

Striving for organizational excellence



***Afstudeerscriptie PMB 2016/2017
Leiderschap, Management en Bestuur***

Marina Saponja 312547

Begeleider: Dr. H.E. Wempe

Meelezer: Dr. F.J. Sting

Datum: september 2017

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie *Striving for organizational excellence* als afsluiting van mijn twee jaar durende parttime master Bedrijfskunde.

Werkzaam bij BOZW kwam ik in aanraking met het project zelforganisatie, welke gelijk mijn interesse had opgewekt. Mijn interne klanten bleken een belangrijke rol hierin te hebben.

Graag zou ik mijn coach Ben Wempe willen bedanken voor zijn begeleiding, zijn scherpe opmerkingen en het enthousiasmeren (het “aanwakkeren van het vuurtje”). Na zijn kritische opmerkingen en vragen maakte mijn scriptie grote sprongen vooruit. Ook mijn grote dank aan de meelezer Fabian Sting voor zijn frisse blik vanuit het vak Operational Excellence, zijn ondersteuning en de juiste aanvullingen op mijn scriptie.

Daarnaast wil ik alle geïnterviewden bedanken voor hun bereidheid om mij te helpen en hun openheid.

Er waren momenten tijdens de studie dat de combinatie van studie, werk en gezin wat zwaarder viel. Mijn dank gaat uit naar mijn ouders, voor hun aanmoedigende woorden en enorme hulp zodat mijn jong gezinnetje zo min mogelijk onder mijn studie leed, mijn broer voor zijn kritische blik en voortdurende support en mijn man en de allerliefste zoon, mijn Aleksandar, voor hun steun, flexibiliteit en toewijding gedurende de gehele studieperiode.

Marina Saponja

Rotterdam, september 2017

Samenvatting

Een succesvolle organisatie is niet mogelijk zonder tevreden medewerkers, medewerkers die gemotiveerd zijn, die zich kunnen blijven ontwikkelen en hun potentieel volledig kunnen benutten.

Uit een medewerkersonderzoek bij Bevolkingsonderzoek Zuid-West (BOZW) bleek dat medewerkers graag meer bevoegdheden willen, betere ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden missen en meer kansen willen om te doen waar ze goed in zijn. Ook waren de medewerkers ontevreden over eigen leidinggevende. Deze zou niet goed aansturen, niet voldoende motiveren en niet op de hoogte zijn van wat er leeft op de werkvloer. De oplossing voor het merendeel van deze suggesties zou in zelforganiserende teams liggen. Bij **zelforganisatie** bepalen de teams zelf hoe ze het werk uitvoeren, de doelen en kaders worden door hun leidinggevende bepaald. Zo zou de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de uitvoering worden gehouden, een snelle communicatie en interactie mogelijk zijn- welke juist in een complexe omgeving nodig is en zou op basis van feedback worden geleerd. Echter valt een aantal zaken op waardoor in twijfel kan worden getrokken hoe effectief de teams bij BOZW op dit moment of op korte termijn zelforganiserend (zullen) functioneren. Er zijn nog geen wijzigingen aangebracht in teamsamenstelling, systeem, processen, rollen of omgang met leidinggevende. Waarom zou men er dan van uitgaan dat er iets gaat veranderen, dat men ineens zelforganiserend te werk zal gaan? Ook lijkt er per organisatieonderdeel divers met het project te worden omgegaan door leidinggevendenden.

De (toegepaste) theorie laat zien dat leiderschap een belangrijk aandachtspunt voor het goed functioneren van een zelforganiserend team is. Daarom is als onderzoeksvraag van dit onderzoek geformuleerd:

Hoe kunnen de leidinggevendenden in de zorgsector hun zelforganiserende teams richting de organisatie-excellentie sturen?

De doelstelling is de theorie met betrekking tot zelforganisatie te toetsen in de praktijk, maar tevens ook aan het normatief Aristoteliaans kader, met als doel het bereiken van (of dichterbij) de organisatie-excellentie.

De theorie over zelforganisatie lijkt versnipperd te zijn over een veelheid aan diverse relevante onderwerpen. Het normatieve kader biedt een prescriptief en holistisch blik. Daarnaast kijkt deugdenethiek naar het karakter, welk ook de kern van socio-techniek (waar zelforganisatie op gebaseerd is) vormt, maar waar de theorie van de zelforganisatie niet nadrukkelijk op ingaat. Samengevat, er wordt vanuit drie perspectieven naar de probleemstelling gekeken, namelijk: normatief (waarmee de organisatie-excellentie wordt gedefinieerd en waarmee het toegepast theoretisch perspectief wordt aangevuld), toegepast-theoretisch (waarmee theorie m.b.t. zelforganisatie wordt toegelicht) en praktisch perspectief (dat de praktische weergave geeft vanuit BOZW). Op deze manier kan een bijdrage aan de theorie worden gedaan welke relevant is voor de zorgsector en kunnen de handvaten aan leidinggevendenden van BOZW worden geboden over hoe zij hun zelforganiserende teams kunnen aansturen.

Voor het normatief perspectief wordt Solomon's operationele vertaling van het normatief Aristoteliaans kader gebruikt. Het framework van Solomon omvat de (zes) parameters: organisatie

als (een onderdeel van de) gemeenschap; op zoek naar excellentie; individu in de organisatie; integriteit; de juiste keuzes maken; holisme.

De toegepaste literatuur laat uiteenlopende rollen van een leidinggevende van een zelforganiserend team definiëren. De meeste zijn echter te scharen onder het delegeren van autoriteit van de leidinggevende naar het individu of het team én het coachen van een individu en het team om zelforganiserend of -sturend te worden. Op deze twee rollen van de leidinggevende ligt de focus van dit onderzoek.

Het praktisch perspectief is ingevuld door middel van het bureauonderzoek en interviews bij BOZW om de specifieke informatie over het gedrag van de leidinggevende te verzamelen.

Dit onderzoek heeft een aantal conclusies. Het normatieve perspectief geeft aanvullingen voor toegepast theoretisch perspectief, zowel in de diepte als in de breedte. De delegerende en coachende rol van leidinggevende worden aangevuld met het bewustzijn over het belang van de individuele talenten. Dit is één van de belangrijkste bronnen voor een succesvol en gelukkig leven en een succesvolle organisatie. Ook de "tegenstrijdigheden" (tussen de functies, binnen de functie) en het holistisch concept, het besef van het collectivisme, de gemeenschap en interpersoonlijke relaties, uit Solomon's kader bieden een breder blik op ieders rol en de organisatie in het algemeen. De integriteit als de samensmelting van meerdere deugden staat daarbij centraal. Dit zijn allemaal onderdelen die een coach en leidinggevende dient te betrekken in zijn aansturing van een zelforganiserend team om de organisatie-excellentie te kunnen bereiken.

Praktisch perspectief biedt nieuwe inzichten en verklaart welk effect bepaald gedrag van leidinggevende tot gevolg heeft.

Er zijn ook aanvullingen ten aanzien van het normatief perspectief. De menselijke wil (om aan eigen talenten te werken, die te ontplooien, aan een verandering te werken) dient aanwezig te zijn. Solomon benoemt deze niet expliciet. Waarschijnlijk wordt het verondersteld onder "holisme" (van emoties), het verdient echter veel meer aandacht. Het is immers allesbepalend: zonder eigen motivatie komt er geen verandering. Daarnaast wordt "het vertrouwen" vermoedelijk onder "integriteit" geschaard. Ook dit had veel uitvoeriger aan bod kunnen komen.

De aanbevelingen aan de BOZW kunnen opgesomd worden tot het ambassadeurschap van en de uitdrager van een voorbeeldfunctie door de leidinggevende. De leidinggevende moet de verandering eerst zelf goed begrijpen en daarover vrijuit durven te communiceren, hierarchisch gezien zowel naar boven als naar beneden toe. Bij zelforganisatie gaat het juist om de gelijkwaardigheid van individuen. Ook is het belangrijk dat de leidinggevende ervoor waakt om niet in het oude gedrag te vervallen op het moment dat het "spannend wordt". Het wel of niet verplicht stellen van zelforganisatie bij BOZW lijkt de verandering te hebben bemoeilijkt. Zelforganisatie moet geen doel op zich worden.

De organisatie zou, kijkend naar het normatieve en toegepaste theorie, nog vruchtbaarder kunnen zijn indien hier specifiek op gestuurd wordt.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding/motivatie	3
1.2 Onderzoeks- en conceptueel model	7
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Waarom een normatief Aristoteliaans kader?	9
2 Toegepast theoretisch perspectief	13
2.1 Wat is zelforganisatie (ZO) (en wat is het niet)?	13
2.2 Wat wordt van medewerkers verwacht	15
2.3 Wat zijn de voordelen van zelforganisatie?	17
2.4 De aandachtspunten	18
2.4.1 Teamsamenstelling	18
2.4.2 Leiderschap	19
2.5 Negatieve effecten van werken met zelforganiserende team op performance	19
2.6 Theoretische conclusie voor optimale zelforganisatie	20
2.7 Rol leidinggevende	20
2.8 Focus van het onderzoek	23
2.8.1 Het delegeren van autoriteit en de flexibiliteit betreffende de teambesluiten	24
2.8.2 Coachen	25
2.8.3 Tot slot: het verband tussen de twee rollen	26
3 Normatief perspectief	27
3.1 Solomon's Aristotelian Approach to business ethics	27
3.2 Organisatie-excellentie	28
3.3 Conclusie theoretisch kader: overkoepelend theoretisch perspectief	35
4 Dataverzameling en methodologie	43
4.1 Methodologie	43
4.2 Onderzoeksstrategie	43
4.3. Dataverzameling	44
4.3.1 Interviews	44
4.3.2 Bureauonderzoek	45
4.3.3 Strategische steekproeftrekking	45
4.3.4 Een vast patroon	45

4.4 Validiteit en betrouwbaarheid	46
5 Resultaten en bevindingen	47
5.1 Algemene resultaten en bevindingen (organisatiebreed)	47
5.2 Betrokken partijen.....	48
5.3 Zelforganisatie binnen directie Bedrijfsvoering	50
5.4 Case-specifieke resultaten: rol leidinggevende binnen directie BV	52
6 Conclusie en aanbevelingen	69
7 Beperkingen en suggesties voor het vervolgonderzoek	71
8 Praktische en wetenschappelijke relevantie	72
Literatuur.....	73
Bijlage 1 Organogram	76
Bijlage 2 Vragenlijst leidinggevende.....	77
Bijlage 3 Vragenlijst directe ondergeschikte	78
Bijlage 4 G.R.O.W. model	79

1 Inleiding

Medewerkers maken de organisatie. En tevreden medewerkers maken een succesvolle organisatie mogelijk. Het is de taak van leidinggevende om de juiste mensen te werven, het werk zo te organiseren dat het effectief en efficiënt is. Onder zijn / haar taken valt ook de juiste mensen op de juiste plek plaatsen. Men gemotiveerd houden, zodat ze zich kunnen ontwikkelen conform hun mogelijkheden en ze gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen. Dit is geen gemakkelijke taak. Een leidinggevende wordt hierbij ondersteund door de HRM-afdeling.

Vaak wordt er gebruik gemaakt van medewerkersonderzoeken om erachter te komen wat volgens medewerkers beter kan. Ook het Bevolkingsonderzoek Zuid-West (hierna BOZW) doet dit met regelmaat. Elke drie jaar laat BOZW een medewerkerstevredenheidsonderzoek door een externe instantie uitvoeren. Medewerkersonderzoek geeft inzicht in de organisatie “vanuit het perspectief van diegenen die daar het meeste over kunnen vertellen: de eigen medewerkers ” (Effectory, Medewerkersonderzoek Bevolkingsonderzoek Zuid-West, 2014).

1.1 Aanleiding/motivatie

BOZW is een organisatie van rond de 200 werknemers en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de preventieve bevolkingsonderzoeken in de provincies Zuid-Holland en Zeeland. De bevolkingsonderzoeken betreffen borstkanker, baarmoederhalskanker en darmkanker. Periodiek worden cliënten uitgenodigd om een onderzoek te doen met als doel het uitsluiten of in een vroeg stadium ontdekken van deze drie soorten kanker. Naast BOZW zijn er in Nederland nog vier andere screeningsorganisaties met elk hun eigen regio. Deze (vijf) organisaties werken veel samen, bijvoorbeeld door middel van gezamenlijke (landelijke) projecten, aanbestedingen e.d.

Medewerkersonderzoek 2014

Begin 2014 is bij BOZW het laatste medewerkersonderzoek uitgevoerd. De uitkomst hiervan was niet erg positief. Kort samengevat: een gemiddeld cijfer van 6,6 (landelijk beste werkgever scoort 8,2).

De specifieke onderdelen die als belangrijk zijn bevonden door medewerkers van BOZW waarop BOZW negatief scoorde waren energie halen uit het werk, een uitdagende werkomgeving en de verantwoordelijkheid in het werk. Hier vielen verbeteringen te halen. Men was ontevreden over de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie (5,8), over de mate waarin de nieuwe kennis kon worden opgedaan (6,4) en zag geen doorgroeimogelijkheden (5,3). De wil om zich te blijven ontwikkelen was er wel (7,1), men zette zich in om zich voortdurend te verbeteren (8,1), stond open voor nieuwe taken (7,5) en deed graag iets extra om bij te dragen aan het succes van BOZW (7,3). Daarnaast zag men geen ruimte om werk op eigen manier uit te voeren (6,3) was men van mening ook niet voldoende de kans te krijgen om te doen waar men goed in is (6,3) en werd men niet in staat gesteld om binnen BOZW efficiënt te werken (6,2). Medewerkers ervoeren een hoge werkdruk en hadden onvoldoende tijd om de taken naar behoren uit te voeren.

Uit de analyse van het medewerkersonderzoek bleek nog een opvallend punt: de ontevredenheid over de eigen leidinggevende (6,7). Vooral over het motiveren door direct leidinggevende (6,0), het ontbreken van een positieve feedback wanneer men het goed doet (6,3) en het door direct leidinggevende op de hoogte houden van relevante zaken (6,5).

Medewerkers hadden geen vertrouwen in het management (5,0), vonden niet dat het management op een goede manier sturing gaf aan de organisatie (4,5). Het management zou niet weten wat er leeft op de werkvloer (3,9). Men had er behoefte aan dat er meer vertrouwen getoond werd in de werknemers, beter geluisterd werd wat er op de werkvloer leeft, dat er minder controle plaats vond en de medewerkers meer verantwoordelijkheid en meer ruimte gegeven werden om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren.

Ook de communicatie op alle niveaus (zowel binnen het niveau zelf, als tussen de niveaus onderling) bleek een kwestie: de top-down communicatie scoorde een 4,3, men vond dat er onvoldoende mogelijkheden waren om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie) (4,4), was ontevreden over de interne communicatiemiddelen die BOZW inzet (5,1), vond dat er geen sprake was van een open communicatie tussen de medewerkers onderling (5,9) en ook niet tussen medewerkers en het management (3,8). De organisatie is (na de fusie) groter geworden, waardoor tussen verschillende afdelingen soms het eilandengevoel ontstond. Daarnaast zou ook het feit dat er veel parttimers werken hieraan kunnen bijdragen, vonden sommigen.

Brainstormsessie

Elf brainstormsessies (begeleid door dezelfde externe instantie) volgden eind 2014, waarbij alle medewerkers met elkaar in gesprek konden en hun suggesties konden doen over de mogelijke verbeteringen. Ook de dialoog tussen het managementteam en de werkvloer werd hiermee bewerkstelligd.

De zeven essentiële punten van Goed Werkgeverschap

De externe organisatie die het medewerkersonderzoek en de brainstormsessie deed, heeft 7 gebieden ontdekt, waarin de leidinggevendenden zich onderscheiden van de organisaties die zich de Beste Werkgevers kunnen noemen en die ervoor zorgen dat ze in de categorie de Beste Werkgever vallen (Effectory, Verslag actiewerkshops Bevolkingsonderzoek Zuid-West, 2015). Het zou liggen aan de volgende aspecten:

1. Inspirerende directie die continu de visie van de organisatie uitdraagt. De medewerkers worden gestimuleerd om zelf beslissingen te nemen die binnen deze kaders passen.
2. Aansprekende richting of de missie van de organisatie – de Beste Werkgevers verenigen binnen de organisatie waar de organisatie voor staat en wat zij willen bereiken in de maatschappelijke zin.
3. Minder regels / bureaucratie – het elimineren van overbodige controlemechanismen.
4. Meer zelforganisatie - de organisatie zo min mogelijk topzwaar maken (qua management).
5. Het waarderen van specialisten – alles in het werk stellen om ervoor te zorgen dat de medewerkers optimaal kunnen werken en hun werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren.
6. Sociale innovatie – de eigen medewerkers weten als geen ander wat er binnen de organisatie beter (slimmer, sneller, handiger, klantgerichter en goedkoper) kan.
7. Het delen van de informatie – een transparante informatieverstrekking, ervoor zorgen dat de medewerkers te allen tijde de relevante informatie krijgen waarmee ze zichzelf en de organisatie naar een hoger niveau kunnen tillen.

Actiepunten voor BOZW

De belangrijkste verbeterpunten voor BOZW zijn naar aanleiding van de brainstormsessies in combinatie met de zeven essentiële punten van Goed Werkgeverschap uitgewerkt in de verbeterplannen. Kort samengevat hadden de actiepunten betrekking op: energie uit werk halen, de motivatie van medewerkers, invloed uitoefenen door medewerkers/teams op het organiseren en uitvoeren van eigen werkzaamheden, meer inspraak in de gang van zaken binnen het eigen team, de persoonlijke wensen en de flexibele werktijden.

De conclusie van de brainstormsessies

De conclusie werd getrokken dat de oplossing voor het merendeel van de suggesties van BOZW-medewerkers in de zelforganiserende teams zou liggen. Zelforganisatie houdt in dat de teams zelf mogen bepalen hoe ze het werk uitvoeren. De doelen en kaders zijn door hun leidinggevendend bepaald. De weg zou voorbereid worden door het project Zelforganisatie, waarin in de eerste instantie de vrijwillige teams aan deelnemen, maar met de bedoeling dat zelforganisatie binnen de gehele organisatie wordt geïmplementeerd (Communicatie, 2015). Maar is er ook aan andere oplossingen gedacht? Zijn alle teams wel voor zelforganisatie geschikt? Meer hierover leest u in paragraaf 2.3.

Het project Zelforganisatie

In de eerste helft van 2016 is binnen de BOZW het project Zelforganisatie gestart. Het doel van het project zoals die door Raad van Bestuur gedefinieerd, is tweeledig:

- Het management meer op tactisch/strategisch niveau laten opereren, tijd vrijmaken voor diverse projecten in het kader van organisatieontwikkeling en innovatie en de meer operationele taken delegeren naar de teams/coördinatoren waarbij het management richting blijft geven en op de coachende wijze leiding blijft geven aan eigen team door het team te empoweren om te zelforganiseren.
- Zoals hierboven beschreven bleek uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat medewerkers ontevreden waren door vooral “weinig regelruimte” (te weinig bevoegdheden) en het gevoel hadden “betutteld te worden”. Het project zelforganisatie zou deze regelruimte expliciet maken, wat tot “empoweren” van de medewerkers en meer werkplezier zou leiden, met als gevolg een goede dienstverlening naar zowel de interne als de externe klant.

Daarbij worden als kenmerken van Zelforganisatie gedefinieerd:

- Verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de uitvoering houden;
- Indien nodig ‘probleem’ escaleren, waarna de taak weer gedelegeerd wordt;
- Snelle interactie (communicatie);
- Leren op basis van feedback;
- (De omgeving van) het systeem is complex (Hoek, 2014).

Kritische succesfactor daarbij is volgens BOZW de facilitering van het team. Deze rol is voor een groot gedeelte weggelegd bij de leidinggevende.

Geconcludeerd, de organisatie wil inzetten op de verdere ontwikkeling van leiderschap en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, met als doel: gelukkige, tevreden medewerkers en verdere professionalisering van de medewerkers en daarmee de organisatie.

Verbeterpunten bij zelforganisatie BOZW

M.b.t. zelforganiserende teams van BOZW, valt een aantal zaken op, waardoor in twijfel kan worden getrokken hoe effectief de teams op dit moment of op korte termijn zelforganiserend (zullen) functioneren (de bedoeling was dat er in principe per 1 januari 2017 alle teams zelforganiserend zouden gaan werken). Zo zijn er n.a.v. zelforganisatie nog geen wijzigingen aangebracht: niet in teamsamenstelling, systeem, processen, doelstellingen, rollen of omgang met leidinggevende. Waarom zou men er dan van uitgaan dat er iets gaat veranderen, dat men ineens anders (namelijk zelforganiserend) te werk zal gaan? Per organisatieonderdeel lijkt er divers met het project te worden omgegaan door leidinggevend: de één is er verder in dan de ander, een team krijgt te horen dat het niet verplicht is, een andere dat het nu wel het geval is, sommigen doen er nog helemaal niets mee. Dit kan te maken hebben met het feit dat niet alle teams aan het project (pilot) meedoen, maar in principe was de startdatum voor alle teams 1 januari 2017. Daarnaast is er weerstand bij sommige medewerkers met betrekking tot zelforganisatie en worden er uitspraken op de werkvloer gemaakt, zoals: “Wij doen al aan zelforganisatie en hebben zo een project niet nodig”.

Het begeleiden van een team in een veranderende omgeving, het motiveren van medewerkers, het schetsen van een visie en richting is de rol van de leidinggevende. Maar, geldt dit ook voor de zelforganiserende teams?

De eerste inventarisatie van de literatuur laat ook zien dat leidinggevend een cruciale functie hebben in de situatie van transitie naar zelforganiserende teams (Morgeson et al., 2010), (Manz & Sims, 1987), (Stewart et al., 2011).

Maar wat is precies de rol van leidinggevend van de zelforganiserende teams?

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is de theorie met betrekking tot zelforganisatie te toetsen in de praktijk (*theorie-oriented*), maar tevens ook aan Solomons operationele vertaling van het normatief Aristoteliaans kader, met als doel het bereiken van (of dichterbij komen bij) de *organizational excellence* (hierna organisatie-excellentie). Voor organisatie-excellentie wordt de definitie van Solomon gehanteerd. Het gaat om de uitmuntendheid, het excelleren in zowel de praktijk als in de rol die iedereen in de organisatie heeft én die de organisatie als onderdeel van de maatschappij heeft. Er wordt zowel de excellentie op individueel als op organisatieniveau mee bedoeld (Solomon, 1992). Op deze manier kan een bijdrage aan de theorie worden gedaan welke relevant is voor de zorgsector en wellicht ook breder.

De theorie over zelforganisatie lijkt versnipperd te zijn over een veelheid aan diverse relevante onderwerpen. Voor het normatieve kader is gekozen vanwege zijn **prescriptieve** en **holistische eigenschap**. Daarnaast kijkt deugdenethiek naar het **karakter**, welk ook de kern van socio-techniek (waar zelforganisatie op gebaseerd is) vormt, maar waar de theorie van de zelforganisatie niet erg prominent op ingaat. De bredere toelichting voor de motivatie van de keuze voor een normatief kader is gegeven in paragraaf 1.4.

Vanuit de theorie zullen ook de handvaten aan leidinggevendenden worden geboden over hoe zij hun zelforganiserende teams kunnen aansturen (*practice-oriented*) om op deze manier de uitmuntendheid of excellentie op individueel, maar ook op organisatieniveau te behalen. Wat is voor *organisatie-excellentie* nodig en hoe kan zelforganisatie hieraan bijdragen?

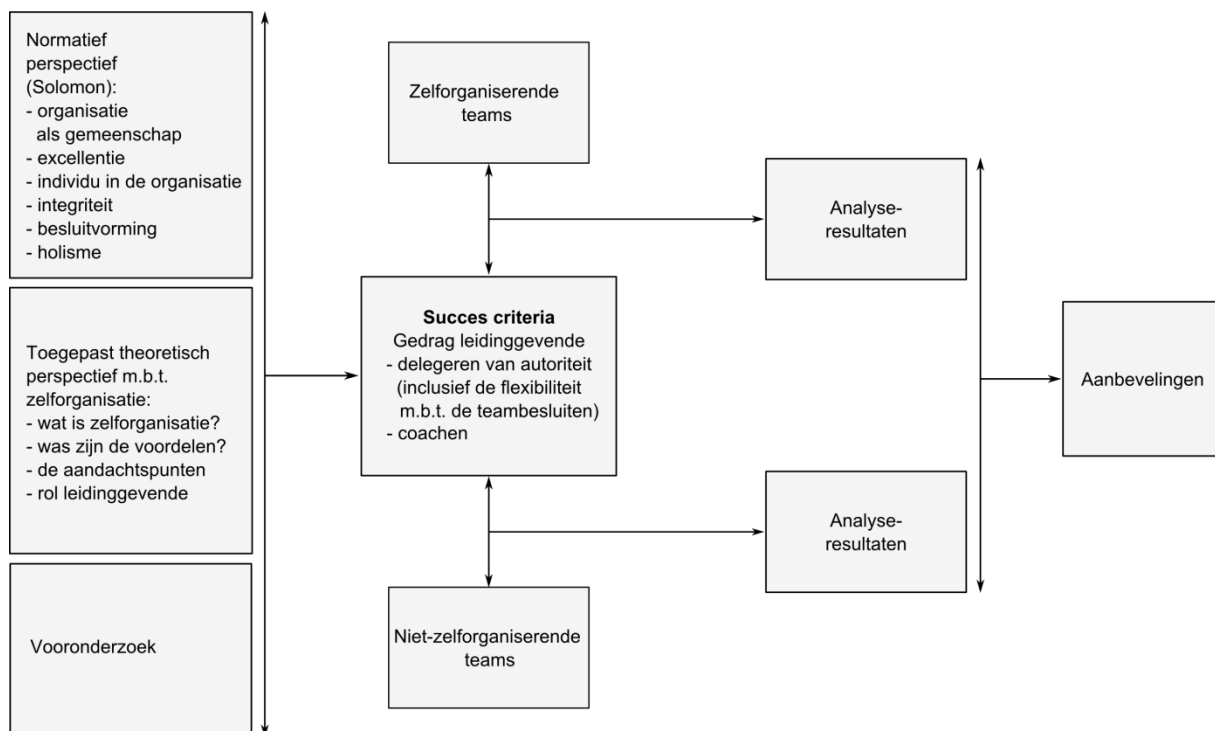
Met behulp van welke stappen het onderzoek uitgevoerd gaat worden is schematisch weergegeven en toegelicht in paragraaf 1.2.

1.2 Onderzoeks- en conceptueel model

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, blijkt uit het bij BOZW uitgevoerd medewerkersonderzoek dat men niet tevreden is met de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie, de eigen verantwoordelijkheden en de kans om dat te doen waar men goed in is. Als oplossing werd zelforganiserend werken aangeboden. Is dit de juiste oplossing? En indien wel, hoe gaat het dan bij BOZW? Zijn de verbeterpunten, zoals in vorige paragraaf aangekaart, een vast onderdeel van de te belopen route? Deze onderdelen geven de aanleiding voor het onderzoek.

Met het volgende onderzoeksmodel wordt geprobeerd hierop de antwoorden te geven:

Figuur 1 Het onderzoeksmodel



Daarbij is het streven om onderscheid te maken in teams die al zelforganiserend werken en teams die er officieel nog niet mee gestart zijn, met als doel het achterhalen of hier relevante verschillen in aansturing zijn.

Vanuit **drie perspectieven** zal geprobeerd worden om tot de antwoorden op bovenstaande vragen te komen, namelijk:

- Een overkoepelend, normatief perspectief (Solomon);
- Een toegepast theoretisch perspectief m.b.t. zelforganisatie;

- Een praktisch perspectief vanuit de organisatie.

Normatief perspectief is leidend, de andere twee perspectieven zullen hiermee geconfronteerd worden en de conclusies zullen resulteren in de aanvullingen op het één dan wel een ander perspectief.

