

HOE ZELFSTUREND ZIJN ZELFSTURENDE TEAMS?

Een onderzoek bij de Landelijke Huisartsen Vereniging naar leiderschap bij
zelfsturende teams



21 NOVEMBER 2018
VALERIE VERHAREN

Titelpagina

Titel:	Hoe zelfsturend zijn zelfsturende teams?
Ondertitel:	Een onderzoek bij de Landelijke Huisartsen Vereniging naar leiderschap bij zelfsturende teams.
Student:	Valerie Verharen
Studentnummer:	488547
Opleiding:	Master Bestuurskunde
Specialisatie:	Management van Human Resources en Verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Eerste lezer:	Mw. dr. N. Van Loon, Mw. dr. N.J.L. Cannaerts
Tweede lezer:	Prof. Dr. A.J.B. Steijn
Onderzoeksorganisatie:	Landelijke Huisartsen Vereniging
Organisatiebegeleidster:	Mw. M. Schuurmans
Studiejaar:	2017-2018
Datum:	21 november 2018



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Managementsamenvatting

De samenleving is in beweging. Veranderende markteisen, technologische en maatschappelijke veranderingen stellen eisen aan organisaties en hun organisatiestructuur. Veel organisaties zetten daarom ‘zelfsturende teams’ in om flexibel in te kunnen spelen op deze omgevingsturbulentie. Zelfsturende teams kunnen worden omschreven als ‘een groep onafhankelijke medewerkers, die een collectieve autoriteit en de verantwoordelijkheid hebben om relatief complete taken uit te voeren’. Door zelfsturing in teams aan te brengen kan een grotere betrokkenheid bewerkstelligd worden. Daarmee kunnen zelfsturende teams een positieve bijdrage leveren aan de efficiëntie en werknemerstevredenheid binnen organisaties. Ook wordt de kwaliteit van de organisatie verbeterd door het verhogen van de productiviteit van werknemers, het terugdraaien van kosten en ziekteverzuim en het verhogen van flexibiliteit. Het is duidelijk dat zelfsturende teams het potentieel hebben om een veelzijdige bijdrage te leveren aan het concurrentievermogen van een organisatie.

Het blijkt echter zeer lastig om zelfsturende teams succesvol te implementeren, met name in organisaties met een in het verleden hiërarchisch georganiseerde structuur. Vaak hebben pogingen tot het creëren van zelfsturende teams geleid tot individualistisch gedrag en het vermijden van besluitvorming. Deze moeilijkheden kunnen worden toegeschreven aan het verzet van teamleden in het nemen van zelfsturing, alsook aan de tekorten in motivatie en het vermogen van leidinggevendenden om voorwaarden te scheppen die zelfsturende teams mogelijk maken.

Ondanks dat de definitie van zelfsturende teams impliceert geen leidinggevende te hebben, is leiderschap nodig in de ontwikkeling naar en het behouden van zelfsturende teams. Veel organisaties worstelen dan ook met de vraag *hoe* dit leiderschap bij zelfsturende teams in de praktijk ingevuld moet worden. In dit onderzoek zal dit probleem centraal staan. De vraag die hierbij gesteld kan worden is:

Hoe kijken verschillende actoren aan tegen leiderschap bij zelfsturende teams?

Om deze vraag te beantwoorden is in een literatuurstudie gedaan naar de begrippen ‘zelfsturende teams’ en ‘leiderschap’. Vervolgens zijn een aantal leiderschapsstijlen geformuleerd die relevant kunnen zijn bij (de ontwikkeling naar) zelfsturende teams. In dit onderzoek zijn de volgende leiderschapsstijlen gekozen: een directieve, ondersteunende, delegerende, coachende, transformationele en ‘empowering’ leiderschapsstijl.

Na de literatuurstudie heeft er een casestudy plaatsgevonden bij de Landelijke Huisartsen Vereniging. De Landelijke Huisartsen Vereniging (hierna: LHV), behartigt de belangen van zo’n 12.000 huisartsen en huisartsen in opleiding in Nederland. Om de huisarts zo goed mogelijk te ondersteunen is de LHV in 2016 een verandertraject gestart. Hierbij is de inzet van zelfsturende teams een belangrijke pijler van de nieuwe werkwijze geworden. De LHV bevindt zich nu ongeveer halverwege het verandertraject waarmee de teams nog in ontwikkeling zijn richting zelfsturing.

In dit onderzoek is aan de hand van een kwalitatieve analyse onderzocht hoe de organisatie: de LHV, de leidinggevendenden en de medewerkers, aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams. Er heeft een documentanalyse plaatsgevonden en er zijn 21 diepte-interviews gehouden. In het bijzonder zijn twee thema’s uitgelicht in dit onderzoek. In het eerste thema wordt de vraag behandeld: is leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk? Uit de resultaten kwam naar voren dat er veel onduidelijkheid bestond over het begrip ‘zelfsturende teams’. Alle actoren (LHV, leidinggevendenden en medewerkers) gaven aan dat zij, ondanks dat zij zelfsturende

teams anders definiëren, behoefte hebben aan leiderschap bij de ontwikkeling naar en het behouden van zelfsturende teams.

Vervolgens is in het tweede thema uitgediept welke leiderschapsstijl wenselijk is bij zelfsturende teams. In dit onderzoek werd verwacht dat meerdere stijlen dominant zouden zijn bij zelfsturende teams. Dit, omdat binnen een team verschillende personen zitten met verschillende kenmerken en behoeften waardoor ook meerdere stijlen relevant kunnen zijn. Dit blijkt inderdaad het geval bij de LHV. Zowel de organisatie, leidinggevend en medewerkers noemen meerdere leiderschapsstijlen die zij verwachten ten aanzien van zelfsturende teams. Opvallend hierbij is dat de verschillende actoren een andere focus leggen op de verschillende stijlen. De organisatie, legt de nadruk op een coachende en ‘empowering’ stijl. De leidinggevend en medewerkers noemen een meer delegerende stijl. De medewerkers verwachten een meer transformationele stijl. Hier komt naar voren dat er verschil zit tussen wat de organisatie verwacht, wat leidinggevend en medewerkers benoemen en hoe medewerkers hiernaar kijken.

Verschillende redenen kunnen hieraan ten grondslag liggen. De organisatie legt de nadruk op een meer ‘empowering’ stijl: zij verwachten van hun leidinggevend en medewerkers dat zij de medewerkers stimuleren tot zelfleiderschap en zelfontwikkeling. Dit is het doel wat de LHV voor ogen heeft voor het eindstadium van het verandertraject. De teams bevinden zich echter pas halverwege het verandertraject. Het kan daarom zijn dat de verwachtingen van de leidinggevend en anders zijn dan de organisatie. De leidinggevend en zitten zelf ook nog in een verandering. Een van de suggesties voor vervolgonderzoek zou daarmee kunnen zijn om nog een meting te laten plaatsvinden zodra het verandertraject bij de LHV is afgerond. Zo kan er gekeken worden of deze verwachtingen aan het einde van het traject wel overeenkomen. Tot slot noemen medewerkers dat zij een meer transformationele leiderschapsstijl verwachten van hun leidinggevend en. Ook van medewerkers wordt verwacht dat zij op een andere manier gaan werken. Van belang hierbij is dat medewerkers een duidelijke visie en missie hebben waarom dit noodzakelijk is. Zij verwachten van hun leidinggevend en dat hij of zij de missie en visie uitdraagt, wat een reden kan zijn voor de nadruk op deze leiderschapsstijl.

Concluderend zitten verschillen tussen wat de organisatie verwacht, wat leidinggevend en medewerkers verwachten en hoe medewerkers hiernaar kijken. Hieruit komt naar voren dat er veel onduidelijkheid bestond over zowel het begrip ‘zelfsturende teams’ als het begrip ‘leiderschap’ en dat daar andere verwachtingen bij horen binnen de LHV. Daarom zijn er tot slot een aantal aanbevelingen gedaan aan de Landelijke Huisartsen Vereniging om de werking in zelfsturende teams en het leiderschap dat daarmee gepaard gaat zo effectief mogelijk in te vullen.

- Definieer het begrip ‘zelfsturende teams’ en geef helderheid en duidelijkheid over de beslisruimte van de zelfsturende teams.
- Ontwikkel een duidelijk en transparant profiel voor de leidinggevend en bij zelfsturende teams.
- Investeer in ontwikkeling en begeleiding van leidinggevend en.
- Zorg dat leidinggevend en het overzicht bewaren binnen en tussen de teams zodat zij de werkdruk kunnen managen.
- Help als organisatie de leidinggevend en medewerkers met het prioriteren van werkzaamheden die in lijn liggen met de missie en visie van de LHV.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Probleem- en doelstelling	8
1.2 Maatschappelijke relevantie	9
1.3 Bestuurskundige relevantie	10
1.4 Wetenschappelijke relevantie	11
1.5 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Zelfsturende teams	13
2.1.1 Definitiebepaling	13
2.1.2 Voorwaarden zelfsturende teams	14
2.1.3 Hoe zelfsturend zijn zelfsturende teams?	15
2.1.4 Conclusie	16
2.2 Leiderschap	17
2.2.1 Definitiebepaling	17
2.2.2 Leiderschapsrollen	18
2.2.3 Leiderschapsstijlen	18
2.2.4 Conclusie	24
2.3 Conceptueel model	26
3. Methode	27
3.1 Casebeschrijving	27
3.1.1 Verandertraject en beoogde beleid	27
3.2 Onderzoeksmethode	29
3.2.1 Casestudy	29
3.2.2 Respondenten	29
3.2.3 Onderzoeksmethode ‘bestaand materiaal’	30
3.2.4 Onderzoeksmethode ‘interviews’	30
3.2.5 Analyse interviews	31
3.2.6 Betrouwbaarheid en validiteit	31
4. Resultaten	33
4.1 Documentanalyse	33
4.1.1 Zelfsturende teams en leiderschap	33
4.1.2 Verwachte leiderschapsstijl vanuit organisatie	34
4.2 Interviews leidinggevenden	36
4.2.1 Zelfsturende teams en leiderschap	36
4.2.2 Verwachte leiderschapsstijl vanuit leidinggevenden	38
4.3 Interviews medewerkers	43
4.3.1 Zelfsturende teams en leiderschap	43
4.3.2 Verwachte leiderschapsstijl vanuit medewerkers	46
4.4 Vergelijkende analyse	51
4.4.1 Zelfsturende teams en leiderschap	51
4.4.2 Verwachte leiderschapsstijl vanuit onderzochte actoren	52
4.4.3 Overeenkomsten en verschillen tussen actoren	55
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	57
5.1 Conclusie	57
5.2 Discussie	59
5.3 Aanbevelingen	62
Referenties	65
Bijlagen	72

1. Inleiding

In de afgelopen decennia heeft de samenleving zich ontwikkeld van een homogene geordende, stabiele samenleving naar een samenleving met grote variëteit, diversiteit en complexiteit (Christensen, Laegreid, 2011). Deze veranderingen omvatten onder andere technologische en economische ontwikkelingen maar ook veranderingen in het overheidsbeleid. Een voorbeeld hiervan is de overgang van centraal gestuurd beleid naar decentrale besluitvorming. Al deze ontwikkelingen stellen eisen aan het aanpassings- en vernieuwingsvermogen van organisaties (Black en Lynch, 2003). Organisaties zijn constant op zoek naar een flexibele organisatiestructuur, om in te kunnen spelen op trends en veranderende behoeften in de samenleving (Stoker, 1999).

Om flexibeler te kunnen acteren en de prestaties en het welzijn van medewerkers te kunnen verbeteren, introduceren daarom steeds meer organisaties ‘zelfsturende teams’ (Kauffeld, 2006; Spreitzer et al., 1999; Cascio, 1995; Cohen et al., 1996, 1997; Hackman, 1990; Manz en Sims, 1993). Zelfsturende teams kunnen worden omschreven als ‘een groep van onafhankelijke medewerkers, die een collectieve autoriteit en de verantwoordelijkheid hebben om relatief complete taken te beheren en uit te voeren’ (Tjepkema, 2003 p. 4). Zo verwachten organisaties dat de structuur van zelfsturende teams de productiviteit verhoogt, de kosten reduceert maar ook de flexibiliteit en klantgerichtheid van de organisatie versterkt (Wageman, 1997). Tevens is de kwaliteit van arbeid, zoals het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers, een reden voor organisaties om in zelfsturende teams te gaan acteren (Van der Zwaan, Molleman, 1998).

Ondanks dat de definitie van zelfsturende teams impliceert geen formeel leider te hebben, is leiderschap nodig om het werken in zelfsturende teams mogelijk te maken (Stoker, 2008). Uit veel onderzoek komt naar voren dat het ingewikkeld is voor teams om zichzelf te gaan managen, met name in organisaties met een in het verleden hiërarchisch georganiseerde structuur (zie bijvoorbeeld: Cohen en Ledford 1994, Cordery et al. 1991, Cummings en Griggs 1977, Hackman 1998). In deze organisaties hebben pogingen om zelfsturende teams te creëren vaak geleid tot slechte prestaties, individualistisch gedrag en het vermijden van besluitvorming, wat noodzakelijk is voor effectiviteit en samenwerking binnen een team (Wageman, 1997). Deze moeilijkheden kunnen onder andere worden toegeschreven aan de tekorten in de motivatie en het vermogen van managers om voorwaarden te scheppen die zelfsturende teams mogelijk maken (Goliembiewski 1995, Hut en Molleman 1998, Wageman 1997). Leiderschap wordt daarom geïdentificeerd als een van de belangrijkste determinanten van de effectiviteit van zelfsturende teams (Stewart en Manz, 1995).

Er is echter weinig bekend over de soort van leidende activiteiten die de moeilijkheden overwinnen om zelfsturende teams te creëren, die zowel goed presteren als hun zelfsturende karakter behouden. Veel organisaties worstelen daarom met de vraag *hoe* leiderschap bij zelfsturende teams in de praktijk ingevuld moet worden. In dit onderzoek zal dit probleem centraal staan. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: *hoe kijken verschillende actoren aan tegen leiderschap bij zelfsturende teams?* Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen of leiderschap noodzakelijk is bij zelfsturende teams en op welke wijze dit leiderschap ingevuld moet worden. Er wordt daarom onderzocht wat voor leiderschapsstijl wenselijk is bij het creëren en het behouden van zelfsturende teams.

Om deze vraag te beantwoorden zal ten eerste het begrip ‘zelfsturende teams’ en het begrip ‘leiderschap’ worden besproken. Daarna wordt onderzocht welke leiderschapsstijlen uit de literatuur relevant kunnen zijn bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams. In een casestudy zal aan de hand van een kwalitatieve discongruentieanalyse uiteen worden gezet hoe de verschillende actoren: de organisatie (de Landelijke Huisartsen Vereniging), de

leidinggevend en de medewerkers aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams. Tot slot zullen aanbevelingen worden gedaan aan de Landelijke Huisartsen Vereniging.

De Landelijke Huisartsen Vereniging (hierna: LHV) behartigt de belangen van ongeveer 12.000 huisartsen en huisartsen in opleiding in Nederland (De Landelijke Huisartsen Vereniging, 2018). De LHV is een gesprekspartner van overheden, zorgverzekeraars, verenigingen van zorgverleners en andere organisaties (Adviesaanvraag Verandering LHV-organisatie, 2017). Met ongeveer 75 medewerkers ondersteunen zij de leden bij de dagelijkse praktijkuitoefening. De huisartsenzorg is stevig in beweging. Er komt steeds meer zorg voor onder meer ouderen, jeugd en GGZ-patiënten bij de huisarts terecht (Adviesaanvraag Veranderingen LHV-organisatie, 2017). Huisartsen kunnen alle steun gebruiken om hun belangen goed te bewaken en om hun praktijk optimaal te kunnen runnen. Daarbij speelt een sterke en flexibele LHV een belangrijke rol. Om deze sterke positie te realiseren is de LHV in 2016 een verandertraject gestart. Als onderdeel van dit verandertraject zijn zelfsturende teams ingezet om flexibeler en efficiënter te werk te gaan (Adviesaanvraag Veranderingen LHV-organisatie, 2017; op basis van Laloux, 2014). Naast een verandering van de organisatiestructuur van de LHV, is veel in gang gezet en opgeleverd. Onder meer is het aantal afdelingen teruggebracht van zeven naar drie en het aantal managers teruggebracht van twaalf naar vier. Nieuwe systemen zijn ingeregeld en de functie en rol van managers is gewijzigd. Daarbij is eveneens een cultuurverandering in gang gezet en zijn zelfsturende teams een belangrijke pijler van de nieuwe werkwijze geworden (Oplegnotitie Evaluatie Veranderplan, 2017). Het verandertraject van de LHV is nog aan de gang en de teams bevinden zich nog in de ontwikkeling naar zelfsturing (Oplegnotitie Evaluatie Veranderplan, 2017). Ook de invulling van de rol van de leidinggevend en medewerkers bevindt zich nog in een ontwikkelingsfase. Vanuit dit vertrekpunt is dit onderzoek gestart.

1.1 Probleem- en doelstelling

Probleemstelling: Veel organisaties zetten zelfsturende teams in om flexibeler te kunnen acteren en de prestaties en het welzijn van medewerkers te kunnen verbeteren. De inzet van zelfsturende teams zorgt naast een meer wendbare organisatie ook voor efficiëntie: teamleden zijn in staat om zelf de inrichting en organisatie van dagelijkse taken te bepalen. Daarmee zorgt het automatisch voor een meer autonome werkomgeving, waarmee prestaties en welzijn van medewerkers vergroot kan worden (Wageman, 1997). Met name in organisaties met een in het verleden hiërarchische structuur blijkt het echter ingewikkeld voor teams, om zichzelf te gaan managen (Cohen en Ledford 1994, Cordery et al. 1991, Cummings en Griggs 1977, Hackman 1998). Deze moeilijkheden kunnen onder andere worden toegeschreven aan de veranderde rol van de leidinggevenden. Veel organisaties en leidinggevenden vinden het moeilijk deze rol vorm te geven (Stoker, 1999). Er is echter weinig bekend over de invulling van deze leiderschapsrol bij zelfsturende teams en welke leiderschapsstijl hierbij wenselijk is. In dit onderzoek zal dit probleem centraal staan.

De vraag die hierbij gesteld kan worden is: *hoe kijken verschillende actoren aan tegen leiderschap bij zelfsturende teams?*

Doelstelling: In deze scriptie zal onderzoek worden gedaan naar de percepties en verwachtingen ten aanzien van leiderschap bij zelfsturende teams bij verschillende actoren binnen de LHV. Er wordt onderzocht of leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk wordt geacht. Daarnaast wordt onderzocht welke leiderschapsstijl in de praktijk wordt verwacht vanuit de organisatie, de leidinggevenden en de medewerkers. Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke en bestuurskundige literatuur die betrekking heeft op leiderschap bij zelfsturende teams. Daarom wordt tot slot een vergelijkende analyse uiteengezet die de verschillen en overeenkomsten tussen de onderzochte actoren weergeeft.

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn meerdere deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn zelfsturende teams?
2. Wat is volgens de literatuur het verband tussen zelfsturende teams en leiderschap?
3. Wat is leiderschap?
4. Welke leiderschapsstijlen zien we terug in de literatuur passend bij zelfsturende teams?

Casestudy LHV:

5. Hoe kijkt de organisatie aan tegen zelfsturende teams en leiderschap?
6. Hoe kijken leidinggevenden aan tegen zelfsturende teams en leiderschap?
7. Hoe kijken medewerkers aan tegen zelfsturende teams en leiderschap?
8. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de organisatie, leidinggevenden en medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams en leiderschap?

1.2 Maatschappelijke relevantie

Veranderende markteisen en technologische veranderingen stellen steeds meer eisen aan organisaties. Organisaties moeten niet alleen efficiënt zijn, maar ook flexibel in kunnen spelen op veranderende vragen (Black & Lynch, 2003). Een manier om aan deze eisen te voldoen is de inzet van zelfsturende teams. Zelfsturende teams zijn daarom hip: een snelle zoekactie levert al meer dan 100.000 hits bij Google op. In toenemende mate experimenteren organisaties met deze organisatievorm (zie bijvoorbeeld: Benders & Van Amelsvoort, 2000; Filos, 2001; Pelkmans & Smit, 1999). Een van de grootste voordelen van zelfsturende teams is dat de teamleden in staat zijn om zelf de inrichting van de dagelijkse praktijk te bepalen. Dit zorgt niet alleen voor efficiëntie maar ook voor een autonome werkomgeving, een bewezen indicator voor werktevredenheid (Van Wijck, 2016). Tot slot kunnen organisaties kosten besparen doordat teams zelf de ondersteunende taken gaan uitvoeren. Toch worstelen veel organisaties bij de invoering en het werkend krijgen van deze zelfsturende teams (Van Wijck, 2016). Doordat veel organisaties zelfsturende teams invoeren maar ook de moeilijkheden ervan ondervinden, is het zeer relevant te ontdekken hoe leidinggevend en medewerkers kijken naar leiderschap bij zelfsturende teams en wat hun verwachtingen hiervan zijn. Wanneer helder is of leiderschap noodzakelijk is en wat voor stijl een leidinggevende kan toepassen, kan dit ook andere organisaties helpen in de ontwikkeling naar zelfsturing. Dit onderzoek kan daarmee een bijdrage leveren aan het zo succesvol mogelijk implementeren en werkend houden van zelfsturende teams.

1.3 Bestuurskundige relevantie

De economische en technologische veranderingen in de samenleving stellen naast private organisaties, ook steeds meer eisen aan publieke organisaties. Er ontstaat een groeiende complexiteit in publieke organisaties omdat organisaties proberen talrijke tegenstrijdige ideeën, overwegingen, eisen en structuren tegelijk te implementeren (Light, 1997; Lynn 2006). Een voorbeeld hiervan is decentralisatie van gemeenten. Sinds 2015 zijn gemeenten het aanspreekpunt voor burgers als zij bijvoorbeeld zorg nodig hebben (Groeneveld, Boin, 2018). Door deze veranderingen moeten onder andere zorgprofessionals samen gaan werken met andere partijen en hun werk anders gaan doen (Groeneveld, Boin, 2018). Dit maakt de complexiteit en hybriditeit in publieke organisaties steeds groter (Christensen, Laegrid, 2011). Daarnaast zijn burgers steeds meer betrokken bij de beleidsuitvoering en willen zij zich herkennen en vertegenwoordigd voelen door uitvoerende organisaties. Wat omschreven kan worden als een representatieve bureaucratie (Groeneveld, Boin, 2018).

Een van de manieren om in te spelen op deze complexe veranderende omgeving is het opnieuw inrichten van de structuur van publieke organisaties, door het inzetten van zelfsturende teams. Hiermee kan het veranderende takenpakket bij publieke organisaties goed worden opgepakt, meer passend bij de dynamiek in de samenleving en de actieve rol en bijdrage van burgers en maatschappelijke organisaties (Groeneveld, Boin, 2018). Toch blijkt de invoering van zelfsturende teams, ook voor publieke organisaties, lastig. Vragen die hierbij opkomen zijn: Wat betekent dit voor publiek leiderschap? En welke leiderschapsstijlen zijn er nodig? Het is daarom, uit bestuurskundig oogpunt zeer relevant deze vragen te onderzoeken om publieke organisaties te helpen met de oplossing van deze complexe vraagstukken.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar zowel het begrip ‘zelfsturende teams’ als het begrip ‘leiderschap’. Het concept ‘zelfsturende teams’ en de toepassingsmogelijkheden als organisatievorm worden sinds de jaren '50 en '60 steeds meer onderzocht (Tjepkema, 2003). Het begrip ‘leiderschap’ kent zelfs een langere geschiedenis waar al decennialang veel aandacht aan wordt besteed (Den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004). Er is daarentegen weinig wetenschappelijk onderzoek over leiderschap bij zelfsturende teams en hoe dit vormgegeven moet worden. Voor organisatie met een hiërarchische structuur blijkt het zeer lastig om zelfsturende teams succesvol te implementeren. (Wageman, 1997). In deze organisaties hebben pogingen om zelfsturende teams te creëren vaak geleid tot slechte prestaties, individualistisch gedrag en het vermijden van besluitvorming, wat noodzakelijk is voor effectiviteit en samenwerking binnen een team (Cohen en Ledford 1994, Cordery et al. 1991, Cummings en Griggs 1977, Hackman 1998). De redenen hiervoor kunnen liggen in de tekorten in de motivatie of het vermogen van leidinggevendenden om voorwaarden te scheppen die zelfsturende teams mogelijk maken (Goliembiewski 1995, Hut en Molleman 1998). Er is echter weinig bekend over de soort van leidende activiteiten om zelfsturende teams te creëren, die zowel goed presteren als hun zelfsturende karakter behouden. Er is daarnaast weinig bekend over de manier waarop de manager in de praktijk effectief om kan gaan met een zelfsturend team en welke leiderschapsstijl hierbij wordt verwacht (Stoker, 1999). Door onderzoek te doen naar welke leiderschapsstijl verschillende actoren verwachten bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams zal dit onderzoek een toevoeging zijn aan de bestaande wetenschappelijke literatuur over leiderschap bij zelfsturende teams.

Naast dat empirisch onderzoek op het gebied van leiderschap in zelfsturende teams beperkt is, is er ook weinig kwalitatief onderzoek gedaan naar welke leiderschapsstijl effectief is bij zelfsturende teams. Dit vormt de tweede relevante toevoeging van dit onderzoek aan de wetenschappelijke literatuur. In een casestudy zal door middel van kwalitatief onderzoek in kaart worden gebracht hoe leidinggevendenden en medewerkers aankijken tegen leiderschap in zelfsturende teams. Hierdoor kan een beter inzicht worden verkregen van de verschillende interpretaties en opvattingen die mensen hebben en de betekenis die ze toekennen aan leiderschap in zelfsturende teams. Waardoor wetenschappelijke theorieën die reeds bestaan over leiderschap in zelfsturende teams kunnen worden aangevuld.

1.5 Leeswijzer

Om op een zo volledig mogelijke wijze antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zal dit onderzoek op een gestructureerde manier worden onderverdeeld in hoofdstukken. In het vorige hoofdstuk is de inleiding, probleem- en doelstelling, maatschappelijke relevantie, bestuurskundige relevantie en wetenschappelijke relevantie weergegeven. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, zal antwoord worden gegeven op de eerste vier deelvragen. Daarna zal door middel van een casestudy worden onderzocht wat de verschillende percepties en verwachtingen zijn van de organisatie, leidinggevenden en medewerkers ten aanzien van leiderschap bij zelfsturende teams. Vervolgens zullen de resultaten worden benoemd en de conclusie en discussie volgen. Tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan aan de Landelijke Huisartsen Vereniging met betrekking tot leiderschap bij zelfsturende teams.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe verschillende actoren aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams. Om een heldere analyse te kunnen weergeven, zal in dit hoofdstuk ten eerste het begrip zelfsturende teams worden behandeld. Daarna wordt het begrip leiderschap uitgelegd en worden verschillende leiderschapsstijlen uiteengezet die naar verwachting relevant kunnen zijn bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Tot slot zal de link worden gelegd tussen zelfsturende teams en leiderschap.

