden (De Waal, 2014: 133). Echter, professionals en managers binnen het sociale domein hebben '*complex if not impossible jobs*' (Noordegraaf 2009: 187). De vraag die in deze paragraaf dan ook wordt behandeld is hoe middenmanagers, ondanks deze uitdagende context, effectief kunnen zijn in de uitvoering van hun rol.

Het door interactie kunnen bouwen, bestendigen en versterken van relaties is een kerntaak van de middenmanager en kan gezien worden als de essentie van leiderschap (Mars, 2010: 16). Het onderhouden van relaties is een bijzondere uitdaging, gezien de tegengestelde belangen die partijen hebben. Desalniettemin wil de middenmanager goed voor zijn medewerkers zorgen, klanten optimaal bedienen, de doelen van boven bereiken, de plannen van boven overtuigend uitdragen, opbouwend afstemmen met zijn collega middenmanagers, gestroomlijnd samenwerken met ketenpartners en tegelijk zorgen dat hij zelf plezier houdt in het werk, zich persoonlijk ontwikkelt, carrière maakt en zich niet over de kop werkt.

De middenmanager bevindt zich tussen verschillende partijen en daardoor beschikt de middenmanager vaak over een beperkte ruimte. Om een situatie van beperkte ruimte voor te kunnen zijn, dient de middenmanager er voortdurend alert op te zijn of een van de partijen in zijn krachtenveld stelselmatig zo hard aan hem trekt dat deze de beperkte ruimte onevenredig opslokt. Dat kan de baas zijn, maar ook een veeleisende klant of een 'lastige' medewerker (Mars, 2010: 226). Dat 'trekken' kan verschillende vormen aannemen: veel aandacht vragen, boos worden, dreigen het tonen van overmatige vriendelijkheid of het in het vooruitzicht stellen van attenties en beloningen. Ze leggen allemaal dezelfde valkuil

open: de middenmanager laat zich meetrokken en richt zijn aandacht en energie dus met name op degene die hem het minste ruimte geeft. Hij benadeelt daarmee de andere partijen in zijn krachtenveld, want zij moeten met minder aandacht genoeg nemen en hun belangen sneeuwen onder. Een middenmanager die met de actoren in zijn krachtenveld een warme relatie opbouwt, legt een basis voor effectieve beïnvloeding, ook als het spannend wordt (Mars, 2010: 228). Hoe beter de middenmanager met deze loyaliteiten kan omgaan, hoe meer waarde hij aan de organisatie kan toevoegen en dus hoe effectiever de teamleider is (Mars, 2010: 198).

In ieder geval is duidelijk geworden dat het onderhouden van zowel interne- als externe relaties een belangrijke component is voor het bepalen van de effectiviteit van de teamleider (zie paragraaf 3.2.2 op pagina 23). Nagaan in hoeverre die rollen worden ingevuld door de teamleiders van SMWO is relevant om te bepalen of de wijze van uitvoering van de rol van de teamleider kan worden versterkt al dan niet. De vraag hierbij is echter op welke wijze kan worden beoordeeld in hoeverre deze rollen worden ingevuld door de teamleider. Deze uitkomst leidt tot de conclusie dat een effectieve teamleider in staat moet zijn om een goede balans tussen de interne- (medewerkers en hoger management) en externe (derden en klanten/afnemers) relaties te creëren. Een balans die doorslaat naar de externe relaties kan tot gevolg hebben dat de aandacht op het eigen team verslapt en leidt er toe dat de teamleider minder effectief is.

3.4.2 Passendheid van de leiderschapstijl

In paragraaf 3.3 zijn verschillende leiderschapstijlen, aan de hand van de theorie van Hersey & Blanchard (1992), uiteengezet. De vraag die hierbij kan worden gesteld is welke leiderschapstijl effectief zal zijn in de nieuwe situatie van SMWO.

Hersey en Blanchard (1992) omschrijven dat de stijl van leidinggeven gaat over het gedragspatroon van de leider zoals door de situatie en de omgeving bepaald en ervaren wordt. **De stijl leiden (S1)** is geschikt bij een lage competentie en hoge betrokkenheid van de medewerker. In deze situatie is de leidinggevende vooral bezig met vertellen wat er gedaan moet worden en vormt eenrichtingsverkeer het uitgangspunt. Deze stijl is gewenst in een situatie waarbij men een hoge mate van sturing nodig heeft. **De stijl begeleiden (S2)** is geschikt bij een lage tot enige competentie en lage betrokkenheid. In deze situatie geeft de leidinggevende duidelijk richting en dus sturing, maar krijgt de medewerker ruimte om een eigen invulling te geven aan de uitvoering van zijn/haar taken. Deze stijl is gewenst in situaties waarin men behoefte heeft aan sturing, maar toch een zekere mate van autonomie blijft bestaan. **De stijl steunen (S3)** is geschikt bij een gemiddeld tot hoge competentie en wisselende betrokkenheid. Deze stijl kenmerkt zich door de aanwezigheid van een

tweezijdige relatie waarin leidinggevende en medewerker samen beslissen hoe het werk uitgevoerd wordt. Deze stijl is gewenst in een situatie waarin de medewerker competent genoeg is, de sturing daardoor weinig is en verantwoordelijkheden gedeeld kunnen worden. **De stijl delegeren (S4)** is geschikt bij een hoge competentie en hoge betrokkenheid. Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. Deze stijl is dus effectief wanneer de medewerker zeer bekwaam is.

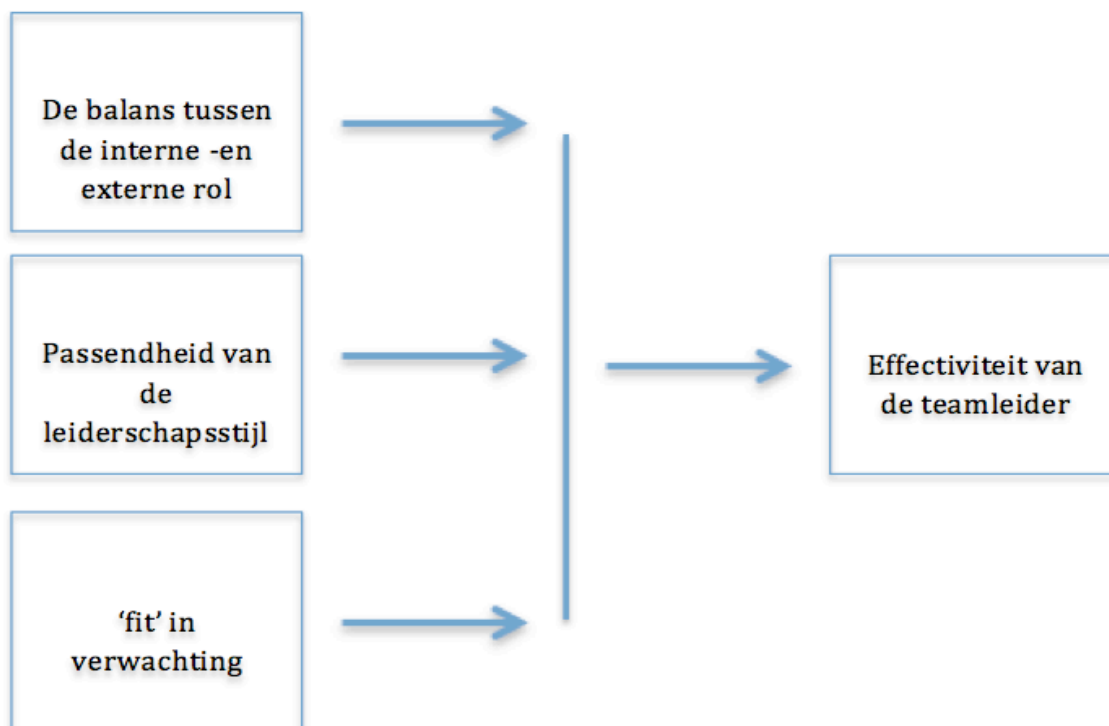
Concluderend bestaat er dus niet zoiets als dé gewenste leiderschapsstijl. Effectieve teamleiders passen hun stijl aan aan de taakvolwassenheid van de medewerkers waaraan zij leiding geven. Daarin is er (1) geen eenduidige manier waarop leiding gegeven moet worden en (2) de manier van leidinggeven verschilt van situatie tot situatie. Deze uitkomst leidt tot de conclusie dat een effectieve teamleider in staat moet zijn om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Nagaan in hoeverre teamleiders in staat zijn om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie is relevant om te bepalen of de uitvoering van de rol van de teamleider kan worden bevorderd al dan niet.

3.4.3 'Fit' in verwachtingen

Verwachtingen zijn de overtuigingen die individuen hebben over wat er gaat gebeuren als gevolg van iets anders (Purcell & Hutchinson, 2007; Nishii & Wright, 2007); als individuen deze verwachtingen aanpassen op basis van eigen percepties van hun omgeving, het gevolg van communicatie of andere triggers, dan veranderen deze verwachtingen weer (bron). Wanneer een organisatie verandert, kan dit invloed hebben op de wederzijdse verwachtingen van werknemer en werkgever (Freese et al., 2010: 418). De veranderingen kunnen beïnvloeden wat een organisatie kan bieden aan werknemers en wat de organisatie verwacht van de werknemers. Als vertegenwoordiger van de organisatie bepaalt datgene wat de manager communiceert de verwachtingen die de volger heeft (McDermott et al., 2013: 301). Effectieve teamleiders zijn in staat om de wederzijdse verwachtingen met de medewerker te matchen, wat de werknemerstevredenheid verhoogt, de productiviteit verhoogt en de uitstroom vermindert (Kotter, 1973: 92). Deze uitkomst leidt tot de conclusie dat een effectieve teamleider in staat moet zijn om de wederzijdse verwachtingen tussen teamleider en medewerker te matchen. Nagaan in hoeverre teamleiders in staat zijn om de wederzijdse verwachtingen te matchen is relevant om te bepalen of de uitvoering van de rol van de teamleider kan worden bevorderd al dan niet.

3.5 Conceptueel model

In onderstaand figuur wordt het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven. Het conceptueel model geeft antwoord op de vraag welke factoren de effectiviteit van een teamleider bepalen. De effectiviteit van de teamleider wordt beïnvloed door de volgende drie onafhankelijke variabelen: de balans tussen de interne -en externe rol, de leiderschapsstijl en de 'fit' in verwachting. Een teamleider die in staat is een goede balans te creëren tussen de interne –en externe rol, zal naar verwachting effectiever zijn. De interne rol betreft de verbinding die de teamleider tussen het hoger management en derden legt. De externe rol betreft de verbinding die de teamleider tussen derden en klanten/afnemers legt. De tweede variabele leiderschapsstijl bestaat uit de leiderschapsstijlen leiden, steunen, begeleiden en delegeren. Een teamleider die in staat is zijn/haar leiderschapsstijl aan een situatie aan te passen, zal naar verwachting effectiever zijn. Ten slotte impliceert het conceptueel model dat een teamleider die een 'fit' in verwachting creëert, naar verwachting effectiever zal zijn.



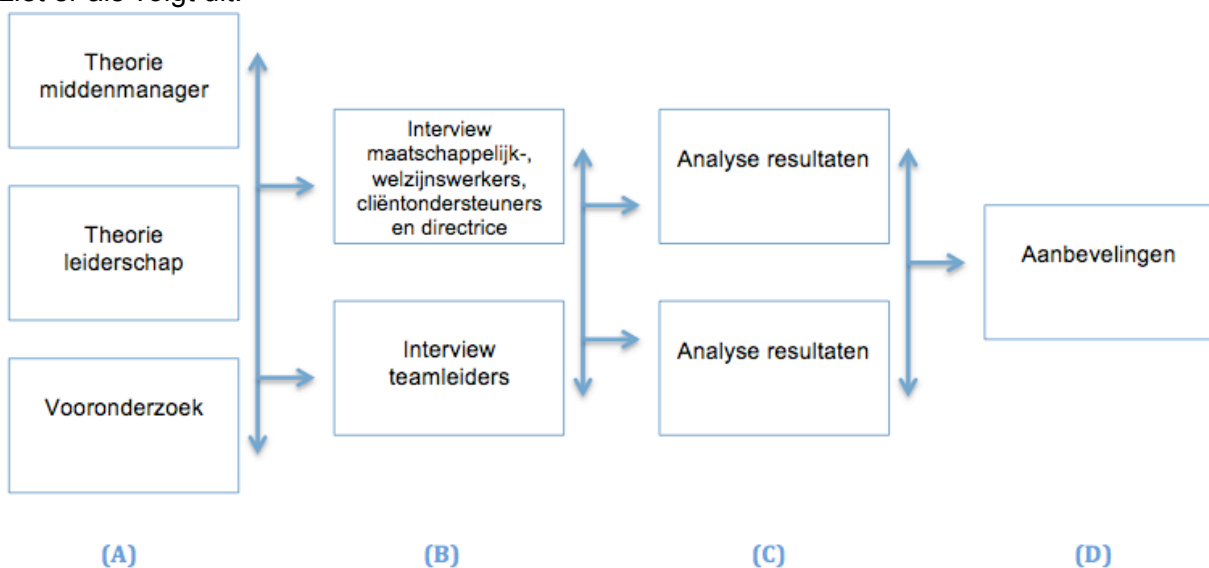
Figuur 8: Conceptueel model

4. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de methodologie en operationalisering van dit onderzoek uiteengezet. In paragraaf 4.1 wordt het onderzoeksmodel besproken, waarna paragraaf 4.2 de onderzoeksstrategie zal behandelen. Paragraaf 4.3 behandelt de operationalisatie en paragraaf 4.4 de methoden. Het laatste hoofdstuk sluit af met een paragraaf over de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksmodel

In figuur 9 wordt het onderzoeksmodel weergegeven. In dit model worden de stappen van het onderzoek weergegeven naar de bevordering van de rol van de teamleiders. Het model ziet er als volgt uit:



Figuur 9: Onderzoeksmodel

De bestudering van de verschillende theorieën en onderzoeksresultaten op het gebied van de middenmanager, leiderschap, met daarnaast een vooronderzoek, leveren de beoordelingscriteria (A) op waarmee de effectiviteit van de rol van de middenmanager beoordeeld wordt. Het empirisch onderzoek (B) kan vervolgens gestart worden op basis van deze beoordelingscriteria en zal onderzoek worden gedaan naar de in B geformuleerde onderzoeksobjecten. De maatschappelijk werkers, cliëntondersteuners, welzijnswerkers en directrice zullen het functioneren van de teamleiders beoordelen. Tevens zullen de teamleiders zelf ook reflecteren op hun eigen handelen. De resultaten die voortkomen uit het onderzoeken van deze twee onderzoeksobjecten, zullen gebruikt worden om de rol van de teamleider nader te belichten en om meer te weten te komen hoe de effectiviteit van deze rol versterkt kan worden. De uit het onderzoek voortgekomen resultaten worden vervolgens geanalyseerd (C) en conclusies kunnen worden getrokken. Aan de hand van de conclusies die voortvloeien uit deel C van het onderzoek kunnen er aanbevelingen worden geschreven (D) waarmee SMWO de rol van haar teamleiders kan versterken.

4.2 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Door te onderzoeken op welke wijze tegen de rol van de teamleider aangekeken wordt kunnen, op basis van deze analyse, mogelijke verbeterpunten geformuleerd worden welke handvaten bieden om de uitvoering van de rol te versterken. Gedetailleerde informatie is hierbij wenselijk en dus is het wenselijk dat dit onderzoek in staat is tot diepgang, detaillering, complexiteit en een sterke onderbouwing met een minimum aan onzekerheid tot stand brengt (Verschuren & Doorewaard, 2007: 161). Een kwalitatieve aanpak is hierbij passend. Derhalve is een kwantitatieve benadering niet wenselijk, omdat deze benadering een beperking oplegt aan de diepgang en detaillering van de resultaten (Verschuren & Doorewaard, 2007: 160). Daarnaast wordt de keuze voor kwantitatief onderzoek bemoeilijkt, gezien het feit dat percepties moeilijk al dan niet te kwantificeren zijn. Een kwalitatieve benadering is om genoemden redenen bij uitstek geschikt binnen dit onderzoek, waarbij vooral verbaal en beschouwend wordt gerapporteerd (Verschuren & Doorewaard, 2007: 161).

4.2.1 Casestudy

Een onderzoeksstrategie die gedetailleerde informatie kan blootleggen, is de casestudy-opzet. De casestudy is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen (Verschuren & Doorewaard, 2007: 183). De casestudy-opzet doet recht aan dit onderzoek, aangezien dit onderzoek een diepgaand beeld wilt schetsen van de percepties van de maatschappelijk- en welzijnswerkers en de teamleiders zelf ten aanzien van de rol van de teamleider. Immers, de casestudy is vooral geschikt wanneer men feitelijk gedrag of producten daarvan intensief onderzoekt (Baarda et al., 2009: 114). Middels interviews worden de percepties onderzocht en kan een beeld worden gegeven van de manier waarop de medewerkers en de teamleider zelf de rol van de teamleider ervaren en welke verwachtingen er leven. De onderzoeker gaat het werkveld in en verzamelt de gegevens zelf, wat tevens ook een kenmerk is van een casestudy (Verschuren & Doorewaard, 2007: 161). Door middel van deze kwalitatieve wijze van onderzoek wordt het mogelijk de belevingswereld in kaart te brengen binnen SMWO. Inzicht in de beleveniswereld van de maatschappelijk werker, cliëntondersteuners en welzijnswerkers is relevant, gezien zij direct onder leiding staan van de teamleiders en teams vormen. Een casestudy gaat immers over een groep van personen die een sociale eenheid vormen en die dus gekenmerkt worden door de onderlinge verhoudingen, door de structuur ervan en door een gezamenlijk doel van de groepsleden (Baarda et al., 2009: 115). De uitkomsten van de interviews geven handvaten om de rol van de teamleider te versterken.

4.3 Operationalisatie

Het conceptueel model (figuur 9, blz. 34) vormt het uitgangspunt van deze scriptie om tot aanbevelingen te komen inzake de bevordering van de rol van de teamleiders. De begrippen rol van de teamleider, leiderschapsstijl en 'fit' in verwachting zijn abstracte begrippen en hierdoor niet meetbaar. Het is daarom noodzakelijk dat deze begrippen om worden gezet in meetbare variabelen (tabel 2). Deze variabelen worden vervolgens vertaald in meetbare indicatoren.

Interne -en externe rol van de teamleider

Duidelijk is dat de effectiviteit wordt bepaald door de mate waarin de teamleider een balans weet te creëren tussen de interne- en externe rol. Doormiddel van de volgende twee indicatoren wordt gemeten of de teamleider in staat is om een balans te creëren: (1) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om relaties aan te gaan en te onderhouden en (2) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten de schakelfunctie te bekleden. Met de schakelfunctie wordt enerzijds de mate bedoeld waarin de teamleider in staat is om als schakel te fungeren tussen operationeel en strategisch niveau (intern). Dit wordt gemeten door te analyseren hoe tegen het functioneren wordt aangekeken als het gaat over het bekleden van deze schakelfunctie en door te analyseren in welke mate respondenten aangeven al dan niet een gat tussen beleid en de uitvoering daarvan ervaren. Anderzijds wordt met de schakelfunctie de mate bedoeld waarin de teamleider in staat is om als schakel te fungeren tussen de belangen van de organisatie en externe partijen (extern). Dit wordt gemeten door te analyseren hoe tegen het functioneren wordt aangekeken als het gaat over het bekleden van deze schakelfunctie. Beide uitkomsten bepalen de mate waarin medewerkers de teamleider in staat achten de schakelfunctie te bekleden.

Leiderschapsstijl

De tweede variabele is leiderschapsstijl. De mate waarin de teamleider in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie bepaald, volgens de theorie, naar verwachting de effectiviteit van de teamleider. De capaciteit om de leiderschapsstijl aan een situatie aan te passen wordt door de volgende indicator gemeten: (1) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om de leiderschapsstijl aan te passen aan een bepaalde situatie.

'Fit' in verwachtingen

De laatste variabele is 'fit' in verwachting. Het gaat hier over de vraag in welke mate de verwachtingen van de medewerker en teamleider betreft de leiderschapsstijl en de interne –

en externe rol overeenkomen. Dit wordt gemeten door (1) de mate waarin de verwachting over de interne –en externe rol tussen de teamleider en medewerker overeenkomen met elkaar en (2) de mate waarin de verwachting over de leiderschapsstijl tussen teamleider en medewerker overeenkomen met elkaar.

