

# Building a Bridge

*Een interpretatief onderzoek naar de betekenisgeving van leiderschap en eigenaarschap in zeven teams binnen een gemeente*



Sara Essoussi  
Juni 2017

## **Building a bridge**

Een interpretatief onderzoek naar de betekenisgeving van leiderschap en eigenaarschap in zeven teams binnen een gemeente

---

Sara Essoussi (3963055)

25 juni 2017

Master Organisaties, Verandering & Management

Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

Begeleider Universiteit Utrecht:

Evelien Vink

Tweede lezer Universiteit Utrecht:

Jeroen Vermeulen

# Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	4
1.1 Introductie gemeente X .....	4
1.2 Doelstellingen en onderzoeksvraag .....	4
1.3 Leeswijzer .....	5
2. Methodologie.....	6
2.1 Onderzoeksbenadering en -ontwerp .....	6
2.2 Relaties .....	7
2.3 Data verzameling.....	8
2.3.1 Informele gesprekken .....	8
2.3.2 Interviews .....	8
2.3.3 Observaties .....	11
2.3.4 Organisatiedocumentatie .....	12
2.4 Data analyse .....	12
2.5 Kwaliteit .....	12
2.5.1 Betrouwbaarheid .....	12
2.5.2 Validiteit .....	13
3. Theoretisch kader .....	15
3.1 Het implementeren van organisatieverandering .....	15
3.2 Meekrijgen van medewerkers in organisatieverandering .....	16
3.3 Rolopvattingen leidinggevenden: klassiek vs. modern .....	18
3.4 Zelfsturing en eigenaarschap .....	21
3.4.1 Zelfsturende teams.....	21
3.4.2 Psychologisch eigenaarschap .....	23
4. Bevindingen.....	26
4.1 Introductie van de organisatieverandering .....	26
4.2 Bouwen aan de brug .....	28
4.2.1 Aanleg van het fundament.....	28
4.2.2 Bouwen aan de constructen .....	30
4.3 Het verstevigen van de brug .....	31
4.3.1 Onduidelijkheid met betrekking tot kaders .....	31
4.3.2 Discrepancie verwachtingen en behoeften .....	33
4.3.3 Terughoudendheid.....	34
4.4 Samenvatting .....	36
5. Analyse.....	37
5.1 De gewenste situatie .....	37

5.2 Wat gaat er mis?.....	38
5.3 Botsing gewenst en traditioneel gedrag.....	39
5.4 Samenvatting.....	41
6. Conclusie.....	42
6.1 Beantwoording hoofdvraag.....	42
6.2 Aanbevelingen.....	43
6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	44
Referenties.....	46
Bijlagen.....	51
I. Topiclijsten.....	51
II. Selectiecriteria leidinggevenden.....	55
III. Kenmerken respondenten.....	56
IV. Voorbeeld uitnodigingsmail interviews.....	57
V. Voorbeeld van een fieldnote.....	58

## 1. Inleiding

De gemeente X<sup>1</sup> ziet haar omgeving in hoog tempo veranderen. Uit een onderzoek waarin een groot deel van de gemeenten in Nederland participeerden blijkt dat 95% van de gemeenten de omgeving beschrijven in termen van matig tot zeer turbulent (van Zijl, 2013, p. 12). Deze turbulentie ontstaat door allerlei ontwikkelingen zoals het stijgende aantal taken dat onder de verantwoordelijkheid van gemeenten valt (bv. jeugdzorg), de behoefte aan zelfregie onder burgers en de technologische ontwikkelingen (bv. sociale media) die het werk van ambtenaren beïnvloeden (Rijksoverheid, 2015; van Zijl, 2013, p. 9). De behoefte aan zelfregie, de decentralisatie en de nieuwe technologie vragen om een fundamentele verandering in de houding van ambtenaren. Zij moeten van een modus van het verlenen van toestemming naar een modus van samenwerken met burgers en bedrijven gaan (VNG, 2017). De oude manier van handelen volstaat niet meer in de huidige turbulente omgeving en gemeenten willen beter op deze omgeving kunnen inspelen (Klievink & Janssen, 2009, p. 275). Om dit te kunnen doen is het van belang dat gemeenten zich heroriënteren en nieuwe organisatievormen in overweging nemen (van Zijl, 2013 p.9). Zo moeten gemeenten bijvoorbeeld minder hiërarchisch worden en meer horizontaal gaan functioneren (VNG, 2017).