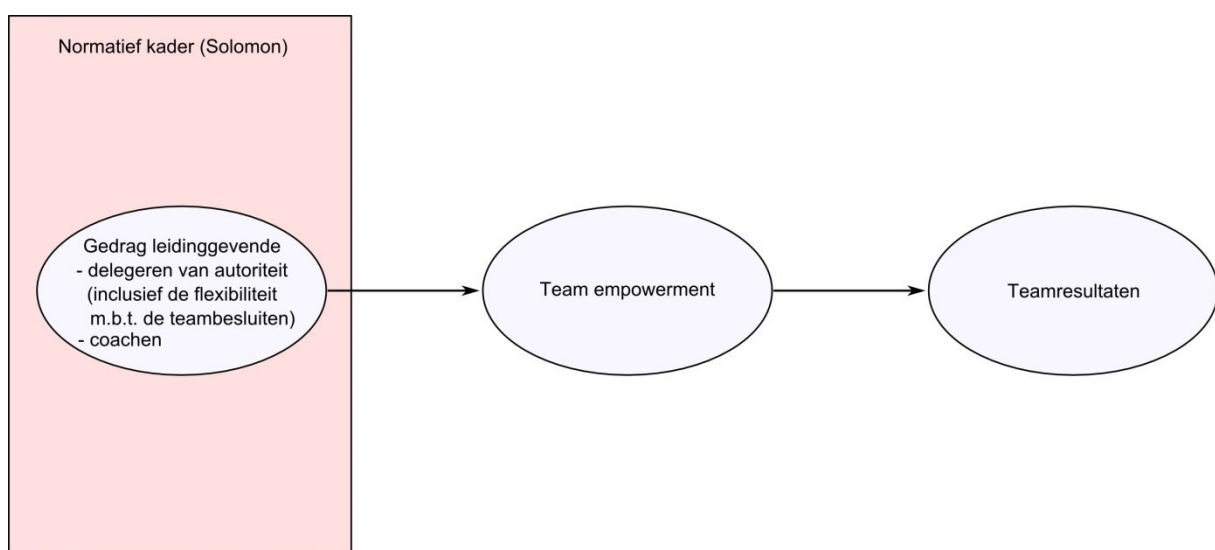
Een bestudering van de wetenschappelijke theorie met betrekking tot zelforganisatie evenals de normatieve deugdenethiek over organisatie-excellentie en een vooronderzoek levert de **kritieke succesfactor** op. In dit onderzoek betreft dat het gedrag van leidinggevende. Op basis van de kenmerken uit toegepaste theorie zijn zes zelforganiserende teams geselecteerd voor de analyse (de drie teams die zich al bij het kernteam aangemeld hebben als zijnde zelforganiserend en de drie teams die nog in de invoeringsfase zijn van zelforganisatie). Een vergelijking van de resultaten van deze zes analyses resulteert in de aanbevelingen voor de cruciale factoren voor deugdelijke aansturing van de zelforganiserende teams.

Het conceptueel model

De diepere bestudering van het toegepast theoretisch perspectief met betrekking tot de kritieke succesfactor “Gedrag van leidinggevende” resulteert in de proposities (“het delegeren van autoriteit (inclusief de flexibiliteit betreffende de teambesluiten)” en “het coachend gedrag”) die invloed hebben op het succesvol zelforganiseren van de teams. Onder **leidinggevende** worden in deze studie de managers verstaan (bij BOZW zijn dat: de manager Screening, manager Administratieve Organisatie en manager Bedrijfsvoering). Onder succesvolle teams versta ik effectieve zelforganiserende teams.

De twee proposities worden tegen het normatieve kader afgezet met als doel het toetsen en inhoudelijk aanvullen van de proposities die van invloed zijn op de (aansturing van) zelforganiserende teams. De (aangevulde) proposities worden vervolgens in de praktijk getoetst.

Figuur 2 Het conceptueel model



1.3 Probleemstelling

Zelfsturende teams sturen zichzelf, denken velen. Maar is dat ook zo?

Zoals in de aanleiding beschreven, is na het eerste literatuuronderzoek al duidelijk dat leidinggevend een belangrijke rol hebben in de overgang naar en het sturen van zelforganiserende teams.

Wat is volgens de theorie dan de rol van een leidinggevende van een zelforganiserend team? Wat blijft er van hun oude functie voor hen over? En hoe gaat dat bij BOZW? Als ik een leidinggevende zou zijn: wat zou ik überhaupt op dit moment moeten doen aan dit project (dat zo belangrijk en omvangrijk is) om het te laten slagen? En hoe weet ik wanneer het doel van het project is gehaald?

Ik wil me richten op de rol die leidinggevend van BOZW hebben in het sturen van zelforganiserende teams.

Samengevat, is mijn onderzoeksvraag:

Hoe kunnen de leidinggevend in de zorgsector hun zelforganiserende teams richting de organisatie-excellentie sturen?

Daarbij horen de volgende deelvragen:

- Hoe wordt organisatie- excellentie bereikt?
- Waarom en wanneer kiest een organisatie voor zelforganiserende teams?
- Wat zijn de voorwaarden voor succesvolle zelforganiserende teams? Wat vraagt de zelforganisatie van de organisatie en haar mensen?
- Welke rol heeft de leidinggevende hierin?
- Hoe worden de teams bij Bevolkingsonderzoek Zuid-West richting de zelforganiserende teams geleid?

Om tot deze antwoorden te komen, zal in de volgende hoofdstukken nader worden ingegaan op de drie perspectieven uit paragraaf 2 van dit hoofdstuk, te weten: een toegepast theoretisch perspectief m.b.t. zelforganisatie (hoofdstuk 2), een overkoepelend, normatief perspectief (hoofdstuk 3) en een praktisch perspectief (hoofdstuk 4). Maar allereerst wordt de motivatie voor het normatief Aristoteliaans kader hieronder nader toegelicht.

1.4 Waarom een normatief Aristoteliaans kader?

De klassieke managementtheoretici (zoals Frederick Taylor) benaderden het organisatie-ontwerp als een technische aangelegenheid (werken werd gezien als een pure noodzaak en men zou gemotiveerd zijn door een passende beloning). Het management was verantwoordelijk voor het proces van de beheersing en het leiden van werknemers in hun taak. Echter na het onderzoek in Hawthorne-fabriek in Chicago naar arbeidsomstandigheden, kwam men er snel achter dat niet de Tayloristische opvatting de antwoorden gaat geven, maar werd aangetoond dat ook sociale behoeften van belang zijn voor het goed functioneren van de werknemers. De conclusie was dat de informele organisatie (vriendenkringen en ongeplande activiteiten) naast de formele organisatie bestaat en dat de organisatie en het werk ook in grote mate beïnvloed worden door de menselijke behoeften en **het**

karakter van de mens. Dit was een belangrijk nieuw inzicht in organisatietheorie (Morgan, 1992). Organisatiepsychologen toonden aan hoe het organiseren van het werk kon worden aangepast zodat werknemers aangemoedigd worden hun capaciteiten in te zetten zodat ze meer verantwoordelijkheid, erkenning en ruimte voor creativiteit krijgen. De taken werden met veel aandacht zo ontworpen dat er verbetering in productiviteit en arbeidssatisfactie plaats kon vinden en het verzuim en verloop konden worden teruggedrongen. De organisaties werden gezien als socio-technische systemen waarin menselijke en technische aspecten van organiseren aanwezig zijn en invloed op elkaar hebben. Voor het ontwerpen en leiden van een maatschappelijk systeem (hoe groot of klein dan ook) dient men aandacht te hebben voor deze onderlinge afhankelijkheid van technische vereisten en menselijke behoeften (Morgan, 1992). Op deze manier wordt de beste "match" tussen beide verkregen (Cummings, 1978).

Op sociotechnische principes is ook zelforganisatie gebaseerd. Zelforganisatie probeert een effectieve relatie te creëren tussen sociale en technische componenten en tussen de systemen en de werkomgeving (Cummings, 1978). De werkgroep staat hierbij centraal (en niet het individu) voor het voltooien van werktaak (Cummings, 1978). Het is wel zo dat een individu meer autonomie krijgt, met meer verantwoordelijkheden en daarmee een meer uitdagende functie bekleedt. Het belang van goede keuzes maken is essentieel. Dit brengt ons tot ethiek.

Naar **karakter** kijken ook deugdenethici. De toegepaste literatuur aan de andere kant is toch beperkt in dit opzicht. Het benoemt het sporadisch wel, maar het krijgt niet een beduidend deel in het sturen van het individu en het team richting een succesvol zelforganiserend eenheid. De verwachting is daarom dat daar het normatieve kader aanvulling op kan geven.

Goede, deugdelijke beslissingen

Waar in de oude (traditionele Tayloriaanse) situatie de leidinggevenden van een organisatie de beslissingsbevoegdheden hadden en de controles uitvoerden, of waar eigen medewerkers precies dat verrichten wat in hun functieomschrijving gedefinieerd stond, is er bij zelforganiserende teams sprake van het delegeren van bevoegdheden van leidinggevende naar medewerkers van diens team (Druskat & Wheeler, 2003). Meerdere personen nemen nu dagelijks diverse beslissingen. Het is van essentieel belang dat zij bij het nemen van deze beslissingen goede afwegingen maken. Dit is iets waar normatieve (=prescriptieve) ethiek zich mee bezig houdt: het verschil tussen goed en slecht weten te onderscheiden. Deugdenethiek, met als grondlegger Aristoteles, is een vorm hiervan. De focus van deugdenethiek ligt op de karaktereigenschap van een goed persoon. Het is een persoonlijk eigenschap, maar mensen zijn sociale wezens en deugden komen tot uitdrukking in relaties met anderen. Het is geen set van universele morele regels die iemand dient op te volgen, maar een context-afhankelijke theorie (Staveren, 2007). En dat is precies waar het bij zelforganisatie om draait: "aansluiten op de ontwikkelingen / context is belangrijk" en per situatie bepalen wat de beste oplossing is (projectleider, 2017). De belangrijkste factor bij zelforganisatie en zelfsturing is de menselijke factor, en vooral de kwesties: karakter en mindset (Pircher, 2016).

Deugdenethiek beweert dat de juiste actie niet enkel het gevolg is van de regels, maar dat een deugdelijk persoon moreel juist reageert volgens de vereisten in een bepaalde situatie. Een deugdelijk persoon kan een goede afweging maken in een bepaalde situatie. De kern van Aristoteliaans denken is dat een deugd het midden houdt tussen twee ondeugden en dat het gaat

om het juiste midden te vinden, op de juiste manier de juiste dingen te doen (Aristoteles), (Staveren, 2007).

Een breder inzicht

Aan de andere kant kan na de bestudering van toegepaste theorie m.b.t. zelforganisatie geconcludeerd worden dat een normatief kader een breder inzicht kan geven op de relevante aspecten vanuit een holistisch uitgangspunt dan indien enkel naar de toegepaste theorie m.b.t. zelforganisatie wordt gekeken.

Zoals in hoofdstuk twee toegelicht, heeft de toegepaste theorie pas sinds kort een voorzichtige wending gemaakt richting een holistisch aspect (Pircher, 2017), (Manz, 2015). Dit is echter zeer beperkt. Zo wordt er in een zeer beperkte mate over de (bijdrage aan) de missie gesproken en wordt zeer bescheiden holisme in beschouwing genomen doordat medewerkers van zelforganiserend team gezien worden als een (totaal) menselijk wezen en niet enkel de ratio (Pircher, 2017). Ook de deugden zijn in de toegepaste theorie maar beperkt onderzocht.

Aristoteliaans kader

Aristoteles mag de eerste econoom genoemd worden en in ieder geval ook de eerste ethicus (Solomon, 2004). Zijn holistisch idee is dat iedereen, alle individuen, maar ook de organisaties, onderdeel zijn van een groter gemeenschap (Solomon, 1992, 2004). Wat we ook terugzien in de theorie over de zelforganiserende organisaties, maar wat eigenlijk van toepassing is op alle organisaties: de teams dienen grensoverschrijdend over de gevolgen van eigen handelen te denken. Aristoteles beschouwde ethiek als praktische wetenschap. Ethiek is niet enkel aangeboren, maar door het toe te passen wordt men er goed in. Daarnaast kan het per situatie afhankelijk zijn wat de juiste beslissing is. Een deugdelijk persoon is iemand die een goede afweging kan maken om het juiste te doen in een bepaalde situatie. Hiervoor is praktische wijsheid (*phronêsis*) nodig (Aristoteles).

Een gelukkig leven (*eudaimonia*) kan bereikt worden door eigen potentieel volledig te benutten (Aristoteles). Door in de talenten te excelleren, ergens in optimaal te functioneren (*arête*), bereikt men de staat van *eudaimonia*. Het gaat om de staat van dienst: wanneer je daar een goed gevoel over hebt, ben je gelukkig (Aristoteles). Het gaat hierbij om het totale, holistische concept en het floreren zowel in persoonlijk als professioneel leven. Door je plicht te doen, draag je bij aan het bereiken van het goede leven. Dus het geluk gaat over de persoon worden die je wilt en kan worden, en een groot onderdeel daarvan is je professioneel leven (Solomon, 1992).

Eudaimonia kan alleen bereikt worden in de interactie met anderen, in een gemeenschap. Men bereikt de staat van geluk (en het floreren) door eigen menselijk doel (*telos*) te vervullen en dat kan enkel met behulp van de deugden (Aristoteles). Alle deugden samen vormen een balans omdat ze onderling afhankelijk zijn (Staveren, 2007).

Dit is een belangrijk inzicht in het menselijk functioneren, maar in het bijzonder ook het functioneren in een organisatie, waar een leidinggevende iets mee kan en moet doen, mijns inziens. Vandaar de keuze om in dit onderzoek door het kader van deugdenethiek te kijken.

Geconcludeerd kan worden dat er op diverse aspecten die van belang kunnen zijn wanneer het om zelforganisatie gaat (zoals: individuele behoeften en talenten, het karakter van het individu, de juiste keuzes die contextafhankelijk kunnen zijn, het holistisch aspect en de deugden) verwacht kan worden dat deugdenethiek een belangrijke aanvulling kan geven op toegepast theoretisch perspectief m.b.t. zelforganisatie.

Het toegepaste perspectief m.b.t. zelforganisatie kijkt meestal vanuit het oogpunt van de organisatie. Dit ingevulde perspectief kan wellicht nieuwe inzichten geven vanuit het oogpunt van de (individuele) medewerker. Zo zou de kern van zelforganisatie gaan over:

- de talenten van individuen;
- ethische invalshoek: de juiste beslissingen maken is cruciaal en meer mensen hebben nu de bevoegdheid over zaken die voorheen bij de leidinggevende lagen;
- de bijdrage aan de missie – de missie staat centraal en wordt door iedereen gedragen;
- holisme – individu als geheel persoon beschouwen, kijkend naar het professioneel én persoonlijk leven, naar emotie én de ratio), organisatie als een onderdeel van de maatschappij.

Hoe kan een leidinggevende door haar coachende en delegerende rol hier het beste invulling aan geven?

2 Toegepast theoretisch perspectief

In dit hoofdstuk komt het eerste perspectief aan bod: het toegepast theoretisch perspectief. Dit perspectief wordt gegeven op basis van de literatuur m.b.t. zelforganisatie. Hiermee zal antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag (“Waarom en wanneer kiest een organisatie voor zelforganiserende teams?”), evenals op de derde en vierde deelvraag (“Wat zijn de voorwaarden voor succesvolle zelforganiserende teams? Wat vraagt de zelforganisatie van de organisatie en haar mensen?” “Welke rol heeft de leidinggevende hierin?”).

Als basis voor dit hoofdstuk zijn (m.u.v. paragrafen 7 en 8) grotendeels twee metastudies over zelforganisatie gebruikt. Allereerst zal een beschouwing gegeven worden van de onderwerpen die volgens de literatuur voor de zelforganiserende teams relevant zijn. Op deze manier wordt het beeld geschetst van diverse aspecten die het functioneren van de zelforganiserende teams in de positieve of negatieve zin kunnen beïnvloeden. Vervolgens wordt ingegaan op de rol die de leidinggevende van een zelforganiserend team heeft. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de focus op twee gedragingen van leidinggevende in het bijzonder, namelijk: het delegeren van autoriteit (inclusief de flexibiliteit betreffende de teambesluiten) en het coachen.

In hoofdstuk 3 zal het normatieve perspectief aan bod komen, en zal de koppeling worden gemaakt tussen het toegepast theoretisch perspectief (beschreven in hoofdstuk 2) en het normatieve perspectief uit hoofdstuk 3 op de voor zelforganisatie relevante thema's.

2.1 Wat is zelforganisatie (ZO) (en wat is het niet)?

Waar voorheen onder de belangrijkste leidinggevende taken het plannen, organiseren, aansturen en controleren om de gestelde doelen te bereiken, is de omgevend tegenwoordig veel dynamischer en minder goed te voorspellen (Plowman et al., 2007). Deze leidinggevers hebben nu behoefte aan medewerkers die zich snel aanpassen, creatief zijn en probleemoplossend denken. Kan dit door het vormen van zelforganiserende teams bewerkstelligd worden?

Zelfmanagement is een onderwerp welk in het begin veelal is onderzocht door psychologische studies, maar inmiddels blijven ook de organisatiestudies niet achter.

Zelforganiserende teams zijn een groep individuen die in staat zijn om hun gedrag om bepaalde taken te voltooien, zelf te reguleren (Spreitzer et al., 1999). Stewart en Barrick definiëren zelfsturing van een team als de mate waarin de teamleden de bevoegdheid hebben om zichzelf te managen of te sturen onafhankelijk van hun leidinggevende (Stewart & Barrick, 2000). Daarbij hebben deze teams minder dan traditionele teams behoefte aan aansturing en controle (Morgeson, 2005). Zelforganiserend werken omvat drie componenten: collectieve verantwoordelijkheid voor de resultaten van het team, het monitoren van de performance van het team en het managen van deze performances (Wageman, 2001).

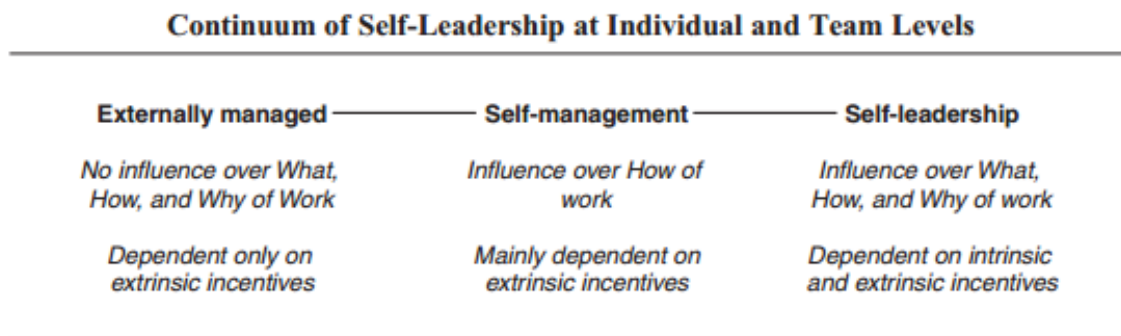
Het doel van het werken met zelforganiserende of zelfsturende teams is het verbeteren van de prestatie en het welzijn van medewerkers (Kuipers & Stoker, 2009), (Spreitzer et al., 1999).

Zelforganisatie en zelfsturing, dezelfde?

In de literatuur wordt soms voor alle teams welke niet door een leidinggevende aangestuurd worden één term gebruikt, namelijk zelfsturend team (Stewart et al. 2011). Er dient echter een onderscheid te worden gemaakt tussen zelforganisatie (self-management) en zelfsturing. Deze twee termen worden, ook in de literatuur, vaak door elkaar gehaald.

Eén van de grondleggers van *self-management*, C. Manz, heeft de termen als volgt gedefinieerd, die ook in dit onderzoek zullen worden gehanteerd:

Self-management is “a self-influence process and set of strategies that primarily address how work is performed to help meet standards and objectives that are typically externally set . . . [it] tends to rely on extrinsic motivation and to focus on behavior. **Self-leadership** is “a self-influence process and set of strategies that address what is to be done (e.g., standards and objectives) and why (e.g., strategic analysis) as well as how it is to be done . . . [it] incorporates intrinsic motivation and has an increased focus on cognitive processes” (Stewart et al., 2011). Dit is schematisch weergegeven in de onderstaande figuur.



(Stewart et al., 2011).

Meer gedetailleerd ziet het verschil tussen zelforganisatie (*self-management*) en zelfsturing er als volgt uit:

Zelforganiserende teams	Zelfsturende teams
“Voldoen aan normen en doelen”	“Het stellen van normen en doelen”
“Implementatiebeslissingen nemen over hoe het werk uit te voeren”	“Strategische beslissingen over welk werk gedaan moet worden en waarom (strategische analyse)”
“Medewerkers zijn leden van een empowerd team”	“Medewerkers zijn leden van strategische besluitvormingsorganen”
“Teamleden voorzien van technische en sociale vaardigheden-trainingen”	“Teamleden voorzien van zelfleiderschap en managementvaardigheden-trainingen”
“Teamleden voorzien van informatie welke relevant is voor de groepsperformance”	“Teamleden voorzien van informatie m.b.t. organisatiestrategie en management”
“Teamleden voorzien van leidinggevendenden die als facilitators en coaches dienen”	“Teams besluiten of ze een teamleider hebben en wie het wordt”
“Interactie van een teamlid met andere teamleden, evenals de rest van de organisatie”	“Interactie van teamleden met klanten en leveranciers buiten de organisatie”

(Manz, 1992).

De focus van dit onderzoek zal liggen op de zelforganiserende teams. Echter worden in de literatuur de termen zelforganisatie en –sturing vaak onder één begrip geschaard, namelijk “de zelfsturing”. Er is, zoals uit figuur 2 blijkt, sprake van een continuüm en geen duidelijke grens tussen de twee begrippen (op de doelbepaling na). Zodoende worden in het vervolg van deze paragraaf, daar waar geen duidelijk onderscheid was gemaakt in de literatuur, expliciet beide termen gehanteerd.

Definitie van zelforganiserend team

Samengevat is de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd: een zelforganiserend team is een team waarin de leidinggevende de doelen vaststelt (het “**wat**”) en waarbij dat team zelf kan bepalen **hoe** het werk wordt uitgevoerd (Manz, 1992). Zelforganisatie is een vorm van empowered leadership, wat inhoudt dat een onderdeel van de besluitvorming en de verantwoordelijkheid van leidinggevende op de medewerkers wordt overgedragen (Ford et al., 1995). Doordat het team meer bevoegdheden heeft, kan het beter inspelen op de veranderende omgeving (Stewart en Manz, 1995). In de paragraaf 2.8 wordt empowerment verder toegelicht.

Definitie van het “team”

De teams van een effectieve organisatie hebben vier functies: 1) het uitvoeren van het werk door een individu binnen het team of door het team zelf; 2) het controleren en beheren van werkprocessen door teamlid/teamleden; 3) het structureren of organiseren van het team, de processen, context waarin het team opereert, bezetting, middelen, ondersteuning en 4) doelen van het team bepalen. Zelforganiserende teams zijn verantwoordelijk voor de eerste twee functies, echter kan de invulling en mate hiervan van team tot team verschillen (Wageman, 2001).

2.2 Wat wordt van medewerkers verwacht

Zelforganisatie en zelfsturing zijn van toepassing op zowel individueel als teamniveau (Stewart et al., 2011). De strategie voor zelforganisatie en -sturing op individueel niveau omvat volgens Manz: de zelfobservatie, zelf (deel)doelen stellen, zelfbeloning, zelfstraffing. Het gaat om intrinsieke motivatie, sturing van eigen gedachten. Voorbeelden zijn: zich focussen op het positieve, een meningsverschil met een collega niet zien als een conflictsituatie, maar als constructieve discussie, het minimaliseren van zorgen en zelfbeloningen. In teamverband houden zelforganisatie en –sturing in dat een gedeelte van taken van leidinggevende naar leden van het team wordt ondergebracht, zoals zelf plannen maken, methoden kiezen, zelfcontrole, het voorbereiden van budgetten, het veranderen van processen als de kwaliteit onvoldoende is, het aannemen van personeel en het geven van trainingen (Stewart et al., 2011). De rol van het individu is dus breder en gecompliceerder dan in een traditionele organisatie (Pircher, 2016).

De basis voor elke actie en besluit is de beoordeling of het bijdraagt aan de missie (Pircher, 2016).

Tjepkema (Tjepkema, 2003) meent dat er niet één standaard is voor zelforganiserend of zelfsturend team. Het krijgt een andere invulling afhankelijk van de branche en de context waarin het plaatsvindt. Een team zal nooit volledig zelforganiserend of zelfsturend zijn, aangezien het nooit 100% autonoom is, het blijft een onderdeel van een organisatie. De organisatie bepaalt in welke mate haar teams zelforganiserend zullen werken en in welke mate ze autoriteiten gedelegeerd krijgen. Ook kunnen de teams in de loop der tijd groeien richting steeds meer zelforganiserende

eenheden. Het gevolg is dat men ook in de praktijk een andere lading geeft aan het begrip zelforganisatie.

De belangrijke verschillen t.o.v. een traditioneel team zijn:

- Het team is verantwoordelijk voor een “omvangrijker” taak (de taken als onderhoud, kwaliteitszorg, procesverbetering horen er nu ook bij);
- Het team draagt hiervoor een gedeelde (team)verantwoordelijkheid;
- Het team neemt een deel van managementtaken op zich (de traditionele coördinatie- en supervisie-taken doet het team zelf nu, zoals plannen, coördineren, aanpassen aan veranderende omstandigheden om optimale service te (blijven) verlenen aan zijn klanten).

Teamontwikkeling

Over het algemeen is de literatuur niet eenduidig over hoe de teams zich ontwikkelen naar een zelforganiserende of zelfsturende entiteit. Daarnaast is er haast geen empirische data die dit proces ondersteunen of weerleggen (Kuipers & Stoker, 2009). Kuipers en Stoker concluderen in hun onderzoek dat er volgens de bestaande theorie drie algemene processen zijn die de teams welke zich richting de zelforganiserende teams ontwikkelen, doorlopen: interne relaties (hieronder vallen bijvoorbeeld: plannings, motivatie, constructieve feedback m.b.t. de taken, samenwerking met anderen en het oplossen van conflicten), task management (taakflexibiliteit en multi-skilling, samen een gedeelte van managementtaken overnemen, werkgerelateerde communicatie, besluiten nemen, controle en acties om performancemanagement te verbeteren) en externe betrekkingen en verbeteringen (product- en procesverbeteringen, relaties onderhouden met klanten en leveranciers). Een aandachtspunt daarbij is dat hiermee niet te rigide wordt omgegaan en dat het ontwikkelen van een zelforganiserend team langs de voorgeschreven stappen niet een doel op zich wordt. Het doel moet zijn betere teamresultaten (business performance) en de kwaliteit van het beroepsleven (kwaliteit van de arbeid) (Kuipers & Stoker, 2009).

Kuipers en Stoker adviseren om eerst de doelen te definiëren en dan te kijken naar welke processen dit ondersteunen en daarmee waar de nadruk hoort te liggen. Daarbij hoeft een onderdeel of dimensie niet volledig afgerond te zijn, voordat men overgaat naar een andere. Het is immers situatie- en doelafhankelijk. Zo één proces helpt managers om hun teams te bewegen richting de zelforganiserende of zelfsturende units en zou tevens de basis moeten zijn voor de dialoog tussen de manager en het team (Kuipers & Stoker, 2009).

Aanbevolen is dat processen niet lineair plaatsvinden, maar steeds geëvalueerd worden door de manager ondersteund door HRM-adviseurs op het gebied van coaching en organisatieontwikkeling (Kuipers & Stoker, 2009).

Trainingen

Trainingen kunnen het gebruik van zelforganiserende en zelfsturende technieken vergroten, wat tot betere individuele prestaties leidt (Neck & Manz, 1996). Studies hebben aangetoond dat personen met een lage interne controle meer baat hebben bij de trainingen dan de personen die er al redelijk goed in zijn. Individuele trainingen voor zelfsturing zijn dus wel effectief, echter op groepsniveau zijn er geen onderzoeken over gedaan (Stewart et al., 2011). Zij veronderstellen dat, aangezien de teams nu een deel van leidinggevende taken op zich nemen, dat ook om bepaalde skills vraagt die ze

voorheen niet nodig hadden, de skills van een leidinggevende. Hierbij kan gedacht worden aan: conflictmanagement, trainingen die samenwerking verbeteren en trainingen om zelforganiserende en zelfmotiverende skills aan te leren (Stewart et al., 2011).

Spreitzer et al. hebben aangetoond dat de interpersoonlijke vaardigheidstrainingen de teamleden leren om beter te communiceren en beter hun activiteiten te coördineren, met als eindresultaat: een verhoogde productiviteit (Spreitzer et al., 1999). Zij lichten in hun onderzoek toe dat een context waarin voldoende informatieverstrekking over werkgerelateerde kwesties (zoals processen, kwaliteit, klanten, organisatieveranderingen e.d.) plaatsvindt, dit bijdraagt aan zelforganisatie en zelfsturing van de teams.

Er zijn organisaties waarin gekozen wordt om het uitvoerend personeel niet extern op te leiden maar gebruik te maken van mentoren op vakinhoudelijk gebied. Voor de overige opleidingen verstrekt in deze organisaties afdeling HRM de contacten en de beschikbare budgetten worden per afdeling toegekend (Kengen & Jagtman, 2010).