Effectiviteit van de teamleider			
Variabele	Definitie	Indicatoren	Meetniveau
1.1 Interne -en externe rol van de teamleider	De mate waarin de teamleider in staat is een balans te creëren tussen de interne- en externe omgeving	<ol style="list-style-type: none"> 1. De mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om relaties aan te gaan en te onderhouden 2. De mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten de schakelfunctie te bekleden 	Zwak – matig – voldoende – goed – zeer goed
1.2 Leiderschapsstijl	De mate waarin de teamleider in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een specifieke situatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. De mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om de leiderschapsstijl aan te passen aan een bepaalde situatie 	Niet in staat zich aan te passen – niet volledig in staat zich aan te passen – in staat zich aan te passen
1.3 'Fit' verwachtingen	De mate waarin de verwachtingen van de medewerker en teamleider betreft de leiderschapsstijl en de interne en externe rol overeenkomen	<ol style="list-style-type: none"> 1. De mate waarin de verwachting over de interne –en externe rol tussen de teamleider en medewerkers overeenkomen met elkaar 2. De mate waarin de verwachting over de leiderschapsstijl tussen de teamleider en medewerkers overeenkomen met elkaar 	Lage 'fit' – gemiddelde 'fit' – hoge 'fit'

Tabel 2: Onafhankelijke variabelen effectiviteit van de teamleider

4.4 Methoden

De onderzoeksgegevens zullen worden verzameld door middel van semi-gestructureerde interviews. Hierbij wordt diepgaand ingegaan op de opvattingen en ideeën die onder de onderzoekseenheden leven. De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn de teamleiders en de maatschappelijk werkers, welzijnswerkers en cliëntondersteuners. Daarnaast wordt, om de onderzoeksgegevens te kunnen verzamelen, gebruik gemaakt van documentanalyse.

4.4.1 Kwalitatief onderzoek d.m.v. semi-gestructureerde interviews

Om antwoord te krijgen op de empirische deelvragen van dit onderzoek worden semigestructureerde interviews in de vorm van één-op-één gesprekken gehouden onder de teamleiders en de maatschappelijk- en welzijnswerkers. Binnen de semi-gestructureerde interviews liggen de onderwerpen en de belangrijkste vragen vast (Baarda et al., 2009: 235). Op deze wijze loopt men niet het risico dat belangrijke onderwerpen niet aan de orde komen. Beperkend voor de onderzoeksresultaten is dit echter niet, gezien de onderzoeker tijdens het interview dieper kan doorvragen op een ander onderwerp of bijvoorbeeld een andere volgorde kan aanhouden (Baarda, et al., 2009: 235). Op deze wijze kunnen de interviews worden gestuurd, maar biedt de onderzoeker daarnaast de onderzoekseenheden voldoende ruimte voor het beschrijven van hun beleving en ervaring. De belangrijkste onderwerpen die besproken moeten worden in het interview, staan beschreven in de topiclijst (Baarda, et al., 2009: 230). In de topiclijst wordt tevens een voorkeur aangegeven voor een vraagvolgorde. De topiclijst is opgesteld aan de hand van de uit de literatuur verkregen inzichten, hierdoor kunnen de variabelen en indicatoren direct bevraagd worden (Baarda, et al., 2009: 230). In bijlage 2 wordt de topiclijst weergegeven.

4.4.1.1 Selectie van respondenten

Een karakteristiek van de casestudy is dat een selecte in plaats van een aselechte steekproeftrekking van toepassing is. Met kleine aantallen is de kans om met een aselechte trekking een atypische steekproef te krijgen veel te groot, met de consequenties voor de externe geldigheid van de onderzoeksresultaten van dien (Verschuren & Doorewaard, 2007: 184-185). Om deze reden is binnen dit onderzoek dan ook gekozen voor het houden van een selecte steekproeftrekking, om op deze wijze een selectie van de respondenten te maken. Bij een selecte steekproef laat de onderzoeker bij de keuze van de onderzoekseenheden zich bewust leiden door het conceptueel ontwerp en door datgene wat hij over de onderzoekseenheden te weten wil komen (Verschuren & Doorewaard, 2007: 185). SMWO, de opdrachtgever in deze, betreft in dit onderzoek alle teamleiders en diens direct ondergeschikten maatschappelijk werkers, cliëntondersteuners en welzijnswerkers. In totaal worden er acht teams meegenomen in dit onderzoek, waar vijf teamleiders leiding aan

geven. Gezien men binnen deze casestudy een zo integraal mogelijk beeld dient te krijgen van het object als geheel, worden alle teamleiders geïnterviewd. In totaal geeft iedere teamleider gemiddeld direct leiding aan ongeveer 20 maatschappelijk werkers cliëntondersteuners en welzijnswerkers. Het is wenselijk dat bij het interviewen van de direct ondergeschikten van de teamleider, minimaal één maatschappelijk werker, één cliëntondersteuner en één welzijnswerker wordt geïnterviewd. Gezien het feit dat het verschil in de aard van het werk, en daarmee uitvoering van het beleid, mogelijk van invloed kan zijn op de wijze waarop de medewerker tegen de rol van de teamleider aankijkt. Daarnaast is gezien de grote aantallen medewerkers waar de teamleider leiding aan geeft, gekozen om in totaal drie medewerkers per team te interviewen. Behalve bij de twee teams van teamleider twee, gezien het feit dat deze teamleider alleen leiding geeft aan welzijnswerkers. In plaats van drie worden hier twee medewerkers geïnterviewd. In totaal worden dus 19 interviews gehouden.

Tot slot wordt in dit onderzoek onderzocht of de variabelen interne –en externe rol, leiderschapsstijl en ‘fit’ in verwachting invloed hebben op de effectiviteit van de teamleider. Het had voor de hand gelegen dat bij het onderzoeken van de variabele interne –en externe rol, actoren uit de omgeving werden betrokken in dit onderzoek. Op deze wijze had een zo compleet mogelijk beeld van de invloed van de interne –en externe rol op de effectiviteit van een teamleider ontstaan. Gegeven de tijd waarbinnen dit onderzoek plaats vindt is dit echter niet mogelijk. In dit onderzoek is er dan ook voor gekozen om inzicht te verkrijgen in de invulling van de interne –en externe rol door middel van interviews met medewerkers. Concluderend beperkt dit onderzoek zich tot de kennis die de medewerkers hebben omtrent de wijze waarop de teamleiders invulling geven aan de interne –en externe rol.

4.4.1.2 Meting effectiviteit

Een meting is gedaan om de effectiviteit per teamleider te kunnen bepalen. Deze meting is wenselijk om te kunnen bepalen of de variabelen ‘interne –en externe rol’, ‘leiderschapsstijl’ en ‘fit’ in verwachting invloed hebben op de effectiviteit van de teamleider. In dit onderzoek wordt onder effectiviteit de doelmatigheid waarmee de teamleider zijn/haar rol in het primaire proces vervult verstaan. De resultaten worden verzameld door gebruik te maken van het oordeel van de directrice, observaties en interviews met vijf teamleiders en observaties en interviews met veertien medewerkers. Op basis van de volgende twee indicatoren wordt de effectiviteit van een teamleider gemeten: (1) het beeld dat de respondenten hebben omtrent de sterke en zwakke eigenschappen van de teamleider en (2) het beeld dat de respondenten hebben omtrent het functioneren van het team. De uitspraken die deze respondenten ieder afzonderlijk gedaan hebben over zojuist genoemde indicatoren zijn naast elkaar gelegd. Vervolgens zijn de uitspraken aan elkaar gekoppeld, waardoor het mogelijk is om een

algemene conclusie te trekken over de effectiviteit van een teamleider. De effectiviteit van de teamleider wordt dus bepaald door het gezamenlijk beeld die de drie respondenten hebben over de beide indicatoren.

4.4.1.3 Vragenlijst

In totaal zijn er twee vragenlijsten opgesteld. Een vragenlijst voor de teamleider en een vragenlijst voor de medewerker. Beide vragenlijsten zijn opgesteld aan de hand van de variabelen die volgens de theorie naar verwachting invloed hebben op de effectiviteit van de teamleider, dus de interne –en externe rol, leiderschapsstijl en ‘fit’ in verwachting. De vragenlijst bestaat uit drie delen (1) de algemene gegevens, (2) de interne –en externe rol en (3) de leiderschapsstijl. Deel één van de vragenlijst behoeft niet veel uitleg, anders dan dat op deze wijze kan worden vastgesteld op welke teamleider en teams de resultaten betrekking hebben. Topic twee bevat zeven vragen die betrekking hebben op de intern –en externe rol die de teamleider vervult. In de vragenlijst van de medewerkers wordt door middel van de zeven vragen achterhaalt of de medewerker zijn/haar teamleider in staat acht om een balans te creëren tussen de interne –en externe rol. In de vragenlijst van de teamleider wordt door middel van deze zeven vragen inzichtelijk of de teamleider zichzelf in staat acht om een balans te creëren tussen de interne -en externe rol. Dezelfde methode geldt voor topic drie, de leiderschapsstijl. In de vragenlijst van de medewerker wordt door middel van negen vragen achterhaalt of de medewerker zijn/haar teamleider in staat acht om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Andersom wordt in de vragenlijst van de teamleider door middel van dezelfde negen vragen achterhaalt of de teamleider zichzelf in staat acht om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Vragen over de ‘fit’ in verwachtingen zijn niet toegevoegd aan deze vragenlijst, omdat de antwoorden die worden gegeven op de vragen bij topic twee en topic drie antwoord geven of er een ‘fit’ in verwachting is al dan niet.

4.4.1.4 Data analyse

De kwalitatieve uitkomsten van de interviews zijn getranscribeerd of wel letterlijk uitgetypt vanuit het geluidsbestand in een tekstbestand. Het transcript is teruggestuurd naar de respondent om de inhoud van het transcript te kunnen beoordelen op juiste informatie. Het transcript wordt gelabeld of wel gecodeerd, zodat de uitkomsten van het interview gestructureerd in kaart zijn gebracht (Baarda et al., 2009: 327). De codes die zijn opgesteld zijn gelijk aan de onderwerpen die in de topiclijst terug komt. De transcripten zijn vervolgens doorgenomen en de relevante fragmenten zijn er uit gelicht. Deze fragmenten hebben ieder een code toegekend gekregen, om zo het soort uitspraken te ordenen. Dit wordt ook wel open codering genoemd (Baarda et al., 2009: 321). Tot slot is gebruik gemaakt van axiale codering waarbij de fragmenten met dezelfde codes gegroepeerd zijn (Baarda et al., 2009:

327). Om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te reduceren, worden de transcripten vertrouwelijk behandeld en zijn om deze reden anoniem verwerkt.

4.4.2 Documentenanalyse en observeren

In de vorige paragrafen is besproken dat de onderzoeksresultaten voortvloeien uit de semigestructureerde interviews. Echter, zijn de interviews niet de enige manier voor het verzamelen van onderzoeksgegevens. In dit onderzoek is het eveneens noodzakelijk om informatie, afkomstig uit documenten, te halen. Het betreft documenten als jaarverslagen, beleidsdocumenten, functiebeschrijvingen, presentaties, interne memo's. Door gebruik te maken van verschillende documenten krijgt men een breder beeld over de rol van teamleiders binnen SMWO. Deze kennis uit documenten wordt gecombineerd met observatie in de praktijk.

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Het is zowel voor de onderzoeker als voor de opdrachtgever van belang dat de kwaliteit van het onderzoek ten eerste gewaarborgd wordt en ten tweede zo hoog mogelijk ligt. Om deze doelstellingen te bereiken dienen de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek zo groot mogelijk te zijn. In deze paragraaf worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken.

4.5.1 Betrouwbaarheid

Volgens Baarda et al. (2009) kan een onderzoek als betrouwbaar worden bestempeld, wanneer een andere onderzoeker tot dezelfde resultaten zou komen. Van Thiel (2007) voegt hier aan toe dat nauwkeurigheid en consistentie belangrijk zijn om de betrouwbaarheid van een onderzoek te waarborgen. De nauwkeurigheid van een onderzoek heeft vooral betrekking op de onderzoeksmethoden die een onderzoeker gebruikt (Van Thiel, 2007: 55). In dit onderzoek is zowel gebruikt gemaakt van interviews en documentatiestudie. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden wordt ook wel triangulatie genoemd en vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda et al., 2009: 187). Op deze wijze wordt binnen dit onderzoek vanuit verschillende invalshoeken gegevens verzameld, waardoor een vollediger beeld van de situatie wordt verkregen (Baarda et al., 2009: 188).

Bij het tweede element van betrouwbaarheid, consistentie, is vooral het principe van herhaalbaarheid belangrijk (Van Thiel, 2007: 55). Volgens Baarda et al. (2009) is methodische verantwoording van het onderzoek belangrijk, om de consistentie en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Door alle stappen die gemaakt zijn binnen dit onderzoek helder te formuleren en te onderbouwen, kan op deze wijze het onderzoek door anderen herhaald worden (Boeije, 2005: 150). De interviews in dit

onderzoek zijn om deze reden allen getranscribeerd en aan de hand van de theorie gecodeerd. De transcripties en coderingen zijn opgenomen in de bijlagen en daarmee inzichtelijk voor andere onderzoekers. Op deze wijze wordt op een transparante wijze inzichtelijk gemaakt hoe de onderzoeksresultaten verkregen zijn. Onderzoekers die dit onderzoeken zouden willen herhalen hebben hierdoor de mogelijkheid om het onderzoek onder de zelfde omstandigheden uit te voeren.

4.5.2 Validiteit

Doormiddel van het operationaliseren van de belangrijkste begrippen binnen dit onderzoek, weergegeven in hoofdstuk 2, is het duidelijk wat binnen dit onderzoek gemeten wordt (Thiel, 2007: 56). Daarnaast is gewerkt met een topiclijst in het interview en zijn de uitkomsten van het interview verwerkt in een coderingschema, waardoor de objectiviteit van de resultaten en hiermee de interne validiteit vergroot worden. Voor het verzamelen van de onderzoeksgegevens zijn verschillende onderzoekseenheden benadert. Op deze wijze krijgt men een representatief beeld van de werkelijkheid. Daarnaast is een 'objectieve' meting uitgevoerd van de afhankelijke variabele in dit onderzoek. De resultaten van deze meting zijn naast de uitkomsten van de andere empirische onderzoeksgegevens gelegd om op deze wijze tot een zo representatief en betrouwbaar beeld te komen. Echter, een kanttekening moet geplaatst worden bij de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Juist omdat dit onderzoek minder onzekerheden kent doordat gekozen is voor een meer diepgaand, gedetailleerder en sterker onderbouwde aanpak, is dit onderzoek in mindere mate generaliseerbaar. Tot slot zijn de bevindingen van dit onderzoek door kritische beoordelaars beoordeeld op betrouwbaarheid en objectiviteit.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen geanalyseerd. De analyse bestaat uit een tweetal fasen, welke terug te vinden zijn in figuur 9 (blz. 35). Voorafgaand aan deze fasen is allereerst een meting gedaan om de effectiviteit van de teamleider te bepalen. De resultaten omtrent de effectiviteit van een teamleider zijn verzameld door gebruik te maken van het oordeel van de directrice, observaties en interviews met vijf teamleiders en observaties en interviews met veertien medewerkers. De effectiviteit van een teamleider is vervolgens gemeten door middel van de volgende twee indicatoren: (1) het beeld dat de respondenten hebben omtrent de sterke en zwakke vaardigheden van de teamleider en (2) het beeld dat de respondenten hebben omtrent het functioneren van het team. Deze meting is wenselijk om te kunnen bepalen of de variabelen 'interne –en externe rol', 'leiderschapsstijl' en 'fit' in verwachting invloed hebben op de effectiviteit van de teamleider. In de eerste fase van de analyse volgt een beschrijving van het empirisch onderzoek onder de medewerkers. Hier wordt beschreven hoe teamleiders volgens de medewerkers scoren op de variabelen 'interne en externe rol' en 'leiderschapsstijl'. In de tweede fase volgt een beschrijving van de empirische bevindingen onder de teamleiders in combinatie met de empirische bevindingen onder de medewerkers. Hier wordt beschreven hoe de teamleider zelf vindt dat hij/zij scoort op de variabelen 'interne en externe rol' en 'leiderschap'. Vervolgens wordt deze score naast de score gelegd die medewerkers de teamleider hebben geven op de 'interne en externe rol' en leiderschap. Hoe dichter de scores bij elkaar liggen, des te hoger is de 'fit' in verwachting. Op het eind van dit hoofdstuk worden per teamleider de scores naast elkaar gelegd die behaald zijn op de drie variabelen 'interne –en externe rol', 'leiderschapsstijl' en 'fit' in verwachting. Naast deze scores wordt de score weergegeven die behaald is op de effectiviteit. Op deze wijze wordt zichtbaar of er een patroon waarneembaar is en dus welke variabelen al dan niet invloed hebben op de effectiviteit van de teamleider. Om de anonimiteit van de medewerkers en ook teamleider te waarborgen wordt gewerkt met de codes A, B, C, D en E.

5.1 Meting effectiviteit teamleiders

In deze paragraaf wordt de meting van de effectiviteit van de teamleider geanalyseerd. Een meting is ten eerste gedaan om een zo betrouwbaar mogelijke uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van de teamleider en ten tweede om in een later stadium in dit onderzoek te kunnen bepalen of de drie variabelen van dit onderzoek invloed hebben op de effectiviteit van de teamleider. De resultaten omtrent de effectiviteit van een teamleider zijn verzameld door gebruik te maken van het oordeel van de directrice, observaties en interviews met vijf teamleiders en observaties en interviews met veertien medewerkers. De effectiviteit van een teamleider is vervolgens gemeten door gebruikt te maken van de volgende twee indicatoren:

(1) het beeld dat de respondenten hebben omtrent de sterke en zwakke vaardigheden van de teamleider en (2) het beeld dat de respondenten hebben omtrent het functioneren van het team. Het is niet zo dat per teamleider dezelfde vaardigheden geanalyseerd worden. De vaardigheden kunnen uiteenlopen van theoretisch sterk tot sociaal vaardig. In ieder geval wordt door middel van voorbeelden aangeduid hoe de sterke vaardigheden in verhouding staan met de minder sterke vaardigheden van de teamleider. Onderbouwt door het objectieve oordeel dat men geeft aan het functioneren van het team, wordt een conclusie getrokken over de effectiviteit van de teamleider. De effectiviteit van de teamleider komt voort uit de interpretatie die door de onderzoeker gegeven is aan het oordeel die respondenten op beide indicatoren hebben gegeven. Om de variatie in het beeld, die zojuist genoemde respondenten hebben over de effectiviteit van de teamleiders, aan te kunnen duiden wordt onderscheid gemaakt tussen een hoge, minder hoge en minst hoge effectiviteit.

5.1.1 Teamleider A

Teamleider A scoort over het algemeen op effectiviteit **minder hoog**. Teamleider A wordt gezien als iemand die sociaal vaardig is, politiek sensitief is, makkelijk contact legt en kansen ziet. De teamleider is er voor het team, geeft het team veel aandacht en wordt als een steunpilaar ervaren. Zowel richting de medewerkers als gemeenten is deze teamleider sociaal vaardig. Respondenten geven aan teamleider A als een goede vertegenwoordiger voor de organisatie te zien. Ook de teams waaraan teamleider A leiding geeft worden gezien als een goede vertegenwoordiging van de organisatie naar buiten toe (Oordeel van de directrice). Desalniettemin kan de effectiviteit van teamleider A volgens respondenten bevorderd worden. De betrokken- en gedrevenheid die deze teamleider heeft zorgt voor een toenemende druk op hemzelf/haarzelf, doordat deze teamleider een grote hoeveelheid werk op zich neemt. De teamleider zegt hier zelf over: *'Ik ben een ondernemend persoon en ik wil kansen pakken'*. Deze teamleider wordt hierdoor in bepaalde situaties als chaotisch ervaren en dit gaat ten koste van de duidelijkheid van de afspraken en communicatie. Sommige dingen blijven soms wel eens vaag, aldus respondent 17. In combinatie met het sterk opkomen voor de medewerker is het mogelijk dat deze teamleider verwachtingen wekt die misschien niet altijd waar gemaakt kunnen worden. Zo zegt de directrice: *'Indien deze teamleider A meer rust zou hebben, dan zou hij/zij nog meer winst behalen'*.

