

Samen aan het stuur in de publieke sector

Twee gemeentes vergeleken: de invloed van het veranderingsproces en leiderschap op de mate van zelfsturing in teams.

Ter afronding van de master Bestuurskunde,
Management van HR en Verandering
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Eerste lezer: Msc Alissa van Zijl
Tweede lezer: Prof. dr Bram Steijn

In opdracht van gemeente Dombergen en Dordrecht

Utrecht, 12 juli 2018



Auteur: Kirsten Wabeke
Studentnummer: 442796
Aantal woorden: 29.112

Voorwoord

“Most nurses are no wallflowers. Sometimes they will be wallflowers because of their circumstances. So management leads to wallflowers.” (Jos de Blok)

In september 2016 begon ik met de pre-master bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ik weet nog goed hoe ik de eerste dagen vol trots en enthousiasme op de campus rondliep. Een droom ging in vervulling om hier te studeren. Na het behalen van mijn Hbo-diploma had ik nooit gedacht dat ik nog een diploma zou halen aan een universiteit. Deze masterthesis is dan ook het bewijs dat ik mijn verwachtingen heb overtroffen!

Aan het begin van mijn academische studiercarrière heb ik vier doelen gesteld: nieuwe mensen ontmoeten in Rotterdam, bestuurservaring opdoen, bovengemiddelde cijfers halen en een afstudeerstage vinden bij een organisatieadviesbureau. Tijdens de pre-master kwam ik al snel in contact met studiegenoten waar ik in de pauzes cappuccino's en broodjes ging halen bij onze favoriete spot in de foodcourt: New Fork. Ondanks de toename van de studiedruk meldde ik me in februari 2017 aan voor de organisatie van de Social Sciences Career Week. Door de samenwerking en tegenslagen tijdens de organisatie van de carrièrewEEK ontstond hier een leuke groep mensen. Dit resulteerde in een succesvolle carrièrewEEK eind 2017 voor de faculteit der sociale wetenschappen. Ook slaagde ik erin om mijn derde doel te behalen. De zoektocht naar een afstudeerorganisatie die ik voor ogen had verliep niet eenvoudig. Het was lastig om een geschikt bureau te vinden waar je een scriptie kan schrijven en het werkveld als adviseur kan leren kennen. Zeker met mijn specifieke voorkeur om leiderschap en zelfsturende teams te onderzoeken was dit een lastige opgave. Ook slaagde ik succesvol in mijn laatste doel door mijn stageplek bij Hiemstra en De Vries te organiseren.

Het bovenstaande citaat van Jos de Blok inspireerde mij voor het onderwerp zelfsturende teams. Door een directieve aansturing krijgen teamleden niet de kans om zichzelf te sturen. Dit betekent niet dat zij muurbloempjes zijn, maar dat de manier van sturen ze maakt tot muurbloempjes. Ik was dan ook benieuwd naar de praktijk van zelfsturing bij twee gemeentes.

Uiteraard heb ik deze masterthesis niet kunnen schrijven zonder de hulp van verschillende mensen. Mijn dank gaat uit naar:

- Prof. Bram Steijn en PhD kandidaat Alissa van Zijl van de Erasmus Universiteit. Hartelijk dank voor jullie betrokkenheid en fijne ondersteuning tijdens het scriptieproces. Fijn dat ik op stressvolle momenten met jou kon bellen Alissa, zodat wij samen konden brainstormen over een oplossing.
- Jelly van der Weerd en Hanneke Bergen van Hiemstra & De Vries. Dank voor jullie kritische blik op de scriptie en sturing tijdens mijn stage. Ik hoop dat dit onderzoek kan bijdragen aan de maatschappelijke prestaties van de onderzochte gemeentes.
- Carina Hospes van gemeente Dombergen en Loes van Luijk van gemeente Dordrecht. Fijn dat jullie de interviews en focusgroepen voor mij snel konden organiseren.

Ik hoop dat u mijn enthousiasme en plezier over het onderzoeksonderwerp kunt teruglezen in dit rapport.

Veel leesplezier!

Kirsten Wabeke

Managementsamenvatting

Aanleiding en hoofdvraag

De complexe en onvoorspelbare omgeving in het openbaar bestuur verhoogt de noodzaak om kritisch te kijken naar de centralistische besluitvormingsstructuur. Juist door die omgeving waar regelgeving en politieke invloed de dienst uit maken, is het belangrijk om als organisatie van vorm te veranderen om succesvol in te spelen op die omgeving. Zelfsturende teams hebben een decentrale structuur waarbij er snel geïnteracteed kan worden met die omgeving. Dit komt doordat leden in zelfsturende teams een zekere mate van autonomie hebben om gelijk besluiten te nemen zonder een leidinggevende, als de omgeving daar om vraagt. Als een organisatie haar teams wilt veranderen van traditionele naar zelfsturende teams, is aandacht voor de invoering van zelfsturing noodzakelijk. Het invoeren van zelfsturing vereist een veranderingsproces waarmee het verloop van de verandering en de interventies die daarbij gebruikt wordt bedoeld. De verandering kan gepland of emergent verlopen. Een geplande verandering kenmerkt zich door duidelijk vooraf gestelde doelen en stappen en een aansturende rol van het management. Bij de emergente verandering worden doelen en resultaten helder gedurende het proces en is het management juist faciliterend. Leiderschap is een belangrijk onderdeel van het veranderingsproces. Het verloop van een veranderingsproces, emergent of gepland, kan de mate van zelfsturing in organisaties al dan niet bevorderen. Factoren in de context spelen een rol die het effect mogelijk belemmeren. De hoofdvraag van het onderzoek luidde: *In hoeverre heeft het verloop van het veranderingsproces en leiderschap effect op de mate waarin de teams zelfsturend zijn en beïnvloeden contextafhankelijke factoren dit effect?*

Methode

Gemeente Dombergen¹ en Dordrecht, zijn met elkaar vergeleken om de invloed van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing in de onderzochte teams te verklaren. Er is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er zijn in totaal elf interviews afgenomen met directieleden, managers, leidinggevendenden, een teamcoach en teamleden. Daarnaast zijn er vijf focusgroepen georganiseerd, waaraan twee teamleden per zelfsturend team hebben deelgenomen. Aan de hand van een topiclijst werd er met respondenten gesproken, waarbij de participant naar eigen voorkeur kon vertellen over de betreffende onderwerpen. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zijn er fictieve namen gebruikt in het resultatenhoofdstuk.

Resultaten en conclusies

Uit de analyses van de interviews en de focusgroepen blijkt dat de teams in beide gemeentes over het algemeen in hoge mate zelfsturend zijn. De mate van zelfsturing is daarbij gebaseerd op de mate van autonomie over de volgende zeven werkaspecten: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van plannings. De twee teams van gemeente Dombergen ervoeren veel autonomie op alle zeven werkaspecten. In gemeente Dordrecht werd de mate van zelfsturing verschillend ervaren. Twee teams ervoeren op de volgende zes werkaspecten autonomie: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van plannings. Eén team ervoerde autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen en bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en een gemiddelde mate van autonomie in het opstellen van plannings. Er was verder een team dat autonomie ervoerde op aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams,

¹ Deze organisatie wenst anoniem te blijven waardoor gemeente Dombergen als fictieve naam in dit document staat beschreven.

verbeteren van werkprocessen. Als laatste was er een team dat autonomie ervaarde in de aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van werkprocessen en werkverdeling maken. In totaal zijn er dus vier teams met een zeer hoge mate van zelfsturing, één team met een hoge mate van zelfsturing, één team met een gemiddelde mate van zelfsturing en één team met een lage mate van zelfsturing.

Het veranderingsproces van beide gemeentes naar zelfsturende teams had enkele overeenkomsten. Bij beide gemeentes was het voor teamleden mogelijk om *actief te participeren* in voorbereiding op de verandering. Het bleek echter dat teamleden hierin uiteindelijk een vrij *passieve rol* hadden. Als teams vervolgens starten met zelfsturing kunnen zij het *proces* in vrijheid invullen, en zelf *doelen* bepalen. De uitkomst van dit proces bepaalt daarom de inhoud van zelfsturing in het team. Omdat teamleden in staat zijn om het veranderproces zelf in te vullen, wat het resultaat voor zelfsturing bepaalt, kan gesproken worden van een *bottom-up veranderrichting*. Er was ook een *top-down veranderrichting* aanwezig. Dit kwam doordat teams in gemeente Dombergen werden verplicht om een plan van aanpak over zelfsturing te schrijven en sommige teams van gemeente Dordrecht door één manager zijn verplicht tot zelfsturing. Leiderschap in beide gemeentes was aanwezig bij verschillende teamcoaches doordat zij activiteiten uitvoerden die richting gaven (*framing change*) en teams in staat stelden om te veranderen door voldoende capaciteit en ruimte te bieden (*creating capacity*). De volgende geplande interventies kwamen aan bod: passieve participatie en top-down veranderrichting. De actieve participatie, nadruk op het proces, de bottom-up veranderrichting en de framing change en creating capacity leiderschapsstijlen zijn emergente interventies.

Er waren ook enkele verschillen in het veranderingsproces naar zelfsturende teams. Bij gemeente Dombergen lag de *nadruk op inhoud*, doordat de directie inhoud vaststelde in een plan van aanpak. Ook staat binnen deze gemeente een *hoofddoel* vast, dat algemeen en breed te interpreteren is. De omvang van de verandering was verschillend. Met de omvang wordt het aantal traditionele teams dat uiteindelijk verandert naar zelfsturende teams bedoeld. Bij gemeente Dordrecht is dit *verschillend per afdeling* en bij gemeente Dombergen is dit *organisatiebreed*. Een bijkomend verschil is de *frequentie* van het leiderschap dat teamcoaches toonden in de verandering: bij de gemeente Dombergen was er wekelijks een bijeenkomst, bij de gemeente Dordrecht was dit één of twee keer per maand. De nadruk op inhoud en organisatiebrede omvang van de verandering zijn geplande interventies. De omvang van de verandering die verschillend is per afdeling en een algemeen en breed interpreteerbaar hoofddoel zijn emergente interventies. Tot slot speelde bij de gemeente Dordrecht verschillende contextfactoren een rol, die het effect van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing remden zoals een gebrek aan vaardigheden en inmenging van een manager.

Hieruit kunnen de volgende conclusies worden getrokken. In beide gemeentes wordt, op uitzondering van twee teams na, een relatief hoge autonomie over de werkzaamheden ervaren, wat duidt op een *hoge mate van zelfsturing*. In beide gemeentes wordt voornamelijk een *emergente veranderingsproces* ervaren. Dit proces met enkele geplande interventies (top-down veranderrichting, nadruk op inhoud) had in vijf teams in beide gemeentes een positief effect op de mate van zelfsturing. Geplande en emergente interventies in een veranderingsproces dus gecombineerd worden (*pendelen*). Verschillende teamcoaches binnen gemeente Dombergen en Dordrecht hadden een belangrijke leiderschapsrol in de verandering. Opvallend zijn de twee teams die een relatief lagere mate van zelfsturing en een beperkende context ervaren, waarmee zij hun beperkte zelfsturing verklaren. Beperkende contextafhankelijke factoren die een rol speelde zijn een gebrek aan vaardigheden en inmenging van het management.

Kortom, in antwoord op de onderzoeksvraag kan gesteld worden dat een succesvol emergent veranderingsproces met geplande interventies (top-down veranderrichting, nadruk op inhoud) van een gepland veranderingsproces positief bijdraagt aan de mate van zelfsturing. Wanneer deze interventies niet (succesvol) werden ingezet had dit een negatief effect gehad op de mate van zelfsturing. Frequent framing change en creating capacity leiderschap van teamcoaches zijn

belangrijk tijdens een verandering om zelfsturing in teams te bevorderen. Een gebrek aan vaardigheden van het team en inmenging van een leidinggevende zijn negatief van invloed op dit effect.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen van het onderzoek zijn de volgende vier aanbevelingen geformuleerd die de mate van zelfsturing in organisaties mogelijk verhogen. Ten eerste is het aan te raden om een geplande interventie te combineren met een emergente interventie in een veranderingsproces. Een voorbeeld is het vaststellen van de veranderinhoud: het management geeft hoofdlijnen van de verandering en teamleden bepalen doelstellingen voor zelfsturing binnen het team. Ten tweede is het belangrijk om teams die zelfsturend willen worden, in samenwerking met teamcoaches de 'what' van het team verscherpen. De 'what' omvat kennis over de omgeving, missie, teamdoel en kwaliteiten in het team moeten passend zijn met zelfsturing als teamstructuur. Als derde aanbeveling is het belangrijk dat teamcoaches frequent gedragingen laten zien die richting geven de verandering (framing change), zodat onduidelijkheid over de verandering als contextfactor verkleind wordt. Als vierde aanbeveling is training nodig van vaardigheden, die het team nodig heeft om autonomer werkzaamheden te verrichten. Als teams meer vaardigheden bezitten, zal het management zich minder snel inmenging.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 2 |
| Managementsamenvatting | 3 |
| 1. Inleiding | 8 |
| 1.1 Aanleiding..... | 8 |
| 1.2 Probleemstelling..... | 9 |
| 1.3 Wetenschappelijke relevantie | 10 |
| 1.4 Maatschappelijke relevantie | 10 |
| 1.5 Leeswijzer | 11 |
| 2. Theoretisch kader..... | 12 |
| 2.1 Sociotechniek: een nieuw paradigma op werk en teams | 12 |
| 2.2 Definitie zelfsturing | 12 |
| 2.3 Het verloop van het veranderingsproces | 13 |
| 2.3.1 Geplande en emergente interventies | 13 |
| 2.4 Leiderschap | 15 |
| 2.5 Contextafhankelijke factoren | 16 |
| 2.6 Conceptueel model | 16 |
| 3. Methodologische verantwoording..... | 18 |
| 3.1 Selectie en beschrijving casussen | 18 |
| 3.2 Soort onderzoek en strategie | 19 |
| 3.3 Operationalisatieschema | 20 |
| 3.4 Validiteit | 21 |
| 3.5 Betrouwbaarheid..... | 22 |
| 4. Resultaten | 23 |
| 4.1 Mate van zelfsturing..... | 23 |
| 4.1.1 Gemeente Dombergen | 23 |
| 4.1.2 Gemeente Dordrecht | 25 |
| 4.1.3 Vergelijking | 28 |
| 4.2 Het verloop van het veranderingsproces | 28 |
| 4.2.1 Gemeente Dombergen | 28 |
| 4.2.2 Gemeente Dordrecht | 31 |
| 4.2.3 Vergelijking | 34 |
| 4.3 Leiderschap | 35 |
| 4.3.1 Gemeente Dombergen | 35 |
| 4.3.2 Gemeente Dordrecht | 36 |
| 4.3.3 Vergelijking | 38 |
| 4.4 Relatie tussen het veranderingsproces samen met leiderschap en de mate van zelfsturing | 38 |
| 4.4.1 Gemeente Dombergen | 40 |
| 4.4.2 Gemeente Dordrecht | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4.3 Het veranderingsproces en leiderschap..... | 44 |
| 4.4.4 Relatie met de mate van zelfsturing | 44 |
| 4.4.5 Vergelijking | 45 |
| 4.5 Contextafhankelijke factoren van invloed op het effect van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing | 45 |
| 4.5.1 Gemeente Dordrecht..... | 45 |
| 5. Conclusie..... | 47 |
| 5.1 Beantwoording deelvragen | 47 |
| 5.1.1 Deelvraag 1 | 47 |
| 5.1.2 Deelvraag 2 | 48 |
| 5.1.3 Deelvraag 3 | 48 |
| 5.1.4 Deelvraag 4 | 49 |
| 5.1.5 Deelvraag 5 | 50 |
| 5.2 Beantwoording hoofdvraag..... | 50 |
| 5.3 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek | 52 |
| 5.4 Reflectie op onderzoek..... | 54 |
| 5.5 Aanbevelingen | 54 |
| 6. Bronvermelding..... | 56 |
| Bijlage I Respondentenoverzicht gemeente Dombergen en Dordrecht | 62 |
| Bijlage II Topiclijst interview directieleden, managers en leidinggevenden..... | 63 |
| Bijlage III Topiclijst focusgroep teams..... | 64 |
| Bijlage IV Codeerschema | 66 |

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ze lijken als paddenstoelen uit de grond van publieke organisaties te schieten: zelfsturende teams die het eigenaarschap van het werk teruggeven aan medewerkers (Kuipers & Groeneveld, 2014). Een zelfsturend team is een groep individuen die afhankelijk van elkaar een operationeel productieproces uitvoert (Benders, Huys, Nijholt, & Hootegem, 2010). Teamleden hebben een bepaalde mate van autonomie om controle uit te oefenen op de werkomgeving en voeren managementtaken uit (Van Amelsvoort, 1999). Minder leidinggevenden zijn nodig, want medewerkers zijn zelf in staat om het werk te verdelen (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes, 2003). In tegenstelling tot traditionele teams, presteren zelfsturende teams boven verwachting. Dit draagt bij aan de organisatieprestatie (Kuipers & Groeneveld, 2014). Buurtzorg in de zorg (NOS, 2017) en Hollands Kroon als gemeentelijke organisatie (Flexnieuws, 2016) zijn koplopers in Nederland als het gaat om de implementatie van en werken met zelfsturing. Zelfsturende teams worden in toenemende mate geïmplementeerd binnen de publieke sector (Tjepkema, 2003).

Het verhogen van teamprestaties is niet de enige reden waarom men zoekt naar zelfsturing. De omgeving in het publieke domein is zeer complex en onvoorspelbaar van aard (Rainey, 2014; Bamford & Forrester, 2003). Regelgeving, institutionele kaders en politieke invloed maken de dienst uit in de omgeving, waardoor sturen lastig is. Publieke organisaties komen over het algemeen echter traag in beweging om in te spelen op de omgeving. Dit komt doordat deze organisaties een dienstverlening hebben waar geen concurrentie aanwezig is, die organisaties direct vraagt te veranderen om kosten in de hand te houden (Rainey, 2014). Toch is snel van vorm veranderen, die past bij de omgeving, essentieel om als publieke organisatie succes te houden (Rainey, 2014; Burke, 2018). Zo stelt de contingentietheorie dat verandering van de interne structuur nodig is als de omgeving veranderd om te overleven. Een gedecentraliseerde organisatiestructuur, zoals zelfsturing, is hierbij een bruikbaar hulpmiddel. Zelfsturende teams maken een organisatie eenvoudig doordat teamleden juist complexe taken hebben (Van Amelsvoort, 1999). Individuen in deze teams maken sneller beslissingen en zijn sneller te activeren doordat ze in vrijheid beslissingen nemen (Wageman, 1997). Om dus als publieke organisatie succesvol te zijn is een decentrale besluitvorming, zoals die belegd kan worden in zelfsturende teams, nodig om in te spelen op de complexe institutionele omgeving van het publiek domein.

Het is echter nog onbekend in welke mate teams 'daadwerkelijk' zelfsturend werken. Uit een studie van Tjepkema (2003) blijkt dat er veel differentiatie is in teams en organisaties als het gaat om de mate van zelfsturing. Zo blijkt dat er 300 tot 500 organisaties in Nederland werken in deze teamstructuur en dat slechts vier procent feitelijk werkt met zelfsturende in plaats van traditionele teams (Tjepkema, 2003). De *mate van zelfsturing* wordt bepaald door na te gaan in hoeverre een team op een *autonome* manier aspecten van het werk uitvoert (Benders et al., 2010). Het gaat er bij zelfsturing immers om dat het team in vrijheid de verantwoordelijkheid neemt voor de werkuitvoering (Tjepkema, 2003). Als de mate van zelfsturing daadwerkelijk hoog is en het team dus het werk in vrijheid uitvoert, kunnen de voordelen van zelfsturing pas worden behaald. Er is beperkt onderzoek verricht naar de mate van zelfsturing wat de noodzaak verhoogt om de mate waarin teams daadwerkelijk zelfsturend werken te bestuderen.

Wat ook vaak wordt vergeten in onderzoek, is dat het veranderen naar een organisatie met teams die in een hoge mate zelfsturend zijn niet eenvoudig is. Hoe het *veranderingsproces* verloopt, is een belangrijke voorspeller van de mate waarin een traditioneel team succesvol verandert naar een zelfsturend team (Kuipers et al., 2014). Kuipers et al. (2014) definiëren het veranderingsproces als het verloop van de verandering en de interventies die daarbij gebruikt worden. Het veranderingsproces kan *gepland* of *emergent* verlopen. In een gepland veranderingsproces worden alle veranderstappen uitgetekend op de beleidstafel, zijn doelen vooraf duidelijk en wordt de verandering top-down doorgevoerd. De tegenhanger is een emergent veranderingsproces. Hier worden doelen helder gedurende het proces en participeren medewerkers actief in de verandering waardoor er een bottom-up veranderrichting aanwezig is (Bamford & Forrester,

2003). Een combinatie van deze uiteenlopende veranderingsprocessen is ook mogelijk in praktijk (Burnes, 2004; Kuipers et al., 2014), wat ook wel *pendelen* wordt genoemd (Steijn & Groeneveld, 2013). Het blijkt dat het daadwerkelijke effect van een gepland of emergent veranderingsproces onbekend is, doordat dit minimaal is onderzocht (Kuipers et al., 2014). In een studie van Burnes (2004) werd wel geconcludeerd dat een combinatie van een gepland en emergent veranderingsproces een positief effect heeft op een verandering.

Zoals bij elke verandering in een organisatiecontext, is *leiderschap* een belangrijk onderdeel (Burke, 2018). Leiderschap is nodig om de verandering in de beoogde richting te sturen (Kotter, 1995). Leiderschapsgedragingen, zoals het stimuleren en verbinden van discussie over verandering met medewerkers, helpen bij het succesvol doorvoeren van een verandering (Van der Voet, 2013). De *shaping* leiderschapsstijl past bij een gepland veranderingsproces. Hierbij is leiderschap aanwezig bij een manager in een formele positie, die het gedrag vormt van anderen. Deze stijl bleek in onderzoek een negatieve invloed te hebben tijdens een verandering (Higgs & Rowland, 2005, 2011). De *framing change* en *creating capacity* leiderschapsstijlen vallen onder een emergent veranderingsproces waar leiderschap juist verdeeld is over meerdere spelers (Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014). Beide stijlen zijn in staat een verandering positief te beïnvloeden (Higgs & Rowland, 2005, 2011). Verschillende leiderschapsstijlen die specifiek passen bij een gepland en emergent veranderingsproces, vervullen een belangrijke rol tijdens verandering.

Uit verschillende studies blijkt echter dat *contextafhankelijke factoren* kunnen verhinderen dat een team in een bepaalde mate van autonomie het werk uitvoert. De mate van autonomie bepaalt uiteindelijk de mate van zelfsturing (Magpili & Pazos, 2017). Het effect van het verloop van een veranderingsproces kan dus afgeremd worden door contextafhankelijke factoren. Dit verhoogt de noodzaak om aandacht te geven aan de omgeving gedurende het veranderingsproces. Wanneer teamleden beperkte vaardigheden hebben of wanneer het management zich nog teveel inmengt met de coördinerende taken in zelfsturende teams, beperkt dit de mate van zelfsturing (Scribner, Sawyer, Watson & Myers, 2007). Het verloop van een veranderingsproces voorspelt de mate van zelfsturing in teams, maar kan afgeremd worden door contextafhankelijke factoren.

Gemeentes in Nederland kunnen het implementeren van zelfsturende teams niet negeren, omdat zij in toenemende mate worden geïmplementeerd in de publieke sector. Voor deze organisaties is het belangrijk om sneller in te spelen op de complexe omgeving, wat de zelfsturende teamstructuur mogelijk maakt. Het is echter onbekend hoe de daadwerkelijke mate van zelfsturing bereikt wordt door organisaties die met traditionele teams werken. Daarom wordt er in dit onderzoek het verloop van de veranderingsprocessen en leiderschap bij gemeente Dombergen² en Dordrecht vergeleken, die de mate van zelfsturing in de teams beïnvloeden.

1.2 Probleemstelling

In dit onderzoek staat de mate van zelfsturing centraal. Het doel van dit onderzoek is om na te gaan in hoeverre het verloop van het veranderingsproces de mate van zelfsturing beïnvloedt. Deze studie levert dan ook een bijdrage aan onderzoek over het verloop veranderingsprocessen en leiderschap dat de mate van zelfsturing in teams bevordert.

Er wordt getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag: In hoeverre heeft het verloop van het veranderingsproces en het leiderschap van gemeente Dombergen en Dordrecht effect op de mate waarin de teams zelfsturend zijn en beïnvloeden contextafhankelijke factoren dit effect?

² Deze organisatie wenst anoniem te blijven waardoor gemeente Dombergen als fictieve naam in dit document staat beschreven.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- In welke mate zijn de teams van beide gemeentes zelfsturend?
- Hoe is het veranderingsproces van beide gemeentes naar zelfsturing verlopen?
- Welk leiderschap speelde een rol in beide gemeentes tijdens de verandering naar zelfsturing?
- Wat is de relatie tussen het veranderingsproces samen met leiderschap en de mate van zelfsturing van beide gemeentes?
- Beïnvloeden contextafhankelijke factoren van beide gemeentes het effect van het veranderproces op de mate van zelfsturing?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op drie manieren bij aan de wetenschappelijke literatuur. Allereerst is er in de literatuur veel geschreven over hoe organisaties zich flexibel organiseren door middel van zelfsturende teams. Met name in de zorg (Valentine, Nembhard & Edmondson, 2014) en de zakelijke dienstverlening (Benders & Van Amelsvoort, 2000) is dit een veelbesproken onderwerp. Hoe zelfsturing tot stand komt in gemeentelijke organisaties is minder bekend. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij gemeente Dombergen en Dordrecht, waardoor zelfsturing in de publieke sector beter wordt begrepen.

De tweede wetenschappelijke bijdrage sluit aan bij de bevindingen van eerder onderzoek van Essens et al. (2005) die de input, throughput en output van zelfsturing onderzochten en stelden dat het een nuttig kader is om het gehele proces te bekijken. De inputzijde, zoals een informatiesysteem in de organisatie, verandert continu en heeft het meeste invloed op het proces van zelfsturing. Verschillende outputfactoren die de uitkomsten zijn van zelfsturing, zoals de tevredenheid van teamleden, komen veel naar voren in onderzoek. Recenter onderzoek van Magpili en Pazos (2017) laat input-, throughput- en outputfactoren van zelfsturende teams in veelvoud zien. Onderzoek naar de daadwerkelijk mate van zelfsturing, hier de throughput, is echter schaars. Benders en collega's (2010) beargumenteren dit in een onderzoek naar het aantal zelfsturende teams in Nederland van 1995 tot 2009. Dit werd gemeten aan de hand van een zevental items die de autonomie van teamleden in het werk bepalen. Het onderzoek laat een onverklaarbare groei en stagnatie van zelfsturende teams zien. Zij concluderen vervolgens dat het meten van zelfsturende teams moeilijk is en dat weinig onderzoek is gedaan naar de mate van zelfsturing (Benders et al., 2010). Er bestaat kortom nog geen eenduidigheid over de mate van zelfsturing. Door in deze studie de mate van zelfsturing te onderzoeken, ontstaat er een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis.

Tot slot ontbreekt er literatuur over het verloop van veranderingsprocessen binnen het openbaar bestuur (Vann, 2004). Er bestaat (nog) geen overeenstemming over de juiste invulling aan het veranderingsproces – gepland of emergent – om de mate van zelfsturing in teams daadwerkelijk stimuleren. Dit komt doordat het management twijfelt over de geldigheid en relevantie van de literatuur (Bamford & Forrester, 2003). Leiderschap, wat een belangrijk onderdeel is van een veranderingsproces, is ook in beperkte mate onderzocht (Van der Voet, 2013). Tot slot stellen Stoker en De Leede (1996) dat er weinig empirisch bewijs is over hoe organisaties met de invoering van zelfsturende teams omgaan. Dit onderzoek bestudeert niet één maar twee veranderingsprocessen in de publieke sector. Hierdoor wordt meer informatie verzameld over het verloop van verschillende veranderingsprocessen en de rol die leiderschap daarin speelt. Het verklaren van de mate van zelfsturing door het veranderingsproces, biedt de mogelijkheid om door dit onderzoek een kennislacune in de bestuurskunde op te vullen.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoeken van de invloed van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing is om drie redenen maatschappelijk relevant. Ten eerste is omdat er een stijgend aantal gemeentes is dat de organisatiestructuur inricht met zelfsturende

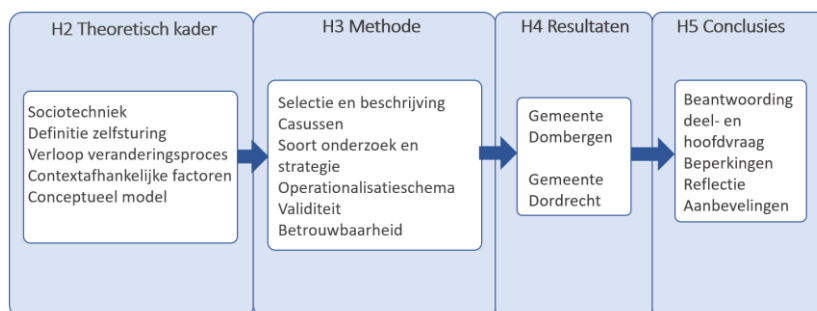
teams. Voor deze organisaties is het belangrijk om te weten hoe het veranderingsproces ingericht kan worden om de mate van zelfsturing positief te beïnvloeden. Ook kan de rol van het management beter worden ingevuld door kennis te nemen van dit onderzoek. De adviezen die voortvloeien uit dit onderzoek helpen gemeente Dombergen en Dordrecht om het veranderingsproces effectief vorm te geven.

