

Resultaatgerichte teamontwikkeling

Zoeken naar een balans tussen sturen en zelforganisatie

Susan Birahy-de Kluis
(studentnummer 298658)

Begeleiders: Dr. B.S. Kuipers en Prof. dr. A.J. Steijn

Part time Masteropleiding Bestuurskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

Een onderzoek naar het ontwikkelproces van teams bij de Belastingdienst/Haaglanden

Augustus 2007

Voorwoord

Met een traan en een lach schrijf ik deze laatste tekst ter afronding van mijn afstudeerscriptie en parttime opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een traan, omdat ik de leerzame en interessante colleges nu al mis. Een lach, omdat ik bijna niet kan wachten om als afgestudeerde bestuurskundige professional een verschil te maken in de omgeving waar ik werkzaam ben.

Met dit onderzoek heb ik geprobeerd het managementteam, leidinggevenden en medewerkers van de Belastingdienst regio Haaglanden een alternatief te bieden voor de fasetheorieën over teamontwikkeling, die onder andere veelal tijdens managementdagen zijn aangehaald. Door inzicht in een procesmodel gericht op de ontwikkeling van teams te verschaffen en verbanden met resultaten en inputfactoren te onderzoeken, kunnen er meer gerichte en concrete acties worden ondernomen om de samenwerking en de resultaatgerichtheid te verbeteren. Ik dank al mijn kritische en betrokken collega's die erg enthousiast en bereidwillig waren om aan mijn onderzoek mee te werken. Als mij één ding duidelijk is geworden, dan is het dat onze organisatie een groot aantal medewerkers en leidinggevenden heeft die er samen voor willen zorgdragen kwalitatief hoogwaardige producten te leveren. Wat dat precies moet zijn en hoe daar het beste invulling aan kan worden gegeven, blijft een continue zoektocht en proces van verbetering.

Verder dank ik in het bijzonder Pieter Bots en Simone van der Zouw voor de interne begeleiding en de heren Kuipers en Steijn voor de begeleiding vanuit de universiteit. En mijn lieve moeder en echtgenoot voor de grenzeloze steun en opvang van mijn twee kleine mannetjes. Ik draag het geheel op aan mijn grootste en meest motiverende inspiratiebron, mijn helaas veel te jong in 2001 overleden vader. 'Pa, ik heb het bijna geflikt!'

Susan Birahy-de Kluis
Berkel en Rodenrijs, 27 juli 2007

Samenvatting

In dit onderzoek is aan de hand van een theoretisch procesmodel de ontwikkeling van teams bij de Belastingdienst regio Haaglanden in kaart gebracht om de volgende vraagstelling te beantwoorden:

Centrale vraagstelling: Op welke wijze kan het ontwikkelproces van teams worden aangestuurd om de door het management gewenste resultaten daadwerkelijk te kunnen realiseren en verbeteren?

Onderstaand onderzoeksmodel heeft de basis gevormd voor de analyse.

Input	Procesdimensies		Output
Duidelijk bedrijfsbeleid	Interne groepsrelaties	→	Bezettingsgraad / langdurig ziekteverzuim
Managementstijl en Zichtbaar verbetergedrag	Taakbeheersing	→	Kosten
Vertrouwen	Externe groepsrelaties	→	Productkwaliteit / kort ziekteverzuim

Op basis van dit model is onderzocht of het behalen en verbeteren van resultaten door een procesgerichte ontwikkeling van teams ook in een publieke organisatie mogelijk is aan de hand van de door Kuipers (2005) wetenschappelijk aangetoonde verbanden tussen de procesdimensies en de resultaten. Tevens is de invloed van de specifiek voor de regio Haaglanden gekozen inputfactoren op de ontwikkeling van teams onderzocht.

Door de opdracht aan aantallen te moeten voldoen, de automatiseringsproblemen, de uitstroom en het moeilijk op peil houden van kennis, ervaren medewerkers en managers een hoge werkdruk. De ervaren werkdruk maakt dat mensen minder persoonlijke contacten leggen en informatie te veel digitaal verspreiden. Door onduidelijke samenwerkingsverbanden, veel wisselingen in het management en ervaren werkdruk, verloopt de samenwerking binnen en tussen teams in Haaglanden te veel ad hoc. Contacten tussen de teams en met externe klanten zijn er overigens erg weinig. Medewerkers gaan er van uit dat de focus van de organisatie voornamelijk op de kwantitatieve doelstellingen uit het prestatiecontract ligt. Leidinggevenden moeten meer rechtstreeks worden aangesproken om met de medewerkers verbeteracties te bedenken en uit te voeren. Het vertrouwen en de verwachtingen van medewerkers en leidinggevenden nemen af als afspraken niet worden nagekomen en zeker als hier geen consequenties aan worden verbonden.

Belangrijkste conclusie

Gezien de ambities van de Belastingdienst regio Haaglanden om zich te willen ontwikkelen tot het maken van het beste product en het feit dat het managementteam expliciet heeft aangegeven het kort frequente ziekteverzuim aan te willen pakken, ligt de focus voor resultaatverbetering op het verband met de externe groepsrelaties. Door meer invulling te geven aan teamoverstijgende samenwerkingsverbanden en het aspect verbetermanagement meer te sturen, kan er procesgericht worden gewerkt aan het verbeteren van onder andere de productkwaliteit. Daar waar teams frequente en intensieve contacten onderhouden met externe klanten en organisaties, stellen medewerkers zichzelf een hoge productkwaliteit ten doel en vindt er ook een goede terugkoppeling plaats door klanten op de kwaliteit van geleverde diensten en producten. Dit stelt teams in staat te werken aan het continue verbeteren van de productkwaliteit.

Belangrijkste aanbevelingen:

- Laat mensen interne (team) en externe (regio breed) werkgerelateerde samenwerkingsverbanden benoemen en geef de ruimte om deze te laten stollen.
- Zorg dat kennisoverdracht meer regionaal wordt georganiseerd en ontwikkel meer trainingen (EP's) die verdieping bieden en aansluiten op de te behandelen uitworprenten.
- Organiseer themawerkoverleggen gericht op de kwaliteit van het werk en laat medewerkers en managers (fiscaal inhoudelijke) inzichten afstemmen en uitdagende doelstellingen formuleren.
- Bespreek bij het wijzigen van afspraken de impact ervan op doelstellingen.

INHOUD

Samenvatting	3
1 Inleiding	
1.1 Vertrekpunt	6
1.2 Doelstelling	7
1.3 Vraagstelling	7
1.4 Reikwijdte	7
1.5 Relevantie	7
1.6 Aanpak	8
1.7 Leeswijzer	8
2 Ontwikkelingen in het sturingsmodel	
2.1 Het veranderproces bij de Belastingdienst	9
2.2 De invulling van het concept zelfsturing in de regio Haaglanden	10
2.3 Wat is eigenlijk sturing en wat is zelforganisatie?	12
2.4 Wat maakt het werken in teamverband noodzakelijk?	14
3 Het ontwikkelproces van teams	
3.1 Fasemodel	16
3.2 Procesmodel	18
3.2.1 De reactie van een team	19
- Interne groepsrelaties	
- Taakbeheersing	
- Externe groepsrelaties	
3.2.2 De relatie met resultaten	20
- Het verschil tussen doel en doelstelling	
- Voorwaarden waaraan doelen en (afdelings)doelstellingen moeten voldoen	
- Wat wordt er onder het begrip 'resultaten' verstaan?	
3.2.3 De relatie met het raamwerk	21
- Het belang van een duidelijk bedrijfsbeleid	
- De rol van de managementstijl en zichtbaar verbetergedrag	
- De paradox van regelen en vertrouwen	
3.3 Analysemodel (operationaliseren van de theorie)	24
3.4 Formuleren van deelvragen	25
4 Methodologische verantwoording	26
5 Descriptie en Analyse van het empirisch materiaal	
5.1 Het ontwikkelproces van teams	28
5.1.1 Interne groepsrelaties	28
5.1.2 Taakbeheersing	31
5.1.3 Externe groepsrelaties	34
5.1.4 Een samenvattend overzicht van het ontwikkelproces van teams	37
5.2 Invloed van de reorganisatie op het proces van teamontwikkeling	38
Resultaatgerichte teamontwikkeling	4

5.3 De inputaspecten van het analyse(proces)model	39
5.3.1 Duidelijk bedrijfsbeleid	39
5.3.2 Managementstijl en Zichtbaar verbetergedrag	41
5.3.3 Vertrouwen	43
5.3.4 Een samenvattend overzicht van de invloed van de inputfactoren op het ontwikkelproces van teams	47
6 Conclusies en Aanbevelingen	
6.1 Beantwoording van de deelvragen en centrale vraagstelling	49
6.2 Reflectie op het onderzoek	52
6.3 Betekenis van de bevindingen in dit onderzoek voor de theorie over teams	52
Literatuurlijst	54
Bijlagen	
1: Checklists en scorelijsten ‘Managementstijl’ en ‘Zichtbaar verbetergedrag’	56
2: Vragen focusinterviews	64
3: Lijst van geïnterviewde personen	65

1. Inleiding

1.1 Vertrekpunt: Resultaatgerichtheid is bevorderlijk voor het realiseren van organisatiedoelstellingen

“In 1997 verschenen er in opdracht van het kabinet twee nota’s: ‘Van uitgaven naar kosten’ en ‘Aansturen op resultaat’. Inhoud: voor een optimale bedrijfsvoering in de collectieve sector is het wenselijk te sturen op basis van afspraken over prestaties en kosten. In verband hiermee kwam er een Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) naar de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. De uitkomsten kwamen in juli 1998 in de Directieraad. Conclusie: de bedrijfsvoering en aansturing zou meer resultaatgericht moeten zijn. Dat leidde tot een plan van aanpak dat in januari 1999 werd geaccordeerd. Vervolgens werd het Programma Management Bedrijfsvoering (PMB) ingesteld dat belast werd met de coördinatie van de introductie van Resultaatgericht Sturen (RGS). De beslissing om RGS bij de Belastingdienst in te voeren kwam voort uit interne en externe drijfveren. Intern leefde het verlangen om niet langer inputgericht – bekeken vanuit de inzet van personeel – te werken, maar juist outputgericht, met het product als uitgangspunt. Extern was het vooral ‘de politiek’ die de prikkels gaf tot invoering.”¹

In deze context is de Belastingdienst eind 2000 het traject ‘Belastingdienst Strax’ gestart, dat als achterliggende gedachte heeft de Belastingdienst te ontwikkelen naar een organisatie die kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen en eisen van de klant. De Strax-ontwikkelingen zijn uitgemond in het proces ‘Straks’. Wat nadrukkelijk niet als reorganisatieproces is neergezet, maar als een duurzaam ontwikkelproces naar een flexibele en lerende ‘organisatie’ die de klant en de primaire processen centraal stelt en zich blijft vernieuwen. Concreet heeft dit geleid tot (Knoups, 2005):

- Een andere inrichting van de Belastingdienst per 1 januari 2003;
- De intentie de besturing meer resultaatgericht te maken, en;
- Stappen richting zelfsturing, teneinde de flexibiliteit van de organisatie alsmede de betrokkenheid van de medewerkers hierin te verhogen.

Binnen de Belastingdienst is gekozen voor een omslag van een verticale, op hiërarchie gestoelde bestuurspraktijk naar een horizontale aansturing door collegiale managementteams. Collegiaal verzorgen alle teamleden alle managementopgaven ten einde te waarborgen dat de Belastingdienst op een doeltreffende en doelmatige manier uitvoering geeft aan haar taken.

Op landelijk strategisch beleidsniveau is besloten dat de ontwikkeling van ‘zelfsturende’ teams een werkmodel is waar de komende jaren naartoe zou moeten worden gewerkt ten einde een meer resultaatgerichte werkwijze te realiseren. De uitvoering is echter primair tot de verantwoording van leidinggevend en medewerkers gemaakt. Hoe hier op regionaal strategisch beleidsniveau invulling aan is gegeven is erg divers. De diverse invullingen zijn zeer bepalend voor de effecten op operationeel sturingsniveau, de ontwikkelde werkwijzen en de relaties en resultaatverantwoordelijkheden binnen teams in de verschillende regio’s, op de kantoren en in de units.

Vanuit het idee dat het altijd beter kan en moet heeft het managementteam van de Belastingdienst aangegeven, dat stappen die in het veranderingsproces worden genomen, dienen te worden getoetst aan de volgende drie criteria:

1. Beter bedienen van onze klanten (dat houdt ook in: beter in de gaten houden als ze daar aanleiding toe geven).
2. Effectiever en doelmatiger inrichten van onze werkprocessen.
3. Beter benutten van de kennis en ervaring van onze medewerkers (en ze met meer plezier laten werken).²

¹ Uit: ‘Licht op groen’ moet RGS vertrouwd maken, Belastingbulletin jaargang 2001, nummer 5

² Uit: Van Strax naar Straks

Ondanks de focus op resultaatgerichtheid en ‘zelfsturende’ teams, slagen Belastingdienstregio’s er niet of zeer moeizaam in hun prestatiecontracten te halen. Conflicteren deze paradoxaal ogende begrippen met elkaar of is een resultaatgerichte ontwikkeling van zelforganiserende teams wel degelijk mogelijk? Het managementteam van de Belastingdienst regio Haaglanden wenst meer inzicht te verkrijgen in het uitvoeren van werkzaamheden in teamverband en de rol van het management hierin. Dit door vast te stellen welke teamontwikkelingen er al zijn gerealiseerd, welke effecten er worden ervaren, welke relatie met de behaalde resultaten kan worden gevonden en welke aanbevelingen er kunnen worden gedaan voor het ontwikkelproces van teams in de komende jaren om de gewenste resultaten daadwerkelijk te kunnen realiseren en verbeteren.

1.2 Doelstelling

Door het ontwikkelproces van teams in kaart te brengen, de relatie te onderzoeken tussen de aansturing van het management en het ontwikkelproces van teams en verbanden te leggen tussen het ontwikkelproces van teams en het behalen van resultaten, wil ik tot een advies komen en het managementteam van Belastingdienst Haaglanden handvatten bieden om de resultaten te verbeteren en zo te kunnen voldoen aan de afspraken in het prestatiecontract.

1.3 Vraagstelling

Op grond van bovengenoemde doelstelling heb ik de onderstaande centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke wijze kan het ontwikkelproces van teams worden aangestuurd om de door het management gewenste resultaten daadwerkelijk te kunnen realiseren en verbeteren?

De kernbegrippen in deze vraagstelling zijn: de teams, het ontwikkelproces, de aansturing en de resultaten. Deze begrippen zullen dan ook nader worden uitgewerkt in hoofdstuk 2 en 3. Volgend op de uitwerking van het theoretisch kader en het analysemodel, zal ik de deelvragen formuleren.

1.4 Reikwijdte

In dit onderzoek is de periode van het veranderingsproces bij de Belastingdienst gekozen van 1 januari 2003 tot 1 juni 2007 en wordt de stand van zaken per laatst genoemde datum opgemaakt. De ontwikkelingen en effecten van het werken in teams in de regio Haaglanden met betrekking tot het behalen van resultaten staan hierbij centraal.

1.5 Relevantie

Beantwoording van deze vragen is om de volgende redenen van belang:

Wetenschappelijk

De literatuur wijst uit dat er relatief weinig empirisch onderzoek is verricht op het gebied van teamprestaties (Kuipers, 2005). De weinige studies die er zijn op dit gebied relateren teamwerk voornamelijk aan de percepties van medewerkers en de zogenaamde zelfgerapporteerde prestaties door onder meer managers. Vanuit wetenschappelijk perspectief worden deze bevindingen nauwelijks beïnvloed of bijgestuurd. Slechts een klein aantal onderzoeken maakt gebruik van objectieve bedrijfsprestaties. De beschikbare onderzoeksgegevens hebben daarnaast veelal betrekking op teamprestaties in private productiebedrijven (Kuipers, 2005). In dit kader is het te meer **bestuurskundig** wetenschappelijk relevant, dat het onderzoek zich richt op het ontwikkelproces van teams binnen een publieke organisatie. Het onderzoek houdt tevens verband met een bestuurskundig dilemma wat mij heeft gefascineerd bij de module ‘Publiekmanagement en Organisatieverandering’. Namelijk, de worsteling van publiekmanagers met de vraag in welke mate zij regels los moeten laten, om op basis van vertrouwen meer collectieve verantwoordelijkheid te creëren en gezamenlijke prestaties te verbeteren.

Maatschappelijk

Door de sturing, organisatie en resultaten van teams binnen de Belastingdienst te verbeteren kan de klant (burger) beter worden bediend tegen lagere kosten.

Gezien de huidige kritiek op de Belastingdienst met betrekking tot de inrichting en afhandeling van (geautomatiseerde) administratieve processen, draagt het onderzoeken van de wijze waarop teams zich binnen Haaglanden hebben ontwikkeld in het organiseren en uitvoeren van het werk wellicht bij aan een mogelijke oplossingsrichting.

Voor de Belastingdienst/Haaglanden

Door meer inzicht te verkrijgen in de relaties tussen de aansturing door het management, het ontwikkelproces van teams en de te behalen resultaten, kan er door managers meer invloed worden uitgeoefend op het voldoen aan de afspraken in het prestatiecontract.

1.6 Aanpak

Dit onderzoek dient de ontwikkelingen en effecten te inventariseren met betrekking tot het uitvoeren van werkzaamheden in teamverband en de rol van het management hierin. Om van daaruit aanbevelingen te kunnen doen over de wijze waarop het ontwikkelproces van teams kan worden aangestuurd ten behoeve van het realiseren en verbeteren van de gewenste resultaten. Dit in aansluiting op de uitgangspunten van het veranderingsproces van de Belastingdienst als lerende organisatie.

Bij het inventariseren en analyseren van de ontwikkelingen en effecten is gebruik gemaakt van resultaten uit Belastingdienstbrede en regionale onderzoeken, bestuurlijke informatie, signalen uit de medezeggenschap en kwalitatieve interviews en kwantitatieve checklists. Een overzicht van de geïnterviewde personen is opgenomen in de bijlage 3. De bevindingen uit de interviews en de deskresearch zijn geanalyseerd. Er is voor gekozen deze bevindingen niet rechtstreeks op te nemen, maar in deze scriptie de grote lijnen te verwoorden.

1.7 Leeswijzer

Het onderzoek in deze scriptie is opgebouwd uit vier delen. Deze delen zijn:

Inleidend deel

In dit eerste gedeelte is het onderwerp van onderzoek nader uiteengezet. Allereerst is een eerste oriëntatie gegeven op het probleem. Vervolgens zijn de doelstelling en vraagstelling geformuleerd. Daarna zijn de reikwijdte en de relevantie van het onderzoek aangegeven, om te eindigen met een korte beschrijving van de aanpak.

Theoretisch deel

Dit deel heeft betrekking op hoofdstuk twee, drie en vier van het onderzoek. In hoofdstuk twee worden organisatieontwikkelingen in het besturingsmodel beschreven en een begin gemaakt met de theorievorming over zelforganisatie, sturing en teams. In hoofdstuk drie wordt het ontwikkelproces van teams aan de hand van het fasemodel en het procesmodel beschreven en wordt de theorie geoperationaliseerd in een analysemodel. Tot slot worden de deelvragen geformuleerd. In hoofdstuk vier wordt aangegeven volgens welke methoden en technieken de dataverzameling plaatsvindt ter beantwoording van de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag.

Empirisch deel

In hoofdstuk vijf worden de praktijkbevindingen van het onderzoek beschreven en geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van een analyse van acht teams, waarbij de interne groepsrelaties, taakbeheersing en externe groepsrelaties in kaart worden gebracht. Tevens wordt een beschrijving en analyse weergegeven met betrekking tot de invloed van de inputfactoren 'duidelijk bedrijfsbeleid', 'managementstijl en zichtbaar verbetergedrag' en vertrouwen op de ontwikkeling van teams. Verder wordt de betekenis van de resultaten voor de beantwoording van de deelvragen aangegeven.

Concluderend deel

In hoofdstuk 6 worden de deelvragen en de centrale vraagstelling van het onderzoek beantwoord op basis van de conclusies en worden er aanbevelingen gedaan. Tot slot vindt er een reflectie op het onderzoek plaats en wordt de betekenis van de bevindingen voor de theorie over teams besproken.

2. Ontwikkelingen in het sturingsmodel

2.1 Het veranderproces bij Belastingdienst

De aandacht voor teamontwikkeling bij de Belastingdienst vindt zijn grondslag in één van de speerpunten van het veranderproces, namelijk de organisatie meer flexibel te maken en de medewerkers meer betrokken. In vogelvlucht worden in het onderstaande de ontwikkelingen in dit proces richting horizontalisering toegelicht.

Per 1 januari 2003 is het veranderingsproces van de Belastingdienst ingezet door in eerste instantie de wijze van besturen en de inrichting van de organisatie te veranderen. Welke (kern)taken de dienst moet uitvoeren heeft nooit ter discussie gestaan, wel het zoeken naar werkwijzen en een organisatievorm die hier het beste uitvoering aan kan geven. Leidraad in deze aanhoudende zoektocht is onderstaand denkkader:

‘Essentieel is dat we denken vanuit klantverwachtingen en het vereiste van een kwalitatief hoogwaardige rechtshandhaving “van buiten naar binnen”. Interne aspecten als de organisatiestructuur zijn ondergeschikt. Structuren en procedures zijn tijdelijke voorzieningen en moeten “meevibreren” met gewenste veranderingen in klantbehandeling en –relaties. De enige veranderaanpak die hierbij past, is organische ontwikkeling: werkende weg en niet alles in één keer. Vanuit een procesoriëntatie, al proberend en lerend, aan vernieuwing en verbetering werken’.³

Deze zienswijze is geformuleerd vanuit de gedachte dat de Belastingdienst zich continue aan zal moeten passen op grond van een voortdurend veranderende samenleving of indien (uitblijvende) resultaten van gekozen beleid hier aanleiding voor geven. Er is bewust voor gekozen geen blauwdruk voor organisatieverandering te geven.

Opheffing verkokering

Om de verkokering binnen de Belastingdienst te doorbreken zijn de voormalige vijf doelgroepdirecties (Douane, Particulieren, Grote Ondernemingen, Ondernemingen Zuid en Ondernemingen Noord) per 1 januari 2003 opgeheven. Taken zoals beleidsontwikkeling en coördinerende taken zijn herbelegd en regio's hebben meer verantwoordelijkheden teruggerekregen. Er zijn dertien Belastingdienstregio's en vier Douaneregio's gevormd met gemiddeld 1.200 medewerkers. De processen dienstverlening en toezicht (heffing, controle en inning) zijn in alle regio's samengebracht. In de Belastingdienstregio's zijn de doelgroepen particulieren, ondernemingen midden- en kleinbedrijf (MKB-segment), middelgrote ondernemingen (MGO-segment) en zeer grote ondernemingen (ZGO-segment) opgenomen, om daarmee uitvoering te geven aan een evenwichtige klantbehandeling en balans in de rechtshandhaving. Voor de behandeling van het laatstgenoemde segment zijn in negen regio's aparte behandelteams gevormd.

Invoering managementteams

Omdat het voor één manager moeilijk werd geacht om vanuit verschillende perspectieven integraal te kunnen sturen, is met de start van het veranderproces, het concept van integrale managementteams ingevoerd. Zowel het MT Belastingdienst (M0), als de regionale managementteams (M1) en de managementteams daarbinnen (M2) sturen op deze wijze.

De taken van een managementteam, ook wel collegiaal bestuur genoemd, worden onderling verdeeld aan de hand van rollen, op bijvoorbeeld het gebied van Personeel en Organisatie, vaktechniek of productie. In de verschillende regio's wordt de rolverdeling in de teams voornamelijk gebruikt voor de verdeling van (bestuurs)taken van het eigen dienstonderdeel. Sinds de omslag in 2003 zijn er veel wisselingen geweest in de samenstelling van de managementteams van de regio's, met name op het M2-niveau.⁴

³ Uit: 'Strax en straks verenigt (een samenvatting van vijf jaar organisatieontwikkeling), augustus 2001', veranderfilosofie (2.4)

⁴ Uit: 'Onderweg naar balans: Doorlichting Reorganisatie Belastingdienst', Den Haag, november 2006

Zelfsturende teams

Om de medewerkers meer eigen regelruimte te geven en de Belastingdienst gereed te maken voor de toekomst, is met de start van het veranderproces het concept 'zelfsturing' als perspectief geïntroduceerd. Er is binnen de Belastingdienst uitvoerig besproken hoe zelfsturing in verband kan worden gebracht met de organisatie en verantwoordelijkheden van eigen werkprocessen en het werken in teamverband. Hoewel alle regio's in hun veranderplannen aandacht hebben geschonken aan de invulling van zelfsturing, is het maar op een aantal plaatsen actief ontwikkeld, op de meeste plaatsen ten delen of helemaal niet. Er kan dan ook worden geconstateerd dat de aandacht voor zelfsturing gedurende het verandertraject geleidelijk aan minder is geworden.⁵

2.2 De invulling van het concept zelfsturing in de regio Haaglanden

Het managementteam van de regio Haaglanden heeft aan het begin van het veranderproces een werkgroep ingesteld, waaraan de opdracht is gegeven advies uit te brengen over de wijze waarop invulling zou moeten worden gegeven aan het concept zelfsturing. De werkgroep heeft het advies uitgebracht geen concrete invulling te geven aan 'zelfsturing' om zo het begrip niet tot doel te maken, maar meer in de sfeer van de middelen te laten. Een middel dat door de medewerkers en managers opgepakt kan worden om het werken in teamverband te versterken en de resultaatgerichtheid te verbeteren. Het gaat immers niet om een mogelijk nieuwe trend, maar om de relatie met tastbare resultaten zoals, bijvoorbeeld kwaliteitsverbetering, kostenverlaging en meer plezier in het werk.

Medewerkers geven echter aan ontevreden te zijn over het verloop van het veranderingsproces, aangezien zij duidelijkheid missen met betrekking tot de richting waarin zij zich dienen te ontwikkelen.⁶ In reactie op deze bevindingen heeft het managementteam van Haaglanden geconcludeerd dat het werken aan verbinding tussen M1-M2 en medewerkers dan ook continue aandacht verdient, evenals het elkaar aanspreken op afspraken en genomen besluiten.

Ambitie-niveau richting 2010⁷

De richting waarin regio Haaglanden zich wil ontwikkelen is 'het maken van het beste product', of te wel 'intensief toezicht' bieden aan het MKB+- en MGO-segment. Het werken aan meer massale producten tegen de laagste kosten zal de komende jaren uit de regio gaan verdwijnen. Voor de dienstverlening (beantwoording van vragen aan het loket) zal een uitzondering worden gemaakt, aangezien dit werk fysiek dicht bij de klant moet blijven.

Met FRISse teams zal invulling moeten worden gegeven aan deze ambitie, wat inhoudt dat een Flexibele, Resultaatgerichte, Innovatieve en Samenwerkingsgerichte houding van de medewerkers wordt verwacht. De term FRIS is specifiek door het managementteam van Haaglanden benoemd. Innovatie op alle onderdelen van de organisatie is expliciet benoemd als ambitie, waarop 5% van de capaciteit zal worden ingezet. Deze ambitie is echter niet nader geoperationaliseerd. Tevens wil regio Haaglanden het aantrekkelijk en/maar zakelijk werkgeverschap met grote betrokkenheid van medewerkers bevorderen, door het eigenaarschap van het prestatiecontract te versterken. De collectieve ambities van M1 zijn puntsgewijs samengevat in het toezichtsplan van de regio⁸:

- Haaglanden blinkt uit door innovatie;
- Haaglanden is resultaatgericht;
- Haaglanden heeft betrokken en resultaatverantwoordelijke medewerkers;
- Haaglanden biedt medewerkers kansen om zich verder te ontwikkelen;
- Haaglanden is "FRIS".