5.1.2 Teamleider B

Teamleider B scoort over het algemeen op effectiviteit **minst hoog**. Teamleider B wordt gezien als theoretisch sterk, beschikt over een creatieve geest en is hierdoor goed in het maken van vernieuwende ideeën. Het vastleggen van structuren is iets wat teamleider B goed kan, maar het vervolgens vertalen naar de werkvloer is voor teamleider B lastiger. Zo zegt respondent 1: *'Als medewerkers bedenken wij dingen en vervolgens willen wij iets en*

dan blijkt het niet te kunnen'. Respondenten geven aan te signaleren dat teamleider B op zoek is naar de eigen rol, die bij de nieuwe organisatiestructuur past. Als gevolg hiervan wordt door de respondenten ervaren dat de structuren die op papier zijn vastgelegd niet altijd worden vertaald naar de werkvloer. De interne werkprocessen zijn voor de respondenten niet altijd duidelijk. Respondent 11 denkt hiervoor een verklaring te geven: *'Ik zie dat de teamleider worstelt met de bepaalde gang van zaken in de organisatie'*. Respondenten geven aan teamleider B chaotisch te vinden en meer behoefte aan duidelijkheid en steun te hebben. Teamleider B geeft zelf aan niet altijd voldoende te communiceren, waardoor de medewerkers niet altijd begrijpen wat de bedoeling is en daardoor verwarring ontstaat. Mede doordat het team nog erg zoekende is, is er onrust aanwezig en dat beïnvloedt de resultaten van het team (Oordeel van de directrice). Duidelijke structuur en rust zal de effectiviteit van teamleider B versterken, omdat op deze wijze ook meer rust binnen het team ontstaat.

5.1.3 Teamleider C

Teamleider C scoort over het algemeen op effectiviteit **minder hoog**. Teamleider C wordt gezien als analytisch sterk en heeft oog voor zowel interne -als externe ontwikkelingen. Respondenten prijzen deze teamleider om zijn/haar brede kennis, netwerk en capaciteit om ideeën in een projectvoorstel te vertalen. Onder de respondenten leeft de behoefte om teamleider C meer te willen zien. Specifiek betreft het respondenten die aangeven behoefte te hebben aan meer sturing. Zo zegt respondent 16: *'Ik vind dat de teamleider weet wat hij/zij doet en wat hij/zij wilt met het team, maar om het over brengen naar het team gebeurt niet altijd op de meest effectieve wijze'*. Respondenten geven aan dat teamleider C zijn/haar effectiviteit kan versterken door vaker contact te zoeken met de medewerkers, zodat meer duidelijkheid en sturing kan worden gegeven. Het team kan volgens het oordeel van de directrice winnen aan effectiviteit door meer een eenheid te worden en door het meekrijgen van goede kaders door de teamleider.

5.1.4 Teamleider D

Teamleider D scoort over het algemeen op effectiviteit **minder hoog**. Teamleider D wordt gezien als direct, eerlijk en een bewaker. Deze teamleider is betrokken doch duidelijk, maar nooit zonder een argumentatie te geven. Respondent 8 zegt: *'Teamleider D is goed in het stukje helicopterview en het in kaart brengen wat er zich allemaal beweegt rond de hulpverlener'*. Respondenten geven aan dat teamleider D ook naar de gemeente zichtbaar betrokkenheid toont, waardoor men mag spreken van een goede relatie. De teamleider zegt hier zelf over: *'Ik denk dat ik een stabiele factor ben en dat medewerkers daar gebruik van maken'*. De betrokkenheid van deze teamleider uit zich ook in het willekeurig aanspreken van medewerkers in de vorm van het aanknopen van gesprekjes. De relatie tussen teamleider D en zijn/haar medewerkers is over het algemeen goed. Echter, kan deze relatie

ook minder zijn, omdat deze teamleider soms ongeduldig kan zijn. Deze ongeduldigheid leidt tot het wat botter opereren, waardoor medewerkers zich gekwetst kunnen voelen. *'Teamleider D kijkt meer vanuit een overstijgende rol en niet echt vanuit uitvoerend werk'*, aldus respondent 19. De respondenten geven aan dat teamleider D zijn/haar effectiviteit kan verhogen, door het ontwikkelen van zijn/haar inlevingsvermogen. De resultaten van het team van teamleider D zijn volgens het oordeel van de directrice goed.

5.1.5 Teamleider E

Teamleider E scoort over het algemeen op effectiviteit **hoog**. Teamleider E wordt ervaren als makkelijk in de omgang, toegankelijk, duidelijk en direct. Respondenten geven aan dat teamleider E openstaat voor commentaar en kritiek. Daarentegen zegt deze teamleider ook duidelijk naar medewerkers toe waar het op staat. Niet iedere respondent kan met deze directheid om gaan en sommige respondenten hebben dan ook moeite met de directheid van deze teamleider. Teamleider E beschikt over een dosis humor en charme en daarom bestaat de aanname dat deze teamleider met veel dingen weg kan komen (Oordeel van de directrice). Respondenten geven aan dat deze teamleider er is voor de medewerkers en daarin laagdrempelig is. Respondent 15 zegt hierover: *'Omdat de teamleider regelmatig binnenloopt, een praatje maakt en zaken beargumenteert snap ik het vaak beter/snel'*. Hoewel respondenten aangeven dat het vertrouwen in deze teamleider nog moet groeien, doet teamleider E wat hij/zij belooft en functioneert goed. *'Teamleider E is goed in het bewaken van de hoofdlijnen'*, aldus respondent 7. Volgens het oordeel van de directrice is het lastig om te reflecteren op het functioneren van het team, gezien het feit dat de teamleider nog maar kort in deze functie werkzaam is. Desalniettemin wordt benoemd dat het team, net zoals alle andere teams, zich verder kan ontwikkelen als eenheid. Volgens de resultaten zegt dit echter niets over de prestaties van het team, want die blijken te voldoen aan de verwachtingen.

5.1.6 Conclusie

Teamleider E behaalt ten opzichte van de overige teamleiders de hoogste effectiviteit. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat deze teamleider goed is in het scheppen van duidelijkheid en het creëren van een goede relatie met de medewerker. Uit de analyse blijken deze twee aspecten een belangrijke graadmeter te zijn voor de effectiviteit van de teamleider. Teamleiders A, C en D scoren minder hoog op de effectiviteit dan teamleider E. Respondenten geven aan dat teamleiders C en D zijn/haar effectiviteit kunnen versterken door meer aandacht te besteden aan de relatie met de medewerker. Teamleider A kan door zijn/haar duidelijkheid te vergroten zijn/haar effectiviteit versterken. Ten opzichte van alle teamleiders behaalt teamleider B de minst hoge effectiviteit. De respondenten geven aan dat zowel de duidelijkheid als de relatie tussen de teamleider en respondenten versterkt kan

worden. Daarnaast geven de respondenten aan dat de teamprestaties versterkt kunnen worden.

Teamleider	Minst hoog	Minder hoog	Hoog
Teamleider A		X	
Teamleider B	X		
Teamleider C		X	
Teamleider D		X	
Teamleider E			X

Tabel 3: Effectiviteit van de teamleider

5.2 Perspectief van de werknemer

5.2.1 Interne -en externe rol

In deze paragraaf wordt de onafhankelijke variabele ‘interne -en externe rol’ geanalyseerd. Een teamleider bevindt zich in een spanningsveld tussen enerzijds het hoger management en medewerkers (intern) en anderzijds cliënten en derden (extern). De mate waarin de medewerker de teamleider in staat acht om een balans te creëren tussen de interne- en externe omgeving, bepaalt de effectiviteit van de teamleider. Een goede balans wordt bepaald door de volgende twee indicatoren: (1) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om relaties aan te gaan en te onderhouden en (2) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten de schakelfunctie te bekleden. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen de scores in balans, niet volledig in balans en niet in balans. Een teamleider scoort in balans indien deze op beide indicatoren een ja scoort. Een teamleider scoort niet volledig in balans indien deze op één indicator een ja en op de andere indicator een nee scoort. Ten slotte scoort een teamleider geen balans wanneer het antwoord op beide indicatoren nee is.

5.2.1.1 Teamleider A

Teamleider A scoort over het algemeen **niet in balans** als het gaat over de interne -en externe rollen. Uit de analyse van dit onderzoek blijkt dat teamleider A een rustig persoon is, die handelt vanuit vertrouwen en medewerkers vrij laat in hun werk. Een belangrijke eigenschap die genoemd wordt, is dat deze teamleider niet veel van de eigen persoon laat zien en hierdoor als afstandelijk ervaren wordt. Doordat er een afstand aanwezig is tussen werkvloer en de teamleider worden enerzijds signalen, afkomstig van de werkvloer, niet altijd opgemerkt. Anderzijds geven respondenten aan vraagtekens te hebben of de signalen van het hoger management ook altijd op de werkvloer terecht komen. *‘Als het dan niet doorkomt dan heb je zoiets van we doen het wel zelf en zetten onze eigen lijnen uit’*, zegt respondent

16. Er ligt een uitdaging voor teamleider A om meer als schakel te fungeren, zodat de twee partijen sterker met elkaar worden verbonden.

De reden dat teamleider A de balans kan ontwikkelen, is volgens de respondenten het feit dat teamleider A zich meer comfortabel voelt in zijn/haar rol naar externe partijen. Het aangaan en onderhouden van de interne relaties kan door teamleider A versterkt worden. Zo zegt respondent 4: *'Ik denk dat mijn teamleider dat wel in zich heeft maar dit een iets minder sterke kant van hem/haar is'*. Opvallend is dat door de respondenten geen disbalans wordt ervaren, maar uit de resultaten van de interviews blijkt wel degelijk een disbalans waarneembaar. Het gevaar is namelijk dat onduidelijkheid ontstaat en hierdoor het primaire proces minder vlot zal verlopen. Zo zegt respondent 4: *'Wat ik wel constateer is dat wij op de werkvloer zijn en dingen anders ervaren'*. Opmerkelijk is dat alle respondenten aangeven het lastig te vinden om een opinie te geven over het functioneren van teamleider A in het spanningsveld, omdat de respondenten zeggen daar weinig zicht op hebben.

5.2.1.2 Teamleider B

Teamleider B scoort over het algemeen **niet volledig in balans** als het gaat over de interne- en externe rollen. Teamleider B heeft moeten zoeken naar zowel zijn/haar positie in de organisatie als daarbuiten. Respondenten geven aan tevreden te zijn over de wijze waarop hun teamleider deze rollen heeft opgepakt en de schakelfunctie bekleed. Het vertrouwen in de teamleider kan nog versterkt worden maar, doordat er duidelijkheid is over de kaders, is dit slechts een kwestie van tijd. Volgens de respondenten kan teamleider B dit proces versnellen door het beter bewaken van het overzicht. Respondenten geven namelijk aan dat door de bijkomende drukte van de rollen de teamleider een chaotische indruk kan maken. *'Mijn teamleider vergeet soms wel is dingen'*, vertelt respondent 7.

Ondanks dat deze teamleider een soms wat chaotische indruk kan maken, weet de teamleider partijen in het spanningsveld goed met elkaar te verbinden. Zo zegt respondent 15: *'Ik heb het idee dat mijn teamleider zichzelf toch wel weet te manoeuvreren tussen al die velden'*. Volgens de respondenten is teamleider B goed in het aangaan en onderhouden van relaties en wordt hierdoor weinig gemerkt van het spanningsveld. Wel blijkt het voor sommige medewerkers lastig omgaan met de ruimte die men krijgt en dit vertaalt zich in het missen van een faciliterende teamleider. Desalniettemin beoordelen de respondenten teamleider B over het algemeen kundig als het gaat over het aangaan en onderhouden van de relaties.

5.2.1.3 Teamleider C

Teamleider C scoort over het algemeen **in balans** als het gaat over de interne- en externe rollen. Uit de analyse blijkt dat teamleider C wordt gezien als iemand die knopen doorhakt, het voortouw neemt en oplossingsgericht is. Het leggen van de link tussen het beleids- en uitvoeringsniveau is een kwaliteit van deze teamleider. Een belangrijk gevolg dat genoemd wordt, is dat medewerkers geen tot nauwelijks onduidelijke kaders ervaren. Teamleider C neemt een overstijgende rol in en is volgens de respondenten goed in het bekleden van de schakelfunctie.

Uit de analyse blijkt dat het risico van het innemen van een overstijgende rol is, dat de connectie met de werkvloer vervaagd. Respondenten geven dan ook aan dat teamleider C goed is in het aangaan en onderhouden van de relaties, maar dat dit wel versterkt kan worden. Medewerkers geven aan niet zeker te weten of de teamleider weet wat er allemaal speelt op het niveau van de medewerker. Zo zegt respondent 18: *'Ik denk wel dat mijn teamleider dat kan, maar ik heb wel het idee dat hij/zij soms niet allemaal weet wat er speelt'*. Volgens de respondenten ligt er een uitdaging voor teamleider C om tijd te creëren waar naar elkaar geluisterd wordt, waardoor deze onzekerheid vermindert kan worden. De respondenten erkennen ook dat zij weinig inzicht hebben in de verhouding tussen teamleider en externe partijen.

5.2.1.4 Teamleider D

Teamleider D scoort over het algemeen **niet volledig in balans** als het gaat over de interne- en externe rollen. Uit de analyse blijkt dat deze teamleider, goed is in het aangaan en onderhouden van relaties, maar dat de schakelfunctie kan worden versterkt. Uit de analyse blijkt dat de teamleider zoekt naar mogelijkheden om de afspraken, die op organisatorisch niveau zijn gemaakt, zo aangenaam mogelijk te maken voor de medewerkers. Deze aandacht wordt als fijn ervaren, maar leidt ook tot onduidelijkheid, omdat elders in de organisatie medewerkers andere afspraken te horen krijgen. Uit de analyse blijkt dat er een uitdaging ligt voor teamleider D om afspraken duidelijker te communiceren. Het citaat van respondent 10 geeft dit goed weer: *'Bijvoorbeeld welke financiële ruimte er exact is, welke verantwoordelijkheden waar liggen, waarom voor bepaalde taken iemand wel of niet benadert wordt'*. Het ervaren van onduidelijke afspraken, houdt deze respondent tegen om de volledige ruimte te benutten.

Volgens de respondenten is teamleider D goed in het beheren van zowel interne- als externe relaties. Uit de analyse blijkt dat men de teamleider kundig vindt als het gaat over het vertalen van externe ontwikkelingen naar de werkzaamheden van de medewerkers.

Teamleider D heeft veel contact met gemeenten en derden, en kan hierdoor weloverwogen besluiten nemen (respondent 17). Medewerkers ervaren dit als concreet en duidelijk.

5.2.1.5 Teamleider E

Teamleider E scoort over het algemeen **niet in balans** als het gaat over de interne- en externe rollen. Teamleider E wordt gezien als een betrokken teamleider die medewerkers ruimte geeft voor de inbreng van de eigen professionaliteit. Respondenten geven aan dat duidelijke communicatie hierdoor des te belangrijker wordt. Uit de analyse blijkt dit lastig te zijn voor teamleider E, omdat hij/zij medewerkers niet graag teleurstelt. De medewerkers hebben behoefte aan duidelijke kaders en communicatie. Uit de gesprekken blijkt dat het voor de medewerkers niet duidelijk is wat de organisatie van ze verwacht, wat de doelstellingen zijn en in welke mate de medewerkers invloed kunnen uitoefenen op het proces (Respondent 1). Gebrek aan sturing binnen het team heeft invloed op de samenwerking, medewerkers gaan individueel aan het werk. Respondenten geven aan behoefte te hebben aan een teamleider die het bekleden van de schakelfunctie versterkt.

Teamleider E is volgens de respondenten kundig als het gaat over het aangaan en onderhouden van externe relaties. Uit de analyse blijkt dat teamleider E goed weet wat er buiten de organisatie speelt. Respondenten geven wel aan verder weinig zich te hebben in de relatie tussen hun teamleider en externe partijen. Hoewel uit de analyse blijkt dat teamleider E kundig is als het gaat over het aangaan en onderhouden van externe relaties, vinden de respondenten teamleider E minder kundig als het gaat over het aangaan en onderhouden van de interne relaties. Er is niet altijd sprake van open communicatie, waardoor de verwachtingen scheef lopen (Respondent 11). Om deze reden geven de respondenten aan dat het onderhouden en aangaan van relaties over het algemeen nog versterkt kan worden.

5.2.1.6 Conclusie

Onder teamleider C wordt een balans tussen de interne -en externe rol gerealiseerd. Deze teamleider richt zich het sterkst op (1) het bekleden van de schakelpositie en (2) het aangaan en onderhouden van relaties. Uit onderzoek blijkt dat beide indicatoren belangrijk zijn om een balans tussen de interne –en externe rol te creëren. Het direct communiceren blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn om de zojuist genoemde indicatoren te kunnen waarborgen. Indien medewerkers een ‘vangnet’ ervaren, in de vorm van duidelijke afspraken waar de medewerker op terug kan vallen, is de medewerker in staat om beter te presteren. Teamleider A en E scoren beiden geen balans als het gaat over de interne –en externe rollen. Bij teamleider A neigt de balans eerder naar de externe -dan de interne rol. Teamleider A zal beter in staat zijn om de schakelpositie te bekleden, wanneer hij/zij de

interne partijen sterker aan elkaar verbindt. Hierdoor is deze teamleider tevens beter in staat om relaties aan te gaan en tot betere prestaties te komen. Medewerkers van teamleider E geven aan zoekende te zijn naar de kaders en duidelijke communicatie wordt gemist. Deze onduidelijkheid heeft een negatieve invloed op de relatie tussen teamleider en medewerkers. Daarnaast geven de medewerkers van teamleider E behoefte te hebben aan een teamleider die de schakelpositie sterker bekleedt. Ten slotte scoren teamleiders B en D niet volledig in balans als het gaat over de interne –en externe rol. Beide teamleiders scoren goed op het aangaan en beheren van relaties, maar het bekleden van de schakelpositie kan versterkt worden. Uit het onderzoek blijkt dat een teamleider beter in staat is om de schakelfunctie tussen de interne –en externe rol te bekleden, indien men in staat is de noden van de omgeving te herkennen.

Teamleider	Niet in balans	Niet volledig in balans	In balans
Teamleider A	X		
Teamleider B		X	
Teamleider C			X
Teamleider D		X	
Teamleider E	X		

Tabel 4: Balans interne -en externe rol

5.2.2 Leiderschapsstijl

In deze paragraaf wordt de variabele 'leiderschapsstijl' geanalyseerd. De mate waarin de teamleider in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een specifieke situatie, zal volgens de theorie naar verwachting de effectiviteit van de teamleider bepalen. Een teamleider die in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie wordt bepaald door de volgende indicator (1) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om een leiderschapsstijl aan te passen aan een bepaalde situatie. In totaal zijn er vier leiderschapsstijlen: leiden, steunen, begeleiden en delegeren. Als de teamleider in alle situaties de leiderschapsstijl weet aan te passen dan wordt dit met de score, in staat om zich aan te passen, beoordeeld. Is de teamleider in één bepaalde situatie niet in staat om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen, dan is deze niet volledig in staat om zich aan te passen. Wanneer blijkt dat de teamleider in meerdere situaties niet in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen wordt dit met de score, niet in staat zich aan te passen, beoordeeld.

5.2.2.1 Teamleider A

Teamleider A is over het algemeen **niet in staat** zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Uit de analyse blijkt dat teamleider A voornamelijk een steunende leiderschapsstijl aanneemt, maar respondenten in sommige situaties meer behoefte hebben aan een meer leidende leiderschapsstijl. De respondenten geven aan teamleider A niet te zien als een autoritaire leider. Medewerkers worden vrijgelaten in hun werk en vragen op eigen initiatief om ondersteuning en sturing. Deze vrijheid wordt als fijn ervaren want wanneer medewerkers een hulpvraag hebben, dan staat hun teamleider altijd klaar voor advies. De vrijheid kan er in sommige situaties echter toe leiden, dat de kaders onvoldoende duidelijk zijn. *‘Waar ik de afgelopen periode tegenaan ben gelopen is dat het kader niet altijd even helder was’*, zo zegt respondent 14. Volgens de respondenten is de teamleider niet in staat om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen en daardoor te zorgen voor meer duidelijkheid. Uit de analyse blijkt dat de roep om een leider, die stuurt op kaders en afspraken, groot is. Respondent 11 geeft aan dat de roep om een leider minder groot is bij hemzelf/haarzelf, omdat deze respondent in staat is zelf invulling te geven aan zijn/haar werk. De respondent erkent dat medewerkers, die meer begeleiding nodig hebben tijdens de uitvoering van werkzaamheden, zijn gaan “zwemmen” door het missen van een leider. Het is opvallend dat medewerkers enerzijds blij zijn met de vrijheid die zij krijgen, maar anderzijds behoefte hebben aan meer kaders.