### 1.1 Introductie gemeente X

*In verband met vertrouwelijkheid is dit deel verwijderd.*

### 1.2 Doelstellingen en onderzoeksvraag

Tijdens een kennismakingsgesprek met een verandermanager en de directeur bedrijfsvoering bleek dat er vanuit het hogere management de wens heerst om er achter te komen welke stappen nog gezet moeten worden om tot de nieuwe bedrijfsvoering (het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie) te komen. Uit dit gesprek bleek dat het hogere management nog een onscherp beeld heeft van hoe teamleiders en medewerkers de verandering willen implementeren en wat zij daarvoor nodig hebben. De vraag van de directie over de vervolgstappen kan pas beantwoord worden als er in kaart wordt gebracht wat teamleiders en medewerkers denken over leiderschap en eigenaarschap (het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid wordt in de organisatie gezien als hetzelfde als het nemen van

---

<sup>1</sup> In verband met vertrouwelijkheid is de onderzoeksorganisatie geanonimiseerd. De gemeente zal aangeduid worden als 'gemeente X'.

eigenaarschap) in een veranderende organisatie. Aan de hand hiervan kunnen er in de toekomst vervolgstappen worden gezet die aanhaken op de beleveniswereld van de leidinggevende en medewerkers. De kwalitatieve onderzoeksvraag die hierbij centraal staat is: **‘Hoe geven teamleiders en medewerkers van zeven teams binnen de gemeente X betekenis aan leiderschap en eigenaarschap in een veranderende organisatie?’**.

#### *Opmerking*

Er is in het huidige onderzoek gekozen om de terminologie die binnen de gemeente X gebruikt wordt te behouden, zo ook de termen teamleider/leidinggevende. In andere organisaties of sectoren wordt deze groep leidinggevend en aangeduid met termen als middenmanagers of operationeel leidinggevend en.

Met het huidige onderzoek zal worden beoogd om processen vanuit de praktijk te verweven met de theorie. Ook zal een bijdrage worden geleverd aan de literatuur op het gebied van veranderprocessen omtrent leiderschap en eigenaarschap binnen gemeenten. Uit de literatuur blijkt dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar veranderprocessen binnen de publieke sector (van der Voet, 2013, p. 2). Onderzoek dat tot nu toe is gedaan is voornamelijk gericht op veranderingen in de sector in zijn geheel, waardoor diepgaand onderzoek dat rekening houdt met specifieke organisatieprocessen schaars is (van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016, p. 843). Daarnaast zijn de meeste gepubliceerde onderzoeken in een Angelsaksische overheidscontext gedaan, waardoor zowel de interne als externe omgeving deels verschilt met de Nederlandse context (Krocket, 2014, p. 694). Verder is het onderzoek dat tot nu toe is gedaan is binnen de publieke sector voornamelijk gericht op leidinggevend en in het hogere management, waardoor er nog weinig bekend is over leiderschap dat lager in de organisatie ligt (Voet, 2013, p. 8).

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt er ingegaan op de gehanteerde wetenschapsfilosofische benadering en de gebruikte methodologie. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in het theoretische kader, waarin concepten en modellen uit de literatuur uiteen worden gezet. De thema's van leiderschap en organisatieverandering staan hierin centraal. In Hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de bevindingen van het onderzoek, hierin staan de meningen en ervaringen van teamleiders en medewerkers centraal. In hoofdstuk 5 volgt de analyse, hierin worden de bevindingen gekoppeld aan de theorie. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 de conclusie gepresenteerd en worden er aanbevelingen gedaan.

## 2. Methodologie

In dit hoofdstuk staat de gebruikte methodologie centraal. Allereerst zal er worden ingegaan op de gekozen onderzoeksbenadering en het onderzoeksontwerp. Vervolgens zal er stil worden gestaan bij de relaties tussen onderzoeker en respondenten. Daarna worden de diverse manieren van data verzameling behandeld en wordt er ingegaan op de methode van data analyse. Tot slot zal er worden ingegaan op de kwaliteit van het huidige onderzoek.

### 2.1 Onderzoeksbenadering en -ontwerp

Het huidige onderzoek is kwalitatief en interpretatief van aard. Aangezien in de hoofdvraag betekenisgeving centraal staat, is het belangrijk om leiderschap en eigenaarschap in een veranderende organisatie te bestuderen door de ogen van leidinggevend en werknemers. In de interpretatieve benadering wordt het begrijpen van het menselijk handelen als kenmerkend gezien (Bryman, 2012, p.28). Binnen deze benadering bestaat iets als *de* werkelijkheid niet, mensen creëren allemaal hun eigen werkelijkheid middels sociale interacties en interpretaties in een bepaalde context (Boeije, 2005). Voor de bevindingen van het huidige onderzoek impliceert dit dat tijdens elke interactie er werkelijkheid wordt gecreëerd door de onderzoeker en respondent. Daarnaast creëer ik als onderzoeker ook werkelijkheid door bevindingen uit alle verschillende interacties te bundelen. Stake (1994, p.240) omschrijft deze interpretatie van interpretaties als: ‘It may be the cases own story, but it is the researcher’s dressing of the case’s own story’. Dit maakt dat het huidige onderzoek subjectief van aard is.