2.1 Zelfsturende teams

2.1.1 Definitiebepaling

In de jaren '50 werd voor het eerst een alternatieve werkvorm voor zelfsturende teams gebruikt in de Britse mijnen (Van Eijnatten, 1992). Dit betrof zelfstandige werkgroepen die gezamenlijk verantwoordelijk waren voor de volledige cyclus in het proces van kolenwinning. Hieruit is de organisatiebenadering naar voren gekomen die bekend staat als de 'Sociotechniek' (De Leende & Stoker, 1996). Dit is een toegepaste wetenschap gericht op aandacht voor de verbetering van zowel de organisatie (bijvoorbeeld productieaantallen en kosten) als de kwaliteit van de arbeid (bijvoorbeeld ziekteverzuim en werkplezier) (Tjepkema, 2003). Een belangrijk uitgangspunt van de 'socio-technische benadering' is dat de *groep* de centrale eenheid van organiseren is. De benadering gaat uit van groepen met verantwoordelijkheden in plaats van individuen zonder verantwoordelijkheden. In de jaren '50, '60 en '70 werden deze zelfsturende groepen ingezet vanuit de wens tot democratisering. Vanaf de jaren '90 zijn zelfsturende teams met name ingezet door andere motieven zoals de veranderende context van organisaties door technologische of economische ontwikkelingen.

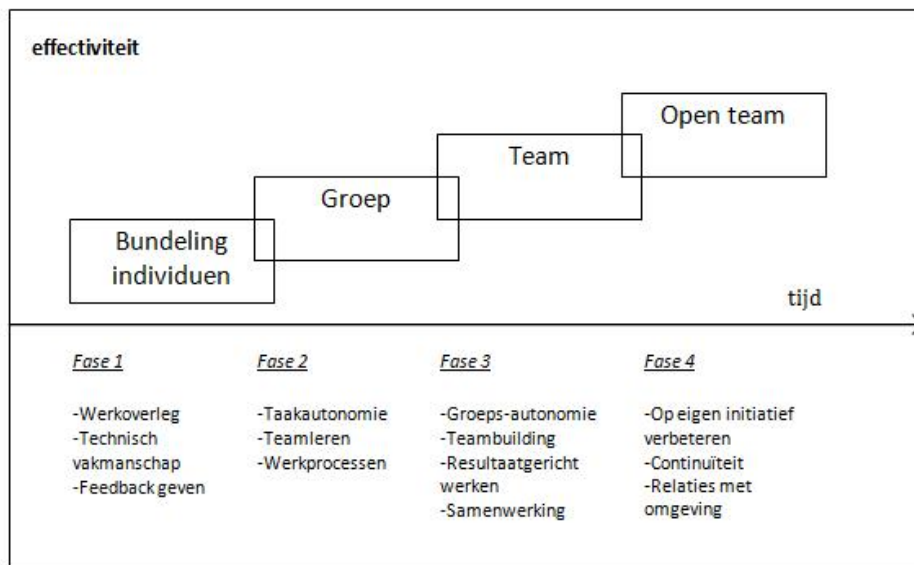
Sindsdien kennen zelfsturende teams vele verschijningsvormen, benamingen en definities (Tjepkema, 2003). Uit 40 definities vanaf 1985 is een overzicht gemaakt van de belangrijkste kenmerken van een zelfsturend team waarbij een zelfsturend team als volgt wordt omschreven:

‘Een min of meer vaste groep medewerkers die samenwerken, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft een team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen’. (Tjepkema, 2003, p. 4)

Samengevat kunnen zelfsturende teams worden omschreven als ‘een groep van onafhankelijke medewerkers, die een collectieve autoriteit en de verantwoordelijkheid hebben om relatief complete taken te beheren en uit te voeren.’ (Tjepkema, 2003, p. 4) Het centrale element van zelfsturende teams is dat het team de verantwoordelijkheid draagt voor het managen van zichzelf. In het klassieke bureaucratische organisatiemodel worden de voorbereidende en controlerende taken zoals planning, coördinatie en controle uitgevoerd door managers terwijl medewerkers worden ingezet voor de uitvoerende taken. In een zelfsturend team is die scheiding niet aanwezig: het team is verantwoordelijk voor zowel voorbereidende,

controleerende als uitvoerende taken (Stoker, 1999). Het is belangrijk op te merken dat niet ieder team evenveel voorbereidende of controleerende taken heeft. Anders gezegd: niet alle zelfsturende teams zijn even zelfsturend (De Leende & Stoker, 1996; Molleman & Van der Zwaan, 1994). Daarom wordt in de definitie het woord 'relatief' gebruikt. Het proces of de ontwikkeling van een team van een hiërarchisch georganiseerde structuur naar zelfsturing wordt door verschillende auteurs beschreven als een vierfasen-proces (Zenger et al., 1994; Katzenbach & Smith, 1993; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Manz & Sims, 1984, Stewart & Manz, 1995; Van Hooft et al., 1997). Waarbij alle fasen worden gekenmerkt door een uitbreiding van verantwoordelijkheden en het takenpakket, zie onderstaand figuur 1.

Fasenmodel teamontwikkeling



Figuur 1 Invoeringsmodel voor de ontwikkeling van groepen tot zelfsturende teams (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994).

2.1.2 Voorwaarden zelfsturende teams

In de wetenschappelijke literatuur zijn er een aantal voorwaarden vastgesteld die van belang zijn voor het goed functioneren van een zelfsturend team, waaronder: informatie, bekwaamheden, hulpmiddelen en beslisruimte (Fischer, 1993). Ten eerste is *informatie* nodig om het team in staat te stellen het eigen werkproces aan te kunnen sturen, hierbij is het tevens van belang dat het team feedback ontvangt over het functioneren van het team door de teamleden zelf en het (hoger)management (Cohen & Ledford, 1994; Wall et al., 1986). Ten tweede zijn *hulpmiddelen (resources)* noodzakelijk voor een zelfsturend team zoals fysieke of financiële middelen. Deze zorgen voor flexibiliteit, waardoor teams kunnen inspelen op veranderde omstandigheden (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Ten derde, is ook *beslisruimte* onmiskenbaar om teambeslissingen met betrekking tot het werkproces te kunnen implementeren. Zonder beslisruimte kan een team nooit op eigen initiatief een eigen werkproces aanpassen of verbeteren (Goodman et al., 1990; Pasmore, 1988; Peeters & Van der Geest 1996; Vink et al., 1996). Tot slot zijn *bekwaamheden* van belang omdat het team over alle noodzakelijke vaardigheden moet beschikken om de teamdoelstelling te kunnen vervullen.

Onder andere Hackman (1987) omschrijft vier voorwaarden die de teameffectiviteit van zelfsturende teams bevorderen.

- 1) Een echt team: begrensde sociale systemen met een duidelijk 'lidmaatschap' dat redelijk stabiel is in de loop van de tijd waardoor de mogelijkheid voor leden wordt voorzien om zich als een collectief te gaan gedragen.
- 2) Duidelijke richting: dit is de mate waarin de posities van een team duidelijk aangegeven moeten worden, en waar het voor zowel leidinggevend als medewerkers duidelijk is wat de doelen zijn die bereikt moeten worden (Atkinson 1958, Bennis en Nanus 1985, Cohen et al. 1996, Locke et al. 1981, Walton 1985, Zander 1971).
- 3) Een openbare teamstructuur met een teamgrootte van ongeveer 15 personen, diversiteit, vaardigheden en onderling taakafhankelijkheid (Campion et al., 1993; Wageman 1995).
- 4) Tot slot een ondersteunende organisatorische context, waarin het mogelijk wordt gemaakt zelfsturende teams effectief te laten acteren (Hackman, 1987).

Hackman (1987) suggereert dat leden van zelfsturende teams verscheidenheid aan vaardigheden hebben die relevant zijn voor de groepsdoelstellingen. Daarnaast beschikken medewerkers over autonomie met betrekking tot beslissingen zoals werkmethoden, taakschema's en toewijzing van leden voor verschillende taken. Alsook compensatie en feedback over de prestaties voor de groep als geheel (Cummings, 1978).

2.1.3 Hoe zelfsturend zijn zelfsturende teams?

Niet alle 'zelfsturende teams' zijn even zelfsturend (De Leende & Stoker, 1996; Molleman & Van der Zwaan, 1994). Het is daarom belangrijk de beslisruimte specifiek te bepalen, omdat er anders verwarring kan ontstaan over hoe zelfsturend de zelfsturende teams zijn (Tjepkema, 2003). Afhankelijk van factoren als de aard van het werk, de organisatie, de teamleden en de organisatiecultuur kiezen organisaties voor meer of minder verregaande vormen van zelfsturing (Lawler, 1986). Toch is geen enkel zelfsturend team honderd procent zelfsturend. Een bepaalde mate van verantwoordelijkheid en sturing zal altijd op het managementniveau blijven omdat een team altijd onderdeel is van een organisatie. Daarom laten onder andere Stewart en Manz (1994) zien dat extern leiderschap een van de belangrijkste determinanten is voor het creëren en zelfsturend houden van zelfsturende teams. Een van de belangrijkste oorzaken waardoor zelfsturende teams kunnen stagneren ligt in de veranderde invulling van de rol van managers (Wageman, 1997; Stoker, 1999). De managementlaag speelt een cruciale rol bij de invoering en het zelfsturend houden van zelfsturende teams (Stoker, 2008). Van managers wordt vaak verwacht dat zij op een andere manier leidinggeven: daar waar zij vroeger bepaalden hoe het werk moest worden uitgevoerd, dienen zij nu een team te faciliteren en in staat te stellen om het werk zelfstandig te kunnen uitvoeren (Walton, 1985).

Uit onderzoek komt naar voren dat de veranderende rol van de manager een van de lastigste problemen blijkt wanneer zelfsturende teams worden ingevoerd (De Leende & Stoker, 1996). Dit werpt vragen op als hoe kunnen managers, teams zelfsturend maken zodat het zelfsturende karakter wordt behouden? Welke rol moet een leidinggevende aannemen en met name hoe moet deze rol *ingevuld* worden? Welke leiderschapsstijl moeten managers hanteren in organisaties die voorheen hiërarchisch zijn aangestuurd?

2.1.4 Conclusie

In afgelopen paragraaf is in kaart gebracht wat het concept ‘zelfsturende teams’ inhoudt, wat de voorwaarden zijn voor het goed functioneren van een zelfsturend team en wat de teameffectiviteit van zelfsturende teams bevordert. Tot slot is de vraag gesteld hoe zelfsturend zelfsturende teams zijn. Daarmee is de verbinding tussen zelfsturende teams en leidinggevendens gelegd. Het belang van leidinggevendens bij de invoering en ontwikkeling van zelfsturende teams komt hierin naar voren. In de volgende paragraaf zal de definitie en het begrip leiderschap verder worden uitgewerkt. Vervolgens worden leiderschapsrollen en leiderschapsstijlen onderscheiden en zullen verschillende leiderschapsstijlen uiteen worden gezet die relevant kunnen zijn bij de invulling van leiderschap bij zelfsturende teams.

2.2 Leiderschap

In voorgaande paragraaf is het principe van zelfsturende teams omschreven waarbij is geconstateerd dat leidinggevend een belangrijke rol spelen bij de invoering van zelfsturende teams. In deze paragraaf wordt onderzocht welke leiderschapsstijl kan worden gehanteerd bij zelfsturende teams. Ten eerste zal het begrip leiderschap nader uitgelegd worden. Vervolgens zal onderscheid worden gemaakt tussen leiderschapsrollen en leiderschapsstijlen. Vervolgens worden verschillende leiderschapsstijlen gedefinieerd die relevant kunnen zijn bij het creëren en werkend houden van zelfsturende teams. Deze paragraaf zal eindigen met een conceptueel model.

2.2.1 Definitiebepaling

Leiderschap en leidinggeven zijn begrippen die al eeuwenlang worden besproken en bestudeerd. Het onderwerp wordt op meerdere manieren onderzocht, variërend van specifieke persoonskenmerken tot een algemene leider (Caris, 2011). De Griekse filosoof Plato was een van de eerste die een model presenteerde waar de taken en kenmerken van een leider naar voren kwamen (Van Praag, 2002). Sindsdien is er veel onderzoek verricht naar leiderschap en leidinggeven. Dit heeft er echter niet toe geleid een algemeen geïntegreerd begrip van leiderschap te maken. Er bestaan ongeveer evenveel definities van leiderschap als er mensen zijn die het begrip proberen te definiëren (Bass, 1985). Lussier en Achua (2004) definiëren leiderschap als: “Leiderschap is het beïnvloedende proces van leiders en volgers om door verandering bepaalde organisatiedoelen te bereiken.” Ook Yukl (2010, p. 8) stelt dat de essentie van leiderschap is: “het beïnvloeden van anderen om een gezamenlijk doel te bereiken.”

Een meer operationele definitie die, ook toepasbaar is op de publieke sector, is de definitie van Van Wart (2012): “Leiderschap is een enorm complex proces dat gepaard gaat met het ontwikkelen van vele noodzakelijke leiderschapskenmerken en vaardigheden zoals integriteit, zelfvertrouwen, communicatieve vaardigheden en het beïnvloeden van mensen. Daarnaast is het van belang om als leider je stijl aan te passen aan verschillende situaties en voortdurend te evalueren wat het potentieel is van je medewerkers binnen de publieke organisatie.” (Van Wart, 2012, p. 24). In dit onderzoek zal de laatste definitie van leiderschap worden gehanteerd omdat er wordt ingegaan op de stijl die de leidinggevende zal moeten hanteren in een bepaalde situatie, in deze casus: bij zelfsturende teams in een publieke organisatie. Volgens Van Wart (2012) zijn verschillende type leiders te onderscheiden. Hij doet dit aan de hand van wat voor type ‘volgers’ de leider heeft. In dit onderzoek zijn dit medewerkers. Leiders worden verder gedefinieerd op basis van hun primaire werkfocus. In dit onderzoek gaat het om leidinggevend die manager zijn en tevens bezig zijn met de uitvoering van beleid (Van Wart, 2012). Het is van belang dit onderscheid te maken omdat ieder type leiderschap om andere competenties, kwaliteiten en stijlen vraagt.

Tot slot moet worden opgemerkt dat veel leiderschapsonderzoek zich focust op de individuele leider maar dat leiderschap een proces is dat niet alleen leiders maar ook ‘volgers’ (hier: medewerkers) en de omgeving omvat (Van Wart, 2012). Naast de stijl van de leidinggevend, spelen ook medewerkers en de organisatie of zelfs externe omgeving van de organisatie een rol bij de invulling en effectiviteit van leiderschap bij zelfsturende teams. Daarnaast is het mogelijk dat ook op informele wijze leiderschap ontstaat binnen een team. Een groep kan zichzelf ontwikkelen naar zelfsturing zonder *formele* leidinggevend. In de praktijk zullen dan echter altijd informele leiders actief zijn (Anderson, Brown, 2010). De leider wordt dat niet gekozen door het (hoger)management maar door het team. Niet omdat dit ‘moet’ maar

omdat dit op natuurlijke wijze zo verloopt. Leaders zijn in dit geval dan leaders vanwege de legitimiteit die ze als leider bezitten en krijgen toebedeeld door de medewerkers (Anderson, Brown, 2010). Ondanks dat er ook een rol weggelegd is voor de organisatie en medewerkers om optimaal te functioneren in zelfsturende teams en dat op informele wijze ook leiderschap kan ontstaan binnen een team, wordt in dit onderzoek alleen de leiderschapsstijl van de *formele* leidinggevendenden onderzocht. Deze keuze is gemaakt door de beperkte grootte van het onderzoek en omdat met name de veranderde rol van de leidinggevendenden een interessant focuspunt is bij de LHV. Hierbij wordt ingezoomd op welke *stijl* de formele leidinggevendenden kunnen hanteren. De reden hiervoor wordt in onderstaande paragraaf nader toegelicht waarbij leiderschapsrollen en leiderschapsstijlen worden onderscheiden.

2.2.2 Leiderschapsrollen

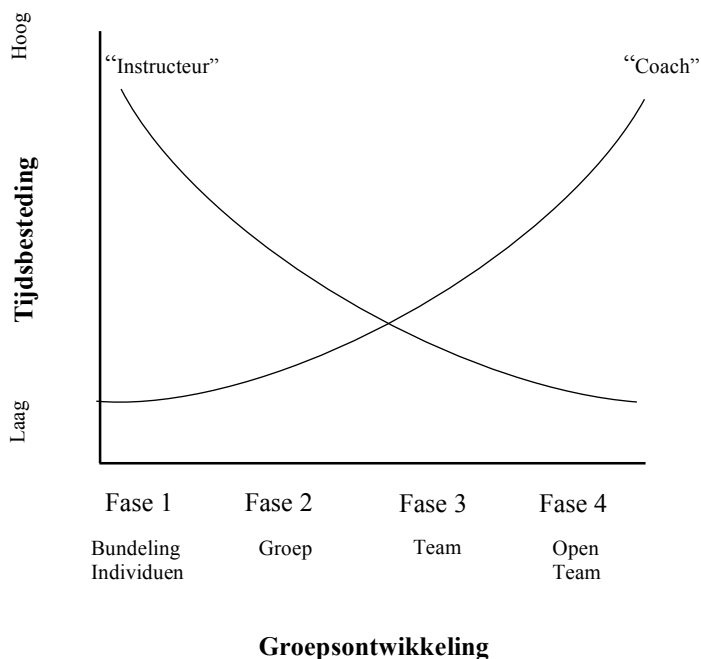
Eerder werd al gesproken van de paradoxale situatie waarbij de manager de eigen sturende taken moet delegeren aan een team zodat zij deze zelf kan sturen. Hierbij neemt de manager een bepaalde rol in. Leiderschap is een complex begrip omdat leaders veel belangrijke rollen vervullen waarbij elke rol zijn eigen competenties, vereisten en uitdagingen met zich meebrengt (Van Wart, 2012). Henry Mintzberg (1973) beschrijft het uitvoerende werk van managers in termen van leiderschapsrollen. Hierbij staan de activiteiten centraal die leidinggevendenden feitelijk uitvoeren. Het zijn min of meer verwachtingspatronen. Ook Wageman (1997) en Van Amelsvoort et al. (2003) hebben onderzoek gedaan naar leiderschapsrollen, specifiek bij zelfsturende teams. Volgens Wageman (1997) zijn er drie rollen te identificeren die belangrijk zijn voor leidinggeven aan zelfsturende teams. Deze rollen verschillen in verschillende stadia in het leven van het team. Rol 1 is de 'ontwerper': deze rol is het meest van belang als het team voor het eerst wordt gelanceerd. Managers moeten in dit stadium zorgen voor een richting, een teamtaak en een beloningssysteem. Zij moeten zorgen dat het team de 'basismaterialen' heeft, die het nodig heeft om zelfsturend te werken. Rol 2 'midwife': deze rol wordt belangrijk nadat het team is gelanceerd; hier werkt de leidinggevende samen met het team om vast te stellen wat de geschikte prestatiedoelen zijn. Zo helpt de leider het team ontwikkelen. Dit houdt het team in beweging in een opwaartse richting. Rol 3 is de 'coach': de coachende rol neemt het over waarbij de leidinggevende investeert in dagelijkse coaching waarbij oude managementgewoonten afgeleerd moeten worden. Deze rollen komen overeen met de leiderschapsrollen die Van Amelsvoort et al. (2003) heeft geformuleerd binnen zelforganisatie. De rol van manager, waarbij het draait om beheersing en kaders stellen. De rol van de leider, waarmee mensen in beweging worden gebracht en de rol van coach, waarbij het leren van het individu en team centraal staat. Deze drie rollen zijn te verbinden aan de verschillende vormen waarin een team zich kan bevinden in de ontwikkeling naar zelforganisatie.

2.2.3 Leiderschapsstijlen

Het is duidelijk dat leidinggevendenden een andere rol moeten aannemen in de ontwikkeling naar zelfsturing. De vraag die hierbij naar voren komt is op welke wijze deze rol ingevuld moet worden en dus welke stijl hierbij relevant is. In dit onderzoek zal dus niet worden gekeken naar leiderschapsrollen, maar naar de invulling daarvan: de leiderschapsstijlen. Een leiderschapsstijl kan worden gedefinieerd als een verzameling van eigenschappen, vaardigheden en gedrag (Van Wart, 2012). De leiderschapsstijl is de manier en aanpak om richting te geven, plannen te implementeren en mensen te motiveren. Een leiderschapsstijl is het totale patroon van expliciete

en impliciete acties, uitgevoerd door de leider zoals medewerkers dit zien (Newstrom, Davis, 1993). Hiermee is de leiderschapsstijl de wijze waarop de leidinggevende zijn rol *invult*. Van Amelsvoort & Scholtes (1994) laten hun in fasenmodel naar teamontwikkeling zien dat een leidinggevende één bepaalde leiderschapsstijl moet laten domineren per fase. Bij beginnende teams is directief leiderschap nodig, wat wordt verwoord als ‘instructeur’. Bij volgroeide teams is coachend leiderschap nodig: ‘coach’ (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994). Coachend leiderschap kan worden gedefinieerd als: ‘het stimuleren van de teamgeest, het creëren van voorwaarden zodat de groep kan presteren, en het vervullen van een voorbeeldfunctie voor de groep’ (Stoker, 1999, p. 14). Zie onderstaand figuur 2.

Fasenmodel teamontwikkeling



Figuur 2 De stijl van leidinggeven in relatie tot teamontwikkeling (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994).

Directieve, ondersteunende, delegerende en coachende leiderschapsstijl

Deze veelgebruikte vier-fasenbenadering (Figuur 2) lijkt aanzienlijk op de situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard (1969). Bij de fasenbenadering staat de ontwikkeling van het team centraal en bij de situationele benadering de ontwikkeling van de individuele medewerker. Toch komen deze benaderingen sterk overeen. De situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard (1969) kan worden ondergebracht bij de transactionele leiderschapstheorieën. Deze, meer klassieke, theorieën leggen de focus op de ruilrelatie tussen de leidinggevende en medewerker. Het gaat om beloning, toezicht en onderlinge relatie (Van Wart, 2012). De situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard (1969) laat zien dat een medewerker vier ontwikkelingsstadia doorloopt. Deze stadia worden bepaald door de bekwaamheid van de medewerkers en door de bereidwilligheid van de medewerker. Bij elk stadium is een bepaalde leiderschapsstijl effectief die kan worden onderverdeeld in 'taakgericht gedrag' en 'relatiegericht gedrag'. Hierin definiëren Hersey & Blanchard (1969) vier stijlen. Dit zijn: een directieve, een ondersteunende, delegerende en coachende leiderschapsstijl (Hersey & Blanchard, 1969). Omdat de fasenbenadering en situationele benaderingen sterk overeenkomen zal in dit onderzoek zowel een directieve, een ondersteunende, een delegerende en een coachende leiderschapsstijl worden meegenomen in het onderzoek naar leiderschap bij zelfsturende teams (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994; Hersey & Blanchard, 1979; Stoker, 1999). Ondanks dat recent onderzoek laat zien dat de theorie van Hersey & Blanchard (1969) theoretische waarde mist, zijn transactionele theorieën nog steeds relevant en is er nog veel aandacht voor de situationele leiderschapstheorie (Van Wart, 2012; Stoker, 1999).

Transformationele en 'empowering' leiderschapsstijl

Meer recentere leiderschapstheorieën zoals de transformationele leiderschapstheorie, vullen deze transactionele theorieën aan en hebben een bredere en andere focus. Daarom zullen in dit onderzoek ook twee bredere stijlen onderzocht worden: een transformationele en 'empowering' leiderschapsstijl. De reden hiervoor is dat de theorie van transformationeel leiderschap stelt dat leidinggevendens charisma, inspiratie, individuele aandacht en intellectuele stimulatie moeten gebruiken om ervoor te zorgen dat medewerkers hun persoonlijke drijfveren overstijgen (Van der Voet, 2015). Charisma en individuele aandacht zijn belangrijke aspecten uit de theorie van Bass (1985) die kunnen worden toegepast op zelfsturende teams (Stoker, 1999). Een charismatische leider zorgt ervoor dat medewerkers zich identificeren met hem en dat de visie en missie van de organisatie wordt gezien als bereikbaar. Daarnaast hanteren charismatische leiders hoge standaarden en stellen zij uitdagende doelen voor medewerkers (Seltzer & Bass 1990). Individuele aandacht betekent dat een manager medewerkers behandelt als aparte individuen (Bass, 1985). Een manager delegeert om de medewerkers leermogelijkheden te verschaffen. Deze vorm van leiderschap toont overeenkomsten met de beschrijving van 'coachen' van de fasenbenadering (Stoker, 1999). De overgang van de oude situatie naar het werken in teams vraagt veel van medewerkers, zoals het aanleren van nieuwe taken en het nemen van verantwoordelijkheden. Het is dus van belang dat medewerkers gemotiveerd worden om zich anders op te stellen dan voorheen van hen werd verwacht, daarom wordt de transformationele stijl worden meegenomen in dit onderzoek.

Tot slot wordt de 'empowering' leiderschapsstijl onderzocht in de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat 'empowering' leiderschap belangrijk is voor de teamperformance (Cohen, Chang & Ledford, 1997; Manz & Sims 1987, Srivastava, Bartol & Locke, 2006) en daarom relevant in de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Bij de 'empowering' leiderschapsstijl ligt de nadruk speciaal op het

vergroten van de autonomie van de medewerkers (Bennis & Townsend, 1997). Leidinggevend sturen aan op zelfsturing en zelfontplooiing, een tweede reden om deze leiderschapsstijl mee te nemen in dit onderzoek.

In afgelopen paragraaf is naar voren gekomen dat verschillende leiderschapsstijlen relevant kunnen zijn voor de ontwikkeling naar zelfsturende teams. In het onderzoek zijn de volgende stijlen gekozen: een directieve, ondersteunende, delegerende, coachende, transformationele en ‘empowering’ leiderschapsstijl. Onderstaand zullen de stijlen nader gedefinieerd worden en worden de voor- en nadelen van deze stijlen benoemd.