Tot slot heeft het managementteam aangegeven de frequentie van het korte ziekteverzuim aan te zullen pakken.

⁵ Uit: 'Onderweg naar balans: Doorlichting Reorganisatie Belastingdienst', Den Haag, november 2006

⁶ Personeelsmonitor Belastingdienst Haaglanden 2006

⁷ Managementconferentie MT Haaglanden van 17 en 18 juli 2006

⁸ Toezichtsplan 2007 regio Haaglanden

Drijfveren voor en invulling van ambities

Waarom Belastingdienst regio Haaglanden specifiek deze ambities heeft benoemd en op welke wijze medewerkers hier invulling aan kunnen geven, heeft het managementteam als volgt toegelicht.

‘Flexibel’ omdat:

- door de automatisering bepaalde werkzaamheden verdwijnen of centraal zullen worden uitgevoerd door de Belastingdienst Centrale Administratie of zullen worden belegd bij andere regio’s;
- een verdere automatisering van de werkzaamheden weer ander werk zal opleveren;
- het werk komt met pieken en dalen;
- de formatie in het collectief toezicht daalt en er een schuif tot stand moet worden gebracht van A(dministratief) naar T(oezicht).

Hoe kun je als teamlid tonen dat je flexibel bent?

- Door binnen of buiten het team je in een middel of proces te verbreden en andere werkstromen te leren. Door je leidinggevende te vragen om samen een overzicht te maken van wat je kan en wat je doet en te kijken waar je nog lacunes hebt en afspraken te maken met collega’s om taken bij te leren.
- Door vooraan te staan bij de introductie van nieuwe werkwijzen en je deze snel eigen te maken.
- Door je ook buiten het werk bereid te tonen een studie op te pakken.

‘Resultaatgericht’ omdat we als medewerkers van de Belastingdienst een onderdeel zijn van de rijksdienst, een handhavingsorganisatie, die wordt betaald door en werkt voor alle burgers. De Belastingdienst dient dan ook voor de BV Nederland concrete resultaten te leveren en mag worden verwacht dat wij de afgesproken resultaten ook daadwerkelijk halen. Dat begint bij het individuele resultaat van medewerkers, maar vraagt ook wat je daarnaast kunt bijdragen aan het resultaat van het team, de unit en de regio.

Hoe kun je tonen dat je resultaatgericht bent?

- Door je afgesproken resultaten te halen en liefst even wat meer. Je leidinggevende om concrete productieafspraken en normtijden te vragen, zodat duidelijk is wat van je wordt verwacht.
- Door bereid te zijn om collega’s, andere teams of kantoren te ondersteunen die achterstanden hebben.
- Door met je leidinggevende mee te denken over de prioriteiten van bepaalde werkzaamheden.
- Door de tijd aan andere zaken, dan werk (roken, koffie drinken en kletsen) beperkt te houden.
- Door open te zijn over wat je doet en anderen erop aan te spreken ook open te zijn.

‘Innovatief’ omdat we ons werk zo slim en efficiënt mogelijk willen doen. Snel en slagvaardig kunnen opereren met zo doelmatig mogelijk ingerichte processen en zo min mogelijk inbreuken hierop.

Hoe kun je tonen dat je innovatief bent?

- Door mee te denken over een uniforme procesinrichting binnen Haaglanden met betrekking tot de werkzaamheden die je zelf uitvoert.
- Door ideeën te uiten over hoe zaken beter kunnen en je niet te laten ontmoedigen als je overtuigd bent, dat iets echt beter kan. Spreek je leidinggevende erop aan, om er serieus naar te kijken.
- Concentreer je op zaken die je echt kunt veranderen en niet buiten je eigen beïnvloedingssfeer liggen.

‘Samenwerken’ omdat niemand meer op een eilandje zit. Al het werk wat we doen, wordt in samenhang gedaan met wat anderen doen. Samenwerking moet voorkomen dat we niet te kwetsbaar worden. Het is tevens prettig werken als je weet dat je op anderen kunt bouwen en dat je ervaart dat mensen ook op jou vertrouwen. De ervaring leert dat samenwerken leidt tot betere resultaten.

Hoe kun je invulling geven aan samenwerken?

- Door met collega’s afspraken te maken over wie wat doet en elkaar hier ook aan te houden.
- Door collega’s, teams en kantoren te ondersteunen bij het wegwerken van achterstanden.
- Door (nieuwe) collega’s goed op te vangen, wegwijs te maken en in te werken.
- Door eigen werk, indien dit een lagere prioriteit heeft te laten liggen en voorrang te geven aan werkzaamheden die snel moeten worden opgepakt en uitgevoerd.

Controleren maakt plaats voor vertrouwen

Naast de aandacht voor vertrouwen tussen management en medewerkers en alle collega's onderling om zo tot een goede verbinding en samenwerking te komen, zal vanaf heden ook de relatie met belastingplichtigen op basis van vertrouwen moeten worden aangegaan. Na een tijdperk van controleren vanuit wantrouwen, zullen belastingambtenaren nu over moeten gaan op het zoeken en onderhouden van een steeds intensiever en open contact met belastingplichtigen. De Belastingdienst, regio Haaglanden in het bijzonder, zal zich gaan richten op een goede afstemming en samenwerking met belastingadvieskantoren en belangenorganisaties om meer in de actualiteit en klantgericht te kunnen werken. Dit houdt in, meer concrete afspraken over de interpretatie en afhandeling van fiscale problematiek voorafgaand aan het doen van aangifte, om zo duidelijkheid te verschaffen en onzekerheid en jarenlange procedures te verminderen. Deze ommezwaai in denken en handelen, zal zijn oorsprong moeten vinden vanuit hechte interne vertrouwensrelaties. Dat het krijgen van vertrouwen mensen motiveert en in staat stelt het beste in zichzelf naar boven te halen wordt door het management van de regio Haaglanden onderstreept. Hoe vertrouwen echter wordt of kan worden gemanaged is niet nader benoemd, buiten de vaststelling dat hier empathisch vermogen voor benodigd is.

2.3 Wat is eigenlijk sturing en wat is zelforganisatie?

Het management van de Belastingdienst regio Haaglanden vraagt advies met betrekking tot het sturing geven aan de ontwikkeling van teams, dit om een duidelijk raamwerk te kunnen bieden waarbinnen de medewerkers (teamleden) zich kunnen ontwikkelen en de resultaten te verbeteren. De Belastingdienst stelt het dubbelkarakter van haar organisatorische betrekkingen centraal door naast sturing vanuit het management te geven, ook een zelfsturend vermogen van de teams te verwachten. Sturing wordt in deze context gezien als 'het doen functioneren of veranderen van een samenlevingsverband, zoals een organisatie of een team, met het oog op bepaalde doelstellingen'(Lammers et al., 2001). Een goede sturing betekent volgens Mastenbroek (2004) een paar dingen. Het betekent focus en regie en het helpt als sturing wordt versterkt door visie op organisatie-ontwerp (sturen op ontwerp) en een visie op managementstijl en communicatie (sturen op gedrag). Zelforganisatie van een team betekent dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor verbeteringen, door concrete acties te ondernemen waaruit zichtbare prestaties voortvloeien (Mastenbroek, 2004). De twee begrippen vormen echter een natuurlijk spanningsveld, welke vanuit één perspectief dient te worden bekeken om handvatten te kunnen bieden aan gewenste veranderingen en verbeteringen van de organisatie en haar mensen.

De paradox van resultaatgericht sturen en zelfsturing

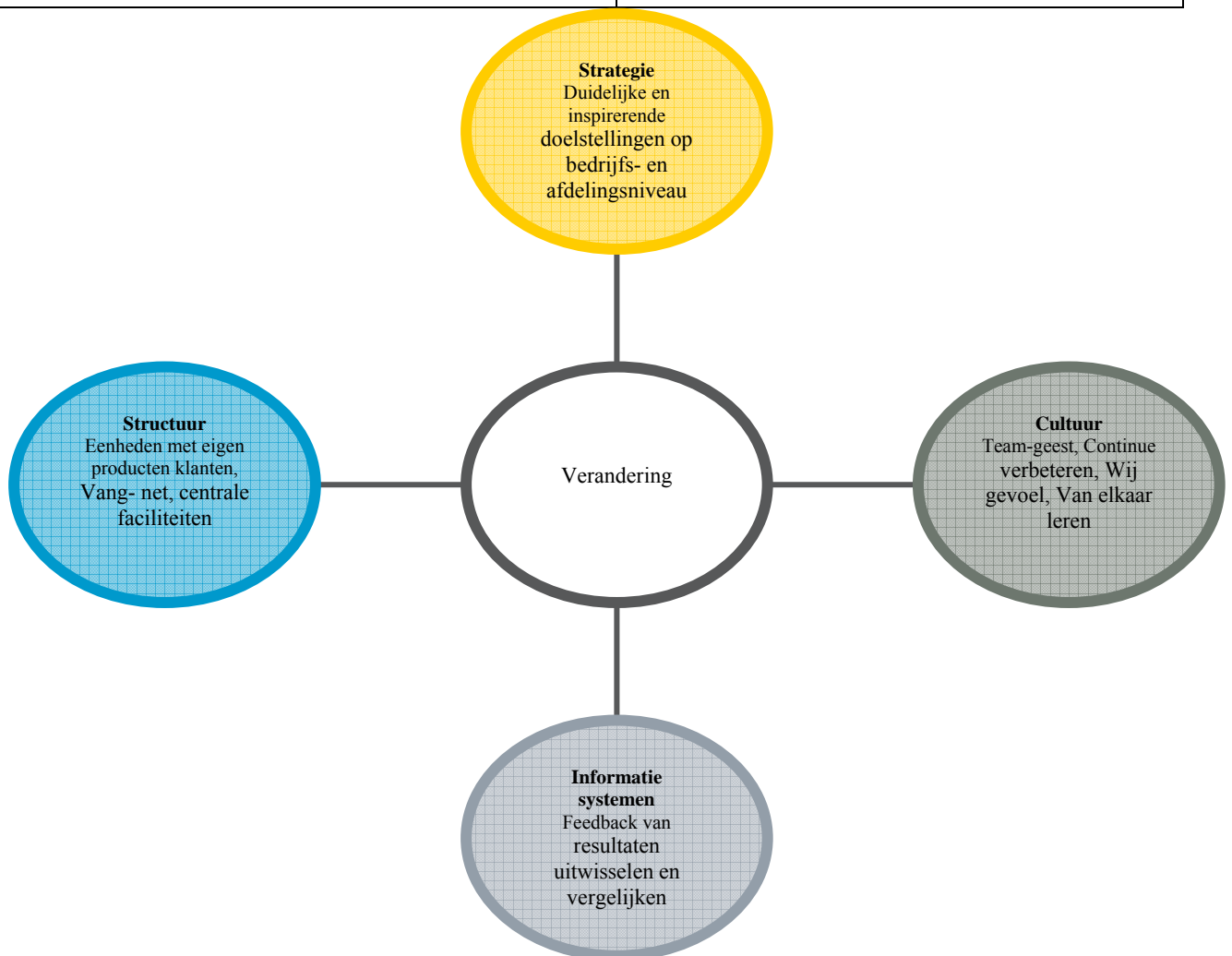
De begroting, de allocatie van middelen, planning en control en prestatiecontracten vormen vaak de speerpunten bij een resultaatgerichte sturingsstrategie. Hierbij wordt verondersteld dat concrete doelen op voorhand kunnen worden geformuleerd, evenals het schatten van de benodigde middelen en worden resultaten gemeten om te kunnen afrekenen. Hoe verhouden deze aspecten zich tot de principes van een lerende organisatie, waarin het juist van belang is dat doelen en middelen tijdens het proces voortdurend moeten kunnen worden aangepast op basis van kennis, informatie en ervaringen? Kan zelfsturing een centrale plaats innemen in deze ogenschijnlijke paradoxale context in contrast tot verticale contractsturing? Dit onderzoek heeft niet tot doel deze vragen te beantwoorden, zij dragen slechts bij tot het verkrijgen van inzicht in de mogelijke spanning tussen sturingsvormen.

Mastenbroek (2004) verheldert de begrippen sturing en zelforganisatie door de verschillende aspecten van organisaties te zien als relatieaspecten tussen organisatorische eenheden zoals de strategie, structuur, cultuur en informatiesystemen van een organisatie. Relatieaspecten waar de cruciale factor altijd weer de spanningsbalans is tussen bindmiddelen en zelforganisatie. De effecten van strategie, structuur, cultuur en informatiesystemen op deze balans kunnen zowel bindend als verzelfstandigend werken, elkaar versterken of juist tegenwerken.

Onderstaande figuren bieden een overzicht van de wijze waarop veranderingen in de organisatie kunnen worden geordend, in eerste instantie vanuit het oogpunt van een zelfstandigheids- en afhankelijkheidsrelatie en daarna gepresenteerd volgens een meer traditionele methode.

Tabel 1: Manier om veranderingen te ordenen (Mastenbroek, 2004)

Autonomie	Interdependentie
Zelfstandige resultaatverantwoordelijke eenheden met eigen producten/klanten	Gemeenschappelijke faciliteiten, vangnet bij tegenslagen
Team-geest, Continue willen verbeteren	‘Wij-gevoel’, Van elkaar leren
Feedback van resultaten	Uitwisselen, vergelijken
Duidelijke afdelingsdoelstellingen	Duidelijk bedrijfsbeleid



Figuur 1: Manier om veranderingen te ordenen (Mastenbroek, 2004)

Mastenbroek geeft aan dat de kracht van dit concept in samenhang moet worden gezien met organisaties die in toenemende mate hun prestaties verbeteren door een goede afstemming tussen paradoxaal ogende organisatieprincipes. Het gaat hierbij om organisaties die hun dubbelkarakter versterken door een samenhangend onderscheid te maken tussen centraal én decentraal functioneren. Afhankelijkheden zijn slechts op een beperkt aantal gebieden te vinden, waardoor er ook slechts in enkele specifieke situaties centraal wordt gestuurd. Op welk gebied er sprake kan zijn van

afhankelijkheid, wordt bepaald door de wijze waarop er een goede invulling moet worden gegeven aan beleid en kerntaken.

Het patroon van sturen en zelforganisatie op het niveau centraal-decentraal

Het concept van de spanningsbalans biedt volgens Mastenbroek (2004) mogelijkheden tot integratie en synthese. Bovendien verschaft het meer mogelijkheden voor sturing, doordat het inzicht biedt in die aspecten waar het werkelijk om gaat bij het veranderen van organisaties. Op het niveau centraal-decentraal ziet het patroon van sturen en zelforganisatie er als volgt uit (Mastenbroek, 2004):

“Centraal:

- Verduidelijking van het beleidskader; duidelijke formulering van kernactiviteiten.
- Ontwikkeling van de organisatie in de richting van minder niveau's en op alle niveau's resultaatverantwoordelijke eenheden (van autonome taakgroepen tot business units).
- Selectie en besturing van alleen die interdependenties tussen eenheden die direct competitief voordeel verschaffen. (Bijvoorbeeld: Klanteninformatiesystemen, productietechnologie, logistiek en managementontwikkeling).
- Stimuleren en faciliteren dat eenheden de eigen resultaten zichtbaar maken en systematisch werken aan resultaatverbetering.
- Besturing van de kwaliteit van de communicatie; verticaal en horizontaal.

Decentraal:

- Opstellen van eigen plannen ter verbetering van resultaten in samenhang met het beleidskader.
- Vaststellen van eigen resultaatindicatoren in relatie tot de eigen klanten.
- Grote autonomie in het bepalen welke middelen op welke wijze ingezet gaan worden om betere resultaten te boeken.
- Weinig afhankelijkheid van centrale afdelingen, behalve met betrekking tot de geselecteerde kritische interdependenties.
- Ondersteunende diensten worden uitbesteed.”

Het grondmotief voor bovenstaand ontwerp is dat de coördinerende kracht op de meest kritische punten moet worden versterkt én de zelforganisatie van de onderdelen moet worden ontwikkeld. Wat de meest kritische punten zijn hangt af van wat in een bepaalde situatie noodzakelijk is om de klant te kunnen bedienen. Deze basisgedachte is niet alleen van toepassing op de verhouding centraal-decentraal, maar keert terug op elk niveau binnen de organisatie: concern, kantoor, business-unit, team.

2.4 Wat maakt het werken in teamverband noodzakelijk?

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben het voor de Belastingdienst nodig gemaakt haar organisatie anders in te richten. Dit heeft onder andere geresulteerd in een sterke aandacht voor werken in teamverband. Klanten hebben de beschikking over toenemende mate van kennis en informatie en worden daardoor steeds mondiger en stellen hogere eisen. Vragen of problemen die zij hebben dienen snel te worden beantwoordt of opgelost. De complexiteit van werkzaamheden neemt toe en het is voor medewerkers bijna onmogelijk op de hoogte te blijven van alle (technologische) ontwikkelingen. In complexe werkprocessen en bij lang lopende projecten is de individuele bijdrage moeilijk van het eindresultaat te onderscheiden. Dit is van invloed op de arbeidsmotivatie, deze is namelijk hoger als de individuele rol van medewerkers in een werkproces duidelijk is beschreven (De Wert, 2006). Als voordelen van het werken in teamverband zijn verder te noemen:

- vergroten van slagkracht en snelheid door het bundelen van kennis, houding en vaardigheden;
- aanboren van uiteenlopende talenten en tot stand laten komen van creatieve oplossingen door het versterken van samenwerking binnen organisaties;
- verbeteren van de continuïteit, doordat teamleden - tot op zekere hoogte – onderling uitwisselbaar zijn;
- snel kunnen inspelen op vragen en veranderingen, doordat een team meer is dan de optelsom der delen;
- motiveren van medewerkers door zichtbaar te maken hoe de individuele inzet bijdraagt aan het eindresultaat.

Wanneer is er eigenlijk sprake van een team?

Een groep losse individuen die min of meer toevallig op dezelfde afdeling werken, vormen nog geen team. Samenwerking tussen teamleden vindt plaats vanuit de gedeelde overtuiging dat ze als team meer kunnen presteren dan ieder afzonderlijk individu. Teamleden zijn bereid elkaar te ondersteunen en waarderen elkaars kwaliteiten. Eventuele meningsverschillen of conflicten worden op basis van wederzijds respect besproken én opgelost. Dit alles met het gezamenlijke doel voor ogen. Om als team te kunnen functioneren zijn dus wel de volgende aspecten vereist (De Wert, 2006):

- het hebben van een gemeenschappelijk doel;
- betrokkenheid van teamleden bij het doel en bij elkaar;
- een duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden;
- heldere werkafspraken, procedures en afspraken;
- onderling vertrouwen, waardering en respect.

Is er een onderscheid te maken in het soort team?

Greenberg (2005) onderscheidt werkgroepen van teams afhankelijk van de mate van autonomie die is verkregen. Wat werkgroepen typeert is dat managers de verantwoordelijkheid over beslissingen hebben en verantwoordelijk zijn voor de resultaten van het werk. De medewerkers kunnen hierdoor niet tot weinig zelfstandig werken. Bij zelfsturende teams daarentegen zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor beslissingen en de resultaten van hun werk. Zij zijn dus in hoge mate autonoom. Semi-autonome werkgroepen bevinden zich tussen deze uitersten. Cohen & Baily (1997) beschrijven deze groepen nader door te stellen dat deze groepen dagelijks werkzaam zijn en dat de medewerkers fulltime samenwerken aan een gezamenlijke productie of dienstverlenende taakstelling.

Wat zijn de basisbehoeften van een team?

Naarmate ook het kennisniveau van teamleden/medewerkers toeneemt, neemt de behoefte aan het zelfstandig kunnen werken met meer verantwoordelijkheid eveneens toe. Onderstaand overzicht maakt duidelijk hoe Hackman en Oldham (1980) hun visie op 'wat medewerkers eigenlijk willen' vormgeven. Uit de theoretische modellen ten aanzien van teamontwikkeling die worden beschreven in hoofdstuk drie, valt deze visie in de basis te herleiden.

Keernelementen van de functie	Behoeften van de medewerker	Resultaten in de praktijk
1. Variatie in taakvaardigheden	Betekenisvolheid van het werk	* Hoge motivatie van tevredenheid
2. Binding met de taak		* Hoge kwaliteit van prestaties
3. Betekenis van de taak		* Laag niveau van verzuim en verloop
4. Zelfstandigheid van de taak	Gevoelde verantwoordelijkheid	
5. Terugkoppeling resultaten	Kennis van en inzicht in prestaties en resultaten	

Tabel 2: Functie-elementen, behoeften en resultaten van een team

Er valt een grove tweedeling te maken in de wijze waarop teamontwikkeling kan worden beschreven en de behoeften van medewerkers in relatie tot functie-elementen en resultaten kan worden benaderd. Aan de ene kant vinden we theorieën gebaseerd op fasemodellen en aan de andere kant de procesmodellen. De kern van deze twee stromingen wordt in het volgende hoofdstuk aan de hand van voorbeelden geschetst. Tevens zal worden aangegeven welk type model zal worden gehanteerd en worden uitgewerkt als basis voor dit onderzoek.

3. Het ontwikkelproces van teams

3.1 Fasemodel

Indien er bij de Belastingdienst over teamontwikkeling wordt nagedacht, gesproken of geadviseerd, dan is hierbij het uitgangspunt doorgaans de theorie van de fasemodellen. Bij het beschrijven van teamontwikkeling op basis van een fasemodel, is als basis de sociotechnische theorie gehanteerd. In de moderne sociotechniek wordt de rol van een juiste organisatiestructuur centraal gesteld en worden regels voor het ontwerpen ervan uitgebreid beschreven. Het uiteindelijke doel is het creëren van een zo eenvoudig mogelijke organisatie met aantrekkelijke banen. “De sociotechniek kan worden gezien als de bedrijfskundige studie van het functioneren van organisaties in relatie tot de omgevingscontext, die door de onderlinge samenhang tussen organisatievorming, in termen van structuur en de systemen en de sociale variabelen wordt bepaald. Volgens deze theorie zijn technisch-economische aspecten niet los te zien van de sociale context binnen de organisaties en vice versa: veel problemen in het sociale systeem vinden hun oorsprong in het technische en andersom” (Karabachlieva, 2006):

Van Amelsvoort en Scholtes (1994) benoemen een aantal zowel sociale als technische dimensies die in onderlinge samenhang moeten worden bekeken bij de ontwikkeling van een groep samenwerkende mensen.

- Vakvolwassenheid: het vergroten van de procesbeheersing en de brede inzetbaarheid van teamleden;
- Organisatorische zelfstandigheid: het vergroten van het regelvermogen van het team door integratie van regeltaken vanuit staf en lijn naar het team;
- Sociale volwassenheid: het verbeteren van onderlinge betrekkingen, zoals het benutten van elkaars kwaliteiten en het elkaar aanspreken op gedrag;
- Resultaatgerichtheid: het vergroten van prestatiegerichtheid en het op eigen initiatief verbeteren van prestaties.

Om richting te geven aan het ontwikkelproces van teams hebben Van Amelsvoort en Benders (1996) bovengenoemde dimensies vormgegeven in onderstaand fasemodel, hierbij hebben ze zich eveneens laten inspireren door Katzenbach and Smith (1993) and Tuckman and Jensen (1997).

	Fase 1: Bundelen van individuen	Fase 2: Groep	Fase 3: Team	Fase 4: Open team
Doel:	- flexibiliteit - procesbeheersing	- regelen en sturen van werkprocessen	- resultaatverantwoordelijkheid	- ketenoptimalisatie
Accent:	Vakvolwassenheid: - taakroulatie; - taakverbreding; - werkoverleg.	Zelfstandigheid: - integratie; - regeltaken; - afspraken staf-lijn	Samenwerken: - resultaatverantwoordelijkheid; - groepsautonomie; - budget.	Resultaatgerichtheid: - op eigen initiatief verbeteren; - betrokkenheid bij strategische besluitvormingen en veranderingen in de organisatie; - zelfstandig afspraken maken met klanten.

Tabel 3: Fasemodel teamontwikkeling

Fase 1: Bundelen van individuen

De zelfstandigheid van een groep versterken door de vaktechniek te vergroten. Taakroulatie en taakverbreding intensief oppakken door inzichtelijk te maken wie over welke kennis en vaardigheden beschikt en hier het opleidingsplan op afstemmen.

Fase 2: Groep

Het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid versterken door intensief te werken aan het verder vergroten van de zelfstandigheid. Doordat de kans op persoonlijke conflicten in deze fase toeneemt, dienen medewerkers te worden getraind in hun vaardigheden 'hoe hier mee om te gaan'. Duidelijke kaders dienen te worden gesteld en afspraken te worden gemaakt, vooral met betrekking tot het afstoten van stafdiensten.

Fase 3: Team

Nadat in de eerdere fasen de basis is gelegd om zelfstandig het groepswerk te kunnen organiseren, uit te kunnen voeren en te kunnen meten. Dient het team nu ook zonder tussenkomst van de leidinggevende te kunnen functioneren. Het doel van deze fase is om het 'onbespreekbare' bespreekbaar te maken. De groep leert om op basis van consensus tot besluitvorming te komen, resultaatverantwoordelijk te werken en maakt afspraken met de leidinggevende over de verwachte groepsprestatie. Tevens worden de budgetten afgestemd op de mate waarin verantwoordelijkheden zijn toegewezen aan het team.

Fase 4: Open team

Het team dient nu in staat te zijn om zelfstandig de teamdoelen aan te passen indien de naaste omgeving, interne of externe belanghebbende partijen hier om vragen. Verder beschikt het team over voldoende vaktechnische kennis, organisatorische eigenschappen en sociale vaardigheden om de gewenste resultaten zelfstandig en daadwerkelijk te behalen.

Fasemodel geschikt voor resultaatgerichte teamontwikkeling?

Een empirische onderbouwing voor het fasemodel van Van Amelsvoort en Benders (1996) blijkt na onderzoek van Kuipers (2005) nauwelijks aanwezig te zijn. De auteurs merken op, 267 teams door middel van een 'quick scan' te hebben onderzocht, echter de onderwerpen van deze scan en de methodologische verantwoording blijven onduidelijk. Desalniettemin concludeerden zij dat 26% van de teams onlangs waren gevormd, 63% zich in fase twee bevonden, 8% fase drie hadden bereikt en geen van de teams in fase vier was beland. Overige summier onderzoekresultaten wijzen uit dat teams zich op enig moment niet in één enkele fase bevinden, maar zich gelijktijdig op alle gebieden van de verschillende fasen ontwikkelen.

Uit onderzoek blijkt dat teamleden zich niet of maar gedeeltelijk tot resultaatgerichte medewerkers ontwikkelen op basis van het fasemodel en de theorie geen inzicht geeft in welke type resultaten of prestaties daadwerkelijk kunnen worden behaald met het ontwikkelen van teams (Kuipers, 2005). Het managementteam van de Belastingdienst regio Haaglanden geeft tevens aan niet tevreden te zijn met de resultaten die tot nu toe worden behaald. Medewerkers versterken dit gevoel door aan te geven matig positief te zijn over de resultaatgerichtheid van en samenwerking in de organisatie. Zij zijn zelfs negatief over het verloop van het veranderproces en de mate waarin resultaten van onderzoeken worden gebruikt om verbeteringen aan te brengen.⁹ Daarom richt ik me in de volgende paragraaf op de mogelijkheden die het procesmodel in de basis kan bieden voor nader onderzoek naar teamontwikkeling gericht op het behalen van de door het management gewenste resultaten.