2.3 Wat zijn de voordelen van zelforganisatie?

Meerdere onderzoeken tonen een verhoogde productiviteit aan bij zelforganiserende en zelfsturende individuen (Stewart et al., 2011), betere productkwaliteit (Kuipers & Stoker, 2009) en een grotere werktevredenheid (Stewart et al., 2011), (Neck & Manz, 1996), (Kuipers & Stoker, 2009). Zo is bijvoorbeeld bewezen dat werknemers die de irrationele gedachten onder controle hebben, een positiever beeld hebben van hun werk. Op teamniveau zijn de uitkomsten per onderdeel uiteenlopend (zowel positief als negatief) met betrekking tot de werktevredenheid, stress, het organisatiecommitment en ziekteverzuim, tot positief voor wat betreft de productiviteit, creativiteit, efficiency, het empowerment (Stewart et al., 2011) en de flexibiliteit en het innovatievermogen (Pircher, 2017).

Zoals eerder opgemerkt moet het ontwikkelen van een zelforganiserend team niet het doel op zich zijn. Het streven dient te zijn het verbeteren van de teamresultaten en de kwaliteit van het beroepsleven van de medewerkers van de organisatie (Kuipers & Stoker, 2009). Zelforganisatie is het middel hiertoe.

Geconcludeerd kan worden dat de verwachting is dat werken met zelforganiserende teams een positief effect heeft zowel op individuen als in teamverband en dat het werken met zelforganiserende teams, indien goed uitgevoerd, de organisatie richting de organisatie-excellentie stuurt. Er zijn echter voorwaarden, deze zijn hieronder nader beschreven.

Wanneer is zelforganisatie effectief?

Conceptuele taken (zoals het plannen, onderhandelen, besluiten nemen) zijn het meest effectief wanneer ze of met een hoge mate van taakonafhankelijk of juist met een hoge mate van taakafhankelijkheid worden uitgevoerd. Zelfsturing houdt een positief lineair verband met de teamprestaties (Stewart & Barrick, 2000).

De gedragstaken (uitvoerende taken) zijn het meest effectief bij een gemiddelde taak(on)afhankelijkheid, maar er is een negatief, lineair verband tussen de zelforganisatie van het team en de prestaties (Stewart & Barrick, 2000).

Mans et al. concluderen dat zelforganisatie van een team uitermate geschikt is voor de teams die bevoegd zijn om complexe, creatieve taken zelf te coördineren (Stewart, Courtright, & Manz, 2011).

Van der Hoek et al. (2016) hebben in hun onderzoek binnen 105 teams van de Nederlandse publieke sector aangetoond dat heldere doelen en zelforganisatie leiden tot verbetering van de performance. Met doelen wordt bedoeld de gewenste uitkomst (de beoogde performance), terwijl met performance bedoeld wordt wat eigenlijk gerealiseerd is in termen van effectiviteit (de mate waarin de doelen worden behaald) en efficiency (het gebruik van middelen om de doelen te behalen) zoals die ervaren worden door teamleden. De doelen die duidelijker, specifiekter zijn, leiden tot betere prestaties van medewerkers. Ook zelforganiserende teams waarin medewerkers meer autonomie beschikken, behalen betere resultaten op efficiency en effectiviteit (Van der Hoek et al., 2016).

Maar wat zijn dan de aandachtspunten (op teamniveau)?

2.4 De aandachtspunten

Hieronder worden de belangrijkste aandachtspunten voor het goed functioneren van een zelforganiserend team kort toegelicht: de teamsamenstelling en het leiderschap.

2.4.1 Teamsamenstelling

Een van de aandachtspunten is **het samenstellen van de teams**: de optimale samenstelling van sterke eigenschappen en skills van individuen maakt mogelijk dat de taken goed onderling worden verdeeld en de samenwerking soepel verloopt (Humphrey et al., 2007), (Kengen & Jagtman, 2010).

Hoog **algemeen geestelijk** vermogen van de teamleden draagt bij tot het gemakkelijker en sneller oplossen van complexe situaties en problemen binnen het team (Humphrey et al., 2007).

Ook de **persoonlijkheid** van groepsleden kan het teamverband versterken. Een team heeft behoefte aan extraverten vanwege de benodigde assertiviteit en sociale vaardigheden welke nodig zijn voor de uitdagende taken (Humphrey et al., 2007). Aan de andere kant, te veel extraverten kan tot conflictsituaties leiden (Humphrey et al., 2007). Voor wat betreft het geweten van groepsleden is het juist raadzaam dat ze even hoog zijn, anders kunnen conflicten ontstaan (Humphrey et al., 2007).

De **teamcognitie** is ook een belangrijk aspect bij het samenstellen van zelforganiserende teams. De teamcognitie wil zeggen: hoe de informatie door een team collectief wordt verwerkt. Gedeelde mentale modellen over de taken en het teamfunctioneren leiden tot betere performances van het team (Stewart et al., 2011).

Cohesie/commitment in het team draagt bij aan een beter functionerend zelforganiserend team. Het team versterkt door de sociale controle, beloning en bestraffing en de sociale identificatie met de groep (Stewart et al., 2011).

Het kwalitatieve onderzoek van Behfar et al. (2008) toont aan dat succesvolle teams de **conflicten** oplossen door middel van de non-emotionele, op feiten gedreven gesprekken welke de individuele groepsleden doen beseffen waarom een bepaald besluit door het team is genomen. Deze teams zijn ook in staat om de potentiële conflicten vroeg te voorspellen en acties te ondernemen om deze effectief op te lossen. Hetzelfde onderzoek toont aan dat minder succesvolle teams de neiging hebben om een dominant teamlid zijn zin te laten doordrijven of houden op met de discussie zonder het opgelost te hebben omdat ze er moe van worden (Behfar et al., 2008).

2.4.2 Leiderschap

Een ander belangrijk aandachtspunt voor het goed functioneren van een zelforganiserend team is leiderschap.

Het lijkt paradoxaal, maar een leidinggevende blijft vaak nodig om medewerkers te faciliteren en te empoweren om zelforganiserend en zelfsturend te worden (Morgeson et al., 2010), (Manz & Sims, 1987), (Stewart et al., 2011), (Kengen & Jagtman, 2010). Empowerment houdt in dat een gedeelte van de autoriteit van het management gedelegeerd wordt naar het team (Ford et al., 1995). Het team wordt deels ook eigen leider (Manz & Sims, 1987). Dit gedeelde leiderschap is een interactief proces van de beïnvloeding tussen de individuen in een groep die elkaar helpen om gemeenschappelijke groepsdoelen te bereiken (Pearce & Manz, 2005). Het kan zowel inhouden dat groepsleden óf leiderschapsrol op zich nemen waarbij ze andere groepsleden proberen te helpen óf juist een stap terugnemen en zich door anderen laten leiden (Stewart et al., 2011).

In paragraaf 2.8.1. komt empowering leiderschap uitvoerig aan bod.

Zelforganisatie binnen teams kan dus niet worden gezien als een compleet substituut voor leiderschap, maar als een aanvulling daarop en iets wat o.a. door een leidinggevende hoort te worden gefaciliteerd. De leidinggevers zijn een vereiste (Manz & Sims, 1987), (Stewart et al., 2011).

Meer hierover leest u in de paragraaf 2.7.

2.5 Negatieve effecten van werken met zelforganiserende team op performance

Er zijn veel studies die de positieve effecten rapporteren over het werken met zelforganiserende teams, zoals in de eerdere paragrafen beschreven. Toch zijn er onderzoeken die beweren dat er ook negatieve resultaten mee worden bereikt.

Langfred geeft in zijn onderzoek aan dat zelforganisatie en het vertrouwen dat hiermee gepaard gaat weliswaar een verbeterde communicatie, mindere conflicten en een hogere werktevredenheid. Hij was echter benieuwd naar de voorwaarden waarin een hoge mate van vertrouwen negatieve gevolgen op de prestaties zou hebben. In zijn onderzoek toonde hij aan dat een hoge individuele autonomie (vrijheid bij het uitvoeren van eigen taken) in combinatie met een te hoge mate van vertrouwen binnen het team en daarmee weinig monitoring door het team (zoals bij zelforganiserende teams), een negatieve relatie met performance van het team kan hebben (Langfred, 2007). Daarmee benadrukt hij dat een hoge mate van individuele autonomie binnen een zelforganiserend team niet als negatief moet worden gezien, maar wel dat een mate van monitoren nodig is om de prestaties te waarborgen (Langfred, 2007).

Critici suggereren dat het management het empowerment zou gebruiken om meer van hun medewerkers te vragen zonder de beloningen te verhogen. Daarnaast zou empowerment nog meer controle over medewerkers creëren door peermonitoring (Spreitzer, 2007).

Ook heeft zelforganisatie relatief veel tijd nodig voordat men productief wordt, o.a. door cultuurverandering die plaats moet vinden. Medewerkers die de hiërarchische manier van werken gewend zijn, kunnen moeite hebben met het omschakelen naar zelforganiserend werken. Het vraagt van medewerkers om eigen acties en competenties te sturen, onafhankelijk te werken en meer

afstemming met collega's te hebben. Medewerkers moeten ook wennen aan het geven van een expliciete feedback (Pircher, 2017).

2.6 Theoretische conclusie voor optimale zelforganisatie

Zoals in voorgaande paragrafen beschreven, zijn twee onderdelen cruciaal voor het optimaal functioneren van zelforganiserende teams en de medewerkerstevredenheid, namelijk:

- de juiste kenmerken van het team en
- een leidinggevende die voor de juiste aansturing zorgt.

Maar wat is dan precies de rol van leidinggevende? De bevindingen hieromtrent uit de literatuurstudie worden uitgebreid beschreven in de volgende paragraaf.

2.7 Rol leidinggevende

Het klinkt paradoxaal, maar de literatuur toont (zoals ook hiervoor beschreven) aan dat zelforganiserende teams een leidinggevende nodig hebben om optimaal te functioneren (Morgeson et al., 2010), (Manz & Sims, 1987), (Stewart et al., 2011), (Kengen & Jagtman, 2010). Sterker nog, het slagen of falen van een zelforganiserend of -sturend team wordt bepaald door de leidinggevende (Stewart et al., 2011), (Morgeson et al., 2010), (Rapp et al., 2016).

Met leider wordt bedoeld: degene die zich bezighoudt met leiderschap (Northouse, 2016). De definitie van leiderschap is: "een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gemeenschappelijk doel te bereiken" (Northouse, 2016).

De rol van de leidinggevende van een zelforganiserend of -sturend team is anders dan een traditionele leidinggevende. De nieuwe rol van de leidinggevende is het team te coachen en aan te moedigen om zelforganiserend of -sturend te worden (Manz & Sims, 1987). Of zoals Manz en Sims dat omschrijven: "leading workers to lead themselves."

De theorie over zelforganiserende teams laat diverse (op onderdelen uiteenlopende) conclusies zien m.b.t. de rol van leidinggevende van een zelforganiserend team. De algemene lijn is dat deze rol verplaatst van een controlerende managementfunctie naar een rol als coach en facilitator (Stewart et al., 2011). De actieve interventies van de leidinggevende kunnen het team helpen, maar kunnen ook negatieve gevolgen hebben en schade toebrengen aan het algeheel proces (Stewart et al., 2011).

Plowman et al. benadrukken dat de leidinggevers van een zelforganiserend team de volgende rol hebben: ze verstoren de bestaande patronen (door het onbekende te omarmen, innovaties aan te moedigen of door conflicten te benoemen i.p.v. deze te elimineren of te verkleinen), moedigen "het nieuwe" aan (bijvoorbeeld door het vormen van nieuwe verbindingen tussen mensen aan te moedigen) en fungeren als "sense makers" (ze maken de juiste interpretaties van de gebeurtenissen uit de omgeving en brengen onder de aandacht wat echt cruciaal is. Daarnaast weten ze dit op de juiste manier te verwoorden) (Plowman et al., 2007).

Andere studies tonen aan dat faciliteren in (deel)doelen stellen en performance management belangrijk zijn in het sturen van een zelforganiserend team. Het stellen van teamdoelen motiveert de individuele teamleden om de beoogde target te halen, het draagt bij tot teamcohesie en performancemanagement verhelpt het leerproces binnen het team (Morgeson et al., 2010).

Wageman bewijst in zijn onderzoek dat zowel het teamontwerp door de leidinggevende als coaching door de leidinggevende van invloed zijn op de zelforganiserende en -sturende teams, de kwaliteit van de relaties binnen het team en medewerkerstevredenheid (Wageman, 2001). Echter enkel het design van de teams door de leidinggevende zou de teamperformance (effectiviteit) beïnvloeden. Onder design van het team vallen: een echt team vormen, duidelijke richting, de juiste grootte, skilldiversiteit, taakafhankelijkheid, uitdagende doelen, strategie (ook hoe te reageren bij onverwacht opkomende events), beloning van teamexcellentie, informatie t.b.v. de planning beschikbaar, trainingen, de aanwezigheid van de technische consultaties en de beschikbaar gestelde middelen. Hierbij wordt onder effectiviteit de taakperformance, het groepsproces en de individuele tevredenheid onder geschaard.

Wageman toont daarnaast de interactie tussen het design van de teams en de coaching door leidinggevende. Onder **coaching** werd hierbij verstaan: het signaleren/belonen van groep voor de zelforganisatie, probleemoplossende consultaties (bijvoorbeeld het coachen over probleemoplossend proces of het faciliteren van probleemoplossende discussies), procesgerelateerde consultaties bij onenigheid in de groep, negatieve signalen, taakinterventies, identificeren van problemen (Wageman, 2001).

De goed ontworpen teams hadden meer baat bij coaching dan slecht ontworpen teams. Goed ontworpen teams zijn ook veel robuuster: ineffectieve coaching had bij deze teams veel minder negatieve invloed dan op slecht ontworpen teams (Wageman, 2001).

Manz en Sims hebben in hun veel geciteerd onderzoek de conclusie getrokken dat zelforganiserende teams die doen aan zelf-observatie, zelfevaluatie en zelf-versterking, effectiever zijn. De taak van de leidinggevende is om dit te stimuleren. Het vaststellen van doelen door leidinggevende zou juist geen invloed hebben op effectief functioneren van het team (Manz & Sims, 1987).

Zij zien als rol van leidinggevende het team aanmoedigen om zelf de methoden, procedures en werkschema's te bepalen en tot taakverdeling te komen, het stimuleren van team om zelf de werkgerelateerde beslissingen te nemen en problemen op te lossen en het team aansporen om de verantwoordelijkheid te dragen en prestaties te beoordelen (Manz & Sims, 1987).

Deze rollen kunnen geschaard worden onder het beïnvloeden van het team en hebben een directe link met de coaching door de leidinggevende. Het aanmoedigen is van toegevoegde waarde voor het opbouwen van zelfvertrouwen en het ontwikkelen van diverse vaardigheden. Voor het beïnvloeden van de teamleden is daarnaast nodig dat er sprake is van een vertrouwensrelatie en dat leidinggevende op zoek gaat naar de informatie (zowel binnen als buiten het team) om te kunnen bepalen welke acties aan te moedigen. Het beïnvloeden van de leden van zelforganiserende teams gaat op een minder directe vorm dan het directief beïnvloeden van traditionele teams (Druskat & Wheeler, 2003).

Ook Morgeson (Morgeson, 2005) benadrukt het belang van het voorbereiden en ondersteunende, teamversterkende coaching van het team, des te meer wanneer nieuwe gebeurtenissen plaats vinden. Het interpreteren van nieuwe (interne en externe) problemen door de leidinggevende kan bijvoorbeeld ook helpen in het bepalen van doelstellingen en strategie bij zo een aankomend onzeker event. De actieve coaching en sense-making als interventies door de leidinggevende hebben als gevolg de medewerkerontevredenheid. Desondanks hadden ze bij nieuwe, disruptieve

gebeurtenissen een positief effect op de effectiviteit van het team en in deze gevallen zou de leidinggevende moeten ininterveniëren

Het begeleiden en aanmoedigen, het delegeren van aansturende taken, het versterken van het team en het ontwikkelen van een nieuwe cultuur hebben als gevolg dat het leereffect vergroot, de competenties ontwikkeld worden en cohesie binnen het team en resulteren uiteindelijk in een zelforganiserend team (Stewart & Manz, 1995).

Hoe o.a. de leidinggevende een positieve invloed kan hebben op het functioneren van een zelforganiserend team binnen een serviceorganisatie hebben ook Spreitzer et al. onderzocht (Spreitzer et al., 1999). De zichtbaarheid van de leidinggevende en de interactie met de medewerkers van zijn team, zichzelf en het team informeren over zaken die van belang zijn en een link zijn naar een hoger management toe als het gaat om het uiten van zorgen, hebben een positieve relatie met de kwaliteit van het beroepsleven. Verder laten Spreitzer et al. zien dat de teamcoördinatie, expertise, normen en innovaties van hoog belang zijn voor het effectief functioneren van het team. Leidinggevers kunnen hun zelforganiserende teams helpen door een team te creëren met voldoende kennis en skills, gedeelde doelen, prestatiebevorderende normen en het verstrekken van trainingen en middelen. De motivatie van teamleden is hoger wanneer het team de gehele service volbrengt of tenminste een significant onderdeel daarvan (Spreitzer et al., 1999).

Het onderzoek van Druskat en Wheeler toont aan dat de rol van de leidinggevende van een zelforganiserend team complexer is dan de rol van de traditionele leidinggevende. Druskat en Wheeler hebben een veelomvattend model ontwikkeld door zich te focussen op het gedrag en strategieën van effectieve leiders binnen succesvolle zelforganiserende teams (Druskat & Wheeler, 2003). Daarin hebben ze de onderdelen van veel geciteerde bevindingen van Manz en Sims meegenomen (Manz & Sims, 1987). Hun conclusie was dat de rol van leidinggevende breder is dan uit eerdere onderzoeken bleek. De rollen die de leidinggevende van een zelforganiserend team heeft, zijn: 1) verbinding leggen binnen en buiten het team (binnen het team: zorgdragen voor teamleden, vertrouwensrelaties met hen opbouwen is cruciaal, ook voor de rollen welke hierna zijn beschreven; buiten het team: het creëren van draagkracht in de rest van de organisatie, het sociale en politieke bewustzijn m.b.t. de rest van de organisatie, 2) verkenning/informatieverschaffing om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen het team, informatie verzamelen van de behoeften, sterkten, problemen en zwakten van het team, informatie verzamelen van collega-managers, specialisten, 3) overtuiging (extern support voor het team verwerven en het overtuigen van de teamleden de organisatiebehoefte na te streven, ze beïnvloeden om de effectieve keuzes te maken (op de manier zoals beschreven door Manz en Sims (1987); 4) empoweren (het delegeren van autoriteit, het faciliteren van zelforganisatie binnen het team, flexibiliteit betreffende de teambesluiten en coaching. Een belangrijke factor voor het succesvol managen van zelforganiserende teams zijn de "boundary spanning activities": de grensoverstijgende positie of de link tussen het team en de rest van de organisatie en de strategische manoeuvrering van het team naar de rest van de organisatie en vice versa op de vier onderdelen zoals hierboven beschreven (Druskat & Wheeler, 2003).

Samengevat, de leidinggevende van een zelforganiserend team heeft de volgende rollen:

- Coach;
- Facilitator;

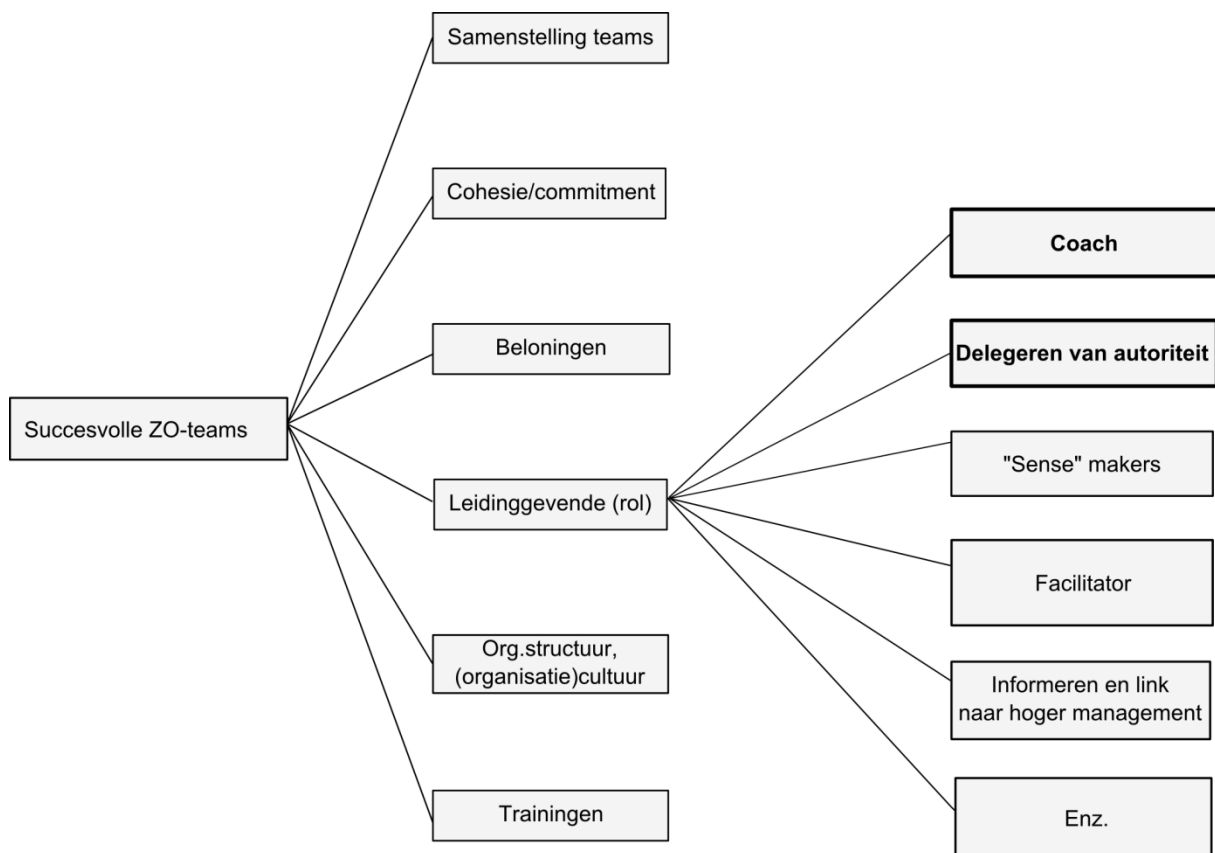
- Aanmoedigen;
- Overtuigen;
- Flexibiliteit betreffende de teambesluiten;
- “Sense” maker;
- Het stimuleren van zelfobservatie, zelfevaluatie en zelfversterking;
- Het delegeren van autoriteit;
- Informatie verschaffen en delen;
- De link naar hoger management;
- De link met de organisaties buiten;
- Het verstrekken van trainingen en middelen en
- Het interpreteren van nieuwe unieke problemen.

Dit onderzoek focust zich op twee gedragingen, namelijk de coachende en de delegerende. De rollen die onder het coachend gedrag worden geschaard, zijn hierboven in het groen aangegeven, het delegerend gedrag in het blauw.

2.8 Focus van het onderzoek

De theoretische conclusies van de factoren die van invloed zijn op het functioneren van een zelforganiserend team kunnen samengevat worden in het onderstaande schema:

Figuur 3 Rafeling en rastering van de oorzaken van het succesvol functioneren van zelforganiserende teams



Zoals in vorige paragraaf aangegeven, ligt in dit onderzoek de focus op de twee rollen van de leidinggevende, namelijk:

- Het delegeren van autoriteit (inclusief de flexibiliteit betreffende de teambesluiten) en
- Coachen (inclusief feedback geven)

(in het schema dikgedrukt) die beide actief bijdragen aan het empowerment en het effectief functioneren van een zelforganiserend team. Deze begrippen worden hieronder nader omschreven.

2.8.1 Het delegeren van autoriteit en de flexibiliteit betreffende de teambesluiten

Wanneer een gedeelte van de macht en autoriteit gedelegeerd wordt van de leidinggevende naar het individu of het team wordt gesproken van **empowerment**. Daarbij geeft het management de relevante informatie en kennis over aan het team (Ford et al., 1995). Manz en Sims concluderen dat empowered-medewerkers niet alleen een deel van managementtaken op hen overnemen, maar deels ook eigen leider worden (Manz & Sims, 1987).

Het onderzoek van Druskat en Wheeler (2003) toont aan dat teams pas volledig zelforganiserend kunnen zijn wanneer de autoriteit de besluitneming heeft gedelegeerd naar het team, zich flexibel opstelt tegenover de besluiten die het team vervolgens zelf neemt en de teamleden, zo nodig, ondersteunt in hun nieuwe taken. Door de goede ondersteuning ontwikkelt het team

zelforganiserende competenties, voelt het team zich de eigenaar over taken en verantwoordelijkheden en dat leidt tot betere teamprestaties.

Empowerment kan in diverse maten worden toegepast en kan op twee dimensies plaats vinden: de inhoud van de functie (taken of procedures om de functie uit te oefenen) of de context (organisatiestructuur, beloningssysteem, missie van de organisatie, de doelen) waarin het gebeurt. Uiteraard moet het binnen de vastgestelde grenzen gebeuren (Ford et al., 1995). Bij de zelforganiserende teams is er sprake van de maximale empowerment op de dimensie “inhoud van de functie”. De doelen zijn vooraf geformuleerd door de leidinggevende, de teamleden mogen zelf bepalen wat de beste manier is om het werk uit te voeren om tot de gewenste resultaten te komen. Op deze manier hopen leidinggevers dat hun medewerkers aanspraak doen op hun intellect en ervaring en tot continuverbetering komen voor de manier waarop ze hun werk uitvoeren. De medewerkers zijn, aan de andere kant, vaak tevreden en meer gemotiveerd over hun verrijkte functie en leveren betere kwaliteit. Zoals al gezegd, er zijn verschillende gradaties binnen de twee dimensies mogelijk. De kunst is dat de manager de juiste keuzes maakt voor zijn / haar teamleden. De aspecten als gewilligheid om een gedeelte van hun autoriteit over te geven, het vertrouwen in de teamleden en bereidwilligheid en in staat zijn van het team om deze verantwoordelijkheden op zich te nemen, spelen daarbij een belangrijke rol (Ford et al., 1995). Door het delegeren van autoriteit heeft het management meer tijd voor strategische en innovatieve doelen (Spreitzer, 2008).

De medewerkers worden empowered door de aanwezigheid van en interactie tussen de vier onderdelen: gelegenheid, informatie (top-down m.b.t. de doelen en verantwoordelijkheden en de performance en bottom up, bijvoorbeeld de ideeën van medewerkers), ondersteuning en middelen (Spreitzer, 2008).

Ook is het noodzakelijk dat medewerkers zich empowered voelen (psychologische empowerment), zodat ze een gevoel van controle over en doeltreffendheid van hun werk ervaren in relatie tot de organisatie. Om dit gevoel te ervaren hoort er een overeenkomst te zijn tussen de behoeften van de werkról en de overtuigingen, waarden en gedrag van het individu en dient de medewerker het vertrouwen in zichzelf en in eigen kunnen te hebben. Daarnaast heeft de medewerker een gevoel van autonomie om de acties te initiëren en te reguleren en een gevoel van de mogelijkheid om de strategische, administratieve of bedrijfsresultaten op het werk te beïnvloeden (Spreitzer, 2008).

Het delegeren van autoriteit en de acceptatie van teambesluiten zijn zaken waar leidinggevers de meeste moeite mee hebben. Ze vinden het eng omdat zij immers verantwoordelijk zijn voor de teamresultaten. Zelfs wanneer het team aan leidinggevende om advies zou vragen, is het beste wat deze kan doen weer de besluitvorming terugleggen bij het team (Druskat & Wheeler, 2003) en hem zo nodig daarbij ondersteunen. Dit wil niet zeggen dat leidinggevers alle besluiten (over het “hoe”) delegeren. In het onderzoek van Druskat en Wheeler sprak een leidinggevende van een succesvol zelforganiserend team over het delegeren van 90% van besluiten (Druskat & Wheeler, 2003).

2.8.2 Coachen

Bij coaching gaat het om het leren van een individu en het team om zelforganiserend of -sturend te worden (Manz & Sims, 1987).

De kern van coachen is creatieve manieren vinden om mensen te (helpen) ontwikkelen, zoals het maken van suggesties voor het verbeteren van prestaties of het vergroten van het zelfvertrouwen van het team. Coaches hebben een positieve houding, stralen vertrouwen uit, zijn goede luisteraars, tonen empathie en hebben een hoge emotionele intelligentie. Ze kunnen goed communiceren en motiveren, geven een constructieve feedback en weten goed te delegeren. Ze creëren teams met hoge performances en hoge performanceculturen (Northouse, 2016). De goede coaches zijn empathisch en weten wanneer ze moeten “doordrukken” of juist een stap terug moeten nemen voor een beter resultaat (Goleman, 2004).