Directieve leiderschapsstijl

Een directieve stijl kan worden omschreven als een stijl waarbij de leidinggevende laat weten wat zijn medewerkers moeten doen, ze aanwijzingen geeft, ze vraagt om regels en procedures te volgen en ze te coördineren (Van Wart, 2012). Gedragsgericht gaat het vaak om taakvaardigheden zoals monitoren, operationele planning, verduidelijking van rollen, informeren en delegeren (Van Wart, 2012). Bij deze stijl is sprake van een hoge ‘leiderscontrole’, gemiddelde prestatieverwachtingen en motivatie die is gebaseerd op legitimiteit van bevelen, beloningen en straffen. Het wordt in de literatuur tevens omschreven als: One-best-way in Scientific Management (Taylor, 1911), autoriteitsconformiteit (Blake and Mouton, 1965), taakoriëntatie (Fiedler, Chemers, and Mahar, 1976), taakgericht gedrag (Hersey & Blanchard, 1979), autocratische besluitvorming (Vroom en Jago, 1988; Vroom en Yetton 1973), ‘Sterke Mannen’ (Manz en Sims, 1989, 1991), top-down leiderschap (Locke, 2003).

Een directieve stijl heeft vaak negatieve connotaties en wordt veelal geïdentificeerd als autoritair (Van Wart, 2012). Leidinggeven wordt vaak vergeleken met ‘commanderen’ en ‘dicteren’. In de eerste helft van de twintigste eeuw kwam een directieve manier van leidinggeven geregeld voor en werd dit vaker geaccepteerd. Sinds de tweede helft van de twintigste eeuw is een directieve stijl minder aanvaardbaar geworden (Van Wart, 2012). Desalniettemin, in tijden van crisis of wanneer er belangrijke veranderingen doorgevoerd moeten worden, verwachten mensen vaak een sterke aanpak, die aansluit bij een directieve stijl (Van Wart, 2012).

Ondersteunende leiderschapsstijl

Een ondersteunende leiderschapsstijl kan worden gedefinieerd als een stijl waarbij de leider bezorgd is over de behoefte van de medewerkers en een aangename werkomgeving voor elke medewerker wil creëren (Van Wart, 2012). Het richt zich uitsluitend op mensgericht gedrag: advies en het coördineren, motiveren en ontwikkelen van personeel. Het plannen en coördineren van personeel is iets anders dan de operationele planning (Van Wart, 2012). Het verwijst naar het matchen van talenten, interesses en voorkeuren van medewerkers met hun werk.

Onderzoekers stellen dat ondersteunend gedrag een positieve invloed heeft op de prestaties van medewerkers (Argyris 1957; McGregor 1960). Een nadeel van de ondersteunende stijl kan naar voren komen wanneer de nadruk op persoonlijke voldoening, interpersoonlijke relaties en persoonlijke ontwikkeling té groot wordt. Hierdoor bestaat de kans dat de organisatiedoelen uit het oog worden verloren omdat er te veel aandacht naar persoonlijke ontwikkeling gaat (Van Wart, 2012).

Delegerende leiderschapsstijl

Een delegerende stijl wordt gedefinieerd als een stijl waarbij de medewerkers relatief veel vrijheid hebben in besluitvorming en vrij zijn van dagelijkse monitoring en korte termijn beoordelingen (Van Wart, 2012). Het belangrijkste gedrag van deze stijl is de aanduiding van verantwoordelijkheid en toewijzing van autoriteit aan medewerkers (Van Wart, 2012). Toewijzing van bevoegdheden betekent meer onafhankelijkheid bij het nemen van beslissingen en is dus een vorm van macht. Bijkomend gedrag bij deze stijl is het ontwikkelen en motiveren van personeel (Van Wart, 2012). Vaak zien medewerkers delegerende stijl als erkenning van professionaliteit en competentie. Delegeren van werkzaamheden zorgt ervoor dat de leidinggevende tijd vrij krijgt voor andere activiteiten, waaronder bijvoorbeeld strategische werkzaamheden. Een delegerende stijl kan effectief zijn doordat een leidinggevende vanuit een hiërarchisch georganiseerde structuur, hulp moet bieden bij de ontwikkeling naar zelfsturing waarbij hij inhoudelijke taken moet afstaan. In de leiderschapstheorieën vervangen Kerr & Jermier (1978) de delegerende stijl door de vraag te stellen: wanneer kun je leiderschap verminderen? Zij definiëren een aantal situaties waarin leiderschap verminderd kan worden (Kerr & Jermier, 1978):

- Medewerkers hebben voldoende opleiding, training of ervaring in hun werk
- Medewerkers hebben een professionele oriëntatie en hebben werknormen en ethische normen geïnternaliseerd.
- Het werk zelf is enigszins gestructureerd zodat er relatief weinig belangrijke problemen zijn waarbij de rollen en procedures duidelijk zijn.
- Feedback wordt aangeboden en is onderdeel van het werk.
- De groep is samenhangend zodat deze ondersteuning biedt voor peertraining en routine probleemoplossend denken.

Er zijn twee vormen van delegeren. De eerste vorm treedt op wanneer medewerkers extra functies of taken krijgen om hun werk uit te voeren (Van Wart, 2012). De leidinggevende behoudt hetzelfde niveau van monitoren en verduidelijken en beoordelen. De tweede vorm komt voor wanneer de medewerkers een extra beslissingsbevoegdheid krijgen. Deze autoriteit staat dichterbij wat wordt beschouwd als delegeren en wordt vaak empowerment genoemd. ‘Empowerment’ kan de motivatie en efficiëntie van zowel de medewerker als de leidinggevende verbeteren. ‘empowerment’ leiderschapsstijl zal in de laatste alinea verder worden uitgewerkt.

Coachende leiderschapsstijl

Coachende leiderschapsstijl kan worden omschreven als een stijl waarbij de leidinggevende zorg draagt over de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van elke individuele medewerker. Er is veel geschreven over coaching maar weinig wat coaching precies inhoudt (Cox et al., 2010). Coaching is opgenomen in verschillende leiderschapstheorieën waarbij leren een zeer belangrijk aspect is van coaching (Bass and Avolio, 1994; Blanchard, 2007).

Coaching kan werknemers helpen zich persoonlijk te ontwikkelen (Meyers, 2012). Waarbij de leidinggevende, medewerkers ondersteunt en uitdaagt om hen te helpen met individuele ontwikkelingsdoelen. Er is echter bijna geen effect wanneer werknemers niet open staan voor feedback of bereid zijn om te leren (Benincasa, 2012). Hoewel managers vaak coaching willen gebruiken en dit positieve effecten heeft op de ontwikkeling van gemeenschappelijke organisatiedoelen (Henson, 2013), is een coachende leiderschapsstijl niet eenvoudig uit te voeren. Een belangrijke reden hiervoor is dat managers te weinig tijd

doorbrengen met hun medewerkers (Cox et al., 2010). Ook missen managers vaak de tijd en vaardigheden om volledig gebruik te maken van een coachende leiderschapsstijl (Goleman, 1998). Zelfreflectiviteit en de juiste vaardigheden zijn belangrijk om vertrouwen op te bouwen met medewerkers. Het belangrijkste is dat de leidinggevendenden echt om hun medewerkers geven en hen willen helpen te ontwikkelen (Hicks, 2011; Cox et al. 2010).

Transformationele leiderschapsstijl

Bass (1985) heeft onderzoek gedaan naar transformationeel leiderschap waarbij hij vier componenten van transformationeel leiderschap onderscheidt: charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht. Transformationeel leiderschap is een aanvulling op het transactioneel leiderschap (Van Wart, 2012). Transformationeel leiderschap gaat een stap verder en richt zich op het creëren van een missie en verandering, waarbij het behoeft patroon van medewerkers een bepaalde kant op wordt gestuurd (Van Wart, 2012). Binnen transformationeel leiderschap kunnen vier leiderschapsaspecten worden omschreven (Hater & Bass, 1988):

- Charisma: de leider kan snel aanvoelen wat belangrijk is voor een individu of groep, maakt trots, vertrouwen en respect los bij zijn medewerkers en kan een missie overbrengen. Leider zorgt voor visie: wat het team doet, waar het team heen gaat en wat het doel van het team is.
- Individuele aandacht: de leider is in staat taken te delegeren om op deze manier de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen, behandelt ieder individu met eigen behoeftes, kijkt naar problemen vanuit verschillende invalshoeken.
- Intellectuele stimulatie: de leider stimuleert om te innoveren en op nieuwe manieren te denken en te werken. Nadruk ligt op probleemoplossend vermogen en na te denken voor en over het handelen, moedigt aan om verder te gaan dan normaal wordt verwacht, bekijkt problemen vanuit verschillende invalshoeken.
- Inspiratie: dit is met name gericht op het hebben van een charismatische visie waarmee anderen geïnspireerd worden om de leider te volgen. Toont enthousiasme voor inspanningen, benadrukt het belang van het team binnen de grotere organisatie.

Uit velen onderzoeken komt naar voren dat transformationeel leiderschap een effectieve vorm van leiderschap is (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Shamir, House & Arthur, 1993). Echter uiten sommige onderzoekers kritiek op (met name) de charismatisch- transformationeel leiderschapsonderzoek (Knippenberg, Sitkin, 2013). Zij stellen dat er geen duidelijke, conceptuele definitie van het begrip is en dat de meeste gebruikte meetinstrumenten niet in staat zijn om deze theorie in zijn geheel te meten. Hierdoor is het ingewikkeld deze theorie te onderscheiden van andere vormen van leiderschap. Toch geven ook deze critici toe dat (charismatisch)-transformationeel leiderschap zeer relevant en invloedrijk is geweest, maar benadrukken dat de stijl, kritisch bekeken moet worden (Knippenberg, Sitkin, 2013). Pearce & Sims (2002) hebben onder andere onderzoek gedaan naar transformationeel leiderschap waarbij zij verschillende schalen hebben gedefinieerd die tevens worden gebruikt in dit onderzoek.

‘Empowering’ leiderschapsstijl

Een ‘empowering’ leiderschapsstijl is een proces van versterking waarbij individuen of groepen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit bereiken via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Met deze stijl verleent een leidinggevende zelfcontrole en autonomie aan medewerkers (Wagner & Gooding, 1987). Hiermee participeren medewerkers niet alleen in het managementproces, maar worden tot een bepaalde hoogte ook zelf leiders (Manz & Sims, 1987). Verschillende onderzoeken vonden een positieve relatie tussen ‘empowering’ leiderschap en teamprestaties. Waaronder de probleemoplossende kwaliteiten en effectiviteit van het team (Pearce & Sims, 2002; Pearce, Yoo & Alavi, 2004). Kenmerken van ‘empowering’ is medewerkers doelgericht maken en zorgen dat zij initiatief nemen. Waarbij medewerkers op basis van hun expertise in staat worden gesteld zelf zo veel mogelijk regie in hun werkproces ter hand te nemen. Hierbij is het van belang dat leidinggevendenden meer faciliterende rol innemen (Melcherts, 2015).

‘Empowering’ leiderschapsstijl kan, net zoals de transformationele leiderschapsstijl, op meerdere manieren gemeten worden. In dit onderzoek zijn de kenmerken van de meetschaal van gebruikt (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Hierin stelt de leidinggevende hoge normen voor prestaties door het eigen gedrag te laten zien en voorbeeld te zijn. Daarnaast moedigt de leidinggevende de teamleden aan om ideeën en suggesties te uiten en geeft de leidinggevende alle teamleden de kans om hun mening te geven. De leidinggevende helpt daarnaast de teamleden te ondervinden waar ze meer training nodig hebben en helpt hen zelf problemen op te lossen en ondersteunt inspanningen van het team (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Bovendien informeert de leidinggevende en legt de doelen van het beleid, regels en verwachtingen uit aan de teamleden. Tot slot toont de leidinggevende bezorgdheid over het welzijn van de teamleden, behandelt deze zorgvuldig en toont interesse in het succes (Srivastava, Bartol & Locke, 2006).

Sommigen zien deze stijl als stimuleren van medewerkers. De valkuil is echter dat het aan kan voelen als dwingen van medewerkers om hun verantwoordelijkheid te nemen en dit is moeilijk te forceren. Van belang hierbij is dus dat het een bilaterale overeenkomst is tussen de leidinggevende en medewerker (Melchers, 2015).

2.2.4 Conclusie

In het afgelopen hoofdstuk zijn de begrippen ‘zelfsturende teams’ en ‘leiderschap’ nader besproken waarmee de eerste vier deelvragen van het onderzoek zijn behandeld. Ten eerste is het begrip zelfsturende teams in kaart gebracht waarbij de definitie is gegeven, de voorwaarden zijn genoemd voor het goed functioneren van een zelfsturend team en wat de teameffectiviteit van zelfsturende teams bevordert. Daarnaast kwam naar voren dat het succesvol implementeren van zelfsturende teams echter zeer moeilijk blijkt. Van managers wordt vaak verwacht dat zij op een andere manier leidinggeven en dus een andere rol aan moeten nemen. Daar waar zij vroeger bepaalden hoe het werk moest worden uitgevoerd, dienen zij nu een team te faciliteren en in staat te stellen om het werk zelfstandig te kunnen uitvoeren (Walton, 1985). De leidinggevendenden speelt hiermee dus een cruciale rol bij de invoering en het zelfsturend houden van zelfsturende teams (Stoker, 1999). Vanuit dit vertrekpunt is in de tweede paragraaf dieper ingegaan op de invulling van die rol en relevante leiderschapsstijlen. Hierbij is ten eerste de definitie van leiderschap gegeven. Vervolgens zijn verschillende leiderschapsstijlen die van belang kunnen zijn bij zelfsturende teams in kaart gebracht. Ten eerste zijn vier transactionele leiderschapsstijlen behandeld: een directieve, ondersteunende, delegerende en coachende

leiderschapsstijl. Deze (vergelijkbare) stijlen wordt in eerdere literatuur van onder andere Van Amelsvoort & Scholtes (1994) gebruikt bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams en zijn daarom in dit onderzoek meegenomen. Vervolgens is er dieper ingegaan op transformationele leiderschapsstijlen. De transformationele leiderschapsstijl wordt door Stoker (1999) aangehaald als een relevante stijl bij zelfsturende teams. Bepaalde vormen van transformationeel leiderschap zijn goed toe te passen bij zelfsturende teams omdat medewerkers anders moeten gaan werken. Hierbij kunnen bijvoorbeeld charisma en individuele aandacht van een leidinggevende van belang zijn. Tot slot is een 'empowering' stijl omschreven als relevant bij zelfsturende teams. Leidinggevendens moeten uiteindelijk zorgen dat het team zelfsturend wordt door taken te delegeren. 'Empowering' leiderschapsstijl gaat daarmee een stap verder dan delegeren waarbij echt zelfleiderschap en zelfontwikkeling wordt aangemoedigd. In het volgende hoofdstuk zal de methode die is gehanteerd in dit onderzoek, worden uitgewerkt.

3 Methode

In dit hoofdstuk wordt omschreven op welke wijze in de praktijk is onderzocht hoe de organisatie, de leidinggevend en de medewerkers aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams. Hiermee wordt onderzocht of leiderschap noodzakelijk is en welke leiderschapsstijl wordt verwacht van de formeel leidinggevende bij (de ontwikkeling naar) zelfsturende teams. De eerste paragraaf bevat de casebeschrijving. Vervolgens zal de onderzoeksmethode worden besproken. Tot slot zal de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek uiteen worden gezet.

3.1 Casebeschrijving

3.1.1 Verandertraject en beoogde beleid

De Landelijke Huisartsen Vereniging verbindt 12.000 huisartsen met elkaar en behartigt hun belangen. De LHV is een gesprekspartner van overheden, zorgverzekeraars, verenigingen van zorgverleners en andere organisaties (Toekomstbestendig, trendsettend en vernieuwend, 2016). De LHV maakt zich sterk voor de huisartsengeneeskunde en zorgt dat de huisarts optimaal zijn vak kan uitoefenen. Dit doet de LHV door ondersteuning te bieden binnen drie afdelingen waar totaal 75 mensen werkzaam zijn: Beleid & Belangenbehartiging, Communicatie & Public Affairs en Dienstverlening (Toekomstbestendig, trendsettend en vernieuwend, 2016). Op deze manier zorgt de LHV ervoor dat de huisarts de best mogelijke zorg voor de patiënten kan bieden. De LHV bestaat uit een centraal bureau, gevestigd te Utrecht en zeven regionale bureaus, gevestigd door het hele land (Toekomstbestendig, trendsettend en vernieuwend, 2016). Het landelijk bureau staat ten dienste van de hele vereniging en kent in het landelijk bestuur haar belangrijkste opdrachtgever. Zij organiseert ook de ledenraad, voert landelijk politiek overleg en draagt zorg voor andere landelijke activiteiten. Regionaal, hebben bureaus te maken met meerdere kringbesturen als mede-opdrachtgever. Zij ondersteunen regionale kringledenraden, overleg en andere activiteiten.

De omgeving van de LHV en de aansturingen- en communicatievragen worden steeds complexer. Daarom vraagt de LHV om een organisatiestructuur die eenvoudig en plat is, met korte lijnen, uitgaande van gelijkwaardigheid, waarin medewerkers worden uitgenodigd te luisteren naar wat de organisatie wil bereiken en welk doel zij wil dienen (Adviesaanvraag Veranderingen LHV-organisatie, 2017). Daarom moeten alle taken zowel landelijk als regionaal in goede samenhang worden uitgevoerd. Hier staat verbeteren met behoud van het goede centraal. Waaronder goede mensen met hun expertise en een nog betere samenwerking tussen alle lagen van het bureau en de vereniging. In het kader van LHV2022 is in 2016 een analyse gemaakt van de bureauorganisatie. In de notitie 'samen op weg naar één professionele organisatie', zijn knelpunten benoemd (Adviesaanvraag Veranderingen LHV-organisatie, 2017). Waaronder de volgende: een hiërarchische en complexe organisatiestructuur, functioneel ingericht in plaats van procesgericht met gebrek aan eenheid in beleid tussen regionaal en landelijk; een bestuur dat dicht opereert bij de bureauorganisatie waardoor besturen en uitvoeren door elkaar lopen met veel ad hoc prioriteiten en veranderingen. De beschreven knelpunten zijn gedeeld met en erkend in de organisatie (Adviesaanvraag Veranderingen LHV-organisatie, 2017).

Naar aanleiding van de knelpunten is een verandertraject in gang gezet. Bij dit verandertraject is een nieuwe visie voor zowel de structuur van werken als de cultuur binnen de LHV geformuleerd. Om de doelstellingen te bereiken is het aantal managers teruggebracht

van twaalf naar vier. Daarnaast is de functie en rol van de manager gewijzigd (Functieomschrijving afdelingsmanager, 2017). Medewerkers zijn ondergebracht bij de afdeling waar het zwaartepunt van hun werkzaamheden ligt. Zelfsturing en projectmatig werken zijn belangrijke pijlers van de nieuwe werkwijzen (Adviesaanvraag Veranderingen LHV-organisatie, 2017). Leidinggevend zijn tot slot zelfsturende projectteams gaan aansturen. De LHV wil een organisatiestructuur die gebaseerd is op principes van zelfsturing en projectmatig werken, waarbij managers vooral de rol hebben als coach van de medewerkers en teams: een sterke, informele organisatie (Adviesaanvraag Veranderingen LHV-organisatie, 2017). Een organisatie die efficiënt en effectief is waarbij staffuncties ondersteunend worden ingevuld. De LHV verwacht van de leidinggevend dat zij sturen op interesses en talenten en behoeften van medewerkers en van de organisatie; slagkracht, resultaatgerichtheid en initiatief verhogend (Werkgroep leiderschap, 2016). De LHV ziet graag dat communicatie en het delen van informatie een verantwoordelijkheid wordt van iedereen. Omdat iedereen, volgens hen, in principe een beslisser is en dus alle informatie moet hebben om de beste beslissingen te kunnen nemen (Toekomstbestendig, trendsettend en vernieuwend, 2016). Bovendien heeft de LHV een veranderteam opgericht waarvoor 19 werknemers zich hebben aangemeld. Dit veranderteam heeft zes werkgroepen samengesteld waaronder de werkgroep 'visie op leiderschap'. Hierin zijn de verschillende doelen met betrekking tot leiderschap geformuleerd samen met de medewerkers die zich hebben aangemeld voor deze werkgroep. Tot slot is ook een extern bureau ingezet om de verandering te begeleiden. Er is veel ingezet en ingeregeld maar de vertaling naar de praktijk is daarmee nog niet geborgd. Vanuit dit vertrekpunt is dit onderzoek gestart. In de volgende paragraaf zal de onderzoeksmethode nader worden toegelicht.

3.2 Onderzoeksmethode

In de vorige paragraaf is de casus van de LHV beschreven en uiteengezet welke veranderingen en beleid de LHV voor ogen heeft. Vanuit dit vertrekpunt is huidig onderzoek gestart. In het literatuuronderzoek, omschreven in hoofdstuk 2, zijn verschillende stijlen gedefinieerd. In [bijlage 1](#) zijn de leiderschapsstijlen met de omschrijving en codering te vinden, die naar voren zijn gekomen in het theoretisch kader en die relevant kunnen zijn bij leiderschap bij zelfsturende teams. Voor het onderzoek is het van belang dat deze theorieën gekoppeld kunnen worden aan het empirisch deel van het onderzoek. Daarom is een tabel opgesteld met de leiderschapsstijlen die zijn vertaald naar coderingen en indicatoren. De begrippen zijn meetbaar of waarneembaar gemaakt om ze te kunnen combineren met de empirie (Van Thiel, 2007).

3.2.1 Casestudy

Na dit literatuuronderzoek heeft een casestudy plaatsgevonden. De kwalitatieve data in dit onderzoek is op twee manieren en op drie niveaus verzameld. Ten eerste is de onderzoeksmethode ‘bestaand materiaal’ gehanteerd om de visie, het beleid en documenten van de LHV te analyseren (van Thiel, 2010). Vervolgens is de onderzoeksmethode ‘interviews’ gebruikt om de interpretaties, verwachtingen en percepties van leidinggevenden en medewerkers van de LHV in kaart te brengen. Er is daarnaast onderzoek gedaan op drie niveaus: verwachtingen van de organisatie, de leidinggevenden en medewerkers. Hierbij is het doel geweest om per niveau de verschillende percepties en verwachtingen uiteen te zetten. Vervolgens zijn deze resultaten vergeleken en is er tot slot een koppeling gemaakt met de bestaande wetenschappelijke literatuur, in dit geval de genoemde leiderschapsstijlen.

Voordat het onderzoek officieel is gestart zijn er verscheidene gesprekken gevoerd met verschillende personen en afdelingen in de organisatie. Dit, om een beter beeld te krijgen van hoe de LHV in elkaar zit, in wat voor situatie de LHV zich bevond en waar de LHV concreet tegen aan liep. Om een beter beeld te krijgen van hoe de organisatie in elkaar zat is er gesproken met oud-bestuursleden van de LHV. Daarnaast zijn er verschillende gesprekken gevoerd met de HR-afdeling, de Stafafdeling en leden van de ondernemersraad van de LHV. Hierdoor is een helder beeld geschapt over de organisatie, het verandertraject en de knelpunten die op dat moment heersten. Na het vergaren van deze informatie is in samenspraak met de HR-afdeling één richting gekozen voor het onderwerp van dit onderzoek.

3.2.2 Respondenten

Er zijn in totaal 21 interviews afgenomen bij leidinggevenden en medewerkers van verschillende afdelingen en niveaus binnen de LHV. In totaal hebben vier leidinggevenden deelgenomen aan het interview. Dit betreft vier managers van de afdelingen Beleid en belangenbehartiging (twee afdelingsmanagers), Communicatie & Public Affairs en Dienstverlening. Ondanks dat andere medewerkers van de afdeling Communicatie & Public Affairs en Dienstverlening niet zullen worden meegenomen in het onderzoek, zijn de managers van deze afdelingen wel bij de ‘leidinggevenden’ respondenten toegevoegd. De reden hiervoor is dat deze functies ook grote afdelingen runt en het interessant kan zijn om hun visies op de situatie te meten.

In het onderzoek is gekozen om de focus te leggen op medewerkers van Beleid en Belangenbehartiging. De reden hiervoor is dat zij de meeste verandering hebben ondergaan

omdat zij van zeven aparte afdelingen naar één grote beleidsafdeling zijn gegaan. Hierdoor is er veel veranderd voor de manier van werken en manier van leidinggeven waardoor zij de meest relevante partijen zijn om te onderzoeken binnen deze casestudy. Binnen de afdeling Beleid & Belangenbehartiging hebben respondenten met verschillende functies deelgenomen aan het onderzoek. Ten eerste zijn voormalige regiomanagers meegenomen in de interviews. Zij hebben in de huidige structuur de functietitel senior-beleidsmedewerker gekregen. Tot slot zijn beleidsmedewerkers, praktijkadviseurs, regiosecretarissen en secretarissen meegenomen in het onderzoek om een zo volledig mogelijk beeld te creëren van de verwachtingen van leiderschap bij zelfsturende teams. In [bijlage 2](#) is een overzicht van de respondenten in een tabel weergegeven.

3.2.3 Onderzoeksmethode ‘bestaand materiaal’

Na de informele gesprekken en informatie vergaring heeft ten eerste een documentanalyse van het ‘bestaande materiaal’ plaatsgevonden. Onder het bestaande materiaal vallen rapporten van de LHV, jaarplannen, het ‘Management Stuurplan’, adviesaanvragen, het ‘Personeel-beleidsplan’, veranderplannen, functieomschrijvingen van leidinggevenden en medewerkers en documenten uitwerkgroepen met betrekking tot leiderschap. Hierdoor is de situatie bestudeerd zonder dat de onderzoeker dit zelf heeft uitgelokt (van Thiel, 2010). Waardoor het materiaal niet door de onderzoeker zelf is beïnvloed (de Lange, Schuman, & Montesano Montessori, 2010).

De onderzoeker heeft alle bovenstaande documenten die te maken hadden met het verandertraject in mogen zien. Vervolgens heeft de onderzoeker een selectie gemaakt van alle documenten die betrekking hadden op ‘leiderschap’ en op ‘zelfsturende teams’. Deze selectie is gemaakt door de documenten te lezen en na te gaan of de onderwerpen leiderschap en zelfsturende teams naar voren kwamen. Na de selectie van documenten is de inhoud van het schriftelijk materiaal nader bestudeerd. Enerzijds waren deze documenten nuttig om een beter begrip van de context te krijgen. Anderzijds was dit noodzakelijk voor begrip van het onderwerp ‘leiderschap bij zelfsturende teams’. Hierbij is geanalyseerd hoe de LHV hun beleid met betrekking tot leiderschap bij zelfsturende teams heeft geformuleerd. Dit is vervolgens gecodeerd en in [tabel 1](#) geplaatst. Deze tabel zal nader worden toegelicht in het hoofdstuk ‘Resultaten’. Daarnaast heeft een inhoudsanalyse plaatsgevonden om de feiten en opvattingen die de organisatie heeft bedoeld met haar veranderplannen vast te stellen (van Thiel, 2010). De documenten hebben tot slot gefungeerd als informatiebron om de interviewleidraad op te stellen die in [bijlage 3](#) te vinden is.