⁹ Personeelsmonitor Belastingdienst Haaglanden 2006

3.2 Procesmodel

Hoewel de literatuur niet echt spreekt van procesmodellen voor teamontwikkeling, zijn er wel theorieën die het werken in teams als proces benaderen en hebben Stoker en Kuipers (2005) deze dusdanig als ‘procesmodellen’ geïntroduceerd. Het grote verschil tussen het fasemodel en het procesmodel is dat de karakteristieken van teamontwikkeling elkaar in het procesmodel niet specifiek opvolgen, maar ook gelijktijdig kunnen worden ontwikkeld door het team (Kuipers, 2005).

In de theorie van Dunphy en Bryant (1996) delen zij het ontwikkelingsproces van teams op in drie aspecten (technische expertise, zelfmanagement en eigen leiderschap) die veel gelijkenis vertonen met het eerdergenoemde fasemodel. Het voornaamste verschil is echter, dat zij te behalen resultaten koppelen aan de drie aspecten van teamontwikkeling en deze ook benoemen. Wat echter onderbelicht blijft is de aandacht voor kwesties op het gebied van samenwerken en de invloed van de interne groepsrelaties hierop (Kuipers, 2005). Hierin biedt de theorie van Gladstein (1984) een aanvullend inzicht, in haar studie onderscheidt zij de ontwikkeling van het interne groepsproces en het managen van de externe groepsrelaties. Bij het interne groepsproces val te denken aan onderwerpen als open communicatie, bereidheid ondersteuning te geven, conflictmanagement en strategiebespreking, welke we ook terug kunnen vinden in het fasemodel. De specifieke aandacht voor het managen van externe groepsrelaties, door Gladstein (1984) omschreven als ‘de mate van onbegrip en afstemming’ met externe groepen, is maar ten dele waar te nemen in de laatste fase van het fasemodel (Kuipers, 2005).

In het procesmodel van Kuipers (2005) komen de inzichten van Dunphy en Bryant ‘de focus op technische expertise en zelfmanagement’ en van Gladstein ‘het belang om interne groepsrelaties te ontwikkelen, maar ook de relatie tussen teams te managen’, samen. Aan de hand van dit model heeft hij de teamontwikkeling van 150 teams (met in totaal 1500 medewerkers) gedurende drie jaar onderzocht bij Volvo Trucks Umeå in Zweden. Het belangrijkste resultaat van zijn onderzoek is dat er drie dimensies zijn gevonden van teamprocessen die elk sterke positieve effecten op verschillende teamprestaties hebben (Kuipers, 2005). Iedere prestatie maat staat dus in relatie tot een andere dimensie. Het ontwikkelen van teamprocessen levert dus betere resultaten op en kan managers en teams helpen meer gericht activiteiten te ontplooiën rond die teamprocessen om specifieke prestatiedoelstellingen te behalen (Kuipers, 2005). Aangezien deze bevindingen aansluiten bij de vraagstelling van dit onderzoek, namelijk ‘op welke wijze het ontwikkelproces van teams kan worden aangestuurd om de door het management gewenste resultaten daadwerkelijk te kunnen realiseren en verbeteren’, zal ik het model van Kuipers gebruiken als kader voor mijn onderzoek. Door de ontwikkeling van teams bij de Belastingdienst regio Haaglanden te bestuderen hoop ik een bijdrage te leveren aan de empirische onderbouwing van het procesmodel.

Hoe leidt een focus op de ‘zachte’ kant van een organisatie, zoals een mensgerichte benadering, een teamgerichte aanpak en aandacht voor effectieve samenwerkingsrelaties, tot ‘harde’ uitkomsten zoals betere bedrijfsprestaties, een lager ziekteverzuim en een grotere tevredenheid van de medewerkers? Zoals gezegd hebben de drie dimensies van teamprocessen die Kuipers (2005) benoemd, elk een duidelijk positief effect op harde prestatie maten:

Procesdimensies		Prestatiematen
Interne groepsrelaties	→	Bezettingsgraad en langdurig ziekteverzuim
Taakbeheersing	→	Kosten
Externe groepsrelaties (en verbetermanagement)	→	Productkwaliteit en kort ziekteverzuim

Tabel 4: Relatie tussen procesdimensies en prestatie maten

Betere teamprocessen leiden tot betere prestaties. Naast de specifieke effecten per dimensie hebben de drie dimensies samen duidelijke positieve effecten op de werkbeleving van het personeel.¹⁰

¹⁰ <http://www.performability.nl/site/>, 17 mei 2007.

De procesdimensies, of te wel het daadwerkelijke ontwikkelproces van teams, staat in het bovengenoemde model centraal. Aan de ene kant verschaft inzicht in de procesdimensies duidelijkheid met betrekking tot de bijdrage van teams aan de resultaten, aan de andere kant wordt duidelijk hoe het gegeven kader/raamwerk wordt benut. De theorie met betrekking tot de procesdimensies wordt ontleend aan de visie van Kuipers (2005) en zal in paragraaf 3.3.1 nader worden uitgewerkt. In paragraaf 3.3.2 wordt de relatie met de resultaten behandeld en tevens een verband gelegd tussen de noodzakelijkheid van (afdelings)doelstellingen. Om het concept één geheel te maken wordt de relatie met het raamwerk ter afronding behandeld in paragraaf 3.3.3. Bij het benoemen van de aspecten in de modules met betrekking tot de input, het proces en de output, zijn de ambities en doelstellingen van de Belastingdienst regio Haaglanden verwerkt, om zo een gerichte advisering over het effect van de aansturing op het ontwikkelproces van teams en het realiseren van de door het management gewenste resultaten mogelijk te maken.

3.2.1 De reactie

Bij de voorgaande beschreven theorieën, zowel voor het fasemodel als voor het procesmodel, zijn kanttekeningen geplaatst. Wat echter ook is opgevallen zijn de vele overeenkomsten. Kuipers (2005) heeft de inzichten uit beide stromingen gebruikt om te komen tot het formuleren van een aantal kernaspecten, welke van invloed zijn op het gedrag en het handelen van teams. Deze kernaspecten zijn van invloed op de drie dimensies die in het ontwikkelproces van teams te onderscheiden zijn en maken dus hoe het team reageert. De aspecten vormen geen condities voor elkaar. De ontwikkeling vindt dan ook niet opvolgend plaats, maar kan parallel verlopen. In het onderstaande wordt een selectie van door Kuipers (2005) benoemde en specifiek voor dit onderzoek geformuleerde aspecten beschreven. Tevens wordt aangegeven aan welke dimensie de aspecten zijn gerelateerd.

<i>Interne groepsrelaties</i>	
-	Werksfeer: het onderhouden van informele contacten.
-	Doelbepaling: het bepalen van teamdoelen en verdelen van het werk.
-	Feedback: motiveren en terugkoppelen van de geleverde prestaties (ook individueel, in relatie tot de teamprestatie).
-	Conflictmanagement: omgaan met samenwerking en gedragsbelemmeringen.

De dimensie interne groepsrelaties heeft betrekking op de wijze waarop het team omgaat met interne processen en gezamenlijke verantwoordelijkheden. De interne groepsrelaties omvatten volgens Kuipers (2005) alle activiteiten die de leden mogelijk verbinden aan het team. Het team handelt als het ware als een onafhankelijke eenheid, door zelf teamdoelen te formuleren (gebaseerd op de organisatiedoelstellingen), verdeelt zelf de werkzaamheden, draagt zorg voor het geven van feedback en weet om te gaan met conflicthantering. Om het belang van de invloed van informele contacten te onderzoeken, is het aspect werksfeer naar eigen inzicht aan de dimensie toegevoegd. Deze aspecten geven aan hoe het is gesteld met de interne relaties en het groepsgerichte gedrag binnen het team. Bevindingen op dit gebied laten zien in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van een teamfocus in het team (Kuipers, 2005). Marks et al. (2001) geven zelfs aan dat interpersoonlijke processen de basis vormen voor de effectiviteit van andere processen.

<i>Taakbeheersing</i>	
-	Taakverbreding en taakroulatie: taakflexibiliteit en het toe kunnen passen van veelzijdige vaardigheden.
-	Werkoverleg: het uitwisselen van werkgerelateerde informatie.
-	Besluitvorming: de betrokkenheid bij beslissingen over het werk.
-	Prestatiemanagement: het ondernemen van acties ter verbetering van de teamprestatie.

Deze tweede dimensie staat voor de mate waarin het team zijn taken weet te verbreden en verdiepen, door bijvoorbeeld het ontwikkelen van veelzijdige vaardigheden die voor diverse taken toepasbaar zijn. Daarnaast behoren ook de aspecten die zien op de betrokkenheid bij besluitvorming tot deze

dimensie. De combinatie van deze aspecten biedt inzicht in het complexe geheel van taken en ondersteunende taken die bijdragen aan het eindresultaat van de teamprestaties. Werkoverleg en prestatie management zijn noodzakelijk voor een onderlinge afstemming en het goed en beter kunnen uitvoeren van de taken.

Externe groepsrelaties

- Verbeteractiviteiten: het initiatief nemen tot en het ondersteunen van product- en procesverbeteringen.
- Interne en externe klantrelaties: het onderhouden van interne en externe klantrelaties.

Kuipers (2005) geeft met deze dimensie invulling aan de mate waarin het team haar eigen grenzen verkent en verlegt. Bij externe groepsrelaties speelt de relatie tussen het team en haar interne en externe relaties een belangrijke rol, evenals het continue willen verbeteren van producten en processen. Aan de ene kant draait het in deze dimensie volgens Kuipers (2005) om het managen van relaties buiten de fysieke grenzen van het team, zoals de relatie met andere teams en klanten. Aan de andere kant zoekt het team de fictieve grens op door innovatieve oplossingen aan te dragen om producten en processen te verbeteren.

Kuipers (2005) beschouwt het als cruciaal voor het procesmodel dat de drie dimensies van de teamreactie in verband worden gebracht met de uiteindelijke resultaten van het team, aangezien de ontwikkeling van het team geen doel op zich is.

3.2.2 De relatie met resultaten

In het vorige hoofdstuk is 'het hebben van een gemeenschappelijk doel' als één van de vereisten genoemd voor het kunnen functioneren van een team. Zeker als we aan het werken in teamverband een begrip koppelen als 'resultaatgerichtheid'. Hoe kan immers worden beoordeeld of een team zich heeft ontwikkeld gericht op het behalen van het gewenste resultaat, als van te voren niet duidelijk is welk specifiek resultaat diende te worden bereikt? Kun je ontevreden zijn, als je niets verwacht? Het stellen van doelen vraagt in dit kader om extra aandacht, voordat de relatie met resultaten nader wordt toegelicht.

Het verschil tussen doel en doelstelling

De begrippen doel en doelstelling leiden vaak tot verwarring met betrekking tot het verschil tussen de twee. Dit onderscheid is echter essentieel om sturing op strategisch niveau mogelijk te maken. Een doel heeft betrekking op de reden waartoe een organisatie bestaat en geeft richting aan de uitvoering om te komen tot de gewenste situatie die je wilt bereiken (De Wit et al., 2000). Door een doel te stellen is het gedrag van een individu, groep of organisatie te besturen. Als je geen doel hebt, dan maakt het immers niet zoveel uit wat je doet. Door gemeenschappelijke doelen te stellen kun je mensen inspireren en motiveren, helpen om het eens te worden in een groep en het nemen van beslissingen bevorderen. Afgeleid van de organisatiedoelen kunnen afdelingen, teams en medewerkers eigen doelen maar vooral ook doelstellingen formuleren om zo invulling te geven aan het resultaatgericht werken in teamverband en ontwikkelen van het team. Het begrip 'doelstellingen' verwijst namelijk naar een resultaat dat dient te worden bereikt. Hieraan is dan ook meestal een tijdspanne verbonden, waarbinnen het beoogde resultaat moet worden bereikt (De Wit et al., 2000).

Voorwaarden waaraan doelen en (afdelings)doelstellingen moeten voldoen

Goede organisatiedoelen en (afdelings)doelstellingen dienen aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- Er is een balans tussen haalbare doelen en uitdagend geformuleerde doelstellingen.
- Ze zijn meetbaar en de voortgang wordt bewaakt.
- Ze moeten onderling consistent zijn.
- Managers en medewerkers kennen en begrijpen de doelen en doelstellingen.
- Ze zijn richtinggevend voor het handelen in de organisatie.
- Er zijn afspraken over het bijstellen van de doelstellingen als ze niet of te makkelijk worden bereikt (Twynstra & Gudde, 2005).

Wat wordt er onder resultaten verstaan?

Om de relatie tussen de reactie van het team en de resultaten te kunnen bepalen, is het van belang toe te lichten wat er met teamresultaten wordt bedoeld. De sociotechnologische theorie richt zich voornamelijk op de 'kwaliteit van arbeid' (Van der Zwaan, 1999). Hierbij valt te denken aan de volgende aspecten: kort- en langdurig ziekteverzuim, betrokkenheid en werkbeleving. Door het verruimen en verrijken van het werk van mensen, verbeteren de arbeidsomstandigheden en daarmee de werkbeleving van mensen. In gevolg daarop heeft een hogere arbeidsvreugde weer een positief effect op het behalen van de meer 'harde' bedrijfsprestaties zoals, de productkwaliteit, de kostenbeheersing en de bezettingsgraad van het personeel.

Aangezien de wetenschappelijke onderbouwing van de relatie tussen de ontwikkeling van teams en harde prestaties summier is, zijn de bevindingen in het onderzoek van Kuipers (2005) een zeer welkome aanvulling op het empirische materiaal en de theorievorming met betrekking tot resultaatgerichte teamontwikkeling. Kuipers is tot de conclusie gekomen dat klantencontact en voortdurende verbetering, de productkwaliteit en kort ziekteverzuim verbeteren. Een betere bezettingsgraad en een lager ziekteverzuim staan in relatie tot de dimensie interne groepsrelaties en taakbeheersing leidt tot lagere kosten. Alle drie de dimensies hebben een duidelijk positief effect op de werkbeleving van medewerkers. In dit onderzoek zullen de aangetoonde verbanden als uitgangspunt worden genomen, om een inzicht te krijgen naar de samenhang tussen de dimensies die bij de Belastingdienst regio Haaglanden kan worden gevonden. Gezien de ambities van de regio Haaglanden met betrekking tot het vergroten van de productkwaliteit en het verlagen van het ziekteverzuim, zal de nadruk worden gelegd op het inzichtelijk maken van het verband tussen de input die benodigd is om het proces van de externe groepsrelaties positief te beïnvloeden en daarmee tevens de productkwaliteit en het korte ziekteverzuim.

3.2.3 De relatie met het raamwerk

Het raamwerk is het ontwerp dat de organisatie heeft gemaakt om te bepalen wat medewerkers mogen en moeten, hierin speelt het management een cruciale rol (Kuipers, 2005). De door leidinggevendenden gehanteerde managementstijl bepaalt mede de bewegingsruimte waarbinnen een team kan handelen. In het te hanteren onderzoeksmodel wordt deze bewegingsruimte aangeduid met 'het raamwerk', bestaande uit de aspecten 'duidelijk bedrijfsbeleid', 'managementstijl en zichtbaar verbetergedrag' en 'vertrouwen'.

Het belang van duidelijk bedrijfsbeleid

Een helder beleidskader dient kerntaken duidelijk te beschrijven en richting te geven aan de wijze waarop activiteiten behoren te worden uitgevoerd. Organisatiedoelen moeten managers en medewerkers inspireren om eigen teamdoelstellingen te formuleren en na te streven. Dit zijn basisingrediënten die het proces van teamontwikkeling moeten voeden en stimuleren. Op basis van gekozen doelstellingen en gewenste resultaten met betrekking tot de kerntaken, bepaalt het management in welke mate verantwoordelijkheden aan teams worden gedelegeerd (Kuipers, 2005).

De rol van de managementstijl en zichtbaar verbetergedrag

Volgens Trist (1981) zijn zelfstandige teams lerende systemen die vanuit hun ontwikkeling meer bewegingsruimte zullen vergaren voor het nemen van besluiten. Kuipers (2005) is echter van mening dat de ruimte voor het zelfstandig nemen van beslissingen niet uit eigen beweging zal verruimen, maar dat het management de controle en ondersteuning van specifieke regeltaken zal moeten delegeren aan het team. Hij typeert de bewegingsruimte die het management creëert als het terrein van de managementstructuur, waarop het team reageert door de mate van ontwikkeling. In dit onderzoek zal niet de invloed van de managementstructuur op de mate van teamontwikkeling worden onderzocht, maar de invloed van de door leidinggevendenden gehanteerde managementstijl hierop. De aansturing door leidinggevendenden kan op verschillende niveaus plaatsvinden.

In het onderstaande worden voor managers belangrijke competenties met betrekking tot organisatiegericht en groepsgerichte aansturing toegelicht.

Het gewenste gedrag van leidinggevenden met betrekking tot het richting en sturing geven aan de organisatie, kenmerkt zich door de volgende gedragsindicatoren: ¹¹

- Vertalen van de missie en visie van de organisatie in een strategie en operationele doelen.
- Bijstellen van strategie en doelstellingen als interne of externe ontwikkelingen daartoe aanleiding geven.
- Bepaalt de bedrijfsprocessen en de organisatiestructuur die nodig zijn om de doelen te realiseren.
- Draagt de missie en visie van de organisatie op aansprekende wijze uit.
- Zet management en medewerkers aan tot het realiseren van de strategie en operationele doelen.

Groepsgerichte aansturing ziet op het binnen een groep sturen op samenwerking en het realiseren van doelen, deze competentie toont zich door het ondernemen van de volgende acties:

- Onderzoeken waar samenwerking en synergie mogelijk is tussen teamleden.
- Benadrukken binnen een groep het belang van samenwerken bij het bereiken van doelen.
- Organiseren van overleg en afstemming.
- Aanspreken van groepsleden op samenwerking.
- Informeren van de groep over de mate van realisatie van de doelen.
- Aan de orde stellen van zaken die de harmonie binnen de groep beïnvloeden.

Mastenbroek (2004) benadrukt de behoefte die een team heeft aan leiderschap, waarbij het gaat om de sleutelbegrippen ‘aandacht’ en ‘betrokkenheid’. Aangezien managers echter zelden van zichzelf zullen zeggen, geen aandacht aan medewerkers te geven en niet betrokken te zijn, gaat het om meer concreet gedrag gericht op ondersteuning van continue resultaatverbetering. Of te wel, leidinggevenden dienen zichtbaar verbetergedrag te vertonen. Mastenbroek legt hierbij de nadruk op het belang van het sturen op resultaten, het ondersteunen van middelen en het ontwikkelen van processen.

Onderstaand kader geeft aan hoe Mastenbroek (2004) het balanceren tussen sturing én zelforganisatie ziet met betrekking tot de te hanteren managementstijl in een organisatie:

<i>Managementstijl: sturing én zelforganisatie</i>		
Krachtige sturing :		Eigen invulling:
Sturen	én	ondersteunen
Confronteren	én	stimuleren
Richting geven	én	delegeren
<p>Dit betekent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaders verduidelijken - Eigen ruimte doen invullen - Aandacht voor voortgang - Team-doelen afspreken <p>- Gericht op verbetering van samenwerking en communicatie</p>		

Figuur 2: Managementstijl: Sturing en zelforganisatie, Mastenbroek (2004)

¹¹ Zie: Competentiewoordenboek Belastingdienst

De paradox van regelen en vertrouwen

“Complexe organisatorische problemen vergen samenwerking binnen en tussen organisaties. Hierbij zijn ruwweg twee benaderingen te onderscheiden voor de wijze waarop invulling wordt gegeven aan die samenwerking. Aan de ene kant wordt er gezocht naar arrangementen, afspraken, en contracten waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen zo precies mogelijk zijn gespecificeerd, zodat ook steeds duidelijk is wie waarop kan worden aangesproken/afgerekend. Aan de andere kant zien we de overtuiging dat oplossingen en resultaten principieel de uitkomst zijn van coproductie, waarbij de resultaten en prestaties niet eenduidig aan de afzonderlijke partijen kunnen worden toegekend. Dit leidt tot collectieve verantwoordelijkheid. Niet het contract, maar het vertrouwen staat in deze benadering centraal, juist vanuit het besef dat bij complexe en dynamische problemen niet alles in een contract is te vangen. Welke aandacht verdient vertrouwen ten opzichte van regelen? Valt vertrouwen te managen?”¹²

Wat wordt er dan eigenlijk met het begrip ‘vertrouwen’ bedoeld? Robbins (2000) ziet vertrouwen als de positieve verwachting dat de ander niet – door woorden, acties of besluiten – opportunistisch zal handelen. Het aspect ‘positieve verwachting’ veronderstelt kennis over en bekend zijn met de andere partij. Hieruit valt verder op te maken dat vertrouwen is opgebouwd uit ervaringen uit het verleden. In het geval van totale onwetendheid is er namelijk geen sprake van een vertrouwensbasis, maar het nemen van gok en daarmee lopen van risico. Door iemand beter te leren kennen en de relatie hechter wordt, neemt het (zelf)vertrouwen toe ten einde in staat te zijn een positieve verwachting te ontwikkelen. De bereidheid enig risico te lopen om uiteindelijk een sterke vertrouwensrelatie met iemand op te bouwen is noodzakelijk. Het mogelijk schaden van vertrouwen kan dan ook cruciale gevolgen hebben voor nieuwe vertrouwenssituaties die zich in de toekomst voor kunnen doen.

De dimensies die aan het begrip ‘vertrouwen’ ten grondslag liggen heb ik als volgt benoemd (Robbins, 2000):

<i>Vertrouwen</i>	
-	Integriteit: met betrekking tot de perceptie van iemands morele karakter en eerlijkheid.
-	Competentie: vertrouwen op iemands belofte bepaalde taken uit te voeren en afspraken na te komen, benodigd respect voor de kennis en vaardigheden die de persoon bezit.
-	Consistentie: voorspelbaarheid en goede oordeelsvorming verhogen het in staat zijn iemand te vertrouwen. Vooral voor managers is het cruciaal om de daad bij het woord te voegen en in praktijk te brengen wat ze preken.

De mate waarin mensen elkaar vertrouwen hangt samen met de frequentie van het onderlinge contact. Naarmate er meer contactmomenten zijn, zal het vertrouwen in elkaar vaak groter zijn (Klijn, 2005).

¹² Casuspositie module ‘Publiekmanagement en Organisatieverandering’ voor de parttime opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

3.3 Analysemodel (operationalisatie van de theorie)

Het procesmodel voor teamontwikkeling van Kuipers kan in de basis worden aangeduid als een klassiek input-proces-output model, dat tevens de basis vormt voor het hier geconstrueerde onderzoeksmodel ter beantwoording van de onderzoeksvraag in deze scriptie. Hoe een duidelijk bedrijfsbeleid, de managementstijl en het zichtbare verbetergedrag en het aspect vertrouwen als inputfactoren de reactie of te wel ontwikkeling van een team beïnvloeden vormt de leidraad van het onderzoek en de basis voor de interviewvragen. Vanwege de benoemde ambities van de Belastingdienst regio Haaglanden om kwalitatief hoogwaardige producten te leveren en het kort ziekteverzuim aan te pakken, wordt er in het onderzoek nader ingezoomd op de dimensie ‘Externe groepsrelaties’ (en verbetermanagement).

<u>RAAMWERK</u> <u>‘AANSTURING’</u> (input: resultaatgericht)	<u>REACTIE</u> <u>‘TEAMONTWIKKELING’</u> (proces: flexibel en samenwerkingsgericht)	<u>RESULTATEN</u> (output: innovatief)
Duidelijk bedrijfsbeleid - Duidelijke formulering van kernactiviteiten en inspirerende doelen	Interne groepsrelaties - <i>Werksfeer</i> : het onderhouden van informele contacten. - <i>Doelbepaling</i> : teamdoelstellingen worden geformuleerd door het team en zijn gebaseerd op de organisatiedoelen. - <i>Feedback</i> : teamleden spreken elkaar aan op het maken van fouten bij de uitvoering van taken. - <i>Conflictmanagement</i> : teamleden lossen onderlinge samenwerkingsproblemen intern op zonder tussenkomst van het management.	Bezettingsgraad en langdurig ziekteverzuim
Managementstijl en Zichtbaar verbetergedrag - Het management geeft duidelijk sturing aan en ondersteunt de zelforganisatie van teams en toont zichtbaar verbetergedrag.	Taakbeheersing - <i>Taakverbreding en taakroulatie</i> : teamleden wisselen regelmatig onderling van taken. - <i>Werkoverleg</i> : teamleden wisselen informatie uit met betrekking tot het werk. - <i>Besluitvorming</i> : het team is betrokken bij beslissingen over het werk. - <i>Prestatiemanagement</i> : het team onderneemt actie naar aanleiding gemaakte fouten.	Kosten
Vertrouwen (van elkaar leren) - <i>Integriteit</i> : het management is ten alle tijden eerlijk en open naar de medewerkers. - <i>Competent</i> : het management beschikt over technische, communicatieve en onderhandelingsvaardigheden. - <i>Consistent</i> : medewerkers weten wat zij van het management kunnen verwachten en afspraken worden nagekomen!	Externe groepsrelaties (en verbetermanagement) - <i>Verbeteractiviteiten</i> : teamleden nemen vaak initiatieven ter verbetering van werkprocessen. - <i>Interne en externe klantrelaties</i> : het team lost problemen op met interne en externe klantrelaties.	Productkwaliteit en kort ziekteverzuim

Tabel 5: Onderzoeksmodel voor het proces van teamontwikkeling binnen de Belastingdienst regio Haaglanden

3.4 Formuleren van deelvragen

Aan de hand van het hierboven uitgewerkte theoretisch kader en het analysemodel heb ik de onderstaande deelvragen geformuleerd:

1. Is het behalen en verbeteren van resultaten mogelijk door de ontwikkeling van teams procesgericht te sturen?
2. Hoe verloopt het huidige ontwikkelproces van teams?
3. Hoe heeft de reorganisatie de ontwikkeling van teams beïnvloed?
4. Welke invloed heeft een duidelijk bedrijfsbeleid op het ontwikkelproces?
5. Welke invloed heeft de aansturing door managers op het ontwikkelproces?
6. Welke invloed heeft de vertrouwensrelatie tussen managers en medewerkers op het ontwikkelproces?

In eerste instantie is er op basis van een literatuurstudie gezocht naar een procesmodel voor de ontwikkeling van teams, dat de ontwikkeling tevens in verband brengt met te behalen resultaten. Deze theorie heeft de basis voor het analysemodel gevormd.