Een belangrijk onderdeel van coachen is feedback geven. Het is van belang dat deze eerlijk, tijdig en direct is. Indien het niet tijdig en direct is, kan het tot onaangename verrassingen leiden en een negatief effect hebben op de professionele ontwikkeling. Ook leidinggevendenden hebben behoefte aan feedback. Vaak vinden leidinggevendenden het lastig om feedback te geven omdat ze de confrontatie liever uit de weg lopen en vanwege de vrees dat een negatieve feedback demotiverend zou kunnen werken (Kaplan, 2007). Immers is het ook zo dat, indien tijdige communicatie plaatsvindt, de medewerkers er wellicht nog iets aan kunnen verbeteren (Kaplan, 2007). Feedback is een voorwaarde voor het groepswerk, maar indien slecht uitgevoerd kan het ook extreem destructief zijn (Tulder, 2012).

Een ander onderdeel van coachen is het aanmoedigen van het team om bijvoorbeeld zelf beslissingen te nemen, problemen op te lossen, verantwoordelijkheden te dragen en de prestaties te beoordelen (Manz & Sims, 1987).

Coachen heeft aan één kant de link met teamcompetenties en –effectiviteit en aan de andere kant draagt het bij tot het vertrouwen dat het team zelf in eigen acties heeft én het vertrouwen van de leidinggevende in teambesluiten. Het coachen is effectiever indien het voorwerk is gedaan zoals een goede vertrouwensrelatie, informatieverschaffing betreffende de individuele en de teambehoeften en het verschaffen van externe middelen. Druskat en Wheeler concluderen dat volgens theorie het coachen een primair onderdeel is van de leiderschapsrol welke het team kan helpen in zowel de nieuwe als routinesituaties (Druskat & Wheeler, 2003).

2.8.3 Tot slot: het verband tussen de twee rollen

Onderling zijn de rollen delegeren van autoriteit en coachen ook nauw verbonden, zoals eerder in deze paragraaf toegelicht. Ook dragen ze allebei direct bij tot het empoweren van het team (Druskat & Wheeler, 2003). Mijns inziens is er ook interactie tussen beide: hoe meer men delegeert (en dus het vertrouwen heeft dat het team het goed doet), hoe meer coaching om de nieuwe taken team eigen te maken nodig kan zijn. Zoals uit literatuurstudie blijkt, dient echter rekening te worden gehouden dat men het vertrouwen in het team heeft en de besluiten niet voor het team gaat nemen, anders wordt het nooit zelforganiserend. Het vinden van de juiste balans hierin is cruciaal.

3 Normatief perspectief

In dit hoofdstuk wordt het normatieve perspectief toegelicht. Dit perspectief is in het onderzoek leidend en hiertegen zal in hoofdstuk 5 het toegepaste perspectief (uit hoofdstuk 2) en de praktijk (hoofdstuk 4) worden uiteengezet.

In dit hoofdstuk komt allereerst de algemene toelichting van het kader van Solomon aan bod, gevolgd door de inhoudelijke toelichting van het normatief perspectief in paragraaf 2. Deze paragraaf geeft antwoord op de eerste deelvraag (“Hoe wordt organisatie-excellentie bereikt?”). In de laatste paragraaf is de analyse gemaakt tussen de relevante onderwerpen uit de toegepaste theorie m.b.t. zelforganisatie en het normatieve perspectief. De op deze manier aangevulde proposities worden gebruikt in het empirisch onderzoek (hierover meer in hoofdstuk 4).

3.1 Solomon’s Aristotelian Approach to business ethics

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het normatief model van Solomon, dat een operationele vertaling is van het Aristoteliaans gedachtengoed (Solomon, 1992). Zijn framework heeft hij *The Aristotelian Approach to business ethics* genoemd.

Solomon heeft een theoretisch kader voor bedrijfsethiek dat een onderdeel is van het bedrijfsleven gemaakt door de manier van kijken van de leden en de zakelijke gemeenschap daarin te verbeteren. Hij kijkt daarbij naar het individu in de organisatie. De productiviteit en dienstbaarheid aan het publiek, waarbij voor eigen personeel goed wordt gezorgd, vormt daarbij de essentie van business (Solomon, 1992). “It is business as “a fully human activity” that is my concern in this book” (Solomon, 1992). Solomon benadrukt daarbij het gevoel van *community* en het belang van integriteit van individu, de deugden: samenwerking en integriteit moeten weer samen bijdragen tot een harmonieuze, succesvolle organisatie waarin goede, gelukkige en tevreden mensen samenwerken. Het succes definieert hij als niet alleen het overvloed (rijkdom) creëren, maar ook ethiek en excellentie (Solomon, 1992).

Ethiek leunt tegenwoordig teveel naar het beleid terwijl de dimensie van individuele dagelijkse besluitvorming ontbreekt. Daarmee is bedrijfsethiek de vorm van zelfbewustzijn waarbij een individu zichzelf ziet als onderdeel van het bedrijfsleven met een scherp gevoel van waarden en deugden van het bedrijfsleven (Solomon, 1992).

Het framework van Solomon omvat de volgende zes parameters:

- 1) organisatie als (een onderdeel van de) gemeenschap;
- 2) op zoek naar excellentie;
- 3) individu in de organisatie;
- 4) integriteit;
- 5) de juiste keuzes maken;
- 6) holisme.

Omdat het een algemeen framework is voor organisaties (Solomon, 2004) en het goed aansluit bij de moderne organisatie/kapitalisme, leent het zich voor een goed begrip wat er nodig is voor het leiden van een organisatie richting de organisatie-excellentie.

Meer over de onderdelen van het framework van Solomon is beschreven in de volgende paragraaf.

3.2 Organisatie-excellentie

Waar te starten met het onderzoek, dan aan het begin van business (handels)ethiek waar 2300 jaar geleden Aristoteles over schreef? Nog steeds vormen zijn beschouwingen de uitgangspunten voor veel theorieën. De Aristotelianse benadering is toe te passen op welke gemeenschap dan ook waarin mensen samenwerken voor een gemeenschappelijk doel (Solomon, 1992). Daarnaast houdt de Aristotelianse benadering rekening met de context waarin de theorie zich afspeelt en ook met de afzonderlijke rollen die mensen spelen in business. Het is dus gemakkelijk toe te passen op een alledaagse leidinggevende of werknemer van een organisatie. Zo een *theorie of practice* is bij uitstek toepasbaar aangezien de business een volledig menselijke activiteit is en *theorie of practice* niet enkel de principes maar de volledige framework van business activiteiten vormt. De kern van het framework wordt gevormd door de deugden die de business besturen door medewerkers te motiveren die erin werken (Solomon, 1992).

Het is een holistisch, normatief concept in tegenstelling tot de modellen uit de toegepaste theorie m.b.t. organisatie-excellentie. Deze modellen focussen zich veelal op innovaties als middel voor het behalen van competitief voordeel. Zo beschrijven Al-Dhaafri et al. over de bijdrage van innoverende praktijken zoals Total Quality Management (TQM), Enterprise Resource Planning (ERP) en Entrepreneurial Orientation (EO) aan organisatie-excellentie en -performance (Al-Dhaafri et al., 2013). Zo richt TQM zich op de organisatiebrede kwaliteit door voortdurende verbetering wat zou leiden tot klanttevredenheid. Enterprise Resource Planning (ERP) is een geïntegreerd systeem dat helpt in dataorganisatie en daarmee het gebruik ervan in besluitprocessen vergemakkelijkt. De kern van EO is innovatie, proactiviteit en het tolereren van risico's wat zou leiden tot het voorspellen van de toekomstige marktbehoefte en de competitieve voordelen of zelfs alleen het overleven van de organisatie (Al-Dhaafri et al., 2013). De basis voor deze drie praktijken vormen de interne middelen, zoals kennis en vaardigheden van de medewerkers, de reputatie, het merk en de middelen van het bedrijf die het concurrentievoordeel bepalen (Al-Dhaafri et al., 2013).

Als één van de weinige studies hebben Al-Dhaafri, Al-Swidi en Al-Ansi het positieve verband aangetoond tussen organisatie-excellentie en organisatieperformance (Al-Dhaafri et al., 2016). De organisatie-excellentie als strategie zou leiden tot het verbeteren van processen en daarmee resulteren tot betere performances.

De definitie die Al-Dhaafri et al. gebruiken voor organisatie-excellentie is: “de hoogste rang van evaluatie wordt aangeduid met het woord "excellentie". Het wordt gebruikt om de hoogste rang van prestaties van mensen of organisaties te beoordelen “ (Al-Dhaafri et al., 2013).

Diverse auteurs benoemen diverse sets aan karakteristieken om excellentie te bereiken, zoals bestendige doel, doorlopend leren, publieke verantwoordelijkheid, beheer door feiten en proces, partnerschapontwikkeling, innovatie en verbetering, klantgerichtheid en ontwikkeling en betrokkenheid van mensen (EFQM guidelines, 1999). Moghadami (2005) formuleert de kenmerken als volgt: klanten, medewerkers, leiderschap, kapitaalbezitters, leren, toekomstige generatie, globalisering, verandering of transformatie, en leveranciers en strategische partners. Eisakhani

(2008) benoemt er zeven: ambitiedoeleinden, strategisch denken, leiderschap, technologie, processen, perspectief en missie en organisatieplanning. Ook heeft Riahi (2005) een theoretische bijdrage hiertoe geleverd door: innovatie en leren, vooruitzien en geïnspireerd leiderschap, flexibel en responsief zijn, aandacht hebben voor de behoeften van begunstigden, effectief managementsysteem, ontwikkeling/ behoud van de samenwerking, participatie van medewerkers, verduidelijking en responsiviteit, gericht op potentiële eisen van klanten, waarbij aandacht wordt besteed aan het proces (Al-Dhaafri et al., 2013).

Al-Dhaafri et al. benoemen diverse organisatie-excellentie modellen om de mate van organisatie-excellentie te kunnen meten. Gedacht kan worden aan Deming Award Model in Japan (1951), Peters and Waterman's model (1982), Malcolm Baldrige Model (1987), European Excellence Model (EFQM) (1991) en nog een aantal en concluderen dat de meeste excellentiemodellen het onderdeel **leiderschap** als één van de belangrijkste benoemen.

Zoals in paragraaf 4 van hoofdstuk 1 uitgebreid toegelicht is het model van Solomon vanwege zijn normatieve, holistische benadering interessant voor dit onderzoek en zal van dit model gebruik worden gemaakt. De achtergrondinformatie evenals de inhoud van het model volgt hieronder.

Twee typen economieën

Aristoteles maakte onderscheid naar twee typen (wat we tegenwoordig) economieën noemen: **oecinomicus** (household trading, welke in alle complexe maatschappijen thuishoort en welke hij goedkeurde) en **chrematistische**, welke handel voor winst voorstelt en niets met deugden te maken heeft. Het handel en de business zag Aristoteles als een vorm van uitbuiting (Solomon, 1992). Volgens Aristoteles is iedereen lid van een gemeenschap (polis), zoals organisatie, buurt, stad, land enz. Een individu is dus een onderdeel van meerdere gemeenschappen. Doelstelling van iedereen (incl. het bedrijf) moet zijn om te excelleren, het beste uit zichzelf te halen (teleologie). Enkel het winstmotief draagt niets bij aan de maatschappij. De definitie van excellentie op zowel individueel als organisatieniveau die Solomon daarbij hanteert is al beschreven in paragraaf 1.1, maar zal hier voor de volledigheid van de theorie nogmaals worden herhaald. Het betreft de uitmuntendheid in zowel de praktijk als in de rol die iedereen als onderdeel van de maatschappij heeft. Het gaat dus ook om de rol die iedereen in de organisatie heeft en van de organisatie in de maatschappij. Vandaar de benadering van business als *practice*: het is een menselijke institutie in dienst van de maatschappij (Solomon, 1992).

Welke definitie van geluk iemand ook heeft, de ingrediënten worden gevormd door deugden (Solomon, 1992). Solomon definieert deugden als excellente en gewenste karaktereigenschappen zowel in een kleine context, maar zeker ook in een groot geheel, die bijdrage levert aan de maatschappij. Naast deze algemene deugden zijn er ook deugden die gelden bij specifieke instituties. De organisatie kan worden gedefinieerd als gemeenschap waarin mensen samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Solomon, 1992). Dit is het eerste principe van Aristoteliaanse bedrijfsethiek. Het doel van een organisatie is ten dienste te staan van de maatschappij en daarvoor geld te verdienen. Dit vormt de missie van een organisatie.

Doel van ethiek

Solomon ziet het doel van ethiek als: een dieper begrip en reflectie te geven van de situaties en praktijken door middel van casestudies. Er is behoefte vanuit het bedrijfsleven om de conflictsituaties waar men dagelijks mee te maken krijgt te delen, te doordenken, te bediscussiëren en te verduidelijken. Er heerst namelijk een spanningsveld tussen de verplichtingen ten opzichte van de organisatie (te denken valt aan bijvoorbeeld de financiële doelstellingen waar leidinggevende aan dient te voldoen) en de persoonlijke integriteit. **“Business ethics is a kind of “understanding” but it is also an essential part of a practice, in which we cultivate certain kinds of character to fit into certain kinds of organizations and a certain kind of society ”** (Solomon, 1992).

Business

Business veronderstelt de deugden en het basisgevoel van gemeenschap en het minimale onderlinge vertrouwen die nodig/noodzakelijk zijn voor de activiteiten/ruil (Solomon, 1992). Het probleem is dat men vaak de verkeerde deugden nastreeft: meedogenloosheid, durf, risiconemend gedrag en financiële nutsmaximalisatie. Het oude ideaal van goed doen voor anderen en daarmee geld verdienen is vervangen door snel geld verdienen, iets krijgen voor (het liefst) niets, niet proportioneel met de ingestoken tijd, inspanning, bekwaamheid of service; “het parasietenleven”, zoals Aristoteles dat noemt (Solomon, 1992). Dit staat ver van het ethisch bedrijfsleven en iemands **sociale verantwoordelijkheid** (Solomon, 1992).

Het bedrijf wordt bepaald door zijn eigen gevoel van gemeenschap en het doel om de **behoeften van het publiek** te bevredigen, evenals de introductie van innovatieve, efficiëntere producten en de optimale relatie tussen producent en consument (Solomon, 1992). Competitie is daar secundair aan. Het hoort erbij om de beste en vaak meest effectieve producten of diensten te willen maken (Solomon, 1992).

Business wordt **onethisch** niet alleen wanneer het de wetgeving overtreedt, maar ook wanneer het zijn primaire doel (purpose) uit het oog verliest (Solomon, 1992).

Business definieert Solomon als de activiteit of bezigheid (en niet louter het verdienen van geld). Het is ook een sociale activiteit met als deelnemers: de organisatie, (handels)partners en consumenten, waarbij de overeenkomsten, de gedeelde rituelen (hoe te onderhandelen, hoe te betalen) ten grondslag liggen en worden toegepast in dit netwerk. Business is dus **een praktijk** (*a practice*). Door het een praktijk te noemen wordt verondersteld dat het, naast het feit dat het een sociale activiteit is met diverse partijen, ook een missie, de doelen en de regels (ingebed in de wet, de praktijk of ongeschreven regels) heeft (Solomon, 1992). **De missie** is de reden voor deelneming in deze praktijk. De productiviteit, ten dienste staan van het publiek en goede zorg voor eigen personeel zijn daarbij essentieel. De afgeleide daarvan is de **winst**. De winst is dus niet het doel, maar een voorwaarde om in business te blijven. Solomon ziet de bedrijven primair als de gemeenschappelijke en culturele organisaties en pas secundair als formele processen. Een reorganisatie (en daaruit afgeleide ontslagen) als middel voor het overleven door moeilijke tijden is dan ook een vorm van zelfdestructie, daar het niet dienstbaar is aan de werknemers die er werken. Daarbij speelt organisatiecultuur een belangrijke rol: het geeft invulling in het onderscheid tussen het werk (plicht) en het werk als bijdrage aan iemands geluk. **Cultuur** is een “gestructureerde gemeenschap van individuen en hun onderlinge verbanden” (Solomon, 1992) en wordt gevormd door de **gedeelde**

waarden (Solomon, 1992). Het succes of falen van bijna alle taken hangt af van onze persoonlijke relaties met anderen. De functies vormen daarbij niet enkel de taakomschrijvingen maar vooral de rollen van individuen in een gemeenschap (Solomon, 1992).

Zes parameters

Solomon benoemt zes essentiële parameters of dimensies die een kader van de deugden in business ethiek definiëren: organisatie als (een onderdeel van de) gemeenschap, op zoek naar excellentie, individu in de organisatie, integriteit, de juiste keuzes maken, holisme – telkens kijken naar de grotere context.

Deze deugden vormen samen een structuur “waarin het individu, het bedrijf en de gemeenschap, eigenbelang en het publiek goed, het persoonlijke en het professionele, business en deugden allemaal samenwerken in plaats van tegen elkaar” (Solomon, 1992). Hieronder zullen de zes parameters nader worden beschreven.

De organisatie als (een onderdeel van de) gemeenschap

Hoe excentriek of innovatief iemand ook is, wij zijn allemaal onderdeel van de maatschappij. Onze identiteit wordt bepaald door de gemeenschap en voor de meesten is dat voor een groot gedeelte de organisatie waarin we werken (ook al is dit een eenmanszaak, men heeft nog altijd te maken met de klanten, leveranciers enz.). De organisatie bestaat uit mensen en deze mensen zijn gedefinieerd door de organisatie (Solomon, 1992).

Als lid van een gemeenschap ligt ons eigenbelang vaak in lijn met het belang van de groep. Omdat een (groot) gedeelte van iemands leven in de organisatie waarin degene werkt wordt doorgebracht, bepaalt deze organisatie voor een groot gedeelte de waarden en deugden waarnaar iemand streeft. Een organisatie die streeft naar de goede samenwerkingsverbanden en individuele ontwikkeling is een heel andere omgeving om in te werken en te leven dan een organisatie die competitief gedrag stimuleert. De organisatie zelf is ook een onderdeel van een groter gemeenschap (Solomon, 1992).

Wat de organisatie efficiënt of inefficiënt maakt zijn niet de mechanische operaties maar de juiste werkrelaties, coördinatie, de teamspirit en de moraal van de mensen die er werken. Het is dus niet het winstmotief, maar de collectieve wil en de ambities van de personen die er werken die de organisatie draaiende houden (Solomon, 1992).

Alle soorten dilemma's ontstaan doordat iedereen tenminste twee rollen heeft, bijvoorbeeld als werknemer en lid van een grotere gemeenschap of als leidinggevende en vriend. Deze rollen kunnen met elkaar botsen. Daarnaast is er in de organisaties sprake van tegengestelde belangen tussen diverse functies en afdelingen. Gedacht kan worden aan afdeling Research&Development (welke als taak heeft om innovatief te zijn en daarbij geld uit te geven) en Financial Control (die ernaar streeft zo zuinig mogelijk te zijn). Bedrijfsethiek is ook in dit soort situaties zichtbaar en kan zelfs door individuen worden beïnvloed. Te denken valt aan diverse bedrijfsschandalen die plaats hebben gevonden de laatste jaren (Solomon, 1992).

Op zoek naar excellentie

Met excellentie wordt bedoeld “het goed doen” en “het goede doen” en heeft dus zowel de betrekking op de vraag van de markt als de vraag van ethiek. Aristoteliaans *arete* wordt soms vertaald als “deugd” en soms als “excellentie”. Volgens de deugdenethiek van Aristoteles gaan het succes en geluk gepaard met excellentie. De excellentie is de sleutel tot succes. Excellentie veronderstelt meritocratie, waarbij de verdienste voor de excellentie de winst of goede marktpositie is. De welvaart van de organisatie en van de grotere gemeenschap vereist het harde werken, kennis, skills en kunde van zijn leden. De nadruk hoort niet te liggen bij de gewenste resultaten en de winst of de marktpositie en de goede publiciteit, maar bij de processen en procedures van de praktijk, bij vaardigheden en kennis (Solomon, 1992).

De vaardigheden en talenten van het **management** zijn hierbij erg belangrijk. Deze vaardigheden zijn niet altijd duidelijk zichtbaar. Het horen namelijk geen dramatische prestaties te zijn. De kern zijn de “menselijke vaardigheden” zoals het inspireren, faciliteren. Het beoordelen en meten van de verdienste van het management is dan ook erg moeilijk aangezien het vaak enkel gemeten kan worden als de afwezigheid van problemen en noodsituaties. Het falen is opvallend maar de excellentie kan onzichtbaar zijn. Individuele verantwoordelijkheid blijft hoe dan ook bestaan. Iedereens bijdrage, hulp, samenwerking, aanvulling op elkaars rollen, inclusief de contradicties (vanuit de functies bijvoorbeeld) zijn in het nastreven van het gemeenschappelijk doel nodig (Solomon, 1992).

Meritocratie houdt de verdienste in, deze is echter niet het motief maar vaak een gevolg. Er is altijd sprake van kleinere of grotere mate van risiconemend gedrag, maar daarachter horen kennis, vaardigheden, kunde en inspanning. Om enkel de resultaten te belonen en de deugden te negeren waarmee gewerkt is, betekent eigenlijk het stimuleren van ongezonde risiconeming (of “gokken”). Excellentie wordt niet gemeten door competitie (ook al draagt competitie soms bij aan het beter en efficiënter worden), maar door *telos* of doel (Solomon, 1992). Het betekent je best doen en anderen motiveren om ook hun best te doen (Solomon, 1992).

Individu in de organisatie

Onze rollen dragen bepaalde verplichtingen met zich mee en deze zijn vaak functie- en organisatiespecifiek. Onze functies binnen de organisaties definiëren onze plichten en houden in dat bepaalde standaarden voor excellentie gelden. Deze hoeven niet letterlijk opgenomen te worden in het contract maar ze zijn (of zouden moeten zijn) helder voor de betrokkenen. Zo weet bijvoorbeeld een financieel medewerker dat het zijn functie is om geld te besparen (Solomon, 1992).

Uiteraard zijn er bepaalde algemene plichten, zoals loyaliteit aan de organisatie, maar bedrijfsethiek is niet enkel beperkt tot deze algemeen gedefinieerde plichten. Bij het produceren van fysieke producten ligt het grootste gedeelte van de specifieke functiegebonden plichten bij het nastreven van de goede kwaliteit. Bij andere, wat abstractere activiteiten, zoals accounting of financiële analyse en advies zijn de betrouwbaarheid en nauwkeurigheid de kern van iemands plicht. De plichten van managers, wiens taak het meest gericht is op interpersoonlijke relaties, zijn bijvoorbeeld het faciliteren en ervoor zorgen dat men eerlijk en met respect handelt en de juiste afwegingen maakt. Onethisch gedrag ontstaat vaak wanneer er diverse functies en activiteiten zijn gemengd (bijvoorbeeld wanneer managementtaken zijn gemengd met de hierboven genoemde productieve

taken). Vaak is het zo dat de deugden contextafhankelijk zijn, men meerdere petten op heeft en de contexten elkaar overlappen. De situatie wordt nog ingewikkelder wanneer de deugd binnen één context in conflict komt met de deugd in een andere context (Solomon, 1992).

Het is belangrijk om bij het maken van de afwegingen rekening te houden met de unieke functie binnen de organisatie en het tegelijkertijd te beschouwen als één van de plaatsen in de gemeenschap (Solomon, 1992).

Integriteit

Integriteit is niet één deugd, maar de samensmelting van meerdere deugden die resulteert in een betrouwbare persoonlijkheid en een fatsoenlijk leven. Het succes zonder integriteit is niet mogelijk (Solomon, 1992).

Integer zijn betekent min of meer ethisch zijn. Het wordt vaak gelijkgesteld aan eerlijkheid, maar dat is een te beperkte definiëring (gedacht kan worden aan liegen tegen de “slechteriken” om eigen vrienden niet te verraden). Het is niet alleen weerstand bieden tegen verleiding, het omvat juist een proactieve houding en loyaliteit. Het is een morele moed om te doen wat men weet dat het juiste is. Integriteit is iets wat door een misstap verloren kan worden en is het meest zichtbaar door één ding te zeggen en het andere te doen (Solomon, 1992).

Uiteraard dienen de deugden in lijn te zijn met onze eigen. Bij het in dienst treden bij een organisatie accepteert degene de deugden en doelstellingen van de organisatie en accepteert men om in het belang van de organisatie te handelen. Loyaliteit is een afgeleide hiervan. Maar integriteit omvat ook naast een onderdeel zijn van de gemeenschap en er loyaal aan zijn ook het eigen gevoel van morele autonomie, aangezien we allemaal op ons werkplek tenminste twee persoonlijkheden (of petten) hebben. Het omvat ook eigen standaarden en eigen autoriteit (onafhankelijk zijn en trouw zijn aan jezelf); het is niet blindelings opvolgen van de (organisatie)regels, maar het tot je eigen regel of richtlijn maken (Solomon, 1992).

Welke definitie iemand ook geeft aan integriteit, het houdt in het kunnen opschieten met anderen en het verdedigen van deugden en waarden die iemand vertegenwoordigt. Het omvat het gevoel van sociaal context en het gevoel van moreel moed (het opkomen voor anderen en voor zichzelf) (Solomon, 1992).

Besluitvorming en goed oordeel

Goed oordeel is het resultaat van goede opvoeding en opleiding volgens Aristoteles. Het gaat niet om de algemene principes die in een bepaalde situatie kunnen worden toegepast, maar om een goed oordeel te maken (*phronesis*) in elke situatie. Het is altijd situatie- en contextafhankelijk (Solomon, 1992).

Besluiten nemen is de kern van de managementfunctie en Solomon meent dat veel managers juist hiermee moeite hebben. Deels komt dit doordat we als kinderen en studenten niet geleerd zijn besluiten te nemen en daardoor niet weten hoe bepaalde beslissingen genomen moeten worden. Eenmaal in een functie waarin dit vaak voorkomt, worden overhaaste, niet goed doordachte of “gekopieerde” besluiten genomen. Besluitvorming vergt oefening en geen mens is te jong of functie

is te laag hiervoor. Overhaaste beslissingen nemen is net zo inefficiënt als geen beslissingen durven nemen (Solomon, 1992).

Aristoteles heeft een praktisch syllogisme ontwikkeld dat nu nog steeds de basis vormt voor vele besluitvormingsmodellen. Het model omvat de volgende onderdelen:

- identificeren van het probleem (wat maakt het een ethisch probleem, gedacht kan worden aan plichten, relaties, integriteit);
- wat zijn de bestanddelen (wie kan pijn/schade eraan ondervinden, wie kan geholpen worden, kan er onderhandeld worden);
- diagnose stellen over de situatie (zal het verslechteren of verbeteren, wiens schuld is het, wie kan op dit moment wat doen, wie kon het voorkomen, kan de schade worden teruggedraaid);
- analyse van de opties (wat zijn de mogelijkheden (top drie), wat zijn de hoogst mogelijke uitkomsten van elke optie, wat zijn de kosten, hoe kunnen ze bereikt worden, welke optie is de meest gewenst in de gegeven context);
- doen (doe wat je moet doen, wees niet bang om fouten te maken) (Solomon, 1992).

De vaak voorkomende (repetitieve) besluiten kunnen snel gemaakt worden maar het is heel gemakkelijk om onderdelen te missen en betere opties over het hoofd te zien omdat iemand al voor besluitvormingsproces een besluit heeft genomen. Door het model te volgen overstijgt men het bekende en het vertrouwde. Het is van belang om in de complexe situaties met vaak de conflicterende belangen voorzichtig en weloverwogen besluiten te nemen. Dit is van cruciaal belang voor (bedrijfs)ethiek (Solomon, 1992).

In veel situaties is het niet door het toepassen van één regel te zeggen wat het juiste antwoord of keuze is omdat vaak ook de regels met elkaar in conflict zijn. Maar de goede besluitneming betekent de beste keuze maken uit de beschikbare besluiten en dat houdt in de keuze **op de juiste manier** maken (Solomon, 1992).

Holisme

Een bedrijf heeft niet alleen invloed op stakeholders, maar ook op de grote variëteit aan groepen. Holisme omvat het geheel en niet enkel de som van de delen. *Social responsibility* houdt in dat de missie van het bedrijf het verrijken van de maatschappij en daarbij de winst te behalen hoort te zijn. Holisme betekent het kijken naar de *big picture*, naar het geheel, naar de complete context. Het analyseren van de onderdelen en het begrijpen hoe ze werken is niet hetzelfde als het begrijpen van het geheel. Een bedrijf beschouwen enkel vanuit het oogpunt van winstgevendheid, winstmaximalisatie en het bevredigen van de behoeften van de klant is een complete misvatting (Solomon, 1992).

Het bedrijf, het werk en ook het management is geen puur rationele activiteit. Mensen hebben emoties die soms bepalen hoe men zich gedraagt. Dit geldt des te meer wanneer status, macht en geld betrokken zijn (Solomon, 1992).