Ten tweede hebben de werknemer en werkgever baat bij het onderzoek. Zelfsturing past beter bij het werk van ambtenaren. Autonomie, het belangrijkste kenmerk van zelfsturende teams (Magpili & Pazos, 2017), past als belangrijke waarde bij de huidige en toekomstige professional (Mintzberg, 2006). De professional ervaart het werk zinvoller in deze werkstructuur, doordat taken complexer worden. Hierdoor zal de tevredenheid van teamleden in zelfsturende teams stijgen (Van Amelsvoort, 1999). Voor de publieke werkgever is zelfsturing relevant, om werkzoekenden op de arbeidsmarkt aan te trekken. Werken in zelfsturende teams is aantrekkelijk voor de huidige professional. Het aantrekken van hoger opgeleide professionals blijft een uitdaging voor publieke instanties (Vandenabeele & Houdeghem, 2002). Het aantrekken van generatie Y is belangrijk, omdat zij in 2020 voor 35% tot de beroepsbevolking behoren (ManpowerGroup, 2016). Deze doelgroep heeft behoefte aan autonomie in het werk (Eisner, 2005). Hier geldt, hoe eerder geïmplementeerd, hoe eerder de voordelen opkomen. Om als publieke werkgever van waarde te zijn voor professionals en talenten aan te trekken, is het verstandig om de organisatie in te richten naar de wens van haar medewerkers.

Ten derde levert dit onderzoek een bijdrage aan een goede dienstverlening voor bedrijven en burgers. De gemeente is verantwoordelijk voor de veiligheid en leefbaarheid in de stad. Gewenste dienstverlening bieden is niet eenvoudig. Dit komt omdat de vraag van de buitenwereld en overlappende instituties zorgen voor complexiteit en onverwachte verrassingen in de omgeving (Rainey, 2014). Dit vraagt om continue organisatieveranderingen om telkens de behoefte van de omgeving te vervullen. Zelfsturende teams passen zich snel aan wanneer de omgeving daar om vraagt (Van Amelsvoort, 1999). Op deze manier kan de organisatie snel veranderen, waardoor de dienstverlening aansluit op de omgeving. Hoe effectiever het veranderingsproces is ingericht, hoe sneller teams zelfsturend worden, hoe eerder de burger vruchten plukt van een goede dienstverlening.

1.5 Leeswijzer

Dit document werd gestart met een inleidend stuk over zelfsturing in de publieke sector en een het verloop van een emergent en gepland veranderingsproces dat de mate van zelfsturing in teams bevordert. De probleemstelling van het onderzoek vloeide voort uit de inleiding. In hoofdstuk 2 komt literatuur over de mate van zelfsturing, veranderingsprocessen en contextafhankelijke factoren aan bod. Het uitgebreide kader wordt gebruikt als theoretische bril om naar de praktijk te kijken. In hoofdstuk 3 staat de methodologische verantwoording centraal. Hierin wordt zodoende de gekozen onderzoeksmethode toegelicht. Vervolgens bespreekt hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten van gemeente Dombergen en Dordrecht. Hoofdstuk 5, de conclusie, geeft antwoord op de hoofd- en deelvragen. Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen komen hier ook aan de orde. Hieronder is een schematische weergave van de leeswijzer te zien.



Figuur 1.1: Schematische weergave leeswijzer

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt de oorsprong en definitie van het begrip 'zelfsturing' uiteengezet. Vervolgens wordt het veranderingsproces, dat gepland en emergent kan verlopen, beschreven en wordt er uitgelegd hoe het veranderingsproces van invloed kan zijn op de mate van zelfsturing. Leiderschap en contextafhankelijke factoren komen ook aan bod. Dit hoofdstuk sluit af met een conceptueel model waar de verwachte relaties van alle centrale concepten staan weergegeven.

2.1 Sociotechniek: een nieuw paradigma op werk en teams

Om het concept zelfsturing beter te begrijpen, wordt er ingegaan op de oorsprong die zich vindt in de *sociotechniek*. Deze techniek is sterk van invloed geweest op de ontwikkeling van zelfsturing in Nederland (Nijholt & Benders, 2005). Zelfsturing is een begrip waar na de Tweede Wereldoorlog aandacht voor is ontstaan. Voor die tijd werden organisaties ingericht volgens het klassieke managementmodel van Taylor. Men zag de fabrieksarbeiders volgens de theorie X van McGregor: de mens is van nature lui en heeft geen verantwoordelijkheidsgevoel voor het werk. Daardoor moesten managers werknemers controleren en coördineren (Rainey, 2014). Regels en hiërarchie zijn in die tijd kenmerkend voor organisaties (McGregor, 1960). De medewerker werd als ondergeschikte gezien van het management en had geen eigen inbreng. Door de tayloristische benadering van het werk in organisaties, was er geen aandacht voor zelfsturing van medewerkers: managers waren verantwoordelijk voor sturing en controle van de werknemers (Rainey, 2014).

Door de ontwikkeling van de sociale psychologie na de Tweede Wereldoorlog kwam er aandacht voor individuele wensen van medewerkers. Binnen deze ontwikkeling werd in 1951 de sociotechniek ontdekt in het werk van mijnwerkers in Groot-Brittannië. Trist en Bamforth waren de pioniers van de sociotechniek en kwamen onverwachts op dit nieuwe paradigma van werk en teams (Trist & Murray, 1990). Twee systemen werden zichtbaar, namelijk het sociale en technische systeem. Het sociale systeem bestond uit de groepen medewerkers en het technische systeem bestond uit de apparaten en processen die men gebruikt voor de werkkuitvoering. Om het werk gedaan te krijgen, was het team in staat werk te reguleren en te verdelen. Als er binnen het werk nieuw gereedschap werd gebruikt, pasten de medewerkers gelijk een nieuwe werkmethode toe. Het sociotechnische systeem zorgt op deze manier dat een organisatie zich snel aanpast aan de omgeving (Trist & Murray, 1990; Rainey, 2014). Binnen de sociotechniek gaat het om een integrale benadering in organisaties, omdat de mens en techniek onderling de inhoud en uitvoering van het werk aanpassen (Tjepkema, 2003).

In tegenstelling tot de tayloristische indeling van een complexe organisatie waar medewerkers eenvoudige taken uitvoeren, kwam er aandacht voor de sociotechnische indeling: een eenvoudige organisatie waar medewerkers complexe taken hebben (Van Amelsvoort, 1999). Dit gedachtegoed van de sociotechniek verspreidde zich van Groot-Brittannië naar Noord-Amerika en andere landen in Europa. In Nederland werd door De Sitter en Van Amelsvoort een praktische ontwerpbenadering ontwikkeld. Dit wordt de moderne sociotechniek genoemd (Van Eijnatten & Hoevenaars, 1995). Het concept zelfsturing wordt tegenwoordig niet meer alleen gerelateerd aan de sociotechniek, maar komt in bredere verschijningsvormen terug in de bestuurskunde (Tjepkema, 2003). Het gedachtegoed over mens en organisatie is in de vorige eeuw dus sterk veranderd en dit nieuwe paradigma op werk en teams vindt zijn oorsprong in de sociotechniek.

2.2 Definitie zelfsturing

Nu de oorsprong van zelfsturing is uitgediept, is het belangrijk om vast te stellen wat men onder zelfsturing verstaat. Hierbij is het van belang om onderscheid te maken tussen *zelfsturing* en *zelforganisatie*. Om de verschillen te begrijpen, worden de drie teamvormen van Hackman (1987) omschreven. De eerste is het *traditionele team*, waarbij het team alleen verantwoordelijk is voor operationele taken. Binnen operationele taken worden grondstoffen of informatie omgezet tot bruikbare producten of diensten (Mintzberg, 2006). De tweede is het *zelfsturende team*, waar naast de operationele taken ook teamprestaties worden gemonitord en gereguleerd. De laatste en tevens de meest vrije vorm, is het *zelforganiserende*

team. Hier is meer autonomie aanwezig omdat naast de taken van het zelfsturende team, leden zelf het team samenstellen (Hackman, 1987). De structuur van de teamtaak en welke medewerkers bij het team horen wordt zelfstandig besloten (Hackman, 1987). Tjepkema (2003) onderzocht de afbakening van zelfsturing en concludeerde dat teams zelfstandig operationele taken uitvoeren en managementtaken overnemen zoals het monitoren van teamprestaties. Dat het team zelf verantwoordelijk is voor de teamsamenstelling staat nergens beschreven. Om die reden wordt in dit onderzoek gesproken van zelfsturende teams en worden zelforganiserende teams buiten beschouwing gelaten.

In veel studies wordt *autonomie* van teamleden gezien als de cruciale factor voor het succes van zelfsturende teams (Scribner et al., 2007; Banai, Nirenberg & Menachem, 2000). Hierin is van belang dat het team in vrijheid de verantwoordelijkheid neemt voor de werkuitvoering (Tjepkema, 2003). Dit motiveert het team in het werk en verhoogt teamprestaties (Cohen & Ledford, 1994). Het is daarom van belang om aandacht te geven aan autonomie binnen zelfsturende teams.

Benders et al. (2010) onderzochten de mate van zelfsturing en kwamen tot de volgende definitie: *“Een vaste groep medewerkers die bevoegd en capabel is om een bepaald productieproces met een bepaalde mate van autonomie uit te voeren”* (p. 454). Het gaat om een groep individuen die zelfstandig, zonder sturing van managers, over een minimum van de vier van de volgende zeven dimensies binnen het werk beschikken: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van plannings (Nijholt & Benders, 2010). De mate van autonomie heeft betrekking op één specifiek werkaspect. Veel autonomie over meerdere werkaspecten staat voor een hoge mate van zelfsturing. Als het team aan de genoemde ‘autonomie-eis’ van Nijholt en Benders (2010) voldoet is een hoge mate van zelfsturing aanwezig.

2.3 Het verloop van het veranderingsproces

Een hoge mate van zelfsturing ontstaat niet direct, maar wordt gezien als proces: *“It is important that self-direction be viewed not as a destination but as a process. The teams do not start out totally self-directed”* (Hitchcock & Willard, 1995, p. 5). Het proces is belangrijk bij de ontwikkeling van zelfsturing in teams. Teams maken een veranderingsproces door om van een traditioneel team te veranderen in een zelfsturend team. Kuipers et al. (2014) definiëren het veranderingsproces als het verloop van de verandering en de interventies die daarbij gebruikt worden. Gedurende dit proces, dat meer gepland, emergent (Van der Voet, 2013) of pendelend kan verlopen (Steijn & Groeneveld, 2013), is met name leiderschap een belangrijke voorspeller van de uiteindelijke mate van zelfsturing van het team. De rol van het management ziet Van der Voet (2013) ook als onderdeel van het veranderingsproces. In dit onderzoek wordt leiderschap echter als losstaand concept gezien, omdat leiderschap een grote rol speelt in een organisatieverandering. In hoofdstuk 2.4 wordt dit concept ingevuld door de leiderschapsstijlen van Higgs en Rowland (2005, 2011).

2.3.1 Geplande en emergente interventies

Veranderprocessen worden zowel gepland als emergent ingevuld met verschillende interventies. Uit meerdere studies blijkt dat deze anti-typerende manieren waarop een veranderingsproces kan verlopen, dominant zijn in de literatuur (Bamford & Forrester, 2003; Weick & Quinn, 1999; Kuipers et al., 2014). Door de dominante aanwezigheid van deze concepten in de veranderliteratuur, is gekozen om deze twee te onderzoeken. Daarnaast zijn verschillende interventies in een veranderingsproces relevant om een verandering positief te beïnvloeden (Kuipers et al., 2014).

Het *geplande veranderingsproces* wordt met name door Lewin (1951) en Kotter (1995) als succesvol gezien tijdens een organisatieverandering. Deze strategie is gebaseerd op het idee dat organisaties gecompliceerde maar voorspelbare systemen zijn (Gerrits, 2012). Daarom is het binnen deze vorm mogelijk om de verandering te voorspellen en planmatig

door te voeren. Medewerkers zijn *passief* en participeren niet in de verandering. Het is juist het management dat de *inhoud* van de verandering bepaald. De *doelen* in een gepland veranderingsproces zijn gedetailleerd beschreven en volgens systematische stappen ingezet door het management (Burke, 2018; Bamford & Forrester, 2003). De omvang van de verandering wordt door middel van een vastgesteld programma *organisatiebreed* doorgevoerd (Van der Voet, 2013). Doordat medewerkers een passieve rol hebben in de verandering en managers in formele functies de inhoud aan de voorkant vaststellen is de veranderrichting *top-down*. Wie geplande veranderliteratuur bekijkt herkent het drie-stappen model van Lewin (1958). Het model spreekt van drie fasen die worden doorlopen bij verandering: Unfreeze – move – refreeze. Er is een even evenwicht wat men verstoort door het langzaam te ontdooien. Vervolgens wordt het in beweging gebracht en daarna vastgezet door het bevriezen van waarden die passen bij de nieuwe situatie (Burke, 2018). Gedrag dat past bij de nieuwe situatie wordt verankerd als de vorige fase is doorlopen.

Tijdens uitvoering van de stappen, kan de praktijk echter anders en niet-lineair uitpakken (Burke, 2018). Dit komt doordat de, zoals in de inleiding omschreven, omgeving van publieke organisatie turbulent en onvoorspelbaar is (Rainey, 2014). Daarnaast is het mogelijk dat individuen en groepen de verandering dwarsbomen, waardoor vertraging ontstaat. Burke (2018) stelt dat deze gebeurtenissen in praktijk als de paradox van geplande organisatieverandering wordt gezien. Om deze reden pleiten Van der Voet en collega's (2014) en Stoker en De Leede (1996) voor een emergent veranderingsproces.

Het *emergente veranderingsproces* gaat ervan uit dat organisaties juist open en complexe systemen zijn (Gerrits, 2012). Individuen uit verschillende organisatielagen participeren *actief* in het veranderingsproces. Doordat medewerkers actief meedenken in de verandering is het *veranderingsproces* dominant waar de inhoud van de verandering ontstaat. Gedurende het veranderingsproces worden doelen en resultaten helder, die vooraf open zijn geformuleerd. Doordat het hoofddoel helder is, dat breed te interpreteren is, is een algemene richting helder. De omvang van de verandering is niet organisatiebreed maar juist *verschillend per afdeling* (Van der Voet, 2013). Doordat medewerkers in het proces een actieve rol hebben is de veranderrichting *bottom-up* (Burke, 2018; Bamford & Forrester, 2003). Kortom, bij een gepland veranderingsproces zijn alle stappen en doelstellingen vooraf helder en wordt de verandering door formele leiders doorgevoerd. Bij een emergent veranderingsproces worden doelen helder gedurende het proces door middel van interactie, waar medewerkers uit verschillende lagen in de organisatie bij worden betrokken. Er zijn auteurs die stellen dat geplande interventies positief een verandering kunnen beïnvloeden. Er zijn ook auteurs die stellen dat een emergente interventies juist effectief zijn, doordat geplande stappen in praktijk anders kunnen uitpakken.

Hoewel een geplande en emergente invulling aan het veranderingsproces de boventoon voeren in de veranderliteratuur, is er ook een tussenvorm mogelijk. Er zijn auteurs die pleiten voor een combinatie van een gepland en emergent veranderingsproces (Burnes, 2004; Kuipers et al., 2014), dat ook wel *pendelen* wordt genoemd (Steijn & Groeneveld, 2013). Organisaties kiezen bewust interventies uit de uiterste veranderingsprocessen. Het hoger management kan enkele uitgangspunten van de verandering formuleren en communiceren naar de rest van de organisatie. Vervolgens worden er enkele emergente interventies ingezet: medewerkers participeren en komen bijvoorbeeld met verbetervoorstellen te komen ten behoeve van de verandering. De inbreng van de medewerkers neemt het hoger management vervolgens mee. In een veranderingsproces dat voornamelijk is ingevuld door pendelen, is dus het management pionier van de verandering en participeren medewerkers actief. In een pendelend veranderingsproces ontstaat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid en meer draagvlak van medewerkers. Het management houdt hierbij toezicht op het verloop van het proces (Steijn & Groeneveld, 2013).

Het blijkt dus dat er geen eenduidigheid is over welke interventies in het veranderingsproces, namelijk gepland, emergent of een combinatie van deze twee, effectief zijn in praktijk. Uit een artikel van Kuipers et al. (2014) waarin 160 studies over verandering zijn geanalyseerd, blijkt dat het daadwerkelijke effect van veranderprocessen minimaal is

onderzocht (Kuipers et al., 2014). Centraal wordt gesteld dat zowel geplande als emergente interventies een verandering kunnen implementeren (Van der Voet, 2013). In een studie van Burnes (2004) werd wel geconcludeerd dat een combinatie van een gepland en emergent veranderingsproces en dus pendelen, een positief effect heeft op een implementatie.

2.4 Leiderschap

Leiderschap wordt gezien als een van de belangrijkste aanjager bij organisatieverandering (Charlesworth, Cook & Crozier, 2003; Christensen, 2005; Burke, 2018). Kotter (1995) stelt hierbij: *“change, by definition, requires creating a new system, which in turn always demands leadership”* p.60. Doordat het systeem verandert, is leiderschap nodig dat sturing biedt aan medewerkers in de richting van de verandering. Zonder leiderschap zal een verandering niet in de juiste banen worden geleid (Kotter, 1995; Higgs & Rowland, 2005). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van Van der Voet (2013) voor leiderschap tijdens verandering gebruikt, te weten: een clustering van diverse gedragingen dat in de meeste gevallen uitgevoerd wordt door formele managers in een organisatie, met als doel het succesvol doorvoeren van een verandering.

Er is een spanningsveld in de literatuur gevonden voor leiders als het gaat om het geven van zelfsturing. Enerzijds laten managers teamleden zo vrij mogelijk werken en anderzijds wordt er toch ondersteuning structuur gegeven voor de werkindeling (Magpili & Pazos, 2017). Een te sterke beïnvloeding van een manager kan een belemmerende factor zijn op de autonomie van werkaspecten binnen een team (Sexton, 1994). Toch is ondersteuning en richting nodig. Wanneer dit afwezig is kan dit leiden tot heuse onzekerheid in een zelfsturend team (Luciano, Mathieu & Ruddy, 2014). Er is dus enige mate van sturing nodig om het team goed zelfsturend te laten functioneren. Dat lijkt tegenstrijdig omdat juist die autonomie de belangrijkste factor is binnen zelfsturende teams.

Enkele leiderschapsgedragingen, die specifiek passen bij een gepland en emergent veranderingsproces, kunnen de mate van zelfsturing positief en negatief ondersteunen. In een studie van Higgs en Rowland (2005) werd informatie van 70 verhalen over verandering bij zeven verschillende organisaties gebundeld over leiderschapsgedragingen. De informatie werd op kwalitatieve en kwantitatieve verzameld bij publieke en private organisaties en geanalyseerd. De gedragingen van managers werden ingedeeld in drie verschillende stijlen, namelijk *shaping*, *framing change* en *creating capacity*. *Shaping*, die past bij een gepland veranderingsproces is leiderschap dat aanwezig is bij een manager in een formele positie. Een manager geeft directe sturing aan medewerkers en vormt het gedrag van anderen dat past bij de betreffende verandering. De volgende gedragingen horen bij *shaping*: *“De communicatie en acties van een leider hebben direct betrekking op de verandering, een leider heeft een individuele focus om de implementatie vorm te geven en een leider houdt anderen verantwoordelijk voor het afleveren van toegewezen taken”* (Higgs & Rowland, 2004, pp. 135).

In tegenstelling tot *shaping*, wordt er bij de *framing change* en *creating capacity* ondersteuning geboden aan medewerkers om te veranderen. Deze stijlen horen bij een emergent veranderingsproces. *Framing change* is een leiderschapsstijl dat medewerkers in de juiste richting stuurt van de verandering. Bij *framing change* geeft de leider breed geformuleerde principes van de verandering (Higgs & Rowland, 2005). De leider communiceert dus het kader en begeleidt de verandering. Dit biedt de medewerker structuur en ondersteunt het gevoel van begeleiding, dat nodig is in een veranderingsproces (Bartunek, 1984). Hoewel een veranderkader wordt geschetst, is er ruimte voor anderen om concrete doelen en ideeën te ontwikkelen en betrokkenheid te ontwikkelen bij het proces (Higgs & Rowland, 2011).

Creating capacity, die ook past bij een emergent veranderingsproces is een leiderschapsstijl die medewerkers niet in de juiste richting stuurt, maar capaciteit en ruimte biedt om te veranderen. Dit is nodig om medewerkers te ondersteunen tijdens verandering. Medewerkers proberen namelijk om te gaan met de complexiteit van de organisatie in tijden van verandering, door te communiceren met elkaar (Stacey & Griffin, 2005). Om de medewerkers hierin te ondersteunen, dienen managers interactie te bevorderen en medewerkers te verbinden. Ook probeert de leidinggevende problemen te onderzoeken, zodat medewerkers kunnen veranderen. Bij een gepland veranderingsproces werd vooral

shaping gevonden. Communicatie en acties van managers staan hier direct in verband met de verandering. Leiderschap is aanwezig bij de formele positie van de manager en vormen het gedrag van werknemers door een top-down sturing (Higgs & Rowland, 2005). Bij een emergent veranderingsproces kwamen *framing change* en *creating capacity* als leiderschapstijl sterk naar voren. *Creating capacity* is ook een belangrijke leiderschapstijl binnen een emergent veranderingsproces. Leiderschapsgedragingen die horen bij *framing change* en *creating capacity* bleken succesvol te zijn bij verandering (Higgs & Rowland, 2005, 2011). Kortom, bij een gepland veranderingsproces is de *shaping* leiderschapstijl aanwezig en bij een emergent veranderingsproces komen de stijlen *framing change* en *creating capacity* naar voren.

Het daadwerkelijke effect van de drie leiderschapstijlen is verschillend. *Shaping* gedragingen waarbij een manager centraal staat en het gedrag van medewerkers vormt, is negatief van invloed op het doorvoeren van een verandering (Higgs & Rowland, 2005, 2011). De leiderschapstijlen *framing change* en *creating capacity* zijn in staat een verandering positief te beïnvloeden. Medewerkers tijdens een organisatieverandering in de juiste richting sturen (*framing change*) en medewerkers tijd en ruimte geven zodat ze de complexe veranderomgeving te begrijpen (*creating capacity*), dragen bij aan het succes van een veranderingsproces (Higgs & Rowland, 2005, 2011).

2.5 Contextafhankelijke factoren

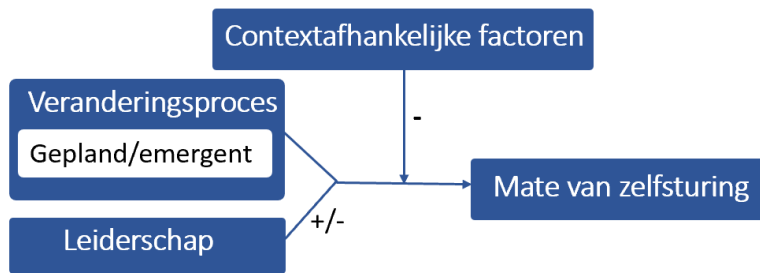
De Leede (1997) zet in zijn proefschrift een kritische noot bij de term 'zelfsturende teams'. De reden hiervoor is dat een dergelijk team nooit zelfstandig werk verricht, maar altijd in een omgeving functioneert. Invloed van de complexe politieke omgeving en de organisatie zijn van invloed op het teamproces (De Leede, 1997). *De context* waarin het team verkeert kan verhinderen dat dat teams in een bepaalde mate van autonomie het werk uitvoeren (Magpili & Pazos, 2017). Dit verhoogt de noodzaak om aandacht te geven aan de omgeving gedurende het veranderingsproces. Twee factoren die in de literatuur dominant aanwezig zijn worden hier uiteengezet.

De eerste contextfactor betreft de *vaardigheden van de teamleden*. Mensen in zelfsturende teams worden geacht zelfstandig beslissingen te maken over zaken. De flexibiliteit vergroot doordat teamleden in staat zijn om elkaars werk over te nemen (Cohen & Ledford, 1994). Hierdoor zijn er verschillende vaardigheden in het team noodzakelijk. Als dit niet aanwezig is, wordt autonomie ingeperkt (McNair, Newswander, Boden & Borrego, 2011). Wanneer weinig verschillende vaardigheden aanwezig zijn, zal het management eerder ingrijpen en taken overnemen. Bij veel en verschillende vaardigheden werkt het team meer onafhankelijk (McCalman, 1999; Cohen & Ledford, 1994). Katzenbach en Smith (2015), die basisprincipes van succesvolle 'traditionele' teams onderzochten, stellen dat verschillende vaardigheden nodig zijn in het team om succesvol te zijn. Een diversiteit aan vaardigheden is nodig in traditionele en zelfsturende teams om autonoom te werken.

De tweede contextfactor betreft de *inmenging van het management* (Magpili & Pazos, 2017). Uit een onderzoek van Scribner et al. (2007) bleek dat wanneer het management te dominant aanwezig was tijdens bijeenkomsten, er in mindere mate autonomie aanwezig was binnen het team. De autonomie binnen het team werd hierdoor onderdrukt. Dit kwam vooral doordat teamleden zich houden aan de wensen van het management als het gaat om coördinerende taken. Hierdoor zullen zij zich houden aan wat de manager zegt en coördineert wat de autonomie verkleint. Kortom, de invloed van het veranderproces wordt dus afgezwakt wanneer de vaardigheden van het team nog onvoldoende aangepast zijn op zelfsturing en wanneer het management zich nog teveel inmengt met de zelfsturing van het team.

2.6 Conceptueel model

Het bovenstaande leidt tot onderstaand conceptueel model (weergegeven in figuur 2.1). De relaties tussen de belangrijkste begrippen staan hier samenvattend beschreven, om te concretiseren wat er onderzocht gaat worden.



Figuur 2.1: Conceptueel model

In het conceptueel model is te zien dat de mate van zelfsturing centraal staat in dit onderzoek. Er wordt verwacht dat het veranderingsproces de mate van zelfsturing beïnvloed, omdat geplande en emergent interventies een verandering kunnen implementeren (Van der Voet, 2013). Het is echter onbekend wat het 'daadwerkelijke' effect van een gepland en emergent veranderingsproces is op de mate van zelfsturing. Hierdoor is er geen verwachte relatie tussen beide concepten. Deze relatie wordt dan ook in dit onderzoek achterhaald. Leiderschap is ook een belangrijke voorspeller van zelfsturing in teams. De shapening leiderschapsstijl heeft een negatieve relatie met de mate van zelfsturing. De framing change en creating capacity leiderschapsstijlen staan positief in relatie met de mate van zelfsturing. Tot slot wordt er verwacht dat verschillende contextafhankelijke factoren, namelijk gebrek aan vaardigheden en inmenging van het management, het effect van het veranderingsproces en leiderschap op de mate van zelfsturing afremmen.

3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk slaat een brug tussen het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten. Eerst wordt een beschrijving gegeven van de casussen die zijn onderzocht. Aan de hand van zeven stappen van Kvale (1996) die voor een kwalitatieve onderzoeksproces belangrijk zijn, is vervolgens de onderzoeksstrategie omschreven. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat achterliggende belevingen en ervaringen van respondenten nodig zijn over het veranderingsproces naar zelfsturing, om de hoofdvraag te beantwoorden. Deze achterliggende ervaringen meet je niet door middel van een vragenlijst maar door het interview, wat de mogelijkheid biedt om door te vragen waar het mogelijk is (Babbie, 2012). Er zal ook een schema in dit hoofdstuk te vinden zijn dat de concepten vanuit de literatuur in detail operationaliseert. Tot slot zorgt een beschrijving en argumentatie over de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek om technische onderzoeksfouten te verkleinen.