3.2.4 Onderzoeksmethode interviews

Na de documentanalyse zijn er 21 diepte-interviews gehouden. Tijdens de verzameling van de data zijn er semigestructureerde interviews afgenomen. Hierbij is een interviewleidraad opgesteld, afgeleid uit literatuuronderzoek en documentanalyse, waar wel vanaf geweken mocht worden (Robson, 2004). De interviewleidraad is opgesteld en gecontroleerd door zowel een expert van de Universiteit als een expert binnen de LHV. De interviews hadden als doel om niet-feitelijke informatie te verkrijgen zoals meningen, relaties en percepties. De interviews begonnen met een korte introductie van de interviewer, zodat de geïnterviewde op zijn of haar gemak werd gesteld. Er is aangegeven wat het doel van het onderzoek was en wat de werkwijze van het gesprek was. Ook is verteld dat het interview werd opgenomen en tot de persoon herleidbare informatie niet openbaar werd gemaakt. De interviewleidraad is opgesteld vanuit

de kennis die in het theoretisch kader is opgedaan. Ten eerste is nagegaan hoe de organisatie er voorheen uitzag en of deze situatie verschilde met de situatie nu. In deel twee van de interviewleidraad is gevraagd of de respondenten een leidinggevende over een zelfsturend team noodzakelijk vinden. Hier is de koppeling gemaakt met paragraaf 2.1 ‘Zelfsturende teams’. Daarna is verder ingegaan op welke wijze de respondenten verwachten hoe dit leiderschap ingevuld moet worden, dus welke leiderschapsstijl zij wenselijk achten. De onderzoeker heeft gevraagd wat de respondenten verwachten van hun leidinggevend (zie [bijlage 3](#)). Deze kenmerken, capaciteiten, gedragingen, die respondenten genoemd hebben zijn vergeleken met de indicatoren uit de theorie die zijn benoemd in het theoretisch kader en te vinden zijn in [bijlage 1](#). Zo zijn de antwoorden van de respondenten uiteindelijk gekoppeld aan indicatoren van een bepaalde leiderschapsstijl, zie voor het overzicht: [bijlage 1](#) en [3](#).

3.2.5 Analyse interviews

Tijdens de interviews heeft de onderzoeker eerst alle interviews getranscribeerd. Vervolgens zijn deze transcripten, geüpload in ‘Atlas.ti’ waarin alle documenten gestructureerd opgeslagen kunnen worden. Hierna zijn alle transcripten van de leidinggevend doorgelezen en heeft de onderzoeker per transcript belangrijke stukken gemarkeerd. Na deze markering heeft de onderzoeker codes geplakt aan deze markeringen ([bijlage 4](#)). Daarna heeft de onderzoeker de codes die overeenkwamen bij elkaar gevoegd, ook wel ‘axiaal coderen’ genoemd (Van Thiel, 2010). Toen de onderzoeker begon met de uitwerking van de resultaten heeft zij meermaals terug moeten gaan naar de transcripten van de leidinggevend en het hoofdstuk theorie. Zo heeft zij de belangrijkste thema’s en terugkerende patronen van leidinggevend naast elkaar gezet en dit gestructureerd per leidinggevende. Hierna zijn de overeenkomsten en verschillen in kaart gebracht en in [de codebomen](#) weergegeven. En is er tot slot selectief gecodeerd, waarbij de belangrijkste codes en terugkerende thema’s aan elkaar zijn gekoppeld zodat dit gekoppeld kon worden aan de theorie en de indicatoren van de verschillende leiderschapsstijlen. De uitwerking hiervan is te vinden in [tabel 2](#) en [tabel 3](#) in het hoofdstuk ‘Resultaten’.

Bij de interviews van medewerkers is het proces op dezelfde wijze verlopen. Bij de medewerkers zijn tevens de twee hoofdthema’s uitgewerkt. Bij het eerste thema: zelfsturende teams en leiderschap, is een onderverdeling gemaakt tussen medewerkers die geen sturing verwachten, een beetje sturing verwachten en veel sturing verwachten. Vervolgens is de onderzoeker verder ingegaan op de leiderschapsstijlen. De onderzoeker heeft tijdens de interviews niet direct gevraagd naar leiderschapsstijlen uit de literatuur maar heeft onderzocht wat de organisatie, leidinggevend en medewerkers verwachten van (hun) leidinggevend. Hier zijn verschillende kenmerken, gedragingen en competenties uit naar voren gekomen. Deze kenmerken, gedragingen en competenties zijn allemaal naast elkaar gelegd en samengevoegd tot de subcategorieën. Deze categorieën zijn vergeleken met de indicatoren van de verschillende stijlen uit de literatuur die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen. Deze coderingen zijn in [tabel 4](#) geplaatst die te vinden is in het hoofdstuk ‘Resultaten’.

3.2.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De meeste problemen ten aanzien van betrouwbaarheid en validiteit bij de huidige onderzoeksmethode worden veroorzaakt door het geringe aantal onderzoekseenheden. Er zijn diverse methodologische mogelijkheden om dit probleem te reduceren. De belangrijkste daarvan is triangulatie, een methode die is toegepast in dit onderzoek. Dit betekent dat het onderzoeksveld op verschillende manieren benaderd wordt (Wester, 1995). Dit is in dit onderzoek gerealiseerd door zowel vanuit de onderzoeker te kijken, als vanuit de organisatie, de leidinggevenden en medewerkers.

In dit onderzoek is daarnaast gebruik gemaakt van de meerdere methoden: documentanalyse en interviews. Ook wordt het probleem van het geringe aantal eenheden in dit onderzoek tegengegaan door meerdere sub-eenheden te onderscheiden. Er zijn meerdere lagen binnen de afdeling onderzocht waardoor de representativiteit van de steekproef zorgt voor een betere betrouwbaarheid (Van Thiel, 2010). Daarnaast is er een database bijgehouden waarin alle onderzoek stappen en databronnen zijn gedocumenteerd, zodat deze later nageslagen of gecontroleerd kunnen worden. Dit is door middel van het programma 'Atlas.ti' opgeslagen. Tot slot heeft de onderzoeker haar bevindingen en conclusies voorgelegd aan anderen om ze op juistheid te beoordelen (qua inhoud en werkwijze) waardoor dit een bijdrage heeft geleverd aan de interne validiteit. Om de betrouwbaarheid te vergroten kunnen er meerdere meetmomenten gebruikt worden, wegens het korte tijdspad van dit onderzoek, is hier echter niet voor gekozen.

Casestudy's zijn een intensieve vorm van onderzoek. Tijdens het verzamelen van informatie heeft de onderzoeker al haar methodologische en sociale vaardigheden in moeten zetten om relevante informatie direct en correct op te nemen, en een goede relatie te onderhouden met de personen van de organisatie (Swanborn, 1982, Maso & Smaling, 1998). Bij langdurige contacten kan de onderzoeker betrokken raken bij het onderwerp en de personen, wat niet alleen de objectiviteit kan aantasten (going native), maar ook tot verstoring van de situatie en daarmee de validiteit kan afnemen. In dit onderzoek heeft de onderzoeker echter met slechts twee van de 21 respondenten eerder contact gehad. De 19 andere respondenten heeft zij niet eerder gesproken, behalve via de mail voor de afspraak van het interview. Hierdoor is het gevaar van 'going native' niet aan de orde binnen dit onderzoek (van Thiel, 2010). In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten die uit de documentanalyse en interviews naar voren zijn gekomen worden besproken.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data besproken. Hieruit wordt duidelijk hoe de organisatie, de leidinggevend en de medewerkers aankijken tegen de verwachtingen die zij hebben van leiderschap bij zelfsturende teams. Hiermee wordt ook in kaart gebracht welke stijl het meest gewenst is bij zelfsturende teams. In deze analyse zal onderscheid worden gemaakt tussen verschillende groepen: de organisatie (documentanalyse), leidinggevend (interviews) en medewerkers (interviews). Om de leesbaarheid te bevorderen wordt per groep een korte inleiding gegeven. Vervolgens worden, per groep, twee onderdelen besproken. Ten eerste wordt een beeld geschetst van de heersende opvattingen over leiderschap bij zelfsturende teams. Daarna wordt er concreet ingegaan op de invulling van de rol van de formeel leidinggevende bij zelfsturende teams. In dit hoofdstuk wordt tevens de empirie gekoppeld aan bestaande theorie waarbij theoretische verklaringen worden gegeven voor de resultaten. Het hoofdstuk zal eindigen met een vergelijkende analyse tussen de drie groepen: de organisatie, leidinggevend en medewerkers.

4.1 Documentanalyse

De documenten die door de organisatie zijn opgesteld zijn samengebracht en onderstaand geanalyseerd. Deze paragraaf wordt onderverdeeld in twee thema's die leidend zijn in de analyse en antwoord zullen geven op deelvraag 5. Ten eerste wordt besproken of leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk is. Ten tweede wordt concreet ingegaan op de invulling van de rol van de leidinggevend bij zelfsturende teams.

4.1.1 Leiderschap bij zelfsturende teams

De LHV ziet zelfsturing en projectmatig werken als belangrijke pijlers van de nieuwe werkwijze die zijn geformuleerd in het Verandertraject (2017). Zelfsturing en projectmatig werken zullen volgens de LHV werkenderwijs worden ingevuld. Zij baseren deze beschrijving op het boek van Laloux 'Reinventing Organisations' (2014).

De LHV noemt dat zij haar principes en leidraad baseert op het boek van Laloux, echter komt er uit de documenten naar voren dat zij de aanwezigheid van leidinggevend/managers over deze zelfsturende teams noodzakelijk vinden. Dit komt terug in de functieomschrijving 'Afdelingsmanager'. Waarbij het woord manager impliceert dat een leidinggevende boven deze zelfsturende teams staat. Verder wordt in de documenten van de 'Werkgroep Leiderschap' ook duidelijk dat er een rol ligt weggelegd voor de afdelingsmanagers/leidinggevend. Er wordt door de LHV uitgebreid omschreven wat zij verwachten van de leidinggevend. De leidinggevend hebben, volgens de LHV, als belangrijkste taak om de zelfsturing van medewerkers te faciliteren. Medewerkers daarnaast op inhoud en context te inspireren en te zorgen dat de juiste competenties aanwezig zijn en worden onderhouden door middel van training en ontwikkeling en indien nodig worden aangevuld door tijdelijke werving van benodigde vaardigheden en expertise. Ook hieruit komt naar voren dat er een rol ligt weggelegd voor leidinggevend bij deze zelfsturende teams. Maar hoe moet deze rol volgens de LHV precies worden ingevuld?

4.1.2 Verwachte leiderschapsstijl vanuit organisatie

De LHV heeft in de Werkgroep Leiderschap geformuleerd dat de nadruk van het leiderschap van de afdelingsmanagers ligt op het richting geven, koers bewaken, grenzen bepalen, vertrouwen geven, ruimte geven voor initiatieven, ondersteunen, coachen, randvoorwaarden scheppen (o.a. respect en veiligheid) en voortgang en resultaten monitoren (Werkgroep Leiderschap, 2017). Ook het begrenzen, verantwoordelijkheid nemen, feedback geven, zelfstandigheid en veerkracht, zijn onderwerpen die hiertoe behoren (Werkgroep Leiderschap, 2017). De organisatie geeft aan dat leidinggevendenden meer ruimte en duidelijkheid in hun stijl van leidinggeven dienen te ontwikkelen. Waarbij de LHV verwacht dat leidinggevendenden zowel aan hun eigen nieuwe competenties alsook aan een nieuwe stijl van coachend en inspirerend leiderschap werken. Dit heeft de LHV verder uitgediept in de functieomschrijving van de afdelingsmanager. De LHV stelt de afdelingsmanager verantwoordelijk voor het coördineren en faciliteren van de werkzaamheden binnen de betreffende afdeling. Hierbij verwacht de LHV dat de afdelingsmanager fungeert als coach en facilitator en leidinggeeft door het bevorderen van zelforganisatie (Functieomschrijving LHV Afdelingsmanager, 2017). Het geformuleerde doel van de functie is het initiëren, voorbereiden, ontwikkelen en realiseren van visie en beleid voor de betreffende afdeling en organisatie. Daarbij noemt de LHV dat de managers zorg dragen over het coördineren, faciliteren en coachen van teams en medewerkers (Functieomschrijving LHV Afdelingsmanager, 2017). De LHV verlangt dat zelforganisatie bij medewerkers wordt bevorderd. Wat tot uiting dient te komen in de uitvoering en kwaliteit van de werkzaamheden en de ontwikkeling van de medewerkers. De organisatie verwacht dat de afdelingsmanagers draagvlak creëren voor zelforganisatie door een voorbeeldrol in te nemen en te fungeren als aanjager in de cultuurverandering. Hierbij vindt de organisatie het van belang dat de afdelingsmanager voor de juiste kwantitatieve en kwalitatieve bezetting binnen de afdeling zorgt. Dit omvat volgens hen, onder andere het signaleren van ontwikkelingsbehoeften en het voeren van werving -en selectiegesprekken. Daarnaast verwacht de LHV dat de afdelingsmanager uitvoering aan het personeelsbeleid geeft, zoals het voeren van werkoverleg en het houden van functioneringsgesprekken. Daarop aansluitend verwacht de organisatie dat de leidinggevendenden zorg dragen voor gekwalificeerde medewerkers en dat zij talenten op de juiste wijze inzetten. Tot slot noemen zij dat problemen en knelpunten gesignaleerd moeten worden, zodat managers verbetervoorstellen doen en zorgen dat problemen worden opgelost.

In bovenstaande omschrijving komt naar voren dat de LHV een manager boven deze teams noodzakelijk vindt. Daarnaast komt ook de coachende en coördinerende rol tot uitdrukking. Het beoogde resultaat is dat medewerkers gecoördineerd, gefaciliteerd en gecoacht zijn. Zodat zij naar behoefte hun werkzaamheden zelfstandig uit kunnen voeren conform afspraak en zodanig dat de kwaliteiten van medewerkers optimaal zijn ontwikkeld. In deze omschrijving met betrekking tot leiderschap zijn een aantal aspecten opvallend. Ten eerste blijkt uit een analyse van de documenten dat de LHV wel een leidinggevende noodzakelijk vindt bij een zelfsturend team. Ondanks dat 'coach' vaak genoemd wordt in de documenten kan er gesteld worden dat er wel degelijk managementtaken aan de leidinggevendenden van de zelfsturende teams zijn overgedragen. Coach heeft hier duidelijk een andere betekenis dan de betekenis in het boek van Laloux (2014) waarbij een coach niet over managementtaken beschikt. Ook wordt duidelijk omschreven wat er wordt verwacht van een leidinggevende bij deze zelfsturende teams. Dit omvat naast het bevorderen van zelforganisatie van de medewerkers ook andere kenmerken, capaciteiten en stijlen waar de leidinggevendenden over moeten beschikken zoals het coördineren, faciliteren en coachen en het ontwikkelen van hun stijl. In onderstaande [tabel 1](#) zijn deze kenmerken, capaciteiten en verwachtingen samengevoegd. Hierbij is tevens een koppeling met de leiderschapsstijlen uit de literatuur gemaakt.

Tabel 1 Codering Organisatie gekoppeld aan theorie

<u>Codering documenten</u>	<u>Leiderschapsstijlen uit de literatuur</u>
Richting geven, koers bewaken, grenzen bepalen, randvoorwaarden scheppen, begrenzen	<u>Directieve leiderschapsstijl</u> : Ondergeschikten laten weten wat ze moeten doen; het geven van specifieke richting; ondergeschikten vragen regels en procedures te volgen; monitoren, operationele planning, verduidelijken rollen, informeren.
Mensen ondersteunen, uitvoering geven aan personeelsbeleid, werkoverleg voeren en houden van functioneringsgesprekken, zorg dragen, faciliteren.	<u>Ondersteunende leiderschapsstijl</u> : De behoeften van je volgers in de gaten houden, het creëren van een vriendelijke werkomgeving voor elke werknemer. Advies, coördineren, ontwikkelen, aandacht voor welzijn.
Vertrouwen geven, inspirerend leiderschap, signaleren, faciliteren en coördineren. Initiëren, voorbereiden, ontwikkelen en realiseren visie en beleid.	<u>Transformationele leiderschapsstijl</u> : Creëren van een missie en verandering, waarbij het behoeftepatroon van medewerkers een bepaalde kant op wordt gestuurd. Individuele aandacht, zorgen voor visie, doel, charismatisch, energie.
Coachen, signaleren ontwikkelingsbehoeften, ondersteuning, talent op juiste wijze inzetten, coördinerende en coachende rol, problemen en knelpunten en voorstellen doen om dit op te lossen.	<u>Coachende leiderschapsstijl</u> : Focus op persoonlijke ontwikkeling van medewerker waarbij de leidinggevenden medewerkers ontwikkelt voor de toekomst, luisteren, helpen, ondersteunen, begripvol en bemiddelend in conflicten, tijd vrijmaken.
Bevorderen van zelfsturing, ontwikkeling, voorbeeldrol aannemen, coachen, ruimte voor initiatieven.	<u>'Empowering' leiderschapsstijl</u> : zelfleiderschap aanmoedigen, teamwerk aanmoedigen en zelfontwikkeling aanmoedigen, voorbeeldrol innemen, teamleden kans geven mening te geven.

Samengevat kan gesteld worden dat de organisatie ten eerste leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk acht. Dit komt onder andere naar voren uit de functieomschrijving van manager alsook uit andere documenten uit de 'Werkgroep Leiderschap'. Waarbij een duidelijke rol ligt weggelegd voor de afdelingsmanager. Daarna is onderzocht hoe deze rol van de leidinggevende precies ingevuld moet worden. Hieruit komt naar voren dat verschillende leiderschapsstijlen worden verwacht ten aanzien van zelfsturende teams. Een directieve, ondersteunende, transformationele, coachende en 'empowering' leiderschapsstijl. Uit de documenten komt echter naar voren dat de organisatie de nadruk legt op twee stijlen. Ten eerste is dit een coachende stijl; zij benoemen in alle documenten dat zij van hun leidinggevendenden verwachten dat zij meer gaan coachen: signaleren van ontwikkelingsbehoeften, het talent op de juiste wijze inzetten en een coördinerende en coachende rol innemen. Daarnaast legt de organisatie ook sterk de nadruk op het bevorderen van zelfsturing, waarbij de leidinggevendenden een voorbeeldrol moeten aannemen. Deze nadruk komt tot uiting omdat het woord 'coachend' in alle documenten meermaals naar voren komt. Daarnaast wordt benoemd dat het 'hoofddoel' voor de afdelingsmanagers is dat zij hun medewerkers bevorderen tot zelfsturing. Er kan daarom worden geconcludeerd dat verschillende leiderschapsstijlen belangrijk zijn bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams maar dat de organisatie de nadruk op een coachende en een empowering leiderschapsstijl legt.

4.2 Interviews leidinggevenden

In deze paragraaf wordt de visie vanuit de leidinggevenden uiteengezet en daarmee antwoord gegeven op deelvraag 6. Ten eerste wordt besproken of leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk is. Ten tweede wordt concreet ingegaan op de invulling van de rol van de leidinggevenden bij zelfsturende teams. Dit tweede thema is onderverdeeld in acht categorieën, die naar voren zijn gekomen als terugkerende patronen uit de interviews. Deze categorieën omvatten de competenties, gedragingen, acties van leidinggevenden, die worden verwacht van een leidinggevende bij zelfsturende teams. Deze categorieën worden tot slot ondergebracht bij leiderschapsstijlen uit de theorie die te vinden zijn in [tabel 2](#) en [3](#). De thema's en bijbehorende categorieën zijn onderstaand weergegeven waarbij een aantal quotes zijn geformuleerd ter illustratie van meningen en interpretaties van de ondervraagden.

4.2.1 Zelfsturende teams en leiderschap

Tijdens de interviews is aan leidinggevenden gevraagd wat hun percepties zijn over leiderschap bij zelfsturende teams. Leidinggevenden definiëren het begrip 'zelfsturende teams' verschillend. Enkele leidinggevenden zien zelfsturende teams als totaal losstaande teams die zelf budget hebben en zelf alles kunnen regelen. Anderen duiden een zelfsturend team aan als een team waarbij per definitie een leider in of bij hoort. Hierbij geven leidinggevenden aan dat wanneer niemand de taken verdeeld, dingen opnieuw ter discussie worden gesteld en er geen beslissing wordt genomen. Er wordt daarbij opgemerkt, dat wanneer een leidinggevende zijn of haar mond dichthoudt geen concrete acties uit het teamoverleg komen. Dit bevordert de werking van zelfsturende teams niet, volgens de leidinggevenden.

“Ik vind het lastig, want als je zegt het moet allemaal in zelfsturende teams, kan je eigenlijk geen trekker aanwijzen want dan ga je voorbij aan het begrip zelfsturende teams. Maar tegelijkertijd denk ik dat het wel nodig is.” – Leidinggevende 3.

“Want wat ik nu in de organisatie zie, is dat er wel zelfsturende teams komen, dus afdeling overstijgend, bijvoorbeeld in projectteams. Maar wat je daar ook ziet: als niemand de leiding neemt, gebeurt er helemaal niks.” – Leidinggevende 2

Leidinggevenden hanteren verschillende definities over het begrip 'zelfsturende teams' maar geven allen aan dat leiderschap noodzakelijk is binnen of over zelfsturende teams. Leidinggevenden geven enerzijds aan dat zij daar zelf een duidelijke rol in spelen om deze teams zelfsturend te maken.

“Als leidinggevende kan je niet achterover gaan zitten van: dat moeten teams zelf nu doen omdat ze dat zo besloten hebben.” – Leidinggevende 2

“Als leidinggevende moet je ook niet weglopen voor je verantwoordelijkheden. Ik zie ook dat uiteindelijk ben ik wel verantwoordelijk voor dat team; het is niet zo dat ik kan gaan zeggen van team: jullie maken er geen zak van, ik vind het best, je moet jezelf maar beter sturen. Nee ik moet wel verantwoordelijkheid nemen, voorleven en laten zien wat je ermee bedoelt.” – Leidinggevende 2

Anderzijds verwachten zij daarbij ook dat de medewerkers hun rol daar duidelijk in pakken. Bij de vraag wie, volgens de leidinggevendenden, verantwoordelijk is voor de werking van zelfsturende teams wordt daarover onder andere het volgende geantwoord:

“Het zou de valkuil zijn om te zeggen dat daar alleen het bestuur en Management Team verantwoordelijk voor zijn. Dan zitten we precies in de ‘achterover stand’ van leidinggevendenden zijn verantwoordelijk dat ik zelfsturend word. Dat kan dus niet...dat is hetzelfde als het cliché, de manager gaat de medewerker in zijn kracht zetten. Zo gaat dat gewoon niet, als een medewerker beslist dat ie niet in zijn kracht gezet wil worden, wordt hij niet in zijn kracht gezet. Dat bepaalt hij helemaal zelf.” – Leidinggevende 1

Concluderend kan er gesteld worden dat leidinggevendenden de definitie van het begrip ‘zelfsturende teams’ verschillend definiëren. Toch geven alle vier de leidinggevendenden aan dat zij leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk vinden. Daarnaast benadrukken zij dat ze, naast dat zij hier zelf verantwoordelijk voor zijn, ook verwachten van de medewerker dat hij of zij hier verantwoordelijkheid in pakt. Hier kan de vergelijking gemaakt worden met de wetenschappelijke theorie, waar tevens naar voren komt dat leiderschap bij de ontwikkeling naar zelfsturing noodzakelijk is, ondanks dat de definitie van ‘zelfsturend team’ anders doet verwachten. Ook blijkt het in de praktijk erg ingewikkeld blijkt voor teams om zichzelf te managen. Tot slot opereert een zelfsturend team nooit geheel alleen omdat een team altijd onderdeel is van een organisatie. Hierbij spelen leidinggevendenden juist een belangrijke rol.

4.2.2 Verwachte leiderschapsstijl vanuit leidinggevenden

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat leidinggevenden binnen de LHV, leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk vinden, ondanks dat de definitie van zelfsturende teams anders wordt geïnterpreteerd. Daarbij geven zij aan dat zij, als formeel leidinggevenden, een rol spelen bij de ontwikkeling naar en werking van zelfsturende teams. In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op welke *wijze* de formeel leidinggevenden vinden dat zij dit leiderschap zouden moeten invullen. Dus welke leiderschapsstijl zij zullen moeten hanteren. Dit zal aan de hand van acht categorieën worden gestructureerd.

Leidinggevenden geven aan hoe zij hun eigen leiderschapsstijl omschrijven en welke kenmerken, stijlen en capaciteiten zij noodzakelijk vinden voor leiderschap bij zelfsturende teams. Ten eerste is er een analyse gemaakt over hoe leidinggevenden zichzelf typeren, zie onderstaande [tabel 2](#). Hieruit komt naar voren dat er overeenkomsten en verschillen bestaan tussen de manier van leidinggeven tussen de verschillende leidinggevenden.

Tabel 2 Leiderschapsstijl leidinggevenden

<u>Leidinggevenden</u>	<u>Leiderschapsstijl</u>
<u>Leidinggevende 1</u>	Verlangt sterk dat mensen zelf hun verantwoordelijkheid nemen en hun rol pakken. Ziet daar, meer dan andere leidinggevenden een grotere rol voor de medewerkers in en minder voor de leidinggevenden. Heeft het minder over personen maar meer over het grotere geheel en hoe iedereen zou moeten doen. Kijkt minder naar losse persoonlijkheden, dan andere leidinggevenden.
<u>Leidinggevende 2</u>	Wil medewerkers dingen leren en zelfstandig maken, vindt dat een leidinggevende energie moet creëren, moet aansporen. Is zich zeer bewust van bandbreedtes en het situationeel omgaan met mensen en daarop sturen. Ziet verschil in de leercurve van mensen en teams.
<u>Leidinggevende 3</u>	Vindt het zeer van belang kaders en structuur mee te geven, omdat medewerkers anders niet efficiënt zelfsturend kunnen werken. Vindt het van belang om mensen uit te dagen om over grenzen heen te gaan en zich zo te ontwikkelen.
<u>Leidinggevende 4</u>	Typeert zichzelf als leidinggevende die naast de mensen staat en niet boven. Voelt zich verantwoordelijk voor hoe mensen zich voelen zowel op werk als privé en ziet daar ook een rol voor zichzelf in om daarop toe te zien. Dit noemt deze leidinggevende; coach, klankbord en buffer.