Bij holisme gaat het om de integratie of harmonisatie van diverse op het oog “tegenstrijdigheden” zoals: emoties en redeneringen, individu en de groep, natuur en cultuur, werknemer en het bedrijf, arbeid en management, bedrijf en overheid enzovoort (Solomon, 1992).

Geconcludeerd kan worden dat de deugden de kern van het kader van Solomon vormen. Met deze zes parameters is een kader gevormd welke van belang is voor het goed en deugdelijk functioneren van een individu, het team en de organisatie.

3.3 Conclusie theoretisch kader: overkoepelend theoretisch perspectief

Zoals in vorige paragraaf beschreven, ligt de focus van dit onderzoek bij de rol van de leidinggevende en in het bijzonder op de gedragingen: het delegeren van autoriteit (inclusief de flexibiliteit betreffende de teambesluiten) en het coachen.

In dit hoofdstuk wordt een koppeling gemaakt tussen de conclusies vanuit de toegepaste literatuur met betrekking tot zelforganisatie en het normatieve kader. Dit wordt gedaan door in te zoomen op onderdelen waar (zowel de normatieve als de toegepaste) literatuur nadruk op legt (zoals focus op talenten, goed oordeel, (zelf)vertrouwen, bijdrage aan de missie, integriteit, interpersoonlijke relaties/feedback, cultuur, uitgebreide verantwoordelijkheden/plichten, menseigen, emoties) en de vertaling daarvan te maken op de coachende en delegerende rol.

Het doel is om het toegepast theoretisch perspectief te toetsen aan en aan te vullen met het overkoepelende, normatieve perspectief van Solomon (Solomon, 1992). Deze overkoepelende definities worden aan het empirisch onderzoek onderworpen, welke beschreven is in het hierna komende hoofdstuk.

Tabel 1 De invulling van de voor zelforganisatie relevante thema's vanuit normatief en toegepast theoretisch perspectief en de vertaling ervan naar de interviewvragen t.b.v. praktisch perspectief m.b.t. de coachende en delegerende rol

Thema	Invulling door Solomon (Solomon, 1992)	Invulling vanuit toegepast theoretisch perspectief m.b.t. zelforganisatie (in het blauw : de onderdelen van delegerende rol, in het groen : de coachende rol, in het zwart: overig)	Vragen uit bijlage 2 en 3 waarmee de invulling vanuit praktisch perspectief wordt gegeven
Talenten	Op zoek naar excellentie Excellentie houdt in “het goed doen” en “het goede doen”. De excellentie is de sleutel tot succes en geluk. De welvaart van de organisatie (en van de grotere gemeenschap) vereist het harde werken, kennis, skills en kunde van haar leden. De verdienste of het gevolg is de winst. Iedereens bijdrage, hulp, samenwerking, aanvulling op elkaars rollen, zijn nodig.	Bij de samenstelling van een zelforganiserend team wordt geadviseerd om rekening te houden met hoog algemeen geestelijk vermogen van de teamleden (Humphrey et al., 2007), de persoonlijkheid van groepsleden (Humphrey et al., 2007) en de collectieve cognitie (hoe de informatie door een team collectief wordt verwerkt) (Stewart et al., 2011). Bij zelforganiserende teams worden besluiten genomen door personen die daarvoor competent zijn (Pircher, 2017). Het vraagt van medewerkers om eigen acties en competenties te sturen, onafhankelijk te werken en meer afstemming met collega's te hebben (Pircher, 2017). In de rol van leidinggevende krijgt deze thema geen expliciete aandacht.	7.d Coachende rol i.h.k.v. dat het team de beschikbare (eigen) talenten kent en daarin excelleert?
Focus individu/het team	Individu in de organisatie De rol van elk individu staat centraal, maar tegelijkertijd wordt het individu beschouwd als onderdeel van de organisatie en de organisatie als onderdeel van de maatschappij. Holisme – harmonisatie van individu en de groep, natuur en cultuur, werknemer en het bedrijf, arbeid en management enzovoort. De organisatie als (onderdeel van de) gemeenschap Wij zijn allemaal een onderdeel van de maatschappij. De organisatie zelf is ook een	Centraal staat het zelforganiserend team dat gedeelde verantwoordelijkheid draagt. Daarnaast het leren door het individu en het team om zelforganiserend of -sturend te worden (Manz & Sims, 1987).	<i>Dit onderdeel heeft betrekking op de scope van zelforganisatie in het algemeen, daarom zijn er geen specifieke vragen over opgenomen in het interview.</i>

	onderdeel van een grotere gemeenschap. Efficiëntie van de organisatie wordt bepaald door collectieve wil, ambities, werkrelaties, coördinatie, de teamspirit en moraal van de medewerkers.		
Goed oordeel	Besluitvorming en goed oordeel Goede besluitneming betekent de beste keuze maken uit de beschikbare besluiten en dat houdt in de keuze op de juiste manier maken. Goed oordeel is altijd situatie- en contextafhankelijk: er dient een goed oordeel te worden gemaakt (<i>phronesis</i>) in elke situatie. Het is het resultaat van een goede opvoeding en opleiding en vergt oefening.	Het merendeel van besluiten over "hoe" het werk wordt uitgevoerd, wordt door het team genomen (Ford et al., 1995). (Juiste) keuzes zijn contextafhankelijk.	7.f Coachen om: de juiste/weloverwogen beslissingen te nemen door medewerkers? 7.g Beslissing op de juiste manier?
(Zelf)vertrouwen	<i>Niet expliciet vermeld. Wordt vermoedelijk verondersteld onder de overige 6 parameters.</i>	Een onderdeel van coachen is het aanmoedigen van het team om bijvoorbeeld zelf beslissingen te nemen, problemen op te lossen, verantwoordelijkheden te dragen en de prestaties te beoordelen (Manz & Sims, 1987). Voor het beïnvloeden van de teamleden is daarnaast nodig dat er sprake is van een vertrouwensrelatie (Druskat & Wheeler, 2003). De doelen zijn vooraf geformuleerd door de leidinggevende, de teamleden mogen zelf bepalen wat de beste manier is om het werk uit te voeren om tot de gewenste resultaten te komen. Ook is het noodzakelijk dat medewerkers zich empowered voelen. Om dit gevoel te ervaren hoort er een overeenkomst te zijn tussen de behoeften van de werkrol en de overtuigingen, waarden en gedrag van het individu en dient de medewerker het vertrouwen in zichzelf en in eigen kunnen te hebben . Daarnaast heeft de medewerker een gevoel van autonomie om de acties te initiëren en te reguleren (Spreitzer G. , 2008).	7.m Jou/team aanmoedigen, zelfvertrouwen vergroten van het individu? 8.a: Delegerende rol: hoe/ wanneer/welke taken wel/niet? Waarom keuze hiervoor? Voorbeelden 8.b: Effect op het team 9 Wat kan je zeggen over je flexibiliteit waarmee je manager jullie beslissingen accepteert? a. Hoe/ wanneer wel/niet? Voorbeelden b. Effect op jou/het team c. Wat kan je zeggen over het vertrouwen die je manager heeft betreffende jouw besluiten/besluiten van je team? d. Kan dit beter?

		De kern van coachen is creatieve manieren vinden om mensen te (helpen) ontwikkelen, zoals het maken van suggesties voor het verbeteren van prestaties of het vergroten van het zelfvertrouwen van het team.	
Bijdrage aan de missie	De organisatie als (onderdeel van de) gemeenschap Wij zijn allemaal een onderdeel van de maatschappij. De organisatie zelf is ook een onderdeel van een grotere gemeenschap. Waar streeft de organisatie naar? Holisme Het kijken naar de <i>big picture</i>, naar de complete context. <i>Social responsibility</i> houdt in dat de missie van het bedrijf het verrijken van de maatschappij (en daarbij de winst te behalen) hoort te zijn.	Missiegericht: elk besluit wordt genomen op basis van de criteria of deze de missie dient of niet (Pircher, 2017). In de literatuur wordt vaak benoemd dat de klant centraal staat.	7.h Coachen op: bijdrage aan de missie in beschouwing nemend?
Integer handelen	Integriteit Integriteit is de samensmelting van meerdere deugden die resulteert in een betrouwbare persoonlijkheid en ethisch handelen. Het omvat het gevoel van sociaal context (organisatiedoelstellingen en –deugden) en het gevoel van morele moed (het opkomen voor anderen en voor zichzelf).	Zeer beperkt in theorie over zelforganisatie: Humphrey et al. adviseren in het kader van teamsamenstelling dat het geweten van groepsleden ongeveer even hoog is, anders kunnen conflicten ontstaan (Humphrey et al., 2007). Bij interventies stelt de coach de nodige vragen zodat het team zelf tot de juiste conclusies kan komen, het team wordt gemotiveerd en gestimuleerd na te denken over eigen handelen (Manz & Sims, 1987).	7.f coachen op: de juiste/weloverwogen beslissingen nemen door medewerkers? 7.i Coachen: Integriteit (nu meer macht)?
Interpersoonlijke relaties, feedback	Holisme – harmonisatie van individu en de groep, werknemer en het bedrijf, arbeid en management enzovoort. De organisatie als (onderdeel van de) gemeenschap Wij zijn allemaal een onderdeel van de maatschappij. We hebben allemaal te maken	In het groepsproces nemen conflicten (en het voorkomen en oplossen daarvan) een meer centrale rol (Behfar et al., 2008) dan het d.m.v. goede interpersoonlijke relaties benutten van het volle potentieel van het team. D.m.v. coachen: het signaleren/belonen van groep over de zelforganisatie, probleemoplossende consultaties onenigheid in de groep, negatieve	7. e Coachen: hoe werkt leidinggevende aan teamspirit, collectieve wil, elkaar eerlijk en met respect behandelen? 7.L: Feed back geven en ontvangen: hoe, wanneer? Effect?

	met collega's, klanten, leveranciers. De organisatie zelf is ook een onderdeel van een grotere gemeenschap. Waar streeft de organisatie naar? Efficiëntie van de organisatie wordt bepaald door collectieve wil, ambities, werkrelaties, coördinatie, de teamspirit en moraal van de medewerkers.	signalen, taakinterventies, identificeren van problemen (Wageman, 2001). Voor de kwaliteit van de relaties binnen het team zijn zowel het teamontwerp als coaching door de leidinggevende van invloed (Wageman, 2001). Een belangrijk onderdeel is feedback. Medewerkers moeten ook wennen aan het geven van een expliciete feedback (Pircher, 2017). Het is van belang dat deze eerlijk, tijdig en direct is (Kaplan, 2007). Zelforganisatie vraagt meer afstemming met collega's (Pircher, 2017). Medewerkers worden deels een eigen leider. Dit gedeeld leiderschap is een interactief proces van de beïnvloeding tussen de individuen in een groep die elkaar helpen om gemeenschappelijke groepsdoelen te bereiken (Pearce & Manz, 2005). Het kan zowel inhouden dat groepsleden óf leiderschapsrol op zich nemen waarbij ze andere groepsleden proberen te helpen óf juist een stap terug nemen en zich door anderen laten leiden (Stewart et al., 2011).	7.n : Welk gedrag stimuleert hij als coach?
Cultuur	Holisme – harmonisatie van individu en de groep, natuur en cultuur, werknemer en het bedrijf, arbeid en management enzovoort. De organisatie als (onderdeel van de) gemeenschap Wij zijn allemaal een onderdeel van de maatschappij. De organisatie zelf is ook een onderdeel van een grotere gemeenschap. Efficiëntie van de organisatie wordt bepaald door collectieve wil, ambities, werkrelaties, coördinatie, de teamspirit en moraal van de	Literatuur m.b.t. zelforganisatie is veelal toegespitst op het team, teamspirit Zelforganisatie heeft relatief veel tijd nodig voordat men productief wordt, o.a. door cultuurverandering die plaats moet vinden (Pircher, 2017). Het versterken van het team en het ontwikkelen van een nieuw cultuur vergroten het leereffect, competentie-ontwikkeling en teambuilding binnen het team en resulteren uiteindelijk in een	7.o: Welke cultuur heerst er? Past het nog bij zelforganiserend werken?

	medewerkers.	zelforganiserend team (Stewart & Manz, 1995).	
Plichten	Individu in de organisatie Onze functies binnen de organisaties definiëren onze plichten. Dat zijn de algemene plichten (bijvoorbeeld de loyaliteit aan de organisatie), maar ook de specifieke functiegebonden plichten.	De plichten van zowel de medewerker als de leidinggevende veranderen bij zelforganisatie: Het merendeel van besluiten over “hoe” het werk wordt uitgevoerd, wordt door het team genomen (Ford et al., 1995). Medewerkers krijgen steeds meer verantwoordelijkheden, wat hun rol ingewikkelder dan voorheen maakt (Pircher, 2017). Medewerkers krijgen een deel van managementtaken gedelegeerd en worden deels ook eigen leider (Manz & Sims, 1987). Het team voelt zich de eigenaar over deze taken en verantwoordelijkheden en de leidinggevende streeft ernaar om zich flexibel op te stellen betreffende de teambesluiten (Druskat & Wheeler, 2003). Door de goede ondersteuning ontwikkelt het team zelforganiserende competenties, voelt het team zich de eigenaar over taken en verantwoordelijkheden en dat leidt tot betere teamprestaties (Druskat & Wheeler, 2003). Het team wordt gemotiveerd en gestimuleerd na te denken over eigen handelen (Manz & Sims, 1987).	7.c medewerkers motiveren hun best te doen? 7.j Coachen: keuze voor de meest effectieve manier?
Menseigen, emoties	Holisme – harmonisatie van individu en de groep, natuur en cultuur, ratio en emoties, werknemer en het bedrijf, arbeid en management enzovoort.	Wholeness: medewerkers van zelforganiserend team worden gezien als een (totaal) menselijk wezen (en niet enkel als een rationeel wezen), waardoor ze beter hun potentieel zouden ontwikkelen en gaandeweg meer verantwoordelijkheden zouden krijgen (Pircher, 2017).	7. e Coachen: hoe werkt leidinggevende aan teamspirit, collectieve wil, elkaar eerlijk en met respect behandelen? 7.k: Hoe gaat leidinggevende om met weerstand om zelforganiserend te werken?

Uit de bovenstaande tabel vallen een aantal discrepanties tussen de eerste twee perspectieven (het normatieve en het toegepast theoretische) op. Het betreft vooral het menseigen aspect, ethisch en holistisch aspect die in de toegepaste theorie ontbreken of in een zeer beperkte mate zijn opgenomen.

Zoals in de paragraaf 1.4 beschreven, is de bijdrage van het normatieve kader in de delegerende en coachende rol van de leidinggevende vooral gefocust op het verdiepen en verbreden van de rol en het bewustzijn van de leidinggevende en van de medewerkers. Op deze manier wordt er (nog) bewuster ingezoomd op de talenten waarover men beschikt, naar de “tegenstrijdigheden” (tussen de functies, binnen de functie), naar “big picture” en holistisch concept. Daarbij wordt gestreefd naar de integratie van gevoel met ratio, individualisme en cultuur, arbeid en management enzovoort. Tevens wordt het maken van de juiste keuze (m.a.w. de keuze op de juiste manier) benadrukt en wordt het besef van het collectivisme, de gemeenschap en samenwerking onderstreept. De integriteit is de samensmelting van meerdere deugden en staat centraal. De interpersoonlijke relaties zijn bij zelforganisatie van groot belang (zowel binnen als buiten het team). Toch beperkt de toegepaste theorie zich tot de conflictsituaties en communicatie.

De twee (vanuit het normatieve perspectief) aangevulde rollen van de leidinggevende zijn hieronder beschreven.

Het delegeren van autoriteit en flexibiliteit van de leidinggevende betreffende de teambesluiten

De leidinggevende delegeert een deel van zijn taken aan zijn / haar team. Afhankelijk van de kennis, kunde en skills van de teamleden varieert de mate waarin dit gebeurt. De leidinggevende weet hierin een **goed oordeel** te maken. Het streven is dat het team zich steeds verder ontwikkelt en telkens meer autoriteit krijgt. Dit kan enkel door de teamleden steeds meer hun **talenten** te laten benutten. Door de goede ondersteuning ontwikkelt het team de zelforganiserende competenties voortdurend en voelt het team zich de eigenaar van nog meer taken en **verantwoordelijkheden**. De medewerkers voelen zich meer **tevreden** omdat hun **talenten** telkens beter worden ingezet om de **missie** van de organisatie te dienen.

De leidinggevende streeft ernaar om zich flexibel op te stellen betreffende de teambesluiten. De juiste mate van **vertrouwen** is hierbij nodig. Het coachen heeft een positief effect hierop: het vergroot de kennis en de kunde van het team én het vergroot het vertrouwen van de leidinggevende.

De besluiten over de manier waarop het werk wordt uitgevoerd om de doelen te behalen worden door het team genomen. Teamleden hebben nu meer autoriteit en dus meer macht. Macht kan negatieve effecten hebben op het gedrag van mensen terwijl **het vertrouwen** bij zelforganiserende teams juist belangrijk is. Hoe zorg je als leidinggevende ervoor dat men **weloverwogen besluiten** neemt (vooral in complexe situaties)? Hoe maak je mensen ervan bewust? **Integriteit** van de medewerkers is cruciaal: het is de samensmelting van meerdere deugden en moeilijk op te bouwen, maar gemakkelijk te verliezen. Je tracht als leidinggevende ervoor te zorgen dat men de juiste afwegingen maakt en integer is. **De gedelegeerde besluiten dienen op de juiste manier te worden genomen.** Dat is met inachtneming de bijdrage aan de **organisatiemissie, de integriteit en de meest effectieve manier**, daarbij gebruikmakend van de **talenten** van iedereen. Per situatie wordt **de juiste afweging** gemaakt.

Coachen

De leidinggevende heeft als taak om de teamleden te leren zelforganiserend te werken, maar nog belangrijker hen leren om in eigen **talenten** te excelleren. Elk individu in het team voelt zich de eigenaar over zijn taken en **verantwoordelijkheden**, geeft en ontvangt een eerlijke, directe **feedback** en geeft zijn/haar maximum. Tevens is hij/zij zich bewust van de eigen talenten en probeert deze maximaal in te zetten. De coach wijst zijn teamleden erop en helpt hen hun volle potentieel te benutten.

Wat zijn de **individuele ambities**? De staat van **geluk en het excelleren** worden bereikt door datgene te doen waar men goed in is. Maar diegene moet dit ook weten. D.m.v. **feedback** kan coach hierop attenderen. Ook trainingen kunnen hieraan bijdragen. Hoe inspireer en motiveer je anderen dat te doen waar ze het best in zijn, waar hun **talenten** liggen?

De leidinggevende is zich bewust van de **collectieve wil** en de teamspirit en weet het harde werken, kennis, skills en kunde van zijn leden te bevorderen. Hij **moedigt** het team **aan** en vergroot het **zelfvertrouwen** van de teamleden. De kern zijn de “**menselijke vaardigheden**” zoals het inspireren, faciliteren, je best doen en anderen motiveren om ook hun best te doen.

De taak van de manager is tevens gefocust op de **interpersoonlijke relaties**. Hoe zorg je er voor dat men eerlijk is en elkaar met respect behandelt? Binnen het team wordt geëvalueerd in hoeverre hun acties bijdragen aan de organisatie**missie**. De coach geeft aan waarin trainingen nodig zijn en moedigt het team aan om samen conflicten op te lossen, **verantwoordelijkheden** te dragen, prestaties te beoordelen, elkaars rollen aan te vullen, inclusief de **tegenstrijdigheden**.

Tevens houdt hij rekening met de zaken als: hoe wordt omgegaan met **dilemma's** met betrekking tot **tegengestelde belangen** (binnen diverse functies, tussen de functies onderling en de afdelingen) en over de grens van eigen afdeling kijkend en coacht hij zijn teamleden om **op de juiste manier besluiten te nemen en de juiste afwegingen** te maken. Hij coacht zijn medewerkers om voortdurend rekening te houden met diverse onderdelen (wie zijn de betrokkenen, waarop heeft het effect), diagnose te stellen over de situatie (zal het verslechteren of verbeteren, wie kan op dit moment wat doen, kan de schade worden teruggedraaid); de opties te analyseren en te bepalen welke optie de meest gewenste is in de gegeven context; en vervolgens het doen – uitvoeren van de gekozen optie. Bij zelforganiserend werken worden de functies breder, men krijgt meer taken en verantwoordelijkheden. Dus **de plichten** worden ook groter. Hoe coach je medewerkers dat men de juiste afwegingen maakt nu het bereik van de functie breder is en er wellicht nog meer tegenstrijdigheden in één functie zitten?

Van groot belang is het bewustzijn over welk **gedrag** je als coach en leidinggevende stimuleert in de organisatie. Welke waarden heeft de organisatie? Welke **cultuur** heerst er? Past het nog bij zelforganiserend werken?

Daarbij realiseert de coach zich dat het **niet enkel om de ratio** gaat, maar dat men ook **negatieve gevoelens** kan hebben met betrekking tot de nieuwe situatie, zoals onzekerheid van de medewerker over de nieuwe manier van werken of het eigen kunnen.

4 Dataverzameling en methodologie

In vorige twee hoofdstukken is de theorie m.b.t. zelforganisatie en het normatief kader toegelicht. In dit hoofdstuk worden de toegepaste onderzoeksmethode en de wijze van dataverzameling toegelicht. De resultaten van het onderzoek volgen in hoofdstuk 5.

4.1 Methodologie

Door de grondige studie van de literatuur is de focus van het onderzoek bepaald. Zoals beschreven in vorig hoofdstuk ligt de focus bij de rol van leidinggevende van de zelforganiserende teams, en specifiek op de onderdelen: het delegeren van autoriteit (inclusief de flexibiliteit betreffende de teambesluiten) en het coachen. Deze twee constructen zullen dan ook onderzocht worden in de empirie. Ik ben geïnteresseerd in de grondige, diepgaande bestudering van hoe een leidinggevende de zelforganisatie van zijn teams kan bevorderen door in te zetten op deze twee gedragingen. De bewering afgeleid van de literatuurstudie is namelijk dat coachen en het delegeren van autoriteit twee belangrijke (noodzakelijke) voorwaarden zijn voor het succesvol zelforganiserend werken van een team. Of, anders gezegd: een succesvol (effectief) zelforganiserend team kan niet bestaan zonder:

- Het delegeren van autoriteit en
- De coaching door de leidinggevende.

De keuze wordt gemaakt om een **kwalitatieve methode** van onderzoek te hanteren. Dit om meer diepgang, detaillering en begrip van de materie (door middel van concrete voorbeelden en ervaringen) te krijgen.

Het bureauonderzoek wordt gecombineerd met empirisch onderzoek door middel van de interviews om meer specifieke informatie over het gedrag van de leidinggevende te verzamelen.

Zoals eerder toegelicht is het doel om de theorie te toetsen en indien mogelijk aan te vullen met de conclusies uit de empirie. De focus ligt bij de rol van het management in het ontwikkelen van zelforganiserend team welk een bijdrage kan leveren aan organisatie-excellentie.

4.2 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek is gedaan door middel van een **case study methode** om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject, te meer omdat volgens de literatuur de case study methode zeer toepasselijk is voor meting van **effectiviteit van leidinggevend gedrag** (Druskat & Wheeler, 2003). Bij **verandering** van bestaande situaties kan dit integrale beeld een grote toegevoegde waarde hebben (Verschuren & Doorewaard, 2007). Ook wordt case study meestal gedaan door combinatie van gegevensverzamelingsmethoden (Eisenhardt, 1989). Dit past goed bij de gekozen manier van dataverzameling. Case study kan goed gebruikt worden bij beide, het testen en bouwen van de theorie (Eisenhardt, 1989).

De onderzoekseenheden zijn de teams of, beter gezegd, de relaties tussen de leidinggevende managers en hun directe ondergeschikte (soms is dit een teamleider en soms een medewerker zonder ondergeschikten onder zich). Daarbij is **het gedrag van leidinggevende** onderzocht. Volgens de literatuur is de omvang van vier tot tien cases voldoende (Eisenhardt, 1989).

4.3. Dataverzameling

Het onderzoek kende twee onderdelen: deskresearch en interviews.

4.3.1 Interviews

Allereerst vonden er gesprekken plaats met de externe projectleider (expert, met ervaring in diverse organisaties) én met de nieuwe (interne) projectleider. Het doel was om een compleet beeld te krijgen van de teams die al gestart zijn met zelforganiserend werken, meer informatie te krijgen over dit project binnen BOZW, het complete proces, doelstelling en kaders, maar ook om de selectie van de teams te kunnen maken waarop het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd.

Vervolgens werden de interviews (gesprekken) uitgevoerd. De leidinggevende van het team (de manager) en de direct ondergeschikte zijn geïnterviewd met als doel het gedrag of acties van de leidinggevende (manager) te analyseren. Waar ik geïnteresseerd in ben is hoe deze leidinggevers hun teams aansturen om zelforganiserend te worden. De keuze om beide “partijen” te interviewen is gemaakt om op deze manier tot een objectiever, evenwichtiger, integraal beeld van gedragingen van leidinggevende te komen. Deze bevindingen zijn vervolgens vergeleken met de theorie, welke aangevuld is vanuit het Aristotelisch perspectief (geoperationaliseerd door Solomon). De interviews zijn op semigestructureerde wijze uitgevoerd en opgenomen.

Interviewprotocol

Om tot diepte-informatie te komen over het gedrag van leidinggevende, zijn semigestructureerde interviews gehouden. Zodende is er sprake van vaste onderwerpen die minimaal aan bod komen en geen vaste vragen (zie daarvoor bijlage 2 en 3). Na de algemene vragen (functie, doel project zelforganisatie) komen de kernvragen aan bod. Gestart is met de algemene vraag zodat geïnterviewde met een eigen verhaal kan komen (wat is volgens hem de belangrijkste rol/het belangrijkste gedrag van leidinggevende van een zelforganiserend team). Dit zou tot inzichten kunnen leiden die niet uit theorieonderzoek naar voren kwamen. Daarna werden de gerichte vragen gesteld over het delegeren van autoriteit, de flexibiliteit betreffende de teambesluiten en coachen. Aandachtspunt hierbij was het doorvragen om de details te achterhalen (voornamelijk het hoe en waarom), wat het effect was van deze gedragingen op het team, maar vooral ook in hoeverre er rekening is gehouden met de zes parameters van Solomon. (Deze zijn, uiteraard, niet letterlijk genoemd.) Voor de totale lijst van vaste onderwerpen, kunnen bijlagen 2 en 3 ingezien worden. Er zijn twee versies: één voor de leidinggevende en één voor zijn direct ondergeschikte (in een enkel geval is dit de teamleider, bij de overige vijf teams is dat een medewerker, omdat deze teams geen teamleider hebben). Alle interviews zijn gedaan in een aparte vergaderruimte zodat men zich (meer) op eigen gemak voelt. Voor de interviews is de procedure uitgelegd en de integriteit betreffende de omgang met gegevens aangekaart. Alle interviews zijn uitgewerkt en vervolgens gecodeerd. De relevante uitspraken zijn als citaten in de resultatentabel (zie hoofdstuk 5) verwerkt.

Contentanalyse

De interviews zijn deductief gecodeerd naar de constructen van de literatuurstudie: autoriteit delegeren, flexibiliteit betreffende de teambesluiten en coachen en vervolgens naar de specifieke onderdelen: talenten (benutten), focus op individu/het team, goed oordeel, (zelf)vertrouwen, bijdrage aan de missie, integer handelen, interpersoonlijke relaties en feedback, cultuur, plichten, menseigen/emoties). Ook de mogelijke nieuwe inzichten werden meegenomen en er werd altijd om

verduidelijking gevraagd. Op deze manier kan een bijdrage aan de theorie worden gegeven en een suggestie voor verder onderzoek.

4.3.2 Bureauonderzoek

Allereerst is de literatuurstudie gedaan van theoretisch perspectief met betrekking tot zelforganisatie gevolgd door het normatieve kader als aanvulling op dit theoretisch perspectief. Vervolgens zijn (interne en externe) tekstuele documenten (plannen, presentaties, contracten, documenten van externe webpagina's ter inspiratie e.d.) en (extern) audiovisueel materiaal op de site "Zelforganisatie" van BOZW, bestudeerd, met als doel voorbereiding op en aanvulling van veldonderzoek.

4.3.3 Strategische steekproeftrekking

Het domein wordt gevormd door alle teams die zelforganiserend werken, aangezien de theorie geen beperkingen formuleert. Voor het empirisch onderzoek zijn zes teams geselecteerd

De keuze voor de geïnterviewde individuen is gemaakt op basis van diverse criteria uit het normatieve kader van Solomon.