Voordat er een advies kan worden uit gebracht over de wijze waarop het ontwikkelproces van teams kan worden aangestuurd, dient in kaart te worden gebracht hoe het huidige ontwikkelproces van teams verloopt. Naast het al eerder genoemde feit dat medewerkers van regio Haaglanden negatief zijn over het verloop van het veranderproces binnen de Belastingdienst. Heeft de reorganisatie met het doorbreken van oude structuren, waarschijnlijk een grote impact gehad op de huidige ontwikkeling van teams. Deze invloed zal dan ook worden meegenomen in de diagnose. De advisering dient tevens gebaseerd te zijn op aspecten die het proces van teamontwikkeling beïnvloeden. In dit onderzoek wordt de invloed van de aansturing van teams op basis van de aspecten ‘duidelijk bedrijfsbeleid’, ‘managementstijl’ en ‘vertrouwen’ onderzocht.

Met het beantwoorden van de deelvragen zal ik aan kunnen geven wat het ontwikkelproces van teams beïnvloedt en op welke wijze het kan worden aangestuurd om de door het management gewenste resultaten daadwerkelijk te kunnen realiseren en verbeteren. Daarmee wordt de centrale vraagstelling beantwoord.

In het volgende hoofdstuk zal ik aangeven op welke wijze ik gegevens heb verzameld om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande deelvragen.

4 Methodologische verantwoording

Onderzoeksontwerp

Het ontwerp van onderzoek, om het teamontwikkelingsproces van de Belastingdienst regio Haaglanden in kaart te brengen, heeft zich tijdens het proces van dataverzameling en analyse ontwikkeld en is te typeren als een casestudy. Een casestudy is geschikt om groepen onder alledaagse omstandigheden en in zijn geheel te onderzoeken (Baarda et al., 2005). Met een groep wordt een sociale eenheid bedoeld en niet een optelsom van individuen. “Een groep wordt gekenmerkt door de onderlinge verhoudingen, door de structuur ervan en door een gezamenlijk doel van de groepsleden. Voor een casestudy mag de gekozen onderzoeksgroep niet te groot zijn of te weinig samenhang vertonen“(Baarda et al., 2005).

In het onderzoek worden acht teams binnen de regio Haaglanden onderzocht. De regio Haaglanden bestaat uit de kantoren Den Haag, Rijswijk en Gouda waar in totaal zo'n 60 leidinggevendenden ongeveer 25 medewerkers per persoon aansturen binnen de collegiale besturen (3 tot 6 leidinggevendenden) van de verschillende units. Om het ontwikkelproces van teams te onderzoeken zijn interviews gehouden met de leidinggevendenden en vier medewerkers per team. De medewerkers zijn in koppelverband geïnterviewd om de onderlinge interactie te stimuleren. In totaal zijn er 24 interviews gehouden. Door meerdere teams te onderzoeken heb ik de empirische bevindingen met elkaar kunnen vergelijken om zo tot een algemeen beeld te komen van het verloop van het ontwikkelproces van teams. Door meerdere teams te onderzoeken is de betrouwbaarheid van het onderzoek beter gewaarborgd, doordat extreme onderzoeksresultaten duidelijker naar voren komen.

Het managementteam heeft op verzoek zonder specifieke criteria de te onderzoeken teams geselecteerd, vier op kantoor Den Haag vanwege de grote van het kantoor en twee op de overige kantoren. De teams bevinden zich op verschillende niveaus binnen de organisatie, zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van verschillende taken en hebben daarmee met verschillende complexiteiten te maken. De leidinggevendenden hebben op basis van eigen keuzes ieder vier medewerkers benaderd. Door deze vrije keuze van leidinggevendenden kunnen de resultaten van het onderzoek subjectief beïnvloed zijn. De groep van geïnterviewde personen is echter erg divers met betrekking tot geslacht, functie, leeftijd en ervaring, waardoor een goede doorsnede van de teams is weergegeven. Sommige geïnterviewde medewerkers waren aangenaam verrast door de uitnodiging van hun leidinggevende om deel te nemen aan het onderzoek, daar zij menen een kritische houding te hebben ten aanzien van de organisatie. Andere geïnterviewde medewerkers gaven aan dat zij niet tot de meest kritische teamleden behoren, maar meer bekend staan om hun positieve houding. In bijlage 3 is een lijst met de geïnterviewde personen opgenomen.

De interviews zijn afgenomen in de periode van 7 juni tot en met 2 juli 2007. De gesprekken met de leidinggevendenden duurden gemiddeld één uur, voor de medewerkers betrof dit gemiddeld anderhalf uur.

Dataverzameling

In dit onderzoek worden meerdere technieken van dataverzameling gebruikt. Dit wordt ook wel aangeduid als triangulatie en heeft als doel de interne validiteit van het onderzoek te vergroten.

In eerste instantie is gebruik gemaakt van een wetenschappelijke literatuurstudie om vorm te geven aan het theoretisch kader. Hiervoor zijn diverse bronnen met betrekking tot teamontwikkeling bestudeerd en is antwoord verkregen op de eerste deelvraag. Aan de hand van het bestuderen van bestaande documenten, zoals personeelsmonitors, risico-inventarisaties en evaluaties, managementrapportages, nota's, artikelen en verslagen is een beeld verkregen van het verloop van de ontwikkelprocessen van teams om van daaruit de teams verder te onderzoeken.

Om de deelvragen, twee, drie, vier en zes te kunnen beantwoorden heb ik het ontwikkelproces van teams aan een diepgaandere analyse onderworpen door middel van het afnemen van de eerder genoemde kwalitatieve interviews. De interviews zijn voornamelijk bedoeld om de mening en percepties van de respondenten in kaart te brengen. Hiervoor is gebruik gemaakt van semi-structureerde interviews, waarbij een aantal korte open vragen richting hebben gegeven aan het

onderwerp van de gesprekken (Hakvoort, 1995). Voorafgaand aan de interviews is aan de respondenten aangegeven, dat de gedane uitspraken in het rapport niet zullen kunnen worden herleid naar individuele personen. De verslagen van de interviews zijn niet opgenomen in het onderzoek, in bijlage 2 zijn wel de in de interviews gestelde hoofdvragen opgenomen.

Tevens heb ik de respondenten een tweetal checklists met betrekking tot de managementstijl van de leidinggevende en zijn of haar zichtbare verbetergedrag laten invullen. Dit betreffen bestaande, valide door Mastenbroek (2004) opgestelde checklists, welke leidinggevend inzicht geven in de gehanteerde eigen stijl. De checklists zijn opgenomen in bijlage 1. Aan de medewerkers is gevraagd hun beeld op de houding en het gedrag van de desbetreffende leidinggevende aan te geven. Het is niet mogelijk geweest om tijdens de interviews door te vragen op de uitkomsten van de checklists, daar deze bij het afnemen van de interviews in ontvangst zijn genomen. Door gebruik te maken van de checklists heb ik beoogd een meer gestructureerd en kwantitatief onderbouwd beeld te krijgen van de gehanteerde managementstijl binnen regio Haaglanden en de mogelijke invloed hiervan op de ontwikkeling van teams. Dit om de beantwoording van de vijfde deelvraag mogelijk te maken.

Operationalisatie

In het onderstaande wordt kort uiteengezet, hoe op een aantal punten het analysemodel en de deelvragen zijn vertaald naar de interviewvragen en de gehanteerde checklists.

Om te bepalen hoe het huidige ontwikkelproces van teams verloopt, zijn de onderstaande drie vragen gerelateerd aan de drie dimensies in het analysemodel gesteld:

- Hoe werken jullie onderling samen binnen het team? Deze vraag dient inzicht te geven in de dimensie 'Interne groepsrelaties'.
- Hoe organiseren jullie het werk? Deze vraag dient inzicht te geven in de dimensie 'Taakbeheersing'.
- Hoe gaan jullie met de buitenwereld om en gebruiken jullie dat om processen te verbeteren? Deze vraag dient inzicht te geven in de dimensie 'Externe groepsrelaties van het team'.

Aangezien de doelen en het beleid van de Belastingdienst regio Haaglanden in het toezichtplan 2007 zijn opgehangen aan het eerder genoemde FRIS-concept (flexibel, resultaatgericht, innovatief en samenwerkingsgericht), is aan de geïnterviewden gevraagd of duidelijk is waar de term voor staat en wat er door het management wordt verwacht. Over het formuleren van doelen en doelstellingen is doorgevraagd in het kader van de samenwerking binnen het team. Om daar waar gewenst in de interviews verdiepende vragen te stellen, toelichting of meer richting te geven, vormden de aspecten die de verschillende dimensies en begrippen in het analysemodel specificeren namelijk de basis.

De invloed van de managementstijl op de teamontwikkeling is onderzocht op de mate waarin leidinggevend een 'sturende' houding aannemen of de 'zelforganisatie' van het team ondersteunen. De ontwikkeling van teams benodigd een goede balans tussen de twee gestelde uitersten (Mastenbroek, 2004). Tevens is aan de hand van diverse stellingen bepaald, in hoeverre leidinggevend balanceren tussen sturing en zelforganisatie bij het vertonen van zichtbaar verbetergedrag om inzicht te krijgen in de mate van resultaatgerichtheid.

Afbakening

Het denken over teamontwikkeling wordt mede bepaald door interpretaties van de werkelijkheid en door de subcultuur waar mensen deel van uitmaken. Deze aspecten zijn nauw verwant aan de psychologie. Psychologie is een gedragswetenschap, waarbij de geest, gedachten en gedrag worden bestudeerd om tot verklaringen te komen van het menselijke gedrag. Persoonlijke normen en waarden spelen een rol en maken onlosmakelijk deel uit van het ontwikkelproces van een team. Hiermee bevinden we ons op het terrein van de psychologie en de pedagogiek. Vanuit deze invalshoeken worden normen en waarden in verband gebracht met het proces van socialisatie, dat grotendeels plaatsvindt in de opvoeding (Van de Baak, 2006). Hier ligt de grens van het onderzoek, omdat we ons niet meer op het terrein van de bestuurskunde bevinden. In het onderzoek wordt dan ook geen aandacht besteed aan de normen en waarden die ten grondslag liggen aan de meningen en percepties van de respondenten.

5 Beschrijving en Analyse van het empirisch materiaal

In het onderzoek zijn acht verschillende teams onder andere aan de hand van kwalitatieve interviews en kwantitatieve checklists onderzocht. De resultaten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk besproken en geanalyseerd naar aanleiding van de deelvragen. Antwoorden van de geïnterviewden zijn gekoppeld aan de diverse aspecten in het analysemodel die de teamontwikkeling en de inputfactoren specificeren. Daar waar in de antwoorden patronen zijn herkend is het mogelijk geweest om gedeelde visies te verwoorden onderbouwd met de meest sprekende citaten. Tegenstellingen en opmerkelijke uitzonderingen zijn eveneens weergegeven om mogelijke verbanden beter te kunnen signaleren.

5.1 Het ontwikkelproces van teams

De ontwikkeling van teams staat in dit onderzoek centraal en is opgedeeld in de dimensies ‘Interne groepsrelaties’, ‘Taakbeheersing’ en ‘Externe groepsrelaties’. De drie dimensies worden achtereenvolgens in boxen gepresenteerd in de subparagrafen. Hierbij wordt de visie van leidinggevenden en de visie van medewerkers aan de hand van de onderzoeksresultaten ten aanzien van de aspecten in het analysemodel weergegeven. Na de weergave van iedere dimensie wordt aangegeven wat de resultaten betekenen voor de deelvraag: *Hoe verloopt het huidige ontwikkelproces van teams?* Tot slot is een samenvattend overzicht op kernpunten van het verloop van de teamontwikkeling opgenomen.

5.1.1 Interne groepsrelaties

In het analysemodel zijn de aspecten ‘werksfeer’, ‘doelbepaling’, ‘feedback’ en ‘conflictmanagement’ benoemd om de dimensie *Interne groepsrelaties* te specificeren. In het onderstaande volgt een weergave van de visie van leidinggevenden en medewerkers op deze punten.

Interne groepsrelaties	
<i>Visie leidinggevenden</i>	<i>Visie medewerkers</i>
<p>- Werksfeer: Leidinggevenden geven als eerste aan hoe de groep medewerkers aan wie zij leidinggeven is samengesteld, waaruit een grote diversiteit en groepsvorming binnen groepen blijkt. Vervolgens voelen veel leidinggevenden de behoefte om de situatie binnen het team te beschrijven op het moment dat zij de leiding op zich kregen, vaak niet langer dan een jaar geleden. Deze beschrijvingen zijn niet rooskleurig, doordat contacten met medewerkers en leidinggevenden in het verleden erg stroef verliepen (‘als er überhaupt al contact was’), er vanuit het management weinig tot geen aandacht was voor de persoonlijke en emotionele kant van mensen en er soms zelfs sprake is geweest van geëscaleerde situaties. Vanuit deze startposities hebben leidinggevenden vooral veel aandacht besteed aan persoonlijke en individuele gesprekken met medewerkers. Medewerkers werken vaak al lang met elkaar samen en hebben veel informeel contact met elkaar, stemmen zaken goed af (‘dit is zichtbaar op de werkvloer’) en zijn zeer betrokken bij het werk. Daar waar leidinggevende en medewerkers langer aan elkaar zijn verbonden, is er meer tijd en ruimte om gezamenlijk in veranderingen en samenwerking te groeien en te ontdekken ‘hoe de</p>	<p>- Werksfeer: In eerste instantie vragen medewerkers zich af welke groep mensen zij als team moeten beschouwen, aangezien dit sterk van invloed is op het beoordelen hoe de samenwerking verloopt. Wordt de gehele unit als een team aangemerkt, vormen alle medewerkers die door één leidinggevende worden aangestuurd een team of worden medewerkers werkzaam in het zelfde middel of proces als team beschouwd? Medewerkers voelen de meest nauwe verbinding met medewerkers die werkzaam zijn in hetzelfde middel of proces en worden aangestuurd door dezelfde teamleider. Hierdoor treedt er al op decentraal niveau binnen de regionale organisatie verzuiling op. De samenwerking binnen deze groepen van medewerkers verloopt over het algemeen goed. Hier benadrukken medewerkers expliciet de onderlinge sfeer en niet zozeer het werkinhoudelijke vlak. Medewerkers zijn over het algemeen erg behulpzaam, verdraagzaam en tolerant naar elkaar. Medewerkers zoeken elkaar informeel veel en gemakkelijk op, vaak wel te veel ad hoc. De locatie van werkplekken is voor het onderlinge contact cruciaal, zodra hier fysiek te veel afstand is gecreëerd is dit duidelijk merkbaar in de contacten. Eventuele spanningen</p>

<p>raderen het beste in elkaar passen, om de machine lekker te laten lopen'. Desondanks geven leidinggevendenden aan dat het heel moeilijk is om de door medewerkers ervaren afrekencultuur te doorbreken om samen tot het realiseren van een beter product te komen, mede ingegeven door de ervaren werkdruk en de onderbezetting.</p> <p>- Doelbepaling: Doelstellingen worden in principe één op één afgeleid van het prestatiecontract, waar aantallen worden gesteld vanuit de urennormatiek. Specifieke teamdoelstellingen worden door de te grote verscheidenheid binnen de groep niet gesteld. Dit met uitzondering van enkele aan het prestatiecontract ontleende jaarplannen, waar medewerkers echter niet of nauwelijks bij zijn betrokken. Er is bij de medewerkers wel aandacht gevraagd voor voorraadbeheersing en awb-conform werken. Kwaliteit wordt het sterkst benadrukt en expliciet genoemd door leidinggevendenden van teams, waarvoor de te verrichten werkzaamheden een intensief contact met externe klanten benodigen. Medewerkers motiveren door inhoudelijk leuk werk te faciliteren wordt steeds moeilijker, doordat leidinggevendenden het gevoel hebben blij te moeten zijn het hoofd boven water te kunnen houden en aan de aantallen te voldoen. De gemiste aanwezigheid van de leidinggevendenden op de werkvloer blijft sterk (ondanks de doelstelling dit te verbeteren). Een aantal medewerkers is echter wel positief zijn ten aanzien van het verleden.</p> <p>- Feedback: Prestaties worden over het algemeen op teamniveau teruggekoppeld door de bestuurlijke informatie op het werkoverleg één á twee keer per maand te verstrekken. Deze informatie is ook door medewerkers zelf in te zien en is vooral gericht op de kwantiteit. De vormen van werkoverleg verschillen sterk en hangen samen met de verschillende middelen en processen in een groep. Een aantal leidinggevendenden heeft de voorkeur om het werkoverleg informeel en in kleine groepen te houden. Uitdrukkelijke aandacht wordt vooral gevraagd als de bestuurlijke informatie uitwijst dat het niet goed gaat. Medewerkers hebben wel al bij leidinggevendenden aangegeven, dat het ook prettig is om te horen als het goed gaat. In de</p>	<p>of gebrek aan teamgevoel worden veelal met respect en grote acceptatie toegeschreven aan verschillende karaktereigenschappen van mensen, verouderde of andere werkwijzen en inzichten, werkdruk en onderbezetting. Daar waar veel langdurige persoonlijke problemen zich voor doen binnen teams, wordt er veel tijd en aandacht opgeslokt van de leidinggevende en wordt de onderlinge sfeer negatief beïnvloed. Leidinggevendenden moeten oplettend zijn op het niet te selectief onderhouden van contacten, zeker gezien hun beperkte tijd voor de werkvloer.</p> <p>- Doelbepaling: De doelstellingen die door teams worden nagestreefd zijn veelal direct afgeleid van het prestatiecontract en het toezichtsplan en richten zich met name op de kwantiteit, 'het halen van de jaarmoot'. Teams die meer direct en met grotere externe organisaties samen werken geven duidelijk aan dat kwaliteit en dienstverlening vanuit de eigen werkfilosofie bovenaan staan. Dit wordt gestimuleerd door de frequente en directe terugkoppeling van klanten (heeft bij één team zelfs geleid tot een door de medewerkers op maat gemaakt toezichtsplan). Vanuit de organisatie voelen medewerkers meer de nadruk op de 'cijfers en de lijstjes'. Specifieke team- of persoonlijke doelstellingen worden naast het jaarplan ('de aantallen') nauwelijks geformuleerd. Medewerkers zijn over het algemeen wel op de hoogte van de door het management gevraagde aandacht voor meer awb-conform werken. Binnen een aantal teams worden de te verrichten werkzaamheden in onderling overleg verdeeld, rekening houdend met de diverse voorkeuren en kwaliteiten van medewerkers (gericht op verdieping of productie).</p> <p>- Feedback: De terugkoppeling van prestaties vindt veelal plaats door het verstrekken van de bestuurlijke informatie tijdens het werkoverleg, welke eens per één á twee maanden worden gehouden. Het is nog niet gebruikelijk dat de gezamenlijke terugkoppeling van prestaties tot op individueel niveau plaatsvindt, dit wordt vaak door medewerkers zelf tegengehouden. De weerstand die wordt gevoeld om meer teamgericht te denken, wordt toegedicht aan de in het verleden ervaren afrekencultuur. Kwalitatieve feedback wordt door veel medewerkers nauwelijks ervaren. De rol van de fisco zou volgens de medewerkers nadrukkelijker aanwezig mogen zijn en beter afgestemd op de rol van de direct leidinggevende (coach). Daar waar wel fiscaal inhoudelijke</p>
--	---

<p>functioneringsgesprekken wordt een individuele terugkoppeling gemaakt, hierin wordt er ook meer aandacht besteedt aan de kwaliteit. Omdat medewerkers hun werk erg leuk vinden, hoeven ze bijna niet te worden gemotiveerd.</p> <p>- Conflictmanagement: Medewerkers geven en ontvangen feedback heel wisselend, te open zijn heeft in het verleden veel schade gebracht. Communicatie verbetert door harde grenzen te stellen aan een onacceptabele houding en mensen op consequenties te wijzen. Medewerkers moeten ook verantwoordelijk worden gemaakt voor het zoeken naar eigen oplossingen ‘wat kan iemand zelf aan de situatie veranderen?’ Medewerkers ondervinden moeite om elkaar aan te spreken door een verschil in communicatieve vaardigheden en eigen werkwijzen, dit uit zich in het niet nakomen van afspraken en weinig initiatief tonen tot het aangaan van gesprekken. Leidinggevend worden wel door medewerkers op de hoogte gesteld door mogelijke belemmeringen in de samenwerking. Om medewerkers te overtuigen moeten leidinggevend continue met ze in gesprek zijn, in de breedste zin van het woord. Medewerkers krijgen heel veel vrijheid in het uitvoeren van hun werk, maar als zij hun verantwoordelijkheid niet nemen worden ze aangesproken door de leidinggevende. Verschil in inzichten moeten worden opgelost, door als leidinggevende een duidelijk standpunt in te nemen en deze te handhaven door medewerkers te controleren op naleving van gemaakte afspraken.</p>	<p>feedback door de leidinggevende wordt gegeven, wordt dit als een verademing en verrassend ervaren (‘in het verleden nog niet eerder meegemaakt’). Medewerkers voelen het echter niet direct als de weg voor technische vakinhoudelijke ontwikkeling. In overige situaties wordt het functioneringsgesprek nog wel eens ervaren als ‘vooral zo doorgaan’.</p> <p>- Conflictmanagement: Medewerkers vinden het niet hun taak om collega’s aan te spreken op belemmerend gedrag in de samenwerking, mede door het mogelijk ontbreken van inzicht in persoonlijke omstandigheden, afspraken met leidinggevend en het niet goed genoeg kennen van elkaar. Tevens vragen medewerkers zich af, of het onderling aanspreken van elkaar, geen averechts effect zal hebben en de situatie alleen maar zal verslechteren. Medewerkers werken vaak zo lang samen dat ze niet meer kritisch naar elkaar kunnen zijn en leidinggevend vooral oplettend moeten zijn op de verstandhoudingen tussen medewerkers bij vertrekkende en nieuwe mensen (‘het komt voor dat mensen moeilijk worden opgenomen of aansluiting vinden binnen een groep’). Medewerkers geven aan moeilijk te kunnen beoordelen of leidinggevend medewerkers consequent en direct aanspreken, omdat gedragingen en situaties weinig veranderen. Daar waar door leidinggevend paal en perk wordt gesteld ‘Niet veranderen is vertrekken’ en normen worden benoemd, zijn kwesties bespreekbaar geworden en veranderingen daadwerkelijk zichtbaar.</p>
--	--

Wat betekenen deze resultaten met betrekking tot de dimensie ‘Interne groepsrelaties’ voor de beantwoording van de deelvraag: Hoe verloopt het huidige ontwikkelproces van teams?

Het is opvallend dat medewerkers en leidinggevend het moeilijk vinden om te definiëren welke mensen samen een team vormen. Hierdoor worden selectieve en ad hoc contacten mogelijk in de hand gewerkt. Dit wordt versterkt, indien werkplekken van medewerkers te ver van elkaar zijn verwijderd. Desondanks hebben directe collega’s veel en gemakkelijk informeel contact en zijn ze behulpzaam om de uitvoering van het werk mogelijk te maken. Teams streven echter zelden tot nooit eigen geformuleerde doelstellingen na, maar nemen één op één de kwantitatieve doelstellingen uit het prestatiecontract over. Medewerkers gaan er van uit, dat hier ook de focus van de organisatie ligt. Daar waar medewerkers intensief contact hebben met externe klanten, benadrukken zij het belang van de kwaliteit van de dienstverlening en de te leveren producten. Indien medewerkers onderling de ruimte krijgen om zich meer te richten op verdieping of productie, wordt dat zeer op prijs gesteld. De eventueel in het verleden door medewerkers ervaren afrekencultuur wordt moeilijk losgelaten en zorgt ervoor dat medewerkers moeilijk openstaan voor een meer teamgerichte denkwijze en aanpak van werkzaamheden. Met het structureel terugkoppelen van de cijfers in het werkoverleg, wordt een begin gemaakt om deze cultuur te doorbreken. Helaas wordt er pas uitdrukkelijk aandacht gegeven als de bestuurlijke informatie uitwijst dat er iets niet goed zou gaan. Door een langdurige onderlinge

samenwerking zijn medewerkers mogelijk weinig kritisch ten opzichte van elkaar en ondervinden moeite om elkaar aan te spreken. Al met al zijn medewerkers en leidinggevenden over het algemeen tevreden over de wijze waarop er invulling wordt gegeven aan de interne groepsrelaties.

5.1.2 Taakbeheersing

In het analysemodel zijn de aspecten ‘taakverbreding en taakroulatie’, ‘werkoverleg’, ‘besluitvorming’ en ‘prestatie management’ benoemd om de dimensie *Taakbeheersing* te specificeren. In het onderstaande volgt een weergave van de visie van leidinggevenden en medewerkers op deze punten.