Op dit moment is binnen dit team de basis van vertrouwen erg onstabiel. Het citaat van respondent 11 geeft dit krachtig weer: *‘Eigenlijk is iedereen nu aan het hardlopen op een rolband die achteruit draait’*. Respondenten geven aan een goede basis van vertrouwen nodig te hebben om goed te kunnen functioneren. De respondenten geven eigenlijk aan op zoek te zijn naar bevestiging. Uit de analyse blijkt dat teamleider A de medewerkers hierin probeert te stimuleren en te motiveren, maar door gebeurtenissen uit het verleden is deze aanpak niet effectief. Medewerkers die heel betrokken zijn maar waarbij de taakvolwassenheid nog ontwikkeld kan worden, geven vooral aan belemmert te worden in het uitvoeren van zijn/haar taken (Respondent 1).

5.2.2.2 Teamleider B

Teamleider B is over het algemeen **niet volledig in staat** zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Uit de analyse blijkt dat teamleider B voornamelijk een begeleidende leiderschapsstijl aanneemt. Teamleider B gelooft in de kracht van de medewerker door het geven van vertrouwen en ruimte. Respondent 17 geeft aan het verkrijgen van vrijheid als fijn te ervaren, maar daardoor in sommige situaties een meer leidende leiderschapsstijl te missen. Ook respondent 10 geeft aan dat teamleider B voornamelijk een begeleidende leiderschapsstijl aanneemt, maar in sommige situaties behoefte heeft aan een meer leidende

leiderschapsstijl. Beide respondenten geven aan dat teamleider B zijn/haar medewerkers stimuleert om het voortouw te nemen. Echter, door de toenemende drukte heeft teamleider B steeds minder tijd om dit proces te ondersteunen. Om deze ruimte en vertrouwen zo goed mogelijk te benutten zijn kaders belangrijk voor de medewerker. Daar waar medewerkers onduidelijke kaders ervaren geven zij aan een meer krachtige teamleider te willen, die in staat is een duidelijke boodschap te communiceren. In reeds benoemde situatie is teamleider B volgens de respondenten niet in staat om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen. Medewerkers die erg betrokken zijn maar door alle veranderingen onzeker zijn over dan wel moeite hebben met de uitvoering van de werkzaamheden, geven met name aan dat het aanpassen van een leiderschapsstijl aan een situatie door de teamleider niet altijd optimaal gebeurt. Medewerkers merken dat leden in een team hierdoor een eigen weg bewandelen, dit leidt tot onenigheid en bevordert de samenwerking niet. Respondent 17 zegt hierover: *'Ik mis dan wel dat mijn teamleider duidelijkheid toont en zegt hoe mijn teamleider vindt dat we het gaan doen'*. Het vergroten van de duidelijkheid geeft volgens de respondenten een stimulans aan de kwaliteit van het primaire proces. Respondent 17 geeft aan dat het innemen van een leidende leiderschapsstijl vooral belangrijk is om minder betrokken medewerkers dezelfde kant als het team op te doen laten bewegen.

5.2.2.3 Teamleider C

Teamleider C is over het algemeen **niet in staat** zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Uit de analyse blijkt dat teamleider C voornamelijk een begeleidende leiderschapsstijl aanneemt, maar respondenten in sommige situaties meer behoefte hebben aan een meer leidende leiderschapsstijl. Zo zegt respondent 15: *'Mijn teamleider zou als persoon nog krachtiger kunnen worden'*. Respondenten zien teamleider C als een steunende factor binnen het team, die veel aanwezig is. Hoewel de respondenten aangeven dat hun teamleider duidelijk aangeeft wat er gedaan moet worden, is het voor teamleider C niet lastig om medewerkers vrij te laten. *'Mijn teamleider legt ook wel makkelijk taken bij ons terug'*, zegt respondent 7. Respondenten geven aan dat hun teamleider gevoel heeft voor verschillende leiderschapsstijlen, maar hier niet altijd tijd voor heeft. Het team vormt een prettige basis, maar er is niet altijd tijd om elkaar om feedback te vragen en de samenwerking te ontwikkelen. Respondenten geven aan dat teamleider C in deze situatie minder in staat is zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen. Specifiek leeft er onder medewerkers, die weinig tot geen signalen zenden, vooral de behoefte aan een meer passende leiderschapsstijl. Door respondent 7 wordt de mogelijke reden aangegeven: *'Het team is ook nog niet zo lang bij elkaar en bij sommige medewerkers moet het vertrouwen nog verder groeien'*. Deze resultaten laten zien dat bij minder betrokken medewerkers de behoefte aan een meer passende leiderschapsstijl het grootst is.

Opvallend is dat respondenten daarnaast ruimte zien om, specifiek in vergaderingen, de leiderschapsstijl meer passend te maken. Samen met het team is de teamleider verantwoordelijk voor het behandelen van de agendapunten. Door een meer passende leiderschapsstijl aan te nemen in vergaderingen, in dit geval de leiderschapsstijl 'leiden', wordt op een gestructureerde manier beslissingen met elkaar genomen. Juist hier ligt volgens de respondenten de mogelijkheid om als team een eenheid te vormen door resultaten en medewerkers bij elkaar te brengen. Uit de resultaten blijkt dat deze behoefte niet zo zeer voortkomt uit de competentie en/of betrokkenheid van een medewerker, maar dat de betrokkenheid vergroot wordt door het aanbrengen van meer structuur in de vergadering (Respondent 7).

5.2.2.4 Teamleider D

Teamleider D is over het algemeen **niet volledig in staat** zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Leiding wordt gegeven vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid. Respondenten geven aan dat zij worden gefaciliteerd in hun verkregen vrijheid, maar wel veelal op afstand. Twee respondenten geven aan dat vrijheid motiverend werkt. Uit de analyse blijkt dat teamleider D voornamelijk een delegerende stijl hanteert. De valkuil van deze leiderschapsstijl is 'management by exception'. Zo zegt respondent 16: *'Mijn teamleider managed alleen wanneer dit nodig is'*. Uit de analyse blijkt dat teamleider D voor deze valkuil moet waken. Immers, geven de respondenten aan dat het geen evangelie is dat iedere medewerker gemotiveerd raakt van de verkregen vrijheid. Volgens de respondenten krijgen minder taakvolwassen medewerkers niet altijd de sturing die zij nodig hebben. Daarbij is het lastig voor teamleider D om signalen vroegtijdig op te vangen, gezien het feit dat deze niet veel aanwezig is op de werkvloer. Uit de analyse blijkt dat respondenten in sommige situaties met name behoefte hebben aan een begeleidende stijl in plaats van een delegerende stijl. Het aanpassen van de leiderschapsstijl aan een situatie kan volgens respondenten dan ook versterkt worden. Respondenten geven aan dat er medewerkers zijn die hierdoor langere tijd aanmodderen. Het citaat van respondent 4 vat dit mooi samen: *'Over de breedte genomen mag mijn teamleider die schop wel soms wel eens eerder geven'*. Meer specifiek blijkt uit de resultaten dat een meer leidende stijl wenselijk is bij medewerkers die minder betrokken zijn bij hun werk (Respondent 4). Het gaat hier vooral over situaties waarin de medewerkers zouden willen zien dat de teamleider eerder ingrijpt, zodat het werkproces op de juiste manier gemonitord wordt. Momenteel wordt door de medewerkers afstand ervaren tussen de werkvloer en de teamleider en dat belemmert de medewerkers in het uitvoeren van de werkzaamheden.

5.2.2.5 Teamleider E

Teamleider E is over het algemeen **niet in staat** zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Respondenten geven aan dat teamleider E een teamleider is die tussen de medewerkers staat. Uit de analyse blijkt dat teamleider E voornamelijk een begeleidende leiderschapsstijl aanneemt. Het primaire proces verloopt vlot, maar juist daardoor kan de teamleider voorbij gaan aan de emoties die leven. *'Mijn teamleider wil het dus allemaal heel goed doen, maar op zijn/haar eigen manier en daardoor luistert hij/zij niet altijd naar het team'*, zegt respondent 19. Deze respondent geeft aan behoefte te hebben aan een meer steunende leiderschapsstijl. Overigens blijkt dit niet van toepassing op medewerkers die op eigen initiatief ondersteuning vragen bij de teamleider. Medewerkers die op eigen initiatief ondersteuning vragen zijn tevreden met de ondersteuning die zij ontvangen van teamleider E.

Opvallend is dat uit de analyse blijkt dat teamleider E zijn/haar leiderschapsstijl, specifiek in de teamvergadering, meer passend kan maken. Zo zegt respondent 8: *'Bij het leiden in een teamvergadering valt gewoon nog winst te behalen'*. Waar teamleider E in de dagelijkse praktijk knopen doorhakt, duidelijk en concreet is, geven twee respondenten aan dit te missen in de teamvergadering. Uit de resultaten blijkt dat deze behoefte niet zo zeer voortkomt uit de competentie en/of betrokkenheid van een medewerker, maar dat de betrokkenheid vergroot wordt door het aanbrengen van meer structuur in de vergadering. Zo vult respondent 8 verder aan: *'Ik zou het fijn vinden dat mijn teamleider in zo'n vergadering bewust een stapje omhoog zet, omdat dit de effectiviteit van een vergadering ten goede komt'*.

5.2.2.6 Conclusie

In tabel 5 kan worden afgelezen dat geen enkele teamleider volledig in staat is zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Voor SMWO ligt er een uitdaging om teamleiders meer te ondersteunen als het gaat over de vaardigheid om de leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Teamleiders B en D zijn ten opzichte van alle teamleiders het best in staat om de leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Uit de analyse blijkt dat beide teamleiders beter in staat zijn om de noden van de omgeving in te schatten. Wel geldt voor beide teamleiders dat er nog winst te behalen valt als het gaat over het omgaan met diversiteit binnen het team. Uit de analyse blijkt dat hoe beter een teamleider in staat is om binnen een team met diversiteit om te gaan, hoe beter deze in staat is om zich met leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Indien teamleiders B en D de kracht van diversiteit zowel leren begrijpen als begeleiden, zullen zij nog beter in staat zijn om de leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Uit de analyse blijkt dat teamleider A, B en E niet in staat zijn de leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie. Teamleiders C en E

hebben beide niet alleen winst te behalen als het gaat over het aanpassen van de leiderschapsstijl in de dagelijkse praktijk, maar ook als het gaat over het aanpassen van de leiderschapsstijl in de teamvergaderingen. Respondenten geven aan bij beide teamleiders de leiderschapsstijl 'leiden' in teamvergaderingen te missen. Van alle teamleiders is teamleider A het minst in staat zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. De respondenten geven aan dat het vertrouwen binnen het team versterkt moet worden, wil de teamleider in staat zijn om zijn/haar leiderschapsstijl optimaal aan te kunnen passen aan een specifieke situatie.

Teamleider	Niet in staat zich aan te passen	Niet volledig in staat zich aan te passen	In staat zich aan te passen
Teamleider A	X		
Teamleider B		X	
Teamleider C	X		
Teamleider D		X	
Teamleider E	X		

Tabel 5: Passendheid van de leiderschapsstijl

5.3 Perspectief vanuit de teamleider

In deze paragraaf worden de bevindingen van het empirisch onderzoek onder de teamleiders beschreven. Per teamleider wordt beschreven hoe zij tegen het eigen functioneren aankijken met betrekking tot de variabelen 'interne -en externe rol' en 'leiderschap'. Dit is wenselijk om in de volgende paragraaf een analyse te maken over hoe deze score zich verhoudt tot de score die de medewerkers de teamleider hebben gegeven op de variabelen 'interne -en externe rol' en 'leiderschap'.

5.3.1 Interne en externe rol

Binnen deze sub paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag of en in welke mate de teamleider zichzelf in staat acht een balans tussen de interne- en externe rol te creëren.

5.3.1.1 Teamleider A

Uit het interview met teamleider A blijkt dat deze zoekende is naar hoe sommige structuren in de organisatie zijn vormgegeven en hoe men zichzelf hierbinnen het beste kan positioneren. Elke dag wordt als een leerproces gezien. Desalniettemin geeft teamleider A tevreden te zijn over zijn/haar functioneren. Deze teamleider acht zichzelf goed in staat om partijen in het spanningsveld bij elkaar te brengen. Teamleider A geeft aan daarbij gebruik te maken van directe communicatie. Als iets niet mogelijk is, dan wordt dit altijd gecommuniceerd. De teamleider erkent ook dat medewerkers hun teamleider hierdoor als

confronterend kunnen ervaren. Zelf heeft de teamleider het gevoel dat de balans eerder doorslaat naar intern dan naar extern en zou zelf graag meer tijd willen besteden aan het opbouwen van externe netwerken.

5.3.1.2 Teamleider B

Teamleider B faciliteert medewerkers en zet deze naar zijn/haar mening in hun kracht. Door een toenemende werkdruk merkt teamleider B medewerkers minder persoonlijke aandacht te kunnen geven. Desalniettemin heeft de teamleider het idee dat de medewerkers zich gehoord voelen. Teamleider B zegt zichzelf enerzijds aan te passen aan de behoefte van de medewerkers. Anderzijds geeft de teamleider aan dat hij/zij duidelijk aangeeft wanneer iets niet goed gaat. Daarin probeert teamleider B altijd transparant en eerlijk te blijven. Als het dan gaat over de externe rol, dan acht teamleider B zichzelf capabel om de externe ontwikkelingen te vertalen naar het werk van de medewerkers.

5.3.1.3 Teamleider C

Uit het interview blijkt dat teamleider C zichzelf als benaderbaar en open ziet. Teamleider C is duidelijk en transparant en vindt dat medewerkers weten waar zij aan toe zijn. De teamleider is zichzelf er van bewust dat hij/zij door veel duidelijkheid, over kan komen als (te) direct. Hoewel uit het interview blijkt dat teamleider C het soms lastig vindt te bepalen waar een teamleider wel en niet over gaat, ziet de teamleider zichzelf als een stabiele factor voor de medewerkers. Teamleider C is tevreden over de wijze waarop hij/zij de schakelfunctie vertegenwoordigd. Bij de teamleider leeft het idee dat de externe balans eerder ontwikkeld zou moeten worden dan de interne balans.

5.4.1.4 Teamleider D

Uit het interview blijkt dat teamleider D veelal bezig is met het ontwikkelen van de routes van de interne processen in de organisatie. Doordat nog niet alle routes ontwikkeld zijn, signaleert teamleider D dat er onder de medewerkers onduidelijkheid bestaat. Uit het interview blijkt dat de teamleider merkt soms een afwachtende houding aan te nemen en geeft aan het dat dit komt doordat hij/zij besluiten maken lastig vindt. Desalniettemin acht deze teamleider zich capabel als het gaat over het bekleden van de schakelfunctie. Zo geeft de teamleider aan tevreden te zijn over de wijze waarop hijzelf/zijzelf beleid vertaald naar de werkvloer. De teamleider zegt te ervaren dat de balans eerder naar intern neigt dan extern. Een aandachtspunt die zelf door de teamleider wordt aangegeven, is het meer controleren of boodschappen ook op de juiste wijze terecht komen op de werkvloer.

5.3.1.5 Teamleider E

Teamleider E laat de medewerkers vrij en geeft veel vertrouwen. Medewerkers kunnen altijd binnen lopen bij de teamleider. Uit het interview blijkt dat teamleider E zich bevindt in een spagaat tussen enerzijds wat de organisatie wil en anderzijds wat de medewerkers willen. Teamleider E zegt zich het beste te voelen bij het organiseren en regelen van dingen met de externe partijen. Daarbij is de teamleider bewust dat medewerkers soms meer aandacht willen en een disbalans ervaren. Teamleider E erkent ook soms meer aandacht te moeten geven aan de interne balans. Desalniettemin acht teamleider E zich capabel in het vertalen van plannen naar de werkvloer.

5.3.2 Leiderschapsstijl

In deze sub paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag in welke mate de teamleider zichzelf staat acht de leiderschapsstijl aan te passen aan een specifieke situatie.

5.3.2.1 Teamleider A

Teamleider A zegt leiding te geven vanuit vertrouwen. De medewerker wordt in zijn/haar kracht gezet en de teamleider biedt hierbij ondersteuning om te zorgen dat het werk kan worden uitgevoerd. Volgens teamleider A is de leiderschapsstijl 'steunen' dan ook zijn/haar overheersende leiderschapsstijl. Gezegd moet worden dat teamleider A uitgaat van de professionaliteit en deskundigheid van de medewerker en dus ook een zekere verwachting heeft naar de medewerker toe. Daarbij geeft teamleider A wel aan de drempel zo laag mogelijk te houden. Uit het interview blijkt dat deze teamleider signaleert dat medewerkers in sommige situaties onduidelijkheid ervaren. De teamleider erkent sommige medewerkers nog niet goed genoeg te kennen om te weten of er een ondersteuningsvraag leeft. Tevens geeft teamleider B aan dat de drukte die men ervaart zijn weerslag kan hebben op de duidelijkheid van zijn/haar communicatie.

5.3.2.2 Teamleider B

Medewerkers kunnen volgens teamleider B altijd een beroep op hem/haar doen. Uit het interview blijkt dat de medewerker erg vrij wordt gelaten en er vanuit wordt gegaan dat de medewerker doet wat er gevraagd wordt. Teamleider B acht zich capabel in het opvangen van signalen op de werkvloer en geeft aan veel aanwezig te zijn op de werkvloer. Volgens eigen zeggen weet deze teamleider goed in te schatten wat een persoon nodig heeft. De teamleider geeft aan 'steunen' als overheersende leiderschapsstijl te hebben, maar naar eigen zin te weinig tijd te hebben voor de leiderschapsstijl 'begeleiden'. Over de leiderschapsstijl 'delegeren' wordt gezegd: *'Alles wat ik kan delegeren, delegeer ik'*.

5.3.2.3 Teamleider C

Teamleider C geeft aan dat zijn/haar deur altijd open staat, en daardoor zichtbaar en betrokken is. Echter, wordt er wel een grens getrokken als het gaat over deze betrokkenheid en dat betekent dat deze teamleider niet eindeloos aandacht geeft. Desalniettemin heeft teamleider C het idee dat medewerkers zich gesteund voelen. De medewerker krijgt vrijheid en vertrouwen maar wanneer wordt ervaren dat het niet goed gaat, dan worden de teugels net zo makkelijk weer aangetrokken. Als overheersende leiderschapsstijl ziet teamleider C 'begeleiden'. Teamleider C denkt te weten wat er onder de medewerkers leeft en geeft ook te kennen zich hier op aan te passen. Uit het interview blijkt dat teamleider C vindt er voor te moeten waken dingen niet te snel te doen. Daarnaast zegt teamleider C als verbeterpunt te zien in sommige situaties meer te sturen.

5.3.2.4 Teamleider D

Teamleider D geeft aan benaderbaar en bereikbaar te zijn. De medewerkers van deze teamleider krijgen vrijheid. Echter, deze vrijheid wordt beperkt indien teamleider D signaleert dat er onduidelijkheid bestaat. Deze teamleider benoemt dan ook dat het zijn/haar kracht is om individuen binnen het team te corrigeren. Uit het interview blijkt dat teamleider D merkt dat veel leiderschap wordt verwacht en zegt dit ook te geven. Tevens denkt deze teamleider goed in staat te zijn om per individu te signaleren welke leiderschapsstijl nodig is. Hoewel uit het interview blijkt dat de teamleider 'steunen' als overheersende leiderschapsstijl ziet, denkt teamleider D zijn/haar leiderschapsstijl aan te kunnen passen aan de situatie. Als verbeterpunt ziet de teamleider zijn/haar ongeduldigheid. Door deze eigenschap positief te ontwikkelen acht teamleider D zichzelf nog beter in staat om te schakelen met zijn/haar leiderschapsstijl.