3.1 Selectie en beschrijving casussen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er twee casussen met elk een eigen veranderingsproces naast elkaar gelegd. Een *casestudie* probeert achterliggende gedetailleerde kennis aan het licht te brengen (Neuman, 2013) door enkele gevallen in hun natuurlijke omgeving te onderzoeken (Van Thiel, 2015). Beide gemeentes voeren Nederlandse wetgeving uit op decentraal niveau en bieden burgers en bedrijven in de omgeving de nodige dienstverlening (Rijksoverheid, n.d.). Doordat beide casussen in een publieke context verkeren, is het mogelijk om een causale relatie tussen het veranderingsproces en de mate van zelfsturing te onderzoeken. Voor de casusselectie is de *most different cases* strategie gebruikt. De gemeentes zijn geselecteerd omdat ze een tegenovergesteld veranderingsproces hebben. Zo heeft gemeente Dombergen kenmerken van een gepland veranderingsproces en Gemeente Dordrecht kenmerken van een emergent veranderingsproces. Deze informatie is gewonnen uit jaarverslagen en een telefonisch interview met een projectleider van gemeente Dombergen en een teamcoach van gemeente Dordrecht. Bij *most different cases* is de onafhankelijke variabele verschillend van waarde. Deze strategie is voordelig omdat het meerdere variabelen meeneemt in één onderzoek (Seawright & Gerring, 2008). Zo kan de mate van zelfsturing niet alleen worden verklaard door een gepland, maar ook door een emergent veranderingsproces in de publieke sector.

De eerste casus die is onderzocht is gemeente Dombergen. Er zijn 200 medewerkers werkzaam bij deze gemeente in Noord-Brabant. De organisatie bestaat uit drie directieleden en een aantal leidinggevenden. In december 2017 zijn er twee teams gestart met zelfsturing. Er is gekozen voor zelfsturing om teamleden vrijheid te geven in het werk, zodat ze het beste uit zichzelf halen (Gemeente Dombergen, 2017). Deze organisatie wil omgaan met de dynamische en complexe omgeving, wat door zelfsturende teams mogelijk is. Er is een gedetailleerd plan van aanpak opgesteld dat teams die starten met zelfsturing stap voor stap moeten opvolgen. Daarnaast wordt van alle traditionele teams verwacht dat ze de komende twee jaar veranderen naar zelfsturende teams. De vastgestelde inhoud van de verandering te vinden in het plan van aanpak en de organisatiebrede omvang van de verandering zijn twee kenmerken van een gepland veranderingsproces (Van der Voet, 2013).

De tweede casus is gemeente Dordrecht. In totaal werken er 655 medewerkers bij deze gemeente in Zuid-Holland (Gemeente Dordrecht, 2016). De organisatie is opgedeeld in acht clusters met elk een eigen manager. Daaronder vallen enkele leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor traditionele en zelfsturende teams. Op dit moment zijn er vijf van de 40 teams begonnen met de ontwikkeling van zelfsturing. Vanuit de visie 'werken vanuit de bedoeling' zijn zij in november 2017 begonnen met zelfsturende teams. In de visie staat beschreven dat zij door het geven van vrijheid en zeggenschap aan medewerkers als organisatie betere diensten kunnen leveren aan bewoners, organisaties en ketenpartners (Gemeente Dordrecht, n.d.). In tegenstelling tot gemeente Dombergen is er binnen gemeente Dordrecht geen plan van aanpak gegeven aan teams die de inhoud van de verandering bepaald. Teamleden bepalen zelf de inhoud, doordat zij continu beslissen wat

de toekomstige stap is van zelfsturing in het team. Niet elk team hoeft zelfsturend te worden waardoor er een verschil is in het aantal teams dat daadwerkelijk verandert. De nadruk op het proces en de differentiatie per afdeling als omvang van de verandering zijn twee kenmerken van een emergent veranderingsproces (Van der Voet, 2013). Op basis van de nadruk en omvang van de verandering is gemeente Dombergen geselecteerd wegens een gepland veranderingsproces en is gemeente Dordrecht geselecteerd wegens een emergent veranderproces.

3.2 Soort onderzoek en strategie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode om informatie in te winnen bij de twee casussen. Doordat het idee van zelfsturing is ontstaan tijdens het mijnwerken, past het mijnwerkers metafoor van Steinar Kvale goed bij de toelichting van kwalitatief onderzoek. De interviewer is een mijnwerker die het begraven metaal opgraaft als waardevolle kennis. Tijdens het mijnwerken wordt het kostbare goud, hier de waardevolle kennis over het onderwerp, opgegraven door middel van goede vragen (Kvale & Brinkmann, 2009). Het gaat niet om cijfers, maar om wensen, ervaringen en achterliggende gedachten van de respondenten (Babbie, 2012). Kennis wordt uitgewerkt in transcripten en uiteindelijk omgezet in belangrijke resultaten en conclusies (Kvale, 1996). Verder is het onderzoek deductief van aard. Van de literatuur uit het theoretisch kader is een onderzoeksmodel ontwikkeld. Er is getest of de bestaande literatuur klopt met de werkelijkheid tijdens de kwalitatieve dataverzameling.

Er zijn in totaal elf interviews afgenomen en vijf focusgroepen georganiseerd. Bijlage I geeft een overzicht van de respondenten bij gemeente Dombergen en Dordrecht. Er zijn *interviews* gehouden met directieleden, managers, een teamcoach en teamleden. Er zijn *focusgroepen* georganiseerd met vijf van de zeven zelfsturende teams binnen de gemeentes waar twee leden per team bij aansloten. Bij beide methodes worden achterliggende ervaringen en percepties van respondenten achterhaald. Het verschil zit hem in het aantal respondenten dat bij een interview aansluit. Twee of meer medewerkers zijn aanwezig bij de focusgroep, waarbij de onderzoeker vragen stelt maar ook discussie faciliteert (Babbie, 2012). Respondenten vullen elkaar aan en spreken elkaar aan op onjuistheden, wat de kwaliteit verhoogt van de data. Beide methoden hadden een *semistruktuur*, waarbij op basis van de gegeven literatuur in het theoretisch kader is gewerkt met een topiclijst. Op grond van de volgende voordelen is gekozen voor de semistruktuur van de interviews en focusgroepen. De ervaringen van geïnterviewden worden hiermee zorgvuldig gemeten. Enerzijds biedt de vastgestelde topiclijst dat respondenten dezelfde onderwerpen bespreken en anderzijds biedt dit vrijheid voor de respondent om naar eigen voorkeur te praten over de onderwerpen. Tot slot biedt de semistruktuur de mogelijkheid voor de interviewer om achterliggende opvattingen van de respondenten te achterhalen die niet vaststaan in de topiclijst (Matthew & Ross, 2010). Op deze manier worden de goudklompjes, hier de waardevolle kennis, tijdens de dataverzameling gewonnen. Bijlage II en III geeft de topiclijsten die zijn gebruikt bij de interviews en focusgroepen weer.

De wijze waarop respondenten zijn geselecteerd dient onderbouwd te worden. Voor de interviews met directieleden, managers en een teamcoach is gekozen voor een *selecte steekproef*. Op basis van hun kennis over het veranderingsproces zijn zij geselecteerd. Binnen kwalitatief onderzoek is dit gebruikelijk (Matthew & Ross, 2010). In het interview werd informatie verzameld over het veranderingsproces en leiderschapsgedragingen. Zij zetten interventies in om het veranderingsproces te beïnvloeden, waardoor gedragingen zichtbaar zijn. Hierdoor konden zij goed de vragen beantwoorden. Er is geen teamselectie nodig geweest omdat alle teams die zijn gestart met zelfsturing deelnemen aan het onderzoek. Er zijn twee teams van gemeente Dombergen en vijf teams van gemeente Dordrecht geselecteerd. Voor de focusgroepen met twee leden per zelfsturend team is een *aselecte steekproef* getrokken door middel van *eenvoudige willekeur*. Respondenten zijn op random wijze gekozen, waardoor alle teamleden evenveel kans hadden om ondervraagd te worden (Neuman, 2013). Hier is voor gekozen om de selection bias te verkleinen. Wanneer die optreedt, wordt er geen representatief deel van de populatie geïnterviewd (Pannucci & Wilkins, 2011). Het is namelijk mogelijk dat de gemeente

teamleden selecteert die positief kijken naar de mate van zelfsturing en leiderschapsgedragingen. Middels het online computerprogramma random.org, is een willekeurige rij van twee cijfers per team opgevraagd. Op basis van deze twee cijfers, zijn de respondenten gekozen op nummering van de namenlijsten per zelfsturend team van gemeente Dombergen en Dordrecht. Met de teamleden werd naast de mate van zelfsturing, ook leiderschapsgedragingen en het veranderingsproces besproken.

Als bestuurskundige onderzoeker is het noodzakelijk om tijdens de dataverzameling rekening te houden met gedragsregels om in ethische situaties de juiste keuzes te maken. Op grond van de literatuur van Matthews en Ross (2010) zijn enkele acties verricht om de anonimiteit te waarborgen, die de kansen op ethische dilemma's verkleint. Op de eerste plaats is tijdens het interview de mogelijkheid geboden de recorder uit te schakelen, mocht de respondent te persoonlijke informatie delen. Elk interview is ook afgesloten met een positieve tendens. Zo verliet de deelnemer prettig de interviewplek. De uitwerkingen van de interviews zijn veilig bewaard. Tot slot zijn geen werkelijke maar fictieve respondentnamen gebruikt bij de citaten in het resultatenhoofdstuk.

Nadat de interviews en focusgroepen zijn uitgevoerd, is de gesproken tekst omgezet in transcripten. Dit omvat het gedetailleerd uitschrijven van de gesproken tekst (Neuman, 2014). Om de data op een eenduidige wijze te analyseren, zijn de transcripten met het programma ATLAS.ti gecodeerd. Coderen zorgt voor een onderzoekstechniek die data goed kan categoriseren. Hierdoor ontstaat een helder overzicht zodat er vervolgens systematisch patronen worden gevonden. Aan de hand van het theoretisch kader zijn de meetindicatoren als codes die de hoofdconcepten meten in de transcripten gezocht. Vervolgens zijn er nieuwe codes toegekend, wanneer verschijnselen door de respondenten werd herhaald. Na het coderen is er een mail gestuurd naar 13 teamleden, omdat er bij de onderzoeker onduidelijkheid was over uitingen die werden gedaan. Deze zijn vervolgens verder gecodeerd. In bijlage IV is het codeerschema te vinden.

3.3 Operationalisatieschema

Van Thiel (2015) stelt dat men twee elementen uitwerkt tijdens het operationaliseren. Ten eerste is de definiëring van de dominante concepten noodzakelijk. Vervolgens wordt het concept meetbaar gemaakt door indicatoren vanuit de theorie uiteen te zetten. Dit zijn de aangewezen verschijnselen die uiteindelijk het concept gaat meten. Bij kwalitatief onderzoek doet de respondent uitspraak over dit verschijnsel. De uitspraak van respondenten bepaalt of het veranderingsproces emergent of gepland is. In tabel 3.3 is het operationalisatieschema uitgewerkt. Aan de hand van dit schema zijn de semigestructureerde vragen voor de interviews en focusgroepen opgesteld, die in bijlage II en III te vinden zijn.

| Concept en definitie | Indicatoren | | |
|--|--|---|---------------------------------------|
| 1. Mate van zelfsturing: "Een vaste groep medewerkers die bevoegd en capabel is om een bepaald productieproces met een bepaalde mate van autonomie uit te voeren" (Benders et al., 2010, p.454). | 1.1 Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren | | |
| | 1.2 Coördinatie van samenwerking met andere teams | | |
| | 1.3 Verbeteren van de werkprocessen | | |
| | 1.4 Werkverdeling maken | | |
| | 1.5 Kwaliteit van het werk beoordelen | | |
| | 1.6 Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn | | |
| | 1.7 Opstellen van planningen | | |
| 2. Veranderingsproces: Het verloop van de verandering en de interventies die daarbij gebruikt worden (Kuipers et al., 2014) | 2.1 Rol medewerkers | 2a. Gepland Passief | 2b. Emergent Actief |
| | 2.2 Nadruk | Inhoud | Proces |
| | 2.3 Doel | Doelen zijn gedetailleerd uitgeschreven | Doelen worden in het proces duidelijk |
| | 2.4 Omvang | Programmatisch en organisatiebreed | Verschil in afdelingen |
| | 2.5 Veranderrichting | Top-down | Bottom-up |
| 3. Leiderschap: Een clustering van diverse gedragingen die in de meeste gevallen uitgevoerd worden door formele managers in een organisatie, met als doel het succesvol doorvoeren van een verandering (Van der Voet, 2013). | 3.1 Shaping | | |
| | 3.1.1 De communicatie en acties van leiders hadden direct betrekking op de verandering | | |
| | 3.1.2 Een individuele focus gebruiken om vorm te geven aan de implementatie | | |
| | 3.1.3 Houdt anderen verantwoordelijk voor het afleveren van toegewezen taken | | |
| | 3.2 Framing change | | |
| | 3.2.1 Startpunt van de verandering vaststellen, zodat medewerkers het veranderingsproces zelf kunnen invullen | | |
| | 3.2.2 Begeleiden van het veranderingsplan | | |
| | 3.2.3 Communiceren van leidende principes | | |
| | 3.3 Creating capacity | | |
| | 3.3.1 Medewerkers in staat stellen om te veranderen door tijd/training/teambuilding te creëren | | |
| | 3.3.2 Het stimuleren en verbinden van discussie over verandering met medewerkers | | |
| | 3.3.3 Onderzoekt problemen in de organisatie om diepe verandering mogelijk te maken | | |
| 4. Context Factoren in de omgeving van zelfsturend team die mogelijk verhinderen dat teams autonoom werken (Magpili & Pazos, 2017). | 4.1 Gebrek aan vaardigheden: wanneer een team beperkt werkaspecten in een bepaalde mate van autonomie kan uitvoeren, door te weinig vaardigheden | | |
| | 4.2 Inmenging management: wanneer een team beperkt werkaspecten in een bepaalde mate van autonomie kan uitvoeren, doordat een manager invloed heeft op het coördineren van taken | | |

Tabel 3.1 Operationalisatieschema

3.4 Validiteit

Dit scriptieonderzoek dient aan de interne en externe validiteitseisen te voldoen. *Interne validiteit* betekent dat getrokken conclusies die voortvloeien uit de onderzoeksresultaten congruent zijn aan de werkelijke wereld. De externe validiteit gaat over de mogelijkheid of de bevindingen generaliseerbaar zijn, oftewel of ze te gebruiken zijn in toekomstig onderzoek (Babbie, 2012). In tegenstelling tot een kwantitatieve vragenlijst, heeft kwalitatief onderzoek in het algemeen een hogere validiteit. Dit komt doordat onderliggende informatie direct gewonnen wordt aan de hand van ervaringen van respondenten. Op deze manier komt de onderzoeker dicht bij de werkelijkheid wat de validiteit verhoogt (Babbie, 2012).

Om de interne validiteit te behouden zijn er verschillende overwegingen in acht genomen in het onderzoeksproces. Er is een pilot van het interview gehouden, ter controle of de beoogde data wordt verzameld. De vragen zijn vervolgens gecontroleerd en waar nodig aangepast. Op deze manier is het mogelijk om de vragen te verscherpen voor de volledige dataverzameling, die de interne validiteit verhoogt (Matthews & Ross, 2010). Verder is er kritisch gekeken naar de vragen die gesteld zijn aan de respondenten. Suggestieve vragen zijn uit de topiclijsten gefilterd. Door het stellen van neutrale en open vragen wordt de respondent niet gestuurd door de onderzoeker, wat de interne validiteit verhoogd. Tijdens de semigestructureerde dataverzameling is ook een vaste routine van de vraagstelling gedaan. Door deze volgorde consequent toe te passen bij elke respondent verhoogt ook dit de interne validiteit (Verhoeven, 2014). De uiteindelijk verzamelde data van de interviews zal door meerdere spelers in het onderzoeksproces worden gecontroleerd. Wanneer de interviews zijn getranscribeerd, wordt dit verslag verstuurd naar de geïnterviewden voor een membercheck. Zij controleren het verslag of het kloppend is met de beoogde opvattingen (Mighchelbrink, 2013). De pilot, de semistruktuur, de membercheck zorgen voor consistente en eerlijke conclusies binnen het onderzoek die de interne validiteit verhoogt (Mighchelbrink, 2013).

Ook is er rekening gehouden met de externe validiteit. De most different cases selectiestrategie verlaagt de generaliseerbaarheid, omdat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele lastiger te bewijzen is (Seawright & Gerring, 2008). Dit komt omdat er naar de relatie tussen meerdere variabelen wordt gekeken. Om deze relatie zo goed mogelijk te onderbouwen, is er veel zorg besteed aan de manier waarop de steekproef is getrokken. Een representatief goede steekproef maakt generaliseren mogelijk (Seawright & Gerring, 2008). Door het management te interviewen kan informatie over het veranderingsproces en leiderschapsgedragingen worden verzameld, omdat zij sterk betrokken zijn geweest bij de invoering van zelfsturing. Twee medewerkers per team kunnen de mate van zelfsturing bepalen, omdat zij dagelijks op zelfsturende wijze werken. Door in totaal 20 respondenten te spreken ontstaat er wellicht genoeg informatie om te generaliseren. Als er patronen herkenbaar zijn binnen gemeente Dombergen en Dordrecht verhoogt dit de kans dat dit herkenbaar is bij andere publieke organisaties.

3.5 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is ook cruciaal binnen het sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Hier gaat het over of het meetinstrument correct is gebruikt; een andere onderzoeker zou tot dezelfde resultaten moeten komen (Babbie, 2012). Hier zijn interviews over het algemeen minder betrouwbaar dan enquêtes. Dit komt doordat de interviewer informatie anders kan interpreteren, doordat persoonlijke voorkeuren de getrokken conclusies kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek zijn instrumenten ingezet om de betrouwbaarheid zo goed mogelijk te waarborgen.

Ten eerste is er aandacht besteed aan een gedetailleerde operationalisatie van de hoofdconcepten. Concepten zijn tot in detail uit elkaar gehaald, waarbij meerdere indicatoren zijn gevonden die het hoofdconcept goed te meten. Dit voorkomt dubbelzinnige en vage concepten, en verhoogt de mogelijkheid om bij een tweede onderzoek dezelfde resultaten te krijgen (Neuman, 2013). Ten tweede zijn er meetindicatoren gebruikt uit eerder onderzoek, die de betrouwbaarheid kunnen garanderen (Babbie, 2012). Omdat uit verleden onderzoek bleek dat meerdere indicatoren enkele hoofdconcepten goed konden meten, is er een goed meetinstrument ingezet. Zo meet je wat je beoogd te meten. Een voorbeeld hiervan zijn de zeven items van autonomie die gebruikt zijn om de mate van zelfsturing te meten. Benders et al. (2010) stellen dat deze dimensies herhaaldelijk zijn gebruikt in onderzoek, wat de betrouwbaarheid verhoogt. Op de derde plaats is tijdens de kwalitatieve dataverzameling een topiclijst op tafel gelegd. De onderwerpen werden afgekruid nadat ze besproken werden. Hierdoor werd niks vergeten en werd het meetinstrument juist gebruikt.

Gedurende de interviews kan er een meetfout, oftewel een onvoorziene factor die invloed heeft op de uitkomsten, optreden. Een meetfout kan ontstaan doordat er sociaal wenselijk gedrag aanwezig kan zijn bij de respondent. De gestelde vraag kan op een leuk en sociaal geaccepteerde wijze beantwoord worden, terwijl dit niet de werkelijke situatie omvat (Fisher, 1993). De invoering van zelfsturing is een gevoelig onderwerp, omdat de inhoud van het werk veranderd en banen mogelijk vervallen. Door deze gevoeligheid vergroot dit de kans op sociaal wenselijk gedrag. Deze meetfout is te verkleinen, doordat de interviewer niet verbonden is aan de gemeentes. Doordat een externe 'onafhankelijke' onderzoeker het onderzoek verricht, verhoogt dit de mogelijkheid dat de geïnterviewde de werkelijke situatie beschrijft, doordat er een hoge mate van vertrouwen aanwezig is. Ook is de deelname van de respondenten anoniem. De externe onderzoeker en de anonimiteit maakt dat de respondent in meer vrijheid de vraag kan beantwoorden. Door middel van een informed consent gebruikt bij alle interviews, wordt de respondent geïnformeerd over de onafhankelijkheid van de onderzoeker en de anonimiteit. Wanneer de onderzoeker vermoedt dat de respondent sociaal wenselijke antwoorden geeft, biedt de semigestructureerde interviewwijze tot slot de mogelijkheid om door te vragen. Op basis van de genoemde keuzes in de voorbereiding op het onderzoek, is er een grotere kans dat het kwalitatieve onderzoek informatie verzameld die representatief zijn voor de werkelijke wereld.

4. Resultaten

De verzamelde data worden in dit hoofdstuk beschreven en geanalyseerd. De namen van de respondenten die in het resultatenhoofdstuk staan beschreven zijn fictief, om hun anonimiteit te waarborgen. Per deelvraag zijn de resultaten van gemeente Dombergen en Dordrecht aan de hand van concepten uit het theoretisch kader weergegeven. Elke deelvraag wordt afgesloten met een vergelijking tussen beide gemeentes. De hoofd- en deelvragen worden vervolgens concreet beantwoord in de conclusies in hoofdstuk 5.

4.1 Mate van zelfsturing

In dit hoofdstuk wordt de mate van zelfsturing bepaald aan de hand van de volgende werkaspecten: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van plannings.

4.1.2 Gemeente Dombergen

Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren

Alle twee de teams binnen gemeente Dombergen ervaren een hoge mate van autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole. Geesje uit team 1 had de volgende ervaring binnen haar team: *“We houden in elk geval onze outlook agenda bij. We hebben een groepsapp samen. Als je ziek bent dan moet je iemand van het team bellen.”* In de outlook agenda geven teamleden de aan- of afwezigheid zijn. In de groepsapp wordt het team ingelicht wanneer er iemand ziek is. Over ziekmelding vulde een ander teamlid Jaap haar aan: *“Eerst ging je naar de teamleider en die gaf het door aan de afdeling personeelszaken. Nu doen we dat rechtstreeks en we lichten een collega in.”* Het team geeft een ziekmelding dus direct door aan de afdeling personeelszaken. Teams ervaren daardoor veel autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole dankzij het rechtstreekse contact dat teamleden hierover hebben.

Coördinatie van samenwerking met andere teams

Alle twee de teams ervaren ook een hoge mate van autonomie in de coördinatie van samenwerking met andere teams. Ria uit team 2 vertelde hoe zij samenwerkt met een ander team. Zij gaf het volgende aan: *“Wij hebben veel overleg en contact met andere teams. (...) Dat coördineren we zelf.”* Om operationele taken goed uit te voeren, werkt zij samen met andere teams. Jaap uit team 1 deelde deze ervaring. Toen aan hem werd gevraagd of zijn team samenwerking met andere teams coördineert, zei hij het volgende: *“Ja, ook regelmatig. Een andere collega van ons Harry, die gaat soms naar de buitendienst en dan gaat hij met mensen praten over meldingen.”* Op eigen initiatief zoekt Harry namens het team andere afdelingen op voor de uitvoering van het werk. De mogelijkheid om zelf initiatief te nemen in de coördinatie van samenwerking met andere teams, reflecteert de hoge mate van ervaren autonomie in dit werkaspect.

Verbeteren van werkprocessen

Twee teams ervaren ook veel autonomie bij het verbeteren van werkprocessen. John uit team 2 had onder andere deze ervaring. Hij stelde dat de verbetering van werkprocessen bij zijn takenpakket hoort: *“Dat is een voortdurend proces. Wij denken dat wij geen onnodige dingen doen. (...) Als een werkproces efficiënt is dan werken we ermee, anders verbeteren we het.”* Verbeteringen treffen in het werk ziet John als dagelijkse taak. Hij gaf ook als voorbeeld het digitaliseren van facturen. Dan hoeven zij de facturen niet te sturen naar de juiste afdeling, maar wordt dit automatisch gedaan. Zijn collega Ria deelde zijn ervaring. Zij zei hierover: *“Ja daar zijn we op zich wel kritisch in en dat proberen we altijd wel te verbeteren. Dat is iets wat dagelijks in het werk naar voren komt.”* Ook zij ziet het verbeteren van werkprocessen als iets wat in de dagelijkse werkzaamheden van het team belangrijk is.

Werkverdeling maken

Aanvullend ervaren alle teamleden uit beide teams de mogelijkheid om zelf onderling het werk te verdelen. In de focusgroep werd naar een voorbeeld gevraagd over hoe het team het werk verdeelt. Jaap uit team 1 zei hierover: *“We zitten sowieso elke maandagochtend een half uurtje bij elkaar (...) Daar wordt bepaald wie wat gaat doen.”* het team beslist dus gezamenlijk in een werkoverleg hoe alle taken worden verdeeld. Ook John uit team 2 had dezelfde ervaring in zijn team. Hij zei het volgende: *“In de oude situatie was het zo dat alle adviezen die gaan over (...) kwamen bij mij terecht. Alle adviezen over (...) die kwamen bij mijn collega. Dat is zo’n beetje de grove verdeling.”* Vervolgens werd in het interview gevraagd of er op dit moment een leidinggevende een werkverdeling maakt. John beantwoorde de vraag met: *“Nee, nee.”* Onderling is geregeld waar welke taken terechtkomen, zonder dat een leidinggevende dat proces aanstuurt. Teamleden ervaren een hoge mate van autonomie in de werkverdeling.

Beoordeling van de kwaliteit van het werk

Wat betreft de beoordeling van de kwaliteit van het werk, werd er door beide teams aangegeven dat zij dit autonoom uitvoeren. Ria uit team 2 vertelde hoe dit geregeld is binnen haar team. Ze zei: *“Er is wel een interne controle maar dat doet een andere afdeling. (...) Dat is meer een steekproef. Wij controleren elkaars werk ook altijd.”* Naast dat er een andere afdeling is die het werk steekproefsgewijs controleert, controleren collega’s elkaar onderling op de kwaliteit. Geesje uit team 2 vertelde het volgende over de beoordeling van de kwaliteit van het werk: *“Dit doen wij deels zelf maar ook deels onze klanten.”* Het team levert direct verschillende diensten aan andere afdelingen, die zij beschouwen als hun ‘klanten’. Toen in het interview verder werd gevraagd of een leidinggevende een kwaliteitscontrole uitvoert, zei Geesje duidelijk: *“Nee.”* Uit de bovenstaande antwoorden blijkt dat de beoordeling van de kwaliteit van het werk autonoom wordt ervaren. Toch is er een team dat een steekproefsgewijze controle heeft van een ander team. Omdat dit niet door een leidinggevende wordt uitgevoerd, is de vrijheid over beoordeling van de kwaliteit aanwezig.

Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn

Alle teamleden uit beide teams ervaren ook een hoge mate van autonomie binnen de bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn. John uit team 2 had deze ervaring over tijdsbewaking binnen zijn team: *“Dat moeten we zelf in de gaten houden. (...) Dus indirect bewaak ik het wel maar in theorie doen mijn collega’s dat zelf.”* Omdat John al 15 jaar werkzaam is op de afdeling voelt hij zich verantwoordelijk voor de tijdsbewaking. Toch is iedereen binnen het team hiervoor verantwoordelijk. Ria uit team 2, die eerst vertelde over de vrijheid die zij ervaart binnen het afleveren van kwaliteit, beantwoorde vervolgens de vraag of haar team zelfstandig de tijdsbewaking doet. Haar antwoord was: *“Ja, ja. Dat hoort daar ook bij.”* Zij ziet dit als duidelijke taak die het team zelfstandig uitvoert. Respondenten zien de tijdsbewaking wanneer een taak af moet zijn als de verantwoordelijkheid van het team, waardoor zij binnen dit werkaspect veel autonomie ervaren.

Opstellen van plannings

Beide teams ervaren een grote mate van autonomie in de werkplanning. Geesje uit team 1 deelde haar mening over de werkplanning. Zij gaf aan: *“Dat doen we eigenlijk helemaal zelf. We hebben een keer per kwartaal een evaluatiegesprek met de directie om te kijken hoever we staan.”* Samen met de directie wordt er naar de status van de planning gekeken. Omdat dit maar één keer in de vier maanden is ervaren en omdat het enkel een evaluatie is, is hier een hoge mate van autonomie aanwezig in de werkplanning. Toen er aan John uit team 2 werd gevraagd of zijn team verantwoordelijk is voor het opstellen van plannings zei hij: *“Ja. Op het moment dat er een aanvraag komt dan boeken wij die in binnen de planning.”* Hieruit blijkt dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de planning op basis van het werk dat binnen komt.