Taakbeheersing	
<i>Visie leidinggevenden</i>	<i>Visie medewerkers</i>
<p>- Taakverbreding en taakroulatie: Taken van leidinggevenden en medewerkers zijn in principe strikt gescheiden, buiten het secretariaat dat ondersteuning biedt in licht managementwerk. Gerelateerd naar onderwerp is er wel betrokkenheid vanuit het team voor bijvoorbeeld het jaar/controleplan en de kwaliteitsreviews. Doordat er binnen veel teams sprake is van onderbezetting, zitten medewerkers zo vol dat er weinig werk of taken kunnen worden overgenomen. Het komt voor dat medewerkers ‘een maand quarantaine over zichzelf moeten uitroepen’ om zo achterstanden weg te kunnen werken. Voor medewerkers met een ‘structurele’ meer dan gemiddelde kwantitatieve en kwalitatieve inzet (toppers) biedt het huidige systeem, waarbij de focus vooral is gericht op verticale doorstroming, geen andere mogelijkheden dan solliciteren. Onderkend wordt dat loopbaanontwikkeling daarnaast gericht moet zijn op horizontale doorstroming met taakverbredende en taakverrijkende elementen. Leidinggevenden geven aan dat zij hier geen afdoende instrumenten ter beschikking hebben en regiobreed zal moeten worden nagegaan of hier mogelijkheden liggen. Leidinggevenden geven aan dat veel teams erg taakvolwassen zijn door de lange samenwerking binnen teams.</p>	<p>- Taakverbreding en taakroulatie: Taken van leidinggevenden en medewerkers zijn in principe strikt gescheiden, een aantal medewerkers waren vorig jaar nog wel betrokken bij het uitvoeren van interne controles of leveren een bijdrage aan het jaarplan, hier komen ze door tijdgebrek nu niet meer aan toe. Medewerkers hebben weinig inzicht in de taken van hun leidinggevende. Qua kennis en taakverdeling valt er binnen Intensief toezicht teams een piramide te onderkennen, welke in drie lagen is op te delen. De onderste laag wordt gevormd door de buitenmensen en de eerste opvang, de middelste laag voert de selectie uit en het meerendeel van de technische problemen en de toplaag zou moeten bestaan uit twee of drie teamleden die zich bezig houden met de meest complexe posten. De breedte van de lagen en daarmee de zwaarte voor de medewerkers is vaak niet optimaal. Medewerkers die makkelijk taken van elkaar overnemen geven aan dat dit komt doordat ze dicht bij elkaar zitten, vaak alleen ingegeven door ziekte of werkdruk. Door specialisaties en gescheiden processen is er een gebrek aan routine, waardoor de uitvoering wel vertraging kan oplopen. Soms beroepen medewerkers zich op oude rechten, waardoor zij van mening zijn bepaalde taken (HUBA) niet te hoeven doen, wat voor scheve gezichten bij anderen zorgt. Met betrekking tot informatievastlegging in systemen bestaat geen duidelijke instructies over wie wat moet doen, hierdoor veel dubbele administratie en geen uniform gebruik van systemen over de middelen heen. Medewerkers vinden de organisatie rondom personeelszaken onduidelijk en ervaren weinig ondersteuning ‘je krijgt het gevoel dat ze je willen afwimpelen’, daardoor zijn mensen een hoop tijd kwijt aan niet kerntaken. Werkprocessen worden als steeds complexer ervaren en medewerkers verliezen het zicht op het totale product waar zij voor dienen te staan. Medewerkers uiten de behoefte aan duidelijke beschrijvingen van taken, verantwoordelijkheden en processen. Zittende</p>

<p>- Werkoverleg: Leidinggevendenden zijn duidelijk zoekende naar verschillende vormen van werkoverleg passend bij de behoeften en verscheidenheid binnen teams. Veel overleg vindt informeel plaats (ook bij de lunch en het wandelen) en niet structureel. Bijna alle leidinggevendenden houden wel vast aan een werkoverleg voor het gehele team (vaak mensen werkzaam binnen hetzelfde middel of proces) minimaal één keer per twee maanden, door drukke agenda's en parttime werkers wel moeilijk te plannen. Hoe kleiner het aantal mensen dat werkzaam is binnen hetzelfde middel of proces, hoe informeler de contacten zijn ('koffierondje'). Voornemens zijn geuit om voor grotere groepen themaoverleggen te organiseren. Themadagen voor units worden al vaker gehouden waar medewerkers enthousiast op reageren, maar niet graag mee willen worden overladen ('drie keer in een half jaar rondom het toezichtplan, hoofdzaken en samenwerken was wat veel'). Vaktechnisch overleg gaat veelal buiten de leidinggevendenden om. Medewerkers uiten wel klachten dat er te weinig EP's worden gegeven. Leidinggevendenden besteden veel tijd aan de overlegstructuur van de regionale procesportefeuilles. Door middel van het uitgeven van nieuwsbrieven op unitniveau, worden medewerkers op de hoogte gehouden van wetenswaardigheden en aandachtspunten binnen de regio.</p> <p>- Besluitvorming: Doordat de portefeuilles beslissingen nemen, hebben leidinggevendenden minder invloed op het behalen van resultaten (bijvoorbeeld doordat er bezwaren worden weggestempeld of leuke uitworpredenen niet meer kunnen worden opgepakt). Via het portefeuillehouderschap kun je wel invloed uitoefenen, maar dit gaat veel stroperiger. Daarentegen is door de portefeuillestructuur het regionale contact verbeterd en zijn de lijnen met het MT korter geworden, door een vaste vertegenwoordiging in de portefeuilles.</p>	<p>medewerkers ervaren moeite om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, laat staan dat nieuwe medewerkers zelf de weg kunnen vinden. Samenwerkingsmogelijkheden worden steeds meer uitgehouden door individuele invullingen met specifieke taken en een toename van klussen erbij, de aangiftheregeling verdwijnt hierdoor steeds meer naar de achtergrond.</p> <p>- Werkoverleg: Informatie wordt veel gedeeld op het moment dat het opkomt, persoonlijk, via de mail of op het werkoverleg (gemiddeld 8x per jaar). Dit met uitzondering van een enkel team waar ondanks herhaaldelijk verzoek van medewerkers, een gezamenlijk werkoverleg met het gehele team nog niet is georganiseerd. Medewerkers geven aan dat de interne communicatie beter moet worden afgestemd op het publiek 'beoordeel mailstukken op effectiviteit'. Door tijdgebrek komt het vaktechnisch overleg steeds meer onder druk te staan en richten sommige medewerkers zich noodgedwongen op het opvangen van signalen en vragen indien nodig door bij specialisten. Veel informatie vanuit de portefeuilles wordt alleen doorgemailed en niet besproken, dit heeft zijn effect op de toepassing in het werk. Door de selectie op uitworpredenen sluiten reguliere vakoverleggen en opleidingen steeds minder aan op de praktijk. Meer overleg over het werk is wenselijk en minder over de rompslomp van informatie die je toch al tot je beschikking had, hier lenen nieuwsbrieven zich prima voor en worden (indien verspreid) erg gewaardeerd. Binnen de Belastingdienst zijn zoveel kanalen, waardoor je sommige dingen 4x hoort en andere niet. Door een unitmap op de Q-schijf te vullen met alle project- en technische informatie, nieuwsbrieven, werkafspraken en taxatieoverzichten maken een aantal medewerkers een hoeveelheid aan informatie overzichtelijk, actueel en gebruiksvriendelijk.</p> <p>- Besluitvorming: Politiek legt tegenstrijdige eisen op met betrekking tot kwaliteit en kwantiteit, dit bijt elkaar extra door de tijdsdruk. Leidinggevendenden inventariseren de benodigde indirecte tijd in de regio (voor vergaderingen, cursussen enz.) 'dat is te veel' is vaak het devies van hoger hand, waardoor het niet nader gemotiveerd naar beneden wordt geschroefd. De Tijd Werk Registratie is daardoor een papieren werkelijkheid. Er is veel berusting te onderkennen in de wijze waarop het binnen de organisatie gaat, omdat medewerkers en managers de</p>
--	---

<p>Leidinggevenden moeten wel zorgdragen voor een goede terugkoppeling naar de medewerkers en waar nodig de nodige toelichting verzorgen (bijvoorbeeld door het uitnodigen van de schrijvers van de instructie ‘Ambtshalve Herzieningen’ en bijeen brengen van de betrokken keten, nadat er door medewerkers veel kritiek hierop was geuit). De ene leidinggevende voelt zich een goede sparringspartner door portefeuillehouder te zijn van hetzelfde middel als waarin de meerderheid van zijn medewerkers werkzaam zijn, de ander ervaart met een dubbele pet op te zitten. Voor andere middelen geldt dat leidinggevenden aan de zijlijn staan, niet van de hoed en de rand weten, waardoor beslissingen minder gemakkelijk kunnen worden teruggekoppeld.</p>	<p>mogelijkheden niet hebben om de situatie te veranderen. Medewerkers voelen zich niet bij de besluitvorming betrokken, op de werkvloer werd er bijvoorbeeld geïnvesteerd in opleidingen en intensieve voorbereidingen voor de behandeling van de Ter Beschikking Stelling regeling, waarna plotseling op een ander niveau werd besloten de uitworpreden door te draaien. Dit soort acties gaat mensen aan het hart, vooral als ze zien wat voor bedragen er worden weggegeven. Er wordt te weinig aandacht besteed aan het creëren van draagvlak. Medewerkers willen wel meedenken, maar hebben het idee dat alles toch al is besloten. Als de uitkomst nagenoeg vaststaat, betrek medewerkers dan ook niet meer (‘ik heb niet kunnen slapen van het verraden gevoel’). Medewerkers hebben notities geschreven om dingen te verbeteren, ook gesteund door de leidinggevende. Naar boven toe sterft het echter een langzame dood. De organisatie is te stroperig en je krijgt weinig voor elkaar. Op een uitgebreide reactie op het toezichtsplan heeft het MT slechts gereageerd met: ‘We nemen het zeker mee’, maar medewerkers horen er verder weinig van. De reactie betrof het onderbelichten van de IB-werkzaamheden, hoewel vanuit de IB signalen voor de controle worden afgegeven, de controle technisch wordt ondersteund en fungeert als achtervang voor behandeling van bezwaren. De mogelijkheden zijn voor de IB nu minder geworden, de controle gaat dat merken en begint te klagen.</p>
<p>- Prestatiemanagement: Leidinggevenden die continue over <u>team</u>prestaties spreken, merken dat teamleden elkaars taken en voorraden steeds beter in de gaten houden en bij ziekte wordt er sneller om de sleutel van elkaars kast gevraagd. Als organisatie benadrukken we misschien teveel wat niet goed gaat en minder de stapjes die worden gezet naar verbetering. Medewerkers krijgen moeite om werkvoorraden te organiseren en grijpen nieuwe dingen aan om de grote hoop te ontvluchten. Organisatiekwaliteiten zijn op dit moment van groot belang om overzicht te creëren en te behouden. Kasten zitten vol en mensen zijn veranderd ‘Laat het maar lopen zoals het is’. Dit geldt meer op organisatieniveau, dan op teamniveau. Medewerkers ontwikkelen veelal zelfstandig al werkende en pratende wijs werkverbanden en methodes voor selectie en benoemen daarbij vraagbaakfuncties en coördinatietaken, knelpunten worden hierdoor in onderling overleg verholpen. Medewerkers hebben daarentegen ook de neiging achter elkaars</p>	<p>- Prestatiemanagement: Medewerkers die in het verleden meer inzicht hadden in de teamprestaties, ervaren een afzwakking van het teamgevoel nu ze zich vanuit de aansturing meer op individuele resultaten richten. Gelet op de capaciteiten geven medewerkers aan reëel te moeten blijven, waardoor weinig ambities kunnen worden vervuld. Daar waar taken moeilijk kunnen worden overgenomen van elkaar, blijven wel eens zaken liggen en wordt er weinig actief gezocht naar oplossingen ‘Hoe lossen we deze situatie op of hoe gaan we hiermee om?’ De slechte stand van zaken omtrent de automatisering, veroorzaakt ophoping in de processen, beperking in het oplossen van problemen en geven medewerkers het gevoel continue brandjes te moeten blussen. De dossiervorming en archivering moeten beter, door minder te werken met versnipperde programmatuur (het programma KLOP geeft een goed overzicht van belastingplichtige, maar hier wordt nu niet uniform meegewerkt), het scannen van correspondentie mogelijk te maken en het</p>

rug om commentaar te hebben op het niet hard genoeg werken, de geleverde kwaliteit en het ziekteverzuim, maar spreken dit niet concreet uit.	wegvagen van het verleden een halt toe te roepen! Medewerkers hebben echter het gevoel dat het MT en leidinggevend knelpunten uit de praktijk niet kunnen verhelpen en maar voor lief moeten worden genomen, dit stimuleert gemakszucht ook bij de belastingplichtigen. Medewerkers uiten het gevoel zich 'een geblinddoekte timmerman te voelen met een kist speelgoedgereedschap, die flink door elkaar is geschud'.
--	--

Wat betekenen deze resultaten met betrekking tot de dimensie 'Taakbeheersing' voor de beantwoording van de deelvraag: Hoe verloopt het huidige ontwikkelproces van teams?

Medewerkers zijn bereid om bij ziekte en werkdruk taken van elkaar over te nemen, dit wordt echter bemoeilijkt door een steeds verder gaande specialisering en een onderbezetting bij het uitvoeren van kerntaken. Er is daarnaast weinig inzicht in elkaars taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen door een gebrek aan duidelijke procesbeschrijvingen. Op een enkele uitzondering na zijn medewerkers tevreden over de wijze waarop er meer structuur is gebracht in het houden van werkoverleg en de afstemming ervan op de behoeften van de teams. Tevens ervaren medewerkers de nieuwsbrieven voor de unit als een goed medium om diverse wetenswaardigheden in te vermelden. De kennisoverdracht (het vakoverleg in het bijzonder) staat echter onder druk door tijdgebrek. De effectieve toepassing van kennis neemt af door onvoldoende aansluiting op de praktijk en vaak onpersoonlijke overdracht. De invloed van leidinggevend om leuk werk te faciliteren is beperkt, vooral voor de middelen waarbij ze niet deelnemen aan de procesportefeuille. De lijnen tussen leidinggevend en het managementteam zijn door de portefeuillestructuur wel korter geworden. Medewerkers voelen zich echter onvoldoende gehoord alvorens er beslissingen worden genomen. Door versnippering en beperkingen in de dossiervorming, archivering en automatisering wordt een goede uitoefening van het werk negatief beïnvloed. Hierdoor wordt een gevoel van frustratie en gemakszucht gecreëerd. Daar waar een gezamenlijke terugkoppeling van prestaties tot op individueel niveau plaatsvindt, ontstaat een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Dit leidt tot het bespreekbaar maken van voorkeuren en behoeften en een beter inzicht in elkaars kwaliteiten en de ondervonden knelpunten. De middelen voor leidinggevend en medewerkers om plezier in het werk te houden staan onder druk, waardoor deze dimensie van het proces van teamontwikkeling om de nodige aandacht vraagt.

5.1.3 Externe groepsrelaties

In het analysemodel zijn de aspecten 'interne en externe klantrelaties' en 'verbeteractiviteiten' benoemd om de dimensie *Externe groepsrelaties* te specificeren. In het onderstaande volgt een weergave van de visie van leidinggevend en medewerkers op deze punten.

Externe groepsrelaties	
Visie leidinggevend	Visie medewerkers
<p>- Interne en externe (klant)relaties: Leidinggevend gaan binnen hun unit aan de slag, daarbuiten zijn de contacten niet hoogstaand. Via portefeuilles wordt geprobeerd om meer Haaglandenbreed te werken. Er wordt wel uitgesproken dat samenwerking tussen kantoren branche- en procesgericht moet, maar initiatieven tussen leidinggevend komen niet van de grond. Mogelijk ingegeven door het gevoel dat de kantoren anders of beter dan elkaar werken. Alleen als er werk blijft liggen wordt er contact gezocht of bij de organisatie van projecten. Een aantal specifieke medewerkers werken</p>	<p>- Interne en externe (klant)relaties: Medewerkers weten binnen de organisaties nauwelijks nog bij wie ze terecht moeten 'het is een oerwoud', waardoor ze niet weten wie wat doet en waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Buiten regionale en landelijke projecten, moeten contacten buiten het team geheel zelf worden geïnitieerd. Het contact wordt weinig gezocht en is vaak zeer vluchtig en ad hoc, door kort te zoeken naar bevestiging. Op verzoek wordt er wel bijstand aan andere teams verleend. Aangezien de samenwerking binnen de organisatie soms moeizaam verloopt, zou het beter zijn om</p>

<p>teamoverstijgend samen of hebben lijntjes met andere regio's en landelijke contacten. Een aantal teams met specifieke taken of gericht op een specifieke branche, waarvoor geldt dat intensief contact met externe klanten vereist of ingebed is, stemmen dagelijks via korte lijnen en veel ingangen met diverse externe partijen af. Deze samenwerking is hecht, waardoor de kloof tussen beleid en uitvoering wordt verkleind, knelpunten direct worden teruggekoppeld en verbeteringen sneller en gemakkelijker worden opgepakt. Intern lijkt het soms wel alsof teams werk bij elkaar over de heg gooien. Sinds kort verlenen verschillende teams elkaar bijstand, waardoor medewerkers inzicht krijgen in de diverse werkzaamheden. Leidinggevenden zouden een beter voorbeeld kunnen stellen door meer bij elkaar in de keuken te kijken, om het opheffen van eilandjes mogelijk te maken. De samenwerking verloopt nog een beetje ad hoc, maar het begin is gemaakt door een regionale dag voor klantcoördinatoren te organiseren, selecties en controles over de teams heen uit te voeren en het regionaal geven van steekproefcursussen.</p>	<p>bepaalde specialismen te clusteren. Medewerkers geven echter ook aan, niet weer te willen veranderen. Daar waar een team intensief contact heeft met een branchevereniging over fiscale vraagstukken, zijn de medewerkers erg enthousiast en is er sprake van een lage drempel. Vaktechnisch overleg over de kantoren heen is er eveneens weinig en er wordt ook niet gesproken over werkwijzen 'Hoe pakken jullie dingen aan?' Een eerder initiatief om regionale kennisgroepen te vormen is al een zachte dood gestorven. Aanspreekpunten van bepaalde specialismen binnen de regio hebben weinig contact of überhaupt weet van elkaar, doordat er enorme muren om de kantoren heen staan. Het vaktechnisch overleg tussen teams op de kantoren is belegd bij het I-overleg (academisch specialisten). Beter netwerken is wenselijk, de regionale dag voor klantcoördinatoren was een succes! De landelijke bereidheid om elkaar te helpen daar waar er behoefte is, is groot. Door gedwongen winkelnering om het werk elders kwijt te moeten, lijkt het erop dat er meer naar regionale samenwerking wordt gezocht. Om de kloof tussen beleid en uitvoering te verkleinen, zouden medewerkers van het Centrum voor Proces- en Productontwikkeling eens een keer stage moeten komen lopen in de regio. Klachtbehandeling verloopt wel regionaal, maar de afstemming met de betrokkenen verloopt slecht.</p>
<p>- Verbeteractiviteiten: Initiatiefoners zijn vaak medewerkers die al veel andere taken op zich hebben genomen. Voorbeelden van initiatieven zijn het aanleggen van excelbestanden om inzicht in voorraden te krijgen en een goede organisatie te waarborgen om bepaalde projecten te kunnen draaien, het onderling afstemmen tussen medewerkers om de kwaliteit van verweerschriften te verbeteren, voorstellen om aantallen terug te dringen, meer awb-conform te werken en ATK beter te vullen, het ontwerpen en hanteren van dezelfde voorloopvellen en benoemen van de gewenste informatie. Signalen om producten en processen te verbeteren komen voornamelijk vanuit de medewerkers, worden echter wel in samenwerking met leidinggevenden opgepakt. Als leidinggevende moet je de ideeën van medewerkers omarmen, maar wel goed terugkoppelen wat wel en niet kan en aangeven welke route moet worden gelopen binnen de organisatie. De hoge werkdruk zorgt ervoor dat medewerkers wel minder initiatieven tonen ter verbetering. In een enkel geval wordt aangegeven,</p>	<p>- Verbeteractiviteiten: De medewerkers zijn meer kwaliteitsgericht dan kwantiteitsgericht. Kwaliteit is benodigd om de medewerkers gemotiveerd te houden. Producten en processen zijn een beetje uitgekristalliseerd, incrementele verbeteringen worden vooral door de medewerkers geïnitieerd, maar worden niet breed uitgezet. Bijvoorbeeld het stellen van een gedragscode voor bepaalde consultants, hier wordt de leidinggevende slechts van op de hoogte gesteld en de onderhandelingsgesprekken worden door een teamlid gevoerd. Er is veel ruimte om initiatieven te tonen en te ontwikkelen, leidinggevenden stimuleren en pakken op (herontwerp formuleren, en inrichting van team, waarvoor iedereen is gevraagd om mee te denken en zich kon opgeven voor intern georganiseerde bijscholing), maar ze zijn niet altijd actief op zoek. Het handelen van leidinggevenden wordt beperkt doordat zaken eerst moeten worden besloten in de portefeuille en sommige medewerkers geven aan dat het tonen van initiatief ten kosten gaat van de cijfertjes.</p>

<p>dat initiatieven ter verbetering van producten en processen verder vooral voortkomen uit de portefeuilles.</p>	<p>‘Controle Aanpak Belastingdienst (CAB) leuk stuk, maar verdwijnt bijna meteen de kast weer in!’ Ideeën rondom PLOP worden soms gevoed door medewerkers, maar dit gebeurt te weinig en niet structureel. Een idee of plan van aanpak wordt wel altijd in de portefeuille ingebracht ter goedkeuring. Veranderingen in werkwijzen worden wel afgesproken, maar iedereen is in zijn eigen aanpak gegroeid en medewerkers worden zelden tot nooit gestuurd in het aanpassen van die eigen werkwijze, hierin worden medewerkers erg vrijgelaten. Een heel zwak punt van de Belastingdienst is om algemene knelpunten niet landelijk te sturen, het kost per regio, kantoor en team veel energie en je loopt het risico dat niemand zich echt verantwoordelijk voelt. Door te weinig kennisdeling en verdieping zakt het kennisniveau weg en is er weinig actualiteit en inspiratie om tot een hoger niveau te komen. Door organisatorische problemen in processen hebben medewerkers soms het gevoel ‘de hele voorraad in een ton te willen gooien en de fik erin te steken’, de houding van medewerkers wordt steeds meer ‘iedereen zoekt zijn eigen weg wel’. Er wordt te weinig gereageerd op het oplaten van proefballonnetjes. Knelpunten worden blijkbaar als incidenten gezien, ingegeven door kreten vanuit het management zoals ‘Wat je niet ziet dat beheers je’ en ‘Dat verlies nemen we’. Het lukt niet meer om problemen bij de basis aan te pakken, omdat het totaaloverzicht er niet meer is. Stop met discussiëren over lokale problemen, maar probeer de achterliggende oorzaak te achterhalen. Als de oorzaak niet wordt aangepakt, ontstaat er weer een ander probleem.</p>
---	--

Wat betekenen deze resultaten met betrekking tot de dimensie ‘Externe groepsrelaties’ voor de beantwoording van de deelvraag: Hoe verloopt het huidige ontwikkelproces van teams?

Interne contacten buiten het team zijn er te weinig en niet hoogstaand en de frequentie en intensiviteit waarmee er contact is met externe klanten is erg branche gebonden. Daar waar teams wel frequente en intensieve contacten onderhouden met externe organisaties, vindt er een goede terugkoppeling plaats op de kwaliteit van de geleverde diensten en producten. Met betrekking tot het verbeteren van producten en processen krijgen en benutten medewerkers vaak de ruimte om initiatieven te tonen en te ontwikkelen. Medewerkers worden echter bij veranderingen onvoldoende gestuurd in het aanpassen van de eigen werkwijzen. De dimensie van externe groepsrelaties en verbetermanagement in het proces van teamontwikkeling is sterk onderbelicht en vormt uitdrukkelijk een aandachtspunt.

5.1.4 Een samenvattend overzicht van het ontwikkelproces van teams

	Zwakke punten	Sterke punten
Interne groepsrelaties - werksfeer - doelbepaling - feedback - conflictmanagement	- Onduidelijke teamsamenstelling; locatie werkplekken; selectieve en ad hoc contacten. - Te grote focus op kwantiteit; weinig betrokkenheid van medewerkers bij het formuleren. - Te weinig teamgericht door in het verleden ervaren afrekencultuur; pas uitdrukkelijke aandacht als de bestuurlijke informatie niet goed is. - Door lange samenwerking weinig kritisch; moeite met elkaar aanspreken.	- Veel en makkelijke informele contacten; behulpzaamheid en grote acceptatie. - Intensief contact met externe klanten; mogelijkheid om te richten op verdieping op productie. - Structurele terugkoppeling van de cijfers; meer aandacht voor individueel inhoudelijke terugkoppeling op kwaliteit. - Harde grenzen stellen en consequenties verbinden aan onacceptabel gedrag.
Taakbeheersing - taakverbreding en taakroulatie - werkoverleg - besluitvorming - prestatie management	- Weinig inzicht in elkaars taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen door specialisering, individualisering en een gebrek aan duidelijke procesbeschrijvingen; onderbezetting in de uitvoering van kerntaken. - Vaktechnisch overleg staat onder druk door tijdgebrek en verliest aan effectieve toepassing door onvoldoende aansluiting op de praktijk en vaak onpersoonlijke overdracht. - De invloed van leidinggevendenden om leuk werk te faciliteren is beperkt; medewerkers worden onvoldoende gehoord alvorens er beslissingen worden genomen. - Door versnippering en beperking in de dossiervorming, archivering en automatisering wordt er een gevoel van frustratie en gemakszucht gecreëerd.	- De bereidheid om bij werkdruk en ziekte taken van elkaar over te nemen. - Meer structuur in werkoverleg en afstemming op behoeften van het team. Nieuwsbrieven voor de unit, waarin diverse wetenswaardigheden binnen de regio worden vermeld. - Door de portefeuillestructuur zijn er korte lijnen tussen MT-leden en leidinggevendenden. - Door te spreken over <u>team</u> prestaties en het werk af te stemmen op kwaliteiten en in onderling overleg te verdelen, neemt het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel toe.
Externe groepsrelaties - verbeteractiviteiten - interne en externe klantrelatie	- Medewerkers worden bij veranderingen onvoldoende gestuurd in het aanpassen van de eigen werkwijzen. - Interne contacten buiten het team zijn er te weinig en niet hoogstaand.	- Medewerkers krijgen veel en benutten vaak de ruimte om initiatieven te tonen en te ontwikkelen. - Daar waar teams frequente en intensieve contacten onderhouden met externe organisaties, vindt er een goede terugkoppeling plaats op de kwaliteit van de geleverde diensten en producten.

Tabel 6: Samenvattend overzicht van het verloop van de teamontwikkeling binnen de Belastingdienst regio Haaglanden
5.2 Invloed van de reorganisatie op het proces van teamontwikkeling

Met het doorbreken van oude structuren, heeft de reorganisatie een grote impact op de huidige ontwikkeling van teams gehad. In deze paragraaf wordt de visie van leidinggevend en de visie van medewerkers op de invloed van de reorganisatie op de teamontwikkeling aan de hand van de onderzoeksresultaten geschetst. Onderstaande weergave geeft tevens een indruk van wat de bevindingen betekenen voor de deelvraag: *Hoe heeft de reorganisatie de ontwikkeling van teams beïnvloed?*

Visie leidinggevend:

- Mensen zijn heel vaak verschoven van plek en functie, dit heeft geleid tot onrust. **Collegiaal besturen** is een positieve ontwikkeling, omdat leidinggevend er niet meer alleen voor staan en een directer klankbord hebben. De binding met het collegiaal bestuur is er vanuit de medewerkers niet en veel mensen zien het nut van de reorganisatie van teams naar **units** niet in. De vrijheid en het benutten van eigen inzicht in het team is behoorlijk afgenomen, via portefeuillehouderschap kunnen leidinggevend wel invloed uitoefenen, maar dit gaat veel stroperiger. Werken vanuit één kantoor zou minder rivaliteit opleveren, maar zou ten koste gaan van de goede resultaten van kleinschaligheid. Aantal ankers zijn uitgekristalliseerd, zoals het **verdwijnen van massale processen** (goede ontwikkeling) en de **introductie van zelfsturing** (te beladen woord wat niet moet worden opgelegd, het moet vanuit de mensen zelf komen). Het gevoel dat mensen zelf veel kunnen bepalen enthousiasmeert. Het uitgangspunt dat mensen veel eigen zeggenschap zouden krijgen om vorm te geven aan veranderingen (bottom up), is echter niet geslaagd door een wijziging in het MT. Nu worden normen meer opgelegd en beslissingen doorgedrukt. Er ontstaat een negatieve spiraal door werk van mensen ondergeschikt te maken, waardoor mensen het plezier verliezen (de IB/VPB is niet actueel genoeg meer). De rol van fisco's is positief ontwikkeld door de nadrukkelijke positionering in **de portefeuillestructuur** en invloed op keuzes en besturing rondom processen. Mensen zijn de herkenbaarheid kwijtgeraakt: 'Wie is nou waarvan?' Daarnaast hebben mensen te maken gekregen met een grote kennisuitstroom en een hoeveelheid aan nieuwe taken. Leidinggevend hebben begrip voor het gevoel van stuurloosheid bij medewerkers. De portefeuillestructuur heeft echter meer duidelijkheid gebracht in wie waar voor staat en waar je terecht kunt. De onoverzichtelijkheid moet verder worden doorbroken, de veranderingen zijn immers groots geweest ook binnen het MT en de bezetting van leidinggevend.