Zo zijn diverse afdelingen in acht genomen binnen directie Bedrijfsvoering (directie waar ik werkzaam ben). De verwachting was dat hierdoor meer inzicht in de empirie wordt geboden doordat bij verschillende afdelingen van nature tegenstrijdigheden in de plichten aanwezig zijn, die Solomon in parameter *Individu in de organisatie* onder de aandacht brengt. Ook wordt hiermee rekening gehouden met de bijdrage van iedereen door het inzetten van eigen kennis, skills en kunde welke Solomon in het onderdeel *Op zoek naar excellentie* toelicht. Alle afdelingen (op secretariaat en control na) zijn in het onderzoek vertegenwoordigd.

Ook is geprobeerd om diverse persoonlijkheden en diverse ambitieniveaus te selecteren voor het onderzoek. Zo spreekt Solomon in *Holisme* onder andere over emoties (die mede bepalen hoe men zich gedraagt) of in *Organisatie als onderdeel van de maatschappij* over diversiteit in ambities. Mijn verwachting was namelijk dat verschillende ervaringen en belevenissen van het coachende en het delegerende gedrag van leidinggevende hierdoor in diverse interviews boven water komen.

Daarnaast is er rekening gehouden met de lengte van dienstverband omdat dit een indicator kan zijn van in hoeverre iemand deel uitmaakt van- en door de bestaande cultuur is beïnvloed (Solomon behandelt dit in *Holisme* en *De organisatie als (een onderdeel van de) gemeenschap*).

De verwachting is dat er bij de succesvolle teams sprake is van het delegeren van autoriteit en coaching door leidinggevende en bij de teams die niet zelforganiserend werken, niet of in mindere mate. Indien dit niet het geval is, wordt de propositie verworpen. Er wordt voor meerdere cases gekozen om de kans te vergroten dat er een mismatch bestaat tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

4.3.4 Een vast patroon

Een vergelijkende casestudy wordt toegepast. In de eerste fase zijn de cases afzonderlijk van elkaar bestudeerd. De cases werden in de tweede fase onderling met elkaar vergeleken en geanalyseerd (de succesvolle zelforganiserende teams onder elkaar én nog niet (officieel) zelforganiserend werkende teams met elkaar) om de verklaringen te vinden voor overeenkomsten en verschillen met als doel een diepgaand totaalbeeld te krijgen. Ik ben geïnteresseerd in het gedrag van de leidinggevende die

hieraan bijgedragen heeft, in het bijzonder naar het delegeren van autoriteit, de flexibiliteit betreffende de teambesluiten en het coachend gedrag. Bij welke teams is er sprake van dit gedrag? Hoe heeft dit gedrag ertoe bijgedragen dat het team succesvol zelforganiserend werkt? Of, indien niet, welke andere gedragingen van leidinggevendenden waren door direct ondergeschikte als doorslaggevend ervaren voor het succes van het team? Ontbreekt coachend, aanmoedigend gedrag bij leidinggevende van andere teams? Zijn er verbanden te trekken tussen de succesvolle teams? En kunnen verbanden worden getrokken in het gedrag van leidinggevende van nog niet zelforganiserende teams, vooral in het kader van de twee gedragingen?

Als laatste stap van deze fase zijn alle cases naast elkaar gelegd om naar de overeenkomsten en verschillen te zoeken.

4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Zowel de bronnen- als methodentriangulatie worden toegepast. Door meerdere bronnen wordt geprobeerd om (nog) meer diepgang te krijgen en de validiteit (overeenkomst met werkelijkheid) van de gegevens te vergroten. Voor elke case zijn twee personen geïnterviewd: de leidinggevende en diens directe ondergeschikte. Met methodentriangulatie (meerdere methoden) wordt de interne validiteit verhoogd.

Om betrouwbaarheid te waarborgen zijn de onderwerpen in dezelfde volgorde bij alle interviews behandeld, waarbij op de zaken is ingezoomd die van belang kunnen zijn voor de specifieke case. Alle interviews zijn opgenomen, uitgewerkt en tweemaal doorgenomen ter codering om de analyse van de resultaten te maken.

5 Resultaten en bevindingen

In hoofdstukken 2 en 3 zijn twee perspectieven (het toegepast theoretisch perspectief m.b.t. zelforganisatie en het overkoepelend, normatief perspectief) uitvoerig aan bod gekomen. In dit hoofdstuk volgt het derde perspectief: het praktisch perspectief.

De invulling aan het praktisch perspectief wordt gegeven door de bestudering van zelforganisatie binnen BOZW, bij directie Bedrijfsvoering (organogram is opgenomen als bijlage 1). Hiermee zal antwoord aangereikt worden voor de vijfde deelvraag (“Hoe worden de teams bij BOZW richting de zelfsturende organisatie geleid? “). Bij deze vraag ligt de focus op twee aspecten welke uit het onderzoek van toegepaste theorie m.b.t. zelforganisatie (hoofdstuk 2) naar voren zijn gekomen, namelijk: het delegeren van autoriteit door leidinggevende (inclusief de flexibiliteit betreffende de teambesluiten) en het coachen.

Als basis voor dit hoofdstuk hebben de interviews met de externe en interne projectleider gediend, evenals de interviews met medewerkers van diverse teams binnen de afdeling Bedrijfsvoering. Ook is de leidinggevende zelf bevraagd en heeft er deskresearch van de in de organisatie aanwezige stukken (documenten, verslagen, links naar externe websites e.d.) plaatsgevonden.

Allereerst zal een algemeen beeld worden gegeven van zelforganisatie (intern afgekort tot: ZÓ) bij BOZW (doelstelling, fases, de inkleding van de rol van leidinggevende) om vervolgens over te gaan naar directie Bedrijfsvoering (hierna BV) in het bijzonder. Op deze manier wordt een schets gemaakt van de context. Vervolgens zullen de resultaten worden toegelicht betreffende de twee rollen van leidinggevende: het delegeren van autoriteit (inclusief de flexibiliteit betreffende de teambesluiten) en het coachen, en zullen de conclusies worden getrokken uit deze resultaten.

5.1 Algemene resultaten en bevindingen (organisatiebreed)

Missie BOZW

De missie van BOZW is als volgt gedefinieerd:

“Bevolkingsonderzoek Zuid-West draagt door middel van kwalitatief hoogwaardig bevolkingsonderzoek substantieel bij aan een vroegtijdige opsporing van ziekten, waaronder kanker, met als doel gezondheidswinst te realiseren en sterfte terug te dringen” (BOZW, 2015).

Doel zelforganisatie binnen BOZW

Het doel van zelforganisatie is “tegemoot komen aan de behoefte van medewerkers aan meer regelruimte en leidinggevend en meer ruimte bieden voor hun tactische en/of strategische (landelijke) taken. Daarnaast wil zij de innovatiekracht van de organisatie vergroten. BOZW gaat daarom werken met zelforganiserende teams” (HRM, 2016).

Als zelforganiserend team is gedefinieerd:

“Binnen vastgestelde kaders gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces, waarin diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden” (Van den Hoek & Zuilekom, 2016).

Waar het om gaat is het: aansluiten bij wat de klantbehoefte is, daarvoor dienen de professionals in hun kracht gezet te worden en de rest is ondersteunend hieraan (managementsite.nl).

“Met de invoering van zelforganisatie wordt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering naar de ‘werkvloer’ gebracht. Daarnaast maakt (meer) zelforganisatie het mogelijk dat het beschikbare talent binnen een team beter wordt benut. Door heldere en uitdagende doelstellingen en resultaatsafspraken te maken, ruimte te bieden en directe feedback te organiseren, nodigen we elkaar uit het vak in de volle breedte uit te oefenen, van feedback te leren, zelf verbeteringen in het proces aan te brengen en beter aan te sluiten bij de behoefte van de (interne) klant. Zelforganisatie vraagt van medewerkers persoonlijk leiderschap. Dit wil zeggen dat medewerkers bereid en in staat zijn zelf richting te geven aan de invulling van hun werk binnen gestelde kaders. Hierbij wordt van hen verwacht dat zowel teamleden als het team als geheel, verantwoordelijkheid nemen voor de eigen werkzaamheden, gezamenlijke prestaties monitoren en waar nodig de werkwijze verder verbeteren. Bij de bevoegdheid het werk meer autonoom te organiseren hoort ook dat de medewerker verantwoordelijkheid en de regie neemt over de eigen professionele ontwikkeling en medewerkers elkaars talenten erkennen en benutten. Het elkaar continu feedback geven is hierbij vanzelfsprekend.” (HRM , 2016).

Zelforganisatie is vooralsnog vrijwillig: de teams mogen zich aanmelden bij kernteam dat ze kan helpen de doelen en kaders te formuleren, maar zijn hier niet toe verplicht (projectleider, 2017).

Fasen project zelforganisatie binnen BOZW

Het project kent twee fases.

Fase A is gestart in april 2016. Het doel was het in beweging zetten van de verandering door een externe verandermanager. Daaronder kon worden verstaan: het inzicht in begrip zelforganisatie, het opstarten van een pilot project waarin teams deelnamen die zelforganiserend willen werken, kleine stappen door te experimenteren, leren en borgen en waar nodig ondersteunen, het leren van successen van anderen en het blijven verbeteren van prestaties (projectleider, Projectplan Facilitering Zelforganisatie , 2017).

Fase B houdt in de overdracht van het project van externe verandermanager naar interne projectleider ondersteund door een kernteam. Het kernteam informeert, inspireert, verbindt, adviseert en faciliteert alle medewerkers en coördinatoren in het zelforganiserend werken. Dit doen ze zowel individueel als in teamverband. Daarnaast signaleren ze bij en adviseren ze de stuurgroep over de ontwikkelingen binnen de organisatie in de omslag naar zelforganiserend werken (projectleider, Projectplan Facilitering Zelforganisatie , 2017). Fase B is gestart in april 2017.

5.2 Betrokken partijen

De Raad van Bestuur, als eindverantwoordelijke, heeft de opdracht gedelegeerd aan de stuurgroep.

Leden van de stuurgroep zijn voorzitter Raad van Bestuur en de managers (Screening, Bedrijfsvoering en Administratieve Organisatie). De stuurgroep neemt besluiten m.b.t. het project en draagt de financiële verantwoordelijkheid.

Kernteam is, zoals hierboven beschreven, verantwoordelijk voor het vooral faciliteren van middenmanagement (coördinatoren) en uitvoerende laag. Zij faciliteren de beweging richting

zelforganiserend team door inspireren en verleiden (bijvoorbeeld d.m.v. berichten intranet) (projectleider, 2017). Daarnaast is het kernteam (naast leidinggevende) de ambassadeur voor ZÓ (projectleider, Projectplan Facilitering Zelforganisatie, 2017). In het kernteam zijn diverse afdelingen van BOZW vertegenwoordigd.

Projectleider is de voorzitter van het kernteam, zij rapporteert aan stuurgroep en kernteam en is verantwoordelijk voor het opstellen van een projectplan/ benodigde projectdocumenten.

De afdeling HR heeft een ondersteunende en faciliterende rol en treedt daarnaast op als ambassadeur m.b.t. zelforganisatie. Door gesprekken met medewerkers wordt onderzocht waar men behoefte aan heeft om zelforganiserend te kunnen werken en hoe HRM ze daarbij kan helpen. Daarnaast gaat men aan de slag met HR-instrumenten om het gedrag/ de kennis en ambities van medewerkers te koppelen met doelstellingen vanuit de organisatie. Ook het faciliteren van leidinggevend en om coachend leiderschap uit te kunnen oefenen valt onder hun taken. Dit wordt mede door het opzetten van een Management Development programma gedaan, waarmee een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de leiderschapsstijl die zelforganiserende teams laat floreren (HRM A., 2016).

Leidinggevende

De rol van leidinggevend verandert ook op veel onderdelen. Zo is leiderschap in de nieuwe situatie:

- meer gericht op output in plaats van input;
- richtinggevend, kaderstellend;
- het vergt het delegeren van autoriteit en tegelijkertijd geven van vertrouwen aan medewerkers;
- het vraagt het ondersteunen/faciliteren van teams en
- het gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen;
- er ligt meer focus op mensen en minder op taken (peoplemanagement);
- leiderschap is het meer gericht op het bevorderen van het benutten van elkaars talenten en het bevorderen van persoonlijk leiderschap van medewerkers;
- de ambassadeur voor ZÓ (naast het kernteam) (HRM A., 2016).

“Kortom: coachend, mensgericht leiderschap. Minder sturen en instrueren en meer vragen stellen en creëren van leerervaringen” (HRM A., 2016) (projectleider, Projectplan Facilitering Zelforganisatie, 2017). Onder coachend leiderschap verstaat men het “begeleiden van medewerkers zodanig dat ze (leren te) leren en tot betere prestaties komen, door richting te geven, doelen te stellen en het leerproces te stimuleren” (HRM, Competenties zelforganisatie stuurgroep, 2016).

Coachend leidinggeven werkt volgens een aantal principes. Zo is coachend leidinggeven resultaatgericht, waarbij de resultaten door leidinggevende en leidingontvanger samen worden afgesproken. Samen controleren ze ook de voortgang hierin en functioneren op basis van vertrouwen. Wanneer resultaten niet worden behaald of de afgesproken kaders niet worden nageleefd, spreekt men elkaar aan. Leidinggevende en leidingontvanger zijn evenwaardig: dat betekent niet dat ze gelijk zijn (mensen zijn ongelijk); “evenwaardigheid is erkende ongelijkheid maar als mens dezelfde waarde hebben.” Het uitgangspunt daarbij is de medewerker en zijn talenten, competenties, emoties en ideeën. Hier dient een coach bij aan te sluiten. De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerker ligt daarbij bij de medewerker zelf; de rol van leidinggevende omvat het vergroten van het bewustzijn door middel van vragenstellen. Daarbij

behoudt de leidinggevende zijn authenticiteit. Het is geen rol of stijl die men in een bepaalde situatie kiest, leidinggevende is zichzelf en laat dat ook zien (excellentleiderschap.nl).

In het kader van zijn coachende rol wordt er van leidinggevende verwacht dat hij met de medewerker de wederzijdse verwachtingen en doelen bespreekt door het toepassen van (GROW)vragen (zie bijlage 4), het stimuleren van medewerker om zelf de oplossingen te bedenken. Ook geeft leidinggevende feedback op gedrag en prestaties van de medewerker (zowel positief als negatief) en nodigt hij de medewerker uit tot (zelf)reflectie. Daarnaast is zijn streven om een veilige (leer)omgeving te scheppen met een open sfeer en een vertrouwensrelatie (HRM, 2016).

MD traject

Managers, de leden van Raad van Bestuur en de coördinatoren van BOZW nemen allen sinds voorjaar 2017 deel aan een MD programma. Het coachen van het team is een onderdeel hiervan. De leidinggevendens krijgen diverse trainingen om hun rol als coachend leidinggevende beter te kunnen uitvoeren. Daarbij worden ze in staat gesteld om richting te geven, te enthousiasmeren, de doelstellingen te halen door de processen beheersbaar te maken en de ontwikkeling van de medewerker te bevorderen (Management Development programma (presentatie), 2017).

Samengevat kan worden dat de opzet van zelforganisatie bij BOZW voor een groot gedeelte conform het toegepast theoretisch perspectief is bedacht. Heldere doelen, de ruimte die de afdeling krijgt waarmee beschikbare talenten beter benut kunnen worden en een cultuur van elkaar feedback geven vormen de basis, evenals persoonlijk leiderschap: individuen en het team monitoren de prestaties en voeren waar nodig, verbeteringen uit. Daarbij hoort een veranderende, coachende rol van leidinggeven en mensgericht leiderschap.

Wat echter opvalt, is dat de teamsamenstelling, functieomschrijvingen en de procedures niet zijn gewijzigd als gevolg van zelforganiserend werken.

Een belangrijk aspect is dat het team de expertise en vaardigheden heeft die nodig zijn om teamtaak te kunnen vervullen (Tjepkema, 2003).

Voor de ondersteuning van de teams is echter nodig dat alles in de organisatie goed doordacht is. “Want als de staf niet ondersteunend gaat denken, als het dashboard niet mee verandert, of de auditor en de OR op de systeemwereld blijven sturen, dan krijg je een dubbele verhaallijn in je organisatie en wordt het heel lastig om de beweging te maken. Je kunt natuurlijk niet alles in één keer veranderen, maar het is wel de scope om op de hele besturing mee te draaien.” (Managementsite.nl).

5.3 Zelforganisatie binnen directie Bedrijfsvoering

Directie Bedrijfsvoering (BV) heeft (als één van de drie directies bij BOZW) de volgende visie:

Het adviseren (gevraagd en ongevraagd), ondersteunen, signaleren/bewaken en faciliteren van medewerkers, leidinggevendens en bestuur om in het primaire proces missie, visie en doelstellingen te realiseren. Dit wordt uitgevoerd op een professionele en proactieve manier, servicegericht (behoefte van de klant staat centraal), effectief, efficiënt, zo gemakkelijk (laagdrempelig) mogelijk en zoveel als mogelijk geautomatiseerd. Vanuit de verschillende disciplines (ambtelijk secretaris OR,

communicatie, HRM en Arbo, Financiën en Controlling, Kwaliteit, Klachtenafhandeling, ICT) wordt regelmatig gerapporteerd (Mossel, 2017).

Het eerste aanrakingspunt met ZÓ heeft directie Bedrijfsvoering gemaakt door deelname van Manager Financiële- en salarisadministratie (een afdeling binnen directie Bedrijfsvoering) aan de projectfase A. Het project is echter voor dit team in fase A niet van de grond gekomen doordat andere prioriteiten de overhand kregen (Mossel, 2017).

In maart 2017 is door middel van een presentatie betreffende zelforganisatie (doelen en kaders) gegeven door manager BV de werkelijke start van het project ZÓ bij afdeling BV aangekondigd (Mossel, 2017).

Bedoeling van zelforganisatie BV

In dezelfde presentatie van maart 2017 is de doelstelling van ZÓ bij BV gegeven: “Vanuit de deskundigheid over het besturen/beheren/verbeteren van een organisatie (Communicatie, HRM/Arbo, Controlling/FA/SA, Kwaliteit, Klachtenafhandeling, ICT) proactief bijdragen aan het realiseren van de missie, visie en doelstellingen van Bevolkingsonderzoek Zuid-West “ (Mossel, 2017).

Kaders BV

“Kaders zijn bedoeld om onacceptabel gedrag aan te geven” (managementsite.nl).

Als kaders bij BV zijn een aantal onderdelen leidend. Uiteraard dienen alle activiteiten ten dienste te staan van de missie en visie van BOZW – Koers 2020 en conform de Governance Code en diverse bedrijfsregelingen plaats te vinden. Daarnaast volgt BOZW en dus ook de BV de richtlijnen die de RIVM als subsidieverstrekker verplicht stelt en de wet- en regelgeving (zoals Arbeidsrecht, Arbowet, WOR, Aanbestedingswet e.d.). De organisatie wil de kwaliteitsnorm volgens NEN15224 (ISO in de zorg) en NEN7510 (m.b.t. informatiebeveiliging) behalen en behouden, dit is tevens ook een kader voor BV. En als laatste: onder kaders valt ook de CAO die voor ziekenhuizen geldt (Mossel, 2017).

Daarnaast wordt geprobeerd om de kwaliteit te borgen door managementbeoordeling en Planning & Control cyclus (Mossel, 2017).

Doelen BV

Als ZÓ-doelen van afdeling BV zijn geformuleerd:

- Per discipline aantal initiatieven/adviezen in de vorm van een beleidsnotitie voor het MT (indien van toepassing ook OR) verhogen;
- Ieder team binnen bedrijfsvoering heeft een doelstelling op klanttevredenheid; aan het eind van het jaar weten wij per discipline hoe onze diensten worden gewaardeerd;
- Iedere discipline beschikt over de juiste informatie, systemen en applicaties nodig om de taak (zo veel als mogelijk geautomatiseerd) zo goed als mogelijk uit te voeren;
- Controller voorziet ieder team van rapportages over de geboekte kosten in relatie tot de budgetten;
- Ieder team rapporteert periodiek over de voortgang op de vooraf bepaalde kpi's en de realisatie van de doelstellingen en de inzet van de budgetten (Mossel, 2017).

Iedere afdeling zou eigen doelstellingen maken en de kaders verder uitwerken op basis van kaders van BV. Indien gewenst kan dit gedaan worden in samenwerking met ZÓ Kernteam.

5.4 Case-specifieke resultaten: rol leidinggevende binnen directie BV

Van de zes geïnterviewde teams van BV zijn er drie die wel zelforganiserend werken en drie die dat (officeel) nog niet doen. Het onderscheid tussen deze twee groepen teams is gemaakt volgens de definitie die binnen de organisatie wordt gehanteerd, namelijk heeft een team zich aangemeld als zelforganiserend bij het kernteam of niet. Per kolom worden de belangrijkste uitspraken per team aangegeven. Dit wordt gedaan op onderwerpen waar zowel de normatieve als de toegepaste literatuur nadruk op legt, en die reeds zijn toegelicht in hoofdstuk 3.3. Het gaat om thema's: focus op talenten, goed oordeel, (zelf)vertrouwen, bijdrage aan de missie, integriteit, interpersoonlijke relaties/feedback, cultuur, uitgebreide verantwoordelijkheden/plichten en menseigen, emoties.

De doelstellingen van de drie afdelingen die zich hebben aangemeld voor zelforganisatie zijn erg concreet. Vanuit het oogpunt van vertrouwelijkheid, en ook omdat het geen toegevoegde waarde heeft voor de presentatie van de specifieke onderzoekresultaten worden deze in de onderstaande tabel niet opgenomen.

Leidinggevende van afdeling Bedrijfsvoering gaf in een interview voor het intranet aan dat zelforganiserend werken niet betekent dat hij zich als manager terug kan trekken. Hij ziet het als zijn taak om zijn medewerkers te helpen, faciliteren, motiveren en waarderen (HRM, Zelfstandig werken is niet hetzelfde als zelforganiserend werken (interview leidinggevende BV), 2017).

In de onderstaande tabel worden de uitspraken van geïnterviewden volledig geciteerd.

Tabel 2 Case-specifieke resultaten

Groen – coachen, blauw - delegeren

Thema	Team A	Team B	Team C	Team D	Team E	Team F
ZÓ-team ja/nee?	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Talenten	De werkinhoudelijke taken zijn onderverdeeld bij de medewerkers, daar heeft management niets mee (te maken). “Niet constant complimentjes van: goed gedaan. Misschien heel arrogant maar ik weet dat ik mijn werk goed doe, en als ik het niet goed doe dan straf ik mezelf wel. Ik ben af en toe perfectionistisch. Dan zorg ik ervoor dat ik het wel verbeter (...) Maar vanuit de organisatie gezien zou het misschien wel leuk zijn om wat anders tegenover te staan dan alleen mondelinge complimentjes...” “Motiveren en aanmoedigen om in	“Het is wel heel fijn, om erkend te worden voor wat je weet en wat je kunt.” “Daar heeft hij geen voorzet of dat soort dingen in. Dat laat hij echt wel aan ons over om dat gezamenlijk te bepalen dan. En in bila's: "ja, dat ligt goed bij jou" of dat soort opmerkingen.”	Het coachen met betrekking tot de talenten die je hebt? “Niet dat ik weet.”	“Ik kom hier om adviseur te zijn en niet om een volledig mens te worden en alle talenten te ontwikkelen enzovoort.” “Nou dat weten wij zelf wel” (wie welke talenten heeft) “We hebben allemaal in jaarplan met kleurtjes uitgewerkt wie waarvoor verantwoordelijk is.”		“Echt je talenten, ik weet niet of hij daar heel erg op stuurt. Dat merk ik niet zo heel goed. Ik denk dat er wel verschillen zijn op de afdeling, ik denk dat we zelf heel goed weten wat een ander beter kan oppakken/wat ik beter kan doen. Ik vraag me af of hij daar heel direct op stuurt... Ik denk dat hij dat heel erg aan ons overlaat.”

	talenten te excelleren gebeurt niet. Er worden wel trainingen aangeboden.” “Volgens mij zijn de mensen hier echt op de hoogte dat wij kennis van zaken hebben. En eigenlijk ontbreekt daardoor het aanmoedigen. (...) Ik vind dat zelf heel normaal dat het dan niet gebeurt.”					
Goed oordeel	“Ook onze manager zit in een leerproces als leidinggevende. Waar ik persoonlijk tegen aan ben gelopen in de afgelopen jaren is dat ik een advies geef en dat er tegenovergesteld gedaan wordt. Veelal vanwege financiële redenen... Het is best wel lastig want ik geef mijn visie, mijn advies ..en dan wordt er iets anders gedaan en uiteindelijk moet het alsnog gebeuren. Ik heb het idee dat daar nu iets meer over nagedacht wordt voordat er iets besloten wordt. En dat dus mijn advies eerder aangenomen wordt.”	Coachende rol in de zin van dat de juiste weloverwogen beslissingen door jou worden genomen? “Ik kan wel eens de inhoud in duiken. Dan is de input die hij geeft ook vaak wel op de inhoud...Maar ik vraag hem zelf wel als advies hoe ik iets in de organisatie het beste kan insteken. Hoe kan ik ervoor zorgen dat het gaat lopen en dat er beslissingen gemaakt worden. Hij doet het (voor mij) door heel erg bereikbaar en beschikbaar te zijn. Sparren, doorvragen, dat merk ik heel erg aan			“Op een gegeven moment heeft hij zelf gezegd: “Ga je gang, ga gewoon je gang.” Omdat ik heb geprobeerd rekening te houden met alle gevoelens, mensen op verschillende posities... Ik heb absoluut vertrouwen gekregen. Dat was heel positief. En heel fijn.”	“... Dan zou hij het toch moeten aanvoelen en bewaken: hoe loopt het en of we het redden allemaal... Faciliteren met name. Misschien niet zo zeer van hoe komt het dat jullie het niet halen, maar wat hebben jullie nodig om het wel te kunnen halen. En toch goed op de hoogte te zijn wat er allemaal speelt binnen de teams...”

		hem.”				
(Zelf)- vertrouwen	Wat is er veranderd? “Meer regelvrijheid, bijv. vakantie en vrije dagen – daar hoeven we geen toestemming voor te vragen, alleen onderling af te stemmen. Ook budgettair gezien, een beetje meer vrijheid (simpelweg gezegd: je krijgt een zak geld en “hier, doe het daarmee”, i.p.v. dat je alles hoeft af te tekenen voor aanschaf.” “Binnen team zijn wij gespecialiseerd, dus beslissingen die ik maak hebben eigenlijk bijna niets met anderen te maken. Beslissingen die wel impact hebben op anderen worden we natuurlijk altijd bij betrokken. Wat dat betreft verandert er eigenlijk weinig. We hadden al een grote mate van vertrouwen.” Coachen: “Nee, dat gebeurt niet echt. Hij laat ons gewoon vrij in	Cruciale rol van leidinggevende? “Ik denk dat loslaten heel belangrijk is, dat je vertrouwt op de mensen vanuit jouw team, op de expertise en ook dat ze weten wanneer ze jou inschakelen om iets te bespreken... Als je dat heel goed kan en je ook een team hebt die goed zelforganiserend kan werken, denk ik dat je dan succesvol kunt zijn.” “Soms hebben we binnen het team discussie of we het zelf kunnen doen of dat we het alleen moeten meedelen (tegen leidinggevende) of toestemming vragen... Soms gaat een manager naar hem toe met een adviesvraag. Terwijl het eigenlijk bij ons zou moeten liggen.(..) Ik merk dat hij steeds meer aangeeft dat ze bij een van ons moeten zijn.” “Je merkt dat hij steeds	“Hij benoemt wel wat mijn sterke punten zijn voor de organisatie. Dat geeft wel vertrouwen en aanmoediging.”	Motiveren: “Ik vind dat als je medewerkers wil motiveren en vleugels wil laten krijgen ...net als vroeger op school; voor de aardigste leraar wilde je het hardste werken, ook al was het een “rotvak” bij wijze van spreken. En ik denk dat mensen nog steeds zo in elkaar zitten, zelforganiserend of niet. ...een schouderklopje, van “hartstikke goed”, “leuk!” ... “Ik denk dat op grote lijnen iemand (tijdig! Dat vind ik een grote manco aan deze organisatie) akkoord moet geven en dus mensen vleugels laten geven. Dat kan! Een goed leidinggevende kan dat!” Over hun voorstellen: “Volgens mij vertrouwt hij wel daarop. Wij kunnen het ook onderbouwen, we kunnen altijd vertellen waarom we iets willen	Over de coachende rol van je leidinggevende: “In die zin heb ik een autonome functie, dus je hoeft mij niet te coachen. Ik vind mijn eigen route wel. Er is niet echt sprake van coaching, maar ik vind het wel top down allemaal...Hij beoordeelt mij op signalen vanuit de organisatie...Het is een vertrouwensrelatie. Als ik niets zeg, dan is er niets aan de hand. Als er iets is dan hoort hij het van mij.” “ZÓ vraagt ook van leidinggevende om ruimte te laten en vertrouwen te geven. Dat vindt hij heel moeilijk, denk ik. Hij is van nature heel erg op de kant van de feiten, want dat is veilig ook. Dat nodig niet uit om creatief te zijn. Voor hem als persoon is dat tegennatuurlijk. Dat wil niet zeggen dat hij het niet wil. Het vraagt wel extra effort.”	Coachende rol van leiding- gevende: “Bij ons loopt het goed. Voor momenten dat we hem nodig hebben is hij er ook voor ons. (...) Waar we hem bij nodig hebben, dan bespreken we dat. Hij heeft ons heel veel vrijheid, je merkt wel dat hij vertrouwen in ons heeft en dat vind ik wel fijn.” Hoe hij coacht: “Vaak is het dan toch even, je legt de situatie uit, hij stelt wat vragen en vaak word je dan daardoor ook wel getriggerd van “Oh ja, inderdaad, zo kan het ook”. “Soms moet hij sommige dingen nog steeds beslissen, dat blijft. Tenminste, dat zou misschien iets voor ons kunnen zijn waar ik een keer met hem naar kan kijken...” Feedback –“ Soms geeft hij het wel, ik vind wel dat je er heel vaak om moet vragen. Ook dat

	wat we doen en ook omdat we echt zeer recent met ZÓ-traject zijn begonnen.. maar inhoudelijk coachen, dat kan helemaal niet, want hij heeft geen (inhoudelijk) verstand van ons werk.”	meer vertrouwen heeft dat wij het wel doen en dat we die rol pakken... Werkoverleggen doen we echt als we daar behoefte aan hebben, wij maken ook agenda en bespreken de punten (...) Ik merk wel dat hij steeds meer achterover gaat leunen en dat geeft voor mij wel vertrouwen.”		doen zoals we het willen. Soms wordt het gehonoreerd en soms niet omdat bijv. andere MT'ers daar iets anders van vinden. Ik hoop dat hij zijn autonomie weet te behouden t.o.v. RvB.”	“Op een gegeven moment heeft hij zelf gezegd: “Ga je gang, ga gewoon je gang.” Omdat ik heb geprobeerd rekening te houden met alle gevoelens, mensen op verschillende posities... Ik heb absoluut vertrouwen gekregen. Dat was heel positief. En heel fijn.”	hangt misschien samen met dat hij ons ons ding laat doen maar ik vind dat hij wel mag zeggen: “Dat had je anders kunnen aanpakken (...) Ik denk dat hij bij ons zoiets heeft van: “oké, dat geloof ik wel, het gaat goed.” Terwijl ik altijd wel dingetjes zijn die we beter kunnen doen. Dat wil je wel graag horen.”
Bijdrage aan de missie	Cruciale rol van de leidinggevende: “Dat er toch nog wat verantwoordelijkheid bij leidinggevende ligt... Dingen die veel impact hebben op de organisatie, daar heb ik toestemming voor nodig...Dus ZÓ moet wel in lijn zijn met wat de organisatie wil, visie en missie en over het grote geheel heen. Dus mijn team komt met initiatieven en het management moet daar besluiten over nemen.”	“Dat is echt een hele ingewikkelde. Wat ik merk is dat hij ons op de hoogte houdt van dingen die landelijk spelen, die geeft hij door zodat we ons werk beter kunnen doen, beter kunnen inspelen op de toekomst... Dat merk ik wel. Ook wel in de vragen die hij stelt over de lange termijn..”	“Daar hebben we het niet expliciet over. Maar alle besluiten die je neemt dragen bij aan de doelen van de organisatie.”	Coachen – i.h.k.v. bijdrage aan de missie: “Dat doen wij zelf! Ik zoek ook meestal naar de dingen die we doen maar ook voor de dingen die andere afdelingen doen zoek ik altijd naar de samenhang en of het verband heeft met bijv. “Koers 2020”(=meerjaren beleidsplan). Want je doet iets in het kader van...Hoe klein ook, ik probeer altijd link daarin te leggen (...) Het is ook heel vaak toch vakinhoudelijk, daar heeft leidinggevende verder niet zo heel veel mee te maken.”	“In iedere discussie vraag ik: Waar is de cliënt? Dat maakt het heel simpel.”	