In figuur 4.1 is een samenvatting te zien van de mate van autonomie per werkaspect in de teams. Hieruit blijkt dat beide teams binnen elk werkaspect veel autonomie ervaarden. Dit betekent dat er een relatief hoge mate van zelfsturing aanwezig is in de teams van gemeente Dombergen.

| Items autonomie | Team 1 | Team 2 |
|--|--------|--------|
| <i>Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren</i> | Hoog | Hoog |
| <i>Coördineren van samenwerking met andere teams</i> | Hoog | Hoog |
| <i>Verbeteren van de werkprocessen</i> | Hoog | Hoog |
| <i>Werkverdeling maken</i> | Hoog | Hoog |
| <i>Kwaliteit van het werk beoordelen</i> | Hoog | Hoog |
| <i>Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn</i> | Hoog | Hoog |
| <i>Opstellen van plannings</i> | Hoog | Hoog |

Figuur 4.1: autonomie per werkaspect in team 1 en 2

4.1.2 Gemeente Dordrecht

Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren

Alle teams bij gemeente Dordrecht ervaarden een autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole. Lennart uit team 1 vertelde hoe hij de aan- en afwezigheidscontrole binnen het werk ziet. Hij kan zolang hij bij de gemeente werkt in alle vrijheid bepalen waar en wanneer hij het werk verricht. Hij zei: *“We zitten niet in een structuur waar je wordt geacht om op een bepaalde tijd ergens te zijn. De werkzaamheden zijn bekend. Of je die in de avond of op zondagmiddag uitvoert, dat maakt niet uit.”* Er is geen leidinggevende die controleert of teamleden van team 1 aanwezig zijn. Toen de vraag aan Petronella uit team 2 werd gesteld of haar team mag bepalen wanneer ze aan- of afwezig zijn op kantoor, zei ze vrij stellig: *“Ja.”* Hieruit blijkt dat teamleden veel autonomie ervaren in dit werkaspect.

Coördinatie van samenwerking met andere teams

Naast de controle op aanwezigheid ervaarden alle teams veel autonomie in de coördinatie van samenwerking met andere teams. Zowel Joey als Jerry uit team 3 deelden deze ervaring. Jerry zei hierover: *“We werken op het sociaal domein waar een organisatiebrede opgave aanwezig is (...) Die opgave gaat dwars door de clusters heen. In die opgave werken wij met andere teams samen.”* Met een opgave bedoelde Jerry wat Dordrecht als gemeente wil bereiken, zoals het schoonhouden van de stad. Om deze opgave te bereiken moet het team samenwerken met andere teams in het sociaal domein. Ook Lennart uit team 1 ervaarde dat zijn team zelfstandig samenwerkt met andere teams. Lennart schetste een voorbeeld over de samenwerking met een andere afdeling. Hij zei: *“Je hebt contact met collega’s uit andere teams op het moment dat er over de inhoud iets gaande is en je geacht wordt als adviseur om mee te kijken. (...) Daar ontstaat samenwerking. Dat coördineert je zelf.”* Lennart ziet die samenwerking als een prettige wisselwerking tussen de teams. Dit coördineer je zonder een leidinggevende, het initiatief neem je zelf.

Verbeteren van werkprocessen

In tegenstelling tot vorige onderdelen, ervaarden niet alle teams evenveel autonomie wanneer het de verbetering van werkprocessen betreft. Twee van de vijf teams ervaarden slechts een hoge mate van autonomie om werkprocessen te verbeteren. Lennart uit team 1 voelde zich niet beperkt om een werkproces te verbeteren, mocht deze niet voldoende efficiënt verlopen. Hij zei: *“Als je schakels over wilt slaan of schakels wilt betrekken hier, dat initiatief kan je gewoon nemen.”* Met schakels bedoelde Lennart het werkproces. Wil je die verbeteren in het team is dat volgens hem mogelijk. Tegelijkertijd ervaarden drie teams een lage mate van autonomie. Een werkproces verbeteren ziet Rudolph uit team 2 somber in binnen gemeente Dordrecht. Rudolph: *“Daar professionele gesprekken over voeren van hoe doe jij dat, hoe doe ik dat en hoe kunnen we dat verbeteren. Dat zie ik heel weinig gebeuren.”* Doordat het management op afstand werkt,

ervaarde hij dat het verbeteren van werkprocessen beperkt aanwezig is voor het team. Jan uit team 4 had een andere reden waarom hij werkprocessen niet kan verbeteren. Volgens hem is er een vast werkproces van 13 weken binnen en subsidieaanvraag. Hij zei hierbij: *“Als wij daar iets in willen veranderen, dan zou de raad daar een besluit over moeten nemen.”* Doordat het werkproces voor een subsidieaanvraag vastligt in wetgeving is er geen mogelijkheid dit te verbeteren. Op basis van de antwoorden blijkt er een verschil in ervaren autonomie om werkprocessen te verbeteren. Twee teams ervoeren een hoge mate van vrijheid. Drie teams ervoeren een lage mate van vrijheid doordat het management op afstand werkt of het werkproces is vastgelegd in wetgeving.

Werkverdeling maken

Ook is er verdeeldheid over de ervaren autonomie in het bepalen van de werkverdeling. Vier van de vijf teams ervoeren veel autonomie binnen dit werkaspect. Jan uit team 4 ervoerde veel autonomie en vertelde hoe dit in zijn team is georganiseerd. Als er een aanvraag van een subsidie binnenkomt, verdelen teamleden onderling wie welke taak oppakt. Tijdens het interview gaf hij het volgende aan: *“Als er een nieuwe taak binnenkomt dan zeggen we in het team wie heeft er tijd en wie heeft er interesse. Dat gooien we gewoon op tafel hoor.”* In tegenstelling tot Jan ervoerde Leo uit team 5 een andere manier van werkverdeling. Hij ervoerde dat hun manager Ralph vaak op de voorgrond staat als het gaat om de werkverdeling. Leo zei met enige twijfel in zijn stem: *“Eigenlijk de coördinatie van de werkzaamheden ligt daar ook nog grotendeels dus eehm.”* Hieruit blijkt dat hij er niet zeker van is of het team het werk wel zelfstandig verdeelt. Zijn collega Cynthia twijfelde ook in het begin, maar is zelfverzekerd aan het einde. Zij gaf aan: *“Ralph gaf aan iedereen zijn eigen opdracht en dan zei hij ga het maar uitvoeren. (...) Uiteindelijk zie je nu in praktijk dat er veel bilaterale overleggen met Ralph zijn om werkzaamheden af te stemmen.”* In bilaterale overleggen bepaalt clustermanager Ralph dus voor een groot deel de werkverdeling, waardoor dit ene team weinig vrijheid ervaart voor dit aspect van zelfsturing. Kortom, één team ervoerde een beperkte mate van autonomie en vier teams ervoeren juist een hoge mate van autonomie in het bepalen van de werkverdeling.

Beoordeling van de kwaliteit van het werk

Wanneer het gaat om de beoordeling van de kwaliteit van het werk werd er opnieuw niet door alle teams evenveel autonomie ervaren: drie van de vijf teams gaven aan veel autonomie te voelen op dit vlak. Jan uit team 4 vertelde dat zijn team zelfstandig de kwaliteit van het werk mag beoordelen: *“Dat doen we zelf. Dat deden we al voor de organisatieverandering. (...) Soms loop je ergens tegen aan. Dan vraag je gewoon aan collega's kunnen jullie me hierbij helpen?”* Als een teamlid twijfelt over de kwaliteit van het werk, is het mogelijk om hulp te vragen van een collega. Collega's helpen elkaar dus onderling, waardoor er geen manager is die de kwaliteit van het werk beoordeelt. Wanneer in een ander team, gedurende het interview, de vraag werd gesteld of zij als team de kwaliteit van het werk beoordelen, beantwoordde Leo uit team 5 gelijk: *“Nee, nee. Nog niet.”* Zijn collega Cynthia schudde met haar hoofd en is het met Leo eens. Zij zei over de kwaliteitstoets: *“Dat zit echt bij Ralph en de opdrachtgever.”* Het is duidelijk dat zij de kwaliteit van het werk nog niet zelfstandig beoordelen. Samenvattend kan gesteld worden dat, met uitzondering van één team, de beoordeling van de kwaliteit van het werk overwegend bij de teams zelf ligt.

Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn

Drie teams ervoeren een hoge mate van autonomie wat betreft de tijdsbewaking. Jan uit team 4 gaf het volgende aan over tijdsbewaking bij een subsidieaanvraag: *“Dat bewaken wij. Dat hele proces dat coördineren wij met de beleidsmedewerker (...) We zitten aan 13 weken verbonden. Dat proces houden wij in de gaten.”* Hieruit kun je opmaken dat team 4 binnen 13 weken bekijkt of de taken door het team of de beleidsmedewerkers zijn uitgevoerd. Teamleden uit één team ervoeren wederom een lage mate van autonomie bij een werkaspect. Een jaar voor de verandering naar zelfsturing had team 5 een

wekelijkse stand-up in het leven geroepen, om het werk af te stemmen. Hier werd de projectkalender en planning besproken. Cynthia uit dit team ervaarde dat clustermanager Ralph tijdens die stand-up alsnog de tijd bewaakte wanneer taken af moeten zijn: *“Heel concreet met bijna elk project. Hij houdt vaak vinger aan de pols over de voortgang van projecten.”* Er is in dit team dus een lage mate van autonomie over tijdbewaking van taken omdat dit voornamelijk door de leidinggevende wordt beheerd. Als het dus gaat om de bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn, geeft de meerderheid van de teams aan dat ze hier een hoge mate van autonomie in ervaren, met uitzondering van een team waarbij de tijd wordt bewaakt door een leidinggevende.

Opstellen van planningen

Tot slot is er verschil in de ervaren mate van autonomie binnen het opstellen van de werkplanning. Twee teams ervaarde hierin een hoge mate van vrijheid. Zoals blijkt uit het vorige werkaspect bewaken leden van team 4 zelfstandig de tijd. Zij zijn vrij om binnen 13 weken de tijd in de gaten te houden zijn daarom ook zelf aan zet bij het opstellen van planningen. Eén team ervaarde een gemiddelde mate van vrijheid in het opstellen van planningen. Jerry uit team 3 ervaarde dat zijn team in samenwerking met het bestuur of management de werkplanning opmaakt. Hij ervaarde dat zijn team eerst aan zet is om te prioriteren en agenderen. Hij bedoelde hiermee het opmaken van een werkplanning. Hij gaf het volgende aan: *“We zijn als team bezig om de agenda voor de komende periode vorm te geven. (...) Daar kan je zelf uiteindelijk met het bestuur een bepaald programma voor neerzetten.”* Het team kijkt wat er in de planning komt voor de volgende maand. De mate waarin het team de planning zelfstandig bepaald is dus gemiddeld, omdat het management zich nog wel mengt met de agendavorming. Tot slot zijn er twee teams die een relatief nog lage mate van autonomie ervaren. Leo en Cynthia uit team 5 ervaarde dit. Hoewel er tijdens een wekelijkse stand-up de planning van de projecten wordt besproken, stuurt clustermanager Ralph hoe de planning zich ontwikkelt. De ervaren vrijheid binnen de werkplanning is dus verschillend aanwezig. Er wordt weinig autonomie ervaren wanneer het management of een leidinggevende zich mengt in de uiteindelijke agendavorming of stuurt op hoe de planning zich ontwikkelt.

In figuur 4.1 is een samenvatting te zien van de autonomie per werkaspect van alle teams. Hieruit blijkt dat alle teamleden veel autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole en coördinatie van werk met andere teams ervaarde. Bij andere werkaspecten werd echter niet altijd even veel autonomie ervaren door de teams. Slechts twee teams ervaarde uiteindelijk een hoge mate aan autonomie in het verbeteren van werkprocessen. Vier teams ervaarde dat zij zelf aan zet waren voor de werkverdeling. Drie teams ervaarde veel autonomie in de beoordeling van de kwaliteit van het werk en tijdsbewaking. De autonomie in de werkplanning binnen de teams werd divers ervaren: twee teams ervaarde een hoge mate van autonomie, één team ervaarde een gemiddelde mate van autonomie en twee teams ervaarde een lage mate van autonomie. Uiteindelijk komt dit samen tot de conclusie dat team 2, 3 en 4 een hoge mate van zelfsturing hebben, team 1 een gemiddelde mate van zelfsturing heeft en team 5 een lage mate van zelfsturing heeft. Er is over het algemeen een relatief bovengemiddelde mate van zelfsturing aanwezig bij teams in gemeente Dordrecht.

| Items autonomie | Team 1 | Team 2 | Team 3 | Team 4 | Team 5 |
|--|--------|--------|-----------|--------|--------|
| <i>Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren</i> | Hoog | Hoog | Hoog | Hoog | Hoog |
| <i>Coördineren van samenwerking met andere teams</i> | Hoog | Hoog | Hoog | Hoog | Hoog |
| <i>verbeteren van de werkprocessen</i> | Hoog | Laag | Laag | Laag | Hoog |
| <i>Werkverdeling maken</i> | Hoog | Hoog | Hoog | Hoog | Laag |
| <i>Kwaliteit van het werk beoordelen</i> | Laag | Hoog | Hoog | Hoog | Laag |
| <i>Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn</i> | Laag | Hoog | Hoog | Hoog | Laag |
| <i>Opstellen van planningen</i> | Laag | Hoog | Gemiddeld | Hoog | Laag |

Figuur 4.2: autonomie per werkaspect in team 1, 2, 3, 4 en 5

4.1.3 Vergelijking

Vergeleken met de vijf teams uit de gemeente Dordrecht hebben de twee teams uit de Gemeente Dombergen een hogere mate van zelfsturing. Op alle zeven onderzochte werkaspecten ervoeren teams van gemeente Dombergen een hoge mate van autonomie. Binnen gemeente Dordrecht zijn er twee teams die op zes werkaspecten veel autonomie ervoeren. Beide teams ervoeren namelijk geen autonomie in het verbeteren van werkprocessen. Er is één team dat veel autonomie ervoerde op de volgende vijf werkaspecten: aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn. Tevens ervoerde dit team een gemiddelde mate van autonomie bij het opstellen van de werkplanning. Verder is er één team dat veel autonomie ervoerde op vier werkaspecten, namelijk de aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen en werkverdeling maken. Tot slot is er één team dat veel autonomie ervoerde op de werkaspecten aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams en verbeteren van de werkprocessen.

4.2 Het verloop van het veranderingsproces

Hoe de veranderingsprocessen zijn verlopen bij beide gemeentes komt in dit hoofdstuk aan bod. De volgende concepten helpen hierbij om een goed beeld te schetsen: rol medewerkers, nadruk, doelen en omvang. Elk concept kan door de respondenten als geplande of emergente interventie zijn ervaren. Aan het einde van de beschrijving van het veranderingsproces van beide gemeentes, wordt er een 'eindoordeel' gegeven of het veranderingsproces meer gepland, emergent of pendelend (een combinatie van gepland en emergent) verliep.

4.2.2 Gemeente Dombergen

Rol medewerkers

Alle directieleden en één leidinggevende ervoeren een hoge participatie van medewerkers in de verandering. Toen op 9 mei de visie over zelfsturing werd gepresenteerd aan de hele organisatie, zijn er vanaf toen verschillende situaties gecreëerd waar medewerkers konden meepraten. Directielid Cornelis vertelde wat er na 9 mei heeft plaatsgevonden. Hij zei: *“Daarna heb ik heel nadrukkelijk overlegtafels georganiseerd, groepen mensen gevormd om met elkaar te kijken hoe we de visie kunnen vertalen naar de werkvloer.”* Hij heeft verschillende mensen om zich heen verzameld om te praten over de aanpak van de verandering. Vervolgens zei hij: *“Op een gegeven moment waren er van de 190, 120 medewerkers die deelnamen. Ze waren soms voor een uur, soms voor een hele week bezig met de organisatieontwikkeling. Dat heeft zich van een groep van zeven uitgedijd tot een groep van 120 medewerkers.”* De groep is in een korte periode vergroot naar een zeer grote groep medewerkers om mee te praten over de verandering. Als voorbeeld gaf directielid Peter de puzzeldagen voor de teamvorming. Hij zei hierover: *“Voor de puzzeldagen zijn per bestaand team een X aantal mensen uitgenodigd. (...) Toen heb ik gezegd van nou wat zijn de nieuwe teams. Aan de hand van een aantal uitgangspunten kon iedereen in eerste instantie gewoon spuien.”* Per team zijn er teamleden uitgenodigd om na te denken over de teamindeling. Naast enkele uitgangspunten die hiervoor zijn gegeven, konden medewerkers per team actief meedenken over de teamindeling.

Ondanks de mogelijkheden om actief deel te nemen, ervoeren alle twee de teams een passieve manier van participatie binnen het veranderingsproces. Team 2 heeft wel deelgenomen aan de puzzeldagen voor de samenstelling van het team. Dit was volgens Ria belangrijk om de werkprocessen in kaart te brengen. Het team heeft echter niet deelgenomen aan andere overlegmomenten met de directie. Team 1 heeft niet deelgenomen aan de puzzeldagen, omdat dit team al eerder van start ging met zelfsturing. Toen het team startte met zelfsturing, moesten ze in twee maanden een plan van aanpak opvolgen met verschillende opdrachten. Geesje zei hierover: *“We hebben alleen maar in ons rapport aanbevelingen gegeven. Wij hadden zelf de voorkeur voor een aantal teams die als eerste moesten starten.”* Het team had in dit rapport, dat werd aangedragen aan de directie, aanbevelingen gedaan over de volgorde wanneer welk team zou

starten in de verandering. Geesje zei vervolgens dat ze daar niks mee gedaan hebben. Jaap vulde zijn collega aan met het volgende: *“Misschien wel geprobeerd.”* Hieruit blijkt dat hij niet negatief is over de directie en de mogelijkheid tot participatie. Ondanks dat de directie verschillende gedragingen liet zien om medewerkers actief te betrekken vanaf het begin, is het aannemelijk dat beide teams niet volledig betrokken zijn geweest. Team 2 heeft weinig input gegeven en team 1 heeft wel input gegeven, maar dit werd uiteindelijk niet meegenomen in het veranderingsproces. Kortom, doordat de directie en één leidinggevende een actieve rol van medewerkers zagen maar teams zelf een vrij passieve rol ervoeren in de verandering, zijn er op dit aspect kenmerken van een gepland en emergent veranderingsproces aanwezig.

Nadruk

Directieleden, een leidinggevende en alle teams ervoeren dat zowel de inhoud als het proces de nadruk hadden in het veranderingsproces. De directie heeft in de voorbereiding op de verandering, de inhoud van de verandering deels vastgesteld voor de rest van de organisatie. Het proces van de verandering speelde ook een belangrijke rol, omdat medewerkers de inhoud van de verandering hierin bepaalden. De inhoud in de voorbereiding op de verandering is vastgesteld in een plan van aanpak, dat traditionele teams die starten met zelfsturing in twee maanden moesten opvolgen. Directielid Cornelis zei hier het volgende over: *“Elke twee maanden kunnen twee tot drie teams beginnen. Ze krijgen een opdracht van de directie. Die heeft gezegd werk die opdracht eens uit volgens een stappenplan.”* Elke twee maanden starten er een aantal teams die een stappenplan uitwerken en presenteren aan de directie. Anita zei het volgende over dit plan: *“Het stappenplan is best wel gedetailleerd. Er staat in mijn ogen heel duidelijk beschreven wat de directie wilt zien na twee maanden.”* Kleine stappen staan beschreven die teams uitvoeren voordat ze officieel starten met zelfsturing. Ria uit team 2 deelde de bovenstaande ervaringen: *“We hebben wel een soort stappenplan. (...) We hadden drie plannen die we moesten opvolgen.”* Zij herkent het plan van aanpak als vastgestelde inhoud van de verandering.

Toch ervoeren de directie, een leidinggevende en alle teams dat er veel vrijheid aanwezig is voor teams in het plan van aanpak. Directielid Peter heeft deze ervaring. Hij zei: *“Verder is de vorm vrij. Er zitten een aantal minimale onderdelen in het plan van aanpak.”* Volgens hem heeft de directie deels de inhoud vastgesteld, maar ook teams de mogelijkheid gegeven om de inhoud van het plan van aanpak in te vullen. John uit team 2 deelde deze ervaring: *“Ik had het voortouw genomen om met zeven collega’s een boekwerk te maken. (...) Wat is onze missie en wat zijn onze werkzaamheden en doelen. Die hadden we in de basis beschreven.”* Met het boekwerk bedoelde John het plan van aanpak. Het blijkt het team dit plan zelf mogen invullen. In figuur 4.3 is het hoofdstuk processen op hoofdlijnen in kaart uit het plan van aanpak weergegeven. Er is duidelijk te zien dat teams enkele onderdelen verplicht behandelen. Hoe ze dit invullen, is vrij.

- | |
|---|
| <p>1. Missie en visie: waar staan wij voor als team?</p> <p>2. Bepalen processen Brainstorm processen: welke processen horen bij deze groep? En als je met een open blik kijkt, welke zouden er dan nog aan toegevoegd moeten worden (=huiswerkopdracht die aan einde sessie 2 meegegeven wordt)</p> <p>3. Wat doen we niet meer?</p> <p>4. Start beschrijven proces, taken en verantwoordelijkheden Start beschrijven huidig proces (+ direct benoemen knelpunten / kansen / potentieel) (nul situatie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bepalen start / eind → afbakening proces - Wie is de klant? - Proces beschrijven (hoofdlijnen) <p>5. KPI's en meetgegevens Start maken met bepalen doelen en KPI's (om vast na te denken) en verzamelen meetgegevens voor de volgende sessie (0 situatie).</p> |
|---|

Figuur 4.3: Processen op hoofdlijnen in kaart uit het plan van aanpak

Naast dat teams in staat zijn om de inhoud van het plan van aanpak zelf in te vullen, zijn de directieleden, een leidinggevende en alle teams van mening dat het proces over het algemeen de nadruk had van de verandering. Leidinggevende Anita beantwoordde de vraag of zij een idee heeft of er een concreet startmoment is geweest. Zij zei: *“Er was niet ineens een omzetting. De verandering is een organisch proces. Het startmoment is mei vorig jaar geweest en de komende twee jaar zijn we aan het uitrollen.”* Zij ervaarde dat de verandering de nadruk heeft op het proces omdat er rekening wordt gehouden met onverwachtse gebeurtenissen die mogelijk het proces beïnvloeden. Niet alles is vooraf vastgesteld. Geesje die werkzaam is in team 1 had de volgende ervaring: *“Er wordt weinig van bovenaf gezegd van dit wordt de structuur. Het is heel erg vrijblijvend.”* Zij ziet weinig sturing van bovenaf door de directie die de inhoud van de verandering bepaald. De inhoud ontwikkeld zich vooral binnen teams. De nadruk ligt dus deels op het organische proces maar ook op een vooraf vastgestelde inhoud, omdat van teams wordt verwacht dat zij de stappen in het plan van aanpak opvolgen. Het blijkt dat de nadruk zowel gepland als emergent is.

Doel

In de vooraf vastgestelde inhoud zijn doelen op lange termijn vastgesteld. Nadat Cornelis vertelde hoe het veranderingsproces op organische wijze moest verlopen, zei hij: *“We schatten in dat we 2018 en 2019 nodig hebben om de hele organisatie te veranderen.”* Er is een schatting gemaakt wanneer de hele organisatie zelfsturend moet zijn. Dit is meer een doel die richting geeft op lange termijn dan dat het geconcretiseerd is per maand. Doelen ontstaan vooral in het proces op team niveau. In de twee maanden waar teamleden het plan van aanpak opvolgen ontstaan namelijk verschillende doelen. Jaap zei hierover: *“We moesten nadenken over onze visie en hoe we die gaan bereiken en wie we daar voor nodig hebben.”* Uit zijn ervaring blijkt dat het team zelf doelen omschrijft in het plan van aanpak, die in het proces aan bod komen. Dat alle teams over twee jaar zelfsturend moeten zijn, is een doel op organisatie niveau, dat breed te interpreteren is. Doelen ontstaan voornamelijk in het proces op teamniveau en zijn niet vooraf tot in detail vastgesteld door de directie. Doordat doelen ontstaan in het proces op teamniveau, is een emergente interventie aanwezig.

Omvang

Alle traditionele teams binnen gemeente Dombergen veranderen de komende twee jaar naar zelfsturende teams. Dit is een gegeven dat door de directie is vastgesteld. Directielid Cornelis zei namelijk het volgende: *“De hele organisatie gaat veranderen. De binnendienst, de buitendienst, de afvalinzameling en het openbaar groen. (...) Uiteindelijk moet iedereen er aan geloven.”* Alle teams in de organisatie worden uiteindelijk ingericht met een zelfsturingsstructuur. De omvang en dus de grootte van de verandering is organisatiebreed en niet verschillend per afdeling, wat kan worden beschouwd als een geplande interventie.

Richting

Directieleden, een leidinggevende en alle teams ervaarden zowel een top-down als bottom-up veranderrichting. Top-down is herkenbaar doordat teams verplicht zijn om het plan van aanpak uit te voeren in twee maanden. Daarnaast moeten teams goedkeuring van de directie krijgen om officieel te starten als zelfsturend team. Directielid Peter zei hier het volgende over: *“Na twee maanden moeten teams een presentatie geven aan de directie. Die bepaalt of teams mogen starten. (...) Ze mogen pas starten na een goedkeuring van de directie.”* De directie stuurt van bovenaf de verandering aan, doordat zij bepalen wanneer een team ‘zelfstandig’ verder mag gaan als zelfsturend team. Ria uit team 2 herkende de ervaring van Peter en zei het volgende: *“We hebben vorige week een presentatie gehad van het plan van aanpak aan de directie.”* Dit team heeft het plan van aanpak gepresenteerd aan de directie en kreeg een week later een ‘go of no go’ van de directie voor zelfsturing.

Naast de top-down aansturing ervaren directieleden, een leidinggevende en alle teams een bottom-up veranderrichting. Teams hebben namelijk in een tijdsperiode van twee tot drie jaar de vrijheid om te bewegen in de verandering. Directielid Peter gaf het volgende aan: *“De meerderheid van het personeel had denk ik gewild dat de verandering van bovenaf werd opgelegd. Dat de samenstelling van teams was vastgesteld en dat er vaststond wanneer teams starten met zelfsturing. Dat hebben we niet gedaan.”* Hieruit blijkt dat er bewust is gekozen dat medewerkers de teamsamenstelling zelf opmaken en dat teams beslissen wanneer zij starten met het plan van aanpak. De twee teams ervaren ook een bottom-up veranderrichting. Toen er tijdens de focusgroep aan team 1 werd gevraagd of ze de verandering als opgelegd of vrijwillig ervaren, gaf Geesje het volgende antwoord: *“Eigenlijk het laatste (...) Eigenlijk bij alles wat wij deden. Als je goed kon onderbouwen wat je deed dan was het goed.”* Uit haar ervaring blijkt dat zij de verandering als iets vrijwilligs ziet. Dit komt vooral doordat het plan van aanpak ruimte biedt om naar eigen inbreng iets in te vullen. Zolang het maar goed onderbouwd is waarom je iets op een bepaalde wijze invult. Verder gaf Geesje aan dat het op vrijwillige basis is, wanneer welk team start. Haar collega Jaap deelde de mening van Geesje. De top-down en bottom-up veranderrichting zijn kenmerken die horen bij een gepland en emergent veranderingsproces.

Uit dit alles blijkt dat in het veranderingsproces van gemeente Dombergen een aantal geplande en emergente interventies waren. Ondanks dat er voor medewerkers veel ruimte was om te participeren in de verandering, pakt teamleden hierin een vrij passieve rol. De nadruk lag op de vooraf gestelde inhoud maar ook op het proces waar nieuwe inhoud ontstond. Er was zowel een top-down als bottom-up veranderrichting aanwezig. Deze resultaten laten een combinatie van geplande en emergente interventies zien. Een duidelijke interventie van alleen een gepland veranderproces was de organisatiebrede omvang van de verandering. De volgende emergente interventies waren aanwezig: het breed te interpreteren hoofddoel dat was vastgesteld door de directie, doelen die ontstonden in het proces op teamniveau en het algemeen en breed interpreteerbaar hoofddoel. Hoewel het veranderingsproces een combinatie heeft van beide (pendelen), is het emergente veranderingsproces dominant.

4.2.1 Gemeente Dordrecht

Rol medewerkers

Alle respondenten met een managementfunctie ervaren dat er vóór de organisatieverandering van 1 januari verschillende bijeenkomsten zijn georganiseerd voor medewerkers, oftewel voor teamleden, waar men actief kon participeren. Volgens Claudia is de Gemeente Dordrecht, net als de Gemeente Dombergen, vorig jaar mei gestart met het ontwerpen van zelfsturing. Zij vertelde daarover: *“Er zijn intern bijeenkomsten georganiseerd en daar kon iedereen zich bij aansluiten. Dan werd er gezegd we gaan het dan en dan hebben over X, Y en zelforganisatie was daar onderdeel van. Als je daar interesse voor had meld je aan en praat mee.”* Er is een speciaal team aangesteld dat deze bijeenkomsten organiseerde, waar teamleden vanuit eigen initiatief konden participeren. Volgens Claudia werd hier bijvoorbeeld besproken hoeveel clusters er zouden komen. Bart die verantwoordelijk is voor een ander cluster als manager sluit zich aan bij Claudia. Hij deelde mee: *“Er zijn contactmomenten georganiseerd met onze gemeentesecretaris, er was een koffietafel over zelforganisatie, de opgaves en de bedoeling.”* Volgens hem zijn er momenten georganiseerd in verschillende soorten en maten waar teamleden konden participeren. Teamleden werkzaam in verschillende organisatielagen konden actief meepraten over de verandering.