Omdat het onderzoek alleen is uitgevoerd binnen de gemeente X, is het een *case study* (Flyvbjerg, 2006, p. 2). Een case study wordt gedefinieerd als een diepgaand onderzoek van een bepaalde setting, zoals een organisatie of gemeenschap (Bryman, 2012, p. 67). Doordat een case study erg specifiek is, zijn de resultaten hiervan niet te generaliseren naar andere casussen (Bryman, 2012, p. 69). Dit heeft tot gevolg dat de resultaten het huidige onderzoek niet te generaliseren zijn naar andere teams in de gemeente X en ook niet naar andere gemeenten of organisaties. Ondanks dat een case study niet generaliseerbaar is, wil dit niet zeggen dat de opgedane kennis niet relevant is voor het bestudeerde veld (Flyvbjerg, 2006, p.10). Zo hebben veel case studies paden gebaad voor wetenschappelijke innovaties (Flyvbjerg, 2006, p.10). Naast het op doen van kennis zijn case studies geschikt voor het proces van *falsification*. Bij falsification wordt een algemene aanname weerlegd door voorbeelden in de praktijk te vinden van casussen waarvoor de aanname niet geldt. Een voorbeeld is dat de aanname ‘alle zwanen zijn wit’ wordt weerlegd als er een zwarte zwaan

wordt gevonden. Door de diepgaande aard van case studies, blijkt dat veel processen niet zo zijn als op het eerste gezicht gedacht wordt (Flyvbjerg, 2006, p.11).

## 2.2 Relaties

Binnen kwalitatief onderzoek is een onderzoeker instrument en zijn de contacten die tijdens het onderzoek worden gelegd middelen om het onderzoek uit te voeren. De relaties die ontstaan kunnen bevorderend of verhinderend werken (Maxwell, 2013, p. 83). Het is daarom belangrijk om van te voren stil te staan bij en na te denken over de implicaties van de relaties die je als onderzoeker vormt tijdens het onderzoekstraject. Een belangrijke kanttekening is dat deze implicaties gebaseerd zijn op mijn eigen beleving en dus niet gezien kunnen worden als dé waarheid.

In mijn eerste week ben ik mee gegaan met een excursie waarbij alle leidinggevenden aanwezig waren. Tijdens deze excursie had ik soms het gevoel dat leidinggevenden weerstand ervoeren als ik het met hen had over moderne werkvormen en de rol van leiderschap daarin (dat was toentertijd het onderwerp waar ik onderzoek naar zou gaan doen). Later bleek tijdens de informele gesprekken dat een aantal leidinggevenden kritisch staan tegenover moderne werkvormen zoals zelfsturende teams. Rond deze periode werd ik mij er van bewust dat het belangrijk is dat ik door leidinggevenden en medewerkers niet (ten onrechte) gezien zou gaan worden als een ambassadeur van moderne werkvormen. Tijdens het benaderen van de leidinggevenden en medewerkers heb ik daarom mijn neutrale positie als onderzoeker meerdere malen benadrukt (in de mail en tijdens de interviews). Daarbij benadrukte ik ook dat het gaat om de eigen belevingen en de eigen betekenisgeving, waardoor er geen goede of foute antwoorden zijn. Dit past ook bij wat ik met mijn onderzoek wilde teruggeven aan de leidinggevenden en medewerkers, namelijk dat zij zich gehoord voelen en ook hun eigen visie op leiderschap en eigenaarschap kwijt kunnen. Daarnaast heb ik tijdens de interviews extra aandacht besteed aan het creëren van een prettige omgeving zodat de respondenten zich op hun gemak voelden. Een manier waarop ik dit probeerde te doen was door op tafel chocolade, een fles water en bekertjes neer te zetten en bij aanvang van het interview aan te geven dat zij zich vrij moesten voelen om te pakken. Verder vroeg ik aan respondenten die geen drinken bij zich hadden of ik iets voor ze kon halen uit het koffieautomaat. Een laatste manier waarop ik de respondenten op hun gemak probeerde te stellen, was door aan het begin van het interview hen wat te laten vertellen over de eigen loopbaancarrière, zodat zij wat meer los kwamen en eventuele spanning voor het interview konden verdwijnen. Over het algemeen merkte ik aan de lichaamshouding van respondenten dat zij er ontspannen bij zaten. Opvallend was wel dat



als het ging om gevoelige informatie of als er kritiek geuit werd dat een aantal respondenten dan zachter gingen praten.

## 2.3 Data verzameling

Om een beter en breder begrip te krijgen van het onderzoeksonderwerp en om systematische *biases* of tekortkomingen van één dataverzamelmethode te voorkomen is in het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Bij triangulatie wordt informatie verzameld uit meerdere bronnen (Maxwell, 2013, p. 93-94). In het onderzoek is data verzameld aan de hand van informele gesprekken (paragraaf 2.3.1), interviews (paragraaf 2.3.2), observaties (paragraaf 2.3.3) en organisatiedocumentatie (paragraaf 2.3.4).