Visie medewerkers:

- Continue reorganisatie leidt tot **chaos**, laat de boel ook eens met **rust** ('dat moet een boer ook doen wil hij zijn land vruchtbaar houden') de reorganisatie heeft grote onpersoonlijke en onoverzichtelijke **units** met zich meegebracht, waardoor medewerkers te kleine raderen zijn geworden in een te groot geheel. In oude teams hadden medewerkers meer het gevoel 'werk te doen wat er toe deed'. 'Alles wat er binnen teams zelfsturend aan integrale klantbehandeling was opgebouwd is teniet gedaan, nu worden we gestuurd'. De samenstelling van units is niet altijd logisch ('intern weinig gemeenschappelijks'), waardoor het meer wegheeft van een bestuurlijk samenraapsel van teams. **Collegiale besturen** vormen geen eenheid en zijn soms wat zwaar bezet ('ze lopen in ieder geval de hele dag met lijstjes rond?'). Medewerkers hebben niets gemerkt van een verdeling tussen P&O zaken en dergelijke, alle zaken worden gewoon door de direct leidinggevende geregeld. Leidinggevend hebben daarnaast te veel nevenactiviteiten gekregen, 'ze rennen van hot naar her en de rol van M2 wordt daardoor minder serieus genomen'. Medewerkers **verliezen betrokkenheid** door het gevoel geen grip meer op de zaak te hebben ('je moet een robot zijn, voor meedenken is bijna geen plaats'). De reorganisatie heeft door de brede oriëntatie wel knelpunten zichtbaarder gemaakt, maar 'het management is niet aan haar verstand te brengen wat er niet werkt of wat er anders zou moeten'. Veel **kennis is verloren gegaan** (nu wordt er formatief geïnvesteerd, maar dat brengt nog geen kennis en ervaring). Medewerkers moeten hun kennis op peil houden door veel eigen initiatieven, aangezien door de reorganisatie veel oude structuren zijn verbroken en er minder kennis wordt gedeeld. Via persoonlijke contacten weet je de netwerken nog te vinden, maar niet meer via de structuur van de organisatie ('er heerst te veel een **wij/zij cultuur**, onder andere tussen MKB en MGO, dit wordt mede ingegeven door te hinken op twee gedachten: klantgericht versus risicogericht werken'). Met de instroom van groot O is er wel **kennisverrijking** gecreëerd. MGO zou een olievlékwerking moeten krijgen, maar werkt vooral solistisch. De verschillende systeemtechnische competenties voor de

behandeling van posten toebedeeld aan de verschillende kantoren binnen de regio, werken de samenwerking tegen, zeker als medewerkers zonder toestemming competenties overzetten ('een belastingplichtige heeft wel eens vijf brieven kunnen overleggen van herhaaldelijke overzetting in een kort tijdsbestek'). De reorganisatie heeft meer **procesgericht werken** teweeggebracht, gericht op de diverse middelen en weinig linken met andere disciplines. Dit heeft wel een betere specialisatie op middel mogelijk gemaakt. Procesverantwoordelijkheid is wel het paradepaardje geworden en medewerkers vormen de sluitpost. Landelijke regie en procesportefeuilles en regionale procesportefeuilles hebben qua besturing weinig aansluiting met de medewerkers. De afstand tussen besluitvorming en uitvoering is erg groot geworden, waardoor de coördinatie ontbreekt, het erg wisselvallig is, de invloed van M2 onduidelijk is en er weinig wordt teruggekoppeld met de werkvloer. 'Komt het MT nog wel aan hun strategisch denken toe om de richting te bepalen? Het is een continue landelijk uitruilproces geworden, wat alle tijd opslokt. 'Het lijkt wel of de organisatie weer gaat neigen naar de oude inspecties, maar nu is het een niksvorm tussen clusteren en mixen tegelijk'. De reorganisatie was voor medewerkers een bezuinigingsoperatie en heeft weinig toegevoegde waarde gehad. Het verdwijnen van de directies is een groot gemis in de besturing. 'Er is wel het besef dat we niet meer terug kunnen'.

5.3 De inputaspecten van het analyse(proces)model

De inputaspecten voor het proces van teamontwikkeling die aan de hand van het analysemodel zijn onderzocht zijn 'duidelijk bedrijfsbeleid', 'managementstijl en zichtbaar verbetergedrag' en het 'vertrouwen'. Deze drie inputfactoren worden achtereenvolgens in boxen gepresenteerd in de subparagrafen. Hierbij wordt de visie van leidinggevend en de visie van medewerkers aan de hand van de onderzoeksresultaten ten aanzien van de aspecten in het analysemodel geschetst. Na de weergave van iedere inputfactor wordt aangegeven wat de resultaten betekenen voor de bijbehorende deelvraag:

- Welke invloed heeft een duidelijk bedrijfsbeleid op het ontwikkelproces?
- Welke invloed heeft de aansturing door managers op het ontwikkelproces?
- Welke invloed heeft de vertrouwensrelatie tussen managers en medewerkers op het ontwikkelproces?

Tot slot wordt een samenvattend overzicht gegeven met de kernpunten die teamontwikkeling beïnvloeden.

5.3.1 Duidelijk bedrijfsbeleid

In het analysemodel wordt 'duidelijk bedrijfsbeleid' als inputfactor benoemd voor het proces van teamontwikkeling. Aangezien de doelen en het beleid van de Belastingdienst regio Haaglanden in het toezichtplan 2007 zijn opgehangen aan het eerder in dit rapport genoemde FRIS-concept, volgt in het onderstaande een weergave van de visie van leidinggevend en medewerkers onder andere over de duidelijkheid van dit punt.

Duidelijk bedrijfsbeleid	
Visie leidinggevend	Visie medewerkers
- 'FRIS' is in principe leuk verzonnen, maar niet geland en onvoldoende gepromoot ('het wordt niet opgepakt en commercieel uitgebuit'). Het is wel de kern. De term wordt niet naar medewerkers uitgedragen, dit heeft met de omstandigheden te maken ('de zware onderbezetting en het continue moeten blussen van brandjes'). Leidinggevend vinden het ongepast en kiezen er dan ook bewust voor om medewerkers niet lastig te vallen met deze termen. De terminologie spreekt niet aan ('associatie wc-pot'), het verbindt niet en werkt zelfs averechts. Kreten zeggen medewerkers niets,	- 'Functioneren, Resultaat, Inspiratie, en Samenwerken? Fiscale Recherche Informatie Systeem? Feyenoord Rotterdam Is Super! Hygiëne of zo? Over een paar jaar zal het wel FRUITIG zijn. Als mijn computer niet werkt, dan vind ik dat niet zo FRIS. Bezigheidstherapie voor het MT, een vicieuze cirkel en oude wijn in nieuwe zakken wat niet tot zichtbare veranderingen heeft geleid'. De kracht van het herhalen werkt goed, maar is niet benut. Het is geen concept wat leeft en zegt de medewerkers niets. Bedenk dat medewerkers geen managers

<p>ze halen hun schouders op en denken ‘het zal wel weer’. Het is belangrijk om in contact te treden met mensen. De gedachte wordt niet altijd even actief uitgedragen, maar individueel worden de begrippen wel door leidinggevendenden toegepast en voelen ze zich voornamelijk verbonden met innovatie. Dit zit hem bijvoorbeeld in samenwerken met ZGO, proberen convenanten af te sluiten met brancheorganisaties en laten zien hoe ergens anders wordt gewerkt. Daarnaast het koesteren van toppers en op niveau houden van kwaliteit en enthousiasme en de mogelijkheid dit uit te stralen, door het stimuleren van EP’s, congressen met externe adviseurs en verbreden van het gezichtsveld van medewerkers. Medewerkers kunnen nu niets met innovatie door de technologische tegenslagen, maar ze moeten zich wel bewust worden dat flexibiliteit hun enige zekerheid is (‘dit stimuleren door mensen te wijzen op actuele beeldkrantberichten en hen proberen initiatieven te laten nemen voor hun ontwikkeling’). FRIS wordt heel concreet als bril geboden om de werkzaamheden binnen het team te bezien, maar het is een valkuil om het één op één over te nemen. Leidinggevendenden moeten het vertalen en maatwerk leveren voor het team. Het is een uitdaging om het beste uit mensen naar boven te halen, te ontwikkelen waar hij of zij goed in is en daarna een stukje kwetsbaarheid eruit te halen. Het is jammer dat er weinig contact en aandacht is (‘geen coaching’) vanuit het MT, niet inspirerend en initiatiefrijk. Het MT kan niet gemotiveerd aangeven of plannen van leidinggevendenden richting medewerkers stroken met het regiobeleid, het is al gauw goed. Als cijfers uitwijzen dat teamleden taak- en resultaatverantwoordelijk zijn, medewerkers ervaren zijn, al jaren samenwerken en het werk goed organiseren, dan is het niet nodig om met resultaatgerichtheid bezig te zijn, maar meer met het contact met teamleden (‘als mensen zich goed voelen, dan zullen de resultaten ook goed zijn, over het algemeen loopt het dan gewoon’).</p>	<p>zijn en ook niet in die termen denken. Het wordt ook niet uitgedragen door leidinggevendenden, het is veel medewerkers volledig ontgaan. Medewerkers willen er niet eens van weten door het gemak waarmee het de organisatie wordt in geslingerd en niet nader wordt ingevuld. Metaforen spreken mensen uit de techniek niet aan, ‘management’ staat tegenwoordig voor ‘omslachtheid’. De tijd ontbreekt ook om stukken te lezen en er iets mee te doen. De wens van medewerkers is meer inhoud en minder termen die ergeren (fisco, tafeltje, driehoek, hygiëne of te wel gewoon ‘voorraadbeheersing’) en niets toevoegen. De veranderingen zijn zo omvangrijk, dat medewerkers zich richten op de fiscaliteit, dan weten ze namelijk meer waar ze aan toe zijn. Hanteer dus niet te veel verschillende begrippen en wijzig ze niet steeds. Graag een lijst met termen en uitleg waar ze voor staan en tot wanneer ze in zijn. In een beleidsstuk werd onlangs de term ‘paradigmashift’ genoemd, ‘is dit stuk geschreven door een dronken kameel?’ Niet praten, maar doen! Leidinggevendenden zijn niet allemaal even geschikt en richten soms echt schade aan. Een goede communicatie is het belangrijkste en de basisprocessen moeten goed zijn. Doorbreek de indecultuur en afschuifpolitiek, maak mensen verantwoordelijk! Medewerkers moeten mee met het management, maar het management zou met de medewerkers mee moeten om te weten wat medewerkers doen en op basis daarvan goede beslissingen over het werk en de mensen te nemen. Een lange termijn visie wordt gemist, dit zou rust brengen. De kwaliteit wordt weer aangehaald, maar het wrange is dat de organisatie die er zelf uit heeft gehaald door de cijfers leidend te laten zijn. Zelfs fiscale interne controles zijn niet kwalitatief, het gaat om het zetten van de juiste kruisjes. ‘Schat eens in wat er door geautomatiseerde processen wordt weggegeven en breng de basissystemen eerst op een hoger niveau, een kleine uitworp op kwaliteit worden later alsnog doorgedraaid. Kerntaken raken ernstig op de achtergrond. Te veel fiscalisten en accountants hebben een managementfunctie en doen te weinig voor de kerntaken van de organisatie. De inhoud wordt ondergesneeuwd en het gat tussen management en het primaire proces wordt te groot, doordat er weinig op techniek wordt gemanaged. In de praktijk zullen medewerkers wel achter de strekking van het FRIS-concept staan, maar er is te veel poeha en er wordt te weinig draagvlak op de werkvloer gecreëerd. Geef duidelijk aan wat wel en niet kan om de klus te klaren, motiveer en</p>
---	---

	<p>stel een beloning in het vooruitzicht. Gemotiveerde mensen gaan nu onvoldaan naar huis. Groot risico dat goede mensen de organisatie verlaten nu de markt aantrekt en de veranderingen pas op de lange termijn worden verwacht. Met betrekking tot van A naar T verdwijnen alle goede mensen uit het proces, terwijl het werk nog weinig tot niet verandert. ‘Als de basis niet goed is, dan wankelt het geheel’. Vorig jaar was een overgangsjaar, nu echter weer ‘Is dat niet te veel van het goede?’ Geef medewerkers het gevoel dat er een pure en concrete aandacht is voor een kwalitatieve uitvoering van het werk. Stel je als management de vraag of de veranderingen bij de medewerkers passen, maar realiseer je ook dat je de baas bent.</p>
--	---

Wat betekenen deze resultaten voor de beantwoording van de deelvraag: Welke invloed heeft een duidelijk bedrijfsbeleid op het ontwikkelproces?

Met het FRIS-concept (flexibel, resultaatgericht, innovatief en samenwerkingsgericht) wil het managementteam richting geven aan haar ambities, het is volgens de medewerkers echter onvoldoende nader ingevuld en uitgedragen. De term FRIS zegt medewerkers hierdoor niets en ze voelen zich er niet mee verbonden. Leidinggevenden denken actief na over de wijze waarop beleid en uitvoering op elkaar moet worden afgestemd en zijn zich ervan bewust maatwerk te zullen moeten leveren aan de verschillende teams. Door de ervaren werkdruk en onderbezetting ligt het voor leidinggevenden gevoelig om te veel van de medewerkers te vragen met betrekking tot een nieuw concept. Medewerkers spreken de zorg uit, dat de organisatie te weinig kwalitatieve invulling geeft aan haar kerntaken en beleid. Door dit te verduidelijken zou er meer richting kunnen worden gegeven aan de ontwikkeling van teams.

5.3.2 Managementstijl en Zichtbaar verbetergedrag

In het analysemodel worden ‘managementstijl en zichtbaar verbetergedrag’ als inputfactoren benoemd voor het proces van teamontwikkeling. De invloed van de managementstijl op de teamontwikkeling is onderzocht op de mate waarin leidinggevenden een ‘sturende’ houding aannemen of de ‘zelforganisatie’ van het team ondersteunen. Aan de hand van de diverse stellingen in de checklists is bepaald in hoeverre leidinggevenden balanceren tussen sturing en zelforganisatie bij het vertonen van zichtbaar verbetergedrag. Dit om inzicht te krijgen in de mate van resultaatgerichtheid van leidinggevenden. Hieronder wordt een overzicht weergegeven van de totaalscores van de teams op deze punten. Om te bepalen hoe de mate van sturing of zelforganisatie met betrekking tot de managementstijl of het verbetergedrag wordt beïnvloed, wordt vervolgens (op basis van de in bijlage 1 opgenomen scorelijsten en een interpretatie van de niet in dit rapport opgenomen toelichtingen op de checklists van medewerkers en leidinggevenden) een verdiepende analyse gegeven van deze aspecten. Tot slot zal worden aangegeven wat dit betekent voor de deelvraag: *Welke invloed heeft de aansturing door managers op het ontwikkelproces?*

Totaaloverzicht onderzochte teams	
Managementstijl	Verbetergedrag

	<i>Sturing</i>		<i>Zelforganisatie</i>		<i>Sturing</i>		<i>Zelforganisatie</i>	
	Zelfscore leidinggeevenden	Gemiddeld door teams gescoord	Zelfscore leidinggeevenden	Gemiddeld door teams gescoord	Zelfscore leidinggeevenden	Gemiddeld door teams gescoord	Zelfscore leidinggeevenden	Gemiddeld door teams gescoord
Max. Score	32	32	32	32	28	28	28	28
Gem. Score	24,69	24,34	26,56	25,48	16,75	18,50	22,31	21,50
Min. Score	8	8	8	8	7	7	7	7

Figuur 10: Totaaloverzicht van de gemiddelde checklistscores met betrekking tot de managementstijl en het zichtbare verbetergedrag van leidinggeevenden bij de Belastingdienst regio Haaglanden.

Verdiepende analyse aan de hand van de scorelijsten (bijlage 1) en toelichtingen op de checklists:

Sturende managementstijl: Medewerkers en leidinggeevenden zijn het nagenoeg eens over de voldoende mate waarin leidinggeevenden een sturende managementstijl hanteren. Medewerkers onderling en medewerkers en leidinggeevenden verschillen echter erg van mening met betrekking tot de wijze waarop of de mate waarin leidinggeevenden medewerkers rechtstreeks aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Het is voor medewerkers vaak niet zichtbaar of merkbaar, dat iedereen wordt aangesproken. Aangezien niet wenselijke situaties en gedragingen vaak niet veranderen. Medewerkers beoordelen de houding van leidinggeevenden over het algemeen als motiverend en enthousiasmerend. Tevens worden leidinggeevenden meer in staat geacht kwesties simpel te maken, dan dat ze komen met complicaties. Het verdient echter wel de aandacht dat leidinggeevenden de voortgang erin houden door planmatig te werk te gaan en meer op ‘doen gericht’ te zijn.

Zelforganisatie ondersteunende managementstijl: Leidinggeevenden scoren de meer dan voldoende mate waarin zij een zelforganisatie ondersteunende managementstijl hanteren, iets hoger dan medewerkers. Medewerkers geven aan dat leidinggeevenden in hoge mate een informele sfeer creëren en kunnen omgaan met kritiek en afwijkende meningen. De mate van teamgerichtheid van leidinggeevenden wordt door medewerkers het laagst gescoord. Dit punt verdient extra de aandacht, doordat het door leidinggeevenden niet wordt onderkend. Dit geldt eveneens voor de mindere mate waarin leidinggeevenden een vernieuwende aanpak hanteren. Leidinggeevenden zouden verder meer vorm kunnen geven aan het delegeren van werk. Medewerkers scoren de mate waarin ideeën en initiatieven volop door hun direct leidinggeevenden worden gesteund het hoogst.

Sturende houding ‘zichtbaar verbetergedrag’: Leidinggeevenden scoren de mate waarin zij sturing geven aan zichtbaar verbetergedrag over het algemeen matig tot slecht. Zij geven aan dat de omstandigheden (onderbezetting en werkdruk) het niet toelaten zich meer concreet te richten op resultaatverbetering. Ze houden dan ook geen verbeter suggesties achter de hand, mochten medewerkers hier om vragen. Medewerkers zijn over het algemeen iets positiever, maar beoordelen de mate van dit aspect eveneens als matig. Medewerkers en leidinggeevenden geven aan dat het kwaliteitsbeleid in de organisatie duidelijk is. Waarop medewerkers toelichten dat kwaliteit binnen de organisatie draait om kwantiteit. Het gezamenlijk uitwisselen van de resultaten gericht op het verbeteren van producten en processen zou meer invulling kunnen krijgen en meer periodiek zichtbaar worden gemaakt.

Zelforganisatie ondersteunende houding ‘zichtbaar verbetergedrag’: Evenals bij de managementstijl scoort de ondersteuning van zelforganisatie bij zichtbaar verbetergedrag beter dan de sturende houding van leidinggeevenden. Hier geldt tevens ook een hogere score onder leidinggeevenden, dan bij de medewerkers. Leidinggeevenden zijn in ruime mate op de hoogte van de feitelijke problemen

in de organisatie en de twijfels van medewerkers bij het werken aan resultaatverbetering. Ze zouden echter meer alert kunnen zijn op mogelijke onderlinge fricties in de samenwerking en op het uit de weg ruimen van kennelijke obstakels. Wellicht dat ze daardoor ook sneller zouden kunnen reageren op verbeter suggesties van medewerkers. Voor medewerkers is het niet duidelijk of leidinggevend een verbeteroverleg bijwonen dieper in de organisatie.

Wat betekenen deze resultaten met betrekking tot de inputfactoren ‘managementstijl en zichtbaar verbetergedrag’ voor de beantwoording van de deelvraag: Welke invloed heeft de aansturing door managers op het ontwikkelproces?

De voldoende mate waarin leidinggevend een sturende managementstijl hanteren vormt volgens medewerkers en leidinggevend zelf, geen belemmering voor de ontwikkeling van teams. Leidinggevend en medewerkers scoren de mate waarin een zelforganisatie ondersteunende managementstijl wordt gehanteerd, hoger dan de mate waarin er een sturende managementstijl wordt gehanteerd. De ruime mate waarin zelforganisatie wordt ondersteund vormt een stimulans voor de teamontwikkeling. Een aandachtspunt voor de ontwikkeling van teams vormt echter, de mindere mate waarin leidinggevend een sturende houding aannemen ten aanzien van het vertonen van zichtbaar verbetergedrag. De redelijke mate waarin leidinggevend wel een zelforganisatie ondersteunende houding met betrekking tot het vertonen van zichtbaar verbetergedrag aannemen, vormt daarentegen geen belemmering voor de ontwikkeling van teams.

5.3.3 Vertrouwen

In het analysemodel wordt ‘vertrouwen’ als inputfactor benoemd voor het proces van teamontwikkeling. De aspecten ‘integriteit’, ‘competent’ en ‘consistent’ zijn benoemd om de inputfactor *Vertrouwen* te specificeren. In het onderstaande volgt een weergave van de visie van leidinggevend en medewerkers op deze punten.

Vertrouwen	
<i>Visie leidinggevend</i>	<i>Visie medewerkers</i>
<p>- Integriteit: Vertrouwen is de basis en je krijgt wat je geeft. Hoe meer vertrouwen, hoe meer bereidheid en overtuigingskracht om het team een bepaalde richting op te krijgen. Gebrek aan vertrouwen heeft een gigantisch grote invloed op de ontwikkeling van een team, het is bepalend. Dit is verbroken geweest in situaties waar er weinig persoonlijke interesse was (‘men groette elkaar niet eens’). Impasses doorbreken door vertrouwen te geven en te vragen: ‘Hoe gaat het en wat kan er volgens jou beter?’ Verantwoording van beide kanten is wel noodzakelijk. Toon oprechte belangstelling (geen dubbele agenda’s hanteren en te veel richten op eigen carrière), wees open en eerlijk (ook binnen de collegiale besturen), laat mensen vooral vertellen en krijg verwachtingen helder. Vertrouwen krijgen, benodigd een kwetsbare opstelling en actief vragen om feedback, dit wordt echter niet door iedereen gegeven. Een respectvolle omgang is heilig, brandt mensen niet af zeker niet in het bijzijn van anderen. Let op dat mensen niet worden buitengesloten. Beloof ook niet meer dan je kunt waarmaken (‘geen promotie beloven’) en koppel terug als je ervan afwijkt. Zorg voor een</p>	<p>- Integriteit: Vertrouwen mag niets nieuws zijn en moet gelden tot het tegendeel is bewezen. Heeft het management wel vertrouwen in de medewerkers?; de mogelijkheden om praktisch te kunnen handelen en oplossingen te vinden worden immers ingeperkt. Open en eerlijk naar belastingplichtige kunnen zijn benodigd geen gevoel van een dubbele agenda van het management. De balans tussen zakelijke en persoonlijke interesse is heel belangrijk. Het is noodzakelijk om veel te communiceren en daarbij geen blad voor de mond te nemen, maar dingen bespreekbaar te maken. Een gebrek hieraan in het verleden heeft een negatieve invloed gehad op de teamontwikkeling, er was geen hartelijkheid (geen emotie en geen gedag zeggen), selectieve communicatie en niet belangstellend voor de persoon, maar gericht op de cijfers (‘leidinggevend gingen als een olifant door de porseleinkast zonder af te stemmen met collega’s). Door een verbeterde emotionele begeleiding bij persoonlijke tegenslagen, hebben leidinggevend veel krediet opgebouwd. Leidinggevend moeten achter de medewerkers blijven staan om ze te blijven enthousiasmeren en gericht en kritisch te</p>

<p>zorgvuldige en snelle behandeling van persoonlijke belangrijke randvoorwaarden van medewerkers (IKAP, reisdeclaraties en SAP). Vertrouwen winnen kost heel veel tijd en individuele gesprekken.</p> <p>- Competent: Het is vooral belangrijk dat leidinggevend veel luisteren en zich op de hoogte stellen van knelpunten (geen veronderstellingen en aannames maken), oplossingen kunnen aandragen, mee kunnen denken over de organisatie en aanpak van het werk en inhoudelijk kunnen controleren door veel te zien en te lezen. Leidinggevend moeten tevens een kritische noot naar boven kunnen vertalen. Medewerkers willen over het werk kunnen praten (het is triest als ze zeggen: "Ik heb geen last, maar ook geen gemak van mijn leidinggevende"). Inzicht in werkzaamheden van medewerkers is benodigd om faciliteiten te bieden. Dingen die niet goed gaan benaderen vanuit positieve eigenschappen (valkuilen). Creëer geen afrekencultuur. Leidinggevend moeten zich ervan bewust zijn waar mensen vandaan komen en ze de tijd geven om ergens naar toe te groeien. Laat mensen uitspreken waar ze goed in zijn of zich prettig bij voelen en match dat met taken binnen de organisatie. Laat mensen ook over zichzelf nadenken als ze niet realistisch eisen stellen binnen de organisatie. Straal als leidinggevende uit, dat je het leuk vindt om aan mensen leiding te geven. Denk niet de wijsheid in pacht te hebben, maar durf als leidinggevende ook fouten toe te geven.</p> <p>- Consistent: Er heeft een grote wisseling plaatsgevonden onder de leidinggevend en veel</p>	<p>blijven ('gevaar voor klachtenprocedures en gemoedstoestand van medewerkers'). 'Welke procedure kun je trouwens als medewerker starten als je wordt tegengewerkt, omkering bewijslast?' Medewerkers moeten iets 'off the record' kunnen zeggen tegen hun leidinggevende, om even stoom af te blazen. Zaken worden snel persoonlijk gemaakt ook door medewerkers onderling, waardoor de cultuur niet altijd veilig voelt.</p> <p>- Competent: Vaktechnische kwaliteiten zijn voor een leidinggevende wenselijk ('stimuleert betrokkenheid bij het werk'), maar niet het belangrijkste 'als er maar voldoende advies wordt ingewonnen voor het maken van beslissingen en leidinggevend beschikken over analytisch vermogen'. Een gebrek aan communicatieve en sociale vaardigheden, niet goed kunnen luisteren en oprechte belangstelling en waardering kunnen tonen ('mail voor uitnodiging deelname aan platform was ook gericht aan medewerkers die niet op waren komen dagen op de managementdagen, maar wel werden bedankt voor hun inbreng 'hoezo waardering en betrokkenheid?') en niet tussen en boven de mensen kunnen staan, is desastreus. Het gaat om het kunnen voorzien in de randvoorwaarden, organiseren en motiveren, op de hoogte zijn waar medewerkers mee bezig zijn om een goede belangenafweging te kunnen maken, doelmatig zijn en realiteitszin hebben in relatie tot kwaliteit en kwantiteit. Als leidinggevend meedraaien voelen ze de pijnpunten, zijn ze minder alleen doorgeefluik en nemen ze niet alleen beslissingen op basis van cijfers, maar met het bewustzijn voor de impact op het inhoudelijke werk. Het is belangrijk dat ze kunnen inspelen op veranderingen. Medewerkers zijn vaak positief over de huidige direct leidinggevende ('open en eerlijk'), maar de verhalen binnen de organisatie en over het verleden zijn negatief. Het MT heeft moeite om leidinggevend te vinden (kwalitatief) en moet vaak genoeg nemen met minder. Medewerkers hebben wel het vertrouwen dat hun leidinggevende met het MT communiceert, maar ergens wordt er een verkeerde vertaalslag gemaakt. Leidinggevend moeten sterk in de schoenen staan, anders lopen medewerkers over hem of haar heen. Er is wel vertrouwen in leidinggevend, maar wat kunnen medewerkers nog verwachten dat ze kunnen doen voor het werk? ('dit is niet los te zien van de organisatiestructuur').</p> <p>- Consistent: Afspraken met belastingplichtigen en collega's worden in principe door medewerkers</p>
--	---