Vervolgens zijn de verwachte leiderschapsstijlen van leidinggevenden bij zelfsturende teams uitgewerkt in acht categorieën. Deze zijn onderstaand uitgewerkt waarbij quotes zijn toegevoegd ter illustratie van de antwoorden van de respondenten. Tot slot zijn deze resultaten samengevat en in [tabel 4](#) geplaatst. Daarin zijn zij gekoppeld aan de verschillende onderzochte leiderschapsstijlen.

Van inhoudelijk naar op hoofdlijnen

Leidinggevenden geven aan dat hun opdracht van het afgelopen jaar is geweest om veel meer naar achteren te treden, niet meer mee te gaan met mensen in overleg, niet meer hard meeschrijven met notities die er binnenkomen, daar geen aanvullingen op hebben en juist de medewerkers dit te laten doen.

*“Dus ik ben eigenlijk van meewerkend voorman bezig terug te treden naar iemand op afstand.”
– Leidinggevende 1*

“Waar eerst de directeur verantwoordelijk was voor alle regio's, is nu een grote beleidsafdeling gemaakt van regio's en landelijk. Je ziet dat het management en de hoofden van afdelingen nu veel meer manager zijn. De verandering daarin is, dat wij veel minder inhoudelijk doen.” – Leidinggevende 2

Leidinggevend en vormen de mening dat zij op hoofdlijnen moeten weten wat er gebeurt in de organisatie, dat zij signalen oppakken waar iets niet goed gaat en daar actie op ondernemen. Zij geven aan veel te weten van de inhoud en daar ook gespecialiseerd in te zijn maar moeten zich bewust niet inhoudelijk bezighouden met het werk. Zij vinden dat ze minder een meehelpende, meeschrijvende en meewerkende rol invullen dan voorheen maar op hoofdlijnen op de hoogte willen zijn van wat er speelt. Zij geven aan dat met een grote groep mensen dit ook niet anders kan.

“Ja ik merk dat ik letterlijk minder mee ga en mee schrijf. Dat betekent ook dat ik gewoon te voortduren heb dat ik niet meer precies van de hoed en de rand weet en moet vertrouwen dat mensen het op een bepaalde manier doen.” – Leidinggevende 1

“Een leidinggevende helpt het team op de been te blijven en weet zijn handen op de rug te houden voordat hij het team gaat vertellen wat ze precies gaan doen, zodat ze meer zelf gaan sturen.” – Leidinggevende 2

Leidinggevende geven aan dat dit wennen is om op hoofdlijnen te gaan acteren, ze merken dat zij zelf ook in een verandering zitten en geduld moeten bewaren voor de situatie.

“Ja dat is heel erg wennen en vroeger was het wel dat ik van alles, alles wist en de details wist en daar een sterke mening over had. En nu moet ik bewust dat terugtreden en me ervan bewust zijn dat een medewerker antwoord moet geven of naar voren moet stappen” – Leidinggevende 4

Leidinggevend en voelen dat zij heel duidelijk een andere stijl moeten hanteren dan voorheen. Zij vinden het noodzakelijk dat zij als leidinggevend en op afstand moeten blijven en niet alles moeten corrigeren. Ze vinden dat ze zelf moeten accepteren dat niet altijd alles goed loopt en ze hun handen af moeten houden van wat medewerkers te doen hebben. Zij geven hiermee aan dat zij het belangrijk vinden op afstand te sturen. Een stijlkenmerk van leiderschap bij zelfsturende teams is volgens de leidinggevende daarmee dat zij niet op inhoud leiding moeten geven maar op afstand. Waarbij zij erkennen meer te moeten terugtreden en minder een voorloper te moeten zijn in de organisatie. Dit komt overeen met een delegerende leiderschapsstijl geformuleerd uit de wetenschappelijke literatuur.

Kaders en structuur

Alle leidinggevend en geven aan dat zij het belangrijk vinden kaders en structuur te creëren voor hun medewerkers. Zij zien daar een verantwoordelijkheid in voor zichzelf om de medewerkers duidelijkheid en handvatten te geven.

“We moeten soms ook afgrenzen wat je wel en niet doet, bij mensen zelf en de organisatie. We moeten soms zeggen het is belangrijk, maar soms ook niet.” – Leidinggeevenden 1

“Aangeven wat het doel is, wat zijn de kaders waarin je kan bewegen, waar ligt de grens” – Leidinggevende 3

Leidinggeevenden geven aan dat het belangrijk is ‘kaders en structuur’ te bieden. Zij vinden het van belang de grenzen aan te geven waarin medewerkers kunnen opereren. Dit kan worden ondergebracht onder een meer directieve leiderschapsstijl. Hierbij zijn richting geven, koers bewaken en coördineren, aspecten die overeenkomen.

Mensen ondersteunen

Naast kaders en structuur vinden alle leidinggeevenden het noodzakelijk mensen te ondersteunen, zowel inhoudelijk als organisatorisch, hiermee komt een ondersteunende leiderschapsstijl naar voren:

“Een goede rol spelen in: richting geven, keuzes maken, mensen ondersteunen, vragen en feedback geven en verlangen dat mensen daar hun aandeel in pakken.” – Leidinggevende 1

“Dus ik heb veel meer een ondersteunende en adviserende stijl. Maar ook tijdens werkoverleg; wat is hier belangrijk, dan gaat het meer over organisatorische dingen.” – Leidinggevende 2

Energie creëren, uitdagen, aansporen

Twee van de vier leidinggeevenden vinden het belangrijk energie te creëren en de medewerkers uit te dagen en aan te sporen, dit kan vergeleken worden met een transformationele leiderschapsstijl: energie creëren, visie vormen en aansporen.

“De kunst voor mij is om te kijken wat kan de medewerker waar haal je het beste van mensen uit.” – Leidinggevende 2

“Als het mis gaat, gaat het mis, ja dan zie ik wel hoe ik het moet repareren. Probeer maar, zwem maar en kijk maar of je blijft drijven of niet”. – Leidinggevende 3

Bewust zijn van verschillen tussen mensen

Drie van de vier leidinggeevenden geven aan dat het belangrijk is om bewust te zijn van de verschillen tussen personen en hier per geval anders mee om te gaan. Hiermee geven zij aan dat verschillende personen een verschillende leercurve hebben en ook anders ‘geleid’ moeten worden. Voor de leidinggevende is het daarbij van belang dat zij zich bewust zijn van deze verschillen tussen mensen.

“Je moet als leidinggevende leren omgaan met bandbreedtes. En als iemand de ondergrens bereikt dan denk ik, ik moet in gesprek. Je moet reëel zijn, in een team heb je een snelste en langzaamste en een sociaal beste: de kunst is om er een goed team van te maken.” – Leidinggevende 2

“De een heeft iets meer kaders en structuur nodig dan de ander. Daar moet je je wel op aanpassen als leidinggevende.” – Leidinggevende 3

Medewerkers zelfstandig maken, dingen leren en feedback geven

Drie van de vier leidinggevenden geven aan dat het belangrijk is om feedback te geven.

“En daar kan ik dan ook iets stevigs mee doen en dat ik het op andere gebieden laat en dat ik ook daar dan mijn goede rol in weet te spelen. In richting geven, keuzes maken, mensen ondersteunen, vragen en feedback geven.” – Leidinggevende 1

“Ik hou heel erg van discussie, omdat je dan veel meer krijgt dat mensen veel meer voor dingen gaan staan en invulling krijgen van zaken, waarbij we elkaar allemaal kunnen aanspreken” – Leidinggevende 3

Coach

Slechts een van de vier leidinggevende noemt dat het van belang is een coach, klankbord en buffer te zijn voor het team. Dit komt overeen met een coachende leiderschapstijl.

“Ik ben gelijkwaardig aan mijn teamleden maar mijn rol is in die zien iets anders wanneer je puur inhoudelijk werkt doet. Ik ben een aanspreekpunt, een buffer, een hulp. Ik zorg dat mensen hun werk goed kunnen doen. Een coach een klankbord. En dat is de extra rol die ik heb naast het inhoudelijke werk.” – Leidinggevende 4

Signalen opvangen

Twee van de vier leidinggevenden noemen dat het belangrijk is om signalen op te pakken binnen de organisatie en werknemers om te kijken waar het niet goed gaat. Waarmee een ondersteunende leiderschapstijl kan worden vergeleken. Leidinggevenden behoren aan de behoeften van de volgers te voldoen en een aangename werkomgeving te creëren.

“Ik voel me verantwoordelijk hoe gaat het met iemand, dat ik signalen opvang en heeft iemand het druk? Dan vraag ik goh kan ik iets voor je betekenen.” Leidinggevende 4

“Dat ik weet wat er gebeurt in de organisatie en dat ik signalen oppak waar het niet goed gaat en daar dan iets stevigs mee doe.” – Leidinggevende 1

Tabel 3 Samenvatting verwachtingen (codes, indicatoren) leidinggeevenden gekoppeld aan theorie

Codes	Indicatoren	Leiderschapsstijlen
<ul style="list-style-type: none"> Minder meewerkend, meeschrijvend Minder inhoudelijk Op hoofdlijnen 	Van inhoudelijk naar op hoofdlijnen	<u>Delegerende leiderschapsstijl</u> : Ondergeschikten relatieve vrijheid geven om beslissingen te nemen en vrijheid van dagelijks monitoring en korte termijn beoordeling.
<ul style="list-style-type: none"> Afgrenzen Grens aangeven Kaders stellen Richting geven Keuzes maken 	Kaders en structuur	<u>Directieve leiderschapsstijl</u> : Ondergeschikten laten weten wat ze moeten doen; het geven van specifieke richting; ondergeschikten vragen regels en procedures te volgen; monitoren, operationele planning, verduidelijken rollen, informeren.
<ul style="list-style-type: none"> Mensen ondersteunen Vragen Organisatorische zaken Ondersteunende stijl 	Mensen ondersteunen (inhoudelijk en organisatorisch)	<u>Ondersteunende leiderschapsstijl</u> : De behoeften van je volgers in de gaten houden, het creëren van een vriendelijke werkomgeving voor elke werknemer. Advies, coördineren, ontwikkelen, aandacht voor welzijn.
<ul style="list-style-type: none"> Voorbeeldfunctie Energie creëren Prikkelen 	Energie creëren, aansporen en uitdagen	<u>Transformationele leiderschapsstijl</u> : Creëren van een missie en verandering, waarbij het behoeftepatroon van medewerkers een bepaalde kant op wordt gestuurd. Individuele aandacht, zorgen voor visie, doel, charismatisch, energie.
<ul style="list-style-type: none"> Leercurve Bandbreedtes Aanpassen aan personen Leren omgaan met verschillen 	Bewust zijn van verschillen tussen mensen	<u>Coachende leiderschapsstijl</u> : Focus op persoonlijke ontwikkeling van medewerker waarbij de leidinggeevenden medewerkers ontwikkelt voor de toekomst, luisteren, helpen, ondersteunen, begripvol en bemiddelend in conflicten, tijd vrijmaken. <u>Delegerende leiderschapsstijl</u> : Ondergeschikten relatieve vrijheid geven om beslissingen te nemen en vrijheid van dagelijks monitoring en korte termijn beoordeling.
<ul style="list-style-type: none"> Vragen Feedback geven Discussie uitlokken 	Medewerkers zelfstandig maken, dingen leren en feedback geven	<u>Empowering leiderschapsstijl</u> : zelfleiderschap aanmoedigen, teamwerk aanmoedigen en zelfontwikkeling aanmoedigen, voorbeeldrol innemen, teamleden kans geven mening te geven.
<ul style="list-style-type: none"> Coach Klankbord Hulp Buffer Aanspreekpunt 	Coach, klankbord, buffer	<u>Coachende leiderschapsstijl</u> : Focus op persoonlijke ontwikkeling van medewerker waarbij de leidinggeevenden medewerkers ontwikkelt voor de toekomst, luisteren, helpen, ondersteunen, begripvol en bemiddelend in conflicten, tijd vrijmaken.
<ul style="list-style-type: none"> Hoe gaat het met iemand Signalen opvangen Heeft iemand het druk Weten wat speelt Werk/privébalans 	Signalen opvangen	<u>Ondersteunende leiderschapsstijl</u> : De behoeften van je volgers in de gaten houden, het creëren van een vriendelijke werkomgeving voor elke werknemer. Advies, coördineren, ontwikkelen, aandacht voor welzijn.

Concluderend kan gesteld worden dat leidinggeevenden ten eerste leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk achten. Dit komt in alle interviews van de leidinggeevenden naar voren. Daarnaast komen verschillende leiderschapsstijlen naar voren tijdens de interviews van de leidinggeevenden. Zij noemen zowel aspecten van een directieve, ondersteunende, delegerende,

coachende, transformationele en 'empowering' leiderschapsstijlen. Ondanks dat aspecten van alle bovenstaande stijlen naar voren komen, leggen leidinggevendenden de nadruk op een delegerende stijl. Zij noemen dat zij minder 'meewerkend voorman' moeten zijn en meer op afstand moeten gaan leiden. Deze leiderschapsstijl komt het meest nadrukkelijk naar voren tijdens de interviews omdat alle leidinggevendenden hierover spreken. Zij zien de noodzaak dat zij vanuit een directieve leiderschapsstijl in een hiërarchische structuur nu afstand moeten nemen en de mensen het werk zelf laten doen. De andere stijlen worden of slechts door een aantal leidinggevendende genoemd. Óf maar een deel van de indicatoren van een stijl komt overeen met de verwachtingen. Hieruit komt naar voren dat zij de nadruk leggen op een delegerende stijl. Bovenstaand zijn de genoemde resultaten in [tabel 3](#) samengevat.

4.3 Interviews medewerkers

Ten slotte is onderzocht hoe medewerkers aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams. Er zijn 17 medewerkers geïnterviewd. Ten eerste wordt het thema leiderschap bij zelfsturende teams uiteengezet. Hierbij is een onderscheid gemaakt in de mate van sturing die de medewerkers verwachten: geen sturing, een beetje sturing en veel sturing. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de verwachte leiderschapsstijl vanuit de medewerkers. Hiermee zal antwoord worden gegeven op deelvraag 7.

4.3.1 Zelfsturende teams en leiderschap

Tijdens de interviews is aan medewerkers gevraagd wat hun percepties zijn over leiderschap bij zelfsturende teams. Medewerkers definiëren het begrip ‘zelfsturende teams’ verschillend. Bij ongeveer de helft van de respondenten komt naar voren dat de betekenis van zelfsturend team niet helder is.

“Ik denk dat in de organisatie nog niet duidelijk is, wat het is.. een zelfsturend team. Wat je in grote lijnen mag verwachten. En dat de beelden en verwachtingen daarover heel erg uiteenlopen.” - Respondent 13

“Toen ze het gingen hebben over zelfsturende teams dacht ik van, ja dat doen we al. Maar ja het is ook lastig, want wat versta je eronder?” – Respondent 5

Als medewerkers dieper ingaan op het begrip zelfsturende teams, geven zij aan dat zelfsturende teams worden gezien als teams *zonder* leidinggevende.

“Een contradictie haha, een leidinggevende in een zelfsturend team?!” – Respondent 3

Velen geven echter aan dat er wel degelijk sturing nodig is om enerzijds een zelfsturend team te worden en anderzijds het team ook werkend te houden.

“Een zelfsturend team zoals eerst werd geschetst, dat is er niet zomaar. Er zal toch iemand moeten zijn voor dat team die zegt nou ik zal dit doen of dit doen.” – Respondent 9

“En daar geloof ik niet zo in, in dat zelfsturende...dus daar moet wel iemand bovenop zitten die bewaakt van is bijvoorbeeld de workload van de hele LHV goed verdeeld over de werknemers.” – Respondent 10

Mate van sturing

In welke mate de respondenten leiderschap en sturing verwachten over een zelfsturend team verschilt per respondent. Er is een verdeling gemaakt tussen respondenten die geen behoefte hebben aan sturing bij een zelfsturend team, respondenten die een beetje sturing noodzakelijk vinden en respondenten die veel sturing noodzakelijk vinden bij een zelfsturend team.

Geen sturing

Twee respondenten noemen dat zij geen behoefte hebben aan sturing als zij werken binnen een zelfsturend team.

“Ik heb daar geen behoefte aan nee, ik meld me wel als er iets aan de hand is.” – Respondent 2

“Of we moeten afspreken we zijn zelfsturende teams: prima, dan hoef ik ook geen leidinggevende te hebben.” – Respondent 10

Toch vragen de twee bovenstaande respondenten zich af of er in de organisatie sprake is van zelfsturende teams en noemen zij dat het wellicht wél noodzakelijk zou moeten zijn een leider over een zelfsturend team te hebben. Hier komt de contradictie naar voren tussen wat medewerkers verwachten wat er in de theorie met zelfsturende team wordt bedoeld en wat hen in de praktijk het beste lijkt. Vanuit dit perspectief vinden alle andere respondenten het noodzakelijk om sturing te hebben bij een zelfsturend team.

Een beetje sturing

Een aantal respondenten geven aan dat ze een beetje sturing noodzakelijk vinden. Hiermee bedoelen zij in grote lijnen te willen weten waar ze aan toe zijn. Het maakt dan niet zoveel uit hoeveel sturing er op een zelfsturend team moet zitten, als het maar duidelijk is *wie* de leiding neemt.

“Nou even kijken hoor, ik vind het wel zelfsturend, maar ik vind wel dat we enige sturing nodig hebben. Dus dat helemaal zelfsturende nou... eeh nee.” – Respondent 4

“Ja wel dat het duidelijk is: dit is de projectleider, die vaart de koers waarbij er op een democratische manier wordt overlegd maar wel één iemand uiteindelijk de knoop doorhakt. Het hoeft niet de hoogste in rang te zijn, alleen de best in zijn rol.” – Respondent 10

Veel sturing

Een aantal respondenten impliceert dat zij veel sturing noodzakelijk vinden en hierbij vinden dat er opdrachten vanuit de organisatie of het Management Team (hierna: MT) moeten komen.

“We gaan ons ook afvragen van wat gaan we doen, wat heeft prioriteit? Want moeten we dat zelf bepalen als zelfsturend team?” – Respondent 5

“Dus dat er ergens een opdracht ligt vind ik helemaal prima, maar er moet iemand leiding gaan geven zodat we zelf, zelfsturend kunnen worden.” – Respondent 15

“We hebben onze leidinggevende daar zeker bij nodig, want hij staat aan het roer, maar dan moet hij wel genoeg kennis van de werkzaamheden hebben en de problemen en de goede dingen op de werkvloer wel weten. Dat is wel belangrijk.” – Respondent 17

Een aantal conclusies kunnen hieruit worden getrokken. Ten eerste impliceert meer dan de helft van de respondenten dat zij zelfsturende teams omschrijven als autonome teams, zonder leidinggevende. Dit is de definitie die zij hanteren over het begrip zelfsturende teams gericht op hun theoretische definitie van zelfsturende teams: het begrip ‘zelfsturende teams’ impliceert immers geen leidinggevende te hebben. Wanneer er tijdens de interviews meer naar de praktijk

wordt gevraagd, geven eigenlijk álle respondenten, direct of indirect, aan dat zij een vorm van leiderschap noodzakelijk vinden om enerzijds teams zelfsturend te maken en anderzijds zelfsturend te blijven werken. Er zit echter wel verschil in de behoefte van medewerkers over de mate van sturing en de manier van leidinggeven over deze zelfsturende teams. Sommige respondenten geven aan dat zij op hoofdlijnen sturing nodig hebben waarbij ze alleen de kaders helder willen hebben. Anderen laten weten dat zij wel degelijk sturing nodig hebben waarbij zij ook verwachten dat er opdrachten vanuit de organisatie of het Management Team (hierna: MT) geformuleerd worden en dat er wordt gezegd wat zij wel en niet mogen doen als zelfsturend team. Hierbij noemen sommige respondenten ook dat iemand hen zelfsturend moet maken. Als we dit koppelen aan de theorie over zelfsturende teams valt het op dat zelfsturende teams worden gedefinieerd als: *‘een groep van onafhankelijke medewerkers, die een collectieve autoriteit en de verantwoordelijkheid hebben om relatief complete taken te beheren en uit te voeren.’* Hierbij wordt vanuit gegaan dat er een leidinggevende boven deze zelfsturende teams staat omdat deze teams altijd onderdeel zijn van een organisatie. Daarnaast heeft de leidinggevende een belangrijke rol bij de ontwikkeling van deze teams. Dit sluit aan bij wat de medewerkers van de LHV in de praktijk verwachten van hun leidinggevendenden. Dat zij richting geven en hulp bieden bij het ontwikkelen en behouden van deze zelfsturende teams. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op welke *wijze* medewerkers verwachten dat er leiding gegeven moet worden aan of in deze zelfsturende teams.

4.3.2 Verwachte leiderschapsstijl medewerkers

Tijdens de interviews is gevraagd naar wat medewerkers verwachten van hun leidinggevende bij zelfsturende teams. Bijna alle medewerkers, op twee na, gaven aan dat zij een coachende leiderschapsstijl verwachten van hun leidinggevend. Vervolgens heeft de onderzoeker doorgevraagd naar wat een coachende stijl voor hen precies inhoudt. Uit deze antwoorden zijn onderstaande categorieën naar voren gekomen. Medewerkers verwachten van hun leidinggevend: inhoud loslaten, kaders en structuur bieden, werk(druk) managen, competentieontwikkeling en talentontwikkeling bevorderen en dat zij signalen opvangen van de behoeften van medewerkers. Deze zijn tot slot gekoppeld aan de indicatoren van de leiderschapsstijlen uit de wetenschappelijke literatuur.

Van inhoudelijk naar op hoofdlijnen

Medewerkers geven aan dat zij het noodzakelijk vinden dat leidinggevend de inhoud loslaten en op hoofdlijnen leiding gaan geven.

“De leidinggevend hoeven niet veel te doen op de inhoud.. dat kunnen we wel.. dat doen we onderling. Het zit dus niet op inhoud maar meer het bundelen” – Respondent 9

“Leidinggevende moeten echt gaan coachen, van de inhoud afgaan, zodat wij kunnen floreren.” – Respondent 10

“Waar leidinggevend eerst als meewerkend voorman optraden, zullen ze afstand moeten bewaren en vooral de coachende rol moeten aannemen.” – Respondent 12

Medewerkers geven aan dat leidinggevend een andere rol moeten aannemen waarbij ze de inhoud los moeten laten. Waarbij zij hen veel meer zien als manager dan als meewerkend voorman. Hier komt een meer delegerende stijl naar voren, waarbij managers afstand moeten nemen van een meer directieve leiderschapsstijl en meer naar de achtergrond treden door een meer delegerende leiderschapsstijl aan te nemen.

Inhoud

Het valt op dat een aantal respondenten aangeven juist wel behoefte te hebben aan inhoudelijke input van hun leidinggevende waarbij zij graag willen sparren over bepaalde casuïstiek of onderwerpen. Daarnaast geven sommige respondenten aan dat zij behoefte hebben dat hun leidinggevende weet waar ze mee bezig zijn. En hen helpt in het nemen van beslissingen.

“Coachen..is doornemen van de casuïstiek, andere regiocoördinatoren hebben ook weleens een lastige huisarts.. Om daar aandacht aan te besteden om dat dan te bespreken ja.” – Respondent 4

“Wat ik van een leidinggevende eigenlijk zou verwachten is dat hij weet waar ik mee bezig ben.. kijk we hebben nu wel dat overleg en dan bespreken we even wat er speelt.” – Respondent 5

Kaders en structuur bieden

Daarnaast verwachten medewerkers dat leidinggevendenden bij zelfsturende teams, kaders en structuur bieden.

“Leidinggevendenden moeten volgens mij iets gaan uitwerken van dit zijn de algemene, niet heel specifiek, algemene kaders van wat wij verstaan onder een zelfsturend team. Wat mag je wel, wat mag je niet, in grove lijnen.” – Respondent 13

“Ja er moet iets van.. een grove lijn worden uitgezet... nou daar gaan we naartoe. En dan moet het zelfsturend team bedenken wat nodig is” – Respondent 14.

“Sommige mensen zijn geen leider en vinden het heel prettig om lid van een team te zijn. En prima laat ze dan ook maar geef ze wel structuur om ook als lid in het team mee te doen in plaats van leider.” – Respondent 12

Een directieve leiderschapsstijl kan hiermee worden vergeleken: ondergeschikten laten weten wat ze moeten doen; het geven van specifieke richting; ondergeschikten vragen regels en procedures te volgen, te coördineren.

Werk(druk) managen

Respondenten verwachten daarnaast van hun leidinggevendenden dat zij beschermd worden tegen te veel werkdruk. Zij vinden dat leidinggevendenden zorg moeten dragen voor een goede verdeling van het werk, waarbij het van belang is dat zij een duidelijk totaalbeeld van het werk en de werkdruk hebben.

*“Die zet dan op HA-web van ik wil een groepje starten.. wie doet er mee. Omdat we dan over alle afdelingen iedereen zijn of haar expertise kan inbrengen.. hartstikke goed. Alleen als iedereen dat gaat doen.. je hebt totaal geen controle meer over de workload van de medewerkers.. Dus we zitten elkaar ontzettend bezig te houden met dit soort dingen. En daarin geloof ik niet zo in dat zelfsturende.. dus daar moet iemand wel bovenop zitten die bewaakt.”
- Respondent 9*

“Op een gegeven moment weet je niet meer hoeveel uur iedereen aan dingen werkt, ja wie weet dan nog de workload van de medewerker? Als je zegt van ik ga coachen, kijkend naar het ziektebeleid. Ja daar zie ik dus een rol van de leidinggevende; veel meer in de zorg dat je een goede verdeling van het werk hebt.” – Respondent 11

“Medewerkers zijn met z'n alle veel te aan het lopen. Kijk hoeveel mensen er zien zijn.. en we werken veel te hard. Er moet overzicht zijn, een lijn zijn.. er moet gezegd worden op een gegeven moment ho dit gaat niet goed zo. En dat is ook de rol van de manager.” – Respondent 16

Dit kan worden vergeleken met de transformationele leiderschapsstijl zoals beschreven in de theorie. Hierbij heeft de leidinggevende het vermogen om voor de teamleden te zorgen, waarbij hij of zij beschikt over een breed begrip van de hele organisatie en haar missie. Ook is individuele aandacht, luisteren en voldoen aan noden en mentoren belangrijk bij deze stijl. Dit komt terug in het managen van de werkdruk en de vraag van medewerkers om deze werkdruk te managen.