Integer handelen			“Daar hebben we het niet expliciet over. Maar alle besluiten die je neemt dragen bij aan de doelen van de organisatie.”	Coachen i.h.k.v. integriteit: “Dat doen wij zelf! Ik zoek ook meestal naar de dingen die we doen maar ook voor de dingen die andere afdelingen doen zoek ik altijd naar de samenhang en of het verband heeft met bijv. “Koers 2020”(=meerjaren beleidsplan). Want je doet iets in het kader van...Hoe klein ook, ik probeer altijd link daarin te leggen. Volgens mij doet mijn collega dat ook. Het is ook heel vaak toch vakinhoudelijk, daar heeft leidinggevende verder niet zo heel veel mee te maken.”		Integriteit – hoe coacht hij hierop? “Dit is wel lastig. Ik denk dan met name aan situaties waar we tegen aan zijn gelopen... Die bespreek je dan met elkaar. Ja, ik denk dat het heel erg vanuit ons komt. Ik heb nog nooit meegemaakt dat hij zegt: “Dat had je beter zo en zo kunnen doen. “ Nu met ZÓ, hebben mensen meer macht? “Nou, nee, ik denk het niet. Ik ben van mening van: gelukkig hebben we nog een leidinggevende. Je hebt zelf <u>sturende</u> teams, ik hoor het van een vriendin van mij, dat is wel echt een ander verhaal. Dan wordt er in team bijvoorbeeld bepaald of iemand een opleiding mag doen: mogen ze je wel dan mag je het wel doen (...) “Soms horen wij in ons werk veel, we hebben veel overleggen met anderen, maar je moet er ook integer mee omgaan. Je hoeft er ook niet altijd iets mee, soms
--------------------------------	--	--	--	---	--	--

						willen mensen even hun verhaal kwijt. Dat is wel iets wat bij je functie hoort, dat je dat bij je houdt."
Inter-persoonlijke relaties, feedback	Zouden eigenlijk meer bevoegdheid willen qua aanschaf: "Dat ik niet voor aanschaf van een euro een handtekening van de manager nodig heb. Dat kan nog wel eens irriterend werken." "Ik denk dat we eerst zelf moeten uitzoeken waar die weerstand vandaan komt, wat is er aan de hand of had je misschien een dipje die dag dat je het zei. Dat moeten we eerst zelf uit gaan dokteren met elkaar en als we daar echt niet uitkomen dan kunnen we de coachende rol van de manager erbij gaan trekken... Ik denk dat we er wel zelf uit gaan komen. Daar heb ik mijn vertrouwen in." Feedback aan elkaar geven? "Dat was wel wat lastiger voorheen en nu zijn we daar gewoon wel	Wanneer leidinggevende zich met de inhoud gaat "bemoeien": "Ik kan moeilijk geïrriteerd zeggen van: "Hallo, is mijn rol eigenlijk...haha" we doen het nu voornamelijk door hem voor te zijn, van: "Dit staat op de agenda en dan willen we dat en dat..." Gelijk beginnen met praten. En dan op het einde: Wat vind jij ervan?" "Ik zit te denken hoeveel feed back krijg ik überhaupt. Ik kan het me niet echt herinneren..." (zowel positief als negatief) "Feed back is geloof ik niet echt zijn ding." "Ik krijg wel feedback als ik s avonds aan het werk ben of in het weekend. Van: "Ga eens even iets anders doen.""	"Wat we hier wel missen is een stuk informatievoorziening. Daar is meer behoefte aan. Dat je eerder weet wat er gaat komen... Het gebeurt niet tijdig. En dat weet hij misschien ook niet altijd, het komt van vanuit het land." Elkaar eerlijk en met respect behandelen? "Ik denk dat het iets wat zelfsprekend is...Het zit gewoon in je. Maar daar hebben we het niet afzonderlijk over. En daar heeft hij ook een voorbeeldgedrag vind ik. Wat je laat zien vind ik heel belangrijk. Soms is zijn houding/non verbale communicatie... daar zou hij verbetering in kunnen aanbrengen."	Motiveren: Ik vind het moeilijk om kritiek op hem te geven, hij heeft niet zo een heilig vuur in zich, maar ik vind dat fijn! "Prima, leuk, ziet er goed uit. Nou, mooi, bedankt "Voor mij is dat voldoende. Ik vind dat hij voldoende motiveert." Feedback: "In dat werkoverleg dat we dan eens in de 2 weken hebben: ja, op zich wel, hij reageert wel gewoon. Positief en negatief, allebei." "Hij nodigt ons uit om met ons team ook dingen te doen. Hij merkt wel op dat het niet lekker loopt. De vraag is toch wat je daaraan kan doen. Ik denk dat het sowieso heel moeilijk is. Coaches of communicatiedeskundig en kunnen ook geen wonderen verrichten."	"Als ze in de bovenste laag ook niet gewend zijn om feedback te geven en te ontvangen, dan denk ik dat je dat niet durft, dat het dan eng wordt en onveilig is." Zijn manier om jou te motiveren: "Dat is niet nodig. Dat vind ik een onzin. Als je taak- en functievolwassen bent, dan hoef ik geen schouderklopje. Ik vind het natuurlijk fijn te horen dat ze het hebben besproken en dat mensen er tevreden over zijn, dat vind ik wel fijn." "Ik ben meer van: "Lekker gewerkt met zijn allen, bedankt." Ik denk dat ik dat zelf ook doe met een ander omdat ik weet hoe belangrijk het is om dat onderling te doen. En het niet van je baas te laten afhangen.	"Soms denk ik wel eens dat hij ons wel iets meer zou kunnen steunen in zo een MT-overleg. Soms bespreek je dingen voor en als je dan een MT-bespreking hebt, zit hij er bij alsof hij van niets weet, terwijl het soms wel fijn is als het niet zo lekker loopt (...) soms dan laat hij je wel heel erg zwemmen vind ik. Dan kan hij wel op zo een moment zoiets zeggen als: "Ja, maar zij bedoelen zo..." Dat mis ik dan wel, maar dat weet hij...Maar ja, we bespreken het niet voor niets met je door. " Zijn reactie op deze feedback: "is ook een beetje wisselend. Vaak herkent hij het ook wel, soms zegt hij "Ja, ik wist het ook niet." Ik weet niet of hij het dan echt niet weet, hij heeft natuurlijk ook heel veel afdelingen..."

	wat meer mee begonnen door een interne communicatietraining." Feedback aan leidinggevende gebeurt veelal tijdens bila's. "Voorheen was het inderdaad van: het was leuk dat het gegeven werd, maar er gebeurde niets naar mijn gevoel. Zo kwam het namelijk op mij over. En nu is het inderdaad wel wat veranderd..." Teamspirit wordt gestimuleerd door: "Meestal in een overleg wordt er gezegd van: doe het samen, werk samen. "				Dat stukje van ontzorgen en zelf-bevestiging in plaats van te zitten wachten totdat je leidinggevende zegt van "Dat heb je goed gedaan hè"; sticker." Geef je feedback aan je leidinggevende? "Ja. En daar moet hij om lachen, want hij vindt het spannend. Voor mij is het even goed spannend, want je moet op zoek naar de grens van je eigen grens."	"Bij ons loopt het goed (samenwerking). Ik weet niet hoe het is als het niet goed loopt. Hij zegt altijd: stem het in ieder geval met elkaar af."
Cultuur	"Feedback binnen deze organisatie is lastig. Wederom zijn we het absoluut niet gewend en voorheen was het lastig om welke feedback dan ook te krijgen, zelfs positieve. Negatieve feedback was nog erger. Dan ontstonden er wel ruzies. Gelukkig niet binnen onze eigen afdeling. Maar door ZÓ en trainingen binnen	"Ik vind dat hij openheid stimuleert." Elkaar eerlijk en met respect behandelen: "Binnen de organisatie denk ik dat wel qua openheid aan gewerkt kan worden. Ik was hier de 1^e paar maanden in schok t.a.v. de roddelcultuur. Niet zo zeer binnen team, maar de hele organisatie...	"Je eigen verantwoordelijkheid nemen, stimuleert hij maar dat was hij ook van mij gewend om op die manier te werken. Dat vind ik ook zelf de prettigste manier om te werken." "Het is hier toch nog wel best een hiërarchische cultuur en dat vind ik niet helemaal passen bij ZÓ."	"Er staat niet 1 interview op de intranet die er een beetje kritisch over (ZÓ) is. .. "	"Ik hou ervan om dat dan bespreekbaar te maken. Ik merk wel dat men dat niet altijd doet. Vanuit ZÓ is dat dodelijk. Zelforganiseren betekent dat je eigen grenzen erkent en ook hulp vraagt wanneer je merkt dat je op je grens zit, het niet begrijpt... Mensen kennen elkaar heel lang hier, dat vertoebelt. Ik zou er heel erg voor zijn	Over een aantal andere MT-leden: "Wat ik wel soms heel lastig vind, (...) Dat je denkt we hebben het zo afgesproken en je mag het zelf regelen nu, je doet het, en dan word je toch nog teruggefloten (...). Je krijgt een soort van wind van voren (...), "Je had het moeten overleggen." En dat vind ik soms lastig(...) Ik word daar

	onze afdeling wordt het makkelijker om feedback te geven en te krijgen.” “Dat verschil hadden wij nooit voor ogen. Alles wat negatief binnen kwam was bij ons een klacht. Of werd aangedragen als een klacht. Nu wij dat verschil inzien, licht het ook ons werk beter op. Ook daar zit wel een flinke verandering in. Niet zozeer door ZO maar gewoon ook door bewustwording van mensen hoe je met elkaar omgaat.”	(Het) geeft een onveilig gevoel.”			om dat allemaal zakelijker aan te vliegen. Dan komt het op een andere level.” “Dat soort gesprekken, men weet gewoon niet hoe ze het moeten doen...Dat is zonde. Want je leert niets meer van elkaar, je legt het stil, de dynamiek is weg...”	een beetje onzeker van en denk van: “Oh, dan ga ik het maar beter vragen” (...) en dan is het antwoord soms: “”Ja, dat hoeft je niet te vragen..” Dat is dan niet zozeer bij mijn leidinggevende.” ”Als het daar al niet helemaal goed zit (in MT-laag), dan kan het nooit in de rest van de organisatie door-druppelen. (...) Dat vind ik soms wel lastig, dat ik denk van: wat willen jullie nou (..) Eigenlijk vind ik het heel vervelend (...) maar ik vind het heel lastig om te zeggen wat het met mij doet. Dat is toch hiërarchische verhouding ook. Dan merk je heel duidelijk: zij staan boven je.”
Plichten	Flexibiliteit waarmee manager de beslissingen accepteert: “Hangt er van af wat er beslist moet worden. Aan vakantiedagen is hij enorm flexibel in geworden. Daar hadden we al veel flexibiliteit, maar nu is het: regel het zelf, betrek mij er niet bij	“De kades van de leidinggevende zijn elke keer zoeken van hoe ver gaan wij en wanneer kom jij in beeld? Dat is nog even aftasten en uitproberen.” “Hij heeft wel eens de neiging om op een onderwerp wat wij op de	Merkt niet dat de taken van leidinggevende richting haar zijn gedelegeerd. Daar is niets in veranderd”...” Wij werkten al onafhankelijk, hij bemoeide zich daar niet mee.” Ziet als cruciale rol van	“Ik wil in elk geval wel zeggen dat mijn eigen leidinggevende wat mij betreft altijd al behoorlijk zelforganiserend was, hij heeft ons heel veel ruimte, hij zegt heel vaak van “Nou, leuk, moet je doen”, “Zet hem op” en “Oké, als je er tijd voor	“De positie van leidinggevende in zelf-organiseren is niet goed afgebakend, belegd... Het is niet goed gecommuniceerd, verwachtingenmanagem ent van “Vanaf die datum is je manager wel je manager, maar vanaf die datum gaan we op	Meer bevoegdheden nu? “Nee, merk ik niet. Ik merk eerlijk gezegd voor mijn eigen afdeling geen verschil. Misschien als je een dag omruilde of werktijden (langer of korter werken): “Als jullie dat samen regelen,

	tenzij het problemen oplevert. Grote impact beslissingen moeten via MT. En beslissingen van onze afdeling zijn meestal grote impact beslissingen. Die kunnen we niet zelf dragen.” “Ik persoonlijk vind het prettiger. Toch iets meer vrijheid. Wat ik eigenlijk ook al zei: we hadden vroeger heel veel vrijheid maar nu het eigenlijk vastgelegd is, voelt het toch even wat anders, toch iets prettiger.”	agenda hebben gezet en voorbereid, dan begint hij te praten. Met zijn ideeën.” “Bij ons team heeft hij de neiging om de inhoud wat meer in te gaan. Ik zie het wel meer gebeuren dat hij probeert op het proces te gaan zitten, maar als ik met hem ga praten toch ook wel heel snel de inhoud in gaat. Hij zou beter meer vragen (kunnen) stellen, meer over het proces, over de aanpak praten...”	de leidinggevende - coachend leidinggeven. “Dat deed hij ook al... Hij houdt meer afstand, laat mensen dingen doen die zij moeten doen, hij weet dat hij met professionals werkt die zelf eigen taken en verantwoordelijkheden kunnen regelen en geen directieve aansturing nodig hebben. Door middel van het stellen van vragen of ergens kritisch naar kijken voert hij deze rol uit.”	hebt, prima.. “ en “Inderdaad als je er behoefte aan hebt kan je scholing, opleiding doen, leuk”. Of hij kijkt mee, en zeker als wij onderling ergens discussie over hebben, heeft hij daar ook wel zijn mening over. Maar ik vind wat leidinggevende betreft laat hij ons heel veel ruimte...” Hij biedt wel regelmatig aan als ik worstel met andere managers omdat die niet reageren op dingen die ik vraag....Dan biedt hij aan “Als managers niet leveren schakel mij dan in”. Maar volgens mij heeft dat niet met ZÓ te maken maar met leiding geven en met mensen willen helpen. Dan wil ik het misschien teveel zelf doen en voel ik teveel mijn verantwoordelijkheid.. Als hij dan ziet dat ik ergens mee worstel dan biedt hij hulp aan. Dat waardeer ik heel erg.” Delegeren van autoriteit	een andere manier daar vorm aan geven...” Ik heb het niet meegekregen... Ineens waren we zelf organiserend. Dat vind ik zo een zonde. Daar ligt nog zoveel potentieel....Maar dat hadden we eigenlijk aan de voorkant moeten regelen.” “Als leidinggevende: als je A zegt, moet je ook B zeggen. Je kan niet zeggen van: “Regel het zelf”, en als het dan spannend wordt zeggen van: “Ik pak het over.” “Ook het managementteam is zoekende van “Waar sta ik, wat ga ik delegeren...” Ik heb geen lijstje... Het is nooit besproken. Staat nergens. Ik weet zeker dat ze vreselijk aan het zoeken zijn. Wat ligt bij mij, wat ligt niet meer bij mij. De eerste vraag is hebben wij allemaal dezelfde document waar dat in staat? Ik heb helemaal niks. Het bestaat niet.”	ben ik akkoord”. Maar echt vakanties moet je natuurlijk wel officieel aan hem vragen, en eerst met elkaar afstemmen. “Soms in onze afdelingsoverleggen (...) merk je: vroeger was het meer bijpraten, op de hoogte houden, terwijl hij nu vaak zegt: “ik hoef het eigenlijk alleen maar te weten als je iets van mij verwacht.” Dus als we echt ondersteuning van hem nodig hebben.” En qua budgetten en zo hebben we wat meer inzicht in gekregen, maar aan de andere kant, we hebben een paar budgetten voor het heel jaar, dat zijn dan hele vaste dingen. Ik hoef niet maandelijks ernaar te kijken.”
--	--	---	---	---	---	---

				in de nieuwe situatie? “Niets extra. We hebben het er steeds over dat we onze eigen financiën een beetje meer in de gaten kunnen houden. Nou zijn we daar niet echt mee begonnen. We krijgen wel overzichten van jaarbudgetten die we hebben. We zouden veel liever willen zien wat we uitgeven als afdeling. En dat we weten, net als thuis, hoe je staat met je geld. De overzichten die hij nu stuurt zijn niet zoals wij het willen. Systematiek van financiën is zo anders dan wat wij willen.”	“Ik denk dat het leggen van verbindingen cruciaal is. Maar ook “Begrijpen jullie wat ik bedoel?” Ik heb het gevoel dat verplicht nummer is wat afgedraaid moet worden. ..Ik had aan de voorkant meer tijd en ruimte genomen om zelf heel goed te weten van wat houdt het in, wat betekent het nou, wat is de essentie? Want dat hele term is nog niet duidelijk, en de vrijblijvendheid is dodelijk, en iedereen gaat gewoon... Maar dan had hij ook misschien andere input zelf moeten hebben... Het is altijd een keten. Misschien had hij zijn grens moeten bewaken in de zin van: ik kan hier weinig mee. Hoe kan ik mijn mensen meenemen als ik zelf niet voel van hoe of wat. Misschien is dat waar de sleutel dan ligt.”	
Menseigen, emoties	“Wij zijn net begonnen met het traject en het team is niet 100% overtuigd over		“Hij moet opletten op zijn non- verbale communicatie. En wat hij uitstraalt.	“ZÓ bij ons is begonnen puur met de aankondigingen en ook beleidsvoornemens	Nou ben ik van persoon zelfstartend en initiatiefrijk, het voor mij een vrij natuurlijke	...We vroegen ons ook af wat er voor ons nog uit (ZÓ) valt te halen, dat was ook een beetje

	voordelen (lichte twijfels op dit moment bij sommigen)."		Voorbeeldgedrag vind ik zelf heel belangrijk." "Hij zal wel, denk ik, wat vaker zijn gezicht op de afdeling kunnen laten zien en een sociaal praatje kunnen maken, van hoe gaat het...Ik denk dat dat een positief effect kan hebben, dan wordt er ook een stukje interesse getoond in het team maar ook individueel. Dat doet hij minder dan hoe ik dat zelf zou doen."	koers 2020 dat onze organisatie meer zelforganiserend zou gaan werken in de toekomst. Dat had te maken met dat in het medewerkerswonderzoek naar voren was gekomen dat een aantal teams meer speelruimte willen en meer beslissingen willen nemen, en tegelijkertijd dat managers meer tijd willen hebben voor landelijke zaken, beleidsmatige zaken. En vervolgens is er binnen het bedrijf een enorme projectmatige aanpak gekomen, iemand van buiten naar binnen gebracht die dat bij ons ging implementeren. Wat denk ik allemaal best geforceerd is gegaan. En eigenlijk zijn we nu ongeveer 1 jaar verder en ik merk dat nog steeds niemand mij duidelijk heeft kunnen maken wat nu ZÓ-werken voor ons als afdeling betekent. En dat vind ik zelf vrij ernstige constatering. Het heeft er mee te maken met,	manier om te werken (...) Dus voor mij betekende elforganisatie verbinding maken met de rest van de organisatie." "En dan zelforganisatie (...) Als je dat woord noemt, geeft iedereen daar een zelf een aanvulling aan. En dat kan ook allemaal en in het begin was het heel vrijblijvend allemaal (...) Ik denk echt dat je op die manier de implementatie niet goed gestalte kan geven. Als je zegt dat het niet hoeft en je verandert niks, mensen zijn hetzelfde, processen zijn hetzelfde, dat is niet implementeren en veranderen. Ik heb mij afgevraagd wat is de toegevoegde waarde om dit te doen want als je het niet goed doet, dan brengt het schade, dat is mijn overtuiging. Als toplaag in beweging is over zelforganisatie en de onderste laag niet in hetzelfde tempo meegaat dan wordt de afstand veel groter en op een gegeven moment	zoeken, omdat we vrij zelfstandig werken, we regelen alles zelf.. " "Ik denk sowieso dat een leidinggevende er zelf achter moet staan, het goed kan uitdragen, dat is denk ik heel essentieel.. Als je dat niet hebt dan wordt het ook heel lastig en daar had ik eerlijk gezegd af en toe wel mijn twijfels over, zeker in het begin. (...) En gaandeweg merkte ik wel dat het voor hem duidelijk werd dus in het begin was hij heel erg zoekende, omdat we allemaal verschillende teams zijn en we werken allemaal redelijk zelfstandig ..." "Dat vond ik erg vaag, van is het nou wel verplicht of niet. Er werd steeds gezegd dat ze het heel graag uit de teams zelf willen, maar je kreeg toch steeds wel het gevoel van je moet wel (doordat ze zeiden: "Je kan dit doen en we willen toch wel dat iedereen ..." . Dat vond ik soms heel erg lastig." (slaat zowel op
--	--	--	--	---	--	--

			volgens mij, dat waar de nadruk op ligt van eigen verantwoordelijkheid nemen, zelf dingen signaleren, informatie halen, informatie brengen bij mensen, multidisciplinair werken...Al dat soort zaken zijn volgens mij binnen onze afdeling (al) heel erg aan de orde.” “Op intranet worden de interviews geplaatst van hoeveel mensen eraan hebben gehad... En ik denk bijna bij alles: had dat niet anders gekund? Je kan toch ook gewoon zeggen: “Ja jongens, we willen eigenlijk liever dit en dat en dat..” En dan kan je leidinggevende zeggen: “Ja, is goed, dan gaan we dat doen...” En zo druppelsgewijs als een olievlek gaan mensen dat overnemen en ik denk dat je dan veel minder weerstand ondervindt en veel minder onrust, want dan sijpelt de nieuwe attitude in de loop van de tijd door alle lagen heen... Natuurlijk	verlies je elkaar. (...) dat wil je juist niet, je wil juist samen, vanuit een beweging. Dus je moet eerst samen bepalen wat is een nulpunt, wat is je vertrekpunt. En als je dat niet benoemd hebt, dan komt het uit de lucht vallen dat ineens dingen anders gaan. Dat is het gevoel wat ik heel erg krijg. We moeten iets doen, dit wordt het, hier is voor gekozen. Maar waarom en vanaf wanneer, en hoezo vrijblijvend...? Hoe kan je nou vrijblijvend een verandering in gang zetten?” “Leidinggevende zijn 6 mensen. Je moet ambassadeurs hebben. En ook extern iemand aangetrokken? Die gaat weer weg. Borgen is belangrijk. Ik vind het niet logisch hoe het is gegaan.” “Dat hij erin gelooft zelf, dat kwam niet uit de verf. Dat kan wel zo zijn maar ik heb het niet zo ervaren.”	leidinggevende, maar ook op externe projectleider en een RvB lid) “Misschien is dat met ZO ook niet de bedoeling dat je gaat zeggen: het moet. (...) dan zou ik zeggen: geef een bepaalde richting (...) in zoveel jaar..Ik vond het wel soms vaag... Dat heb ik ook wel aangegeven.” ...”Je noemt het nu een project, je zou het ook vanuit de leidinggevende zelf kunnen.. Als die veel meer gaan kijken van wat heb je nodig op je afdeling. Wat kunnen we anders, hoe wil je dat, die coachende rol, dan kom je er ook. Dan heb je niet dat hele project nodig. Ik vind het zonde dat er zoveel geld wordt gestoken in zo een persoon die ook voor mij dan persoonlijk geen toevoeging heeft. Daarom sta ik er een beetje sceptisch tegenover – het had veel beter vanuit leidinggevende zelf kunnen komen en dan
--	--	--	---	---	---

				moeten dan wel de leidinggevenden en de managers en coördinatoren zeggen: ok, we moeten mensen meer ruimte geven...” “Ik vind het een prettige leidinggevende en ik zou hem ook zeker weten te vinden met vragen, hij is bijzonder openhartig.”		blijft het ook beter geborgd...”
--	--	--	--	---	--	---

Talenten

Er wordt niet gecoacht op de beschikbare talenten van individuen. Medewerkers lijken dit ook niet te missen. Ze weten heel goed welke talenten bij welk teamlid liggen en verdelen het werk hiernaar. Er is ook geen behoefte om constant complimentjes te krijgen. Op dit onderdeel zijn geen verschillen geconstateerd tussen de zelforganiserende teams en niet-zelforganiserende teams, en ook niet tussen de teams onderling.

Goed oordeel

De leidinggevende vertrouwt op het goede oordeel van zijn medewerkers, hoewel er in het verleden, veelal vanwege financiële redenen toch soms voor een andere oplossing werd gekozen dan wat door medewerkers vanuit hun expertise werd aangeraden. Wat wel soms als een gemis wordt ervaren, is de bewaking van hoe goed de teams het doen (en of het conform de planning is uit het jaarplan). Daarnaast verwijten de medewerkers hun leidinggevende dat hij soms geneigd zou zijn om snel de inhoud in te duiken.