5.3.2.5 Teamleider E

Teamleider E ziet het innemen van een meer duidelijke leiderschapsrol als ontwikkelpunt, omdat volgens de teamleider op dit moment niet altijd even adequaat wordt geanticipeerd op wat er op de werkvloer gebeurt. Uit het interview blijkt dat deze teamleider in de ideale situatie soms wat dichterbij de werkvloer wil blijven. Desalniettemin heeft deze teamleider er vertrouwen in dat medewerkers de regels weten en langskomen als er wat is. Daarin blijkt dat de teamleider vindt dat de medewerkers goed ondersteund worden. Uit het interview blijkt dat deze teamleider meerdere stijlen beheerst en zich capabel acht om situaties goed in te schatten. Situaties kunnen goed worden ingeschat, omdat deze teamleider een helicopterview hanteert. De teamleider geeft in de toekomst aan meer duidelijk en geduldiger te willen zijn.

5.4 'Fit' in verwachting

In deze paragraaf wordt de 'fit' in verwachting geanalyseerd. De 'fit' in verwachting verwijst naar de mate waarin het beeld dat de medewerkers over de 'interne –en externe rol' en de 'leiderschapsstijl' hebben van de teamleider en het beeld dat de teamleider van zichzelf heeft overeenkomen. Een 'fit' in verwachting wordt dus bepaald door de volgende indicatoren: (1) komt het beeld op de 'interne –en externe rol' tussen teamleider en medewerker overeen met elkaar en (2) komt het beeld op de 'leiderschapsstijl' tussen teamleider en medewerker overeen met elkaar. Indien de teamleider op beide indicatoren hoog scoort, bestaat er een hoge 'fit' in verwachting. Realiseert de teamleider een hoge score op één van de twee indicatoren, dan realiseert de teamleider een gemiddelde 'fit' in verwachting. Indien de teamleider op beide indicatoren niet hoog scoort, scoort deze een lage 'fit' in verwachting. De score op de 'fit' in verwachting wordt bepaald door een combinatie van de scores op 'interne –en externe rol' en 'leiderschapsstijl'. Stel, teamleider X scoort gemiddeld op 'interne –en externe rol' en hoog op 'leiderschapsstijl', dan realiseert teamleider X een gemiddeld-hoge fit.

5.4.1 Teamleider A

Teamleider A scoort over het algemeen **hoog** op de mate van 'fit' in verwachting. Uit het interview met teamleider A kwam naar voren dat deze teamleider zichzelf capabel acht in het bij elkaar brengen van verschillende partijen en de schakelfunctie naar behoren bekleed. Medewerkers bevestigen dit beeld van de teamleider. Het citaat van respondent 7 geeft dit mooi weer: *'Ik merk dus niet zo veel van dat spanningsveld en dat is naar mijn inzien goed'*. Zelf heeft deze teamleider het idee dat de balans eerder doorslaat naar intern dan naar extern. Bij de medewerkers van teamleider A leeft dit beeld niet. Zij vinden hun teamleider een prima vertegenwoordiging voor de organisatie, zowel intern als extern en er is geen disbalans aanwezig.

Teamleider A geeft aan nog zoekende te zijn naar de wijze waarop de samenwerking binnen het team versterkt kan worden. Zo zegt de teamleider: *'Het is voor mij dan echt de vraag hoe ik een team kan faciliteren, zodat ze ook echt een team worden'*. Omdat in dit team veel taakvolwassen medewerkers werkzaam zijn, zullen veel medewerkers hier zich niet per definitie bewust van zijn. Toch blijkt deze behoefte onbewust te leven. Zo zegt respondent 13: *'Dat is dus wat je meer mist. Iedereen doet zijn werk maar uitwisseling daarover is te weinig'*. Desalniettemin leeft de verwachting dat het team naar elkaar toe zal groeien en dit slechts een proces is.

Teamleider A signaleert dat medewerkers meer duidelijkheid verwachten. In deze zoektocht naar duidelijkheid probeert teamleider A de medewerkers te ondersteunen en te faciliteren

vanuit vertrouwen. Daarbij verwacht de teamleider dat medewerkers zelf het initiatief nemen om ondersteuning te ontvangen. Het feit dat vrijheid en vertrouwen een speerpunt is van de teamleider, wordt door de medewerkers erkent. Toch geeft één respondent zich niet gehoord te voelen. In het interview draagt de teamleider hiervoor een mogelijke reden aan: *‘Ik ken de mensen eigenlijk nog niet altijd goed genoeg om te weten dat ik daar soms even naar toe moet lopen’*. De teamleider erkent dat er ondersteuningsvragen zullen leven die niet bekend zijn en dat het dus belangrijk is om sensitiviteit verder te ontwikkelen.

Respondenten geven aan hun teamleider met vlagen chaotisch te vinden. In het interview geeft de teamleider de achterliggende reden aan: *‘Ik denk dat ik vooral het stuk moet ontwikkelen als het gaat over de planning en het vooruitzien van dingen’*. Hierdoor is het voor de teamleider soms lastig om het primaire proces te bewaken en dit invloed op zijn/haar duidelijkheid en de manier van communiceren. Medewerkers zien dit ook en tonen hier begrip voor, maar zeggen wel dat zij verwachten dat de concreetheid van de communicatie verbeterd wordt. Teamleider A geeft aan weinig tijd te hebben voor het maken van de agenda voor de teamvergadering. Opvallend is dat een medewerker dit in de vergadering lijkt te merken. In de vergadering wordt verwacht dat teamleider A meer de leiding neemt en kracht uitstraalt. Respondent 7 zegt daarover: *‘Teamleider X heeft in vergaderingen best wel goed de leiding en ik vind dat mijn teamleider daar nog wel sterker in kan worden.’* Op de werkvloer vindt teamleider A dat de stijlen steunen en begeleiden overheersen. Medewerkers bevestigen dit beeld.

5.4.2 Teamleider B

Teamleider B scoort over het algemeen **gemiddeld** op de mate van ‘fit’ in verwachting. Teamleider B geeft in citaat de eigen kracht mooi weer: *‘Ik ben erg van de inhoud, dus ik probeer door met veel kennis van zaken onderwerpen aan te kaarten en mensen te inspireren’*. Medewerkers zien hun teamleider ook als erg kundig. Zo zegt respondent 16 *‘Mijn teamleider maakt plannen en is goed in en het uitdenken daarvan’*. Uit het interview blijkt dat teamleider B ook helder heeft waar verbetering ligt. Teamleider B voelt dat hij/zij zich bevindt in een spagaat. Enerzijds tussen het innemen van een overstijgende rol en anderzijds tussen het geven van aandacht aan medewerkers. De teamleider heeft zelf de verwachting dat medewerkers behoefte hebben aan meer aanwezig zijn van teamleider. Uit de analyse blijkt dit beeld te kloppen. Het citaat van respondent 3 sluit hier mooi bij aan: *‘Sommige medewerkers zouden het fijner vinden dat de teamleider vaker aanwezig is’*.

Uit het interview met de teamleider blijkt waarom het geven van aandacht aan de werkvloer ontwikkelt kan worden: *‘Ik blijf graag uit de spanningen die het oproept op het moment dat je met een groep mensen zit’*. De teamleider erkent dat een duidelijke leiderschapsrol hierin

kan helpen. Opvallend is dat medewerkers eveneens verwachten dat hun teamleider in bepaalde situaties meer de leiding neemt. Dit is sterk afhankelijk van de persoon, zo zegt respondent 4: *'Voor mij persoonlijk niet, maar voor anderen wel'*. De teamleider is zich ervan bewust dat medewerkers duidelijkere communicatie verwachten. Hoewel de verwachtingen overeenkomen, wordt hier toch niet aan voldaan. De teamleider denkt dat dit in het volgende zit: *'Ik ben snel geneigd te denken van doe gewoon je werk, daar ben ik ongeduldig in'*. Concluderend leidt deze teamleider de grote kaders goed, maar moet soms langer de tijd nemen om in te zoomen op de dynamiek van het groepsproces die hier bij komt kijken.

Medewerkers geven aan veel vrijheid te ervaren in hun werk. De teamleider zegt dit ook veel te geven: *'Ik zeg altijd tegen mensen je hebt zoveel contracturen en je weet wat de resultaten moeten zijn, van mij part doe je het 's nachts maar je weet wat ik van je verwacht'*. Bij de teamleider leeft de verwachting dat medewerkers dit ook als fijn ervaren. Dit beeld klopt ook, maar anderzijds verwachten medewerkers ook dat de teamleider ingrijpt wanneer nodig. Respondent 4 zegt hierover: *'Maar als iemand blijft aanmodderen over iets, dan moet je gewoon kunnen zeggen: nu is het klaar'*. Wanneer de teamleider enerzijds de verwachting bijstelt dat ieder individu op eigen initiatief zaken aan de orde stelt en anderzijds meer op de werkvloer aanwezig is, dan zal de verwachting beter matchen. De medewerkers zullen meer leiderschap ervaren, een verandering merken en zich meer gemotiveerd voelen.

5.4.3 Teamleider C

Teamleider C scoort over het algemeen **gemiddeld-hoog** op de mate van 'fit' in verwachting. Teamleider C ziet zichzelf als een ondernemend persoon, die veel oppakt en daardoor ook erg druk is. Medewerkers kunnen altijd een beroep op de teamleider doen, maar daardoor komt de teamleider niet altijd zelf aan het eigen werk toe. Behalve dat deze factoren voor de nodige stress zorgen, geeft teamleider C aan het vervelend te vinden minder tijd te hebben voor de medewerker. De teamleider zegt hierover: *'Vroeger had ik gewoon meer tijd voor mensen en dat is tegenwoordig minder'*. Dit gevoel wordt bevestigd door de medewerkers. Zo zegt respondent 10 hierover: *'Er zijn periodes dat het in en uitvliegen is en dat er niet de rust is om gewoon een gesprek te hebben of aanwezig te zijn'*. Desalniettemin heeft teamleider C wel het gevoel dat de medewerkers zich gehoord voelen. Uit de analyse blijkt dat wanneer medewerkers ondersteuning verwachten, ze deze ook krijgen. Dit leidt ertoe dat er binnen dit team een goede basis van vertrouwen bestaat.

Uit bovenstaande analyse blijkt dat medewerkers over het algemeen minder tijd met de teamleider doorbrengen. Dit wordt door de medewerkers niet ervaren als belemmerend in het werk, maar men verwacht als tegenprestatie duidelijke kaders en afspraken. De teamleider heeft de verwachting dat deze duidelijkheid bestaat. Echter, wordt dit beeld niet

geheel door de medewerkers bevestigd. Zo zegt respondent 10: *'Binnen de kaders wordt er soms niet echt een standpunt of beslissing in genomen, dat blijft een beetje hangen'*. Medewerkers geven aan de teamleider goed te vinden in wat deze doet, maar er ruimte ligt voor verbetering als het gaat over de interne schakelfunctie. Medewerkers verwachten dat de teamleider hierbinnen krachtiger optreedt en voor meer duidelijkheid zorgt.

Wanneer vervolgens naar het thema leiderschap wordt gekeken, blijkt dat teamleider C uitgaat van de kracht van de medewerker. Medewerkers krijgen hierdoor veel vrijheid in hun werk. Maar om deze vrijheid optimaal te benutten verwachten de medewerkers ook hier meer duidelijkheid. Medewerkers geven aan dat hun teamleider effectiever zal zijn als deze leert herkennen wanneer de situatie vraagt om een leider. Indien de teamleider dit niet leert herkennen, dan bestaat het risico dat medewerkers een eigen weg gaan bewandelen (Respondent 10). Uit de analyse blijkt dat verschillen binnen het team leiden tot discussies en ten koste gaat van de samenwerking. Opvallend is dat de teamleider het juist als zijn/haar kracht ziet om situaties goed in te schatten. Echter, kan dit beeld dus maar deels bevestigd worden. In het interview geeft de teamleider een deel van de verklaring. De teamleider heeft het idee dat de begeleidende stijl ontwikkeld moet worden en ziet hier ruimte voor verbetering. Terwijl medewerkers in bepaalde situaties juist aangeven meer behoefte te hebben aan een leider.

5.4.3 Teamleider D

Teamleider D scoort over het algemeen **laag-gemiddeld** op de mate van 'fit' in verwachting. Teamleider D signaleert op dit moment chaos. Doordat de meeste routes binnen de organisatie nog niet ontwikkeld zijn, merkt deze teamleider dat er onrust ontstaat. Zo zegt teamleider D: *'Je merkt dat er hierdoor veel gepraat wordt in de wandelgangen'*. Verwacht wordt dat duidelijke communicatie in deze situatie extra belangrijk is. De teamleider denkt dit wel in zich te hebben, maar onvoldoende bij de medewerkers checkt of zij ook de boodschap hebben begrepen. Uit de analyse blijkt dit beeld overeenkomt en medewerkers soms vraagtekens zetten bij de duidelijkheid van de boodschap. *'Wij vragen ons dan af waar mijn teamleider het over heeft'* (Respondent 11). Desalniettemin acht de teamleider zichzelf goed in staat om het geheel en de lijnen te schetsen en verwacht ook dat medewerkers dit beeld bevestigen. Opmerkelijk is dat dit beeld niet bevestigd wordt door de medewerkers. De medewerkers geven allen aan onduidelijke kaders te ervaren en het gevoel te hebben erg ad-hoc te werken. Zij verwachten dat hun teamleider meer structuur aanbrengt. In het interview geeft de teamleider, misschien zelfs onbewust, aan waar de oorzaak kan liggen. *'Daaropvolgend vraag ik me ook af of ik het geheel soms niet te veel wil blijven verkennen, terwijl er toch iets besloten moet worden'*, zegt teamleider D. Medewerkers verwachten inderdaad dat hun teamleider tijdig en goed onderbouwde beslissingen neemt, gezien het feit

dat de medewerkers nog niet voldoende duidelijkheid in de routes kunnen vinden. Medewerkers verwachten dat de teamleider zijn/haar als schakelfunctie intern kan ontwikkelen. Terwijl teamleider D zelf tevreden is op de wijze waarop deze de schakelfunctie bekleed. Hier ligt dus nog ruimte om de verwachtingen naar elkaar toe te brengen en de effectiviteit te verbeteren.

Wanneer vervolgens naar het thema leiderschap wordt gekeken, dan blijkt dat teamleider D zichzelf goed in staat acht om het team te corrigeren en andersom corrigeren de medewerkers de teamleider ook. Medewerkers bevestigen het beeld en geven aan een veilige omgeving te ervaren, waar men elkaar op fouten kan wijzen. De teamleider zegt de medewerkers vrij te laten, maar wanneer onduidelijk bestaat er dicht op te zitten. Dat beeld kan misschien wel bevestigd worden, maar doordat in het verleden veel onduidelijkheid is ervaren wordt niet altijd meer naar de instructies van de teamleider geluisterd. Het citaat van respondent 11 geeft dit krachtig weer: *'Ik heb het losgelaten en ik doe het op mijn eigen manier'*. De medewerkers verwachten een teamleider die meer boven het proces staat dan ertussen. Opvallend is dat bij de teamleider zelf wel het beeld leeft dat men veel leidt.

5.4.4 Teamleider E

Teamleider E scoort over het algemeen **gemiddeld-hoog** op de mate van 'fit' in verwachting. Teamleider E signaleert dat medewerkers veel verwachten van een teamleider en vindt het zijn/haar taak om duidelijkheid te geven. Communicatie speelt daarin een hele belangrijke rol volgens de teamleider. Hoewel de teamleider aangeeft over het algemeen tevreden te zijn over zijn/haar functioneren, geeft deze wel aan soms zoekende te zijn. Opvallend is dat dit ook wordt erkend door respondent 8, die zegt: *'Ik merk dat mijn teamleider heel erg zoekende is'*. De teamleider is zoekende, omdat deze een spagaat ervaart tussen enerzijds wat medewerkers zeggen en anderzijds wat de organisatie vindt dat gedaan moet worden. Desondanks vindt de teamleider dat hij/zij de schakelfunctie goed vertegenwoordigd. Dit beeld komt overeen met het beeld van de medewerkers. De medewerkers zijn positief over de schakelfunctie die de teamleider bekleed. Zo zegt respondent 19: *'Ik denk dat hij/zij wel heel goed de link kan leggen tussen beleid en het uitvoeringsniveau en hij/zij kan daar goed in meedenken'*. Uit de analyse blijkt dat er geen verwachtingen leven die niet worden waargemaakt als het gaat over de schakelfunctie.

Teamleider E geeft aan zichzelf duidelijk en transparant te vinden, waardoor de verwachting bestaat wat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Uit de analyse blijkt dat dit beeld slechts deels klopt. In de communicatie is de teamleider concreet en bestaat er nauwelijks onduidelijkheid. Echter, worden de kaders niet altijd als duidelijk ervaren en dit leidt wel tot onduidelijkheid bij de medewerkers. *'Ik weet wel dat er nog al wat onduidelijkheid is geweest*

over de route, zegt respondent 18. Medewerkers geven aan dat teamleider E de effectiviteit versterkt wanneer de kaders beter worden vertaald. Medewerkers geven desalniettemin aan altijd bij de teamleider terecht te kunnen. Echter, zijn er ook medewerkers die dit niet zo snel doen en daar kan deze verwachting hoger liggen.

Wanneer vervolgens naar het thema leiderschap wordt gekeken, dan blijkt dat teamleider E het belangrijk vindt dat medewerkers plezier hebben in hun werk. Teamleider E geeft aan om deze reden veel aanwezig te zijn en betrokkenheid te tonen. Respondent 19 zegt hierover: *'Ik vind dat wanneer je advies vraagt, dat mijn teamleider hierin goed meedenkt en goed stuurt wat je zou kunnen doen'*. Medewerkers krijgen vertrouwen en ruimte voor de inbreng van de eigen professionaliteit en ervaren dit als positief. De teamleider geeft aan weinig sturing te geven wanneer men ziet dat het naar verwachting loopt. Uit de analyse blijkt dat het risico hiervan is dat bij de medewerkers wel bevestiging dan wel een stukje aandacht verwachten. Medewerker 19 verwoordt het als volgt: *'Ik mis een stukje inlevingsvermogen'*. Teamleider E geeft hier zelf een verklaring voor: *'Ik ben geneigd dingen snel te doen en kan soms ongeduldig zijn'*. Teamleider E wordt dus door de medewerkers als een goede leider gezien, maar om het vertrouwen te vergroten is het goed om soms tijd te nemen om te luisteren.

5.4.5 Conclusie

Onder teamleider A wordt ten opzichte van de andere teamleiders de hoogste 'fit' in verwachting bereikt. Deze teamleider richt zich het sterkst op het voldoen aan de verwachtingen die leven. Teamleider B en E scoren even hoog als het gaat om de 'fit' in verwachting. Maar omdat teamleider E meer inzicht heeft in groepsdynamica, kan men eerder interveniëren en verloopt het primaire proces effectiever. Teamleider D realiseert ten opzichte van alle teamleiders de minste 'fit' in verwachting. Respondenten geven aan dat het vertrouwen binnen het team en in elkaar meer ontwikkeld kan worden en daarmee ook de samenwerking binnen het team. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers een meer leidende, maar betrokken leiderschapsstijl van een teamleider verwachten. Het gaat hierbij niet zo zeer over een 'fit', maar een bepaald type leiderschapsstijl dat wordt gemist. Teamleider D heeft wel een betrokken leiderschapsstijl, maar dat hebben alle teamleiders. De leidende leiderschapsstijl wordt bij teamleider D gemist. Het resulteert in het feit dat medewerkers een stip op de horizon missen, waar men naar toe kan werken. Verder blijkt uit onderzoek dat deze teamleider minder scoort op zelfreflectie, dan de andere teamleiders doen. Het is hierdoor moeilijker om tot een 'fit' in verwachting te komen. Teamleider C bevindt zich te midden van de teamleiders als het gaat over het realiseren van een 'fit' in verwachting. Ten opzichte van teamleiders A, B en E ligt de effectiviteit lager, omdat zojuist

genoemde teamleiders beter in staat zijn om beide leiderschapsstijlen te benutten. Het plegen van interventies is hierdoor lastiger voor teamleider C.