Competentieontwikkeling

Medewerkers verwachten dat leidinggevendenden zorgen voor competentieontwikkeling waarbij zij per persoon kijken wat diegene nodig heeft. Hieronder valt het geven van feedback, kijken waar sta je nu? Wat heb je nodig richting stakeholders? En dit volledig gericht op de capaciteiten van de medewerkers.

“Oog hebben voor de menselijke kant. Eigenlijk altijd open staan voor een stukje feedback heen en weer” – Respondent 8

“Ik denk dat een manager heel goed moet snappen, dat we niet allemaal hetzelfde zijn en andere behoeftes hebben.” – Respondent 12

Medewerkers verwachten competentieontwikkeling waarbij er wordt gekeken naar hun behoefte. Hier komt zowel de individuele aandacht, het luisteren en voldoen aan noden van de transformationele stijl naar voren. Als ook een coachende stijl, waarbij zorg dragen over de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van medewerkers.

Talentontwikkeling

Medewerkers verwachten van hun leidinggevendenden dat zij hen ondersteunen in talentontwikkeling. Hieronder vallen verschillende dingen zoals samen met de medewerker kijken of iets een uitdaging biedt. Kijken of medewerkers een studie willen doen om zich te ontplooiën. Kijken wat de medewerker in zich heeft en wat je met elkaar kan bereiken. Hierbij noemen medewerkers dat ze het van belang vinden dat de leidinggevende bewust is van de kwaliteiten van de medewerkers, dat hij betrokken is en oog heeft voor ambities en kijkt naar persoonlijke wensen. Zodat het beste uit de mensen gehaald kan worden.

“Ik verwacht dat er af en toe eens wordt gekeken van waar sta je nu, en biedt het nog uitdaging voor jou? En wat zouden we eraan kunnen veranderen mocht dat niet zo zijn bijvoorbeeld.” – Respondent 8

“Betrokkenheid,.. ik wil meer betrokkenheid, zowel als hoe de mens is en als hoe die werkt.” – Respondent 17

Ook hier komt een coachende leiderschapsstijl naar voren waarbij medewerkers verwachten dat zorg wordt gedragen over ontwikkeling van vaardigheden en competenties van individuele medewerkers.

Signalen opvangen

Ook verwachten medewerkers van hun leidinggevendenden dat zij signalen opvangen zodat iemand zijn of haar problemen kan bespreken en mensen hun verantwoordelijkheid uitspreken. Zodat mensen plezier in hun werk houden.

“Ik verwacht dat de leidinggevende mensen in de actieve modus houdt van meedenken. Waarbij ze niet meteen moeten beginnen over alles wat niet goed is.” – Respondent 14

Hierbij is het ook van belang om de werkdruk te monitoren en mensen te beschermen door ze ook fysiek te spreken.

“Monitoren en hoe het gaat met de werkdruk en de onderlinge taakverdeling, verhoudingen, wat hebben mensen nodig.” – Respondent 2

“Signaleren en sensitief zijn voor hoe iemand in zijn vel zit, je probeert zoveel mogelijk iemand in zijn kracht te zetten” – Respondent 3

De helft van de medewerkers noemt dat het van belang is rekening te houden met de persoonlijke wensen en kunnen van verschillende medewerkers.

“Ik denk dat een manager heel goed moet snappen, dat we niet allemaal hetzelfde zijn en andere behoeftes hebben.” – Respondent 12

“Medewerkers vinden het belangrijk dat leidinggevendenden de capaciteiten van medewerkers inzetten en ontwikkelen om de doelen van de LHV te dienen, samen opnieuw te formuleren en daar ruimte voor te geven. Waarbij de manager bij iedere werknemer moet inzien dat hij of zij andere behoeftes heeft.” – Respondent 17

“Dat een leidinggevende echt bezig is met talent ontwikkeling. Op het moment dat je echt kracht van een persoon hebt en weet waar de kwetsbaarheden zitten die dat mogelijk belemmeren of je ervan weerhouden om dat te ontwikkelen, dan weet je ook van hee dan past dat onderwerp goed bij me, dan kan je veel meer op de persoon en op Human Capital sturen.” – Respondent 8

“Medewerkers in hun kracht zetten, signaleren en sensitief zijn voor hoe iemand in z'n vel zit; je werkt met elkaar samen en je probeert zo veel mogelijk iemand in zijn kracht te zetten: door te kijken of personen het wel moeten doen, of dat het hun ding helemaal niet is.” – Respondent 17

De transformationele leiderschapsstijl komt hier overeen: de leidinggevende heeft het vermogen om voor de teamleden te zorgen, waarbij hij of zij beschikt over een breed begrip van de hele organisatie en haar missie. Ook is individuele aandacht, luisteren en voldoen aan noden en mentoren belangrijk bij deze stijl. Tot slot vinden veel medewerkers het van belang dat leidinggevendenden rekening houden met de persoonlijke wensen en verschillen tussen medewerkers: dit komt ook naar voren in de situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard (1969) waarin een directieve, ondersteunende, delegerende en coachende stijl terugkomen. Samengevat kunnen bovenstaande aspecten worden gebundeld in onderstaande [tabel 4](#).

Tabel 4 Samenvatting verwachtingen (codes, indicatoren) medewerkers gekoppeld aan theorie

Codes	Indicatoren	Leiderschapsstijlen
<ul style="list-style-type: none"> Op afstand leidinggeven Open aanspreekpunt op afstand 	Van inhoudelijk naar op hoofdlijnen	<u>Delegerende leiderschapsstijl</u> : Ondergeschikten relatieve vrijheid geven om beslissingen te nemen en vrijheid van dagelijks monitoring en korte termijn beoordeling.
<ul style="list-style-type: none"> Belangen aangeven Informatie geven Leidende principes uitdragen Kaders geven Uitwisselen informatie Structuur en richting geven Visie en stip op horizon 	Kaders en structuur bieden	<u>Directieve leiderschapsstijl</u> : Ondergeschikten laten weten wat ze moeten doen; het geven van specifieke richting; ondergeschikten vragen regels en procedures te volgen; monitoren, operationele planning, verduidelijken rollen, informeren.
<ul style="list-style-type: none"> Werk-privé balans managen Taakverdeling op orde Begrenzen Prioriteren Verbinden Overzicht bewaren Connecties leggen Juiste werkvoorraad Monitoren werkdruk 	Werk(druk) managen	<u>Transformationele leiderschapsstijl</u> : Creëren van een missie en verandering, waarbij het behoeftepatroon van medewerkers een bepaalde kant op wordt gestuurd. Individuele aandacht, zorgen voor visie, doel, charismatisch, energie.
<ul style="list-style-type: none"> Feedback geven Kijken waar sta je nu? Volledig gericht op capaciteiten medewerkers Wat heb je nodig richting stakeholders? 	Competentieontwikkeling	<u>Coachende leiderschapsstijl</u> : Focus op persoonlijke ontwikkeling van medewerker waarbij de leidinggevendenden medewerkers ontwikkelt voor de toekomst, luisteren, helpen, ondersteunen, begripvol en bemiddelend in conflicten, tijd vrijmaken.
<ul style="list-style-type: none"> Kijken of iets uitdaging biedt? Studie aanbieden Wat kunnen we bereiken met elkaar? Bewust zijn van kwaliteiten medewerkers Het beste uit mensen halen Oog voor ambities Persoonlijke wensen 	Talentontwikkeling	<u>Coachende leiderschapsstijl</u> : Focus op persoonlijke ontwikkeling van medewerker waarbij de leidinggevendenden medewerkers ontwikkelt voor de toekomst, luisteren, helpen, ondersteunen, begripvol en bemiddelend in conflicten, tijd vrijmaken.
<ul style="list-style-type: none"> Zorgen dat iemand problemen bespreekbaar kan maken Mensen fysiek spreken Zorgen dat mensen plezier krijgen Ondersteuning bieden Helpen Mensen beschermen Luisteren Waarderen Erkennen Mensen kansen geven Monitoren werkdruk 	Signalen opvangen	<u>Transformationele leiderschapsstijl</u> : Creëren van een missie en verandering, waarbij het behoeftepatroon van medewerkers een bepaalde kant op wordt gestuurd. Individuele aandacht, zorgen voor visie, doel, charismatisch, energie, signalen opvangen. <u>Ondersteunende leiderschapsstijl</u> : De behoeften van je volgers in de gaten houden, het creëren van een vriendelijke werkomgeving voor elke werknemer. Advies, coördineren, ontwikkelen, aandacht voor welzijn.

Concluderend kan gesteld worden dat medewerkers leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk vinden maar dat er wel verschillen zitten in de mate van sturing. Daarnaast is dieper ingegaan op wat medewerkers verwachten van hun leidinggevende bij zelfsturende teams. In bovenstaande tabel zijn alle aspecten die door medewerkers zijn genoemd weergegeven en gekoppeld aan indicatoren en daarmee aan verschillende leiderschapsstijlen. Zoals te zien in de tabel komen verschillende stijlen naar voren maar kan de nadruk worden gelegd op een transformationele stijl die medewerkers verwachten van hun leidinggevendenden. Ten eerste noemen vrijwel alle respondenten dat zij een missie of visie nodig hebben om in zelfsturende teams te werken. Wat kunnen zij wel en niet doen? Zij verwachten van hun

leidinggevende dat hij hier richting in geeft. Ook verwachten veel medewerkers dat zij een bepaalde kant op worden gestuurd, dat er wordt gekeken naar de behoeften van de medewerker. Dat er een duidelijk doel voor ogen is waarom zij in zelfsturende teams moeten gaan werken en hoe zij dat moeten gaan doen. Hier komt duidelijk naar voren dat zij een leidinggevende hierbij nodig hebben. Daarom kan naast een directieve, delegerende, ondersteunende en coachende stijl de nadruk worden gelegd op een meer transformationele stijl die medewerkers verwachten van hun leidinggevend en bij zelfsturende teams.

4.4 Vergelijkende analyse

In deze paragraaf zullen de resultaten die uit dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen worden vergeleken. De documentanalyse, de interviews van leidinggevend en interviews van medewerkers worden naast elkaar gelegd om overeenkomsten en verschillen tussen de percepties en verwachtingen in kaart te brengen. Hiermee zal antwoord worden gegeven op deelvraag 8.

4.4.1 Leiderschap bij zelfsturende teams

Bij de vraag of leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk is zijn in alle drie de groepen dezelfde resultaten naar voren gekomen. Zowel de organisatie, de leidinggevend en medewerkers geven aan dat zij leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk vinden.

Ten eerste noemt de organisatie dat zij de manier van werken in zelfsturende teams baseren op het boek van Laloux (2014), waarbij er geen leidinggevend maar coaches hulp bieden bij de ontwikkeling naar zelfsturing. Echter wordt uit de documentanalyse van de verschillende documenten en werkgroepen duidelijk dat de organisatie wel degelijk leidinggevende functies bij de zelfsturende teams heeft staan. Dit komt al naar voren bij de functietitel en omschrijving van de ‘Afdelingsmanagers’. Ondanks dat zelfsturende teams anders doet verwachten vindt de organisatie een leidinggevende bij een zelfsturend team van belang.

Leidinggevend voegen daar zelf aan toe dat zij hun verantwoordelijkheid hierin erkennen maar ook verwachten van medewerkers dat zij hier hun persoonlijk leiderschap in nemen. Leidinggevend geven tevens aan dat een leidinggevende bij zelfsturende teams noodzakelijk is om beslissingen te nemen en teams werkend te houden. Leidinggevend hanteren een andere uitleg van het begrip zelfsturende teams maar geven allen aan dat een leider over zo’n zelfsturend team van belang is. Waarbij zij enerzijds een rol voor zichzelf zien als formeel leidinggevende en anderzijds verwachten van medewerkers dat zij hier hun eigen persoonlijke leiderschap in nemen.

Tot slot geven medewerkers ook aan dat zij leiderschap bij zelfsturende teams verwachten. Ten eerste impliceert meer dan de helft van de respondenten dat zij zelfsturende teams omschrijven als autonome teams, zonder leidinggevende. Dit is de definitie die zij hanteren over het begrip zelfsturende teams, dat impliceert geen leidinggevende te hebben. Wanneer er tijdens de interviews meer naar de praktijk wordt gevraagd, geven eigenlijk alle respondenten, direct of indirect, aan dat zij een vorm van leiderschap noodzakelijk vinden om enerzijds teams zelfsturend te maken en anderzijds zelfsturend te blijven werken. Er zit echter wel verschil in de behoefte van medewerkers over de mate van sturing en de manier van leidinggeven over deze zelfsturende teams. Sommige respondenten geven aan dat zij op hoofdlijnen sturing nodig hebben waarbij ze alleen de kaders helder willen hebben. Anderen laten weten dat zij sturing nodig hebben waarbij zij ook verwachten dat er opdrachten vanuit het MT of de organisatie geformuleerd worden. Daarnaast verwachten zij dat wordt aangegeven wat zij wel en niet mogen doen als zelfsturend team. Hierbij noemen sommige respondenten ook dat iemand hen zelfsturend moet maken.

Als we dit koppelen aan de theorie over zelfsturende teams valt het op dat zelfsturende teams worden gedefinieerd als: *‘een groep van onafhankelijke medewerkers, die een collectieve autoriteit en de verantwoordelijkheid hebben om relatief complete taken te beheren en uit te voeren.’* Hier komt het belang van het woord ‘relatief’ in bovenstaande definitie naar voren. Afhankelijk van factoren als de aard van het werk, de organisatie, de teamleden en de organisatiecultuur kiezen organisaties voor meer of minder verregaande vormen van zelfsturing. Niet ieder zelfsturend team is even zelfsturend. In dit geval wordt vanuit gegaan

dat er een leidinggevende boven deze zelfsturende teams staat omdat deze teams altijd onderdeel zijn van een organisatie. Daarnaast heeft de leidinggevende een belangrijke rol bij de ontwikkeling van deze teams. Dit sluit aan bij wat de medewerkers van de LHV in de praktijk verwachten van hun leidinggevend. Dat zij richting geven en hulp bieden bij het ontwikkelen en behouden van deze zelfsturende teams. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op welke *stijl* medewerkers verwachten dat hun leidinggevende moet hanteren bij zelfsturende teams.

Concluderend kan gesteld worden de organisatie en leidinggevend leiderschap bij zelfsturende teams verwachten. Medewerkers noemen dat zij ook leiderschap verwachten bij zelfsturende teams maar hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen medewerkers die veel sturing verwachten, medewerkers die minder sturing verwachten bij zelfsturende teams. Ondanks het begrip ‘zelfsturend team’ insinueert geen leidinggevende te hebben, speelt leiderschap wel degelijk een belangrijk rol bij de ontwikkeling en het behouden van zelfsturende teams. Niet elk zelfsturend teams is even zelfsturend. De mate van sturing over deze zelfsturende teams hangt af van verschillende factoren zoals, de organisatiecultuur en de behoefte van medewerkers. In de volgende paragraaf wordt de vergelijkende analyse van de verwachte leiderschapsstijl uiteengezet.

4.4.2 Verwachte leiderschapsstijl vanuit onderzochte actoren

Organisatie

We zien bij alle drie de onderzochte actoren dat niet één stijl domineert, maar meerdere leiderschapsstijlen van belang worden geacht in de ontwikkeling naar zelfsturende teams. De LHV verwacht dat leidinggevend zelforganisatie bevorderen. Daarnaast formuleert de LHV ook andere kenmerken en capaciteiten die zij verwachten van de leidinggevend. Deze kenmerken en capaciteiten kunnen bij elkaar gevoegd worden en deze kunnen worden gekoppeld met een aantal leiderschapsstijlen uit de literatuur. De leiderschapsstijlen die de LHV verwacht van hun leidinggevend zijn: een directieve leiderschapsstijl, ondersteunende leiderschapsstijl, transformatie leiderschapsstijl, coachende leiderschapsstijl en ‘empowering’ leiderschapsstijl. Enerzijds zien we dat de LHV een meer directieve stijl verwacht door het geven van richting en het bepalen van grenzen. Daarnaast zien we een meer ondersteunende stijl, waarbij het van belang is de behoeften van medewerkers in de gaten te houden waarbij een vriendelijke werkomgeving moet worden gecreëerd. Ook formuleert de LHV een meer transformatie leiderschapsstijl waarbij leidinggevend hun medewerkers vertrouwen moeten geven en hen ruimte moet geven voor initiatieven, signalen opvangen, faciliteren en coördineren. Daarnaast coachende leiderschapsstijl wat de LHV letterlijk noemt in haar veranderplannen: hierbij is de focus op persoonlijke ontwikkeling belangrijk waarbij medewerkers worden ontwikkeld voor lange termijn doelen, die een positief effect kunnen hebben op het organisatieklimaat en de performance. Tot slot verwacht de LHV dat leidinggevend zelfsturing bevorderen waar een ‘empowering’ leiderschapsstijl naar voren komt. Er zijn verschillende stijlen die de LHV verwacht van leidinggevend bij zelfsturende teams. Als er echter nader naar de documenten wordt gekeken zien we dat de LHV in haar documenten de meeste nadruk legt op een coachende en ‘empowering’ leiderschapsstijl die de leidinggevend moeten aannemen waarbij zij zelfsturing moeten bevorderen.

Leidinggevenden

Er kan worden gesteld dat leidinggevenden allen, op een andere manier leidinggeven aan hun teams en daarmee kan geconcludeerd worden dat zij allen een andere stijl van leidinggeven hanteren.

Als de resultaten gebundeld worden zien we overeenkomsten tussen de verwachtingen van leidinggevenden. Deze resultaten kunnen worden vergeleken met verschillende leiderschapsstijlen uit de literatuur: directieve leiderschapsstijl, een ondersteunende leiderschapsstijl, een transformationele leiderschapsstijl, een delegerende leiderschapsstijl en een coachende leiderschapsstijl. Leidinggevenden verwachten deze stijlen maar belangrijk is te noemen dat zij zelf de nadruk leggen op een *delegerende leiderschapsstijl* waarbij zij op afstand moeten gaan leiden. Zij benadrukken dat zij niet meer zelf mee moeten schrijven met notities of mee moeten gaan naar vergaderingen. Er kan daarom geconcludeerd worden dat de dominante stijl die leidinggevenden verwachten bij zelfsturende teams een *delegerende stijl* is. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat ook de andere leiderschapsstijlen belangrijk zijn volgens leidinggevenden. Opvallend is dat leidinggevenden een andere stijl benadrukken dan de organisatie. Een reden hiervoor kan zijn dat leidinggevenden zelf ook in verandering zitten. Zij zullen ook stap voor stap deze verandering doormaken waarbij zij logischerwijs als eerst afstand zullen doen van een directieve leiderschapsstijl en meer zullen delegeren. Wellicht is de tweede stap dat zij een meer een coachende stijl gaan aannemen. Daarnaast moet worden opgemerkt dat niet alle leidinggevendende bijvoorbeeld een coachende stijl benoemden. Dit wil echter niet zeggen dat zij dit niet belangrijk vinden. Dit hebben zij alleen niet expliciet geuit tijdens de interviews.

Medewerkers

Ook zijn de resultaten van de medewerkers vergeleken met de leiderschapsstijlen uit de literatuur. Medewerkers geven ten eerste aan dat zij verwachten dat leidinggevenden meer op afstand gaan leidinggeven, waarbij zij aangeven dat dit ook niet anders kan omdat leidinggevenden een te grote groep medewerkers onder zich hebben. Hier komt een delegerende leiderschapsstijl naar voren. Daarnaast komt een directieve leiderschapsstijl naar voren die terugkomt verschillende onderwerpen. Medewerkers geven aan dat willen dat hun leidinggevenden kaders en structuur bieden. Ook geeft een medewerker aan dat zij soms hulp willen bij het doorhakken van knopen of inhoudelijk willen sparren over bepaalde casuïstiek.

Ook een coachende leiderschapsstijl komt naar voren waarbij medewerkers het belangrijk vinden dat hun leidinggevenden kijkt naar talentontwikkeling. Waarbij leidinggevenden oog moeten hebben voor ambities en de persoonlijke wensen van medewerkers. Tot slot verwachten medewerkers dat leidinggevenden hen ondersteunen bij competentieontwikkeling en signalen opvangen waar nodig. Hierbij vinden medewerkers het belangrijk om gehoord te worden en ondersteuning te krijgen zowel in werk als privé. Zij verwachten dat hun leidinggevendende luistert, hen waardeert en beschermd waarmee een transformationele leiderschapsstijl overeenkomt.

Uit de interviews komt naar voren dat ook medewerkers verschillende soorten leiderschapsstijlen verwachten van hun leidinggevenden. Hierbij wordt echter de nadruk gelegd op een transformationele leiderschapsstijl die zij verwachten van hun leidinggevenden. Medewerkers geven aan dat zij behoefte hebben aan een leidinggevendende die de werkdruk binnen het team én de organisatie managed. Zodat er een zo prettig mogelijke werkomgeving wordt gecreëerd. Zij verwachten van hun leidinggevenden dat deze signalen opvangt, richting en visie geeft en individuele aandacht geeft. Ook hier zien we een verschil met de verwachtingen van de organisatie en de leidinggevenden een reden hiervoor kan zijn is dat de werkdruk voor medewerkers erg hoog ligt en dit hun prioriteit is om op te lossen. Zij

verwachten dat de werkdruk gemanaged wordt door de leidinggevenden waarbij het duidelijk moet zijn wanneer er ‘nee’ gezegd moet worden en wat precies de missie en visie van de LHV is.

4.4.3 Overeenkomsten en verschillen tussen actoren

De LHV-organisatie formuleert verschillende stijlen in haar documenten, waarbij echter de nadruk ligt op een *coachende* en ‘*empowering*’ leiderschapsstijl. Deze twee stijlen omvatten aspecten als het signaleren van ontwikkelingsbehoeften, ondersteuning, talent op juiste wijze inzetten, coördinerende en coachende rol. Maar ook het bevorderen van zelfsturing en een voorbeeldfunctie aannemen, wat terugkomt in de kenmerken van ‘empowering’ leiderschap.

Leidinggevenden verwachten alle bovenstaande aspecten en stijlen maar benadrukten een *delegerende leiderschapsstijl* waarbij zij op afstand moeten gaan leiden. Alle leidinggevenden benadrukten dat zij afstand moesten nemen en niet zelf als meewerkend voorman mee moeten schrijven en dat dit hun grootste opdracht is geweest in dit verandertraject.

Uit de interviews van de medewerkers komt naar voren dat zij de nadruk leggen op een *transformationele leiderschapsstijl*. Zij hebben behoefte aan leidinggevenden die de werkdruk managen, persoonlijke aandacht hebben voor medewerkers en de missie en visie van de organisatie uitdragen. Zij verwachten dat de missie en visie duidelijk is *waarom* er in zelfsturende teams gewerkt moet worden. Zo kunnen volgens hen grenzen beter gesteld worden en ook de werkdruk gemanaged worden.

Organisatie	Leidinggevenden	Medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Directieve leiderschapsstijl • Ondersteunende leiderschapsstijl • Transformationele leiderschapsstijl • Coachende leiderschapsstijl • ‘Empowering’ leiderschapsstijl 	<ul style="list-style-type: none"> • Directieve leiderschapsstijl • Ondersteunende leiderschapsstijl • Transformationele leiderschapsstijl • Coachende leiderschapsstijl • ‘Empowering’ leiderschapsstijl • Delegerende leiderschapsstijl 	<ul style="list-style-type: none"> • Directieve leiderschapsstijl • Ondersteunende leiderschapsstijl • Transformationele leiderschapsstijl • Coachende leiderschapsstijl • Delegerende leiderschapsstijl
Nadruk: ‘coachend & empowering’	Nadruk: delegerende leiderschapsstijl	Nadruk: Transformationele leiderschapsstijl

In bovenstaande tabel zijn de verwachte leiderschapsstijlen van de drie actoren weergegeven. Hier komt naar voren dat er veel overeenkomsten zitten tussen wat de organisatie, leidinggevenden en medewerkers verwachten. Alle actoren geven aan dat zij een directieve, ondersteunende, transformationele en coachende leiderschapsstijl verwachten bij zelfsturende teams. Zij noemen dat het van belang is dat er kaders en structuur van belang zijn. Organisatorisch ondersteuning geboden moet worden, energie gecreëerd moet worden en een missie en visie, en dat medewerkers in de nieuwe situatie gecoacht moeten worden. Opvallend is dat de organisatie een andere stijl benadrukt dan leidinggevenden en medewerkers.

Een aantal redenen kunnen hiervoor worden gegeven: de organisatie heeft doelen geformuleerd voor aan het 'einde' van het verandertraject: dit is wat zij verwachten als het traject

is geëindigd. De ontwikkeling van en naar zelfsturende teams is echter geen korte termijn traject waarbij de LHV zich nu halverwege dit traject bevindt.

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol bij het leiden van verandering maar zijn daarnaast (net als medewerkers) het onderwerp van verandering, met name in deze situatie in de ontwikkeling naar zelfsturende teams (Stoker, 2008). Deze organisatie komt uit een hiërarchische structuur waarbij leidinggevendens stap voor stap deze verandering zullen doormaken omdat zij zelf *in* deze verandering zitten. Zij zullen in eerste instantie vanuit een directieve stijl naar een meer delegerende stijl gaan. Wellicht kan het mogelijk zijn dat zij later in het proces een meer empowering of coachende stijl verwachten en gaan hanteren. Hierdoor kan er een verschil zitten in wat de organisatie verwacht en wat leidinggevendens verwachten.

Medewerkers komen eveneens uit een sterk hiërarchisch georganiseerde structuur en moeten in zelfsturende projectteams gaan werken. Dit vergt veel van medewerkers: hier kan de verklaring voor de transformationele stijl liggen. Zij verwachten van hun leidinggevende een missie en visie *waarom* de verandering moet plaatsvinden en zij verwachten een voorbeeldrol *hoe* zij dit moeten doen. In organisaties waar veel professionals werken, zoals ook bij de LHV, is het erg belangrijk helder te hebben waarom de organisatie in zelfsturende teams gaan werken. Zij willen ook een missie en visie met betrekking tot beslisruimte: wat mogen zij in de nieuwe situatie wel en niet bepalen als zelfsturend team? Dit ligt in lijn met de hoge werkdruk die wordt ervaren bij de LHV. Als er geen duidelijke missie en visie is, zijn er geen duidelijke grenzen en kan de werkdruk te hoog worden. Dit zou een reden kunnen zijn dat medewerkers anders aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams dan de leidinggevendens en organisatie, in dit geval.

Verschillende lagen in een organisatie leggen de nadruk op andere stijlen. Hiermee wordt duidelijk dat zij vanuit een ander perspectief naar leiderschap bij zelfsturende teams kijken. De belangrijkste verklaring die hiervoor kan worden gegeven is dat positie en situatie waar de verschillende actoren zich in bevinden anders is en daar dus verschillende belangen vanaf hangen. Het is voor de organisatie daarom zeer belangrijk rekening te houden met deze verschillen.