Ondanks de mogelijkheden om actief deel te nemen, ervaren alle vijf de teams een passieve manier van participatie binnen het veranderingsproces. Drie van de vijf teams zagen wel de mogelijkheden om actief te participeren. Lennart uit team 1 gaf aan dat bij hem verschillende bijeenkomsten met de gemeentesecretaris en managers bekend waren waar hij kon meepraten. Hij gaf het volgende aan: *“Ik kan me niet herinneren dat ons team actief of gericht is meegenomen*

over zelforganisatie. (...) Ik heb daar toen niet aan deelgenomen." Hoewel bij hem wel bekend was dat er bijeenkomsten werden georganiseerd, heeft hij hierin een passieve rol ingenomen. Twee van de vijf teams ervoeren de mogelijkheden tot participatie echter als beperkt. Jerry uit team 3 gaf aan: "Je had misschien wat vaker informatie willen zien of dat ze langs kwamen in het team. Dat is heel beperkt gebeurd. Dan moest je zelf aan de bak om die informatie tot je te nemen." Zijn collega Joey sloot zich hierbij aan. Hij vulde zijn collega met het volgende aan: "Ik stap altijd graag naar voren tijdens een verandering. Dit ging inderdaad hoog over. We hadden meer betrokken kunnen worden bij dat proces." De teamleden voelden zich minimaal betrokken, doordat het management teams niet direct betrok bij de verandering. Beide teamleden zagen dus beperkte mogelijkheden om te participeren. Kortom, volgens het management konden teamleden een actieve rol vervullen in het veranderingsproces. Twee teams zagen verschillende mogelijkheden om actief te participeren, maar hadden geen actieve deelname. Daarnaast zagen drie teams beperkte mogelijkheden in het participeren en hebben ze het idee dat enige participatie niet wordt meegenomen. Dit betekent dat teamleden een passieve rol vervulden in de voorbereiding van de verandering. Doordat het management een actieve rol van medewerkers zag maar teams zelf een vrij passieve rol ervoeren in de verandering, zijn er kenmerken van een gepland en emergent veranderingsproces aanwezig.

Nadruk

Ondanks dat teamleden een passieve rol speelde in de voorbereiding op de verandering, konden ze het proces wel zelf invullen. Het management en de teams ervoeren allemaal dat de nadruk lag op het proces in plaats van op vooraf vastgestelde inhoud. Manager Bart omschreef op welke manier het proces belangrijk was: "Als je er voor wilt gaan als team dan is het proces in wezen heel waardevol. Je hoeft niet per se tot het einde te komen. Er zijn ook tussenvormen mogelijk waar een team comfortabel mee kan zijn. Dat is wel het belangrijkste." In zijn ogen hoeft niet elk team zelfsturend te worden. De inhoud van wat zelfsturing betekent per team komt in het proces naar voren. Teams ervoeren dit ook. Zo zei Lennart uit team 1: "We hebben ja gezegd van nu gaan we het traject in of we kunnen groeien in zelforganisatie. (...) We hadden veel vrijheid om alles in te vullen." Na een startbijeenkomst hebben teamleden afgesproken hoe ze in het proces groeien. Ze hadden veel vrijheid om het proces naar de wens van het team in te vullen. Zijn collega Danny was het met hem eens en zei: "We nemen in elk geval de vrijheid. Nu zitten we er heel open in." Ook hij ervoerde vrijheid om het proces in te vullen. De nadruk van de verandering ligt op het proces, waardoor een emergente interventie te herkennen is.

Doel

Ten aanzien van de doelen in het veranderingsproces, benoemden managers en teamleden dat deze niet vooraf zijn vastgesteld. Nadat Ralf zijn ervaringen deelde over de nadruk op het proces benoemde hij het volgende over doelen: "Het is niet in systematische hapklare brokken in fases uitgewerkt met concrete doelen." Doelen worden in het proces concreter aan de hand van wat een team nodig heeft om zelfsturend te worden. Lennart uit team 1 herkende dit en zei het volgende over sturing gericht op doelen van zijn leidinggevende: "Hij stuurt niet tussentijds als leidinggevende aan op van jullie moeten nu dit en dat." Volgens hem stuurt zijn leidinggevende dus niet op tussentijdse doelen of resultaten, maar is het team vrij om het proces zelfstandig in te vullen. Ondanks dat er geen vooraf vastgestelde doelen geformuleerd worden, komen doelen in verschillende fases en tussentijdse gesprekken wel aan bod. Doordat doelen ontstaan in het proces op teamniveau, is een emergente interventie herkenbaar.

Omvang

Alle teamleden en managers ervoeren dat de omvang, oftewel de grootte van de verandering, verschillend is per cluster. Manager Bart vertelde over het verschil tussen zijn cluster en die van zijn collega. Hij zei: "Er is wel een groot verschil hoor. Spreek je Claudia ook nog? Claudia heeft er voor gekozen om bijna alleen maar zelfsturende teams te organiseren vanaf het begin. Dat heb ik niet gedaan." Zijn collega Claudia die verantwoordelijk is voor een ander cluster koos voor een andere

aanpak. Van de vijf teams moesten er vier zelfsturend gaan werken in het cluster van Claudia. Bart had met de enige twee zelfsturende teams in cluster afgesproken dat zij mogelijk terugvallen op de traditionele inrichting van het team. Dit kon niet bij de meeste teams in het cluster van Claudia. Hieruit blijkt dat grootte van de verandering niet organisatiebreed is ingevuld, maar verschillend is per afdeling. Dit is een kenmerk van een emergent veranderingsproces.

Veranderrichting

Ondanks dat teamleden zich vrij voelden om het veranderingsproces zelf in te vullen, ervoeren drie teams de verandering als opgelegd iets. Een teamcoach die eerder een managementfunctie vervulde, had deze ervaring. Zij zei hier het volgende over: *“Er zijn een aantal teams vanuit het organisatiemodel bestempeld als die moeten zelforganiserend worden of daar vinden we het bij passen.”* Sommige teams moesten verplicht zelfsturend gaan werken. Lennart uit team 1 ervoerde deze verplichting door de reorganisatie van 1 januari 2018. Veel teamleiders vielen vanaf die datum weg. Hij zei: *“Het is wel meteen een constatering die wij zelf nooit hard hebben geroepen. Dat zelfsturing vanuit ons gedreven is, is wel aanwezig maar het voelt meer als opgelegd iets.”* Lennart ervoerde dat zelfsturing niet is ontstaan binnen teams, maar dat dit is opgelegd door de reorganisatie die in januari van start ging. En voordat een deel van de teamleden zich beperkt betrokken voelde bij het ontwerpen van het organisatiemodel, ervaart men de verandering als een top-down gestuurde implementatie. Voor hen voelt het alsof het management bepaald wat gedaan wordt.

Naast dat er drie teams een top-down veranderrichting ervoerden, zagen twee teams wel keuzevrijheid voor zelfsturing. De coach die teams begeleidt in het verandertraject, gaf aan dat het overgrote deel zich vrijwillig kon aanmelden. Zij zei: *“Daarnaast zijn er een aantal teams die staan niet op dat lijstje. Zij zeggen dan ik vind dat wij dat ook best kunnen. Daar is nu meestal mee afgesproken, jullie gaan een soort ontdekkingstocht doen of het bij jullie past.”* Sommige teams die niet op een verplichte lijst staan, mochten zich vrijwillig aanmelden. Het team kijkt vervolgens zelf of zelfsturing passend is voor elk teamlid. Danny uit team 1 gaf aan: *“We hebben de vraag gekregen van joh willen jullie een teamleider terug. Er is formatie er kan een teamleider terug komen. Toen hebben we eigenlijk gezegd we willen zelf de confrontatie aangaan met zelfsturing.”* Hij vertelde dat er duidelijk aan het team is gevraagd of zij op vrijwillige basis wilde starten met zelfsturing, toen de teamleider wegviel.

Samenvattend kan gesteld worden dat beide richtingen in het veranderingsproces zijn gebruikt. Twee teams ervoeren een top-down veranderrichting omdat zij zich beperkt betrokken voelen tot het veranderingsproces en de verandernoodzaak voelen door de reorganisatie. Alle vijf de teams ervoeren een passieve rol in participatie, waardoor de keuzes die het management maakt voor zelfsturing mogelijk kan voelen als top-down verandering. Een bottom-up veranderrichting is ook aanwezig omdat twee teams zich vrijwillig kon aanmelden voor zelfsturing. Een team ervoerde zowel een top-down gestuurde als bottom-up gestuurde veranderrichting. Als alle teams starten met zelfsturing, bepaald het proces dat de teams invullen het resultaat van de verandering, waardoor een bottom-up veranderrichting aanwezig is. Doordat beide veranderrichtingen aanwezig zijn, is er een geplande en emergente interventie te herkennen.

Uit het bovenstaande blijkt dat in het veranderingsproces van gemeente Dordrecht een aantal geplande en emergente interventies waren. Ondanks dat er voor teamleden veel ruimte was om te participeren in de verandering, pakt teamleden hierin een vrij passieve rol. Dit resultaat laat een combinatie van een geplande en emergente interventie zien. Een interventie van een gepland veranderproces was de top-down veranderrichting. De volgende emergente interventies waren aanwezig: de nadruk die volgens de meerderheid van de teams lag op het proces, de doelen die ontstonden in het proces op teamniveau, de omvang van de verandering die verschillend was per afdeling en de bottom-up veranderrichting. Hoewel het veranderingsproces een combinatie heeft van beide (pendelen), is vooral het emergente veranderingsproces dominant.

4.2.3 Vergelijking

Het veranderingsproces van beide gemeentes heeft enkele overeenkomsten en verschillen. In figuur 4.4 staan de verschillende kenmerken uit het veranderingsproces van gemeente Dombergen en Dordrecht samenvattend weergegeven. Kenmerken van een gepland en emergent veranderingsproces zijn aangegeven met een 'G' of 'E'. Hoewel de nadruk ligt op het emergente veranderingsproces, komen er ook kenmerken van een gepland veranderingsproces naar voren. Hierdoor gaat het om een pendelend veranderingsproces bij beide gemeentes.

| Kenmerken veranderingsproces | Gemeente Dombergen | Gemeente Dordrecht |
|------------------------------|--|--|
| <i>Rol medewerkers</i> | - ruimte voor actieve participatie (E) - teamleden pakken hierin een passieve rol (G) | - ruimte voor actieve participatie (E) - teamleden pakken hierin een passieve rol (G) |
| <i>Nadruk</i> | - proces (E) - Inhoud (G) | - proces (E) |
| <i>Doel</i> | - algemeen en breed interpreteerbaar hoofddoel (E) - doelen worden gedurende het proces duidelijk (E) | - doelen worden gedurende het proces duidelijk (E) |
| <i>Omvang</i> | - organisatiebreed (G) | - verschil in afdelingen (E) |
| <i>Richting</i> | - bottom-up (E) - top-down (G) | - bottom-up (E) - top-down (G) |

Figuur 4.4: combinatie van geplande en emergente veranderingsprocessen

In de tabel zijn een aantal overeenkomsten te zien voor beide gemeentes. Allereerst was het in beide gemeentes voor teamleden mogelijk om *actief te participeren* in voorbereiding op de verandering. Ten tweede bleek het echter dat teamleden hierin uiteindelijk een vrij *passieve rol* hadden. Op de derde plaats lag de *nadruk* vooral op het proces, omdat teamleden de verandering vrij konden invullen. Ten vierde kwamen *veranderdoelen* naar voren in het proces. Ten vijfde was er in beide gemeentes een *bottom-up veranderrichting* aanwezig, omdat teamleden in staat zijn om het veranderproces zelf in te vullen wat het resultaat voor zelfsturing bepaald. Als laatste ervoeren twee teams van gemeente Dombergen en drie teams van gemeente Dordrecht de verandering als *top-down* gestuurd. Bij gemeente Dombergen kwam dit doordat teams zijn verplicht om een plan van aanpak te schrijven en dit na twee maanden te presenteren aan de directie. Bij gemeente Dordrecht kwam dit vooral door een manager die sommige teams heeft verplicht tot zelfsturing.

Zoals in figuur 4.4 te zien is, waren er ook een aantal verschillen in het veranderingsproces. In het veranderingsproces van gemeente Dombergen lag de *nadruk* naast het proces ook op de vooraf vastgestelde *inhoud*. Ook staat binnen deze gemeente een *hoofddoel* vast, wat algemeen en breed te interpreteren is. Ook was de *omvang* van de verandering verschillend. Hiermee wordt bedoeld het aantal traditionele teams dat uiteindelijk veranderd naar zelfsturende teams. Bij gemeente Dordrecht is dit *verschillend per afdeling* en bij gemeente Dombergen is dit *organisatiebreed*.

Samengevat blijkt het volgende uit figuur 4.4: doordat er ruimte was voor actieve participatie van teamleden, de nadruk lag op proces en doelen die hierin ontstaan, een bottom-up veranderrichting, het algemeen en breed interpreteerbaar hoofddoel bij gemeente Dombergen en de omvang van de verandering bij gemeente Dordrecht verschillend is per afdeling, dat beide veranderingsprocessen vooral emergent van aard zijn en minder gepland. Er zijn namelijk twee kenmerken van een gepland veranderingsproces gevonden bij beide gemeentes, te weten de passieve participatie van teams en een top-down veranderrichting. Bij gemeente Dombergen waren de nadruk op de inhoud van de verandering en de organisatiebrede omvang van de verandering ook geplande interventies.

4.3 Leiderschap

Welk leiderschap aanwezig was om zelfsturing in teams te bevorderen, komt in dit hoofdstuk aan bod. Eerst wordt er een beschrijving gegeven over wie de leiderschapsrol vervulde. De leiderschapsstijlen *shaping*, *framing change* en *creating capacity* met de daarbij horende gedragingen worden ook besproken.

4.3.1 Gemeente Dombergen

Directieleden, een leidinggevende en alle teamleden ervaarden dat het assistentieteam, dat bestaat uit verschillende coaches, een leiderschapsrol vervulde in de verandering. Directielid Peter zei hier het volgende over: *“Elk team dat start krijgt twee vaste begeleiders aangewezen. Afhankelijk van het onderwerp dat besproken wordt tijdens bijeenkomsten sluiten verschillende teamcoaches aan. Zij zijn ook beschikbaar als het team de eerste twee maanden heeft afgerond.”* Uit het assistentieteam zijn er twee vaste begeleiders, die de teams de twee maanden tijdens het schrijven van het plan van aanpak begeleiden. Toen tijdens het interview aan het andere directielid werd gevraagd wat hij heeft gedaan in de verandering, zei hij: *“Vooral zorgen dat er begeleiding is, dat mensen enthousiast zijn en als er zaken goed gaan dat we die delen met elkaar.”* Hij ervaarde zijn rol niet zelf als begeleider maar als iemand die zorgt dat teams begeleiding krijgen. Ook teamleden ervaren dit. Ria uit team 2 gaf het volgende antwoord op de vraag wie het team heeft begeleid in de verandering: *“Het assistentieteam heeft ons veel geholpen. Een coach uit dit team heeft tips gegeven hoe we dingen aan kunnen pakken.”* Hieruit blijkt dat niet de directie of leidinggevendenden het team ondersteunen maar juist het assistentieteam. Leiderschap in de vorm van ondersteuning bieden aan teams was aanwezig bij verschillende teamcoaches.

Framing change

Alle directie- en teamleden ervaarden dat deze teamcoaches *framing change* leiderschap lieten zien, doordat ze richting gaven aan teams in de verandering. De eerste gedraging die hieronder valt is startpunt van de verandering vaststellen. Directielid Peter vertelde over het startpunt van twee maanden waarin teamleden het plan van aanpak schrijven. Hij zei hierover: *“Teams starten met een kick-off meeting. In deze meeting krijgen teamleden een korte presentatie over de bedoeling van de verandering en hoe ziet dat eruit. Vervolgens komt er een opdracht.”* Bij de eerste bijeenkomst wordt een duidelijk beginpunt aangegeven door middel van een kick-off. Geesje uit team 1 ervaarde vervolgens veel vrijheid om het plan van aanpak naar eigen idee in te vullen. Ze zei: *“We hebben het helemaal zelf bepaald. Het assistentieteam heeft af en toe wel gestuurd van hebben jullie hier en daar aan gedacht. De invulling van het plan van aanpak hebben we zelf gedaan.”* Haar team mocht zelf invulling geven aan zelfsturing binnen het team. De tweede gedraging is begeleiden van het veranderingsplan. Er is richting gegeven doordat teamcoaches teamleden begeleiden tijdens de uitvoeringsfase van het plan van aanpak. Jaap uit team 1 vertelde hoe vaak zijn team begeleid werd. Hij zei: *“Twee keer per week bij die sessies.”* Zijn collega Geesje vult hem verder aan: *“Een keer per week waren ze er sowieso. Dan keken we op maandag of ze tijdens het tweede weekmoment nodig zouden zijn”*. Wekelijks voor twee maanden werd het team begeleid door coaches van het assistentieteam. De volgende richtinggevende ‘*framing change*’ gedragingen zijn herkenbaar: startpunt van de verandering vaststellen waar teamleden de inhoud verder invullen en begeleiden van het veranderingsplan.

Creating capacity

Alle teamleden ervaarden ook *creating capacity* leiderschap bij de teamcoaches. Ten eerste kwam dit doordat hen voldoende capaciteit en ruimte werd geboden om te veranderen. Tijd en ruimte werd hen gegeven in wekelijkse sessies waarin het assistentieteam begeleiding gaven. Ten tweede kwam dit doordat teamleden tijdens die sessies werden gestimuleerd tot discussie over zelfsturing. Ria uit team twee vertelde over de periode waarin haar team startte met zelfsturing. Zij zei *“Er kwam elke keer zoveel discussie dat we nergens aan toe kwamen. Toen hebben we om de hulp van het assistentieteam gevraagd”*. Het assistentieteam hielp bij het faciliteren van discussie. Als aan Jaap uit een ander team werd

gevraagd of het assistentieteam discussie faciliteerde, zei hij: *“Als wij onderling ergens goed uitkwamen dan hielden zij zich op de achtergrond. Als zij merkten van ja nu gaat het niet diep genoeg dan kwamen ze op de voorgrond”*. Wanneer het goed ging had het assistentieteam een toeschouwende rol. Wanneer het minder goed ging stimuleerden zij interactie om over de verandering te praten. Op de derde plaats was creating capacity leiderschap aanwezig, doordat teams naast de wekelijkse sessies zich konden aanmelden voor verschillende trainingen. Leidinggevende Anita, werkzaam als leidinggevende en HR-adviseur, gaf het volgende aan: *“Ik ga zelf een training geven over de personele aspecten zoals over de HR-cyclus. (...) De projectmanager geeft een training over operationeel management en hoe je kritische prestatie indicatoren kunt vaststellen met je team. Er is een hele lijst van.”* Er is een lijst met verschillende trainingen waar teamleden zich voor kunnen aanmelden. Directielid Cornelis deelde tijdens het interview mee dat alle teamleden twee sessies volgen van een persoonlijkheidstest. Hij zei: *“We hebben gezegd je krijgt twee sessies van een persoonlijkheidstest om te kijken welke competenties aanwezig zijn in het team. Hoe kan je elkaar versterken, hoe kan je daar mee omgaan.”* Deze persoonlijkheidstest is een onderdeel van het traject van twee maanden. Het blijkt dat er enkele trainingen zijn, waaronder de persoonlijkheidstest valt, waar teams aan deelnemen in de verandering.

Zowel het management als de teamleden gaven aan dat leiderschap aanwezig was bij het assistentieteam. ‘Framing change’ gedragingen werden zichtbaar doordat teamcoaches het startpunt van de verandering vaststelden en het veranderingsplan begeleidden en teamleden. Ook ‘creating capacity’ vond plaats, doordat teamcoaches discussie stimuleerden en tijd en ruimte boden door middel van verschillende trainingen om teamleden in staat te stellen te veranderen. Beide leiderschapsstijlen zijn emergente interventies tijdens een verandering.

4.3.2 Gemeente Dordrecht

Leiderschap was aanwezig bij één manager en bij verschillende teamcoaches. Er werd door managers en alle teams ervaren, dat leiderschap echter voornamelijk aanwezig was bij verschillende teamcoaches. Claudia geeft hier het volgende over aan: *“Er zijn tools gegeven, Loes loopt hier rond. Loes heeft een opleiding, is coach en weet hoe het moet. Zij is onderdeel van de toolbox die ingezet kan worden om teams te helpen.”* Loes is één van de teamcoaches. Als manager ondersteunt Claudia niet de teams maar ziet zij de teamcoach als begeleider. Bart die dezelfde functie heeft als Claudia gaf aan dat hij weinig sturing geeft aan de verandering. Hij gaf aan: *“Ik heb één keer in de zoveel tijd heb ik een gesprek met Loes en met het team om te bepalen in hoeverre zelfsturing is ontwikkeld in het team. Verder faciliteer ik ze niet heel direct.”* Hij heeft enkel contact met coach Loes en het team zelf om te peilen hoe het gaat met de zelfsturing in het team. Hij faciliteert teams dan ook niet direct. Petronella uit team 2 zei hier het volgende over: *“En haar hebben opgezocht. (...) Loes is iemand die wel een keer een sessie heeft gefaciliteerd.”* Uit haar ervaring blijkt dat teamcoach Loes het team heeft gefaciliteerd om zelfsturing in het team te ontwikkelen en niet het management. Leiderschap in de vorm van ondersteuning bieden aan teams was aanwezig bij verschillende teamcoaches.

Shaping

Alle managers en drie teams ervoeren dat shaping leiderschap aanwezig was bij één manager. Manager Claudia vertelde aan het begin van het interview hoe zij de teams heeft ingericht in haar cluster. Zij zei: *“Ik mocht nadenken van wat wil ik qua zelfsturing in mijn cluster. (...) Ik dacht als zelfsturing ergens goed moeten lukken dan zou dat hier moeten.”* Op basis van het functieniveau besloot zij dat drie teams binnen haar cluster zelfsturend moesten worden. De communicatie en acties van deze manager hadden direct betrekking op de verandering. Dit komt doordat zij zelf het cluster mocht inrichten naar eigen wens, waardoor leden in deze teams het gevolg van haar beslissing gelijk ervoeren. Petronella uit team 2 heeft een vergelijkbare ervaring: *“Na de reorganisatie kwam er een clustermanager waar eerst een breed managementteam zat. Die heeft na de reorganisatie besloten dat ons team en nog andere teams zelfsturend moesten worden.”* Het besluit van

Claudia werd zonder de medewerkers genomen. 'shaping' als stijl waarbij leiderschap aanwezig is bij de formele positie van een manager, is te herkennen bij deze manager. Dit is een geplande interventie tijdens een verandering.

Framing change

Van de vijf teams zijn er vier teams die ervaren dat de teamcoaches framing change leiderschap lieten zien, doordat zij verschillende gedragingen uitvoerden die richting gaven aan teams in de verandering. De eerste gedraging die hieronder valt is dat de teamcoaches het startpunt van de verandering vaststelden aan het begin van de verandering. Vier teams gaven aan dat zij hierna zelf invulling konden geven aan het proces. Lennart uit team 1 omschreef hoe Loes het team ondersteunde. Hij zei: *"Er was een aftrapmoment. Dat was die sessie met flipovers waar iedereen op een gegeven moment (...) Dat zijn de ideeën van Loes geweest. Tijdens die sessie hebben we ja gezegd tegen het traject van zelforganisatie."* Er was een startbijeenkomst met de teamcoach waarna het team is gestart met zelfsturing. Later in het interview zei Lennart het volgende: *"We hadden veel vrijheid om alles in te vullen."* Teamleden mochten zelfsturing zelf invullen. Zijn collega Danny was het eens met Lennart en ervaaarde ook die vrijheid en openheid in het veranderingsproces. De tweede gedraging is begeleiden van het veranderingsplan. Alle teams ervaren namelijk dat de teamcoaches ook een begeleidende rol hadden in de verandering. Teamcoach Loes gaf echter aan geen intensieve begeleiding te geven. Zij zei: *"Dat doe ik dus niet. Ik denk dat ik per team één of twee keer in de maand een sessie heb. (...) Een stukje procesbegeleiding en spiegeling"*. Manager Ralph sloot zich aan bij de ervaring van Loes: *"We hebben gezegd van waar beginnen we mee en aan het einde van zo'n sessie dan zeggen we oké waar gaan we het de volgende keer over hebben? Wat is nodig?"* Ongeveer één of twee keer in de maand begeleidt Loes de teams in de verandering. Teamleden bepalen zelf in het proces wat zij nodig hebben qua begeleiding. De volgende richtinggevendende 'framing change' gedragingen zijn herkenbaar: startpunt van de verandering vaststellen waar teamleden de inhoud verder invullen en begeleiden van het veranderingsplan.

Creating capacity

De meeste teams ervaren creating capacity leiderschap bij de teamcoaches. Ten eerste kwam dit doordat hen voldoende capaciteit en ruimte werd geboden om te veranderen. Er zijn maandelijkse sessies waar teams tijd en ruimte krijgen om te veranderen. Een tweede gedraging die hoort bij deze leiderschapstijl is het stimuleren van discussie over de verandering. Tijdens de maandelijkse sessies worden teamleden gestimuleerd tot discussie over zelfsturing. Als er gedurende het interview aan Loes werd gevraagd of zij dit faciliteert, beantwoorde zij de vraag met: *"Eigenlijk alleen maar. Ik ben niet heel veel aan het woord in zo'n sessie. (...) Je ziet ook dat de discussie, een beetje ruziemaken, één van de fases is van teamontwikkeling."* Zij ervaaarde dat de sessies nodig zijn voor teams om niet over werkinhoud te praten, maar juist over zelfsturing. Danny uit team 3 herkende de rol van Loes tijdens de coaching sessies. Hij gaf aan: *"Ja dat is haar rol tijdens sessies. Om in te grijpen als wij over de inhoud van ons werk gaan kletsen."* Het stimuleren en verbinden van discussie over de verandering is een gedraging die zichtbaar was tijdens de verandering. Op de derde plaats was creating capacity leiderschap aanwezig, doordat teams gebruikmaken van een training gericht op een persoonlijkheidstest. Lennart uit team 1 had de volgende ervaring: *"We gaan gebruik maken van een training over persoonlijkheden. We hebben een persoonlijkheidstest gedaan en die redelijk oppervlakkig met elkaar besproken."* Een persoonlijkheidstest is een training die alle teams volgen en ondersteunt in de teamontwikkeling. Naast dat Loes verschillende sessies met teams organiseerde, om discussie te faciliteren, onderzocht zij op de derde plaats problemen buiten het team. Zij zei hierover: *"Je schakelt tussen teams, het management en de systeemwereld in de organisatie. Je kijkt waar het wringt om tot zelforganisatie te komen."* Vervolgens beschreef zij een veelvoorkomend probleem dat zij onderzoekt: *"Ik kom soms bij teams een functioneringsvraagstuk tegen van een van de teamleden. Dan kijk ik of daar iets mee moet gebeuren. Dat kan soms ook wel*

een proces hinderen.” Wanneer zij een barrière ziet voor een team om zelfsturend te worden is het haar taak om deze weg te nemen.

Twee van de vijf teams ervoeren echter een beperkte mate aan ruimte die ze geboden werd om te veranderen. Joey uit team 3 ervoerde het volgende: *“De focus in de verandering mag meer op zelforganisatie. (...) Zelforganisatie van wat hebben wij als team nodig om ons werk goed te kunnen doen.”* Volgens hem ligt de focus meer op inhoud van het werk. Het team wordt volgens Joey minder ondersteunt in de ontwikkeling van zelfsturing. Zijn collega Jerry voegde het volgende toe in het interview: *“Er is zoveel ervaring in andere organisaties over zelforganisatie. Ik denk dat er zoveel meer power en ondersteuning mogelijk is.”* Hij zag dat er meer ondersteuning in tijd en ruimte mogelijk is voor de teams.

Kortom, leiderschap vond plaats bij één manager en teamcoaches. ‘shaping’ leiderschap was herkenbaar bij één manager doordat de communicatie en actie direct betrekking had op de verandering. De volgende ‘framing change’ gedragingen waren aanwezig bij de teamcoaches: het startpunt van de verandering vaststellen en begeleiding geven van het veranderingsplan. Ook ‘Creating capacity’ vond plaats, doordat teamcoaches discussie stimuleerden, complexe problemen oplosten ter bevordering van zelfsturing in teams en tijd en ruimte boden om teamleden in staat te stellen te veranderen. Toch waren er twee teams die beperkte tijd en ruimte ervoeren in de verandering. Shaping is een geplande interventie en framing change en creating capacity zijn emergente interventies.

4.3.3 Vergelijking

Bij beide gemeentes was *leiderschap* aanwezig bij de teamcoaches, doordat zij gedragingen uitvoerden die richting gaven (*framing change*), zoals het vaststellen van het startpunt van de verandering en het begeleiden van het veranderingsplan. Ook stelden de coaches teamleden in staat om te veranderen door voldoende capaciteit en ruimte te creëren (*creating capacity*). Dit deden zij onder meer door het stimuleren en verbinden van discussie over verandering en het bieden van tijd en ruimte. Het verschil hierin was de frequentie van tijd en ruimte die geboden werd door teamcoaches om het veranderingsproces te faciliteren: bij de gemeente Dombergen was er wekelijks een bijeenkomst, bij de gemeente Dordrecht was dit één of twee keer per maand. De coaches bij gemeente Dordrecht onderzochten problemen in de organisatie om verandering mogelijk te maken.