Teamleider	Laag	Gemiddeld	Hoog
Teamleider A			X
			X
Teamleider B			X
		X	
Teamleider C		X	
		X	
Teamleider D	X		
		X	
Teamleider E		X	
			X

Tabel 6: 'Fit' in verwachting

5.5 De effectiviteit van de teamleider

In het theoretisch kader, weergegeven in hoofdstuk twee, zijn een drietal variabelen uiteengezet die volgens de theorie invloed hebben op de effectiviteit van de teamleider. Het betreft de variabelen 'interne- en externe rol', 'leiderschapsstijl' en 'fit in verwachtingen'. De theorie veronderstelt dat een teamleider die in staat is om een goede balans te creëren tussen de interne –en externe rol ook effectiever zal zijn. Bij de variabele leiderschapsstijl veronderstelt de theorie, dat een teamleider die in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie effectiever is. Ten slotte veronderstelt de theorie dat hoe hoger de 'fit' in verwachtingen, hoe hoger de effectiviteit van de teamleider zal zijn. Om de invloed van deze drie variabelen op de effectiviteit van de teamleider te kunnen meten, zijn de drie variabele allereerst apart gemeten. De balans tussen de interne –en externe rol is gemeten door zowel te kijken naar (1) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om relaties aan te gaan en te onderhouden en (2) de mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten de schakelfunctie te bekleden. De mate waarin de medewerkers de teamleider in staat achten om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan de situatie is gemeten door te kijken naar de mate waarin de medewerkers aangeven een leiderschapsstijl te missen in een bepaalde situatie. Tenslotte is de 'fit' in verwachting gemeten door ten eerste te kijken naar de mate waarin het beeld op de interne –en externe rol tussen de teamleider en de medewerker overeen komen met elkaar en ten tweede te kijken naar de overeenkomst in beeld op de leiderschapsstijl tussen de teamleider en de medewerker. De scores op de variabelen 'interne –en externe rol', 'leiderschapsstijl' en 'fit' in verwachtingen zijn per teamleider in tabel 7 weergegeven. Zoals in tabel 7 te zien is, zijn deze scores op de

drie variabelen per teamleider naast de score gelegd die een teamleider behaald heeft op de mate van effectiviteit. Hierdoor is het binnen dit onderzoek mogelijk om te analyseren of de verwachtingen die in de theorie zijn geformuleerd omtrent de invloed van de variabelen ‘interne –en externe rol’, ‘leiderschapsstijl’ en ‘fit’ in verwachting op de effectiviteit, kunnen worden bevestigd dan wel kunnen worden verworpen.

	‘Interne –en externe rol’	‘Leiderschapsstijl’	‘Fit’ in verwachting	Effectiviteit
Teamleider A	Niet in balans	Minder in staat	Gemiddeld fit	+/-
Teamleider B	Niet in balans	Niet in staat	Laag - gemiddelde fit	-
Teamleider C	Niet volledig in balans	Minder passend	Gemiddeld - hoge fit	+/-
Teamleider D	In balans	Niet in staat	Gemiddeld - hoge fit	+/-
Teamleider E	Niet volledig in balans	Niet in staat	Hoge fit	+

Tabel 7: Relatie tussen de scores van de variabelen

In tabel 7 kan worden afgelezen dat teamleider E zowel op de interne –en externe rol als op de leiderschapsstijl niet de maximale score behaald. Teamleider E haalt daarentegen op de ‘fit’ in verwachting wel een maximale score. Op basis van de scores zou, volgens de theorie, de conclusie worden getrokken dat teamleider E gemiddeld op de effectiviteit scoort. Echter, scoort teamleider E volgens dit onderzoek goed op de effectiviteit. Een verband is waarneembaar tussen de ‘fit’ in verwachtingen en de effectiviteit, maar niet tussen de interne –en externe rol en de leiderschapsstijl. De scores die teamleider B behaald laten echter een tegenovergesteld verband zien ten opzichte van teamleider E. Teamleider B behaalt op zowel de interne –en externe rol, de leiderschapsstijl als de ‘fit’ in verwachting een lage score. Op basis van deze scores zou, volgens de theorie, de conclusie worden getrokken dat teamleider B een lage score behaald op de effectiviteit. In tabel 7 is inderdaad af te lezen dat teamleider B een lage mate van effectiviteit genereert. Op basis van deze scores kan geconcludeerd worden dat bij teamleider B een verband waarneembaar is tussen de invloed van de variabelen interne –en externe rol, leiderschapsstijl en ‘fit’ in verwachting op de effectiviteit van teamleider B.

In tabel 7 kan worden afgelezen dat teamleider A, C en D zowel dezelfde score genereren op de ‘fit’ in verwachting als op de effectiviteit. Ook teamleider B en E, zoals hierboven benoemd, genereren dezelfde score op de ‘fit’ in verwachting als op de effectiviteit. Het betekent dat dit onderzoek aantoont dat de ‘fit’ in verwachting een belangrijke determinant is

van de effectiviteit. Dit onderzoek toont daarnaast aan dat zowel de interne –en externe rol als de leiderschapsstijl, determinanten zijn die een minder belangrijke rol spelen. Hoewel de scores die teamleider C behaald laten zien dat de interne –en externe rol en leiderschapsstijl belangrijke determinanten zijn voor de effectiviteit. Laten de scores van teamleider A en D zien dat deze determinanten minder belangrijk zijn. Bij teamleider A wijst enkel de score gemiddelde ‘fit’ op een direct verband tussen de ‘fit’ in verwachting en de effectiviteit van teamleider A. Bij teamleider D geven de scores op de interne –en externe rol en de ‘fit’ weer, dat er een direct verband bestaat tussen de interne –en externe rol en de ‘fit’ in verwachting op de effectiviteit. Samenvattend heeft dit onderzoek een patroon kunnen aantonen als het gaat over de invloed van de ‘fit’ in verwachting op de effectiviteit, maar heeft geen patroon kunnen aantonen als het gaat over de invloed van de interne –en externe rol en de leiderschapsstijl op de effectiviteit.

Geconcludeerd kan worden dat dit onderzoek heeft aangetoond dat een ‘fit’ in verwachting van invloed is op de effectiviteit van de teamleider. Hoewel bij enkele teamleiders wordt aangetoond dat de variabelen interne –en externe rol en leiderschapsstijl ook invloed hebben op de effectiviteit, wordt dit verband in dit onderzoek minder sterk aangetoond. Het gevolg is dat binnen onderzoek niet gesproken mag worden van een patroon en daarmee over een relatie tussen de invloed van de interne –en externe rol en leiderschapsstijl op de effectiviteit van een teamleider. Uit de conclusie van de ‘fit’ in verwachting (blz. 66) blijkt echter dat de leiderschapsstijl er wel toe doet, maar niet op de manier zoals verondersteld door de theorie en het conceptueel model. De medewerkers geven aan een meer leidende, maar betrokken type leiderschapsstijl van een teamleider te verwachten. Daarnaast kan dit onderzoek niet met zekerheid aantonen dat de balans tussen de interne –en externe rol geen invloed heeft op de effectiviteit van een teamleider. De respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen hebben immers te kennen gegeven weinig zicht te hebben op de wijze waarop de teamleider de externe rol vervult. Om deze reden kan dit onderzoek geen uitspraak doen over de mate waarin de balans tussen de interne –en externe rol invloed heeft op de effectiviteit van een teamleider. Ten slotte heeft dit onderzoek aangetoond dat er winst te behalen valt voor de teamleiders binnen SMWO als het gaat over (1) de balans tussen de interne –en externe rol, (2) de ‘fit’ in verwachting en (3) het aanpassen van de leiderschapsstijl aan een situatie (zie tabel 7, blz. 68)

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit slothoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Daarnaast worden aanbevelingen geformuleerd ten behoeve van het versterken van de effectiviteit van de teamleiders. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie.

6.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek.

Deelvraag 1: “Welke inzichten biedt de literatuur betreffende de effectiviteit van teamleiders in de publieke sector?”

De theorie over de middenmanager in de publieke sector beschrijft dat één van de belangrijkste kenmerken van het middenmanagement is dat men, in het algemeen, wordt geconfronteerd met verandering, ambiguïteit en tegenstrijdigheid. Deze veranderingen hebben invloed op de taken van de middenmanagers om een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering en optimale kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Echter, de verschillende taken in het functieprofiel staan op gespannen voet met elkaar. In het krachtenveld van tegenstrijdige belangen staat de middenmanager voor de uitdaging om te ‘jongleren met loyaliteiten’. Het gaat over de verschillende relaties die de middenmanager moet onderhouden met enerzijds intern het hoger management en medewerkers en anderzijds extern met derden en klanten/afnemers. Volgens de theorie van Mars (2010) legt de middenmanager een basis voor effectieve beïnvloeding wanneer een middenmanager in dit krachtenveld met de actoren een warme relatie opbouwt. Hoe beter de middenmanager met deze loyaliteiten kan omgaan, hoe meer waarde de middenmanager aan de organisatie kan toevoegen. Een effectieve teamleider moet in staat zijn om een goede balans tussen de interne -en externe relaties te creëren.

De bovengenoemde theorie van Mars (2010) dient als basis voor dit onderzoek. Middenmanager bevinden zich in een complex speelveld. De effectiviteit van de teamleider wordt tevens bepaald door het in kaart brengen van de wijze waarop middenmanagers invulling geven aan deze speelveld. Volgens Hersey & Blanchard (1996) analyseert een leider de noden van de omgeving en stemt hier zijn leiderschapsstijl op af of probeert de omgeving te veranderen. Echter, volgens Purcell & Hutchinson (2007) bepaald de manier van handelen niet alleen of de teamleider effectief is, maar ook de perceptie die medewerkers hebben van het uitgevoerde beleid, wat het gedrag van medewerkers en daarmee prestaties beïnvloeden. In dit onderzoek is geanalyseerd of de variabelen interne – en externe rol, leiderschapsstijl en ‘fit’ in verwachting daadwerkelijk de effectiviteit van de

teamleider bepalen. Dit onderzoek toont aan dat de 'fit' in verwachting de belangrijkste determinant van effectiviteit is. De interne –en externe rol en leiderschapsstijl blijken uit dit onderzoek determinanten die een minder grote rol spelen bij de effectiviteit van een teamleider. Bij de interne –en externe rol en de leiderschapsstijl heeft dit onderzoek namelijk geen duidelijke patronen kunnen waarnemen, om met zekerheid te kunnen stellen dat beide variabelen invloed hebben op de effectiviteit van een teamleider.

Deelvraag 2: “Wat zijn de verwachtingen van teamleiders en medewerkers over de interne –en externe rol en de leiderschapsstijl en wat zegt dit over de effectiviteit van de teamleider?”

De theorie veronderstelt dat de 'fit' in verwachting invloed heeft op de effectiviteit van een teamleider. Dit onderzoek heeft een relatie aangetoond tussen de 'fit' in verwachting en de effectiviteit van een teamleider en daarmee kan de theorie bevestigd worden. De teamleider die de hoogste 'fit' in verwachting realiseert, genereert ook de meeste effectiviteit. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers duidelijkheid verwachten van de teamleider. Bij medewerkers die een hogere mate van duidelijkheid ervaren, blijkt de 'fit' in verwachting hoger te liggen. Het betekent dat teamleiders die een hoge 'fit' in verwachting realiseren, over het algemeen beter in staat zijn direct te communiceren. Indien medewerkers geen duidelijkheid ervaren, door gebrek aan directe communicatie, gaan de verwachtingen scheef lopen. Uit onderzoek blijkt dat in deze gevallen de 'fit' in verwachting lager ligt en dus de effectiviteit van de teamleider ook minder is. Niet alleen duidelijkheid blijkt een belangrijke voorwaarde om een 'fit' in verwachting te realiseren, maar uit onderzoek blijkt het ook van belang dat de teamleider weet wat er speelt op de werkvloer. Meer specifiek verwachten medewerkers dat de teamleider weet wat er speelt op de werkvloer. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat signalen vanuit de werkvloer niet worden opgevangen, dan blijkt dit een negatieve invloed te hebben op de 'fit' in verwachting. Teamleiders die beter in staat zijn om signalen vanuit het team op te vangen, en daar logischerwijs actie op nemen, blijken uit dit onderzoek effectiever. Het betekent voor de teamleiders dat het van belang is om initiatief te nemen en te kijken wat er binnen het team speelt, zodat de verwachtingen tussen teamleider en medewerker beter matchen. Inzicht in groepsdynamica blijkt uit onderzoek belangrijk en draagt bij aan het creëren van een 'fit' in verwachting en beïnvloed daarmee de effectiviteit van een teamleider positief. Wanneer een teamleider zich meer bewust is van de dynamiek in de groep, is hij of zij eerder in staat tot het plegen van interventies. Het plegen van interventies is volgens de respondenten belangrijk voor het creëren van een effectief primair proces. Voor SMWO is er een rol weggelegd om het proces van het naar elkaar toe brengen van verwachtingen te ondersteunen. Een manier om dit proces te ondersteunen is

door de teamleiders de mogelijkheid te bieden om hun inzicht in groepsdynamica te ontwikkelen.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers een leidende, maar betrokken leiderschapsstijl van de teamleider verwachten. Een teamleider die in staat is om deze stijlen aan te passen aan een situatie, blijkt uit dit onderzoek een hogere mate van 'fit' te realiseren. Andersom toont dit onderzoek aan dat teamleiders die minder in staat zijn om een leidende, maar betrokken leiderschapsstijl te hanteren minder effectief zijn. Medewerkers verwachten dat de teamleider enerzijds vrijheid en bevestiging geeft in het werk van de medewerker. Anderzijds verwachten de medewerkers dat de teamleider in staat is te signaleren wanneer deze vrijheid beperkt moet worden, veelal in onzekere perioden, door meer de leiding te pakken. Voor de organisatie heeft deze uitkomst tot gevolg dat er geïnvesteerd moet worden in het ontwikkelen van de sensitiviteit van de teamleider als het gaat over de vraag wat een specifieke situatie betekent voor de leiderschapsstijl van de teamleider. Op deze wijze is een teamleider beter in staat om de leiderschapsstijl zo goed mogelijk aan de situatie aan te passen, een hogere mate van 'fit' te creëren en dus effectiever te zijn.

Deelvraag 3: "Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de rol van de teamleider, wat zijn de uitkomsten hiervan tot nu toe en hoe staat dit in relatie tot de effectiviteit van de teamleider?"

Dit onderzoek heeft aangetoond dat 'fit' in verwachting de belangrijkste determinant van effectiviteit is. De interne –en externe rol en leiderschapsstijl blijken minder belangrijke determinanten van effectiviteit te zijn. Door middel van dit onderzoek is aangetoond dat de leiderschapsstijl er wel toe doet, maar niet op de manier zoals verondersteld door de theorie. Daarnaast kan dit onderzoek geen uitspraak doen over de invloed van de interne –en externe rol op de effectiviteit van de teamleider. De respondenten in dit onderzoek hebben aangegeven onvoldoende zicht te hebben op de externe rol van de teamleider. Om bovenstaande redenen worden er geen conclusies getrokken over de scores die zijn behaald op de interne –en externe rol en de leiderschapsstijl in relatie tot de effectiviteit van de teamleider. Deze deelvraag beperkt zich tot een conclusie van de scores op enkel de variabelen interne –en externe rol en leiderschapsstijl. Daar waar bij een teamleider overeenkomstige resultaten zichtbaar zijn, worden deze toegelicht zonder in te gaan op de relatie tot effectiviteit.

Uit onderzoek blijkt dat door de dynamiek in de organisatie de manier van leidinggeven belangrijker is geworden om het primaire proces op de juiste wijze aan te kunnen sturen. Hoewel niet volledig kan worden bevestigd lijkt een teamleider die beter in staat is de noden van de omgeving in te schatten, en hier de leiderschapsstijl op aan te passen, effectiever te

zijn. Deze uitspraak is gebaseerd op de resultaten van de teamleiders, waarbij overeenkomstige resultaten waarneembaar zijn. Uit onderzoek blijkt verder dat een teamleider die minder rekening houdt met de diversiteit binnen een team, ook minder in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Indien een teamleider in staat is de kracht van diversiteit zowel te begrijpen als te begeleiden, is de teamleider beter in staat zijn om zijn/haar leiderschapsstijl aan de situatie aan te passen. Een belangrijke bevinding is dat geen enkele teamleider volledig in staat is om zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie. Voor SMWO ligt er als organisatie een uitdaging om teamleiders meer te ondersteunen als het gaat over de vaardigheid om de leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie.

Verder blijkt dat wanneer een teamleider in staat is de noden van de omgeving te vertalen naar de benodigde leiderschapsstijl, hij/zij beter in staat is om de schakelfunctie tussen de interne –en externe rol te bekleden. Het succesvol bekleden van de schakelfunctie en het aangaan en onderhouden van relaties blijken belangrijke factoren te zijn om een balans tussen de interne –en externe rol te kunnen creëren. Teamleiders die zich richten op het bekleden van de schakelpositie blijken ook sterk te zijn in het direct communiceren van afspraken. Indien medewerkers een ‘vangnet’ ervaren, in de vorm van duidelijke afspraken waar de medewerker op terug kan vallen, is de medewerker in staat om beter te presteren. Hoewel niet volledig kan worden bevestigd lijkt een teamleider die beter in staat is een balans te creëren tussen de interne –en externe rol, effectiever te zijn. Deze uitspraak is gebaseerd op de resultaten van teamleiders, waarbij overeenkomstige resultaten tussen de variabelen interne –en externe rol en effectiviteit waarneembaar zijn. Een belangrijke bevinding is dat teamleiders over het algemeen beter in staat zijn om een balans te creëren, dan dat zij in staat zijn de leiderschapsstijl aan een situatie aan te passen. Desalniettemin zijn de scores die door de teamleiders worden behaald op de variabele interne –en externe rol gemiddeld. Voor SMWO ligt er een uitdaging om teamleider te ondersteunen als het gaat over het verbeteren van de balans tussen de interne –en externe rol.

6.1.1 Conclusies voor de theorie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie verschillende theorieën om de effectiviteit van een teamleider te meten. Allereerst is de theorie van Mars gebruikt (2010). De theorie van Mars veronderstelt dat een effectieve teamleider in staat moet zijn om een goede balans tussen de interne- (medewerkers en hoger management) en externe (derden en klanten/afnemers) relaties te creëren. Tevens is de theorie van Hersey & Blanchard (1996) gebruikt. Deze theorie veronderstelt dat een teamleider die in staat is zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie effectiever is. Ten slotte is de theorie van Purcell en Hutchinson (2007) gebruikt. De theorie veronderstelt dat wanneer de perceptie die

medewerkers en teamleiders hebben overeenkomen een teamleider effectiever is. In dit onderzoek is geanalyseerd of de variabelen interne –en externe rol, leiderschapsstijl en 'fit' in verwachting daadwerkelijk de effectiviteit van de teamleider bepalen. In deze sub paragraaf wordt ingegaan op de vraag wat de onderzoeksresultaten voor zojuist genoemde theorieën betekenen.

Balans tussen de interne- en externe rol

De theorie veronderstelt dat een teamleider zich bevindt in een krachtenveld van tegenstelde belangen en voor een uitdaging staat om te 'jongleren met loyaliteiten'. Het gaat volgens Mars (2010) over de verschillende relaties die de middenmanager moet onderhouden met enerzijds het hoger management en medewerkers (intern) en anderzijds derden en klanten/afnemers (extern). Hoewel de theorie zijn meerwaarde voor dit onderzoek heeft aangetoond, heeft dit onderzoek niet kunnen aantonen dat de balans tussen de interne –en externe rol een belangrijke determinant van effectiviteit is. Een zeer waarschijnlijke oorzaak is dat de theorie geen rekening houdt met de vraag of medewerkers veel of weinig zicht hebben op de relatie tussen de teamleider en externe partijen. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers inderdaad weinig zicht hebben op deze relatie en de acties die teamleiders ondernemen naar externe partijen. Voor medewerkers is het hierdoor moeilijk te beoordelen of zij een balans tussen de interne –en externe rol ervaren. Het betekent automatisch dat er in dit onderzoek geen uitspraak kan worden gedaan over de mate waarin een balans tussen de interne –en externe rol van invloed is op de effectiviteit van een teamleider. In dit onderzoek is er namelijk onvoldoende rekening gehouden met het feit of de kennis bij medewerkers aanwezig is, om te kunnen beoordelen of er sprake is van een balans is tussen de interne –en externe rol.