5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

Veel organisaties zoals ook de Landelijke Huisartsen Vereniging zetten zelfsturende teams in om flexibeler in te kunnen spelen op de veranderende omgeving en om de prestaties en betrokkenheid van medewerkers te kunnen verbeteren. Toch blijkt het voor teams moeilijk om zichzelf te managen en vinden veel organisaties het ingewikkeld om dit vorm te geven. Vaak is het voor leidinggevenden onduidelijk hoe zij teams moeten begeleiden in de ontwikkeling naar zelfsturing en welke leiderschapsstijl in de praktijk hierbij wenselijk is. In dit onderzoek bij de Landelijke Huisartsen Vereniging staat dit probleem centraal. In dit hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de uiteindelijke hoofdvraag: *Hoe kijken verschillende actoren aan tegen leiderschap bij zelfsturende teams?* Hierbij zijn verschillende deelvragen opgesteld die ondersteuning hebben geboden in het beantwoorden van deze vraag en onderstaand nader worden toegelicht. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en zullen er aanbevelingen worden gedaan aan de Landelijke Huisartsen Vereniging.

5.1 Conclusie

In hoofdstuk 4 is uiteengezet hoe verschillende actoren aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams. Hierin zijn twee thema's behandeld die antwoord geven op de vier deelvragen van de casestudy. Het eerste thema legt de focus op de vraag of leiderschap bij zelfsturende teams noodzakelijk is. Ondanks het begrip 'zelfsturend team' impliceert geen leidinggevende te hebben, verwachten alle drie de onderzochte actoren leiderschap bij zelfsturende teams. De mate van sturing over deze teams verschilt echter. Hierdoor is een onderscheid gemaakt tussen medewerkers die veel sturing verwachten, medewerkers die minder sturing verwachten bij zelfsturende teams. Hiermee komt naar voren dat leiderschap wel degelijk een belangrijke rol speelt bij de ontwikkeling en het behouden van zelfsturende teams. Dit sluit aan bij de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot leiderschap bij zelfsturende teams, waarin ook de noodzaak van leiderschap naar voren komt. Daarnaast sluit dit aan bij de gehanteerde definitie van zelfsturende teams. Hierbij is niet elk zelfsturend team even zelfsturend. De mate van sturing over deze zelfsturende teams hangt af van verschillende factoren zoals, de organisatiecultuur en de behoefte van medewerkers. Het belang van leiderschap bij zelfsturende teams is hiermee benadrukt.

Vervolgens is in het tweede thema dieper ingegaan op welke wijze dit leiderschap ingevuld moet worden. Daarom is onderzocht welke leiderschapsstijl de verschillende actoren verwachten bij zelfsturende teams. De LHV-organisatie formuleert indirect verschillende stijlen in haar documenten, waarbij echter de nadruk ligt op een *coachende* en *'empowering'* leiderschapsstijl. Leidinggevenden verwachten al bovenstaande aspecten en stijlen maar benadrukken een *delegerende leiderschapsstijl* waarbij zij op afstand moeten gaan leiden. Uit de interviews van de medewerkers komt naar voren dat zij de nadruk leggen op een *transformationele leiderschapsstijl*. Zij hebben behoeften aan leidinggevenden die de werkdruk managen, persoonlijke aandacht hebben voor medewerkers en de missie en visie van de organisatie uitdragen.

Tot slot zijn de resultaten vergeleken met de wetenschappelijke literatuur waarbij de resultaten aansluiten bij de wetenschappelijke literatuur over de noodzaak van leiderschap bij zelfsturende teams. Vervolgens is dieper ingegaan op dit leiderschap en welke leiderschapsstijl verwacht wordt. Er kan gesteld worden dat meerdere leiderschapsstijlen verwacht worden bij zelfsturende teams. Hiermee sluit dit onderzoek zich aan bij de kritiek van Stoker (1999) op het

fasenmodel van Van Amelsvoort & Scholtes (1994). We zien dat niet één leiderschapsstijl per fase dominant is maar meerdere leiderschapsstijlen. De reden hiervoor is dat de fasen zeer moeilijk vast te stellen zijn. Ook zijn verschillende stijlen nodig tijdens de ontwikkeling naar en de werking van zelfsturende teams omdat er verschillende persoonlijkheden in een team zitten. Een andere conclusie is dat de LHV, leidinggevend en medewerkers andere behoeften en verwachtingen hebben van leiderschap bij zelfsturende teams.

Ondanks dat verschillende stijlen wel degelijk sterk overeenkomen zien we ook dat de focus van de verschillende actoren op verschillende leiderschapsstijlen ligt. Dit kan consequenties hebben voor de werking van zelfsturende teams. Wanneer er onduidelijkheden en verschillende verwachtingen bestaan over de stijl en het gedrag, is het zeer moeilijk effectief leiding te geven aan zelfsturende teams. Het is zeer belangrijk onderscheid te maken in het type organisatie. De organisatie verwacht een 'empowering' leiderschapsstijl die moet worden ingebed in de bestaande manier van werken. Leidinggevend en medewerkers die uit een topdown, hiërarchische organisatie komen, is dit erg lastig. Wanneer medewerkers verwachten van hun leidinggevend dat zij een transformationele leiderschapsstijl vertonen, maar leidinggevend een meer delegerende stijl wenselijk vinden kan dit voor problemen zorgen in de manier van werken. Hierdoor kunnen negatieve gevolgen als individualistisch gedrag, vermijden van besluitvorming of slechte prestaties naar voren komen. Ook kan de werkdruk als zeer hoog worden ervaren als medewerkers een missie en visie verwachten van hun leidinggevend maar zij dit juist aan medewerkers overlaten. De belangrijkste verklaring die hiervoor kan worden gegeven is dat positie en situatie waar de verschillende actoren zich in bevinden anders is en daar dus verschillende belangen vanaf hangen. Het is voor de organisatie daarom zeer belangrijk rekening te houden met deze verschillen. Daarom is het van belang duidelijk te krijgen wat wordt verwacht van verschillende actoren om de werking in zelfsturende teams zo goed mogelijk te maken. Het is dus zeer belangrijk om de verwachtingen van de verschillende lagen in de organisatie gelijk te krijgen.

5.2 Discussie

Ondanks dat de keuzes in dit onderzoek weloverwogen zijn gemaakt, kent dit onderzoek een aantal beperkingen.

In bovenstaand hoofdstuk is beschreven wat de verwachtingen zijn van de organisatie, leidinggevend en medewerkers ten aanzien van leiderschap bij zelfsturende teams. Er is geconstateerd dat er wel degelijk leiderschap nodig is bij de ontwikkeling naar en het behouden van zelfsturende teams en er is onderzoek gedaan naar welke leiderschapsstijlen de verschillende actoren verwachten bij zelfsturende teams. Daarnaast is geconstateerd dat de verschillende onderzochte actoren meerdere leiderschapsstijlen verwachten bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams maar dat de focus van verschillende actoren op andere stijlen ligt. Deze bevindingen zijn interessant omdat duidelijk wordt dat leiderschap nodig is bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams ondanks dat het begrip anders doet verwachten. Daarnaast helpt het een beter inzicht te verkrijgen op welke manier dit zou moeten, door te hebben onderzocht welke stijlen verwacht worden bij zelfsturende teams. Hiermee is dit onderzoek een toevoeging aan de geringe bestuurskundige literatuur die bestaat over leiderschap bij zelfsturende teams. Nu ook in kaart is gebracht dat er verschillen bestaan tussen de verwachtingen van de organisatie, de leidinggevend en de medewerkers kan dit eventueel onbegrip tussen de actoren wegnemen. Er is gekozen om alleen de leiderschapsstijlen van de leidinggevend te onderzoeken omdat in eerdere onderzoeken al duidelijk naar voren is gekomen dat de leidinggevend een andere rol moet aannemen. In deze scriptie stond de vraag centraal hoe de leidinggevend deze rol dan moet invullen.

Deze verwachte stijlen, zeggen echter nog niks over de effectiviteit van de zelfsturende teams. Er spelen namelijk naast het leiderschapsgedrag van leidinggevend ook andere factoren een grote rol bij de effectiviteit van zelfsturende teams (Stoker, 2003). Een mooie toevoeging aan dit onderzoek kan zijn om ook deze factoren mee te nemen in dit onderzoek. Zoals de persoonskenmerken van teamleden, die kort genoemd zijn in het theoretisch kader. Hierbij kan worden gedacht aan de behoefte aan sturing van medewerkers, wat in dit onderzoek wel is meegenomen. Maar ook de omgeving van het team met taak en teamkenmerken kunnen hier een rol in spelen. Voorbeeld zijn autonomie, rolduidelijkheid en groepscohesie of teamspirit (Fried & Ferris, 1987). Als deze factoren ook mee waren genomen in het onderzoek had dit een vollediger beeld kunnen geven van de uiteindelijke effectiviteit van zelfsturende teams. Effectiviteit zou dan bijvoorbeeld gemeten kunnen worden door arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie (Stoker, 1999). Deze kunnen worden gezien als noodzakelijke voorwaarden om optimaal te kunnen functioneren. Dit omvat tevens een suggestie voor toekomstig onderzoek, waarbij alle factoren waar zelfsturende teams mee te maken hebben ook mee te nemen in onderzoek naar de effectiviteit van zelfsturende teams. Dit omvat naast leiderschapsgedrag ook taakkenmerken, teamkenmerken en persoonskenmerken.

Een tweede beperking heeft te maken met de gekozen leiderschapsstijlen. De onderzoeker heeft gekozen voor een aantal leiderschapsstijlen die relevant kunnen zijn bij (de ontwikkeling naar) zelfsturing. Een directieve, ondersteunende, delegerende en coachende stijl zijn omschreven. Daarnaast zijn een transformationele en een 'empowering' stijl daaraan toegevoegd. Omdat een directieve, ondersteunende, delegerende en coachende stijl overeenkomen met het fasenmodel van Van Amelsvoort (1994) en de situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard (1969), die worden toegepast bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams, zijn deze stijlen meegenomen in dit onderzoek. Daarnaast zijn ook de meer bredere transformationele leiderschapsstijlen meegenomen: de transformationele leiderschapsstijl (Bass, 1985) en 'empowering' leiderschapsstijl. De transformationele leiderschapsstijl is gekozen omdat deze stijl aandacht heeft voor het individu, intellectuele

stimulatie, charisma en inspiratie. Deze vormen van de transformationele stijl kunnen goed worden toegepast op teams en individuen in de teams die anders moeten gaan werken. Hierbij kan een transformationele stijl zeer relevant zijn. Tot slot is ook een ‘empowering’ stijl meegenomen in het onderzoek: deze stijl wordt veelal toegepast op teams waarbij de leidinggevende de teamleden helpt tot het komen van zelfontwikkeling en zelfsturing.

Ondanks dat bovenstaande stijlen intentioneel zijn gekozen hangen er een aantal beperkingen aan deze keuze. Ten eerste zijn de directieve, ondersteunende, coachende en delegerende stijlen meer transactionele stijlen die vrij duidelijk en gericht zijn. Daartegenover staan in dit onderzoek zeer brede stijlen die veelomvattender zijn. Onderdelen als delegeren en coachen komen ook voor in de transformationele stijl. Daarnaast is coachen vaak een onderdeel van de ‘empowering’ stijl (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Hierdoor is het in dit onderzoek lastig een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende leiderschapsstijlen. Met name op welke stijl de respondenten nu de nadruk leggen. De vraag kan worden gesteld of dat de actoren slechts een coachende leiderschapsstijl verwachten of een toch meer ‘empowering’ stijl waar coachen ook onder valt. Verschillende critici van de transformationele stijlen noemen ook dat deze stijlen zeer moeilijk meetbaar zijn omdat het concept niet geheel helder is ondanks dat het veel onderzocht is (Knippenberg, Sitkin, 2013). Dit geldt minder voor de meer transactionele stijlen: directief, ondersteunend, delegerend en coachend. De onderzoeker is zich hier tijdens het onderzoek echter bewust van geweest. Een suggestie voor vervolgonderzoek is om slechts de transformationele stijlen mee te nemen in het onderzoek naar leiderschap bij zelfsturende teams. Hierbij is het van belang dat er duidelijke criteria worden gesteld wat er wel en niet bij de transformationele stijl hoort (Knippenberg, Sitkin, 2013). Hierdoor kunnen de facetten van leiderschap afzonderlijk worden bestudeerd waardoor dimensies van transformationele leiderschapsstijlen niet door elkaar gaan lopen (Knippenberg, Sitkin, 2013).

Een derde beperking van dit onderzoek komt naar voren in de bevindingen. Verschillende leiderschapsstijlen die de verschillende actoren verwachten komen sterk overeen. Echter zit er een verschil in waar de verschillende actoren de nadruk op leggen. De organisatie legt de nadruk op een meer coachende en empowering stijl, de leidinggevendenden op een meer delegerende stijl en de medewerkers op een meer transformationele stijl. In het laatste hoofdstuk zijn deze overeenkomsten en verschillen in kaart gebracht en zijn er een aantal verklaringen gegeven voor deze verschillen. Dit onderzoek heeft zich echter niet gericht op *waarom* er verschillen zitten in de verwachtingen van de verschillende actoren, alleen *of* er verschillen in zitten. Een suggestie voor vervolgonderzoek is om de verklaring voor deze verschillen in verwachtingen verder uit te werken.

Een andere beperking van dit onderzoek zijn de onderzoekseenheden. Er zijn 21 interviews gehouden, waarvan vier respondenten leidinggevendenden waren en zeventien respondenten medewerkers. Omdat er echter weinig leidinggevendenden zijn geïnterviewd (alle leidinggevendenden van alle afdelingen van de organisatie) en zeventien medewerkers heeft dit invloed op de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek. Wegens de geringe onderzoekseenheden en dat slechts één middelgrote organisatie is onderzocht. Het is daarom niet mogelijk om de resultaten te generaliseren. Dit is echter ook niet het doel van dit onderzoek geweest.

Tot slot heeft het meetmoment van dit onderzoek, slechts eenmaal heeft plaatsgevonden. Hierdoor zijn verwachtingen en de stijl van leidinggevendenden onderzocht nog tijdens het verandertraject. Ondanks dat het zeer interessant is om in kaart te brengen welke stijlen er tijdens de ontwikkeling naar zelfsturende teams werden verwacht, zou het interessant zijn geweest nóg een meetmoment te doen wanneer het verandertraject van de LHV is beëindigd, zo kan er worden vergeleken of leidinggevendenden in de praktijk ook deze stijl hebben aangenomen en of deze stijlen effectief zijn gebleken. Wegens de grootte van dit onderzoek, gepaard met tijdsgebrek is dit (nog) niet onderzocht. Ook dit zou een suggestie kunnen zijn

voor vervolgonderzoek om een tweede meetmoment te nemen en de resultaten te vergelijken met de resultaten uit dit onderzoek.

5.3 Aanbevelingen

De ontwikkeling van en naar zelfsturende teams is geen korte termijn traject, zo blijkt ook uit dit onderzoek. Ten eerste is het belang van leiderschap bij zelfsturende teams groot en komt naar voren dat daar binnen de LHV, onduidelijkheid over bestaat. Het begrip ‘zelfsturende teams’ impliceert namelijk dat er geen leider nodig is. Toch is dit heel belangrijk voor de werking van zelfsturende teams. Niet alle zelfsturende teams zijn even zelfsturend en daarom is een eerste aanbeveling om samen de beslisruimte te definiëren.

Definieer het begrip ‘zelfsturende teams’ en geef helderheid en duidelijkheid over de beslisruimte van de zelfsturende teams

In dit onderzoek zijn een aantal voorwaarden genoemd voor het goed functioneren van zelfsturende teams. Dit zijn: informatie, bekwaamheden, hulpmiddelen en beslisruimte. Met name beslisruimte is in dit geval onmiskenbaar om zelfsturende teams succesvol te kunnen implementeren. Hier is het van belang dat samen wordt bepaald wat de beslisruimte is. Uit dit onderzoek komt onder andere naar voren dat voor velen binnen de LHV een aantal dingen onduidelijk zijn: Wat wordt bedoeld met zelfsturende teams? Hoort daar een leider bij of niet? Wat wordt er van medewerkers verwacht tijdens het werken in zelfsturende teams? Als zij ergens tegenaan lopen bij wie kunnen zij dat terecht? Mogen ze alles zelf bepalen? Waar de kaders liggen en waarvoor de medewerkers richting leidinggevenden kunnen stappen. Dit is met name een belangrijk punt om op te focussen. Geef een duidelijke richting: wat zijn de doelen? Wie beslist? Wat behoort tot de verantwoordelijkheden van het team en wat niet? Geef duidelijkheid en helderheid over deze *beslisruimte* door met de leidinggevenden en medewerkers helder te krijgen wat ermee bedoeld wordt. Reserveer hiervoor een meeting met elk team en de afdelingsmanager om dit samen te formuleren. Dit kan tijdens een of meerdere bijeenkomsten duidelijk worden gemaakt waarbij dit onderzoek als leidraad gebruikt kan worden.

Ontwikkel een duidelijk en transparant profiel voor de leidinggevenden bij zelfsturende teams

Een tweede aanbeveling die enigszins parallel loopt met de eerste aanbeveling maar belangrijk genoeg om apart genoemd te worden, is het ontwikkelen van een duidelijk en transparant profiel voor de leidinggevenden bij zelfsturende teams. Om zowel de leidinggevenden zelf, als de medewerkers duidelijkheid te bieden over de manier van leidinggeven en werken in zelfsturende teams is het zaak een duidelijk en transparant profiel van een leidinggevende te ontwikkelen. Het opstellen van een gewenst profiel kan door middel van het in kaart brengen van de competenties en leiderschapstijl van de leidinggevenden. Dit onderzoek kan een opstapje bieden voor het in kaart brengen van de leiderschapstijl. Daarnaast zijn competenties kennis, vaardigheden, motivaties en persoonskenmerken van mensen. Voorbeelden voor een profiel van leidinggevenden bij zelfsturende teams zijn bijvoorbeeld het hebben van verandervermogen: begeleiden van veranderprocessen. Of het signaleren van de wensen en behoeften van medewerkers. Daarnaast zijn een aantal andere zaken van belang om hierbij weer

te geven. Welke doelen willen de leidinggevenden met het team behalen? Welke competenties en vaardigheden gaan de leidinggevenden hiervoor inzetten? Welke activiteiten gaan de leidinggevenden uitvoeren om deze doelen te bereiken? En welke rol speelt de leidinggevende hierin? Waarvoor kunnen medewerkers wel en niet bij hem terecht? Per project moet duidelijk zijn welke rol de leidinggevende hierin speelt en hoe hij zijn leiderschapstijl hierop aan kan passen.

Investeer in ontwikkeling en begeleiding van leidinggevenden

Een derde aanbeveling is dat de LHV, moet investeren in de ontwikkeling en begeleiding van leidinggevenden bij zelfsturende teams. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de ontwikkeling naar en het werken in zelfsturende teams veel tijd kost. Hierdoor moet de organisatie structurele aandacht en tijd besteden aan de ontwikkeling en begeleiding van leidinggevenden. Het is zeer ingewikkeld om zowel een andere rol in te nemen als ook een andere stijl te hanteren. Daarom is het van belang dat de LHV tijd investeert om deze veranderde rol goed vorm te geven en leidinggevenden op te leiden. Het is van belang dat de leidinggevenden de juiste leiderschapstijlen ontwikkelen die nodig zijn bij de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Denk hierbij aan zowel een coachende en ‘empowering’ stijl alsook aan een transformationele leiderschapstijl die ontwikkelt moet worden bij leidinggevenden die naar voren komen in dit onderzoek. Dit onderzoek kan ondersteuning bieden bij op welke wijze zij deze stijl moeten hanteren.

Zorg dat leidinggevenden het overzicht bewaren binnen en tussen de teams zodat zij de werkdruk kunnen managen

Let op: een valkuil van het werken in zelfsturende teams is de werkdruk. Wat behoort wel en niet tot de taken? De organisatie en leidinggevenden spelen een belangrijk rol in het managen van de werkdruk van medewerkers. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers dit ook verwachten van hun leidinggevenden. En natuurlijk, dit heeft twee kanten. De organisatie en de leidinggevenden kunnen echter een grote rol spelen in de preventie. Een vierde aanbeveling is daarmee dat leidinggevenden ervoor moeten zorgen dat zij het overzicht bewaren. Richt je als leidinggevende op de juiste dingen. Kijk naar de teams wat zij nodig hebben, maar kijk bovenal tussen de teams waar zij elkaar kunnen versterken. Dit zorgt ervoor dat de teams geen dubbel werk doen maar elkaar juist aanvullen. Houd het overzicht met de verschillende takken (landelijk en regionaal) van de LHV. Doordat de missie en visie duidelijk is, dat teams een duidelijk doel voor ogen hebben en dat de leidinggevende weet waar zij mee bezig zijn. Plan elke week met een team een half uur in om te kijken hoe het gaat en waar ze mee bezig zijn. Als de leidinggevende van al deze teams op de hoogte is weten hij waar zij elkaar kunnen versterken of dingen van elkaar over kunnen nemen.

Help als organisatie de leidinggevenden en medewerkers met het prioriteren van werkzaamheden die in lijn liggen met de missie en visie van de LHV.

Voortbordurend op de vorige aanbeveling is het zeer van belang dat leidinggevenden ook de mogelijkheid hebben om deze werkdruk te managen. Het is zeer belangrijk een heldere missie en visie te hebben waarbij de LHV goed weet wat zij wel en niet doen. Het Management Team speelt hier een zeer belangrijke rol in. Met name in de politiek-bestuurlijke organisatie waar de LHV zich in bevindt, is het zeer belangrijk ook nee te zeggen. Kaders en structuur zijn hierbij erg belangrijk. Als voor iedereen in de organisatie duidelijk is wat de missie en visie van de LHV is, kan beter worden bepaald wat wel en niet wordt gedaan. Zo kunnen zelfsturende teams bepalen welke zaken zij wel en niet oppakken. Als er onduidelijkheid bestaat kan de leidinggevende hier een rol in spelen. Het is dus van belang om als organisatie de visie en missie helder te krijgen, met name naar de leidinggevenden én de leden toe. In deze situatie kunnen leidinggevenden een transformationele stijl hanteren. De LHV kan een rol spelen in het concreet vormgeven van deze stijl. Leidinggevenden moeten de stijl en missie en visie uitdragen als voorbeeldrol. Het is dus van belang om leidinggevenden te ondersteunen in het zeggen van 'nee' tegen leden of bestuur, als het niet in de lijn van de missie en visie van de LHV ligt. Maak deze problemen bespreekbaar, mocht dit onduidelijk zijn. Dit versterkt het vertrouwen in de organisatie en in elkaar, wat de effectiviteit van zelfsturende teams verhoogt. Zorg voor een goede prioritering van werkzaamheden, de missie en visie van de LHV kunnen hier een belangrijke rol in spelen.

Referenties

Adviesaanvraag Verandering LHV-organisatie, 2017 in: veranderplannen Landelijke Huisartsen Vereniging.

Argyris, C. 1957. *Personality and Organization*. New York: Harper.

Amelvoort, P. van en Scholtes, G. (1994), *Zelfsturende Teams; Ontwerpen, Invoeren en Begeleiden*, ST-Groep, Oss.

Amelvoort, P. van en Benders, J. (1996), "Team time: a model for developing self-direction", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 159-70.

Amelvoort, van, P., Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep.

Anderson, C. & Brown, C.E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behaviour*, 30: 55-89.

Bass, N.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial*.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Balkema, A., E. Molleman. 1999. Barriers to the development of self-organizing teams. *J. Managerial Psych.* 14 134-149.

Bennis, W., and Nanus, B. 1985. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.

Benders, J. & P. van Amelvoort (2000) (red.), *Zelfsturende teams in de dienstverlening*, Utrecht: Lemma

Benincasa, R., *How Winning Works: 8 essential leadership lessons from the toughest teams on earth*, Harlequin (USA).

Blake, R.R. and Mouton, J.S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.

Black, Sandra E., Lisa M. Lynch, and Anya Krivelyova. "How Workers Fare When Employers Innovate." *Industrial Relations* 43, 1 (January 2004): 44-66.

Blanchard, K., Miller, M. "The higher plane of leadership", *Leader to leader*, 46, p. 25-30.

Boal, K.B. and Hooijberg, R. 2001. "Strategic Leadership Research: Moving On." *Leadership Quarterly* 11: 515-549.

Bryson, J.M. and Crosby, B.C., 1992. *Leadership for the Common Good: Tackling Problems in a Shared-Power World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cascio, W.F. (1995), "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?", *American Psychologist*, Vol. 50, pp. 928-39.

Campion, M. & Medsker, Gina & Higgs, A. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*. 46. 823 - 847.

Caris, J. 2011. *Leiderschap: feiten en fictie*. Den Haag, Boom Uitgevers.

Castiglione, J., (2006) "Organizational learning and transformational leadership in the library environment", *Library Management*, Vol. 27 Issue: 4/5, pp.289-299,

- Christensen, T. & Laegrid, P. (2011). "Complexity and Hybrid Public administration – Theoretical and Empirical Challenges", *Public Organization Review*, 11:407 pp. 1-60.
- Cohen, S.G. & Ledford Jr, G.E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: *Human Relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol.47, no. 1, pp. 13-44.
- Cohen, S.G., Ledford, G.E. and Spreitzer, G.M. (1996), "*A predictive model of self-managing work team effectiveness*", *Human Relations*, Vol. 49 No. 5, pp. 643-80.
- Cohen, S.G., Chang, L. and Ledford, G.E. (1997), "*A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness*", *Personnel Psychology*, Vol. 50 No. 2, pp. 275-308.
- Conger, J.A. 1989. *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. 1987. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." *Academy of Management Review* 12: 637-647.
- Cox, Elaine & Bachkirova, Tatiana & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching*.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. 2003. Toward a broader agenda for leadership development: Extending the traditional transactional-transformational duality by developing directive, 'empowering' and shared leadership skills. In R. E. Riggio & S. Murphy (Eds.) *The future of leadership development*: 161-179. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cummings, T. G., W. H. Griggs. 1977. Workers' reactions to autonomous work groups: The impact of control. *Organization and Ad- min. Sci.* 7 87-100
- Cummings, Thomas. (1978). *Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis*. The Academy of Management Review. 3.
- Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Vinkenbunrg, C. (2004). *Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks*. *Gedrag & Organisatie*, 17, 2, 131-142.
- Edwards, M. 2009. "Seeing Integral Leadership through Three Important Lenses: Developmental, Ecological and Governance." *Integral Leadership Review* 9(1): 1-13.
- Fernandez, S., Cho, Y.J. and Perry, J.L. 2010. "Exploring the Link between Integrated Leadership and Public Sector Performance." *Leadership Quarterly* 21: 308-323.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw- Hill
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M., and Mahar, L. 1976. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: Wiley.
- Filos, E. & Banahan, E. *Journal of Intelligent Manufacturing* (2001) 12: 101.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: a guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.
- Goliembiewski, R. T. 1995. *Managing diversity in organizations*. University of Alabama Press, Tuscaloosa, AL.
- Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books; 1998.
- Goodman, P.S., Devadas, R. & Griffith Hughson, T.L. (1990). Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams. In: Campbell, J.P. & Campbell, R.J. (eds.) (1990). *Productivity in*

organizations: new perspectives from industrial and organizational psychology. San Francisco: Jossey-Bass.