<p>nieuwe leidinggevenden zijn in het diepe gegooid ('vertrouwen moet wel de kans worden gegeven om te groeien'). Leidinggevenden bevinden zich wel eens in een spagaat, omdat ze met meerdere partijen te maken hebben. Ze kunnen hierdoor niet altijd even snel in actie komen binnen een bepaalde verwachtingstermijn, maar moeten wel duidelijk aangeven als zaken vertragen. Verwachting benodigd duidelijkheid, door de systemen correct en tijdig te vullen en identiteitspasjes te dragen ('boekje "integriteit" inhoudelijk onder de aandacht gebracht'). Eventuele negatieve punten moeten eerst in een functioneringsgesprek zijn besproken, zodat er in een beoordeling geen verrassingen staan. Een minderheid heeft de beleving dat, er duidelijke afspraken worden gemaakt met medewerkers en zij strak worden aangesproken op de naleving ervan. Benadrukt wordt dat mensen te vrijblijvend zijn, geen concrete afspraken maken met elkaar, elkaar onvoldoende verantwoordelijk houden, er minder rivaliteit en wij/zij gevoel moet worden gecreëerd en er minder in belemmeringen moet worden gedacht. Bij het maken van afspraken worden er al op voorhand te veel veiligheidszones ingebouwd en er worden te veel excuses verzonnen ('daar ben ik niet voor of van', 'dat kan ik niet toezeggen'). Leidinggevenden ervaren door tijdsdruk moeite om afspraken na te komen. Omdat we als organisatie vaak het onmogelijke mogelijk willen maken, worden afspraken niet altijd nagekomen ('Het MT is loyaal aan hun bazen en de direct leidinggevenden zitten met de gebakken peren, doordat termijnen worden afgesproken die niet kunnen worden gehaald'). Medewerkers nemen door de werkdruk, onderbezetting en onzekerheid minder de tijd om naar elkaar te luisteren, staan minder open voor wat anderen hebben te bieden en zijn erg voorzichtig geworden ('de houding is dat er zo snel mogelijk iets op tafel moet liggen'). Als leidinggevenden 'eindelijk het gevoel krijgen dat de trein weer begint te rijden, dan gebeurt er iets in de organisatie (problemen met de automatisering), waardoor er weer op de rem wordt getrapt'. Leidinggevenden moeten bij het nemen van beslissingen de betrokken medewerkers raadplegen.</p>	<p>nageleefd. Maar klanten kunnen geen vertrouwen meer ontlenuen aan de overheid door technische beperkingen ('het wordt allemaal te groot'). Er wordt weinig concreet met elkaar afgesproken, doordat mensen niets meer durven afspreken ('er heerst te veel vrijblijvendheid'). Afspraken zijn moeilijker zo niet onmogelijk te maken door diffuse omstandigheden ('technische ontwikkelingen, politieke druk en complexe overlegstructuren'). 'Hier geldt niet afspraak is afspraak, maar opdracht is opdracht'. 'Elke vorm van afspraak wordt hier weg gerelativeerd en verliest door het verstrijken van tijd zijn kracht'. Alle excuses van mensen waarom ze niet doen wat ze zouden moeten doen, worden geaccepteerd en het verband met vooraf gestelde doelstellingen is zoek. Er vindt geen discussie plaats bij het mogelijk wijzigen van afspraken en de impact hierop van de doelstellingen ('de organisatie hangt hierdoor van bedrog aan elkaar'). Durf heldere signalen af te geven en probeer je niet dwangmatig in te dekken, de consequentie is namelijk dat de politiek geen haalbare eisen stelt aan de organisatie en medewerkers. Wees realistisch en neem liever het risico van een wisseling van de wacht bovenin. Controleren is inherent aan niet vertrouwen en je moet scoren om de compliance te bevorderen. Je moet klanten de aandacht geven die ze verdienen, controleren vanuit vertrouwen om een '0'-resultaat te boeken is onzin. Vertrouwen geldt voor de massa, maar wat is massaal en wat is individueel? Hoe hoger in de organisatie, hoe minder vertrouwen. Het MT heeft nauwelijks contact met de werkvloer ('medewerkers worden als poppetjes beschouwd') en houdt er een korte termijn visie op na, die niet gericht is op balans en rust brengen. Boven in de toren weten ze niet wat er op de werkvloer leeft, medewerkers waarderen wel dat het contact meer wordt gezocht (door de lunchafspraken en 'de week van') al voelt het enigszins krampachtig aan. Door niet in te zoomen op problemen merken medewerkers hieruit echter niet op, hoe het management zich daadwerkelijk voor ze inzet. Signalen worden niet opgepikt of tijdig onderkent (automatiseringsproblematiek) en afspraken worden niet nagekomen. Omdat er niets met de informatie wordt gedaan, hebben medewerkers het gevoel geen invloed te hebben en verliezen zij het plezier. Door een sterke wisseling van leidinggevenden, worden ze tegenwoordig als voorbijtrekkend fenomeen beschouwd, waardoor het team inmiddels de koers bepaalt en zich richt op een goede relatie met consultants ('je merkt dat beide partijen daar baat bij hebben door</p>
---	---

	<p>problemen voortijdig te kunnen tackelen en de voorraden te beheersen. Medewerkers dragen veel oud zeer mee en geven mensen moeilijk een nieuwe kans. Verbeteren door inzicht te geven in knelpunten van beslissingen, ook foute beslissingen. De duidelijkheid wordt gemist, in de portefeuilles moet nieuw beleid meer handen en voeten krijgen, dit komt nu niet goed uit de verf ('implementatieproblemen irriteert medewerkers en het feit dat er beslissingen worden genomen, zonder te kijken naar specifieke groepen en onderling en met klanten opgebouwde relaties').</p>
--	---

Wat betekenen deze resultaten met betrekking tot het aspect 'vertrouwen' voor de beantwoording van de deelvraag: Welke invloed heeft de vertrouwensrelatie tussen managers en medewerkers op het ontwikkelproces?

Integriteit: Door een open en eerlijke houding proberen leidinggevenden vooral naar medewerkers te luisteren om verwachtingen helder te krijgen. Een gebrek aan vertrouwen in het verleden heeft een grote en bepalende invloed gehad op de ontwikkeling van teams en medewerkers dragen dat nog sterk met zich mee. Het gevoel van wantrouwen werd ingegeven door weinig blijk van persoonlijke interesse en emotionele betrokkenheid, de aanwezigheid van een dubbele agenda en het te veel gericht zijn op de eigen carrière van leidinggevenden. Door een verbeterde emotionele begeleiding bij persoonlijke tegenslagen hebben leidinggevenden weer veel krediet opgebouwd.

Competent: Leidinggevenden kunnen belerend overkomen door te snel veronderstellingen te maken en aannames te doen. Volgens medewerkers is voor leidinggevenden een gebrek aan sociale en communicatieve vaardigheden, geen oprechte belangstelling en waardering kunnen tonen en niet tussen en boven de mensen kunnen staan, desastreus voor de vertrouwensrelatie en ontwikkeling van het team. In de communicatie tussen leidinggevenden en het managementteam wordt er volgens medewerkers ergens een verkeerde vertaalslag gemaakt. Belangrijk voor leidinggevenden is veel en goed te luisteren, om zich op de hoogte stellen van knelpunten. Deze ook zelf te voelen als pijnpunten, zodat leidinggevenden niet alleen doorgeefluik zijn. Daar waar leidinggevenden vaktechnische kwaliteiten hebben, wordt dit door medewerkers gewaardeerd en als verhelderend en nieuw ervaren. Belangrijker is echter, dat leidinggevenden voldoende advies inwinnen voor het maken van beslissingen.

Consistent: Leidinggevenden en medewerkers geven aan dat vertrouwen nauwelijks de kans krijgt om te groeien door de grote wisseling onder leidinggevenden en het feit dat veel nieuwe leidinggevenden in het diepe zijn gegooid. Medewerkers richten zich in toenemende mate op een goede relatie met consultants en beide partijen hebben daar merkbaar baat bij door problemen voortijdig te tackelen en de voorraden te beheersen. Er is wel vertrouwen in leidinggevenden, maar medewerkers vragen zichzelf af wat ze (gezien de organisatiestructuur) nog kunnen verwachten, dat leidinggevenden kunnen doen voor het werk. Interne afspraken worden moeilijk concreet gemaakt of nagekomen en verliezen door het verstrijken van tijd hun kracht. Excuses van mensen waarom ze niet doen wat ze zouden moeten doen, worden geaccepteerd en het verband met vooraf gestelde doelstellingen is zoek. Er vindt namelijk geen discussie plaats bij het mogelijk wijzigen van afspraken en de impact hierop van de doelstellingen. Dit heeft een negatieve invloed op de verwachtingen van mensen, het vertrouwen in elkaar en belemmert de ontwikkeling van teams.

5.3.4 Een samenvattend overzicht van de invloed van de inputfactoren op het ontwikkelproces van teams

	Belemmerende factoren	Stimulerende factoren
Duidelijk bedrijfsbeleid	- Concepten worden onvoldoende nader ingevuld en uitgedragen door het management, hierdoor zeggen termen de medewerkers vaak niets en voelen ze zich er niet mee verbonden. Als concepten niet hanteerbaar zijn in en aansluiten op de praktijk, werkt het zelfs averechts voor de medewerkers, zeker gezien de ervaren onderbezetting en werkdruk.	- Leidinggeevenden zijn zich ervan bewust het beleid te moeten vertalen om maatwerk te kunnen leveren voor teams en denken actief na over de wijze waarop beleid en uitvoering op elkaar moeten worden aangesloten. Leidinggeevenden voelen zich sterk verbonden met innovatie.
Managementstijl - <i>sturend</i> - <i>zelforganisatie ondersteunend</i> Zichtbaar verbetergedrag - <i>sturend</i> - <i>zelforganisatie ondersteunend</i>	- Er heerst grote verdeeldheid over de wijze waarop of de mate waarin leidinggeevenden medewerkers rechtstreeks aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Het verdient de aandacht 'de voortgang erin te houden door planmatig te werk te gaan en voldoende op 'doen gericht' te zijn. - Het delegeren van het werk door leidinggeevenden zou beter kunnen worden vormgegeven. Medewerkers zijn het minst tevreden over de mate van teamgerichtheid van leidinggeevenden, dit wordt door leidinggeevenden niet onderkent. Medewerkers zijn eveneens aanmerkelijk minder tevreden over het hanteren van een vernieuwende aanpak van leidinggeevenden, dan dat leidinggeevenden dat zelf zijn. - Het gezamenlijk uitwisselen van de resultaten gericht op het verbeteren van producten en processen zou beter kunnen en meer periodiek zichtbaar mogen worden gemaakt. Er worden door leidinggeevenden weinig tot geen verbeteringsuggesties achter de hand gehouden, mochten medewerkers daar om vragen. - Leidinggeevenden zouden sneller kunnen reageren op suggesties en meer alert kunnen zijn op het uit de weg ruimen van kennelijke obstakels (mogelijke onderlinge fricties in	- De houding van leidinggeevenden wordt over het algemeen als motiverend en enthousiasmerend gezien. Daarnaast zijn leidinggeevenden voldoende in staat kwesties simpel te maken en niet met complicaties komen. - Medewerkers zijn zeer tevreden over de informele sfeer die leidinggeevenden creëren. Tevens waarderen medewerkers de omgang van leidinggeevenden met kritiek en afwijkende meningen. Medewerkers zijn het meest tevreden over het feit, dat ideeën en initiatieven door hun direct leidinggeevenden volop worden gestimuleerd. - Medewerkers en leidinggeevenden zijn het erover eens dat voor beiden het kwaliteitsbeleid in de organisatie duidelijk is (hoewel medewerkers wel aangegeven, dat kwaliteit meer voor kwantiteit staat binnen de organisatie). - Leidinggeevenden zijn goed op de hoogte van de feitelijke problemen in de organisatie en de twijfels van medewerkers (bij het werken aan resultaatverbetering).

	de samenwerking). Voor medewerkers is het niet duidelijk of 'leidinggevenden het verbeteroverleg dieper in de organisatie bijwonen'.	
Vertrouwen - <i>Integriteit</i> - <i>Competent</i> - <i>Consistent</i>	- Gebrek aan vertrouwen (door weinig persoonlijke interesse, emotionele betrokkenheid, dubbele agenda's en gericht zijn op eigen carrière van leidinggevenden) in het verleden heeft een grote en bepalende invloed op de ontwikkeling van teams gehad, dit dragen mensen sterk met zich mee. - Leidinggevenden kunnen belerend overkomen door te snel aannames te doen en veronderstellingen te maken. Een gebrek aan sociale en communicatieve vaardigheden, niet goed kunnen luisteren en oprechte belangstelling en waardering kunnen tonen en niet tussen en boven de mensen kunnen staan, is desastreus voor het vertrouwen. In de communicatie tussen leidinggevenden en het MT wordt er ergens een verkeerde vertaalslag gemaakt. - Er heeft een grote wisseling plaatsgevonden onder de leidinggevenden en veel nieuwe leidinggevenden zijn in het diepe gegooid. Afspraken worden moeilijk concreet gemaakt of nagekomen en verliezen door het verstrijken van tijd hun kracht. Excuses van mensen waarom ze niet doen wat ze zouden moeten doen, worden geaccepteerd en het verband met vooraf gestelde doelstellingen is zoek. Er vindt geen discussie plaats bij het mogelijk wijzigen van afspraken en de impact hierop van de doelstellingen.	- Door een verbeterde emotionele begeleiding bij persoonlijke tegenslagen, hebben leidinggevenden veel krediet opgebouwd. Door een open en eerlijke houding, proberen leidinggevenden vooral naar medewerkers te luisteren om verwachtingen helder te krijgen. - Daar waar leidinggevenden vaktechnische kwaliteiten hebben, wordt dit door medewerkers gewaardeerd. Belangrijker is echter dat leidinggevenden voldoende advies inwinnen voor het maken van beslissingen. Belangrijk voor leidinggevenden is om veel en goed te luisteren en dat ze zich op de hoogte stellen van knelpunten. Deze ook zelf te voelen als pijnpunten, zodat leidinggevenden niet alleen doorgeefluik zijn. Er is wel vertrouwen in leidinggevenden , maar wat kunnen medewerkers (gezien de organisatiestructuur) nog verwachten dat ze kunnen doen voor het werk? - Medewerkers richten zich op een goede relatie met consultants en beide partijen hebben daar merkbaar baat bij door problemen voortijdig te kunnen tackelen en de voorraden te beheersen.

Tabel 7: Een samenvattend overzicht van de kern(input)factoren die de teamontwikkeling bij de Belastingdienst regio Haaglanden beïnvloeden

6 Conclusies en Aanbevelingen

In dit onderzoek is inzicht verkregen in het proces van teamontwikkeling bij de Belastingdienst regio Haaglanden. Uitgangspunt hierbij vormt een beschouwing van het ontwikkelproces van teams op basis van een theoretisch procesmodel. In dit hoofdstuk worden naar aanleiding van de afzonderlijke deelvragen verbanden en verschillen aangegeven en conclusies getrokken. Dit met als doel de centrale vraagstelling te beantwoorden. De conclusies geven een beeld van de werkelijkheid zoals medewerkers en leidinggevenden die binnen de organisatie beleven. Gericht op de conclusies zullen een aantal aanbevelingen worden gedaan. Vervolgens vindt er een reflectie op het onderzoek plaats. Tot slot zal worden aangegeven wat de betekenis van de bevindingen is voor de theorie over teams.

6.1 Beantwoording van de deelvragen en centrale vraagstelling

Deelvraag 1: Is het behalen en verbeteren van resultaten mogelijk door de ontwikkeling van teams procesgericht te sturen?

In het procesmodel van Kuipers (2005) worden wetenschappelijk aangetoonde verbanden tussen de ontwikkeling van teams en de te behalen resultaten aangetoond. Het proces van teamontwikkeling verdeelt Kuipers (2005) op in drie dimensies: Interne groepsrelaties, Taakbeheersing en Externe groepsrelaties. In onderstaand overzicht worden de verbanden met de te behalen resultaten aangegeven. Alle drie de dimensies hebben overigens een positieve werking op de werkbeleving (Kuipers, 2005).

Procesdimensies		Resultaten
Interne groepsrelaties	→	Bezettingsgraad en langdurig ziekteverzuim
Taakbeheersing	→	Kosten
Externe groepsrelaties (en verbetermanagement)	→	Productkwaliteit en kort ziekteverzuim

Het model van Kuipers heeft de basis gevormd voor het analysemodel in dit onderzoek. Aan de hand van dit model wordt het behalen en verbeteren van resultaten door een procesgerichte ontwikkeling van teams mogelijk gemaakt.

Deelvraag 2: Hoe verloopt het huidige ontwikkelproces van teams?

Door de onduidelijkheid die er onder medewerkers en managers heerst over welke mensen er nu eigenlijk samen een team (behoren te) vormen binnen de organisatiestructuur, ontbreekt in feite de basis om gericht invulling te geven aan het ontwikkelproces. Medewerkers en leidinggevenden die voor een langere periode aan elkaar zijn verbonden (binnen Haaglanden is dit ongeveer drie jaar), hebben vaak meer en duidelijker invulling gegeven aan de onderlinge samenwerking en benodigde contacten. Ondanks dat het probleem van te veel wisselingen onder de leidinggevenden door het MT is onderkend, onderstreep ik het belang van meer stabiliteit in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden voor het proces van teamontwikkeling. Nieuw aan een groep verbonden leidinggevenden besteden veel aandacht aan individuele gesprekken, verkennen van structuren en culturen en het (bij)stellen van normen en grenzen. Contacten buiten teams zijn er heel weinig en niet hoogstaand. Een uitzondering hierop vormen teams die een klantenpakket behandelen met zeer actieve brancheverenigingen en een selecte groep aan consultants. Hoewel voor deze teams geldt dat ze een intensief contact onderhouden met externe klanten, verloopt de interne afstemming binnen de regio eveneens moeizaam. Door de opdracht aan aantallen te moeten voldoen, de automatiseringsproblemen, de uitstroom en het moeilijk op peil houden van kennis, ervaren medewerkers en managers een hoge werkdruk. De ervaren werkdruk maakt dat mensen minder persoonlijke contacten leggen en informatie te veel digitaal verspreiden.

Door onduidelijke samenwerkingsverbanden, veel wisselingen in het management en ervaren werkdruk, verloopt de samenwerking binnen en tussen teams te veel ad hoc. Het ontwikkelproces van teams kan daardoor nog veel aan structuur en gerichte acties winnen.

Aanbevelingen:

Laat mensen interne (team) en externe (regio breed) werkgerelateerde samenwerkingsverbanden benoemen en geef de ruimte om deze binnen de organisatiestructuur te laten stollen.

Dit kan betekenen dat er ook samenwerkingsverbanden ontstaan, waarin medewerkers en meerdere leidinggevendenden zullen participeren.

Zorg dat kennisoverdracht meer regionaal wordt georganiseerd en ontwikkel meer trainingen (EP's) die verdieping bieden en aansluiten op de te behandelen uitworpredenen.

Medewerkers hebben moeite met het aanpassen van eigen inzichten en werkwijzen als ze onvoldoende persoonlijk worden gestuurd en de kennis niet meer aansluit op de praktijk.

Deelvraag 3: Hoe heeft de reorganisatie de ontwikkeling van teams beïnvloed?

Door de verscheidenheid aan besluitvormings- en uitvoeringsgremia, zoals de procesportefeuilles, middelpartefeuilles, tafeltjes, werkgroepen, projectgroepen en stuurgroepen hebben medewerkers weinig zicht op het grote geheel. Door een toename van de complexiteit verloopt de besluitvorming trager. Doordat medewerkers zich onvoldoende gehoord voelen is er weinig draagvlak voor beslissingen en verliezen ze betrokkenheid. Hierdoor wint individualisering terrein van het teamgevoel en is de uitvoering van besluiten moeilijker te realiseren.

Aanbeveling:

Verbeter voor medewerkers het inzicht in de besluitvorming, afwegingen tussen medewerkers- en organisatiebelangen en verantwoordelijkheden door alle processen binnen de organisatie duidelijk te beschrijven en indien nodig op elkaar aan te laten sluiten.

Om te kunnen leren en veranderen, is inzicht nodig in de organisatie, processen en systemen. Gezien de ontwikkeling 'van administratief naar toezicht' is vooral voor de collectieve units en de intensief toezicht units onderling inzicht in elkaars processen (en taken) van belang.

Deelvraag 4: Welke invloed heeft een duidelijk bedrijfsbeleid op het ontwikkelproces?

Met de invoering van een resultaatgericht besturingsmodel is de mogelijkheid ontstaan een gesprek te voeren over prestaties en kosten, wat uiteindelijk dient te leiden tot het maken van beter beleid en een betere verantwoording over de uitvoering (In 't Veld, 2002). Het is belangrijk om de neiging tot meten echter niet te overdrijven, zodat het aantal belangrijker wordt dan de kwaliteit van de geleverde producten. Indien sturingsconcepten (om teams bijvoorbeeld flexibel, resultaatgericht, innovatief en samenwerkingsgericht te willen laten zijn) niet nader worden ingevuld, zorgt dat voor verwarring en oppervlakkigheid. Hierdoor wordt geen duidelijke richting gegeven aan de ontwikkeling van teams. Veranderingen lukken alleen als voor iedereen duidelijk is wat het einddoel is. Hierbij gaat het er niet om wat bij medewerkers en leidinggevendenden bekend zou kunnen of moeten zijn, maar wat bekend is.

Aanbeveling:

Draag het organisatiebeleid gericht op kwaliteit en innovatie nadrukkelijker en duidelijker uit en benoem de doelen.

Medewerkers gaan er van uit dat de focus van de organisatie voornamelijk op de kwantitatieve doelstellingen uit het prestatiecontract ligt. Ze hebben verder geen idee wat het management in het kader van innovatie van ze verwacht, hoe ze hier invulling aan kunnen geven en hoe dit wordt gewaardeerd.

Organiseer themawerkoverleggen gericht op de kwaliteit van het werk en laat medewerkers en managers inzichten afstemmen (ook op de fiscaal technische inhoud) en uitdagende (persoonlijke) doelstellingen formuleren.

Deelvraag 5: Welke invloed heeft de aansturing door managers op het ontwikkelproces?

Door de grote hoeveelheid besluitvormings- en uitvoeringsgremia ligt er te weinig verantwoordelijkheid bij de lijnorganisatie. Werk-, project- en stuurgroepen tasten de kracht van het management eerder aan dan dat het wordt ontwikkeld (Mastenbroek, 2004). Leidinggevendenden moeten

meer rechtstreeks worden aangesproken om met de medewerkers verbeteracties te bedenken en uit te voeren. Hoewel medewerkers veel initiatieven tonen, reageren leidinggevendenden door hun beperkte tijd op de werkvloer vaak te traag op suggesties. Hierdoor verzand de ontwikkeling van verbeteracties binnen de teams.

Aanbeveling:

Door teams zelf hun resultaten inzichtelijk te laten maken en verantwoordelijkheid te laten nemen voor verbeterprocessen en leidinggevendenden strakker te laten sturen en monitoren op de voortgang, dient er meer evenwicht te worden gezocht in de sturingsbalans om meer resultaatverantwoordelijk en resultaatgericht te werken.

Deelvraag 6: Welke invloed heeft de vertrouwensrelatie tussen managers en medewerkers op het Ontwikkelproces?

De nieuwe organisatiestructuur is gericht op gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar medewerkers en leidinggevendenden ervaren nog steeds moeite om elkaar aan te spreken op het niet nakomen van afspraken. Het vertrouwen en de verwachtingen van medewerkers en leidinggevendenden nemen af als afspraken niet worden nagekomen en zeker als hier geen consequenties aan worden verbonden. Het gevoel van gemakszucht wat hierdoor wordt gecreëerd, heeft een negatief effect op de resultaatgerichte ontwikkeling van teams.

Aanbeveling: **Bespreek bij het wijzigen van afspraken de impact ervan op doelstellingen.**

Centrale vraagstelling: Op welke wijze kan het ontwikkelproces van teams worden aangestuurd om de door het management gewenste resultaten daadwerkelijk te kunnen realiseren en verbeteren?

Gezien de ambities van de Belastingdienst regio Haaglanden om zich te willen ontwikkelen tot het maken van het beste product en het feit dat het managementteam expliciet heeft aangegeven het kort frequente ziekteverzuim aan te willen pakken, ligt de focus voor **resultaatverbetering** op het verband met de externe groepsrelaties. Door meer invulling te geven aan teamoverstijgende samenwerkingsverbanden en het aspect verbetermanagement meer te sturen, kan er procesgericht worden gewerkt aan het verbeteren van onder andere de productkwaliteit. Daar waar teams frequente en intensieve contacten onderhouden met externe klanten en organisaties, stellen medewerkers zichzelf een hoge productkwaliteit ten doel en vindt er ook een goede terugkoppeling plaats door klanten op de kwaliteit van geleverde diensten en producten. Dit stelt teams in staat te werken aan het continue verbeteren van de productkwaliteit.

*** Aanbeveling voor nader onderzoek:**

Om beleid en uitvoering dichter bij elkaar te brengen en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, verdient de rol van medewerkers in besluitvormingsprocessen nader onderzoek. Hierbij kijkend naar cognitieve factoren (kennis en inzicht), sociale factoren (interacties en percepties), institutionele factoren (macht, netwerken en werkwijzen) en management factoren (taken, rollen, planning en verantwoordelijkheden).

6.2 Reflectie op het onderzoek

Het onderzoek is een proces geweest waarin verschillende aspecten en dimensies een steeds duidelijker beeld lieten zien van het verloop van de teamontwikkeling bij de Belastingdienst regio Haaglanden. Opgemerkt dient te worden, dat het door de hoeveelheid aan informatie en de

verschillende belevingen van medewerkers en teams niet gemakkelijk was een selectie te maken om een algemeen beeld voor de regio te schetsen. Het gebruik van de checklists heeft hier meer structuur in gebracht. Het soms overlappende karakter tussen de interviews en de checklists heeft een betere vergelijking en interpretatie mogelijk gemaakt. Doordat de checklists pas bij aanvang van het interview hoefden te worden ingeleverd, was het niet mogelijk om verdiepende vragen te stellen naar aanleiding van de uitkomsten. Dit beschouw ik achteraf als een gemis.

Op verzoek van één van de leidinggevenden en met toestemming van de betrokken medewerkers is als input voor de beoordeling van de betreffend leidinggevende een analyse van de checklists op maat gemaakt aangevuld met relevante opmerkingen uit de interviews. Door het spiegelen van percepties van medewerkers en leidinggevenden kan er hierdoor heel concreet aan de ontwikkeling van teams worden gewerkt. Hoewel een aantal stellingen in de checklists voor medewerkers en leidinggevenden lastig waren te plaatsen binnen de organisatie, vonden vooral leidinggevenden de methode verhelderend werken met betrekking tot het bewust nadenken over de eigen houding.

Door het managementteam, leidinggevenden en medewerkers inzicht te bieden in een procesmodel voor de ontwikkeling van teams, kunnen er meer gerichte en concrete acties worden ondernomen om de samenwerking en de resultaatgerichtheid te verbeteren.

Door in het onderzoek de inputfactor ‘vertrouwen’ te betrekken is het mogelijk aan te sluiten bij de nieuwste ontwikkelingen op landelijk strategisch niveau. Het begrip ‘vertrouwen’ gaat een belangrijke rol spelen in de nieuwe werkwijzen van de Belastingdienst. Om echter vertrouwen naar belastingplichtigen en consultants uit te kunnen stralen, is het noodzakelijk dat het interne vertrouwen in de organisatie goed is. De bevindingen in dit onderzoek zullen als input worden meegenomen voor een brainstormsessie over (intern) ‘vertrouwen’ met één van de leden van het landelijke managementteam van de Belastingdienst.