4.4 Relatie tussen het veranderingsproces samen met leiderschap en de mate van zelfsturing

In dit hoofdstuk wordt de relatie tussen het veranderingsproces samen met leiderschap en de mate van zelfsturing beschreven. Eerst wordt dit gedaan op teamniveau per gemeente. Vervolgens worden de teams van beide gemeentes samengevoegd om relaties te ontdekken. In figuur 4.5 staat een schema, waar de bevindingen van alle onderzochte aspecten van het veranderingsproces en de mate van zelfsturing per team te zien is. Op basis van patronen uit dit schema en citaten uit de interviews worden verschillende relaties beschreven. In het figuur is te zien dat de *mate van zelfsturing* wordt bepaald door een lage of hoge autonomie per werkaspect. Het *veranderingsproces* wordt ingevuld door een geplande of emergente interventie van de rol medewerkers, nadruk, doelen, omvang en veranderrichting. *Leiderschap* kan ook meer gepland of emergent zijn aan de hand van de drie onderzochte leiderschapsstijlen. De frequentie van framing change en creating capacity is bij gemeente Dombergen aangegeven als ‘1x pw’ wat staat voor één keer per week en bij gemeente Dordrecht aangegeven als ‘1/2x pm’, wat één à twee keer per maand betekent. Wanneer er *contextafhankelijke factoren* van invloed waren op de relatie tussen het veranderingsproces en mate van zelfsturing, staat dit weergegeven door een geel vlak. De contextfactoren komen in hoofdstuk 4.5 aan bod.

| Indicatoren | GEMEENTE DOMBERGEN | | | | GEMEENTE DORDRECHT | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------|---------|----------|--------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
| | team 1 | | team 2 | | team 1 | | team 2 | | team 3 | | team 4 | | team 5 | |
| Mate van zelfsturing | laag | hoog | laag | hoog | laag | hoog | laag | hoog | laag | hoog | laag | hoog | laag | hoog |
| Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren | | | | | | | | | | | | | | |
| Coördineren van samenwerking met andere teams | | | | | | | | | | | | | | |
| verbeteren van de werkprocessen | | | | | | | | | | | | | | |
| Werkverdeling maken | | | | | | | | | | | | | | |
| Kwaliteit van het werk beoordelen | | | | | | | | | | | | | | |
| Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn | | | | | | | | | | | | | | |
| Opstellen van plannings | | | | | | | | | | | | | | |
| Veranderingsproces | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent |
| Rol medewerkers (passief/actief) | | | | | | | | | | | | | | |
| Nadruk (inhoud/proces) | | | | | | | | | | | | | | |
| Doel (gedetailleerd uitgeschreven/ontstaan in proces) | | | | | | | | | | | | | | |
| Omvang (organisatiebreed/verschillend per afdeling) | | | | | | | | | | | | | | |
| Veranderrichting (top-down/bottom-up) | | | | | | | | | | | | | | |
| Leiderschap | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent | gepland | emergent |
| Shaping | | | | | | | | | | | | | | |
| Framing change | | | | | | | | | | | | | | |
| Creating capacity | | | | | | | | | | | | | | |
| Contextafhankelijke factoren | | | | | | | | | | | | | | |
| Gebrek aan vaardigheden | | | | | | | | | | | | | | |
| inmenging van het management | | | | | | | | | | | | | | |

Figuur 4.5 Relatie veranderingsproces, leiderschap en de mate van zelfsturing per team

4.4.1 Gemeente Dombergen

Doordat er een vergelijkbaar veranderingsproces en mate van zelfsturing is ervaren door team 1 en 2, zijn deze samengevoegd.

Team 1 en 2

De twee teams van gemeente Dombergen ervoeren veel autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van planningen. Doordat de teams op alle zeven werkaspecten veel autonomie ervoeren is er een zeer hoge mate van zelfsturing aanwezig. De teams ervoeren de volgende vier geplande interventies: de passieve participatie van het team in het veranderingsproces, de nadruk op de vooraf vastgestelde inhoud van de verandering, de organisatiebrede omvang van de verandering en de top-down veranderrichting. Verder ondervonden deze teams op vier aspecten een emergent veranderingsproces, namelijk de nadruk op het proces, doelen die gedurende het proces ontstaan, het algemeen en breed interpreteerbaar hoofddoel en de bottom-up veranderrichting. De teams ervoeren framing change en creating capacity leiderschap bij de teamcoaches, wat emergente interventies zijn. Het veranderingsproces in deze teams heeft een combinatie heeft van beide (pendelen). Dankzij de emergente leiderschapsstijlen verliep het veranderingsproces vooral emergent.

Het schema in figuur 4.5 laat zien dat team 1 en 2 van gemeente Dombergen een hogere mate van zelfsturing ervaren dan teams in gemeente Dordrecht. Het is aannemelijk dat de nadruk op de vooraf vastgestelde inhoud van een plan van aanpak, een geplande interventie die alleen bij gemeente Dombergen is ingezet, het werkaspect 'verbeteren van werkprocessen' kan voorspellen. De inhoud van het plan van aanpak is samengesteld door de directie. In dit plan omschrijven teams onder andere taken die zij in een bepaalde mate van autonomie uitvoeren. Maartje uit team 1 zei hier het volgende over: *"De inhoud van het rapport is de basis van hoe wij zelfsturend gaan werken. Daar is alles aan opgehangen."* Volgens haar bepaalt de inhoud grotendeels hoe zij zelfsturend werken. Teams omschrijven onder andere taken die zij in een bepaalde mate van autonomie uitvoeren. Dit bleek uit de ervaring van John uit team 2: *"Gaandeweg in het plan van aanpak zaten we in de procesbeschrijving. (...) Nu gaan we administratieve processen beschrijven."* In het plan van aanpak omschrijven teams de werkprocessen. Verder in het interview met John bleek dat het team ook verantwoordelijk is voor het verbeteren van deze processen. Hierdoor kan de inhoud van het plan van aanpak leiden tot het verbeteren van werkprocessen. Het blijkt dat de vastgestelde inhoud van het plan van aanpak, het team helpt meer autonomie te verkrijgen in het verbeteren van werkprocessen. De nadruk op de inhoud van de verandering beïnvloedt daarom dit werkaspect.

Het blijkt ook dat de framing change en creating capacity leiderschapsstijlen van teamcoaches in relatie staan met het werkaspect 'verbeteren van werkprocessen'. Beide stijlen waren wekelijks zichtbaar voor de teams. Voor teams van gemeente Dordrecht waren de stijlen maar één à twee keer per maand zichtbaar. Het verschil in de frequentie van deze stijlen kan verklaren waarom er binnen gemeente Dordrecht over het algemeen een lagere mate van zelfsturing wordt ervaren. Binnen gemeente Dombergen omschrijven teams onder andere zelfsturende taken, zoals het verbeteren van de werkprocessen, in het plan van aanpak. Het framing change leiderschap helpt teams om deze taken inzichtelijk te krijgen. John uit team 2 beschreef hoe het assistentieteam begeleiding heeft geboden: *"Het assistentieteam gaf tips en richting hoe we onderdelen in het plan van aanpak konden omschrijven.(...) Begeleiding dat is dan het mooiste woord."* Tijdens wekelijkse bijeenkomsten hielpen teamcoaches teams om het plan van aanpak te schrijven. Zijn collega Ria zei het volgende: *"Een teamcoach gaf tips over hoe we dat kunnen aanpakken, wat erg fijn was."*

Creating capacity heeft teams ook geholpen om zelfsturing in het team te vergroten. Dit komt terug in een quote waar team 1 ervaarde dat de workshop ‘plannen’ hen helpt autonomie te verkrijgen over het werkaspect opstellen van plannings. Jaap uit team 1 zei hier het volgende over: *“Er was een workshop over plannen. Dat was handig om daar aan deel te nemen. Dan kan ons werk in de goede aarde vallen”*. De workshop werd goed ontvangen, omdat ze die gelijk konden inzetten in de praktijk. De workshop gaf de teams voldoende capaciteit om vaardigheden te ontwikkelen die helpen met het opstellen van de werkplanning. Framing change en creating capacity hebben een relatie met het verkrijgen van autonomie in werkaspecten. De relatie met het verbeteren van werkprocessen kwam het sterkst naar voren.

Uit figuur 4.5 blijkt dat team 1, 2, 3 en 4 van gemeente Dordrecht en team 1 en 2 van gemeente Dombergen een gemiddeld tot zeer hoge mate van zelfsturing ervaren. Deze teams, met uitzondering van team 4, ervaren ook een top-down veranderrichting. Deze top-down veranderrichting heeft een sterke relatie met het werkaspect ‘werkverdeling maken’. Top-down bij gemeente Dombergen is herkenbaar, doordat teams verplicht het plan van aanpak moeten uitvoeren in twee maanden. Zoals uit de bovenstaande alinea blijkt, ondersteunt dit plan teams bij het verkrijgen van autonomie in werkaspecten. Doordat teams ‘verplicht’ zijn om het plan van aanpak te schrijven en dit te presenteren aan de directie, helpt dit om zelfsturing te verkrijgen.

Kortom, het vooral emergente veranderingsproces van gemeente Dombergen heeft een sterke relatie met de mate van zelfsturing. Twee geplande interventies, namelijk de nadruk op inhoud én de top-down veranderrichting, samen met het framing change en creating capacity leiderschap van de teamcoaches die wekelijks zichtbaar zijn, zorgen voor de optimale mate van zelfsturing, door de ontwikkeling van autonomie in het verbeteren van de werkprocessen en werkverdeling maken.

4.4.2 Gemeente Dordrecht

Doordat er een vergelijkbaar veranderingsproces en mate van zelfsturing is ervaren door team 2 en 3, zijn deze teams samengevoegd.

Team 1

In tegenstelling tot de teams van gemeente Dombergen ervaarde dit team autonomie op vier werkaspecten, namelijk de aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen en werkverdeling maken. Binnen dit team is een gemiddelde mate van zelfsturing aanwezig. Dit team ervaarde twee geplande interventies, namelijk de passieve participatie van het team in het veranderingsproces en de top-down veranderrichting. Verder ervaarde dit team op vier aspecten een emergent veranderingsproces, namelijk de nadruk op het proces, doelen die gedurende het proces ontstaan, omvang van de verandering is verschillend per afdeling en een bottom-up veranderrichting. Het team ervaarde framing change en creating capacity leiderschap bij de teamcoaches, wat hoort bij een emergent veranderingsproces. Team 1 ervaarde dus vooral een emergent veranderingsproces.

Uit figuur 4.5 blijkt dat team 1, 2, 3 en 4 van gemeente Dordrecht en team 1 en 2 van gemeente Dombergen een gemiddeld tot zeer hoge mate van zelfsturing ervaren. Deze teams, met uitzondering van team 4, ervaren ook een top-down veranderrichting. Deze veranderrichting duidt daarom op een relatie met het werkaspect ‘werkverdeling maken’. Lennart uit team 1 voelde de druk van zelfsturing door de top-down veranderrichting: *“In de reorganisatie werd de positie van onze leidinggevende vacant. (...) Door de structuurverandering werden we genoodzaakt tot zelfsturing”*. Uit zijn ervaring blijkt dat de reorganisatie direct zorgde voor verandering. Volgens Lennart ontwikkelde er meer autonomie in de taakverdeling: *“We merken nu dat er nieuwe taken ontstaan die we moeten verdelen. Dit lossen we nu op diverse manieren op.”* Het lijkt dat de top-down veranderrichting zorgt voor meer autonomie in het verdelen van het werk binnen team 1.

Net zoals team 1 en 2 van gemeente Dombergen ervaarde team 1 van gemeente Dordrecht framing change en creating capacity leiderschap. Er is weliswaar een relatie tussen deze stijlen en de mate van zelfsturing, maar deze was niet zo sterk als bij gemeente Dombergen. De frequentie van deze stijlen was binnen gemeente Dordrecht één à twee keer per maand en binnen gemeente Dombergen één keer per week. Het is verklaarbaar waarom dit team beperkte framing change leiderschap zag bij de teamcoaches, omdat zij beperkte richting en kaders zagen in de verandering. Medewerkers in de juiste richting sturen van de verandering is een belangrijk kenmerk van framing change leiderschap. Lennart uit team 1 zei hier het volgende over: *“Een nieuwe vraag kon je in het verleden hiërarchisch afdwingen en nu moet je kijken wie het oppakt. Het abstracte is wat echt belemmerd.”* Doordat er binnen het team onduidelijkheid heerst over wie welke taak oppakt, blijft ieders rol onduidelijk.

Het blijkt dat de gemiddelde mate van zelfsturing in team 1 is ontstaan door vooral een emergent veranderingsproces, waarbij de top-down veranderrichting een relatie heeft met het werkaspect ‘werkverdeling maken’.

Team 2 en 3

Beide teams ervaarde in elk geval op de volgende vijf werkaspecten een hoge mate van autonomie: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen en bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn. Team 2 ervaarde een hoge mate van autonomie in het opstellen van planningen en team 3 ervaarde een gemiddelde mate van autonomie in dit werkaspect. Voor beide teams geldt dat er een hoge mate van zelfsturing aanwezig is binnen de teams. De teams ervaarde de volgende twee geplande interventies: de passieve participatie van het team in het veranderingsproces en de top-down veranderrichting. Beide teams ervaarde drie emergente interventies, namelijk de nadruk op het proces, doelen die gedurende het proces ontstaan en de omvang van de verandering die verschillend is per afdeling. De teams ervaarde shaping leiderschap bij één manager, als geplande interventie. De teams ervaarde framing change en creating capacity leiderschap bij de teamcoaches, als emergente interventies. Doordat er drie geplande interventies en vier emergente interventies aanwezig zijn, ervaren beide teams een overwegend emergent veranderingsproces.

Net zoals in de teams van gemeente Dombergen en team 1 van gemeente Dordrecht, zorgde de top-down veranderrichting voor meer autonomie in het werkaspect ‘werkverdeling maken’. Rudolph uit team 2 zei: *“Verschillende oude leidinggevendenden zaten er nog wel. Die waren niet actief aan het sturen omdat ze hun opvolger niet voor de voeten wilden lopen. Daar was bedoeld of niet een soort zelforganisatie ontstaan.”* Vanaf 1 januari was er nog een leidinggevende, maar die had geen sturende rol meer. Toen is zelfsturing ontstaan in het team. Zijn collega Petronella gaf aan dat de reorganisatie direct zorgde voor meer autonomie in de verdeling van het werk: *“Er ontstond een klap op de werkverdeling, iets wat vroeger door de leidinggevende werd uitgevoerd. (...) En nu moeten wij dat oplossen”*. De top-down veranderrichting zorgde voor meer autonomie in werkverdeling maken. Deze veranderrichting is top-down, omdat de noodzaak van reorganisatie van bovenaf kwam, waardoor zelfsturing direct is ontstaan in dit werkaspect.

De veranderingsprocessen in beide teams hebben twee geplande interventies, namelijk de aansturende rol van een manager met een shaping leiderschapsgedraging. Blijkbaar staan deze interventies in relatie met de hoge mate van zelfsturing in de teams. Het is echter moeilijk om een relatie te vinden met een specifiek werkaspect, aangezien deze interventies niet aanwezig waren bij andere teams die ook een hoge mate van zelfsturing ervaarde.

Net zoals team 1 ervaarde team 2 en 3 van gemeente Dordrecht framing change en creating capacity leiderschap. Hoewel er een relatie is met de mate van zelfsturing, is deze niet zo sterk als bij gemeente Dombergen. De frequentie van deze stijlen is binnen gemeente Dordrecht één à twee keer per maand en binnen gemeente Dombergen één keer per week. Er is een verdieping in de bevindingen te maken, waarom beide stijlen bij gemeente Dordrecht een kleine invloed hebben gehad. Op basis van de bevindingen zijn er bovendien andere mogelijke verklaringen, voor de geringe invloed van de leiderschapstijlen op de mate van zelfsturing bij gemeente Dordrecht. Framing change leiderschap

ondersteunt medewerkers, door kaderstelling en aanduiding van de veranderrichting. Beide teams ervoeren onduidelijke kaders waarbinnen zij zelfsturend werken. Joey uit team 3 zei het volgende: *“Je kan zeggen ik verwacht dat jullie alles zelf organiseren. Dat is wel een open vraag eigenlijk. (...) Je moet er wel iets van context bij hebben.”* Hij mist kaders en context voor zelfsturing. Doordat richting en kaders van de verandering beperkt aanwezig zijn, kan het maandelijkse framing change leiderschap de zwakke relatie met de mate van zelfsturing verklaren. De zwakke relatie van creating capacity met de mate van zelfsturing is eveneens verklaarbaar, doordat deze teams een beperkte mate aan ruimte ervoeren die ze kregen om te veranderen. Joey uit team 3 ervoerde namelijk het volgende: *“De focus in de verandering mag meer op zelforganisatie. (...) Zelforganisatie van wat hebben wij als team nodig om ons werk goed te kunnen doen.”* Volgens hem ligt de focus meer op inhoud van het werk. Het team wordt volgens Joey minder ondersteund door capaciteit, oftewel creating capacity om zelfsturing te ontwikkelen in het team.

Het blijkt dat de hoge mate van zelfsturing in team 2 en 3 is ontstaan door een emergent veranderingsproces waarin de top-down veranderrichting een belangrijke interventie was. Hoewel de relatie van framing change en creating capacity aanwezig is met de mate van zelfsturing, is deze niet zo sterk als bij gemeente Dombergen.

Team 4

Team 4 ervoerde op de volgende zes werkaspecten een hoge mate van autonomie: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van planningen. Het blijkt dat dit team een zeer hoge mate van zelfsturing heeft. Dit team ervoerde maar één geplande interventie, namelijk een passieve participatie van het team in het veranderingsproces. Verder ervoerde dit team op vier aspecten een emergent veranderingsproces, namelijk de nadruk op het proces, doelen die gedurende het proces ontstaan, omvang van de verandering is verschillend per afdeling en een bottom-up veranderrichting. Het team ervoerde framing change en creating capacity leiderschap bij de teamcoaches, wat hoort bij een emergent veranderingsproces. Team 4 ervoerde dus vooral een emergent veranderingsproces.

Van figuur 4.5 is in één oogopslag af te lezen, dat team 4 een ander veranderingsproces heeft dan team 1 en 2 van gemeente Dombergen en team 2 en 3 van gemeente Dordrecht, die alle vijf een hoge mate van zelfsturing hebben. Team 4 ervoerde alleen de passieve rol van medewerkers als geplande interventie, in een emergent veranderingsproces. Dit team heeft dus een afwijkend veranderingsproces ten opzichte van andere teams. Relaties tussen specifieke werkaspecten en concepten in het veranderingsproces worden daarom buiten schouwing gelaten.

Team 5

Net zoals team 1 heeft team 5 een relatief lage mate van zelfsturing. Dit komt doordat binnen dit team veel autonomie aanwezig is in de volgende drie werkaspecten: aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams en verbeteren van de werkprocessen. Dit team ervoerde net zoals team 4 maar één geplande interventie, namelijk een passieve participatie van het team in het veranderingsproces. Verder ervoerde dit team, net zoals team 4, op vier aspecten een emergent veranderingsproces, namelijk de nadruk op het proces, doelen die gedurende het proces ontstaan, omvang van de verandering is verschillend per afdeling en een bottom-up veranderrichting. Het team ervoerde framing change en creating capacity leiderschap bij de teamcoaches, wat hoort bij een emergent veranderingsproces. Team 5 ervoerde dus vooral een emergent veranderingsproces. Het blijkt dat het emergente veranderingsproces een zwakke relatie heeft met de mate van zelfsturing van dit team. Team 5 ervoerde hetzelfde veranderingsproces als team 4. Dit is opvallend, omdat team 4 een zeer hoge mate van zelfsturing heeft en team 5 een lage mate van zelfsturing heeft.

Het blijkt voor alle vijf de teams van gemeente Dordrecht, dat een meer emergent veranderingsproces de mate van zelfsturing kan beïnvloeden. Shaping als geplande interventie en framing change en creating capacity als emergente

interventies zijn hierin belangrijk. De top-down veranderrichting heeft een sterke relatie met het werkaspect 'werkverdeling maken'.

4.4.3 Het veranderingsproces en leiderschap

Teams pakten een vrij passieve rol in de ruimte die door de directie en het management werden gecreëerd, om actief te participeren. De nadruk lag voornamelijk op het proces, omdat teamleden de verandering naar eigen wens konden invullen in het team. In de teams van gemeente Dombergen lag de nadruk ook op inhoud, omdat deze teams in twee maanden een plan van aanpak moeten opvolgen dat in vooraf vastgestelde stappen staat omschreven. Doelen ontstaan in alle teams in het proces op teamniveau. Bij gemeente Dombergen is een breed interpreteerbaar hoofddoel vastgesteld. De omvang van de verandering in de teams van gemeente Dombergen was organisatiebreed. Dit betekent dat alle teams in de hele organisatie zelfsturend moeten worden. De omvang van de verandering in alle teams van gemeente Dordrecht was verschillend per afdeling. De teams van gemeente Dombergen en team 1, 2 en 3 van gemeente Dordrecht ervaren een top-down veranderrichting. Er werd ook een bottom-up veranderrichting door teams ervaren, doordat ze invulling mochten geven aan het proces op teamniveau. De volgende geplande interventies kwamen aan bod: passieve participatie, top-down veranderrichting en bij de teams van gemeente Dombergen de organisatiebrede omvang van de verandering en de nadruk op inhoud. De emergente interventies, actieve participatie, nadruk op het proces, doelen die in het proces ontstaan en bottom-up veranderrichting waren aanwezig. Bij de teams van gemeente Dombergen was het algemeen en breed interpreteerbaar hoofddoel een emergente interventie en bij de teams van gemeente Dordrecht was de omvang van de verandering die verschillend was per afdeling een emergente interventie.

Leiderschap speelde een rol tijdens de verandering. Shaping leiderschap werd ervaren in team 2 en 3 van gemeente Dordrecht bij één manager. Dit komt doordat de manager het cluster mocht inrichten met zelfsturing naar eigen voorkeur. De communicatie en acties van deze manager hadden hierdoor direct betrekking op de verandering. Verder was het leiderschap vooral aanwezig bij verschillende teamcoaches in beide gemeentes. Framing change gedragingen werden zichtbaar doordat zij het startpunt van de verandering vaststelden en het veranderingsplan begeleidden. Ook creating capacity vond plaats, doordat teamcoaches discussie stimuleerden en tijd en ruimte boden door middel van verschillende trainingen om teamleden in staat te stellen te veranderen. Bij alle teams in gemeente Dordrecht was er een extra leiderschapsgedraging van creating capacity zichtbaar, namelijk het onderzoeken van problemen waardoor barrières voor zelfsturing werden verwijderd. Framing change en creating capacity kwamen bij team 1 en 2 van gemeente Dombergen wekelijks aan bod en bij alle teams van gemeente Dordrecht één a twee keer per maand. Het shaping leiderschap bij team 2 en 3 van gemeente Dordrecht is een geplande interventie. De framing change en creating capacity leiderschapsstijlen die aanwezig waren bij alle teams, zijn emergente interventies. Kortom, het veranderingsproces van beide gemeentes dus overwegend emergent met enkele geplande interventies. Het proces verliep dus pendelend, omdat geplande en emergente interventies werden gecombineerd.

4.4.4 Relatie met de mate van zelfsturing

Alle teams van beide gemeentes hebben vooral een emergent veranderingsproces met enkele geplande interventies, die zorgen voor een relatie met de mate van zelfsturing.

Allereerst is er een sterke relatie gevonden tussen de top-down veranderrichting en het werkaspect 'werkverdeling maken'. Dit kan beargumenteerd worden met het volgende. Vijf van de zeven onderzochte teams, namelijk team 1 en 2 van gemeente Dombergen en team 1, 2 en 3 van gemeente Dordrecht hebben een gemiddeld tot zeer hoge mate van zelfsturing. Uit figuur 4.5 blijkt dat deze teams een top-down veranderrichting ervaren, en autonomie op het

werkaspect 'werkverdeling maken'. Bij andere teams is dit patroon niet te ontdekken. Hierdoor is de relatie tussen de top-down veranderrichting en het werkaspect 'werkverdeling maken' aanwezig.

Op de tweede plaats is er een relatie gevonden tussen de nadruk op inhoud samen met de wekelijks terugkerende framing change en creating capacity leiderschapsstijlen en het werkaspect 'verbeteren van werkprocessen'. Dit komt doordat team 1 en 2 van gemeente Dombergen veel autonomie ervoeren op alle onderzochte werkaspecten. Van figuur 4.5 is af te lezen, dat team 1 en 2 van gemeente Dombergen over het algemeen een zeer hoge mate van zelfsturing hebben, en autonomie ervaren op het werkaspect 'verbeteren van werkprocessen'. Wat het veranderingsproces van deze teams uitzonderlijk maakt komt door de nadruk op inhoud als geplande interventie en wekelijks terugkerende framing change en creating capacity leiderschapsstijlen als emergente interventies.

Het blijkt dus dat een emergent veranderingsproces met enkele geplande interventies in relatie staan met de mate van zelfsturing. Er is een sterke relatie gevonden tussen de geplande interventie 'top-down veranderrichting' en het werkaspect 'werkverdeling maken' omdat deze gevonden was in vijf teams. De nadruk op inhoud als geplande interventie en wekelijks terugkerende framing change en creating capacity leiderschapsstijlen als emergente interventies staan in relatie met het werkaspect 'verbeteren van werkprocessen'. Deze relatie is minder sterk dan de eerste, omdat dit bij twee teams is ervaren.

4.4.5 Vergelijking

Het vooral emergente veranderingsproces die alle onderzochte teams van beide gemeentes ervaren, heeft een positieve relatie met de mate van zelfsturing. De top-down veranderrichting als geplande interventie heeft een sterke relatie met het werkaspect 'werkverdeling maken'. Dit komt omdat deze relatie aanwezig is in team 1 en 2 van gemeente Dombergen en in team 2, 3 en 4 van gemeente Dordrecht. Het eerste verschil is dat bij gemeente Dombergen de nadruk op vastgestelde inhoud van de verandering samen met wekelijkse framing change en creating capacity leiderschapsstijlen, een relatie hebben met het 'verbeteren van werkprocessen'. Een tweede verschil is dat bij gemeente Dordrecht het emergente veranderingsproces zonder geplande interventies bij één team een relatie had met een hoge mate van zelfsturing.

4.5 Contextafhankelijke factoren van invloed op het effect van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing

Welke contextafhankelijke factoren van invloed waren op het veranderingsproces, komen alleen van gemeente Dordrecht aan bod. Dit komt doordat twee teams bij deze gemeente een relatief lagere mate van zelfsturing hebben, ten opzichte van andere teams. Figuur 4.5 in hoofdstuk 4.4 wordt gebruikt om deze deelvraag te beantwoorden. De volgende factoren komen in dit hoofdstuk aan bod: gebrek aan vaardigheden en inmenging van het management.

4.5.1 Gemeente Dordrecht

In figuur 4.5 is duidelijk te zien dat team 1 en 5 een relatief lagere mate van zelfsturing hebben, ten opzichte van andere teams. De rode vlakken weergeven de lage mate van autonomie in de werkaspecten, onder 'mate van zelfsturing'. Hieruit blijkt dat beide teams waren niet in staat zijn om autonomie te verkrijgen in de beoordeling van de kwaliteit van het, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van plannings. In team 5 was er ook geen autonomie aanwezig in het werkaspect werkverdeling maken. Daarnaast is in figuur 4.5 te zien dat in beide teams contextafhankelijke factoren een rol spelen, wat is aangegeven door middel van gele vakken. Bij team 1 is dit een gebrek aan vaardigheden en bij team 2 is dit inmenging van een leidinggevende.

Gebrek aan vaardigheden

Van de vijf teams in gemeente Dordrecht die ervaren dat de nadruk op het proces als interventie van het emergente veranderingsproces positief heeft bijgedragen aan de mate van zelfsturing, gaf team 1 aan dat deze invloed echter werd beperkt door een gebrek aan vaardigheden in het team. De inhoud van zelfsturing mocht dit team vrij invullen, waardoor het proces de nadruk had van de verandering. Dit blijkt uit de volgende ervaring van Danny uit team 1: *“We nemen in elk geval de vrijheid. Nu zitten we er heel open in”*. Uit dit citaat blijkt dat ze veel vrijheid hebben om het veranderingsproces naar de wens van het team in te vullen. Hierdoor kon het team in praktijk autonomie op verschillende werkaspecten ontwikkelen. Deze invloed werd echter verzwakt, doordat het team beperkte vaardigheden had. Lennart uit team 1 had de volgende ervaring: *“Dat is voor mij ook een symptoom over de kwaliteit rondom advisering. Dan is het niet eens de vraag hoe wordt die kwaliteit vanuit de opdrachtgever ervaren.”* Met het symptoom bedoelde hij dat er geen sancties zijn voor collega's, als het team beperkte kwaliteit aflevert. Hij vraagt zich af of het team voldoende kwaliteit kan leveren aan de opdrachtgever, zonder een kwaliteitscontrole van een leidinggevende. De leidinggevende van het team van Lennart zei: *“Teamleden gaan een keer nat omdat ze een te beperkt vermogen hebben om kritisch op zichzelf te zijn. Dan gaat er een keer iets fout.”* Hij bedoelde hiermee dat er in het operationele gedeelte mogelijk fouten ontstaan, omdat ze te weinig vaardigheden hebben om kritisch naar elkaar te zijn. Hierdoor is het team niet in staat om het werkaspect beoordeling kwaliteit van het werk autonoom uit te voeren. Samenvattend, het vooral emergente veranderingsproces van team 1 had een positieve invloed op de mate van zelfsturing in het team. Deze invloed werd echter afgeremd door een gebrek aan vaardigheden in het team.