### 2.3.1 Informele gesprekken

Allereerst is er data verzameld middels de informele gesprekken die ik tijdens de oriënterende fase heb gevoerd. Deze gesprekken kunnen worden onderverdeeld in open verkenningsgesprekken en korte kennismakingsgesprekken. Ik heb in totaal 10 open verkenningsgesprekken met medewerkers gevoerd om een gevoel te krijgen van wat er allemaal binnen de gemeente speelt. Deze gesprekken duurden ongeveer een half uur en begonnen allemaal met een introductie van mijzelf waarbij ik vertelde dat ik onderzoek deed naar (moderne) werkvormen en leiderschap binnen de gemeente. Iedereen gaf vervolgens invulling aan hoe hij of zij dit binnen de gemeente zag en vertelde over andere zaken die speelden. Een aantal verkennende gesprekken waren meer gericht op het begrijpen van hoe gemeenten werken en hoe de politiek bestuurlijke context in elkaar zit.

De korte kennismakingsgesprekken vonden plaats tijdens de lunch, in de wandelgangen (koffiezetapparaat en kopieermachine) en als ik op een flexplek zat bij een nieuw team. Tijdens dit soort gesprekken kreeg ik mee wat de diverse werkzaamheden zijn binnen de gemeente, wat men van zijn of haar werk vindt en hoe de sfeer is binnen teams.

### 2.3.2 Interviews

Ook is er informatie verzameld aan de hand van semi- gestructureerde interviews. Bij semi- gestructureerde interviews worden de interviews gehouden middels een lijst met topics (zie bijlage I). Het interview is redelijk open van aard doordat er veel ruimte is voor respondenten om een eigen invulling te geven, daarnaast kunnen er ook vragen gesteld worden die niet vallen onder een topic. Over het algemeen werd er naar gestreefd om bij iedereen de vooraf bedachte topics te behandelen en hierbij dezelfde bewoordingen te gebruiken (Bryman, 2012,

p. 471). Gedurende het onderzoeksproces werd de topiclijst uitgebreid met één topic over verbetering binnen de gemeente. Deze topic werd toegevoegd, omdat ik na de eerste paar interviews het gevoel had dat ik nog dieper kon in gaan op processen die beter kunnen binnen de gemeente. Ik hoopte met een topic over verbetering te bereiken dat respondenten breder gingen na denken over wat er beter of anders kan. Verder is naar mate de interviews vorderden de topic van ‘verantwoording’ steeds minder vaak en minder diepgaand aanbod gekomen. De voornaamste reden hiervoor was dat er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam met betrekking tot dit topic. De interviews werden opgenomen middels een *voicerecorder* op een telefoon, zodat ik mij volledig kon focussen op wat er gezegd werd en geen notities hoefde te maken die afleidend konden zijn (Bryman, 2012, p. 482). De duur van de interviews varieerde tussen drie kwartier en anderhalf uur. De interviews werden gehouden in kleine vergaderkamers op het gemeentekantoor. Er is rekening gehouden met dat de grootte en inrichting van de gebruikte vergaderkamers aan elkaar gelijk waren, zodat de setting voor alle interviews gelijk was.

*Onderzoekspopulatie.* De onderzoekspopulatie bestond uit teamleiders (in andere organisaties ook wel middenmanagers genoemd) en medewerkers. Er is voor gekozen om uit alle leidinggevenden binnen de gemeente alleen de middenmanagers te interviewen, omdat zij een speciale rol spelen tijdens een organisatieverandering (Rouleau & Balogun, 2011, p. 953). Middenmanagers staan dicht bij het management, waardoor zij mee kunnen doen aan het strategisch formuleren van organisatieverandering en dus ook begrijpen waarom er bepaalde veranderingen plaats moeten vinden. Aan de andere kant staan zij ook dicht bij de werkvloer, waardoor zij ook het perspectief van medewerkers in organisatieverandering begrijpen en kunnen zien waar medewerkers tegen aan lopen in het dagelijkse functioneren (Sharma & Good, 2013, p. 99). Daarnaast zijn middenmanagers de enige leidinggevenden die de verandering implementeren en daarbij zowel het doelwit (*target*) als aanjager (*agent*) van de verandering kunnen zijn, dit brengt hen in een speciale positie (Balogun, 2003, p.70). Verder is er voor gekozen om ook medewerkers te interviewen om een volledig beeld te krijgen en het verhaal van twee kanten te horen. Medewerkers zijn immers degene die de veranderingen in praktijk moeten brengen. In bijlage II zijn in een schema de karakteristieken van de respondenten weergegeven.

*Respondenten selectie.* Er werd gebruik gemaakt van *purposive sampling* voor het samenstellen van de onderzoekspopulatie. Purposive sampling wordt door Bryman (2012, p.