(Zelf)vertrouwen

Medewerkers ervaren een hoge mate van het vertrouwen van de leidinggevende. Ze vinden dit heel prettig en krijgen er zelf ook vertrouwen in. Wanneer het nodig is, is leidinggevende er om mee te sparren. Wanneer nodig stelt hij de vragen en daardoor wordt de medewerker getriggerd om over andere manieren van werken en andere mogelijke oplossingen na te denken.

Het komt op sommigen wel over alsof leidinggevende ruimte geven moeilijk vindt omdat hij van nature geneigd is om strak te sturen.

Bijdrage aan de missie

Hier coacht de leidinggevende niet expliciet op. De (ingrijpende) besluiten worden in een MT-vergadering genomen. Hierover wordt door de MT-leden de discussie gevoerd over of/hoe het ingebrachte voorstel bij de organisatiepast.

Medewerkers waken er zelf op dat cliënt centraal staat en dat elk besluit dat gemaakt wordt binnen het strategisch plan past en binnen de gestelde missie en doelstellingen van de organisatie valt.

Integer handelen

Ook daar heeft de leidinggevende het niet expliciet over met zijn medewerkers, zij waken er zelf op dat de besluiten de missie opvolgen en de strategie die de organisatie nastreeft. Bij zaken waar medewerker over twijfelt in eigen werk, wordt dat met de leidinggevende besproken. Tevens wordt hiermee integer omgegaan, omdat dit een onderdeel van de functie is.

Interpersoonlijke relaties, feedback

De leidinggevende stimuleert de samenhang van het team. Dat doet hij door teamleden aan te moedigen dingen samen te doen, met elkaar de zaken te bespreken en te werken aan teamgeest.

Feedback geven is niet organisatie-eigen. Ook van leidinggevende worden de bemoedigende woorden ontvangen, maar wat betreft een echte feedback zijn de meningen verdeeld. Juist de nog niet officieel zelforganiserende werkende teams hebben geen behoefte aan meer feedback en zijn tevreden met de feedback die ze krijgen op de manier zoals zij hem krijgen. Wellicht dat zelforganiserende teams, juist vanwege zelforganisatie, daar meer behoefte aan hebben?

Ook aan informatievoorziening schort het (organisatiebreed). Het zou met name liggen aan de landelijke informatie welke gemist wordt.

Het verbeterpunt bij de leidinggevende ligt aan zijn voorbeeldgedrag – met name zijn non-verbale communicatie.

Cultuur

Feedback geven en ontvangen was de organisatie nooit gewend. Er wordt tijdens interviews opgemerkt dat op de site van zelforganisatie niet één negatief commentaar staat. Dit is wel een belangrijk signaal. Na het volgen van de communicatietrainingen zijn medewerkers bij sommige afdelingen er meer aan gewend geraakt om feedback te geven en te ontvangen en zaken niet persoonlijk op te vatten. Een zakelijker cultuur zou meer passen bij zelforganisatie. “Doordat medewerkers niet open met elkaar communiceren, wordt er niets meer van elkaar geleerd, wordt alles stilgelegd, de dynamiek is weg...”

Wat ook opvalt is de roddelcultuur.

De eigen leidinggevende zou wel openheid stimuleren, maar aan de andere kant is hij zelf ook niet erg geneigd om open te communiceren (en feedback te geven). Het eerder genoemde voorbeeldgedrag zou ook hierop van toepassing kunnen zijn. Ook zou meer support van de leidinggevende verwacht worden, met name richting het MT.

Plichten

Door zelforganisatie is er niet veel veranderd en merken medewerkers niet dat er meer taken naar hen toe zijn gedelegeerd, behalve als het om de bevoegdheden rondom planningen, vakanties en werktijden gaat. Deze zijn gedelegeerd naar het team en kunnen in gezamenlijk overleg tussen teamleden geregeld worden (dit was al deels het geval voor zelforganisatie). De grote impact besluiten worden nog steeds door het MT genomen, de meesten vinden dit juist prettig. Ook vóór zelforganisatie werkten de teams onafhankelijk en dat is niet veranderd. Leidinggevende houdt afstand en vertrouwt op zijn professionals.

Een uitzondering is één afdeling waar hij geneigd is de inhoud in te duiken, maar dat komt doordat hij van dit vak afkomt.

Leidinggevende biedt hulp aan in de vorm van koppeling naar MT toe en hij moedigt trainingen en opleidingen aan. Hij leunt nu meer achterover in overleggen en wil alleen geïnformeerd worden als iets van hem nodig is.

Er wordt tevens opgemerkt dat het merkbaar was dat ook leidinggevende zoekende was over welke taken in de nieuwe situatie bij hem en welke bij het team horen. Vermoedelijk lag dat aan het feit dat leidinggevende zelf niet voldoende input heeft gehad en eigen grens niet goed had bewaakt, het was

voor hemzelf niet duidelijk. De indruk die medewerkers kregen was dat dit een “verplicht nummertje” is.

Tevens zou de afdeling opeens zelforganiserend geworden zijn, het schorte echter aan de communicatie hierover. Per welke datum ging dit in? Wat werd er van wie verwacht in de nieuwe situatie? Dat is nooit gecommuniceerd. De MT-leden zouden in de valkuil trappen om, wanneer het spannend wordt, in hun oude rol te vervallen.

Menseigen/emoties

Bij de niet-zelforganiserende teams wordt een opvallendheid geconstateerd. In alle drie teams wordt namelijk aangegeven dat de gekozen aanpak niet logisch en handig is geweest. Het door middel van een project inbrengen van zelforganisatie in een organisatie wordt gezien als een geforceerde aanpak. Een externe werd aangesteld als projectleider. In het kader van kosten en de borging van de doorontwikkeling van het project is dit volgens de medewerkers niet handig geweest. Het kon beter belegd worden in de lijn (bij managers en teamleiders/ coördinatoren) en die hadden het beter via hun coachende rol druppelsgewijs kunnen implementeren. De richtlijn zou dan een stip aan de horizon zijn en er zou voldoende tijd aan medewerkers worden geboden om zich de nieuwe werkwijze eigen te maken.

Alle drie teams concluderen dat het begrip “zelforganisatie” onduidelijk is geweest, dit is eigenlijk nog steeds het geval. Zelfs leidinggevenden snaptten in het begin niet wat het nut en de noodzaak van zelforganisatie is, waar de grenzen liggen en wat van hen of hun teams wordt verwacht. Ook zou officieel gecommuniceerd zijn dat zelforganisatie niet verplicht is. Toch blijkt uit de praktijk dat men dat wel verwacht en dat hiertegen “nee” zeggen eigenlijk niet wordt gewaardeerd. Zeker in het begin kwam het op medewerkers over alsof de leidinggevende zelf niet in Zelforganisatie gelooft.

Ondanks dat de teams zich niet officieel hebben aangemeld bij de kerngroep (en dus officieel niet zelforganiserend zijn), zijn medewerkers van deze teams wel degelijk van mening dat zij al zelforganiserend werken.

6 Conclusie en aanbevelingen

In vorige hoofdstukken zijn beschreven de centrale vraag en de diverse perspectieven (het normatieve, het perspectief van toegepaste theorie en het praktische perspectief) waarmee naar de probleemstelling is gekeken.

De belangrijkste conclusies volgen in dit hoofdstuk.

Conclusie m.b.t. toegepast theoretisch perspectief

Het normatieve perspectief biedt aanvullingen voor toegepast theoretisch perspectief, zowel in de diepte als in de breedte. De delegerende en coachende rol van leidinggevende kunnen, naast deugden, aangevuld worden met één van de belangrijkste bronnen voor een succesvol en gelukkig leven en een succesvolle organisatie, namelijk het bewustzijn van het belang van de individuele talenten. Ook de "tegenstrijdigheden" (tussen de functies, binnen de functie) en het holistisch concept uit Solomon's kader biedt een breder blik op ieders rol en de organisatie in het algemeen. Het maken van de juiste keuze (m.a.w. de keuze op de juiste manier maken) en het besef van het collectivisme, de gemeenschap en interpersoonlijke relaties worden door Solomon benadrukt. De integriteit als de samensmelting van meerdere deugden staat centraal. Dit zijn allemaal onderdelen waar een coach en leidinggevende iets mee kan en moet.

Praktisch perspectief biedt nieuwe inzichten die het doel van dit onderzoek, te weten: het verklaren welk effect bepaald gedrag van leidinggevende tot gevolg heeft, waarmaken. Dit is in hoofdstuk 5 uitvoerig aan bod geweest.

Conclusie m.b.t. normatief perspectief

Wat in de praktijk opvalt in relatie tot Solomon zijn twee zaken.

Allereerst, medewerker moet welwillend zijn om aan eigen talenten te werken, die te ontplooien, aan zelforganisatie te werken. Solomon benoemt "de wil" van individu niet expliciet. Het wordt vermoedelijk wel verondersteld onder "Holisme" (van emoties), het verdient echter veel meer dan deze minimale aandacht. Het is immers allesbepalend: zonder eigen motivatie komt er geen verandering.

Ook lijkt het vertrouwen onder "integriteit" geschaard te zijn. Maar dit is enkel het vermoeden, wat erop duidt dat ook dit uitvoeriger aan bod had kunnen komen.

Aanbevelingen

Hoewel het voornemen van dit onderzoek in de eerste instantie niet was om de aanbevelingen aan de organisatie waar het onderzoek is verricht te doen, kan wel een aantal aanbevelingen aan BOZW worden gegeven.

De leden van MT zijn de ambassadeurs en hebben een voorbeeldfunctie, ook in het kader van zelforganisatie. Zij dienen zich hiervan bewust te zijn. Om iets te kunnen uitdragen moet leidinggevende er zelf in geloven en het begint met het zelf te begrijpen. Een open communicatie hierover is onmisbaar.

Wat opvalt is dat de rol van leidinggevende van BOZW bemoeilijkt lijkt te zijn doordat zelforganiserend werken in beginsel niet verplicht was gesteld aan de teams. Zo komt het voor dat een aantal teams wel én een aantal teams (nog) niet zelforganiserend werken. Dit houdt (theoretisch) in dat één leidinggevende twee leiderschapstijlen toepast wat mijns inziens niet efficiënt is, integendeel. Ook de onderlinge samenwerking van de mix van zelforganiserende en niet-zelforganiserende teams wordt hierdoor bemoeilijkt. Het laatste valt echter buiten de scope van dit onderzoek.

Binnen BOZW lijkt het alsof zelforganisatie een doel op zich wordt. Niet de teamresultaten en kwaliteitsverbetering staan centraal maar meedoen aan zelforganisatie. Meerdere medewerkers hebben aangegeven het tonen van waardering de belangrijkste motivator te vinden, hier zou een verbeterpunt liggen.

Daarnaast is de afstand tussen het MT en medewerkers te groot. Dit is bijvoorbeeld merkbaar aan het ontbreken aan een sociaal praatje door MT-leden en hun afwezigheid op de werkvloer. Ook de hiërarchie is nog steeds duidelijk zichtbaar. Wanneer het “spannend wordt”, nemen MT-leden de besluiten. Bij zelforganisatie gaat het juist om de gelijkwaardigheid van individuen.

Ook al ervaren de medewerkers het niet als een gemis dat er niet op hun talenten gecoacht wordt, zou de organisatie, kijkend naar het normatieve en toegepaste theorie, nog vruchtbaarder kunnen zijn indien hier specifieke aandacht vanuit leidinggevende naar uit gaat. Hij kan met een onafhankelijke blik het bewustzijn van de beschikbare talenten en de discussie over de individuele talenten (weer) aanwakkeren. Zo kan voorkomen worden dat ingeslepen routines gevolgd worden en kunnen de nieuwe uitdagingen en mogelijkheden tot creativiteit geschept worden.

Net als elk onderzoek, kent ook dit onderzoek de beperkingen en de suggesties voor een vervolg. Deze volgen in hoofdstuk 7.

7 Beperkingen en suggesties voor het vervolgonderzoek

Gaandeweg het onderzoek bleek dat het verbeterpunt uit medewerkersonderzoek over behoefte aan meer regelruimte eigenlijk bij een andere directie (Screening) vandaan kwam. Toch is zelforganisatie in de gehele organisatie geïntroduceerd. Het zou interessant zijn om bij afdeling Screening te onderzoeken of zelforganisatie tot effect heeft gehad dat medewerkers meer regelruimte ervaren en meer tevreden zijn over hun werk.

Het traject van zelforganisatie is nog niet zo lang geleden gestart bij BOZW en de directie Bedrijfsvoering. Er is dus sprake van een gematigde vorm van zelforganisatie. Wellicht dat een andere momentopname tot iets andere resultaten had geleid. In een andere fase zou wellicht de behoefte van de teams m.b.t. de leidinggevende rol van coachen en delegeren van bevoegdheden er anders uitzien dan nu het geval was.

Ook zou het interessant zijn te onderzoeken hoe de teams elkaar beïnvloeden. Wat voor effect heeft het wanneer zelforganisatie deels in een organisatie/afdeling is ingevoerd, dat wil zeggen dat bepaalde teams wel zelforganiserend werken en andere niet?

Volgens de metastudie van Stewart et al. is veel literatuur gebaseerd op onderzoeken welke gedaan zijn in Verenigde Staten (Stewart et al., 2011). Hoewel het ook in Nederland om individualistische cultuur gaat, is het de vraag of het in dit onderzoek helemaal aansluit bij de Nederlandse cultuur.

8 Praktische en wetenschappelijke relevantie

Op wetenschappelijk gebied biedt dit onderzoek aanvulling vanuit het normatieve (deugden ethische) perspectief op de toegepaste theorie. Op deze manier wordt een verbreding en verdieping van de rol van leidinggevende van een succesvol zelforganiserend team bereikt. Ook is geprobeerd om diepgang te krijgen in de manier waarop de leidinggevende zijn teams coacht en zijn autoriteit delegeert en het effect dat dit op het team heeft.

Daarnaast biedt het onderzoek een bijdrage aan empirische gegevens uit de zorgbranche.

Dit onderzoek heeft een praktische relevantie daar de handvatten zijn aangereikt voor de organisatie BOZW (en andere zorggerelateerde organisaties) met betrekking tot de rol van leidinggevende in het aansturen richting de succesvolle (efficiënte) zelforganiserende teams.

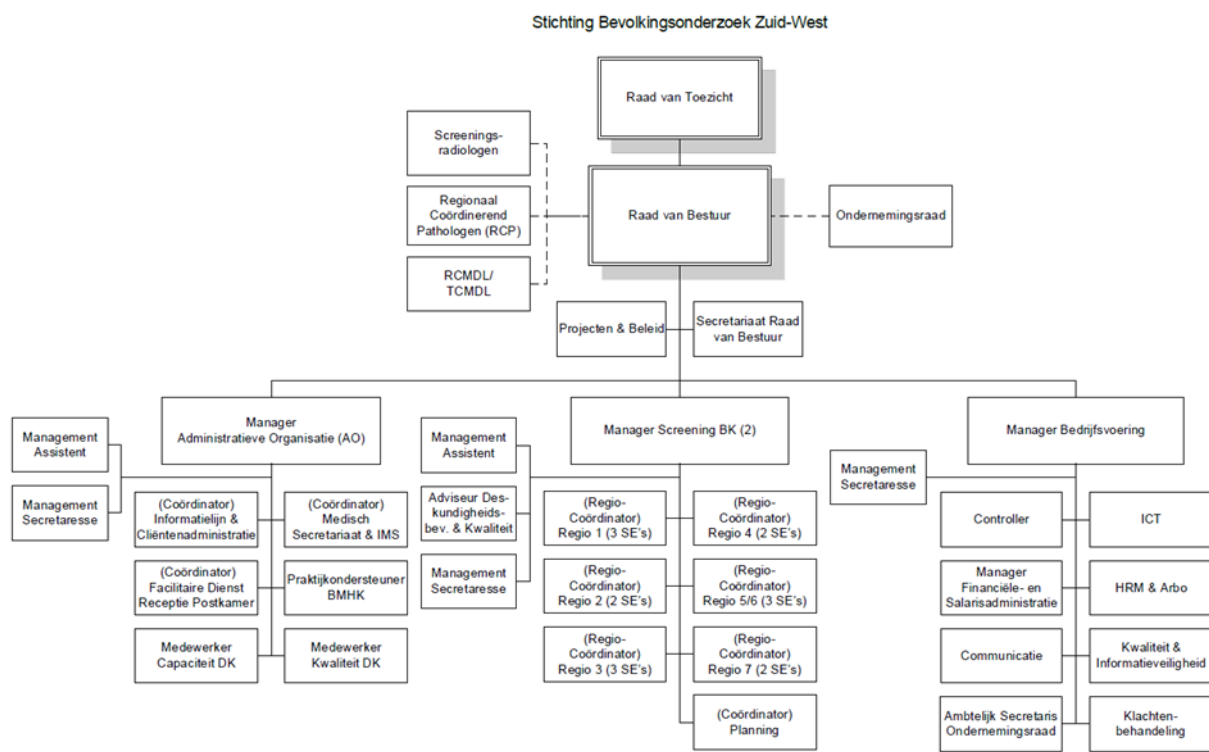
Literatuur

- Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A., & Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 47-52.
- Al-Dhaafri, H., Yusoff, R. B., & Al-Swidi, A. (2013). The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence --- A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration*, 66-85.
- Aristoteles. (sd). *Ethica Nicomachea*. Uitgeverij Damon Vof.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 170-188.
- BOZW. (2015). *Koers 2020, Strategisch beleidsplan 2016-2020*.
- Communicatie, A. (2015). *Terugkoppeling rapportage Medewerkersonderzoek_intranetversie_16 november 2015.pdf*.
- Cummings, T. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, 625-634.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: the effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 435-457.
- Effectory. (2014). *Medewerkersonderzoek Bevolkingsonderzoek Zuid-West*.
- Effectory. (2014). *Verslag actiewerkshops Bevolkingsonderzoek Zuid-West*.
- Effectory. (2015). *Verslag actiewerkshops Bevolkingsonderzoek Zuid-West*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Ford, C. F., Fottler, M. D., Russ, D. E., & Millam, E. R. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management*, 21-31.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard business review*, 82-91.
- Hoek, J. v. (2014). *Veranderverhaal*.
- HRM. (2016, 04 25). Competenties zelforganisatie stuurgroep.
- HRM. (2017, 03). *Zelfstandig werken is niet hetzelfde als zelforganiserend werken (interview leidinggevende BV)*. Opgehaald van intranet BOZW.
- HRM, A. (2016). *Meerjarenbeleidsplan HRM 2016-2020*.

- Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J., & Ilgen, D. R. (2007). Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 885-892.
- Kaplan, R. S. (2007). What to ask the person in the mirror. *Harvard Business Review* 85(1), 86.
- Kengen, M., & Jagtman, P. (2010). Leren in zelfsturende teams. *Opleiding & Ontwikkeling*, 6, 33-37.
- Kuipers, B. S., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 399-419.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 885-900.
- Management Development programma (presentatie). (2017).
- Manz, C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives*, 132-151.
- Manz, C. C. (1992). Self leading work teams moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 1119-1140.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing WorkTeams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 106-129.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie (Images of organization)*. London: Scriptum Books & Sage Publications.
- Morgeson, F. (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology*, 497-508.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 5-39.
- Mossel, E. (2017, maart). Invoering zelforganisatie; 'veranderende rol Bedrijfsvoering' (presentatie).
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of organizational behavior*, 445-467.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership, theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- 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*, 130-140.
- Pircher, R. (2016). The common sense company - purpose driven self-organization in practice and theory. *Challenging organisations and society*, 900-913.

- Pircher, R. (2017). "I'm driven by my mission and my commitments, not by a manager." Flexible Self-organizing Companies in Practice and Theory. *WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT* 23, 121-128.
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., & Kulkarni, M. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *Management Department Faculty Publications. Paper 64.*
- projectleider, i. (2017, juni).
- projectleider, i. (2017). *Projectplan Facilitering Zelforganisatie*.
- Rapp, T., Gilson, L., Mathieu, J., & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, 109–123.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies* 25(6), 1021–1043.
- Spreitzer, G. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Behavior*, 54-72.
- Spreitzer, G. M., Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1999). Developing Effective SMWTs in Service Organizations. *Group and Organization Management*, 340–366.
- Staveren, I. v. (2007). Beyond Utilitarianism and Deontology: Ethics in Economics. *Review of Political Economy*, 21-35.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 747-770.
- Stewart, G., & Barrick, M. R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, 135-148.
- Stewart, G., Courtright, S., & Manz, C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 185-222.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In *Werken, leren en leven met groepen*.
- Tulder, R. v. (2012). *Skill Sheets, An integrated approach to research, study and management*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Van den Hoek, J., & Zuilekom, B. v. (2016, 01 25). Invoering zelforganisatie (voorbereiding implementatie) (presentatie).
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma.
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on coaching. *Organization Science*, Vol. 12, No. 5, 559-577.

Bijlage 1 Organogram



Versie 2.0 – 1 juni 2017

Bijlage 2 Vragenlijst leidinggevende

Algemeen

1. Bedoeling interview, akkoord voor opname, kern: rol leidinggevende van een ZO-team
2. Hoe is het allemaal begonnen, waarom ZO werken?
3. Wat kan je zeggen over ZO-werken binnen je afdeling?
 - a. Hoe lang al
 - b. Welke teams, welke succesvol, minder succesvol
- 4. Rol leidinggevende**
5. Wat zie jij als cruciale rol van leidinggevende van een ZO-team
6. Hoe probeer je je medewerkers te motiveren, inspireren ZO te werken?
7. Wat kan je zeggen over jouw coachende rol?
 - a. Hoe/ wanneer/wie? Waarom keuze hiervoor? Voorbeelden
 - b. Effect op het team
 - c. medewerkers motiveren hun best te doen?
 - d. Dat het team de beschikbare (eigen) talenten kent en daarin excelleert?
 - e. Teamspirit, collectieve wil, elkaar eerlijk en met respect behandelen?
 - f. de juiste/weloverwogen beslissingen nemen door medewerkers?
 - g. Beslissing op de juiste manier?
 - h. Bijdrage aan de missie in beschouwing nemend?
 - i. Integer (nu meer macht)?
 - j. Keuze voor de meest effectieve manier?
 - k. Hoe ga je om met weerstand om ZO te werken?
 - l. Feed back geven en ontvangen: hoe, wanneer? Effect?
 - m. Team aanmoedigen, zelfvertrouwen vergroten van het individu?
 - n. Welk gedrag stimuleer je als coach?
 - o. Welke cultuur heerst er? Past het nog bij ZO werken?
8. Wat kan je zeggen over het delegeren van de autoriteit?
 - a. Hoe/ wanneer/welke taken wel/niet? Waarom keuze hiervoor? Voorbeelden
 - b. Effect op het team
9. Wat kan je zeggen over je flexibiliteit waarmee je teambesluiten accepteert?
 - a. Hoe/ wanneer wel/niet? Waarom keuze hiervoor? Voorbeelden
 - b. Effect op het team
 - c. Hoe bepaal je de mate waarin je het vertrouwen hebt richting de besluiten van je team?

Stukken, notulen/ vergaderverslagen opvragen

Bijlage 3 Vragenlijst directe ondergeschikte

Algemeen

2. Bedoeling interview, akkoord voor opname, kern: rol leidinggevende van een ZO-team; verwerking resultaten
3. Hoe is het alleemaal begonnen, waarom ZO werken?
4. Wat kan je zeggen over ZO-werken binnen je afdeling?
 - a. Hoe lang al, wat zijn de doelen van de afdeling

5. Rol leidinggevende

6. Wat zie jij als cruciale rol van leidinggevende van een ZO-team
7. Hoe probeert hij jou/zijn medewerkers te motiveren, inspireren ZO te werken?
8. Wat kan je zeggen over zijn coachende rol?
 - a. Hoe/ wanneer/wie? Voorbeelden
 - b. Effect op jou/het team, wat doe je er vervolgens mee?
 - c. Zijn manier om jou/medewerkers te motiveren je best te doen?
 - d. Dat het team de beschikbare (eigen) talenten kent en daarin excelleert?
 - e. Hoe werkt hij aan teamspirit, collectieve wil, elkaar eerlijk en met respect behandelen?
 - f. De juiste/weloverwogen beslissingen nemen door medewerkers?
 - g. Beslissing op de juiste manier?
 - h. Bijdrage aan de missie in beschouwing nemend?
 - i. Integer (nu meer macht)?
 - j. Keuze voor de meest effectieve manier?
 - k. Hoe gaat hij om met weerstand om ZO te werken?
 - l. Feed back geven en ontvangen: hoe, wanneer? Effect?
 - m. Jou/team aanmoedigen, zelfvertrouwen vergroten van het individu?
 - n. Welk gedrag stimuleert hij als coach?
 - o. Welke cultuur heerst er? Past het nog bij ZO werken?
 - p. Hoe kan hij zijn coachende rol eventueel verbeteren, waar heb jij/ het team behoefte aan?
9. Wat kan je zeggen over het delegeren van de autoriteit?
 - a. Hoe/ wanneer/welke taken wel/niet? Waarom keuze hiervoor? Voorbeelden
 - b. Effect op het team
 - c. Hoe kan hij deze rol eventueel verbeteren, waar heb jij/ het team behoefte aan?
10. Wat kan je zeggen over je flexibiliteit waarmee je manager jullie beslissingen accepteert?
 - a. Hoe/ wanneer wel/niet? Voorbeelden
 - b. Effect op jou/het team
 - c. Wat kan je zeggen over het vertrouwen die je manager heeft betreffende jouw besluiten/besluiten van je team?
 - d. Kan dit beter?

Stukken, notulen/ vergaderverslagen opvragen

Bijlage 4 G.R.O.W. model

A4

G.R.O.W. model

WAT & WANNEER

Het GROW model kan gebruikt worden zowel door coach als coachee. Het helpt om een coaching gesprek op een efficiënte en gestructureerde manier te laten verlopen. Dit heeft uiteraard enkel zin, als de inhoud waarop gecoacht wordt ook relevant is, gelinkt aan business doelen en start vanuit ervaren en geobserveerde problemen in de werk context. Gestructureerde en professionele coaching maken irrelevante gespreksonderwerpen niet relevant !!!

- Coach en Coachee gebruiken het om de coaching voor te bereiden
- Het is ook een 'check list' om structuur te brengen in het gesprek zelf

WAAROM

- Het helpt de energie en sturing voor de coaching bij de coachee te leggen. Hij/zij kan, gebaseerd op het GROW model, het coaching gesprek goed voorbereiden.
- Het creëert rust en vertrouwen in het gesprek omdat er geen onverwachte vragen naar de coachee worden afgevuurd.
- Het helpt om het gesprek 'gericht' te houden en niet af te glijden in 'koffie klets'

MODEL

GOAL (Doel)

- Wat wil je bereiken? Wat is het verwachte resultaat van je 'mogelijke acties'?
- Wat is dan de 'focus' van dit gesprek en hoe zal dat je doel beïnvloeden?
- Hoe zou de situatie moeten zijn voor jou om 'tevreden te zijn'?
- Hoe ga je kunnen nagaan of meten dat je jouw doel hebt bereikt?

REALITY (Stand van Zaken)

- Hoe ziet de situatie er nu uit? Waarom is dat problematisch?
- Hoeveel impact en controle heb jij momenteel op die situatie?
- Wat heb je tot nu toe ondernomen? Was dat succesvol? Waarom of waarom niet? Wat heeft je tegengehouden om meer of andere dingen te proberen?
- Wat zouden de consequenties zijn als het je niet lukt?
- Wie is er nog zoal bij betrokken? Wat doen zij? Hoe belangrijk zijn zij om een goede oplossing te hebben?

OPTIONS (Diverse mogelijkheden)

- Welke alternatieven heb je? Maak een lijstje van mogelijke acties.
- Hoe goed of hoe volledig lossen zij het probleem op?
- Wat zijn de voor en nadelen van de diverse opties?
- Zijn er voor de verschillende opties ongewenste 'nevenverschijnselen'?
- Hoe makkelijk of moeilijk zijn die opties voor jou?
- Welke optie zou je de meeste voldoening geven?
- Doe een 'Impact/inspanning' analyse' op de verschillende opties

WILL (acties)

- Welke optie ga je effectief uit proberen?
- Hoe ga je weten of het effectief werkt?
- Wie zijn belangrijke spelers die het eindresultaat mee gaan bepalen? Hoe 'betrek' je die bij je plan? Wie moet je informeren en waarover?
- Wat zouden mogelijke hinderpalen kunnen zijn om dit te laten slagen?
- Hoe voel je jezelf? (zelfverzekerd, bang, twijfel, enthousiast, ...)
- Hoe kan ik je als coach verder ondersteunen bij dit initiatief

```

graph TD
    G[Goal? G] --> R[Reality? R]
    R --> O[Options? O]
    O --> W[Will? W]
    W --> G
    C[COACHING]
    
```

From : Landsberg, Max. *Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You.* 1996

MOVE!