6.3 Betekenis van de bevindingen in dit onderzoek voor de theorie over teams

Met het onderzoek is getracht een bijdrage te leveren aan bestaande wetenschappelijke inzichten en meer specifiek voor de bestuurskunde, aangezien het onderzoek is uitgevoerd binnen een publiekrechtelijk overheidsorgaan.

Het door Kuipers (2005) aangetoonde verband tussen teamontwikkeling en te behalen resultaten, komt in dit onderzoek ook naar voren voor de relatie tussen de dimensie ‘Interne en externe groepsrelaties’ en de ‘productkwaliteit’. Daar waar teams frequente en intensieve contacten onderhouden met externe klanten en organisaties, stellen medewerkers zichzelf een hoge productkwaliteit ten doel en vindt er ook een goede terugkoppeling plaats door klanten op de kwaliteit van geleverde diensten en producten. Dit stelt teams in staat te werken aan het continue verbeteren van de productkwaliteit. De blinde vlek die de theorie over teams en het procesmodel van Kuipers (2005) lieten zien met betrekking tot de werking en de effecten binnen een publieke organisatie, is hiermee op dit onderdeel verminderd.

Om een concept als ‘zelfsturing’ handen en voeten te geven voor medewerkers, dient het management zorg te dragen voor een goede theorievorming. Het dient duidelijk te zijn waarom de organisatie geschikt is voor het concept, wat het concept de organisatie en medewerkers brengt en wat er van ze wordt verwacht. De bevindingen in dit onderzoek bevestigen de visie van Mastenbroek (2004), dat een gebrek aan goede theorievorming zorgt voor verwarring en oppervlakkigheid. Door de term ‘zelfsturende’ teams te gebruiken en niet nader in te vullen, wordt het belang van de balans tussen sturing en zelforganisatie onvoldoende onderkend. Dit onderzoek wijst uit, dat er dan meer nadruk op het ondersteunen van de zelforganisatie van teams komt te liggen en minder op de sturende managementstijl van leidinggevenden.

Dient er nu op basis van dit onderzoek rekening te worden gehouden met bepaalde kenmerken van een publieke organisatie voor de theorie over teamontwikkeling? Ja zeker! Het formuleren van organisatiedoelen en de daaraan van af te leiden gezamenlijke teamdoelstellingen, vormen een belangrijk aspect binnen de ontwikkeling van teams. Een verschil tussen private en publieke organisaties, is de invloed die de politiek hierop heeft. Een citaat van de voorzitter van het managementteam van de regio Haaglanden spreekt op dit punt voor zich: “Als de politiek meer streepjes op de balk wil, dan komen er meer streepjes op de balk”. Het vergroten van het aantal (korte) controles ‘meer blauw op straat’, moet de zichtbaarheid van de Belastingdienst vergroten. Zo beïnvloeden verder bezuinigingsacties, wervings- en selectie-eisen, het opleggen van extra taken en diverse brandblusprojecten de organisatiedoelen en (team)doelstellingen van een publieke organisatie als de Belastingdienst.

Een netwerkbenadering, waarbij alle voor een besluitvormingsproces belangrijke partijen en belangen worden betrokken, men van elkaar kan leren en bijdragen worden geleverd om tot breed gedragen oplossingen voor problemen te komen, biedt een goede basis voor resultaatgerichte teamontwikkeling. Maar in hoeverre kunnen publieke organisaties onder politieke druk los komen van hun hiërarchische vorm, die door de vraag om verantwoording in stand wordt gehouden (De Graaf, 2006)? In de parttime Masteropleiding Bestuurskunde is veel aandacht besteed aan de netwerkbenadering met betrekking tot het vormen van beleid en het geven van sturing in de publieke sector. De netwerkbenadering is vrij ideologisch gepresenteerd. Veelal als de enige oplossing voor de toekomst. “Waar het in een netwerkorganisatie op neer komt, is dat ten volle gebruik gemaakt wordt van de kennis, ervaring en verantwoordelijkheid van het autonome individu. De medewerkers bouwen gezamenlijk de organisatie bottom up op door hun kennis, ervaring en relaties. En voor wat ze zelf en gezamenlijk kunnen doen, moeten ze de ruimte krijgen. De motivatie van de medewerkers is een belangrijke drijfveer voor hun inzet”(De Graaf, 2006).

De rollen en taken die managers hebben in de publieke sector, zijn kort aan bod gekomen bij de module ‘Publiek Management en Organisatieverandering’. Welke invloed zij (kunnen) hebben op de sturing van ontwikkelprocessen van teams in een publieke organisatie of netwerkorganisatie, is naar mijn mening onvoldoende belicht. Wellicht inherent aan de aandacht die het in de bestuurskundige literatuur krijgt. Het verdient naar mijn mening de aanbeveling om tijdens het masterjaar het ontwikkelproces van teams en de invloed die je als publiek manager hierop kan uitoefenen, nader te analyseren. Om aansluiting te zoeken bij de huidige modules en theorie zou het proces kunnen worden afgezet tegen de sturings- en beheersingsaspecten van een netwerkorganisatie en die van een professionele bureaucratie.

<i>Organisatie Functies</i>	<i>Aspecten</i>	<i>Netwerkorganisatie</i>	<i>Professionele bureaucratie</i>
<i>Sturing</i>	<i>Soort doelstellingen</i>	Globale, evoluerende doelen Van organisatie en van individuele leden	Van organisatie versus van professional
	<i>Totstandkoming doelen</i>	Via patroonherkenning in opgedane ervaringen	Vanuit beroepsorganisaties
	<i>Sturende invloed</i>	Via zelfsturing, relaties en gemeenschappelijke waarden	Kennis en vaardigheden
	<i>Belichaming invloed</i>	Invloed is verspreid in de organisatie, eventueel in zelfgekozen leiders	In de professional zelf
	<i>Communicatie- en informatiestroom</i>	Veel informatie in alle richtingen om verbindingen te leggen door de organisatie heen. Via informele netwerken	Veelal hiërarchisch en taakgericht
<i>Beheersing</i>	<i>Structuur</i>	Platte organisatie met tijdelijke werkverbanden	(Platte) hiërarchie met duidelijke functionele ordening
	<i>Mechanismen</i>	Vertrouwen, onderling aanspreken, groepsdruk	Professionele normatiek
	<i>Taakverdeling</i>	Via samenkomen rond een opdracht	Functioneel, op basis van gespecialiseerde kennis
	<i>Coördinatie</i>	Door onderlinge afstemming	Vaktechnisch: standaardisatie van vaardigheden
	<i>Monitoring</i>	Continue onderlinge feedback	Moeizaam, eventueel via intercollegiale toetsing

Tabel 8: Invulling van sturing en beheersing in de netwerkorganisatie en in de professionele bureaucratie (De Graaf, 2006).

Literatuurlijst

Baarda, D.B, De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2005), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.

Cohen, S.G. & Baily, D.E. (1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, vol.23, no.3

De Graaf, D., *Balanceren tussen netwerkorganisatie en professionele bureaucratie: Sturing en beheersing in de Auditdienst Financiën*, 28 oktober 2006.

De Wert, C., *Teams en teambuilding*. Dommel Communicatie, mei 2006

De Wit, B., Meyer, R. & Breed, K. (2000), *Strategisch management van publieke organisaties: De overheid in paradoxen*. Utrecht: Lemma BV.

Dunphy, D. & Bryant, B. (1996), "Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance", *Human Relations*, vol. 49, no.5

Gladstein, D.L. (1984), "Groups in context: A model of task group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol.29, no.4

Greenberg, J. (2005), *Managing behaviour in organizations*, Fourth edition, Prentice hall

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*. Addison-Wesley, MA.

Hakvoort, J.L.M. (1995), *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Uitgeverij Eburon.

In 't Veld, R. (2002) 'Raak niet verstrikt in scoringsdrift' *Belastingbulletin themanummers*

Karabachlieva, I.T., *Het concept zelfsturing en de effectiviteit daarvan als vorm van leidinggeven binnen het proces Klantbehandeling van de Douane Rotterdam*. Rotterdam, juni 2006.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993), *The wisdom of teams; Creating the high performance organisation*. Boston: Harvard Business School Press.

Klijn, Erik-Hans, *Managing Complexity: achieving the impossible?*, paper for the British Academy of Management Conference "Challenges of Organisation in Global Markets", Said Business School, Oxford University, Track: Public Management and Governance, 13-15 September, Oxford, 2005.

Knoups, J. (2005), *Self-coordination binnen de Belastingdienst*

Kuipers, B.S. (2005), *Team Development and Team Performance: Responsibilities, Responsiveness and Results: A Longitudinal Study of Teamwork at Volvo Trucks Umeå*. Ridderkerk: Labyrint Publications

Lammers, C.J., A.A. Mijs, W.J. van Noort (2001, 8^e bijgewerkte druk). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.

Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001), "A temporally based framework and taxonomy of team processes", *Academy of Management Review*, vol.26, no.3

- Mastenbroek, W.F.G. (2004), *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications
- Robbins, S. (2000), Leadership and creating trust (hoofdstuk 10 uit: *Essentials of organizational behaviour*, Prentice Hall
- Stoker, J.I. & Kuipers, B.S. (2005), Development of Self-Managing Work Teams: An empirical based framework.
- Trist, E. (1981), The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program. In: Perspectives on organizational design and behaviour. Van de Ven, A. and Joyce, W.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977), "Stages of small group development revisited", *Group and Organization Studies*, vol. 2
- Twynstra & Gudde (2005), *Doelen stellen: richten van de organisatie*
- Van Amelsvoort, P. & Benders, J. (1996), "Team time: a model for developing self-directed work teams". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, no.2
- Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G. (1994), *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-Groep, Oss.
- Van de Baak, J. (2006), *Competenties van projectmanagers in complexe projecten*. Erasmus Universiteit Faculteit der Sociale Wetenschappen, augustus 2006.
- Van der Zwaan, A.H. (1999), *Organizing work processes: engineering work & managing workers*. Assen: Van Gorcum

Bijlage 1: Checklists en scoringstabellen

Checklist 'Stijl van leiding geven' (Mastenbroek, 2004)

Het ontwikkelen van een effectieve managementstijl vraagt bezinning op de (uiterlijke) kenmerken en de effecten van de eigen stijl. In welke mate bent u in de ogen van uw medewerkers in de weer met resultaatverbetering? U kunt dit voor uzelf toetsen door na te gaan hoe u scoort op de volgende punten. (N.B.: 1= volledig oneens, 4= volledig mee eens). Tevens zal een viertal medewerkers worden gevraagd om u te scoren.

Typeer uw houding

A)

1.	Komt met complicaties	1	2	3	Maakt kwesties simpel	4
2.	Op 'denken' gericht	1	2	3	Op 'doen' gericht	4
3.	Omzichtig, lang niet altijd duidelijk	1	2	3	Spreekt de mensen rechtstreeks aan	4
4.	Meer operationeel gericht	1	2	3	Geeft richting stuurt op hoofdlijnen	4
5.	Laconiek, ziet wel hoe het loopt	1	2	3	Ambitieuze, 'gaat ervoor'	4
6.	Kijkt toe en 'laat de boel waaien'	1	2	3	Gaat planmatig te werk, houdt de voortgang in de gaten	4
7.	Vermijdt confrontaties	1	2	3	Spreekt mensen aan op hun verantwoordelijkheid	4
8.	Toont weinig betrokkenheid	1	2	3	Motiverend, enthousiasmerend	4

B)

1.	'Moet dat nou? Er is zoveel nuttigs te doen	1	2	3	Ideeën en initiatieven worden gestimuleerd	4
2.	Formeel, gereserveerd	1	2	3	Ontspannen optreden	4
3.	Blijft doorgaan met de 'inhoud'	1	2	3	Is alert op problemen in de samenwerking	4
4.	Heeft zijn reactie al klaar				Luistert goed	

- 5. Er heerst doorgaans een informele en onspannen sfeer om mij heen.
1 2 3 4

- 6. Ik ben goed op de hoogte van de feitelijke problemen in deze organisatie en de problemen en twijfels van mijn medewerkers (bij het werken aan resultaatverbetering).
1 2 3 4

- 7. Ik reageer snel op suggesties en ben alert op het met betrokkenen uit de weg (doen) ruimen van kennelijke obstakels.
1 2 3 4

Scorelijst

A) *Sturing*

B) *Zelforganisatie*

1
2
3
4
5
6
7

1
2
3
4
5
6
7

Totaal

Totaal

Schrijf hieronder uw eerste conclusies en suggesties voor verbetering.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sturing (managementstijl)									
Vraag	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal
M2 1	4	4	4	3	4	4	3	4	30
M2 2	2	2,5	2,5	3	2,5	3	3	3	21,5
M2 3	3	3	3	3	3	4	3	4	26
M2 4	3	3	4	3	3	4	3	3	26
M2 5	3	2	3	4	2	2	3	4	23
M2 6	3	3	4	2	3	3	4	4	26
M2 7	3	2	3	2	3	2	3	3	21
M2 8	3	2	3	3	4	3	3	3	24
Gemiddeld	3	2,69	3,31	2,88	3,06	3,12	3,12	3,50	24,69
Aant. X 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aant. X 2	1	3	0	2	1	2	0	0	9
Aant. X 3	6	4	5	5	5	3	7	4	39
Aant. X 4	1	1	3	1	2	3	1	4	16
Mw 1	3	3	3	3	3	3	3	4	25
Mw 2	3	3	3	3	4	4	3	4	27
Mw 3	3	4	3	4	2	3	2	3	24
Mw 4	3	4	3	4	3	3	2	3	25
Mw 5	2	2	2	2	3	3	3	2	19
Mw 6	2	3	3	2	3	3	3	3	22
Mw 7	1	4	2	4	4	3	3	2	23
Mw 8	4	2	2	4	4	3	4	3	26
Mw 9	3	4	4	3	3	3	3	3	26
Mw 10	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Mw 11	3	3	4	4	3	3	4	4	28
Mw 12	3	3	4	3	3	3	4	3	26
Mw 13	3	3	4	3	4	4	4	3	28
Mw 14	3	3	4	3	3	3	3	3	25
Mw 15	4	3	4	2	4	4	4	4	29
Mw 16	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4	3,5	3	27
Mw 17	3	1	2	3	2	1	2	3	17
Mw 18	3	1	2	3	2	1	2	2	16
Mw 19	3	2	3	3	3	3	3	3	23
Mw 20	3	3	3	3	3	2	3	3	23
Mw 21	3	2	3	4	3	3	3	3	24
Mw 22	4	3	3	4	2	3	4	4	27
Mw 23	3	3	3	3	2	3	3	4	24
Mw 24	3	3	4	3	3	3	4	4	27
Mw 25	3	3	2	2	4	3	3	3	23
Mw 26	3	3	2	2	4	3	3	3	23
Mw 27	3	3	2	3	4	3	2	3	23
Mw 28	3	3	4	2,5	4	3	2	4	25,5
Mw 29	3	3	4	2	3	3	3	3	24
Mw 30	4	3	4	3	3	4	4	4	29
Mw 31	3	3	2	3	3	3	2	3	22
Gemiddeld	2,98	2,89	3,05	3,03	3,14	3	3,05	3,19	24,34
Aant. X 1	1	2	0	0	0	2	0	0	5
Aant. X 2	2	4	9	6	5	1	7	3	37
Aant. X 3	24	21	12	18	17	23	16	19	150
Aant. X 4	4	4	10	7	9	5	8	9	56

Zelforganisatie (managementstijl)									
Vraag	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal
M2 1	4	4	3	3	4	4	4	4	30
M2 2	3	3	2,5	2,5	3	4	3	2,5	23,5
M2 3	3	3	3	4	4	3	3	4	27
M2 4	3	3	3	3	3	3	3	3	24
M2 5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
M2 6	3	4	4	3	3	3	3	4	27
M2 7	3	2	3	3	2	3	3	3	22
M2 8	4	3	3	4	3	3	4	3	27
Gemiddeld	3,37	3,25	3,19	3,31	3,25	3,37	3,37	3,44	26,56
Aant. X 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aant. X 2	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Aant. X 3	5	4	6	5	4	5	5	4	38
Aant. X 4	3	3	2	3	3	3	3	4	24
Mw 1	4	4	3	2	4	3	4	3	27
Mw 2	3	3	4	4	3	4	3	4	28
Mw 3	4	4	3	3	4	4	4	4	30
Mw 4	4	4	3	4	4	4	4	4	31
Mw 5	3	3	3	2	2	3	3	3	22
Mw 6	3	2	2	2	3	2	3	1	18
Mw 7	3	2	4	3	2	3	3	3	23
Mw 8	2	2	4	3	2	3	2	3	21
Mw 9	3	4	3	3	4	3	1	3	24
Mw 10	4	3	3	4	3	2	2	3	24
Mw 11	3	4	3	4	3	3	3	4	27
Mw 12	3	4	3	4	3	2	2	4	25
Mw 13	3	4	4	3	3	3	3	3	26
Mw 14	4	3	3	3	3	3	3	2	24
Mw 15	4	4	4	4	4	2	4	4	30
Mw 16	3,5	3,5	4	3	3,5	2	3	3,5	26
Mw 17	3	3	3	3	3	1	3	3	22
Mw 18	3	3	3	3	3	1	3	4	23
Mw 19	4	3	3	4	3	3	4	3	27
Mw 20	4	3	3	4	3	3	3	3	26
Mw 21	4	3	3	3	3	3	4	3	26
Mw 22	4	4	4	4	4	3	4	4	31
Mw 23	3	4	3	3	3	4	3	3	26
Mw 24	3	3	3	3	4	3	3	3	25
Mw 25	3	3	3	3	3	2	2	3	22
Mw 26	3	3	3	3	3	2	2	3	22
Mw 27	4	3	3	3	3	4	3	2	25
Mw 28	4	3	2	3	4	4	3	4	27
Mw 29	3	4	3	4	3	3	4	4	28
Mw 30	4	4	4	4	4	4	3	4	31
Mw 31	3	3	3	3	2	3	3	3	23
Gemiddeld	3,40	3,31	3,19	3,26	3,18	2,87	3,03	3,24	25,48
Aant. X 1	0	0	0	0	0	2	1	1	4
Aant. X 2	1	3	2	3	4	7	5	2	27
Aant. X 3	17	16	21	17	18	15	17	16	137
Aant. X 4	13	12	8	11	9	7	8	12	80

Sturing (Zichtbaar verbetergedrag)									
Vraag	1	2	3	4	5	6	7		Totaal
M2 1	2	3	3	3	4	2	2		19
M2 2	2,5	2	2,5	3	2	2	2		16
M2 3	2	2	2	3	2	2	2		15
M2 4	3	3	3	3	3	3	2		20
M2 5	2	3	1	3	1	3	1		14
M2 6	3	3	1	4	2	2	1		16
M2 7	1	3	2	3	2	2	1		14
M2 8	4	3	2	3	3	3	2		20
Gemiddeld	2,44	2,75	2,06	3,12	2,37	2,37	1,62		16,75
Aant. X 1	1	0	2	0	1	0	3		7
Aant. X 2	3	2	3	0	4	5	5		22
Aant. X 3	3	6	3	7	2	3	0		24
Aant. X 4	1	0	0	1	1	0	0		3
Mw 1	4	3	3	3	4	3	2		22
Mw 2	4	3	4	3	4	3	1		22
Mw 3	4	3	2	2	3	2	2		18
Mw 4	3	1	1	2	3	3	3		16
Mw 5	-	-	-	-	-	-	-		-
Mw 6	3	2	2	2	2	2	2		15
Mw 7	4	3	3	4	1	2	2		19
Mw 8	4	4	3	4	2	3	2		22
Mw 9	4	4	2	3	3	3	3		22
Mw 10	3	3	3	2	2	2	2		17
Mw 11	3	4	2	3	3	3	3		21
Mw 12	2	2	2	2	2	1	1		12
Mw 13	4	3	3	3	3	3	2		21
Mw 14	4	4	3	2	3	3	3		22
Mw 15	4	4	3	4	4	4	3		26
Mw 16	3	4	2,5	4	4	4	2,5		24
Mw 17	1	1	3	2	1	1	1		10
Mw 18	1	1	3	2	1	1	1		10
Mw 19	3	3	4	3	2	2	3		20
Mw 20	4	3	3	2	2	2	3		19
Mw 21	2	3	2	2	2	2	1		14
Mw 22	1	4	2	4	3	3	3		20
Mw 23	1	3	2	3	2	3	2		16
Mw 24	1	3	1	4	2	2	3		16
Mw 25	2	3	2	3	1	2	2		15
Mw 26	2	3	2	3	1	2	2		15
Mw 27	2	3	3	2	2	2	2		16
Mw 28	4	4	4	1	4	1	4		22
Mw 29	2	3	1	3	2	1	1		13
Mw 30	4	4	4	4	4	4	4		28
Mw 31	3	3	3	3	3	3	2		20
Gemiddeld	2,87	3,03	2,58	2,80	2,50	2,40	2,25		18,43
Aant. X 1	5	3	3	1	5	5	6		28
Aant. X 2	6	2	10	11	11	11	12		63
Aant. X 3	7	16	13	11	8	11	10		76
Aant. X 4	12	9	4	7	6	3	2		43

Zelforganisatie (Zichtbaar verbetergedrag)								
Vraag	1	2	3	4	5	6	7	Totaal
M2 1	3	2	3	4	4	4	3	23
M2 2	3	3	3	3	3	2,5	2,5	20
M2 3	2	3	3	3	4	3	3	21
M2 4	3	3	3	3	3	3	3	21
M2 5	4	3	4	4	3	4	2	24
M2 6	3	4	3	4	3	3	3	23
M2 7	3	4	3	2,5	3	4	2	21,5
M2 8	4	4	4	3	3	4	3	25
Gemiddeld	3,12	3,25	3,25	3,31	3,25	3,44	2,69	22,31
Aant. X 1	0	0	0	0	0	0	0	0
Aant. X 2	1	1	0	0	0	0	2	4
Aant. X 3	5	4	6	5	6	4	6	36
Aant. X 4	2	3	2	3	2	4	0	16
Mw 1	3	3	4	4	3	3	3	23
Mw 2	2	1	3	4	4	3	3	20
Mw 3	4	2	3	4	4	4	2	23
Mw 4	4	2	3	4	4	4	3	24
Mw 6	2	1	1	3	2	2	2	13
Mw 7	3	3	3	2	2	3	2	18
Mw 8	4	4	4	2	3	3	3	23
Mw 9	2,5	2	3	3	4	4	2,5	21
Mw 10	2	4	2	3	3	3	3	20
Mw 11	3	4	4	3	4	4	3	25
Mw 12	3	3	2	3	3	4	4	22
Mw 13	3	3	3	3	3	3	3	21
Mw 14	3	3	3	3	3	3	3	21
Mw 15	3	4	4	4	4	4	4	27
Mw 16	2,5	2,5	3,5	3,5	4	4	4	24
Mw 17	3	3	2	2	3	3	1	17
Mw 18	3	3	1	2	3	3	1	16
Mw 19	3	3	3	4	4	4	3	24
Mw 20	3	2	2	3	4	3	3	20
Mw 21	2	3	3	3	3	3	3	20
Mw 22	1	4	4	3	4	4	4	24
Mw 23	3	3	3	3	4	3	3	22
Mw 24	3	3	4	4	4	3	3	24
Mw 25	2	3	2	3	3	4	2	19
Mw 26	2	3	2	3	3	4	2	19
Mw 27	3	3	2	4	3	3	3	21
Mw 28	1	4	2	4	4	4	4	23
Mw 29	3	2	3	4	4	3	3	22
Mw 30	4	4	4	4	4	4	4	28
Mw 31	3	3	3	3	3	3	3	21
Gemiddeld	2,77	2,92	2,85	3,25	3,43	3,4	2,88	22,31
Aant. X 1	2	2	2	0	0	0	2	8
Aant. X 2	6	5	8	4	2	1	5	31
Aant. X 3	18	16	13	15	13	16	17	108
Aant. X 4	4	7	7	11	15	13	6	63

Bijlage 2: Vragen focusinterviews

1. Hoe werken jullie onderling samen binnen het team?
2. Hoe organiseren jullie het werk?
3. Hoe gaan jullie met de buitenwereld om en gebruiken jullie dat om processen te verbeteren?
4. Hoe heeft de reorganisatie in 2003 de ontwikkeling van het team beïnvloed?
5. Waar staat de term FRIS volgens jullie voor? Wat wordt er in dit kader van jullie verwacht door het management en waarom?
6. Welke invloed heeft de vertrouwensrelatie tussen management en medewerkers naar jullie mening op de ontwikkeling van het team? Hoe is deze te verbeteren?

Bijlage 3: Lijst geïnterviewde personen

	Naam	Functie	Team
1	J.M. Hilhorst	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 01
2	M.M. de Jager	Medewerker (voorraadbeheersing/selectie) E	Unit 01
3	A. den Boef	Medewerker (voorraadbeheersing/automatisering) E	Unit 01
4	E. Stolk	Medewerker (heffing) F	Unit 01
5	R. de Best	Medewerker (heffing) E	Unit 01
6	U. Remmerswaal-Rossel	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 13
7	P.L. van Ginkel	Medewerker (heffing) E	Unit 13
8	D.J.H. Breugem	Medewerker (heffing) I	Unit 13
9	S. Mahmood	Medewerker (heffing) E	Unit 13
10	G.A. la Croix	Medewerker (heffing) F	Unit 13
11	P.J.T.M. Broos	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 23
12	J.J. Mulder	Medewerker (controle) F	Unit 23
13	K. el Idrissi	Medewerker (controle) F	Unit 23
14	M. Alioua	Medewerker (heffing) I	Unit 23
15	M. Kuiper	Medewerker (heffing) F	Unit 23
16	P. Klapwijk	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 24
17	M.A.C. van den Berg-Rietveld	Medewerker (bestand) E	Unit 24
18	A.C. van Eek	Medewerker (bestand) E	Unit 24
19	A.S. Ham	Medewerker (heffing) E	Unit 24
20	B.H.M.G. Hermans	Medewerker (heffing) F	Unit 24
21	A. Planken	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 11
22	I.A.R. Zee-Hartog	Medewerker (heffing) F	Unit 11
23	J.M.A. van Mechelen	Medewerker (heffing) F	Unit 11
24	E.F.J. Lander	Medewerker (heffing) F	Unit 11
25	J. Blokland	Medewerker (heffing) E	Unit 11
26	G.H. de Boer	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 14
27	F.J.G. Vinkestijn	Medewerker (heffing) F	Unit 14
28	J.C.L. Schot	Medewerker (heffing) F	Unit 14
29	H.W. Andringa	Medewerker (heffing) E	Unit 14
30	J.B.C. Al	Medewerker (heffing) E	Unit 14
31	H.J.A. de Kruijf	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 01
32	N.M.P. Polderman	Medewerker (controle) I	Unit 01
33	J.P.L. Edelaar	Medewerker (controle) I	Unit 01
34	E.H. de Leeuw	Medewerker (controle) F	Unit 01
35	A.H.M. Broeks	Medewerker (controle) F	Unit 01
36	P.G.M. van Egmond	Leidinggevende (lid collegiaal managementteam)	Unit 29
37	C.J.G. Sapuletej	Medewerker (administratie) C	Unit 29
38	G. Pahladsingh	Medewerker (administratie) C	Unit 29
39	D.W.C. Dickhoff	Medewerker (administratie) C	Unit 29
40	G. Jagroep	Medewerker (administratie) C	Unit 29