416) gedefinieerd als: 'the selection of units (which may be people, organizations, documents, departments, and so on), with direct reference to the research question being asked'. Hierbij worden participanten dus niet random geselecteerd. Het doel van purposive sampling is dat op een strategische manier alleen respondenten worden gesproken die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraagstelling (Bryman, 2012, p.418). Purposive sampling kan op verschillende manieren worden uitgevoerd, in het onderzoek werd bij selectie van leidinggevendens gebruik gemaakt van *maximum variation sampling*. Bij het gebruiken van maximum variation sampling wordt er gestreefd naar het in kaart brengen van de heterogeniteit binnen een populatie. Om de gehele 'range' aan variatie te representeren moeten aspecten die relevant zijn voor het onderzoek en waarop individuen kunnen verschillen worden gedefinieerd. Aan de hand van deze aspecten kunnen leidinggevendens systematisch geselecteerd worden (Maxwell, 2013, p. 89). In de literatuur zijn veel artikelen te vinden over aspecten die leiderschapsstijl beïnvloeden, deze aspecten gaan van persoonlijkheid tot het fysieke uiterlijk van leidinggevendens (bv. Andersen, 2006). In het huidige onderzoek gaat het echter niet om hoe goed een leidinggevende is in zijn of haar werk, maar juist om de betekenisgeving aan het begrip leiderschap. De criteria die gebruikt werden om een diverse groep samen te stellen zijn dan ook herleid uit aspecten die tijdens de verkennende gesprekken naar voren kwamen als factoren die er voor zorgen dat leidinggevendens op een andere manier sturing geven aan werknemers. Factoren die in meerder gesprekken naar voren kwamen en waarop geselecteerd werd zijn: jaren werkervaring als leidinggevende, opleidingsniveau van werknemers en geslacht (zie bijlage III voor een overzicht). Al deze factoren worden ook in de literatuur benoemd als factoren die invloed hebben op leiderschapsstijl (bv. Barbut, Fritz, Matkin & Marx, 2007; McCall, 2004). Voor het selecteren van medewerkers uit de teams van de participerende leidinggevendens was het toepassen van maximum variation sampling niet praktisch, aangezien ik per team één medewerker ging interviewen. Binnen de teams kunnen er verschillen in meningen heersen, waardoor het juist belangrijk was om iemand uit het team te spreken die het gemiddelde teamlid representeerde. Door bewust iemand te selecteren die typisch is, kan er met meer zekerheid worden gesteld dat de conclusie de gemiddelde populatie representeert (Maxwell, 2013, p. 89). Om bias te voorkomen bij de selectie van de 'typische' teamleden zijn de teamleden geselecteerd door een neutrale medewerker die inzicht heeft in de dynamiek van diverse teams en die ervaring heeft met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek (waardoor het belang van objectiviteit bekend is). Na deze eerste selectie is het lijstje met mogelijke participanten aan een tweede medewerker gegeven (die ook inzicht heeft in de

dynamiek en ervaring heeft met wetenschappelijk onderzoek doen) voor een ‘second opinion’. Aan de hand van de second opinion is één participant gewijzigd, omdat deze niet typisch genoeg was.

*Benaderwijze.* Leidinggevendenden zijn via een intern chat- programma benaderd met de vraag of ze tijd hebben voor een korte kennismaking. Tijdens de kennismaking stelde ik mijzelf voor en vroeg ik of zij mijn uitnodigingsmail hadden ontvangen en of zij geïnteresseerd zijn om mee te doen aan het onderzoek. Er is gekozen voor een persoonlijke benadering, omdat na 1.5 week het responsepercentage op de uitnodigingsmail (zie bijlage IV) redelijk laag was (ongeveer 30%). De leidinggevendenden die niet op het chat bericht reageerden heb ik een herinneringsmail gestuurd. Zodra een leidinggevende instemde met het interview mailde ik de medewerker uit zijn of haar team. In totaal zijn 14 respondenten geïnterviewd, waarvan zeven leidinggevendenden en zeven medewerkers.

### 2.3.3 Observaties

Verder is er gebruik gemaakt van observaties van teamvergaderingen. Tijdens de interviews heb ik aan een aantal leidinggevendenden gevraagd of het mogelijk was om te observeren tijdens een teamvergadering. In totaal heb ik drie teamvergadering bijgewoond . De keuze voor de teamvergaderingen was gebaseerd op de werkzaamheden die de verschillende teams verrichten, waardoor er een mix was tussen interne, externe, beleid en uitvoerende teams. Daarnaast was de keuze gebaseerd op de inrichting (autonoom of juist geleid vanuit de leidinggevendenden) van de vergadering. Als onderzoeker nam ik de rol aan van volledige observator, waardoor ik niet participeerde tijdens de vergaderingen (Mulhall, 2003, p.306). De observaties zijn gedaan met de topiclijst van de interviews in het achterhoofd. De duur van de teamvergaderingen varieerde van een half uur tot twee uur en zij vonden plaats in grotere vergaderzalen op het gemeentekantoor. Tijdens de vergadering introduceerde ik mijzelf altijd. Ik gaf hierbij aan dat ik onderzoeksstagiaire was en dat ik aan de leidinggevende had gevraagd of ik een vergadering bij mocht wonen, omdat ik benieuwd was hoe zulke vergaderingen in de praktijk verliepen. Tijdens de observaties maakte ik *fieldnotes*, waarin ik opschreef wat mij opviel. Deze fieldnotes werkte ik meteen na de observatie uit, ik voegde hier ook mijn eigen associaties en interpretaties aan toe (zie bijlage V) (Bryman, 2012, p. 447).