Inmenging van een leidinggevende

De lage mate van zelfsturing van team 5 komt waarschijnlijk doordat de inmenging van een leidinggevende, de invloed van het emergente veranderingsproces op de mate van zelfsturing heeft afgeremd. De inhoud van zelfsturing mocht dit team vrij invullen, waardoor het proces de nadruk had van de verandering. Cynthia uit team 5 had deze ervaring: *“Het is voor ons een ontdekkingstocht van wat hebben we nodig en waar willen we naartoe. We krijgen de vrijheid om dit zelf in te vullen”*. Uit haar ervaring blijkt dat het team veel vrijheid heeft om het veranderingsproces zelf in te vullen. Hierdoor kon het team in praktijk autonomie op verschillende werkaspecten ontwikkelen. Deze invloed werd echter verzwakt, doordat de tussenkomst van de leidinggevende die autonomie belemmerde. Leo uit team 5 vertelde dat er een overzicht van taken aanwezig is, maar dat het team hier niet op stuurt. Hij zei: *“Ik denk dat de kennis zich nog centraliseert bij Ralph. Kennis is niet decentraal aanwezig. (...) Dat beperkt zich doordat we het geheel niet kunnen overzien.”* De kennis ligt nog bij manager Ralph die nog veel sturing geeft aan het team. Daarom heeft het team geen zicht op de planning en tijdsbewaking. Zijn collega Cynthia deelde de ervaring van Leo. Hun leidinggevende pakt vaak de eindverantwoordelijkheid van verschillende taken in het team, waardoor het team in praktijk beperkt kan oefenen. Uit het bovenstaande blijkt dat het emergente veranderingsproces van team 1 een effect heeft op de mate van zelfsturing in het team. Dit effect werd afgeremd door de inmenging van een leidinggevende.

Er zijn dus twee contextafhankelijke factoren die het effect van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing afremmen. De eerste is een gebrek aan vaardigheden bij team 1 en de tweede is de tussenkomst van een leidinggevende bij team 5.

5. Conclusie

Om de hoofdvraag te beantwoorden worden eerst de deelvragen beantwoord door bondige conclusies. Deze conclusies geven input voor de uitkomst van het onderzoek, de beantwoording van de hoofdvraag. Beperkingen aan dit onderzoek en ideeën voor vervolgonderzoek staan vervolgens vermeld in de discussie. Aan de hand van de conclusies worden aanbevelingen beschreven waarin suggesties staan die het verloop van een veranderingsproces kunnen versterken die de mate van zelfsturing kunnen verhogen.

5.1 Beantwoording deelvragen

5.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag is als volgt: "In welke mate zijn de teams van beide gemeentes zelfsturend?" Om deze vraag te beantwoorden, is gebruikgemaakt van zeven werkaspecten uit een studie van Nijholt & Benders (2010). De *mate van zelfsturing* wordt bepaald door de mate waarin een team verschillende werkaspecten kan uitvoeren met een bepaalde *mate van autonomie*. Het gaat om een groep individuen die zelfstandig, zonder sturing van managers, over een minimum van de vier van de volgende zeven dimensies binnen het werk beschikt: *aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van planningen*.

Bij gemeente Dombergen ervaren team 1 en 2 een hoge mate van autonomie in alle zeven onderzochte werkaspecten. Dit betekent dat in beide teams een zeer hoge mate van zelfsturing aanwezig is.

Teams binnen gemeente Dordrecht ervaren over het algemeen ook een relatief bovengemiddelde mate van zelfsturing. Team 2 en 4 ervaren op de volgende zes werkaspecten een hoge mate van autonomie: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van planningen. Het blijkt deze teams ook een zeer hoge mate van zelfsturing hebben. Team 3 ervaarde veel autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen en bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en een gemiddelde mate van autonomie in het opstellen van planningen. Binnen dit team is een hoge mate van autonomie aanwezig. In tegenstelling tot de bovenstaande teams van gemeente Dombergen en Dordrecht, was er in team 1 een gemiddelde mate van zelfsturing aanwezig. Dit team ervaarde veel autonomie in de aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van werkprocessen en werkverdeling maken. Net zoals team 1 heeft team 5 een relatief lagere mate van zelfsturing. Dit komt doordat dit team veel autonomie ervaarde op de volgende drie werkaspecten: aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams en verbeteren van de werkprocessen.

Samengevat betekent dit dat team 1 en 2 van gemeente Dombergen een zeer hoge mate van zelfsturing ervaren, omdat zij veel autonomie ervaren op zeven werkaspecten. Bij gemeente Dordrecht is er meer differentiatie in de mate van zelfsturing. Team 2 en 4 ervaren op zes werkaspecten veel autonomie, waardoor er ook een zeer hoge mate van zelfsturing aanwezig is. In team 3 heerst er een hoge mate van zelfsturing: er is in vijf werkaspecten veel autonomie en op één werkaspect een gemiddelde mate van autonomie. Team 1 ervaarde op vier onderzochte werkaspecten veel autonomie waardoor er een gemiddelde mate van zelfsturing aanwezig is. Tot slot ervaarde team 5 slechts op drie werkaspecten veel autonomie, wat maakt dat er een lage mate van zelfsturing aanwezig is. In totaal zijn er dus vier teams met een zeer hoge mate van zelfsturing, één team met een hoge mate van zelfsturing, één team met een gemiddelde mate van zelfsturing en één team met een lage mate van zelfsturing. De over het algemeen hoge mate van zelfsturing, komt waarschijnlijk doordat autonomie een belangrijke waarde is van het werk van professionals in deze tijd (Mintzberg, 2006). Hierdoor hebben medewerkers een hoge mate van vrijheid en verantwoordelijkheden in taken.

5.1.2 Deelvraag 2

Deelvraag twee geeft antwoord op de volgende vraag: “Hoe is het veranderingsproces van de gemeentes naar zelfsturing verlopen?” In de literatuur zijn er twee anti-typerende manieren waarop een *veranderingsproces* ingevuld kan worden, namelijk *gepland en emergent*. De volgende concepten zijn gebruikt uit het onderzoek van Van der Voet (2013) om twee veranderingsprocessen te analyseren namelijk: *rol medewerkers, nadruk, veranderdoelen, omvang en richting veranderingsproces*. Elk concept kan een uitkomst hebben van een gepland of emergent veranderingsproces. Wanneer interventies van beide manieren worden gecombineerd, gaat het om een *pendelend* veranderingsproces (Steijn & Groeneveld, 2013).

Het veranderingsproces van gemeente Dombergen verliep vanaf ongeveer mei 2017 tot heden. Er werd door de directie veel ruimte gecreëerd voor teamleden om actief te participeren. Ondanks dat hier ruimte voor was, pakten teamleden hierin een vrij passieve rol. De nadruk lag op de inhoud, maar ook op het proces. Dit komt doordat het plan van aanpak, dat teams in twee maanden opvolgen, in vooraf vastgestelde stappen staat omschreven. De nadruk lag ook op het proces omdat leden de inhoud van dit plan van aanpak en dus de verandering zelf bepaalde. Door de directie is een breed te interpreteren hoofddoel vastgesteld. Doelen ontstaan ook in het proces op teamniveau. De omvang van de verandering was organisatiebreed. Dit betekent dat alle teams in de hele organisatie zelfsturend moeten worden. De veranderrichting was top-down, doordat alle teams het plan van aanpak moeten opvolgen en bottom-up, doordat teams veel invulling mochten geven aan het proces.

Net zoals bij gemeente Dombergen is gemeente Dordrecht vorig jaar rond mei gestart met de verandering. Er werd door een speciaal team ruimte gecreëerd voor teamleden om actief te participeren. Teamleden pakten hierin een passieve rol. Ongeveer de helft van de teams ervoeren beperkte mogelijkheden om te participeren. De nadruk lag voornamelijk op het proces, omdat teamleden de verandering naar eigen wens konden invullen in het team. Doelen ontstonden in het proces op teamniveau. De omvang van de verandering was verschillend per afdeling. Een top-down veranderrichting is aanwezig doordat één manager twee teams heeft verplicht tot zelfsturing. Er waren ook genoeg teams die een bottom-up richting ervoeren. Dit komt doordat het overgrote deel van de teams in Dordrecht een keuze had voor zelfsturing.

Het veranderingsproces van beide gemeentes verliep over het algemeen *emergent* met enkele *geplande interventies* en dus *pendelend*, op basis van de volgende onderbouwingen. De volgende geplande interventies kwamen aan bod: passieve participatie en top-down veranderrichting. Bij gemeente Dombergen waren de organisatiebrede omvang van de verandering en de nadruk op inhoud ook geplande interventies. Verder waren er aspecten van een emergent veranderingsproces aanwezig namelijk, de actieve participatie, nadruk op het proces, de doelen die in het proces ontstaan en de bottom-up veranderrichting. Bij gemeente Dombergen was het algemeen en breed interpreteerbaar hoofddoel een emergente interventie en bij gemeente Dordrecht was de omvang van de verandering die verschillend is per afdeling een emergente interventie.

5.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt het volgende: “Welk leiderschap speelde een rol in beide gemeentes tijdens de verandering naar zelfsturing?” Om deze deelvraag te beantwoorden, zijn de drie leiderschapstijlen uit de studies van Higgs en Rowland (2005, 2011) gebruikt. *Shaping* past bij een gepland veranderingsproces. Hierbij staan de communicatie en acties van een manager in een formele positie direct in verband met de verandering en vormen het gedrag van werknemers door een top-down sturing. *Framing change* en *creating capacity* horen bij een verandering met emergente interventies. Bij framing change geeft een leider een heldere veranderrichting aan door het vaststellen van het startpunt van de verandering, teamleden te ondersteunen en ze de vrijheid te geven om invulling te geven aan het proces. Bij creating capacity is een

leider aan zet om teamleden te ondersteunen in de complexe veranderomgeving door teamleden in staat te stellen om te veranderen.

In gemeente Dombergen was leiderschap vooral aanwezig bij verschillende teamcoaches. De framing change leiderschapsstijl was zichtbaar, doordat ze het startpunt van de verandering vaststelden en het veranderingsplan begeleidden. Ook creating capacity leiderschap vond plaats, doordat teamcoaches discussie stimuleerden en tijd en ruimte boden door middel van verschillende trainingen om teamleden in staat te stellen te veranderen. Wekelijks werd er begeleiding geboden aan de teams.

Leiderschap in gemeente Dordrecht was aanwezig bij één manager en bij meerdere teamcoaches. Shaping leiderschap werd door twee teams ervaren bij één manager. Dit komt doordat de manager het cluster mocht inrichten met zelfsturing naar eigen voorkeur. De communicatie en acties van deze manager hadden hierdoor direct betrekking op de verandering. Verschillende teamcoaches vervulden ook een leiderschapsrol. Framing change was aanwezig doordat teamcoaches het startpunt van de verandering vaststelden en het veranderingsplan begeleidden. Creating capacity was zichtbaar doordat teamcoaches discussie stimuleerden, tijd en ruimte boden en problemen onderzochten waardoor barrières voor zelfsturing werden verwijderd. Ongeveer één of twee keer in de maand werd er begeleiding geboden aan de teams.

Kortom, leiderschap speelde bij beide gemeentes een rol tijdens de verandering. Shaping vond plaats bij één manager van gemeente Dordrecht, wat een geplande interventie is. Framing change en creating capacity leiderschap was aanwezig bij beide gemeentes. Deze stijlen worden beschouwd als emergente interventies. Het is zeer waarschijnlijk dat framing change en creating capacity minder sterk aanwezig waren bij gemeente Dordrecht dan bij gemeente Dombergen, door het verschil in frequentie: bij gemeente Dombergen kwamen de stijlen wekelijks aan bod en bij gemeente Dordrecht was dit één of twee keer in de maand.

5.1.4 Deelvraag 4

De vierde deelvraag is het volgende: "Wat is de relatie tussen het veranderingsproces samen met leiderschap en de mate van zelfsturing van beide gemeentes?" Op basis van de resultaten van deelvraag 1, 2 en 3 is gekeken naar deze relaties.

Alle teams van gemeente Dombergen en Dordrecht hebben vooral een emergent veranderingsproces waarin framing change en creating capacity leiderschap een rol speelde, met enkele geplande interventies, die zorgen voor een relatie met de mate van zelfsturing. In gemeente Dombergen ervoeren team 1 en 2 veel autonomie op de volgende zeven items: de aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van plannings. Het blijkt dat de nadruk op inhoud samen met de wekelijks terugkerende framing change en creating capacity leiderschapsstijlen in relatie staan met het 'verbeteren van werkprocessen'. De top-down veranderrichting staat in relatie met 'werkverdeling maken'.

Binnen gemeente Dordrecht ervoerde team 1 autonomie op vier werkaspecten, namelijk de aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams, verbeteren van de werkprocessen en werkverdeling maken. Ook in dit team waar het emergente veranderingsproces dominant was, bleek de top-down veranderrichting te zorgen voor een relatie met 'werkverdeling maken'. Team 2 en 3 ervoeren veel autonomie op deze vijf werkaspecten: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen en bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn. Team 2 ervoerde een hoge mate van autonomie in het opstellen van plannings en team 3 ervoerde een gemiddelde mate van autonomie in dit werkaspect. Ook in dit team stond de top-down veranderrichting in relatie met 'werkverdeling maken'. Team 4 ervoerde op de volgende zes werkaspecten een hoge mate van autonomie: aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren, coördinatie van

samenwerking met andere teams, werkverdeling maken, kwaliteit van het werk beoordelen, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en opstellen van plannings. Dit team heeft een afwijkend veranderingsproces ten opzichte van andere teams met een hoge mate van zelfsturing. Hierdoor is het moeilijk om specifieke relaties te ontdekken. Net zoals team 1 heeft team 5 een relatief lagere mate van zelfsturing. Binnen dit team is autonomie aanwezig is in de volgende drie werkaspecten: aan- en afwezigheidscontrole, coördinatie van samenwerking met andere teams en verbeteren van de werkprocessen. Team 5 met een lage mate van zelfsturing, ervaarde exact hetzelfde veranderingsproces als team 4 met een hoge mate van zelfsturing.

Het blijkt dat het emergente veranderingsproces met een top-down veranderingsproces van team 1 en 2 van gemeente Dombergen en team 1, 2 en 3 van gemeente Dordrecht een sterke relatie heeft met het werkaspect 'werkverdeling maken'. Bij team 1 en 2 van gemeente Dombergen bleek de nadruk op inhoud samen met het framing change en creating capacity leiderschap van de teamcoaches dat wekelijks zichtbaar zijn, zorgen voor de sterke relatie met het 'verbeteren van werkprocessen'. Een volledig emergent veranderingsproces met maar één geplande interventie zorgde bij team 4 voor een hoge mate van zelfsturing en bij team 5 voor een lage mate van zelfsturing.

5.1.5 Deelvraag 5

De vijfde deelvraag luidt: "Beïnvloeden contextafhankelijke factoren van beide gemeentes het effect van het veranderproces op de mate van zelfsturing?" Deze deelvraag is opgesteld omdat de context waarin het team verkeert, kan verhinderen dat teams in een bepaalde mate van autonomie het werk uitvoeren (Magpili & Pazos, 2017). Dit betekent dat de context de mate van zelfsturing kan beperken. Ter beantwoording van deze vraag zijn er twee contextfactoren uit het onderzoek van Magpili en Pazos (2017) meegenomen. De eerste is een *gebrek aan vaardigheden*. Wanneer weinig verschillende vaardigheden aanwezig zijn in het team, zal het management eerder ingrijpen en taken overnemen. Dit zal de autonomie beperken. De tweede factor is de *inmenging van het management*. Als een manager te dominant aanwezig is in het team zal hij of zij coördinerende taken blijven uitvoeren.

Het blijkt dat bij gemeente Dordrecht verschillende contextafhankelijke factoren het effect van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing negatief hebben beïnvloed. Het veranderingsproces van team 1 had een zwakke relatie met de mate van zelfsturing, omdat dit effect werd afgeremd door een gebrek aan vaardigheden in het team. Hierdoor kon team 1 weinig autonomie verkrijgen in de beoordeling van de kwaliteit van het werk, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en het opstellen van plannings. Het veranderingsproces van team 5 had een zwakke relatie met de mate van zelfsturing, omdat dit effect werd afgeremd door de inmenging van een leidinggevende. Team 5 kon autonomie beperkt ontwikkelen in het opmaken van de werkverdeling, beoordeling van de kwaliteit van het werk, bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn en het opstellen van plannings. Dit verklaart waarom team 1 een gemiddelde mate van zelfsturing heeft en team 5 een lage mate van zelfsturing heeft.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

De antwoorden op de deelvragen maken het mogelijk om de hoofdvraag te beantwoorden. In dit onderzoek is getracht antwoord te geven op de vraag: "In hoeverre heeft het verloop van het veranderingsproces en leiderschap effect op de mate waarin de teams zelfsturend zijn en beïnvloeden contextafhankelijke factoren dit effect?"

In beide gemeentes wordt, op uitzondering van één team na, een relatief hoge autonomie over de werkaspecten ervaren, wat duidt op een relatief hoge mate van zelfsturing. Emergente interventies werden ingezet inclusief framing change en creating capacity leiderschap, met enkele geplande interventies, om de verandering te stimuleren. Hierdoor verliep het veranderingsproces vooral *pendelend*, omdat beide interventies werden gecombineerd. Dit zorgde voor een effect op de mate van zelfsturing. Binnen vijf teams in beide gemeentes stond de top-down veranderrichting sterk in relatie met het werkaspect 'werkverdeling maken'. In de twee teams van gemeente Dombergen waren het de nadruk op inhoud

én de wekelijkse framing change en creating capacity leiderschapsstijlen, die in verbinding stonden met het 'verbeteren van werkprocessen'. Er was één team met een hoge mate van zelfsturing die geen geplande interventies ervaarde. Omdat dit team afwijkende resultaten heeft, is het lastig om de relatie tussen specifieke werkaspecten en concepten in het veranderingsproces te zien, om de hoge mate van zelfsturing in dit team te verklaren. In twee teams van gemeente Dordrecht werd de invloed van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing afgeremd door twee contextafhankelijke factoren: bij team 1 was dit een gebrek aan vaardigheden van het team en bij team 5 was dit de inmenging van een leidinggevende. Het veranderingsproces dat vooral emergent verliep met enkele geplande interventies, heeft een effect op de mate van zelfsturing, maar kan worden belemmerd door de context.

Het vooral emergente veranderingsproces met enkele geplande interventies (top-down veranderrichting en nadruk op inhoud), had dus een positief effect op de mate van zelfsturing. Uit dit onderzoek blijkt dat geplande en emergente interventies gecombineerd worden, wat zorgt voor een *pendelend* veranderingsproces. Het blijkt dat de literatuur van Steijn en Groeneveld (2013) door dit onderzoek is bevestigd. Bij pendelen ontstaat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de verandering, waarbij het management toezicht blijft houden op het verloop van het veranderingsproces (Steijn & Groeneveld, 2013). Dit onderzoek staat ook in lijn met het onderzoek van Burnes (2004) en Kuipers et al. (2014), omdat hierin wordt gesteld dat een combinatie van beide benaderingen, bijdragen aan een succesvolle verandering. Bij een pendelend veranderingsproces is de 'master' leiderschapsstijl effectief. Het management geeft een richting van de verandering, waardoor er bijvoorbeeld een top-down veranderrichting ontstaat. Medewerkers kunnen in deze richting input geven en discussiëren over de inhoud (Higgs & Rowland, 2005). Uit het onderzoek van Higgs en Rowland (2005) bleek dat de masterbenadering een verandering positief kan beïnvloeden.

Uit dit onderzoek blijkt dat *framing change* en *creating capacity* een rol speelde in het verloop van het emergente veranderproces. Dit staat in lijn met wat Higgs & Rowland (2005) stellen over de leiderschapsstijlen en de positieve invloed hiervan tijdens verandering. Beide leiderschapsstijlen zijn belangrijk tijdens emergente veranderingsprocessen, omdat er iemand nodig is die betekenis geeft aan teamleden over de complexiteit van de verandering en daarnaast ook richting geeft (Weick & Quinn, 1999). Verder blijkt het dat twee teams 'richtinggevende uitspraken doen' als een nieuwe leiderschapsgeleding zagen gedurende de verandering. Doordat deze gedraging richting kan geven aan medewerkers in een verandering, past die bij het framing change leiderschap uit de studie van Higgs en Rowland (2005). *Shaping* was aanwezig in twee teams. Het is echter onduidelijk welke invloed deze stijl heeft op de mate van zelfsturing, omdat er geen specifieke relatie is gevonden met een werkaspect. Higgs en Rowland (2005, 2011) concludeerden in hun studie dat *shaping* negatief van invloed is op het doorvoeren van een verandering. Deze theorie wordt door dit onderzoek noch weerlegd, noch bevestigd.

Verder blijkt dat leiderschap vooral aanwezig was bij *verschillende teamcoaches* en beperkt bij managers in functie zoals Higgs & Rowland (2005, 2011) dat stellen. Dit komt doordat leiderschap bij een emergent veranderproces vooral verdeeld is over meerdere individuen (Van der Voet et al., 2014). Een toevoeging aan de literatuur van Higgs en Rowland (2005, 2011), is dat framing change en creating capacity leiderschap dus aanwezig kan zijn bij meerdere individuen, om een verandering positief te beïnvloeden. Dat juist teamcoaches in plaats van managers deze rol pakken is ook verklaarbaar, doordat zij teamleden positief ondersteunen bij het verkrijgen van autonomie in het werk. Een controlerende en regulerende aanpak van een manager kan de autonomie beperken en een autonomie-bevorderende aanpak van een teamcoach vergroot autonomie (Pelletier, Fortier, Vallerand en Brière, 2001).

Het effect van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing in twee teams was zwakker doordat contextafhankelijke factoren dit effect afremmen. Deze teams hadden een lagere mate van zelfsturing in vergelijking met andere teams. Bij het ene team was er sprake van een gebrek aan vaardigheden, die het effect afremde. Bij het andere team was het de contextfactor inmenging van een leidinggevende. Het spanningsveld over autonomie is herkenbaar:

enerzijds laten leidinggevend teamleden vrij werken en anderzijds wordt er toch ondersteuning structuur gegeven voor de werkindeling (Magpili & Pazos, 2017). Een te sterke beïnvloeding van een manager kan dus een belemmerende factor zijn op de autonomie (Sexton, 1994). De literatuur van Magpili en Pazos (2017) kan door dit onderzoek worden bevestigd. De contextfactoren gebrek aan vaardigheden en inmenging van een leidinggevende kunnen autonomie beperken (Magpili & Pazos, 2017).

Het bleek dat er een bijkomende contextfactor het effect van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing afremde. Maar liefst vier teams ervaren *vage kaders* voor zelfsturing, waardoor zij niet wisten welke rol zij moesten pakken in de verandering. Volgens deze teamleden wordt er onvoldoende context gegeven waardoor teamleden niet precies weten in welke richting zij moeten veranderen. Dit is verklaarbaar doordat de teamcoaches van gemeente Dordrecht minder frequent framing change gedragingen lieten zien. Deze stijl is nodig om aan teams richting te geven over de verandering. Vage kaders als contextfactor kan bijdragen aan de studie van Magpili en Pazos (2017).

De teams van gemeente Dombergen hebben op basis van de zeven items van Nijholt & Benders (2010) een zeer hoge mate van autonomie. Het bleek dat deze teams ook in andere werkaspecten een beginnende mate van autonomie ervaren, namelijk regeling opleidingsbudget binnen het team, werving en selectie van teamleden en het monitoren van disfunctioneel gedrag van teamleden. Wanneer deze taken horen tot de verantwoordelijkheid van teams, is er een hogere niveau van teamautonomie aanwezig (Tjepkema, 2003). De teams binnen gemeente Dombergen groeien mogelijk tot de meest vrije teamvorm, namelijk het zelforganiserende team. Hier hebben teamleden meer vrijheid om het team zelf samen te stellen door bijvoorbeeld de werving en selectie van nieuwe teamleden (Hackman, 1987). Het blijkt dat sommige teams ook naar zelforganisatie zoeken, aan de hand van nieuwe werkaspecten. Het is dus de vraag in hoeverre het theoretische onderscheid tussen zelfsturing en zelforganisatie van Hackman (1987) in de praktijk gebruikt kan worden.

Kortom, als antwoord op de vraag 'In hoeverre heeft het verloop van het veranderingsproces en leiderschap effect op de mate waarin de teams zelfsturend zijn en beïnvloeden contextafhankelijke factoren dit effect?', kan op basis van dit onderzoek geconcludeerd worden dat een succesvol *emergent veranderingsproces* met enkele *geplande interventies* (*top-down veranderrichting en nadruk op inhoud*), effect heeft op de ontwikkeling van autonomie in werkaspecten, die de mate van zelfsturing bepalen. Wanneer deze interventies niet (succesvol) werden ingezet had dit een negatief effect gehad op deze werkaspecten. *Framing change* en *creating capacity* leiderschap bij teamcoaches zijn belangrijk tijdens een verandering. Een gebrek aan vaardigheden en inmenging van een leidinggevende als contextafhankelijke factoren kunnen dit effect afremmen.

5.3 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Met oog voor de validiteit en betrouwbaarheid zijn er bewuste keuzes gemaakt om technische onderzoeksfouten te verkleinen. Toch heeft dit onderzoek enkele beperkingen, waardoor de resultaten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden. Enkele beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek komen hier aan bod.

Het was voor teams in beide gemeentes lastig om te bepalen welk werkaspect nu écht is veranderd, door de beïnvloeding van het veranderingsproces. Blijkbaar is een individu beperkt in staat om tijdens een veranderingsproces te beschrijven waar en op welk moment, verandering heeft opgetreden. Daarnaast omschreven respondenten gebeurtenissen uit het veranderingsproces die in het verleden, soms een half jaar geleden, plaatsvonden. Hierdoor kan het zijn dat gebeurtenissen mogelijk zijn vergeten door de respondenten. De beperkte omschrijving over de veranderende mate van autonomie in werkaspecten én de mogelijk vergeten gebeurtenissen uit het veranderingsproces, komen door de zogenoemde 'recall bias'. Doordat informatie tijdens de dataverzameling werd verzameld uit het verleden, kon de respondent mogelijk een vertekend beeld schetsen over de werkelijkheid (Hassan, 2005). Tijdens het interview werd door respondenten soms de tijd genomen om herinneringen op te halen over de mate van autonomie in werkaspecten van vóór

het veranderingsproces en gebeurtenissen in het veranderingsproces plaatsvonden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een teamlid vergeten is dat hij of zij een actieve rol heeft gespeeld in het meedenken over de verandering. Om de 'herinneringsfout' te verkleinen, was er een meting nodig geweest van de mate van zelfsturing van vóór het veranderingsproces, om goede uitspraken te doen over de invloed van het veranderingsproces.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat het verloop van het veranderingsproces beperkt inzichtelijk is gemaakt. Dit komt doordat er in een te korte tijdsperiode onderzoek is gedaan naar dit fenomeen. Om resultaten met een sterkere betrouwbaarheid te verkrijgen, zou een longitudinaal onderzoek een gepaste methode zijn voor in de toekomst. Hierbij wordt hetzelfde fenomeen over een langere tijdsperiode meerdere malen onderzocht (Babbie, 2012).

Een derde beperking, is de relatie tussen de nadruk op inhoud, de framing change en creating capacity leiderschapstijlen van de teamcoaches en het werkaspect verbeteren van werkprocessen. Het is de vraag of deze relatie sterk genoeg is. Van de drie teams van gemeente Dordrecht die geen autonomie in dit werkaspect ervaarden, gaven twee teams aan dat ze werkprocessen niet kunnen verbeteren omdat deze wetmatig vastliggen. Het wijst erop dat sommige teams in de publieke sector, niet altijd autonomie verkrijgen in het verbeteren van werkprocessen, omdat deze afhankelijk zijn van de wetgeving.