Passendheid van de leiderschapsstijl

In de theorie werd vooraf verondersteld dat een teamleider die in staat is zijn/haar leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie effectiever zal zijn. Dit onderzoek heeft aangetoond dat leiderschapsstijl een minder belangrijke determinant van effectiviteit blijkt te zijn. Daarnaast heeft dit onderzoek aangetoond dat leiderschapsstijl er echter wel toe doet, maar niet op de manier zoals verondersteld door de theorie. Uit het onderzoek blijkt dat een meer leidende, maar betrokken leiderschapsstijl de effectiviteit van een teamleider positief zal beïnvloeden. Deze uitkomst laat zien dat niet de mate waarin een leiderschapsstijl passend is in een situatie, maar een bepaald type leiderschap een belangrijke determinant voor effectiviteit blijkt te zijn. Dit onderzoeksresultaat kan worden gezien als een toevoeging aan het conceptueel model.

Het is echter wel de vraag of de mate waarin een teamleider zijn/haar leiderschapsstijl aanpast aan een situatie bij een herhaling van dit onderzoek, nog steeds een minder belangrijke determinant blijkt te zijn. In dit onderzoek is niet nagegaan of een teamleider door de organisatie optimaal wordt ondersteund om zijn/haar leiderschapsstijl aan een situatie aan te passen. Het toevoegen van de variabele 'organisatieondersteuning' aan het conceptueel model, kan dit vermoeden al dan niet bevestigen.

'Fit' in perceptie

Uit het onderzoek blijkt dat de 'fit' in verwachting een belangrijke determinant is voor de effectiviteit van een teamleider. De theorie is zeer bruikbaar geweest om te kijken of de effectiviteit van een teamleider versterkt kan worden. Desalniettemin kan een kanttekening bij deze theorie worden geplaatst. Deze theorie houdt geen rekening met de duur van de relatie tussen een medewerker en teamleider. Daardoor wordt er in dit onderzoek onvoldoende rekening gehouden of de duur van een relatie tussen een medewerker en teamleider van invloed is op de resultaten van de 'fit' in verwachting. De teams zijn immers pas gestart sinds 1 januari 2016.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vierde en tevens laatste deelvraag, namelijk: *Op welke wijze kan de effectiviteit van de teamleider binnen SMWO worden versterkt?*

1. Het verbeteren van de fit tussen de wederzijdse verwachtingen

De eerste aanbeveling is het verbeteren van de 'fit' tussen de wederzijdse verwachtingen. Dit onderzoek heeft een relatie aangetoond tussen de invloed van de 'fit' in verwachtingen op de effectiviteit van de teamleider. Het is belangrijk teamleiders bewust bekwaam te maken om de verwachtingen tussen medewerker en teamleider beter te laten matchen. Tijdens dit onderzoek zijn teamleiders gestart met een management development traject. In dit traject hebben teamleiders een assessment gedaan op basis van het competentieprofiel (zie bijlage 1). De teamleiders hebben een 7-live scan ingevuld waardoor in kaart wordt gebracht op welke wijze een teamleider communiceert, waar een teamleider goed in is en wat in zijn/haar allergie zit. Ten slotte hebben er vraaggesprekken plaatsgevonden, gevoerd door een externe partij, met de teamleiders en het management team. Het traject heeft enerzijds het doel om van een team meer een geheel te maken en het team beter te laten functioneren. Anderzijds heeft het traject het doel om de organisatieprestaties te verbeteren. Door middel van zojuist genoemde instrumenten worden er thema's geformuleerd waar de teamleiders als groep aan gaan werken. Om de twee weken wordt een thema behandeld, zodat de diepte

in kan worden gedaan. De resultaten die in dit onderzoek zijn opgehaald als het gaat over het verbeteren van de 'fit', kan als thema worden meegenomen in dit traject.

2. Het verbeteren van de balans in de uitvoering van de interne –en externe rol

Aanbeveling twee richt zich op het verbeteren van de balans in de uitvoering van de interne –en externe rol. Het is hierbij belangrijk om te zorgen dat de teamleiders meer competent worden in het aangaan en beheren van relaties en het bekleden van de schakelfunctie. Uit onderzoek blijkt namelijk dat teamleiders op deze wijze beter in staat zijn om een balans te creëren tussen de interne –en externe rol. Het bieden van ondersteuning vanuit de organisatie aan de teamleiders is wenselijk.

3. Het verbeteren van situationeel leiderschap

Uit dit onderzoek blijkt dat teamleiders de vaardigheid om de leiderschapsstijl aan te passen aan een situatie kunnen versterken. Deze aanbeveling richt zich om deze reden op het versterken van situationeel leiderschap onder de teamleiders. SMWO kan de teamleiders in dit proces ondersteunen door coaching en scholing te bieden in situationeel leiderschap, om teamleiders hierin krachtiger te maken. Een vervolgstap voor de teamleiders zou zijn om de taakvolwassenheid van de medewerkers te versterken, door de eigen leiderschapsstijl hier op aan te passen. Specifiek gaat het om een coachende manier van leidinggeven. SMWO kan coachend leidinggeven bij teamleiders stimuleren door het aanreiken van handvatten in de vorm van coaching en scholing. Daarnaast is het wenselijk om het thema situationeel leiderschap eveneens mee te nemen in het management development traject. Situationeel leiderschap blijkt namelijk onvoldoende ontwikkeld.

4. Groepsdynamiek; onzichtbare- en zichtbare groepsprocessen

Een vierde aanbeveling is het vergroten van het inzicht in groepsdynamiek bij teamleiders. Samenwerking binnen een team is belangrijk, gezien de uitdagingen waar teams binnen SMWO voor staan. Het creëren van een groep betekent niet automatisch dat deze groep ook een team is. Om de samenwerking binnen teams beter te begrijpen alsmede te versterken, is inzicht in groepsdynamiek een vereiste. Inzicht in groepsdynamiek maakt de teamleider bewust hoe het team functioneert, maar ook hoe individuen functioneren. Wat groepsdynamiek zo lastig maakt is dat niet alle groepsprocessen met het blote oog waarneembaar zijn. De zogenoemde onzichtbare groepsprocessen of wel patronen zijn niet direct zichtbaar. Het vraagt om een teamleider die in staat is om deze patronen te herkennen dan wel te doorgronden. Inzicht in deze patronen helpt de teamleider bewustwording te creëren in hoe team functioneert en is daardoor eerder in staat om de juiste interventie toe te passen. Doordat de teamleider beter in staat is om met het team te werken, wordt de samenwerking binnen het team versterkt. Om als SMWO te zorgen dat het inzicht in

groepsdynamiek bij teamleiders vergroot wordt, is het belangrijk dat groepsdynamica een plek krijgt wanneer een team-ontwikkelplannen worden geformuleerd. Elk jaar wordt door SMWO een team-ontwikkelplan (TOP) geformuleerd. Het TOP wordt vervolgens vertaald in het jaarwerkplan voor de gehele organisatie. Daarnaast maakt SMWO gebruik van een loopbaanbudget, die kan worden benut voor de persoonlijke ontwikkeling. Bij de inzet van een loopbaanbudget heeft de teamleider het over de vragen: hoe sta ik in mijn werk, waar wil ik heen en hoe wil ik mijn loopbaanbudget besteden. Beide instrumenten kunnen worden gebruikt om het inzicht in groepsdynamica te ontwikkelen bij de teamleiders.

5. Vergadertechnieken

Vergadering dient een doel. In vergaderingen bepaal je het beleid: wat gaan we doen en hoe pakken we dat aan? Het werkproces staat op het spel. Om dat werkproces in goede banen te leiden moet je overleggen met elkaar. De rol van de teamleider is cruciaal voor de kwaliteit van de vergadering. Vergaderingen kunnen oeverloos worden, teamleden raken niet meer geïnteresseerd of er wordt geen beslissing genomen. Het is voor de teamleider dus zaak om een vergadering in goede banen te leiden. Ten eerste is een goede voorbereiding op de vergadering essentieel. Vooraf moeten de doelen en verwachtingen helder zijn, om in de vergadering besluiten te kunnen maken. Ten tweede is het zaak om de betrokkenheid van de medewerker zo groot mogelijk te houden. Iedere medewerker moet het gevoel hebben dat zijn/haar inbreng er toe doet en invloed heeft op het eindresultaat van de vergadering. Het is daarom belangrijk dat een teamleider een beroep doet op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Teamleden zijn verantwoordelijk voor een eigen thema, ook buiten de vergadering, en voor het thema als agendapunt. Dit betekent dat zij eindverantwoordelijk zijn voor dat punt. Wat houdt het in: zij bepalen wanneer het punt ter sprake dient te komen, verantwoordelijk voor de inhoud, geven aan wanneer zij advies nodig hebben. De teamleider geeft hen hiervoor de ruimte en ondersteunt hen bij de teamvergadering over hun thema. Op deze wijze ontstaat er binnen het team meer verbondenheid. SMWO kan als organisatie ook een bijdrage leveren om de vergadertechnieken van de teamleiders te versterken. SMWO kan dit proces enerzijds ondersteunen door het aanleveren van een sjabloon, waarin stappen vermeld staan om een vergadering effectief te leiden. Anderzijds kan het proces worden ondersteund door het inzetten van coaching.

6. Sturen op afspraken

Deze scriptie eindigt met de quote waar men mee begonnen is: *“Als je een schip wilt bouwen, beveel de mensen dan niet om hout te verzamelen, verdeel het werk niet voor hen, geef geen orders. Nee, leer hen te verlangen naar de onmetelijke uitgestrektheid van de*

zee". Sommige teams hebben maar een half woord nodig om goed aan de slag te gaan. In andere teams rommelt het en is het nodig om uitdrukkelijk en tot in detail de richting aan te geven voor de communicatie en samenwerking. Wat buiten kijf staat is dat het gaat over de kwaliteit van communicatie van de teamleider die de medewerkers stuurt om de doelen te bereiken. Een optimale prestatie leveren met je team kan je alleen als alle leden van het team achter het doel staan die moet worden uitgevoerd. Zonder doel ben je als team stuurloos. Als een team het doel van de groep niet helder voor ogen houdt, ontstaat chaos en verwarring. Het is dus belangrijk dat de teamleiders de teamdoelen expliciet te vertalen. Als mensen weten waar zij voor zijn, welke kant zij moeten opgaan en welke rol zij daarin bekleden, dan zijn deze beter in staat om de teamdoelen uit te voeren. Om als SMWO te zorgen dat teamleiders beter in staat zijn om de teamdoelen expliciet te vertalen naar de werkvloer, is het ook hier belangrijk dat teamdoelen een plek krijgen in het teamontwikkelplan.

6.3 Discussie

Tot slot worden naar aanleiding van dit onderzoek in deze paragraaf discussiepunten uiteengezet. De theoretische –en praktische implicaties, methodologische beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden besproken.

6.3.1 Theoretische implicaties

De uitkomsten van dit onderzoek wijzen uit dat het conceptueel model op enkele punten gehandhaafd kan worden, maar op enkele punten ook niet. Uit de analyse bleek dat de variabele interne –en externe rol geen belangrijke determinant is voor de effectiviteit van een teamleider. Het zou kunnen dat in een vervolg onderzoek dit wel een belangrijke determinant blijkt te zijn, maar dan zouden er in het vervolg onderzoek externe partijen betrokken moeten worden. Medewerkers geven namelijk aan weinig zicht te hebben in de relatie tussen de teamleider en externe partijen. Hierdoor is het lastig om te kunnen beoordelen of er door de teamleider een balans tussen de interne –en externe rol gecreëerd wordt en in welke mate dit invloed heeft op de effectiviteit van een teamleider.

Ook de mate waarin een leiderschapsstijl aangepast wordt aan een situatie blijkt geen belangrijke determinant te zijn van effectiviteit. Uit onderzoek blijkt echter dat het type leiderschapsstijl wel een belangrijke determinant is van de effectiviteit van een teamleider. Deze uitkomst kan worden gezien als een toevoeging aan het conceptueel model. Ten slotte toont dit onderzoek aan dat 'fit' in verwachting een belangrijke determinant is van effectiviteit. 'Fit' in verwachting kan gehandhaafd worden in het conceptueel model. Wel is nader onderzoek nodig om te kunnen bepalen of de duur van een relatie invloed heeft op de mate waarin een 'fit' in verwachting tot stand komt.

6.3.2 Praktische implicaties

Dit onderzoek richt zich op het versterken van de effectiviteit van een teamleider. De uitkomsten van het onderzoek en de geformuleerde aanbevelingen zijn met name bruikbaar voor teamleiders en organisaties werkzaam op het gebied van maatschappelijk –en welzijnswerk. De aanbevelingen die zijn geformuleerd om de effectiviteit van een teamleider te versterken kunnen door andere welzijnsorganisaties worden gebruikt, om te reflecteren over de wijze waarop teamleiders omgaan met hun rol en waar de mogelijke verbeterpunten liggen. Hoewel de uitkomsten van dit onderzoek door andere welzijnsorganisaties bruikbaar zijn, richten deze uitkomsten zich specifiek op SMWO.

6.3.3 Methodologische beperkingen

In dit onderzoek is de effectiviteit van een teamleider gemeten door de teamleiders zelf en de medewerkers te bevragen. De antwoorden die de teamleiders en medewerkers hebben gegeven, geeft een representatief beeld van de effectiviteit van een teamleider. Er is echter geen rekening gehouden met de kenmerken van het team waaraan de teamleider leidinggeeft. Dat wil zeggen dat vooraf niet is vastgesteld hoe een team bijvoorbeeld functioneert en of de samenwerking binnen een team optimaal is. Het feit of een team minder of juist goed functioneert kan invloed hebben op de wijze waarop tegen de effectiviteit van een teamleider wordt aangekeken. Het gaat immers ook over een ‘fit’ tussen een team en de teamleider. Een teamleider kan minder effectief bevonden worden, maar de vraag is in welke mate het functioneren van een team hier invloed op heeft. Wanneer teamkenmerken in dit onderzoek mee zouden worden genomen, dan zou het dit onderzoek kwalitatief sterker maken.

Een andere methodologische beperking is de kans op sociaal wenselijke antwoorden door de respondenten. Dit onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden. De antwoorden die in de interviews gegeven zijn, zijn gebaseerd op de opvattingen, meningen en ideeën van een individu. Het betekent dat er sprake is van subjectiviteit. Gebeurtenissen uit het verleden kunnen het antwoord die respondenten geven in het interview beïnvloeden. Anderzijds is het risico dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven, waardoor er een positiever beeld ontstaat van de onderzoeksresultaten. Bij het interpreteren van de onderzoeksgegevens moet hier rekening mee gehouden worden.

Ten derde is bij de meting van effectiviteit ‘slechts’ gebruik gemaakt van één objectieve indicator, namelijk: het beeld dat de respondenten hebben omtrent het functioneren van het team. De andere indicator, het beeld dat de respondenten hebben omtrent de sterke en zwakke eigenschappen van de teamleider, is een minder objectieve indicator. De meting van effectiviteit had kwalitatief beter geweest, wanneer de effectiviteit van de teamleider los van

de interviews gemeten zou zijn. Op deze manier zou dit onderzoek op basis van concrete cijfers, bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken en/of klachten, een conclusie over de effectiviteit van de teamleider kunnen trekken. Een meer objectieve meting van effectiviteit had hierdoor tot stand gekomen.

Tot slot zijn er een drietal variabelen meegenomen in dit onderzoek, waarvan vooraf verondersteld werd dat deze variabelen invloed hebben op de effectiviteit van een teamleider. In de literatuur zijn, naar alle waarschijnlijkheid, meer variabelen te vinden die van invloed zijn op de effectiviteit van een teamleider. Niet alle variabelen zijn meegenomen in dit onderzoek en in dat opzicht is dit een methodologische beperking voor het onderzoek.

6.3.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het is voor SMWO belangrijk om over twee jaar een vervolgonderzoek te starten. Bij de start van dit onderzoek waren de teams pas één maand operationeel (lees: sinds 1 januari 2016). Sommige respondenten gaven ook letterlijk in het interview aan dat, de antwoorden die zij gaven over één jaar ook totaal anders zouden kunnen zijn. Daarnaast is momenteel zowel binnen als buiten de organisatie veel dynamiek waarneembaar. Deze dynamiek maakt het voor sommige respondenten lastig om een goed beeld te vormen over de effectiviteit van de teamleider. Wanneer er over twee jaar een vervolgonderzoek zou worden gestart, is de kans groter dat medewerkers beter naar het groter geheel kunnen kijken. De teams hebben over twee jaar meer vorm gekregen en werkprocessen en routes zijn verder ontwikkeld.

Voor vervolgonderzoek is het tevens belangrijk dat externe partijen worden betrokken in het onderzoek. Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers weinig zicht hebben op de relatie tussen de teamleider en externe partijen. Inzicht in deze relatie is wenselijk gezien de rol van teamleiders naar externe relaties toe steeds belangrijker wordt. In dit onderzoek zijn de externe relaties niet meegenomen en hierdoor kan eigenlijk niet op een juiste wijze worden beoordeeld in welke mate de externe rol invloed heeft op de effectiviteit van een teamleider.

Literatuurlijst

- Alexander, J.A., Zuckerman, H.S. & D.D. Pointer. (1995). 'The challenges of governing integrated health care systems.' *Health Care Management Review*, 20 (4), 69-81.
- Baarda, De Goede & Teunissen. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83
- Bass, B. M. & Stogdill, R.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Blanchard, K.H., Zigarmi P. & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. New York: William Morrow.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boogers, M., Schaap L., Karsten, N. & Munckhof, van den. N. (2008). *Decentralisatie als opgave: Een evaluatie van decentralisatiebeleid van de Rijksoverheid, 1993-2008*. Tilburg: Tilburgse School voor politiek en bestuur.
- Bunnik, S. (2016). *Transformeren, gewoon doen in de gemeentelijke praktijk*. Amsterdam Duivendrecht: Uitgeverij SWP
- CPB. (2013). *Decentralisatie in het sociaal domein*. Geraadpleegd op 22-02-2016, van: www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-notitie-4september2013-decentralisaties-het-sociale-domein.pdf
- Damhuis, G., Elshout, P., & Verschure K. (2007). *Verbinden en loslaten. Organiseren van het primaire proces*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Elshout, P. (2006). *Middenmanagement: functie in ontwikkeling*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Fabbricotti, I. (2006). *Zorgen voor zorgketens: Integratie en fragmentatie in de ontwikkeling van zorgketens*. Rotterdam: Optima Grafische Communicatie.
- Fiedler, F. (1971). *Validation and Expansion of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings*. *Psychological bulletin*, 76(2), 128-141.
- Fleurke, F., Hulst, J.R. & Vries, P.J. de (1997). *Decentraliseren met beleid: een heuristiek*, Amsterdam: SDU Uitgevers
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M. (2010). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40, 404-422.