#### 2.3.4 Organisatiedocumentatie

Tot slot is er gebruik gemaakt van organisatiedocumentatie. In eerste instantie zijn deze documenten tijdens de oriënterende fase gebruikt ter verdieping van wat er speelt binnen de organisatie. In een later stadium werd de documentatie middels een documentenanalyse onderzocht. Hierbij werd er gefocust op de thema's van organisatieverandering en leiderschap. De analyse is gebruikt ten einde van het verdiepen in en het vergelijken met de bevindingen uit de interviews. De documentatie bestond uit jaarverslagen, het concernjaarplan, documentatie over de organisatievisie en doelen, memo's en een onderzoeksrapport.

#### 2.4 Data analyse

Elk interview werd na afloop getranscribeerd. De transcripten zijn exact van aard, waarbij naast de letterlijke bewoording ook pauzes en opvallendheden, zoals sterke emoties, zijn verwerkt. De data is geanalyseerd door de transcripten open en axiaal te coderen. Voor het coderen van de data is er gebruik gemaakt van het kwalitatieve data analyse programma NVivo 11 Pro. Bij het open coderen werden transcripten gelezen en werden tijdens het lezen fragmenten onderverdeeld in inhoudelijke codes (Bryman, 2012, p. 569). Deze inhoudelijke codes werden vervolgens axiaal gecodeerd door verbindingen te maken tussen de diverse codes (Bryman, 2012, p. 569). Codes kunnen met elkaar verbonden zijn doordat er bijvoorbeeld een oorzaak-gevolg relatie lijkt te zijn of doordat er codes deels met elkaar overlappen (Bryman, 2012, p. 569). Middels het axiaal coderen ontstond er een codeboom waarbij zich een aantal overkoepelende thema's vormde met bijbehorende sub-thema's. Deze codeboom is ook in een intervisiegroep met *peers* besproken en aan de hand daarvan is het aantal sub-thema's verder teruggebracht.

#### 2.5 Kwaliteit

##### 2.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van de onderzoeksresultaten. Als een onderzoek betrouwbaar is komen dezelfde bevindingen naar voren als het onderzoek nogmaals herhaald wordt (Bryman, 2012, p.169). Het repliceren van het huidige onderzoek is lastig, omdat – net als andere kwalitatieve studies- er geen vaste procedure zijn die gevolgd worden. De onderzoeker heeft dan ook binnen kwalitatief onderzoek invloed op de datacollectie. Wat geobserveerd, gehoord en waar aandacht aan wordt besteed zijn allemaal keuzes die de onderzoeker zelf maakt (Bryman, 2012, p. 405). Daarnaast spelen de

interpretaties van de onderzoeker ook een rol in de bevindingen, waardoor anderen wellicht andere conclusies uit de data trekken (Bryman, 2012, p. 405). Er is geprobeerd om de betrouwbaarheid van het huidige onderzoek te vergroten door transparant te zijn, zowel in het huidige onderzoeksrapport als naar mijn intervisiegroep en begeleiders, in de genomen stappen, de gemaakte keuzes en de gebruikte middelen (bv. de topic lijst).

### 2.5.2 Validiteit

In de literatuur worden diverse manieren beschreven om de validiteit van een kwalitatief onderzoek te vergroten (bv. Maxwell, 2013). In het huidige onderzoek is geprobeerd om verschillende manieren te gebruiken om de interne validiteit te vergroten. Interne validiteit gaat over de vraag of het onderzoek meet wat je wil meten (Bryman, 2012, p. 390). In het huidige onderzoek is de interne validiteit vergoot door gebruik te maken van diverse methoden zoals triangulatie, terugkoppeling naar respondenten, zelf onthulling (*self disclosure*) en *peerreview* (Creswell and Miller, 2000, 127-129). Zoals in paragraaf 2.3 vermeld, zijn in het onderzoek meerdere dataverzamelingmethoden gebruikt om een brede scope van het onderwerp te krijgen en om systematische *biases* of tekortkomingen van één dataverzamelingmethode te voorkomen (Maxwell, 2013, p. 93-94). Ook zijn de ruwe data van de getranscribeerde interviews en de daarbij horende interpretaties teruggekoppeld naar de respondenten, zodat zij de nauwkeurigheid van de data konden beoordelen. Het terugkoppelen van transcripten zorgt voor een hogere geloofwaardigheid van de onderzoeksresultaten, omdat respondenten de kans krijgen om te reageren op de data en interpretaties (Creswell and Miller, 2000, p.127; Maxwell, 2013, p.111). Verder is er naar gestreefd de validiteit van het onderzoek te waarborgen door zelfonthulling over de eigen *biases* en assumpties die invloed kunnen hebben op het onderzoek te doen. Tot slot zat ik gedurende het hele onderzoek in een intervisiegroep en had ik sessies met mijn begeleider waardoor ik geconfronteerd kon worden met kritische vragen en ik ideeën met hen kon uitwisselen.