Op de vierde plaats is het onderzoek beperkt doordat er geen invloed van een overwegend gepland veranderingsproces op de mate van zelfsturing inzichtelijk is gemaakt. Dit komt doordat het veranderingsproces van beide gemeentes vooral emergent bleken te verlopen. Hierdoor is er geen verschil in de invloed van de twee anti-typische veranderingsprocessen op de mate van zelfsturing weten te verkrijgen. Er had aan de beginfase van het onderzoeksproces een uitgebreider vooronderzoek moeten plaatsvinden over de casussen. Dan was de kans groter geweest dat er een gemeente was geselecteerd met een overwegend gepland veranderingsproces. Toekomstig onderzoek naar het verloop van een gepland veranderingsproces dat de mate van zelfsturing beïnvloedt is zeer wenselijk.

Beperking vijf gaat over het onderscheid tussen de contextafhankelijke factor 'inmenging management', die het effect van het veranderingsproces en leiderschap op de mate van zelfsturing afremde en leiderschap dat juist een positief effect heeft op de mate van zelfsturing. Leiderschap kan de mate van zelfsturing bevorderen of tegenwerken, zoals het spanningsveld over autonomie van Magpili en Pazos (2017) omschrijft. Het is echter in onderzoek belangrijk dat een onderzocht concept, in dit geval leiderschap, één effect heeft. Het was beter om een andere contextafhankelijke factor te gebruiken in het onderzoek, om onduidelijkheden hierin te voorkomen.

Een zesde beperking is dat er in de praktijk niet consistent aan alle teamleden in de zelfsturende teams is gevraagd naar onderzochte interventies uit het veranderingsproces. De rol die teamleden speelde in het veranderingsproces is bijvoorbeeld impliciet aan bod gekomen. Na de dataverzameling zijn er enkele mails naar teamleden verstuurd om extra informatie te verzamelen. In de methodologische verantwoording staat beschreven dat de interne validiteit verhoogd kan worden door tijdens de dataverzameling een vaste routine van de vraagstelling uit te voeren (Verhoeven, 2014). Deze verantwoording om interne validiteit te waarborgen gaat niet volledig op.

Een laatste beperking is de kwalitatieve onderzoeksmethode, waardoor de resultaten mogelijk niet representatief zijn voor alle teamleden. Een relatief kleine steekproef van 20 respondenten, verdeelt over twee organisaties, deden mee aan het onderzoek. Een kwantitatief onderzoek, mogelijk in combinatie met longitudinaal meetinstrument, zou een goede onderzoeksmethode zijn om resultaten beter te generaliseren. Dit type onderzoek maakt het mogelijk om meer gegevens van respondenten te verzamelen. Het is daarom aan te raden om in een soortgelijk onderzoek op kwantitatieve wijze uit te voeren, om na te gaan of vergelijkbare resultaten aanwezig zijn. Ook is het bij deze methode eenvoudiger om meerdere gemeentes, met verschillende veranderingsprocessen, te vergelijken.

Naast de suggesties over een longitudinaal onderzoek, een onderzoek naar een gepland veranderingsproces en een onderzoek met een kwantitatieve onderzoeksmethode, zijn meerdere opties voor toekomstig onderzoek mogelijk. Het

zou interessant zijn om de mate van zelfsturing in kaart te brengen door middel van participerende observaties. De focusgroepen en interviews hebben er tijdens dit onderzoek toe geleid dat er een prima beeld is geschetst over de mate van zelfsturing in de teams. Toch zijn er per team maar één of twee teamleden gesproken. Bij participerende observaties krijg je alle teamleden beter in beeld omdat de observant in praktijk ziet hoe de mate van zelfsturing in teams werkt.

De directieleden, het management en leidinggevendenden hebben vanuit hun positie een goed beeld geschetst over het verloop van het veranderingsproces. Toch bleek dat teamcoaches leiderschapsgedragingen uitvoerden die een belangrijke rol speelden in het veranderingsproces. Uiteindelijk is op het laatste moment maar één coach van gemeente Dordrecht geïnterviewd. In vervolgonderzoek zou het interessant zijn om teamcoaches te betrekken bij een eventueel longitudinaal onderzoek, om zo vanuit het perspectief van teamcoaches de invloed van het verloop van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing te onderzoeken.

Als leiderschap zo belangrijk is tijdens verandering zoals velen dat stellen, zou het interessant zijn om onderzoek te doen naar de invloed van leiderschap op het veranderingsproces. In dit onderzoek was leiderschap onderdeel van het veranderingsproces waardoor dit effect niet is gemeten. Wellicht dat *shaping*, *framing change* en *creating capacity* uit het onderzoek van Higgs en Rowland gecombineerd kunnen worden, net zoals geplande en emergente kenmerken in een veranderingsproces.

Tot slot zou het interessant zijn om de veranderingsbereidheid van teamleden in de zelfsturende teams te onderzoeken. Het overgrote deel van de respondenten waren positief ten opzichte van de veranderingen en waren bereid om de zelfsturende teamstructuur te accepteren. Hoe dit kan is echter onduidelijk. De 'five key change beliefs' van Armenakis en Harris (2009) zou goede literatuur zijn om veranderingsbereid te onderzoeken.

Ondanks de beperkingen zijn er op basis van dit onderzoek nieuwe inzichten voortgekomen over de invloed van het veranderingsproces op de mate van zelfsturing in teams. Er zijn enkele opties gegeven die bij toekomstig sociaal wetenschappelijk onderzoek aan bod kunnen komen.

5.4 Reflectie op onderzoek

In de reflectie staat beschreven wat er met de kennis van nu anders was gedaan in het onderzoeksproces. Zoals de derde beperking beschrijft, had er een uitgebreider vooronderzoek moeten plaatsvinden om de gemeentes te selecteren als met een gepland en emergent veranderingsproces. Op basis van twee telefoongesprekken met projectleiders die verantwoordelijk zijn voor zelfsturing in beide organisaties, is deze selectie gemaakt. Het was beter geweest om dit middels een interview te doen. Dan kon er beter bij gemeente Dombergen worden doorggevraagd naar het verloop van het veranderingsproces. Dan was er wellicht de keuze gemaakt om alleen bij gemeente Dordrecht een kwalitatieve dataverzameling te doen. In deze organisatie is er veel diversiteit aan variabelen, zoals de contextfactoren, die het verloop van het veranderingsproces beïnvloeden. Door alleen de focus te leggen op gemeente Dordrecht had dit effect meer uitputtend kunnen worden onderzocht. Meer interviews of focusgroepen met teamleden hadden er toe kunnen leiden, dat deze relaties sterker naar voren kwamen. Als laatste punt was het beter om een uur in plaats van driekwartier per focusgroep met de teams te rekenen. Dan waren de rol van de teamleden en de veranderdoelen in het verloop van het veranderingsproces, efficiënter en consequenter achterhaald. Nu zijn er na de interviews nog verschillende mails naar respondenten gestuurd om ontbrekende informatie op te vragen.

5.5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan vier aanbevelingen geschreven die het verloop van een veranderingsproces mogelijk versterken om de mate van zelfsturing in teams binnen publieke organisaties te bevorderen.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat enkele geplande interventies succesvol waren in een vooral emergent veranderingsproces om de mate van zelfsturing te bevorderen. Het is dus aan te raden om een geplande interventie te combineren met emergente interventies in een veranderingsproces. Concreet blijkt uit dit onderzoek dat het effectief is om een top-down veranderrichting te gebruiken ter bevordering van autonomie in de werkverdeling en de nadruk op inhoud in te zetten om autonomie te verhogen in het verbeteren van werkprocessen. Zelfsturing kan ontwikkeld worden in teams als het hoger management bijvoorbeeld de inhoud voor de verandering aan het begin van het veranderingsproces deels formuleert. Cruciaal is hierin de rol van teamleden: het is belangrijk dat zij gedurende het veranderingsproces invulling geven aan die inhoud. Het management geeft bijvoorbeeld hoofdlijnen van de verandering en teamleden bepalen doelstellingen voor zelfsturing binnen het team. Het gaat immers om enkele geplande interventies waarbij het emergente veranderingsproces alsnog dominant is.

Aanbeveling 1: combineer een emergent veranderingsproces met enkele geplande interventies.

Enkele teamleden ervaren vage kaders over zelfsturing waardoor dit als contextfactor het effect van het veranderingsproces remde. Om richting te geven aan deze kaders, is het van belang om de 'what' van teams te omschrijven. Zelfsturing is een middel om adequaat op de omgeving te reageren en geen doel op zich. Daarom is het belangrijk om in kaart te brengen wat teams moeten realiseren in die complexe omgeving. De 'what' kan aan de hand van de theory of business van Drucker (1994) worden omschreven. Volgens deze auteur omvat de 'what' drie onderdelen. Allereerst is er kennis over de omgeving van een team nodig. Ten tweede is het scherp stellen van de missie en het teamdoel noodzakelijk zodat teamleden begrijpen waarvoor ze het werk doen. Tot slot moet er geïnventariseerd worden wat er in het team nodig is van kennis, ervaring en teamstructuur om dit teamdoel te bereiken. Deze drie onderdelen moeten passend zijn in de werkelijke situatie van het team. Om vage kaders te verkleinen, is het advies dat teamcoaches in samenwerking met teams die zelfsturing willen ontwikkelen in het team, de 'what' aanscherpen van het team.

Aanbeveling 2: teams in samenwerking met teamcoaches de 'what' aanscherpen.

Dit onderzoek stelde dat teamcoaches bij gemeente Dordrecht minder frequent framing change leiderschap lieten zien. Naast het verscherpen van de 'what' is het belangrijk dat teamcoaches richting geven aan teams, wat het framing change leiderschap kenmerkt, in een emergent veranderingsproces. Teams moeten echter tegelijk de vrijheid voelen om sturing te geven aan het proces. Framing change gedragingen van teamcoaches in Dordrecht mogen frequenter plaatsvinden. De volgende gedragingen kunnen hier aan bijdragen: startpunt van de verandering vaststellen zodat teamleden het veranderingsproces zelf kunnen invullen, begeleiden van het veranderingsplan, communiceren van leidende principes en richtinggevende uitspraken doen.

Aanbeveling 3: verscherpen van framing change leiderschap van de teamcoaches om richting te geven aan teamleden over de verandering.

Uit het onderzoek blijkt dat zelfsturing bij gemeente Dordrecht werd geremd doordat er inmenging was van een leidinggevende en teamleden beperkte vaardigheden ervaren. Vaardigheden zijn nodig om zelfsturend te werken. Dan is de kans groter dat een leidinggevende zich minder inmengt met de coördinerende werkzaamheden in teams. Het inventariseren van vaardigheden is een belangrijk onderdeel van de 'what' en moeten ontwikkeld worden. De nadruk tijdens die inventarisatie en ontwikkeling van vaardigheden ligt vooral op wat het team nodig heeft en niet het individu. Niet alle teamleden hoeven evenveel vaardigheden en kennis te hebben. Succesvolle zelfsturende teams beheren namelijk de verschillen van het aanwezige menselijke kapitaal om taken zonder leidinggevende uit te voeren (Pearson, 1992). Het is dus al goed als twee teamleden expertise hebben over de beoordeling van de kwaliteit van het werk.

Aanbeveling 4: inventariseren welke vaardigheden binnen het team nodig zijn om autonoom te werken en deze ontwikkelen.

6. Bronvermelding

- Babbie, E. (2012). *The Practice of Social Research, International Edition*. Hampshire, Engeland: Cengage Learning Inc.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564. doi: 10.1108/01443570310471857
- Banai, M., Nirenberg, J., & Menachem, M. M. (2000). Leadership in Self-Managing Organizations: Orpheus and a Date Plantation. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 1–17. doi:10.1177/107179190000700301
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-372. doi:10.2307/2393029
- Benders, J., & Van Amelsvoort, P. (2000). *Zelfsturende Teams In De Dienstverlening*. Den Haag, Nederland: Boom Juridische uitgevers.
- Benders, J., Huys, R., Nijholt, J. J., & Van Hootegem, G. (2010). Trends in de prevalentie van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken 2010-26(4)*, 26(4), 454–463.
- Burke, W.W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice (fifth edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burnes, B. 2004. Emergent Change and Planned Change – Competitors or Allies? The Case of XYZ Construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902. doi:10.1108/01443570410552108
- Charlesworth, K., Cook, P., & Crozier, P. (2003). Leading Change in the Public Sector: Making the Difference. *Management Services*, 47(11), 12–15.
- Christensen, M. (2005). The Third Hand: Private Sector Consultants in Public Sector Accounting Change. *European Accounting Review*, 14(3), 447–74. doi:10.1080/0963818042000306217
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43. doi:10.1177/001872679404700102
- De Leede, J. (1997). *Innoveren van onderop; over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing*. (Proefschrift, Universiteit Twente). Geraadpleegd van <https://research.utwente.nl/en/publications/innoveren-van-onderop>
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95–104.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y: Quarterly Journal. *Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15. doi:10.1109/emr.2011.5876168

- Essens, P., Vogelaar, A., Mylly, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S., & Baranski, J. (2005). Chapter 4 – Review of Team Effectiveness Models. In Essens, P., Vogelaar, A., Mylly, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S., & Baranski, J. (Ed.), *Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement* (pp. 1-14).
Opgehaald van
file:///C:/Users/Kirsten%20Wabeke/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Tempate/Downloads/ADA437898.pdf
- Flexnieuws. (2016, juni 28). Hollands Kroon eerste Gemeente met zelfsturende teams. *Flexnieuws*. Opgehaald van <http://www.flexnieuws.nl/2016/06/28/hollands-kroon-eerste-gemeente-met-zelfsturende-teams/#.WnLjZqjibIU>
- Fisher, R. J. (1993). Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315. doi:10.1086/209351
- Gemeente Dombergen. (2017). *Programmabegroting 2018-2021*. Opgehaald van https://www.x.nl/fileadmin/X_bestanden/Documenten/Over_X/Bestuur/Overig/20170928_Programmabegroting_Klikbaar.pdf
- Gemeente Dordrecht. (2016). *Jaarstukken 2016*. Opgehaald van https://cms.dordrecht.nl/Dordrecht/up/ZufmbrJC_Jaarstukken_2016_mini.pdf
- Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds An Introduction to the Complexity of Public Decision-Making*. London, England: Isce Publishing.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hassan, E. (2005). Recall bias can be a threat to retrospective and prospective research designs. *The Internet Journal of Epidemiology*, 3(2), 1–11. doi:10.5580/2732
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121–151. doi:14697010500082902.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? a study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309–335. doi:0021886311404556.
- Hitchcock, D., & Willard, M. (1995). *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago, IL: Irwin.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2015). *The wisdom of teams: Creating the High-Performance Organisation*. Boston, MA: Harvard Business Review.

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. doi: 10.1016/0737-6782(96)83110-9
- Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van High Performance Teams; Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam, Nederland: Mediawerf.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. doi: 10.1111/padm.12040
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York, NY: Harper & Row.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Ed.), *Readings in social psychology* (pp. 197–211). New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Luciano, M. M., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. M. (2014). Leading Multiple Teams: Average and Relative External Leadership Influences on Team Empowerment and Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 322–331. doi:10.1037/a0035025
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2017). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33. doi:10.1177/1046496417710500
- McNair, L.D., Newswander, C., Boden, D., & Borrego, M. (2011). Student and Faculty Interdisciplinary Identities in Self Managed Teams. *Journal of Engineering Education*, 100(2), 374–396. doi:10.1002/j.2168-9830.2011.tb00018.x
- ManpowerGroup. (2016). *De carrières van millennials: een visie op 2020 Feiten, cijfers en praktische adviezen*. Opgehaald van <https://manpowergroup.nl>: <https://manpowergroup.nl/wp-content/uploads/2017/11/Millennials-een-visie-op-2020-ManpowerGroup-2016.pdf>
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research Methods A Practical Guide for the Social Sciences*. Londen, England: Pearson Education Limited.
- McCalman, J. (1999). Self-managing teams in high technology manufacture: overcoming technological barriers. *Microelectronics International*, 16(1), 27–34. doi:13565369910250069.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mighchelbrink, F. (2013). *Handboek praktijkgericht onderzoek*. Amsterdam, Nederland: SWP.

- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- Neuman, L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Nijholt, J., & Benders, J. (2005). Zelfsturende teams als managementmode. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 21(1), 51-68.
- NOS. (2017, juli 18). succesvol als hele organisatie verandert. NOS. Opgehaald van www.nos.nl:
<https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2183824-zelfsturende-zorgteams-alleen-succesvol-als-hele-organisatie-verandert.html>
- Pannucci, C., & Wilkins, E. (2011, augustus 1). Identifying and Avoiding Bias in Research. Opgehaald van PMC:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2917255/>
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brière, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulations, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion*, 25(4), 279–306.
 doi:10.12738/estp.2017.5.0597
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations (fifth edition)*. San Francisco, SF: Jossey-Bass.
- Rijksoverheid. (n.d.). *Taken van een gemeente*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Russ, T. L. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8(3–4), 199–211.
 doi:10.1080/14697010802594604
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/106.59129073113077>
- Sexton, C. (1994). Self-managed work teams: TQM technology at the employee level. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 45-52. doi:10.1108/09534819410056122
- Stacey, R., & Griffin, D. (2005). Leading in a complex world. In Griffin, D., & Stacey, R. (Ed.), *Complexity and the experience of leading organizations* (pp. 3-13). Abingdon, England: Routledge
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Stoker, J., & De Leede, J. (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 12(4), 310–321.

- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T., & Myers, V. L. (2007). Teacher Teams and Distributed Leadership : A Study of Group Discourse and Collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67–100.
doi:10.1177/0013161x06293631
- Tjepkema, S. (2003). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. (proefschrift, Universiteit Twente).
Opgehaald van <https://research.utwente.nl/en/publications/the-learning-infrastructure-of-self-managing-work-teams>
- Trist, E., & Murray, H. (1990). *The Social Engagement of Social Science, Volume 1. A Tavistock Anthology: The Socio Psychological Perspective*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Valentine, M.A., Nembhard, I. C., & Edmondson, A. C. (2014). Measuring Teamwork in Health Care Settings. A Review of Survey Instruments. *Medical Care*, 53(4), 16-30. doi:10.1097/mlr.0b013e31827feef6
- Van Amelsvoort, P. (1999). *De moderne sociotechnische benadering*. Vught, Nederland: ST-groep.
- Van Amelsvoort, P., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss, Nederland: ST-groep.
- Van der Voet, J. (2013). *Leading change in public organizations. A study about the role of leadership in the implementation of organizational change in a public sector context*. (Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam). Opgehaald van <https://repub.eur.nl/pub/50419/>
- Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191.
doi:10.1080/14697017.2013.805160
- Vandenabeele, W., & Houdeghem, A. (2002). Wie wil nog ambtenaar worden? *Over.Werk - Tijdschrift van Het Steunpunt WAV*, 12(4), 107–109.
- Van Eijnatten, F. M., & Hoevenaars, A. M. (1995). Moderne sociotechniek in Nederland. Recente ontwikkelingen in aanpak en methode ten behoeve van integraal organisatie(her)ontwerp. *Gedrag En Organisatie*, 2(4/5), 289–304.
- Vann, J.L. (2004). Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at “Clashing Grammars” in Large Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review*, 4(1), 47–73.
doi:10.1023/b:porj.0000015651.06417.e1
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek. een methodologische inleiding*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.

Wageman, R. (1997). Critical Successfactors for creating superb self-managing teams at Xerox. Compensation and Benefits Review. *Organizational dynamics*, 29(5), 31-41. doi:10.1177/088636879702900506

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psycholgy*, 50(1), 361–386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

Bijlage I Respondentenoverzicht gemeente Dombergen en Dordrecht

| Team | Functie | Aantal respondenten |
|--------|---------------------|---------------------|
| | <i>Interviews</i> | |
| | Directie | 2 |
| | Leidinggevende | 1 |
| Team 2 | Teamlid (3 en 8) | 2 |
| | <i>Focusgroepen</i> | |
| Team 1 | Teamlid (7 en 5) | 2 |

Tabel 1 Respondentenoverzicht gemeente Dombergen

| Team | Functie | Aantal respondenten |
|--------|---------------------|---------------------|
| | <i>Interviews</i> | |
| | Clustermanager | 2 |
| | Leidinggevende | 2 |
| | Teamcoach | 1 |
| Team 4 | Teamlid (6) | 1 |
| | <i>Focusgroepen</i> | |
| Team 1 | Teamlid (7 en 4) | 2 |
| Team 2 | Teamlid (3 en 1) | 2 |
| Team 3 | Teamlid (5 en 8) | 2 |
| Team 5 | Teamlid (3 en 1) | 2 |

Tabel 2 Respondentenoverzicht gemeente Dordrecht

Bijlage II Topiclijst interview directieleden, managers en leidinggevenden

| Manager | |
|----------|--|
| Naam: | |
| E-mail: | |
| Functie: | |

Datum en tijd:

1. Inleidende vragen

Inleiding gesprek waar de volgende punten aan bod komen (informed consent);

- Inleiding wie ben ik? Waarom vind ik zelfsturing zo leuk?
- onafhankelijk sociaal-wetenschappelijk onderzoek in opdracht van de Erasmus Universiteit Rotterdam, niet de gemeente;
- akkoord vragen opname interview + anonimiteit in scriptieverslag;
- mailadres noteren voor terugsturen van transcript interview;
- Het onderzoek tracht de huidige mate van zelfsturing in kaart te brengen. Vragen over het *veranderingsproces* gaan over acties die zijn uitgevoerd van toen de verandering werd geïnitieerd tot nu.

Welke functie voert u uit binnen de gemeente?

2. Veranderingsproces

Hoe is het veranderingsproces verlopen?

Hoe is de inhoud van de verandering tot stand gekomen?

Hoe is de inhoud van de verandering gedeeld met de rest van de organisatie?

| Checklist veranderingsproces | ✓ |
|---|---|
| Richting van veranderingsproces (top-down/bottom-up) | |
| Veranderdoelen (gedetailleerd uitgeschreven/gedurende proces duidelijk) | |
| Nadruk op (inhoud/proces) | |
| Rol van medewerkers (pasief/actief) | |
| Scope (programmatisch en organisatiebreed/verschil in afdelingen) | |

3. Leiderschap

Hoe ben je omgegaan met de verandering naar zelfsturende teams?

Wat heeft u concreet gedaan waardoor de teams zelfsturend zijn?

Beschrijf eens wat heb je gedaan?

| Checklist leiderschap | ✓ |
|---|---|
| 4.1 Bepalen wat gedaan wordt. | |
| 4.2 Uiting geven van eigen opvattingen en overtuigingen en deze gebruiken tijdens de verandering. | |
| 4.3 Eigen veranderervaring gebruiken om vorm te geven aan de implementatie. Hoe iemand denkt over verandering zie je dat ook in de praktijk? | |
| 4.4 Houdt anderen verantwoordelijk voor het afleveren van toegewezen taken. | |
| 4.5 Is overtuigend en expressief. | |
| 5.1 Breed kader met uitgangspunten van de verandering vaststellen. | |
| 5.2 Begeleiden van het veranderingsplan. | |
| 5.3 Communiceren van het brede kader met uitgangspunten van de verandering. | |
| 6.1 Bevordert positieve interactie. | |
| 6.2 Probeer interacties van medewerkers te verbinden. | |
| 6.3 Creëert tijd en ruimte voor nieuwe ontmoetingen. | |
| 6.4 Onderzoekt problemen in de organisatie om diepe verandering mogelijk te maken. | |

Is er nog iets van belang geweest binnen het veranderingsproces wat nog niet is behandeld?

Wil je zelf nog iets kwijt?

Bijlage III Topiclijst focusgroep teams

| | Team | Respondent 1 | Respondent 2 |
|----------|------|--------------|--------------|
| Naam: | | | |
| E-mail: | | | |
| Functie: | | | |

Datum en tijd:

1. Inleidende vragen

De volgende punten komen aan bod (informed consent);

- Inleiding wie ben ik? Waarom vind ik zelfsturing zo leuk?
- onafhankelijk sociaal-wetenschappelijk onderzoek in opdracht van de Erasmus Universiteit Rotterdam, niet de gemeente;
- akkoord vragen opname interview + anonimiteit in scriptieverslag;
- mailadres noteren voor terugsturen van transcript interview;
- Het onderzoek tracht de huidige mate van zelfsturing in kaart te brengen. Vragen over *zelfsturing* gaan over de huidige situatie van de zelfsturende teams. Vragen over het *veranderingsproces* gaan over acties die zijn uitgevoerd van toen de verandering werd geïnitieerd tot nu.

Welke functie voeren jullie uit?

In welk team bent u werkzaam?

Wanneer is het team gestart met zelfsturing?

2. Mate van zelfsturing

Kunnen jullie zelfsturing beschrijven in een paar woorden?

Wat betekent dat voor jullie in het werk?

Kunnen jullie wat vertellen over de zelfsturing in het team?

| Checklist dimensies mate van zelfsturing | |
|---|---|
| 2.1 Werkverdeling maken | ✓ |
| 2.2 Opstellen van planningen | |
| 2.3 Kwaliteit van het werk beoordelen | |
| 2.4 Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn | |
| 2.5 Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren | |
| 2.6 Coördineren van samenwerking met andere teams | |
| 2.7 verbeteren van de werkprocessen | |

Tips: vraag naar voorbeelden, check de antwoorden met beide deelnemers aan focusgroep, samenvatten wat is benoemd en andere concepten laten zien.

3. Leiderschap

Wie is bij jullie het aanspreekpunt voor zelfsturing?

Wat heeft die persoon concreet gedaan waardoor jullie met zelfsturing zijn begonnen?

Beschrijf eens wat hij/zij heeft gedaan?

| Checklist leiderschapsgedragingen | |
|--|---|
| 4.1 De communicatie en acties van leiders hadden direct betrekking op de verandering. | ✓ |
| 4.2 Een individuele focus gebruiken om vorm te geven aan de implementatie. | |
| 4.3 Houdt anderen verantwoordelijk voor het afleveren van toegewezen taken. | |
| 5.1 Startpunt van de verandering vaststellen, zodat medewerkers het veranderingsproces zelf kunnen invullen. | |
| 5.2 Begeleiden van het veranderingsplan. | |
| 5.3 Communiceren van leidende principes. | |
| 6.1 Medewerkers in staat stellen om te veranderen door tijd/training/teambuilding te creëren. | |
| 6.2 Onderzoekt problemen in de organisatie om diepe verandering mogelijk te maken. | |
| 6.3 Het stimuleren en verbinden van discussie over verandering met medewerkers. | |

Tips: vraag naar voorbeelden, check de antwoorden met beide deelnemers aan focusgroep, samenvatten wat is benoemd en andere concepten laten zien.

4. Contextafhankelijke factoren

Zien jullie iets binnen of buiten het team dat de teamautonomie verkleint?

Zien jullie iets binnen of buiten het team dat de teamautonomie vergroot?

Checklist context



| | |
|-------------------------------------|--|
| Gebrek aan vaardigheden in team | |
| Onopzettelijke inmenging management | |

Tips: vraag naar voorbeelden, check de antwoorden met beide deelnemers aan focusgroep, samenvatten wat is benoemd en andere concepten laten zien.

Wat zou helpen om nog meer autonomie te krijgen in het werk?

Willen jullie zelf nog iets kwijt?

Bijlage IV Codeerschema

| Concept | Indicatoren |
|--------------------------------|--|
| 1. <i>Mate van zelfsturing</i> | 1.1 Aan- en afwezigheidscontrole uitvoeren 1.2 Coördineren van samenwerking met andere teams 1.3 verbeteren van de werkprocessen 1.4 Werkverdeling maken 1.5 Kwaliteit van het werk beoordelen 1.6 Bewaking van tijd wanneer een taak af moet zijn 1.7 Opstellen van plannings |
| | Gepland veranderingsproces Emergent veranderingsproces |
| 2. <i>Veranderingsproces</i> | |
| 2.1 Rol medewerkers | 2.1 Passief |
| 2.2 Nadruk | 2.2 Inhoud |
| 2.3 Doel | 2.3 Doelen zijn gedetailleerd uitgeschreven |
| 2.4 Omvang | 2.4 Programmatisch en organisatiebreed |
| 2.5 Veranderrichting | 2.5 Top-down |
| 3. <i>Leiderschap</i> | |
| 3.1 Shaping | 3.1.1 De communicatie en acties van leiders hadden direct betrekking op de verandering 3.1.2 Een individuele focus gebruiken om vorm te geven aan de implementatie 3.1.3 Houdt anderen verantwoordelijk voor het afleveren van toegewezen taken |
| 3.2 Framing change | 3.2.1 Startpunt van de verandering vaststellen, zodat medewerkers het veranderingsproces zelf kunnen invullen 3.2.2 Begeleiden van het veranderingsplan 3.2.3 Communiceren van leidende principes |
| 3.3 Creating capacity | 3.3.1 Medewerkers in staat stellen om te veranderen door tijd/training/teambuilding te creëren 3.3.2 Het stimuleren en verbinden van discussie over verandering met medewerkers 3.3.3 Onderzoekt problemen in de organisatie om diepe verandering mogelijk te maken |
| 4. <i>Context</i> | 4.1 Gebrek aan vaardigheden 4.2 Inmenging van het management |