- Grey, C. (1999). We are all managers now; We always were: On the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, 36(5), 561-585.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-11.
- Harvard Business Review (2006)
- Heijden, C. van der (2007). *Het zand in de machine. Managerscultuur in Nederland*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1992). *Management of organization behavior: utilizing human resources*. Englewood: Prentice-Hall
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development Journal*, 50(1), 42-47.
- Hoijsink, M. (2015). De middenmanager in welzijn heeft de toekomst, of toch niet? *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 24, 65-70.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Invoering WMO. (2010). *Welzijn Nieuwe Stijl*. Geraadpleegd op 22-02-2016, van: http://www.invoeringwmo.nl/sites/default/documenten/Brochure_WNS.pdf
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: managing the joining up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Lans, J. van der. (2010). *Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk*. Amsterdam: Uitgeverij Augustus.
- Liefhebber, S., Haterd, van de. J. & Arensbergen, van. C. (2012). *De professionele manager (M/V) in W&MD*. Geraadpleegd op 09-02-2016, van: <http://docplayer.nl/1075903-De-professionele-manager-m-v-in-w-md-bouwstenen-voor-profielen-van-managers-in-welzijn-maatschappelijke-dienstverlening.html>
- Linstead, S. & Fulop, L. (2009). *Management & organisation: A critical text* (2 ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Mars, A. (2010). *Jongleren met loyaliteiten*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- McDermott, A.M., Conway, E., Rousseau, D.M & Flood, P.C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and Performance. *Human Resource Management*, 52, 289-310.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Morlock, L. & Alexander, J. (1986). 'Models of governance in multihospital systems: Implications for hospitals and system level decisionmaking.' *Medical Care*, 24(12), 1118-1135.
- Movisie. (2015). *Sociale (wijk)teams in vogelvlucht*. Geraadpleegd op 22 februari 2016, van: [https://www.movisie.nl/sites/default/files/Rapport-Sociale-\(wijk\)teams-State-of-the-Art-Movisie.pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/Rapport-Sociale-(wijk)teams-State-of-the-Art-Movisie.pdf)

- Muijen, J.J. van, Hartog, D.N. van & Koopman, P. (1997). *Organisatiecultuur en Leiderschap. Gedrag en Organisatie*, 10 (3), 121.
- Nieuwenhuis, M.A. (2008). *The Art of Management*. Geraadpleegd op 10-02-2016, van: <http://www.the-art.nl>
- Nishii, L.H. & Wright, P.M. (2007). 'Strategic HRM and Organisational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis.' CAHRS Working Paper Series. Paper 468
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur: de tegenstelling tussen publieke managers en professionals als strijd om professionaliteit*. Den Haag: Lemma.
- Noordegraaf, M., & Steijn, B. (2013). *Professional under pressure. The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Oldenhof, L.E. (2015). *The Multiple Middle: Managing in Healthcare*. Geraadpleegd op 3 februari 2016, van: <http://repub.eur.nl/pub/77995>
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers: who they are, how they work, why they matter*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Peters, J. & Pouw, J. (2008). *Intensieve menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum.
- Pointer, D.D., Alexander, J.A. & Zuckerman, H.S. (1995). 'Loosening the Gordian knot of governance in integrated health care delivery systems.' *Frontiers of Health Services Management*, 11(3), 3-37.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). 'Frontline managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence.' *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Putters, K. (2005). Maatschappelijk ondernemen. In: Meurs en Van der Grinten ed. *Gemengd besturen*, 55-71. Den Haag: Aca- demic Service.
- Realin, J.D. & Cataldo, C.G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11, 481-507.
- Rijksoverheid. (2011). *Andere rolverdeling tussen burger en overheid*. Geraadpleegd op 22 02-2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2011/09/20/andere-rolverdeling-tussen-burger-en-overheid>
- Savornin Lohman, J. en Raaff, H. (2010). *In de frontlinie tussen hulp en recht*. Bussum: Coutinho.
- SMWO. (2014). *Jaarrapportage SMWO, 2014*. Geraadpleegd op 10-02-2016, van: http://www.smwo.nl/dynamisch/bibliotheek/67_0_NL_Jaarrapportage_2014_definitief_27032015.pdf

- SMWO. (2015). *Duurzame dienstverlening in de buurt. Meerjarenbeleidsplan 2015-2018*. Geraadpleegd op 22-02-2016, van: http://www.smwo.nl/dynamisch/bibliotheek/57_0_NL_meerjarenbeleidsplan_2015_digiversie_klein.pdf
- SMWO. (2015-2). *Duurzame dienstverlening in de buurt. Meerjarenbeleidsplan 2015-2018*. Geraadpleegd op 22-02-2016, van: http://www.smwo.nl/dynamisch/bibliotheek/57_0_NL_meerjarenbeleidsplan_2015_digiversie_klein.pdf
- Stoker, J.I. (2014). *Is het middenkader nog steeds onmisbaar?*. Geraadpleegd op 21 maart 2016, van: <http://www.rug.nl/research/inthelead/news/is-het-middenkader-nog-steeds-onmisbaar.pdf>
- Stoker, J.I. & Korte, T. de. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: van Gorcum.
- Stoopendaal, A. (2008). *Zorg met afstand. Betrokken bestuur in grootschalige zorginstellingen*. Assen: Van Gorcum.
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Verschuren & Doorewaard. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den-Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Verschure, K & de Vries, D. (2000). *Invoeren van integraal management*. Geraadpleegd op 21 maart 2016, van: http://www.damhuiselshoutverschure.nl/files/Artikel_Het_invoeren_van_integraal_management_2.pdf
- VN. (2014). *Kim Putters over decentralisatie en participatie*. Geraadpleegd op 22-02-2016, van: <https://www.vn.nl/kim-putters-over-decentralisatie-en-participatie/>
- VNG (2013). *Sociale Wijkteams in ontwikkeling. Inrichting, aansturing en bekostiging*. Geraadpleegd op 22-02-2016, van: <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2013/20130805-sociale-wijkteams-in-ontwikkeling.pdf>
- Vries, M.S., de (2000). The rise and fall of decentralization: a comparative analysis of arguments and practices in European countries. *European Journal of Political Research*, 38, 193–224.
- Waal, V. de. (2014). *De vooruitgeschoven middenvelder: de innovatiekracht van middenmanagers van welzijnsorganisaties met het oog op actief burgerschap*. Den Haag: Boom Lemma.
- Weide, J.G. van der. & Wilderom, C.P.M. (2006). *Gedrag van effectieve middenmanagers in*

grote Nederlandse organisaties. Geraadpleegd op 10-02-2016,

van: <http://www.managementexecutive.nl/downloaden/3165/Gedrag-van-effectieve-middenmanagers-in-grote-Nederlandse-organisaties-Een-video-observatiestudie>.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Zuidema, H. (2012). *Transformatie van het sociale domein*. Geraadpleegd op 22-02-2016, van:

<http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/20121112%20Transformatie%20van%20het%20sociale%20domein%20-%20Hans%20Zuidema.pdf>

Bijlage I Competentieprofiel teamleider

Innovatief handelen

Vernieuwend denken en handelen; kansen en mogelijkheden zien voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten; voorkeur voor uitproberen van verbeteringen boven handhaven van bestaande.

Gedragsbeschrijvingen:

- Staat open voor mogelijkheden om zaken en werkwijzen te verbeteren.
- Ziet kansen en bedenkt mogelijkheden voor nieuwe producten of diensten.
- Past ideeën voor verbetering van zaken zo mogelijk direct toe.
- Heeft voorkeur om andere inzichten uit te proberen boven bestaande werkwijzen.

[3.4 Productontwikkeling bevorderen](#)

Kostenbewust handelen

Denken en handelen gericht op optimale benutting van tijd, geld en andere middelen; afweging van financiële consequenties en aandacht voor beperking van kosten.

Gedragsbeschrijvingen:

- Denkt op zakelijke wijze na over de inzet van mensen en middelen.
- Weegt kosten en rendement goed tegen elkaar af.
- Denkt na over financiële consequenties van plannen en acties.
- Streeft naar beperking van kosten.

[3.2 Financieel beleid](#)

Netwerkvaardigheid

Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie. Deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

Gedragsbeschrijvingen:

- Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties.
- Weet de juiste mensen te vinden om steun en medewerking te verkrijgen.
- Benut zijn netwerk om op het juiste moment doelen te bereiken.
- Vormt allianties en coalities om doelen te bereiken.
- Op cliëntniveau: onderzoekt het netwerk van de cliënt en stimuleert cliënt om hier gebruik van te maken. Helpt eventueel bij het vergroten van het netwerk.

[3.6 Externe contacten onderhouden](#)

[3.7 Beeldbepaling organisatie](#)

Omgevingsbewustzijn

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Gedragsbeschrijvingen:

- Is op de hoogte, met voor het werkterrein, relevante externe ontwikkelingen.
- Weet politieke en/of maatschappelijke ontwikkelingen te integreren in het dagelijkse werk.
- Kent de trends en ontwikkelingen in de markt en de betekenis hiervan voor de organisatie.
- Heeft een goede antenne voor de omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op het huidige beleid.
- Signaleert belangrijke ontwikkelingen of wijzigingen die van invloed zijn op de doelgroep en bespreekt deze in teamverband.

[3.7 Beeldbepaling organisatie](#)

Samenbindend leiderschap

Het geven van richting en sturing aan een groep, onder meer door het stellen van doelen. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden.

Gedragbeschrijvingen:

- Weet tegenstellingen tussen groepsleden te overbruggen.
- Weet van individuen een groep te maken.
- Weet partijen blijvend tot samenwerking aan te zetten.
- Creëert een 'wij'-gevoel.

[3.3 Personeels- en sociaal beleid](#)

[3.5 Processen interne organisatie faciliteren](#)

Resultaatgericht aansturen:

Geeft medewerkers duidelijke taakopdrachten in het kader van hun functie is gericht op effectief handelen en het op tijd leveren van afgesproken werk.

Gedragbeschrijvingen:

- Maakt duidelijk welke doelstellingen moeten worden gerealiseerd en wat er van de medewerkers verwacht wordt.
- Maakt met medewerkers duidelijke afspraken over de kwaliteit en de kwantiteit van het te leveren werk.
- Geeft niet alleen aan wat er moet gebeuren, maar ook hoe het vormgegeven kan worden.
- Geeft medewerkers opdrachten die passen bij hun functie.
- Levert resultaten binnen de afgesproken tijd
- Werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden.
- Maakt taken waaraan hij begint ook af en houdt zich aan afspraken

[3.1 Beleid voorbereiden en realiseren](#)

[3.3 Personeels- en sociaal beleid](#)

Daadkracht

Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen.

Gedragbeschrijvingen:

- Hakt knopen door
- Stelt beslissingen en/of acties niet onnodig uit
- Maakt keuzes, ook als bepaalde factoren onvoldoende helder en 'waarschijnlijk' zullen blijven

- Legt zich vast door het uitspreken van de eigen mening.

[3.1 Beleid voorbereiden en realiseren](#)

[3.2 Financieel beleid](#)

Ondernemerschap

Signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten, er naar handelen en daarbij verantwoorde risico's durven nemen.

Gedragsbeschrijvingen:

- Handelt zelfstandig.
- Is grensverleggend bezig binnen financiële en commerciële kaders en zoekt actief naar groeikansen.
- Ziet het gat in de markt en springt daarop in. Signaleert kansen en heeft een juiste inschatting van opbrengsten.
- Is bereid om – verantwoorde – risico's aan te gaan. Kan leven met onzekerheden van financiële of andere aard.
- Heeft visie en gedrevenheid. Heeft heilig geloof in eigen idee. Is optimistisch. Gaat ervoor alsof het zijn/haar eigen bedrijf is.
- Is in staat verlies te nemen, tijdig te stoppen en met iets anders te beginnen.

[3.2 Financieel beleid](#)

[3.4 Productontwikkeling bevorderen](#)

Ambassadeurschap

Meningen, ideeën en ingewikkelde zaken in begrijpelijke taal duidelijk kunnen maken.

Gedragsbeschrijvingen:

- Drukt zich vlot uit. Houdt gemakkelijk een gesprek gaande. Is onderhoudend en heeft een levendige en boeiende verteltrant.
- Kan in heftige discussies zijn/haar woordje doen. Krijgt door goed te formuleren de overhand of blijft overeind in een heftig debat.
- Kan meningen, ideeën en gecompliceerde zaken in begrijpelijke taal onder woorden brengen.
- Zit niet om een antwoord verlegen. Reageert alert. Laat zich niet afbluffen. Is ad-rem.
- Kan een presentatie geven die duidelijk is en de aandacht vasthoudt. Stemt het betoog af op de hoorder(s) en gaat in op reacties.

[3.3 Personeels- en sociaal beleid](#)

[3.6 Externe contacten onderhouden](#)

[3.7 Beeldbepaling organisatie](#)

Bijlage II Topiclijst teamleider

Topic	Interviewvragen
<i>Introductie</i>	<p>Uitleg middenmanagers in de publieke sector en functioneren in spanningsveld.</p> <p>Aanleiding van het onderzoek</p>
<i>Rol van de teamleider</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welke veranderingen ziet u in uw eigen functie en wat betekent dit voor u persoonlijk? 2. In hoeverre ervaart u factoren die u belemmeren in het uitvoeren van uw taken? 3. Hoe kijkt u tegen uw eigen functioneren aan? 4. Hoe kijkt u tegen uw eigen functioneren aan als het gaat over het onderhouden van relaties in het spanningsveld waarin het hoger management, medewerkers, cliënten en derden zich bevinden? 5. (Op welke wijze) Vindt u dat u in staat bent om de relaties in dit spanningsveld te onderhouden? 6. Welke competenties vindt u dat u beheerst en welke minder? (1 is niet belangrijk, 5 belangrijk) 7. Welke competentie(s) ziet u als belangrijkste ontwikkelpunt?
<i>Leiderschapsstijl</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kunt u iets vertellen over de manier waarop u leiding geeft? 2. Op welke wijze geeft u sturing? 3. Op welke wijze geeft u ondersteuning? 4. Wat vindt u lastig als het gaat over leidinggeven? 5. Is één van de volgende termen van toepassing op uw leiderschapsstijl: Delegeren, steunen, begeleiden, leiden? 6. Welke leiderschapsstijl past het best bij uw manier van leidinggeven? 7. Kunt u iets vertellen over de manier waarop u als teamleider varieert met u leiderschapsstijl al dan niet? Zo ja, voorbeelden? 8. Welke factoren belemmeren u om de/uw gewenste leiderschapsstijl(en) toe te passen in de praktijk? 9. Wat ziet u als belangrijkste ontwikkelpunt(en) met betrekking tot uw leiderschapsstijl ?

Bijlage III Topiclijst medewerker

Topic	Interviewvragen
<i>Introductie</i>	<p>Uitleg middenmanagers in de publieke sector en functioneren in spanningsveld.</p> <p>Aanleiding van het onderzoek</p>
<i>Rol van de teamleider</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welke veranderingen ziet u in uw eigen functie en wat betekent dit voor u persoonlijk? 2. In hoeverre ervaart u factoren die u belemmeren in het uitvoeren van uw taken? 3. Hoe kijkt u tegen uw eigen functioneren aan? 4. Hoe kijkt u tegen uw eigen functioneren aan als het gaat over het onderhouden van relaties in het spanningsveld waarin het hoger management, medewerkers, cliënten en derden zich bevinden? 5. (Op welke wijze) Vindt u dat u in staat bent om de relaties in dit spanningsveld te onderhouden? 6. Welke competenties vindt u dat u beheerst en welke minder? (1 is niet belangrijk, 5 belangrijk) 7. Welke competentie(s) ziet u als belangrijkste ontwikkelpunt?
<i>Leiderschapsstijl</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kunt u iets vertellen over de manier waarop u leiding geeft? 2. Op welke wijze geeft u sturing? 3. Op welke wijze geeft u ondersteuning? 4. Wat vindt u lastig als het gaat over leidinggeven? 5. Is één van de volgende termen van toepassing op uw leiderschapsstijl: Delegeren, steunen, begeleiden, leiden? 6. Welke leiderschapsstijl past het best bij uw manier van leidinggeven? 7. Kunt u iets vertellen over de manier waarop u als teamleider varieert met u leiderschapsstijl al dan niet? Zo ja, voorbeelden? 8. Welke factoren belemmeren u om de/uw gewenste leiderschapsstijl(en) toe te passen in de praktijk? 9. Wat ziet u als belangrijkste ontwikkelpunt(en) met betrekking tot uw leiderschapsstijl ?

Bijlage IV Vragenlijst teamleider

Deel I Algemeen

Naam:

Deel II Rollen

De veranderingen in het sociaal domein en daarmee binnen SMWO, hebben gevolgen voor de functie van de teamleider. De dynamiek is toegenomen en daarmee is de vraag die wordt gesteld van teamleiders anders. Teamleiders opereren in een spanningsveld waarin het hoger management, medewerkers, cliënten en derden zich bevinden. Deze vragen zullen gaan over mate waarin u zichzelf in staat stelt om met dit spanningsveld om te gaan.

Een selectie uit uw competentieprofiel is gemaakt. Het betreft de volgende: netwerkvaardigheid, omgevingsbewustzijn, samenbindend leiderschap, resultaatgericht sturen en ambassadeurschap.

1. Welke veranderingen ziet u in uw eigen functie en wat betekent dit voor u persoonlijk?
2. Hoe kijkt u tegen uw eigen functioneren aan in dit spanningsveld waarin het hoger management, medewerkers, cliënten en derden zich bevinden?
3. (Op welke wijze) Vindt u dat u in staat bent om de relaties in dit spanningsveld te onderhouden?
4. Welke competenties vindt u nodig in uw werk? (1= helemaal niet, 5= zeer van toepassing):

	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Van toepassing	Zeer van toepassing
Netwerkvaardigheid	1	2	3	4	5
Omgevingsbewustzijn	1	2	3	4	5
Samenbindend leiderschap	1	2	3	4	5
Resultaatgericht aansturen	1	2	3	4	5
Ambassadeurschap	1	2	3	4	5

5. Welke competentie(s) ziet u als belangrijkste ontwikkelpunt?
6. In hoeverre ervaart u factoren die u belemmeren om de gewenste competenties in de praktijk te brengen?

Deel III Leiderschapsstijl

Deze vragen zullen gaan over uw leiderschapsstijl.

7. Kunt u iets vertellen over de manier waarop u leiding geeft?
8. Op welke wijze geeft u sturing?
9. Op welke wijze geeft u ondersteuning?
10. Wat vindt u lastig als het gaat over leidinggeven?
11. Is één van de volgende termen van toepassing op uw leiderschapsstijl: Delegeren, steunen, begeleiden, leiden? (1= helemaal niet van toepassing, 5 zeer van toepassing)

	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Van toepassing	Zeer van toepassing
Delegeren	1	2	3	4	5
Steunen	1	2	3	4	5
Begeleiden	1	2	3	4	5
Leiden	1	2	3	4	5

12. Welke leiderschapsstijl past het best bij uw manier van leidinggeven?
13. Kunt u iets vertellen over de manier waarop u als teamleider varieert met u leiderschapsstijl al dan niet?
14. In hoeverre ervaart u factoren die belemmeren u om de/uw gewenste leiderschapsstijl(en) toe te passen in de praktijk?
15. Wat ziet u als belangrijkste ontwikkelpunt(en) met betrekking tot uw leiderschapsstijl ?
16. Heeft u moeite met de manier om resultaten te bereiken?

Deel I Algemeen

Naam:

Welk team ben je werkzaam?

Maatschappelijk- of welzijnswerker?

Deel II Rollen

De veranderingen in het sociaal domein en daarmee binnen SMWO, hebben gevolgen voor de functie van de teamleider. De dynamiek is toegenomen en daarmee is de vraag die wordt gesteld van teamleiders anders. Teamleiders opereren in een spanningsveld waarin het hoger management, medewerkers, cliënten en derden zich bevinden. Deze vragen zullen gaan over mate waarin u de teamleider in staat stelt om met dit spanningsveld om te gaan.

Een selectie uit het competentieprofiel van de teamleider is gemaakt. Het betreft de volgende: netwerkvaardigheid, omgevingsbewustzijn, samenbindend leiderschap, resultaatgericht sturen en ambassadeurschap.

1. Welke veranderingen ziet u in uw eigen functie en wat betekent dit voor uw persoonlijk?
2. In hoeverre ervaart u factoren die u belemmeren in het uitvoeren van uw taken?
3. Hoe kijkt u tegen het functioneren van uw teamleider aan?
4. Hoe kijkt u tegen het functioneren van de teamleider aan, als het gaat om het onderhouden van de relaties in dit spanningsveld?
5. (Op welke wijze) Vindt u dat de teamleider in staat is om de relaties in dit spanningsveld te onderhouden?
6. Welke bezit de teamleider en welke minder? (1 = is helemaal niet, 5 = zeer van toepassing):

	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Van toepassing	Zeer van toepassing
Netwerkvaardigheid	1	2	3	4	5
Omgevingsbewustzijn	1	2	3	4	5
Samenbindend leiderschap	1	2	3	4	5
Resultaatgericht aansturen	1	2	3	4	5
Ambassadeurschap	1	2	3	4	5

7. Welke competentie(s) ziet u als belangrijkste ontwikkelpunt bij de teamleider?

Deel III Leiderschapsstijl

Deze vragen zullen gaan over de leiderschapsstijl van te teamleider.

8. Kunt u iets vertellen over de manier waarop de teamleider leiding geeft?
9. Op welke wijze geeft de teamleider sturing?
10. Op welke wijze geeft de teamleider ondersteuning?
11. Vindt u de manier van leidinggeven prettig?
12. Is een van de volgende termen van toepassing op de leiderschapsstijl van de teamleider: Delegeren, steunen, begeleiden, leiden (1=helemaal niet, 5= zeer van toepassing)

	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Van toepassing	Zeer van toepassing
Delegeren	1	2	3	4	5
Steunen	1	2	3	4	5
Begeleiden	1	2	3	4	5
Leiden	1	2	3	4	5

13. Welke leiderschapsstijl past het best/herkent u het meest bij de manier van leidinggeven van de teamleider?
14. Kunt u iets vertellen over de manier waarop de teamleider varieert met de leiderschapsstijl al dan niet?
15. Wat ziet u als belangrijkste ontwikkelingspunt met betrekking tot de leiderschapsstijl van de teamleider?