Externe validiteit heeft betrekking tot de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012, p. 390). Het onderzoek heeft het design van een *single case-study*, waardoor de resultaten niet generaliseerbaar zijn naar andere organisaties of gemeenten.

### *Zelfonthulling*

Ik ambieer na mijn afstuderen een functie als interne of externe adviseur. Het onderwerp van nieuwe vormen van leiderschap en de daar aan gerelateerd nieuwe werkvormen spreekt mij erg aan, omdat dit een thema is dat in de private sector erg speelt. Niet alleen in de private sector willen organisaties overstappen naar moderne vormen van leiderschap en werk, maar ook in de publieke sector is te zien dat steeds meer organisaties platter worden en meer autonomie geven aan werknemers. Het is dus een erg relevant vraagstuk, die ook vaak aan organisatieadviseurs wordt voorgelegd. Om onderzoeksbias te voorkomen moest ik goed opletten dat ik onderzoeker was en niet een toekomstige adviseur. Ik heb de onderzoeksbias geprobeerd te bepreken door open en waardevrije vragen te stellen tijdens het interview. Daarnaast heb ik tijdens mijn introductie bij de informele gesprekken en interviews uitgelegd wat mijn rol als onderzoeker inhoudt, zodat er geen afwijkende verwachtingen ontstaan.

### 3. Theoretisch kader

In het huidige hoofdstuk worden theorieën en concepten uit de literatuur uiteengezet. Paragraaf 3.1 geeft inzicht in twee verschillende perspectieven op organisatieverandering. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op hoe leidinggevendend medewerkers kunnen mee krijgen in organisatieverandering. Paragraaf 3.3 geeft inzicht in de theorie rondom rolopvattingen van leidinggevendend, hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen de klassieke en de moderne benadering van leiderschap. Tot slot worden in paragraaf 3.4 de thema's van zelfsturing en eigenaarschap behandeld.

#### 3.1 Het implementeren van organisatieverandering

In deze turbulente tijd is vaak te zien dat publieke organisaties middels diverse organisatieveranderingen proberen bij te blijven. In de literatuur is er ook veel geschreven over het thema van organisatieverandering. De meningen over hoe verandering geïmplementeerd moet worden in organisaties lopen erg uiteen. Twee populaire tegenovergestelde perspectieven op organisatieverandering zijn geplande en emergente verandering. Bij geplande verandering wordt er op een actieve manier verandering aangebracht in een organisatie (Chia, 2014, p. 8). Geplande verandering is te vergelijken met wat Ingold (2000, p. 35) beschrijft als transport. Bij transport gaat een individu van het ene naar het andere punt, zonder af te wijken van het uitgestippelde pad. Hierbij bedenkt het management van tevoren wat de eindbestemming is van de verandering en aan de hand daarvan wordt een implementatieplan bedacht en uitgevoerd. Geplande verandering vindt niet frequent plaats en kan radicaal van aard zijn (Gilley, Gilley & McMillan, 2009, p. 76). Verder wordt het veelal top-down uitgevoerd en ligt de focus op de organisationele dimensie van verandering. Een kritiekpunt op deze benadering is dan ook dat er onvoldoende aandacht is voor de individuele perceptie en reactie op verandering (Nasim & Sushil, 2011, p. 189).

Verandering kan ook geschetst worden als een afwijking van de norm (Nasim & Sushil, 2011, p. 188). Verandering is dan niet van tevoren uitgedacht en geconstrueerd, maar is een reactie op de omgeving en de dynamiek binnen een organisatie. Deze vorm van verandering wordt ook wel *unowned* of emergente verandering genoemd. Bij een emergent veranderingsproces is de verandering niet toe te schrijven aan één individu, omdat verandering in deze benadering continu is (Chia, 2014, p. 18; MacKay & Chia, 2013, p. 211). De emergente benadering van verandering komt overeen met het concept van *wayfaring*. Volgens Ingold (2000, p. 35) is *wayfaring* het continu onderweg zijn zonder het hebben van