Graen, G., and Graen, J.A., eds. (2006). *Sharing Network Leadership*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Hackman JR (1987). *The design of work teams*. In: Lorsch J Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall ; 1987.

Hackman, J.R. (1990), *Groups that Work and Those that Don't: Creating Conditions for Effective Team Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Hakvoort, J.L.M., (1996) *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Eburon.

Hambrick, D.C. and Fukutomi, G.D.S 1991. "The Seasons of a CEO's Tenure." *Academy of Management Review* 16: 719-742.

Hanges, P. J. and Dickson, M. W. 2004. "The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales". In *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Edited by: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. 205–218. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hemphill, J.K., and Coons, A.E. 1957. "Development of the Leader Behavior Questionnaire." In *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, ed. R.M. Stogdill and A.E. Coons. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hersey, P., and Blanchard, K.H. 1969. "Life Cycle Theory of Leadership." *Training and Development Journal* 23(1): 26-34.

Hicks, R. McCracken, J., (2011), "Coaching as a leadership style." *Physician Executive*, p. 70.73.

Hoogh, A. de H. B. and Den Hartog, D. N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19: 297–311.

Hoogh, de A. H. B., Koopman, P. L. and Den Hartog, D. N. 2004. De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17: 354–382.

Jaques, E. 1989 *Requisite Organization*. Arlington, VA: Cason Hall.

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

Kauffeld, S. (2006), "Self-directed work groups and team competence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79 No. 1, pp. 1-21.

Kerr S., and Jermier, J.M. 1978. "Substitutes for leadership: their meaning and measurement." *Organizational Behavior and Human Performance* 22: 375-403.

Knippenberg D. van & Sitkin Sim B. (2013) A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?, *The Academy of Management Annals*, 7:1, 1-60

Kotterman, J., (2006), "Leadership vs Management: What's the difference?", *Journal for Quality & Participation*, Vol. 29 Issue 2, p.13-17

Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. 1987. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kuipers, H. & Amelsvoort, P. van (1990) *Slagvaardig organiseren: een inleiding in de structuurbouw*. Deventer: Kluwer.

- Ben. S. Kuipers & Janka I. Stoker (2009) Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:2, 399-419, DOI: [10.1080/09585190802670797](https://doi.org/10.1080/09585190802670797)
- Laloux, F., (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker.
- Lange, R. d., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2010). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Landelijke Huisartsen Vereniging op: www.LHV.nl, geraadpleegd op 18 september 2018.
- Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leende, J. de & Stoker, J.I. (2006). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12 (4). 310-321.
- Locke E.A. 2003. "Leadership: Starting at the Top." *In Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Ed. C.L. Pearce and J.A. Conger, 271-284. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Light, P. C. (1997). *The tides of reform: Making government work 1945–1995*. New Haven: Yale University Press.
- Likert, R. 1959. "Motivational Approach to Management Development." *Harvard Business Review* 27: 75-82.
- Lynn, L. E., Jr. (2006). *Public management old and new*. New York: Routledge.
- Lipman-Blumen, J. 2000. *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. New York: Oxford, University Press.
- Lussier, R.N., and Achua, F. 2014. *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. Cengage Learning.
- Manz., C.C., and Sims, H.P., Jr. 1984, "Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective." *Academy of Management Review* 5:105-128.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32: 106-128.
- Manz, C. and Sims, H. (1993), *Business without Bosses: How Self-managing Teams Are Building High Performance Companies*, Wiley, New York, NY.
- Maso, I. & k Smaling (red.) [1990], *Objectiviteit in kwalitatief onderzoek*, Meppel, Boom.
- McClelland, D.C. 1965. "N-achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study." *Journal of Personality and Social Psychology* 1: 398-392.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1973. *The Natures of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mindgarden. 2002. "Multifactor Leadership Questionnaire, copyright 1995, 2000 by Bernard Bass and Bruce Avolio.
- Molleman, E. en A.H. van der Zwaan (1994). 'Grenzen van zelforganisatie'. In: *Gedrag en Organisatie*, 7, pp. 451-471.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Oplegnotitie Evaluatie Veranderplan (2017), in: veranderplannen Landelijke Huisartsen Vereniging.
- Pajunen, K. 2006. "The More Things Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic

Leadership in Organizational Transformations.” *Leadership* 2(3): 341-366.

Pasmore, W. A. (1995) Social Science transformed: the socio-technical perspective. In: *Human Relations*, vol. 48, no. 1, p. 1-21.

Peeters, M. & van der Geest, L. (1996). *Zelfsturende teams: de praktijk aan het woord*. Deventer: Kluwer.

Pelkmans A & Smit F (1999) *Zelfsturende teams: een oriënterend onderzoek in scholen voor beroepsonderwijs*, Meso, 19, 2–10.

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and ‘empowering’ leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6: 172-197.

Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi. M. 2004. Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In R. Riggio & S. Smith-Orr (Eds.), *Nonprofit leadership*: 180-203. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pearce, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18: 47-57.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pearce, C. L., & Manz, C. C. 2005. The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34: 130-140.

Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 2009. Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 38: 234-238

Redeker, M., Reinout E. de Vries, Danny Rouckhout, Patrick Vermeren & Filip de Fruyt (2014) Integrating leadership: The leadership circumplex, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:3, 435-455.

Robson, C. (2004). *Small-scale evaluation*. London: SAGE Publications Ltd.

Schweigert, F.J. 2007. “Learning to Lead: Strengthening the Practice of Community Leadership.” *Leadership* 3(3): 325-342.

Segil, L., Goldsmith, M., Belasco, J. Eds. 2003. *Partnering: The New Face of Leadership*. New York: Anacom.

Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership; beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16 (4), 693-703

Spreitzer, G.M., Cohen, S.G. and Ledford, G.E. (1999), “Developing effective self-managing work teams in service organizations”, *Group and Organization Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 340-66.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). ‘empowering’ Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

Stewart, G.L. and Manz, C.C. (1995), “Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model”, *Human Relations*, Vol. 48 No. 7, pp. 747-70.

Stogdill, R.M. 1948, “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature.” *Journal of Psychology* 25: 35-71.

Stoker, J.I. (1998). *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Assen: Van Gorcum (dissertatie).

Stoker, J.I. (1999), *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.

Janka I. Stoker, (2008) "Effects of team tenure and leadership in self-managing teams", *Personnel Review*, Vol. 37 Issue: 5, pp.564-582.

Syroit, J. 1979. Mens- en taakgerichtheid: Constructie en validering van een verkorte leiderschapsschaal Human- and task-orientation: Construction and validation of a shortened leadership scale. *Gedrag, Tijdschrift voor Psychologie*, 3: 176–192.

Swanborn, P.G. [1982], *Schaaltechnieken; theorie en praktijk van acht eenvoudige procedures*, Meppel, Boom.

Taylor, F.W. 1911. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Row.

Thiel, van, 2010. *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Tjepkema, S. (2002) The learning infrastructure of self-managing work teams. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.

Tjepkema, S., 2003. "Verscheidenheid in zelfsturende teams." In: *Werken, leren en leven met groepen.*

Uhl-Bien, M. 2006. "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing." *Leadership Quarterly* 17: 654-676.

Van Eijnatten, F.M. (1992). Ontwikkelingen in de sociotechniek. In: Nieuw handboek A & O psychologie, no. 8.

Van Praag, E., (2002). Weer een boek over leiderschap?

Van Wart, M. 2012. *Leadership in Public Organizations: An Introduction*, 2nd edn. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Vink, M.J. Brinkmann, J.V.D. Siero, J.H. Boonstra, J.J. & Maas, E.P. (1996). Teamgericht werken: effecten op werkbeleving, arbeidsklimaat, kwaliteit van de arbeid en productiviteit. In: *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie*. vol. 9, no. 6, pp. 352-367

Visser, C., Bunjes, A., (1995). *Zelfsturende teams*, Kluwer Handboek Methoden, technieken en analyses.

Vries, R. De E., Pathak, R. D. and Paquin, A. R. 2011. The paradox of power sharing: Participative charismatic leaders have subordinates with more instead of less need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20: 779–804.

Voet, van der, J., (2015). Het succes van transformationeel leiderschap. Platform Overheid, geraadpleegd op 23 oktober 2018.

Van der Voet, J., Kuipers, B.S. & Groeneveld, S.M. (2015). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*

Vroom, V.H., and Jago, A.G. 1988. *The New Leadership: managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vroom, V.H., and Yetton, P.W. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.

Wall, T., Kemp, N., Jackson, P. & Clegg, C. (1986) Outcomes of autonomous work groups: a long-term field experiment. In: *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, p. 280-304.

Walton, R. E. (1985) 'From control to commitment in the workplace'. *Harvard Business Review* [electronic journal], vol.63(2), pp.77-84.

Wellins, R. S., W. C. Byham, J. M. Wilson. 1991. *Empowered Teams: Creating Self-Managing*

Working Groups and the Improvement of Productivity and Participation. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Wijck, van F. *Bijzijn XL* (2016) 9: 8.

Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2010). "The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities." *German Journal of Human Resource Research*, Vol. 18 nr. 3.

Zwaan van der A., Molleman, E., (1998) "Self-organizing groups: conditions and constraints in a sociotechnical perceptive.", *International Journal of Manpower*, (19)5,: 301-318.

Zalenzik, A. 1977, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1): 15-22.

Zalenzik, A. 2008. *Hedgehogs and Foxes: Character, Leadership, and Command in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.

Zander, Alvin. F. (2013). *Motives and Goals in Groups*.

Zenger, J.H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. (1994). *Leading teams: mastering the new role*. Homewood: Business One Irwin.

Bijlagen

Bijlage 1 – Leiderschapsstijlen, omschrijving, codering

<u>Leiderschapsstijl</u>	<u>Omschrijving</u>	<u>Codering/indicatoren</u>
<u>Directieve leiderschapsstijl</u>	Een directieve stijl kan worden omschreven als een stijl waarbij de leidinggevende laat weten wat zijn medewerkers moeten doen, ze aanwijzingen geeft, ze vraagt om regels en procedures te volgen en te coördineren. Gedragsgericht gaat het vaak om taakvaardigheden zoals monitoren, operationele planning, verduidelijking van rollen, informeren en delegeren.	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevende laat weten wat medewerkers moeten doen. • Monitoren, operationele planning, verduidelijking van rollen, informeren, delegeren (Van Wart, 2012). • Besteed aandacht aan onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen, afwijkingen, nauw bewaken (Pearce & Sims, 2002).
<u>Ondersteunende leiderschapsstijl</u>	Een stijl waarbij de leider bezorgd is over de behoefte van de medewerkers en een aangename werkomgeving voor elke medewerker wil creëren. Het richt zich uitsluitend op mensgericht gedrag: advies en het coördineren, motiveren en ontwikkelen van personeel. En ook maar in mindere mate; het creëren en beheren van teams en het managen van conflicten.	<ul style="list-style-type: none"> • Aangename werkomgeving creëren (Van Wart, 2012) • Advies, coördineren, motiveren en ontwikkelen van personeel (Van Wart, 2012). • Aandacht voor welzijn van medewerkers (Stoker, 1999).
<u>Delegerende leiderschapsstijl</u>	Een delegerende stijl wordt gedefinieerd als een stijl waarbij de medewerkers relatief veel vrijheid hebben in besluitvorming en vrij zijn van dagelijkse monitoring en korte termijn beoordelingen. Het belangrijkste gedrag van deze stijl is de aanduiding van verantwoordelijkheid en toewijzing van autoriteit aan medewerkers (Van Wart, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Aanduiding van verantwoordelijkheid en toewijzing van autoriteit aan medewerkers (Van Wart, 2012) • Medewerkers vertrouwen • Medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken (Redeker et al., 2014). • Toewijzen bevoegdheden (Van Wart, 2012).
<u>Coachende leiderschapsstijl</u>	Coachende leiderschapsstijl: wordt gedefinieerd als het stimuleren van de teamgeest, het creëren van voorwaarden zodat de groep kan presteren, en het vervullen van een voorbeeldfunctie voor de groep.	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dragen over ontwikkeling van vaardigheden en competenties van individuele medewerkers (Stoker, 1999). • Luisteren, helpen, ondersteunen, ontwikkelen, verwijderen van obstakels, empowerment houden (Hunt, Weintraub, 2002). • Medewerkers bij het werk betrekken en de kans geven initiatieven te nemen • Tijd vrijmaken (Judge, Piccolo, 2004).

		<ul style="list-style-type: none"> • Begripsvol en bemiddelend in conflicten (Judge & Piccolo, 2004)
<u>Transformationele leiderschapsstijl</u>	Transformationele leiderschapsstijl richt zich op het creëren van een missie en verandering, waarbij het behoeftepatroon van medewerkers een bepaalde kant op wordt gestuurd (Van Wart, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Individuele aandacht: taken delegeren, individuele behoeftes behandelen, vertrouwen opbouwen (Hater & Bass, 1988; Castiglione, 2007) • Beschikken over breed begrip van de hele organisatie en haar missie (Hater & Bass, 1988; Castiglione, 2007). Zorgt voor visie, waar gaat team naartoe, wat is het doel (Manz & Sims, 2002) • Charismatisch (Bass, 1985), overtuigend overkomen. Toont enthousiasme, energie, moedigt aan (Pearce & Sims, 2002) • Individuele aandacht (Stoker, 1999), luisteren en voldoen aan noden, mentoren (Burns, 1978),
<u>'Empowering' leiderschapsstijl</u>	'Empowering' leiderschapsstijl: een proces van versterking waarbij individuen of groepen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit bereiken via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie. Met deze stijl verleent een leidinggevende zelfcontrole en autonomie aan medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfleiderschap aanmoedigen (Cox, Pearce & Sims 2011). • Teamwerk aanmoedigen (Cox, Pearce & Sims, 2011). • Zelfontwikkeling aanmoedigen (Cox, Pearce & Sims, 2011) • Voorbeeld zijn, teamleden aanmoedigen ideeën en suggesties te uiten. • Geeft teamleden kans mening te geven (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). • Zoeken waar teamleden meer training nodig hebben, helpt hen problemen op te lossen, ondersteunt inspanningen (Srivastava, Bartol & Locke, 2006) • Informeert, legt doelen beleid uit, toont bezorgdheid over welzijn (Srivastava, Bartol & Locke, 2006).

Bijlage 2 - respondenten

Informele gesprekken voorafgaand aan interviews:

- Oud-bestuursleden LHV
- Stafafdeling: Senior HRM Adviseur
- Stafafdeling: Directiesecretaris
- Ondernemersraad: senior-beleidsmedewerker & secretaresse

Overzicht respondenten:

Respondent	Functie	In dienst
Respondent 1	Afdelingsmanager	2002
Respondent 2	Afdelingsmanager	2008
Respondent 3	Afdelingsmanager	2006
Respondent 4	Afdelingsmanager	2014
Respondent 5	Senior-Beleidsmedewerker	2015
Respondent 6	Senior-Beleidsmedewerker	2005
Respondent 7	Senior-Beleidsmedewerker	2007
Respondent 8	Senior-Beleidsmedewerker	2018
Respondent 9	Senior-Beleidsmedewerkers	2013
Respondent 10	Senior-Beleidsmedewerker	2006
Respondent 11	Senior-Beleidsmedewerker	2005
Respondent 12	Senior-Beleidsmedewerker	2005
Respondent 13	Senior-Beleidsmedewerker	2007
Respondent 14	Praktijkadviseur	2007
Respondent 15	Praktijkadviseur	1999
Respondent 16	Regionaal Beleidsmedewerker	2009
Respondent 17	Regionaal Beleidsmedewerker	2014
Respondent 18	Regiosecretaresse	2007
Respondent 19	Secretaresse	2014
Respondent 20	Secretaresse	2011
Respondent 21	Coördinator Bouw Adviesgroep	2012

Bijlage 3 – interviewleidraad leidinggevendenden

Deel 1: intro

- Korte introductie: toestemming opname, geen namen noemen en tot de persoon herleidbare informatie wordt verwijderd (geslacht en leeftijd)
- Doel interview: inzicht krijgen in hoe verschillende actoren aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams.
- Wat is je huidige functie binnen de LHV? Kun je iets vertellen over jouw rol of functie die je bekleedt binnen de LHV?

Deel 2: vragen zelfsturende teams:

- Hoe zag de manier van werken eruit voor de instelling van zelfsturende teams?
- Kun je iets vertellen over de nieuwe manier van werken: in zelfsturende teams?
 - Hoe is dit vormgegeven?
 - Op welke wijze is de manier van werken veranderd sinds de invoering van zelfsturende teams?
 - Hoe bevalt de nieuwe manier van werken in zelfsturende teams?
 - Voorbeelden?
 - Kun je aangeven hoe jij toen zelf leiding gaf? Voorbeelden? Waar merk je verschil met na de instelling van zelfsturende teams?

Deel 3: vragen leiderschap bij zelfsturende teams:

- Vind jij een leidinggevende bij een zelfsturend team noodzakelijk?
 - Waarom wel/niet?
- Hoe omschrijf jij jouw manier van leidinggeven?
 - Kun je voorbeelden noemen?
- Hoe omschrijf jij jouw stijl van leidinggeven?
 - Kun je voorbeelden noemen?
- In hoeverre is jouw manier van leidinggeven veranderd na de invoering van zelfsturende teams?
- Op welke manier vind jij dat een zelfsturend team geleid moet worden?
- Hoe ziet voor jou de ‘ideale’ leidinggevende eruit over zelfsturende teams?
 - Wat verwacht je van een leidinggevende over een zelfsturend team?
 - Hoe vind jij dat er leiding moet worden gegeven aan zelfsturende teams?
 - Wat voor kenmerken heeft een leidinggevende over zelfsturend team?
 - Wat voor gedrag vertoont leidinggevende over zelfsturend team?
 - Hoe verhouden jouw verwachtingen over de manier van leidinggeven in een zelfsturend team zich tot hoe het er in de praktijk aan toe gaat?

Deel 4: afsluiting

- Bedanken
- Transcript kan worden gemaïld

Bijlage 3 – interviewleidraad medewerkers

Deel 1: intro

- Korte introductie: toestemming opname, geen namen noemen en tot de persoon herleidbare informatie wordt verwijderd (geslacht en leeftijd)
- Doel interview: inzicht krijgen in hoe verschillende actoren aankijken tegen leiderschap bij zelfsturende teams.
- Wat is je huidige functie binnen de LHV? Kun je iets vertellen over jouw rol of functie die je bekleedt binnen de LHV?

Deel 2: vragen zelfsturende teams:

- Hoe zag de manier van werken eruit voor de instelling van zelfsturende teams?
- Kun je iets vertellen over de nieuwe manier van werken: in zelfsturende teams?
 - Hoe is dit vormgegeven?
 - Op welke wijze is de manier van werken veranderd sinds de invoering van zelfsturende teams?
 - Hoe bevalt de nieuwe manier van werken in zelfsturende teams?
 - Voorbeelden?
 - Kun je aangeven hoe er toen leiding werd gegeven? Voorbeelden? Waar merk je verschil met na de instelling van zelfsturende teams?

Deel 3: vragen leiderschap bij zelfsturende teams:

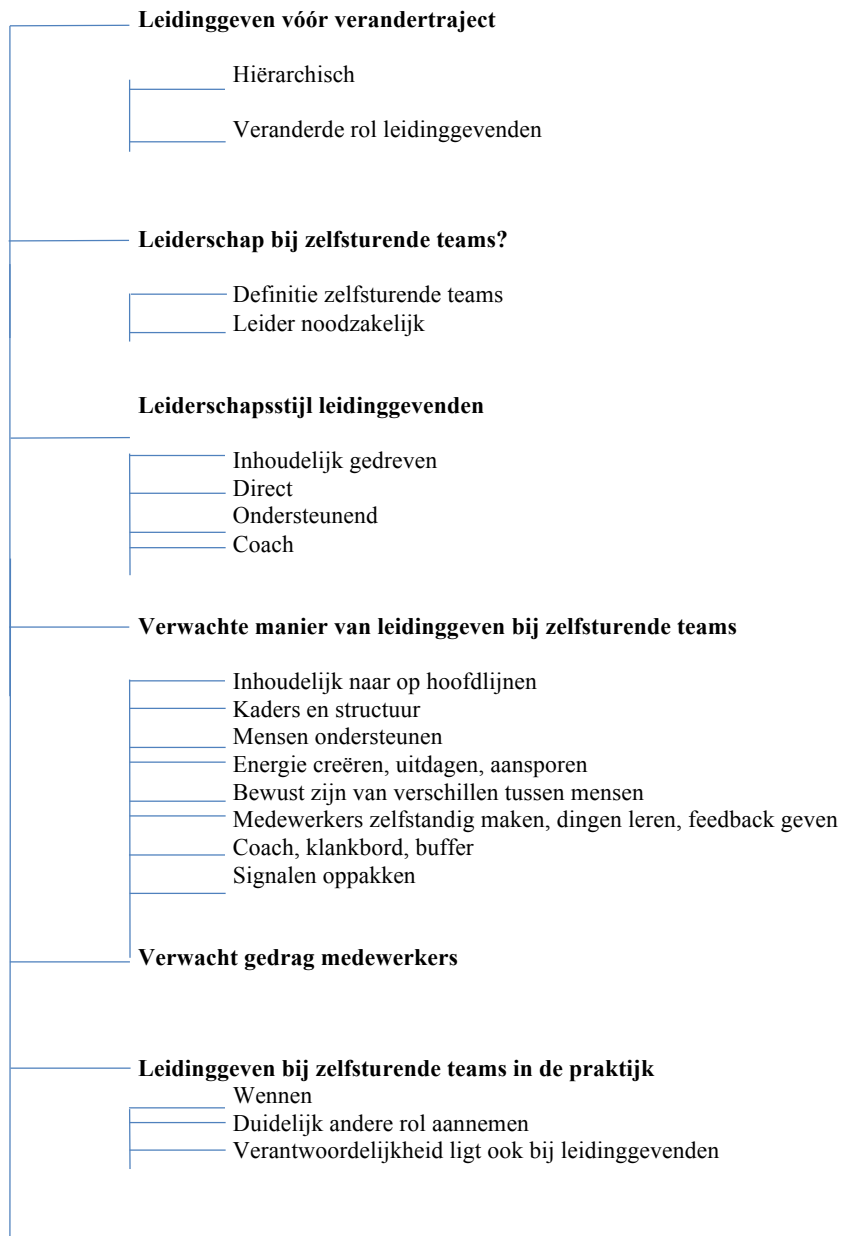
- Vind jij een leidinggevende bij een zelfsturend team noodzakelijk?
 - Waarom wel/niet?
- Hoe omschrijf je de manier van leidinggeven van jouw leidinggevende?
 - Kun je voorbeelden noemen?
- Hoe omschrijf de stijl van leidinggeven van jouw leidinggevende?
 - Kun je voorbeelden noemen?
- In hoeverre is de manier van leidinggeven van jouw leidinggevende veranderd na de invoering van zelfsturende teams?
- Op welke manier vind jij dat een zelfsturend team geleid moet worden?
- Hoe ziet voor jou de ‘ideale’ leidinggevende eruit over zelfsturende teams?
 - Wat verwacht je van een leidinggevende over een zelfsturend team?
 - Hoe vind jij dat er leiding moet worden gegeven aan zelfsturende teams?
 - Wat voor kenmerken heeft een leidinggevende over zelfsturend team?
 - Wat voor gedrag vertoont leidinggevende over zelfsturend team?
 - Hoe verhouden jouw verwachtingen over de manier van leidinggeven in een zelfsturend team zich tot hoe het er in de praktijk aan toe gaat?

Deel 4: afsluiting

- Bedanken
- Transcript kan worden gemaïld

Bijlage 4 Codebomen

Codeboom visie leidinggevenden



Codeboom visie medewerkers

Leidinggeven vóór verandertraject

- Hiërarchisch
- Veranderde rol leidinggevendenden

Leiderschap bij zelfsturende teams?

- Definitie zelfsturende teams
- Leider noodzakelijk

Leiderschapsstijl leidinggevendenden

- Inhoudelijk gedreven
- Direct
- Ondersteunend

Verwachte manier van leidinggeven bij zelfsturende teams

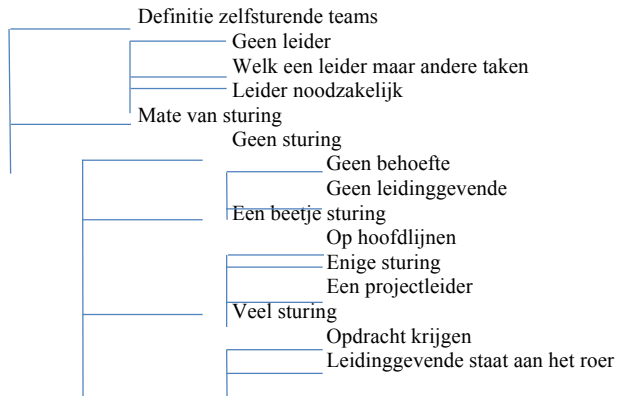
- Inhoudelijk naar op hoofdlijnen
- Coachend
 - Competentieontwikkeling
 - Talentontwikkeling
 - Signaleren
 - Inhoudelijk
 - Mensen in hun kracht zetten
- Kaders en structuur
- Werk(druk) managen

Verwacht gedrag van medewerkers**Leidinggeven bij zelfsturende teams in de praktijk**

- Onduidelijkheid definitie zelfsturende teams
- Onduidelijkheid rol leidinggevendenden
- Coachen
- Redenen van niet coachen in praktijk
 - Tijd
 - Verandering is lastig
 - Te grote groep medewerkers

Codeboom visie medewerkers uitgelicht

1) Visie medewerkers: zelfsturende teams en leiderschap



2) Visie medewerkers: verwachte leiderschapsstijl