een eindbestemming, het is een proces van continue ontwikkeling. In de emergente benadering is een manager ook aan het *wayfairen*, hij of zij gaat mee in de groei en ontwikkelingen van een proces en intervenueert als zich een opening of mogelijkheid voordoet, na het intervenueeren wordt de reis weer hervat. Binnen de emergente veranderingsbenadering kan verandering gemanaged worden door kleine, passende veranderingen in de bestaande context en situatie aan te brengen. Deze manier van het managen van verandering trekt geen aandacht en speelt dus in op de natuurlijke *flow* die in een organisatie heerst (Chia, 2014, p. 8). Verandering is in deze benadering niet te controleren en moet losgelaten worden, zodat de verandering een eigen natuurlijke koers kan nemen (Chia, 2014, p. 9). Managers moeten wachten tot dat de tijd rijp is om in te grijpen en een verandering aan te brengen in een situatie (Chia 2014, p. 19), hiervoor moet een manager de omgeving (zowel intern als extern) goed in de gaten houden en sensitief zijn voor prikkels uit de omgeving die aangeven dat het moment is aangekomen om op kleine schaal te intervenueeren. Het is hierbij de kunst om de eigen doelstelling met betrekking tot verandering onopvallend te behalen door de interventie te harmoniseren met de reeds bestaande dynamiek (Chia, 2014, p. 24). Waar voorheen beide perspectieven tegenover elkaar werden afgezet en als uitersten van elkaar werden beschouwd, lijkt er de afgelopen jaren in de literatuur een voorkeur te ontstaan voor een balans tussen de twee benaderingen (Nasim & Sushil, 2011, p. 192).

### 3.2 Meekrijgen van medewerkers in organisatieverandering

Tijdens de organisatieverandering is een belangrijke rol weggelegd bij de leidinggevenden om het veranderproces in goede banen te leiden, ongeacht welk perspectief de voorkeur heeft. Het mee krijgen van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor een geslaagde organisatieverandering (Gilley et al., 2009, p. 80). Leidinggevenden kunnen medewerkers betrekken bij het veranderproces door te kiezen voor de informatie- delende (*information-sharing*) of de besluitvorming (*decision-making*) benadering. De informatie- delende benadering is een benadering waarin het management medewerkers aanmoedigt om de eigen mening met betrekking tot de verandering te delen, maar uiteindelijk zelf alle eindbeslissingen neemt (Cabrera, Ortega & Cabrera, 2003, p. 44). Volgens Brown en Cregan (2008, p. 671) heeft het management een voorkeur voor deze benadering, omdat het management vaak van mening is dat zij beschikken over meer expertise, kennis en informatie op het gebied van organisatieverandering, waardoor zij denken dat zij beter in staat zijn om keuzes te maken. In

tegenstelling tot de informatie- delende benadering, krijgen medewerkers in de besluitvorming benadering de verantwoordelijkheid en autonomie om zelf het eigen werk in te richten (Brown & Cregan, 2008, p. 671). Een argument om deze benadering te hanteren is dat medewerkers meer kennis hebben over de eigen baan dan de leidinggevend. Hierdoor komen zij in samenwerking met een leidinggevende, tot een resultaat van hogere kwaliteit dan als een leidinggevende alleen het besluitvormingsproces doorloopt. Voor het management betekent dit dat zij naast het geven van een gedeelte van de eigen controle ook meer tijd moeten vrij maken voor het besluitvormingsproces. Dit omdat de meningen van alle geïnteresseerde medewerkers mee genomen moeten worden in het besluit, wat het een tijdrovend proces maakt (Brown & Cregan, 2008, p. 672). Beide benaderingen zorgen er voor dat medewerkers meer vertrouwen krijgen in de leidinggevend en in het management (Brown & Cregan, 2008, p. 671). Dit heeft tot gevolg dat de onzekerheid en de mate van weerstand onder medewerkers verminderd en dat er meer controle wordt ervaren door medewerkers (Choi, 2011, p. 492; Brown & Cregan, 2008, p. 671).

Aansluitend bij het betrekken van medewerkers blijkt uit de literatuur dat het voorzien van medewerkers van uitgebreide en relevante informatie met betrekking tot de verandering een grote rol speelt in het mee krijgen van medewerkers (Jimmieson, Terry & Callan, 2004, p. 12). Uit de literatuur blijkt dat medewerkers tijdens een organisatieverandering vaak een hogere mate van onzekerheid ervaren met betrekking tot zaken als het implementatieproces, de verwachte uitkomsten van de verandering, baan zekerheid en toekomstige rollen en verantwoordelijkheden (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmerp, 2007, p. 189). Een oorzaak van dit gevoel van onzekerheid is dat organisaties niet in staat zijn om medewerkers van voldoende adequate informatie te voorzien tijdens en voor de verandering (Allen et al., 2007, p. 188). Om medewerkers mee te krijgen is het daarom van belang dat leidinggevend logische en rationele argumenten aandragen voor de verandering, vragen van medewerkers beantwoorden, een gevoel van urgentie creëren en kijken naar op wat voor een manier de verandering invloed heeft op de medewerkers (Allen et al., 2007, p. 205; Gilley et al., 2009, p. 79). De kwaliteit van de informatie is hierbij erg van belang. Uit de literatuur blijkt namelijk dat als er informatie aan medewerkers wordt toegereikt van onvoldoende kwaliteit, medewerkers in minder mate mee gaan met de verandering dan als er informatie van hoge kwaliteit wordt toegereikt (Allen et al., 2007, p. 205).

### 3.3 Rolopvattingen leidinggevend: klassiek vs. modern

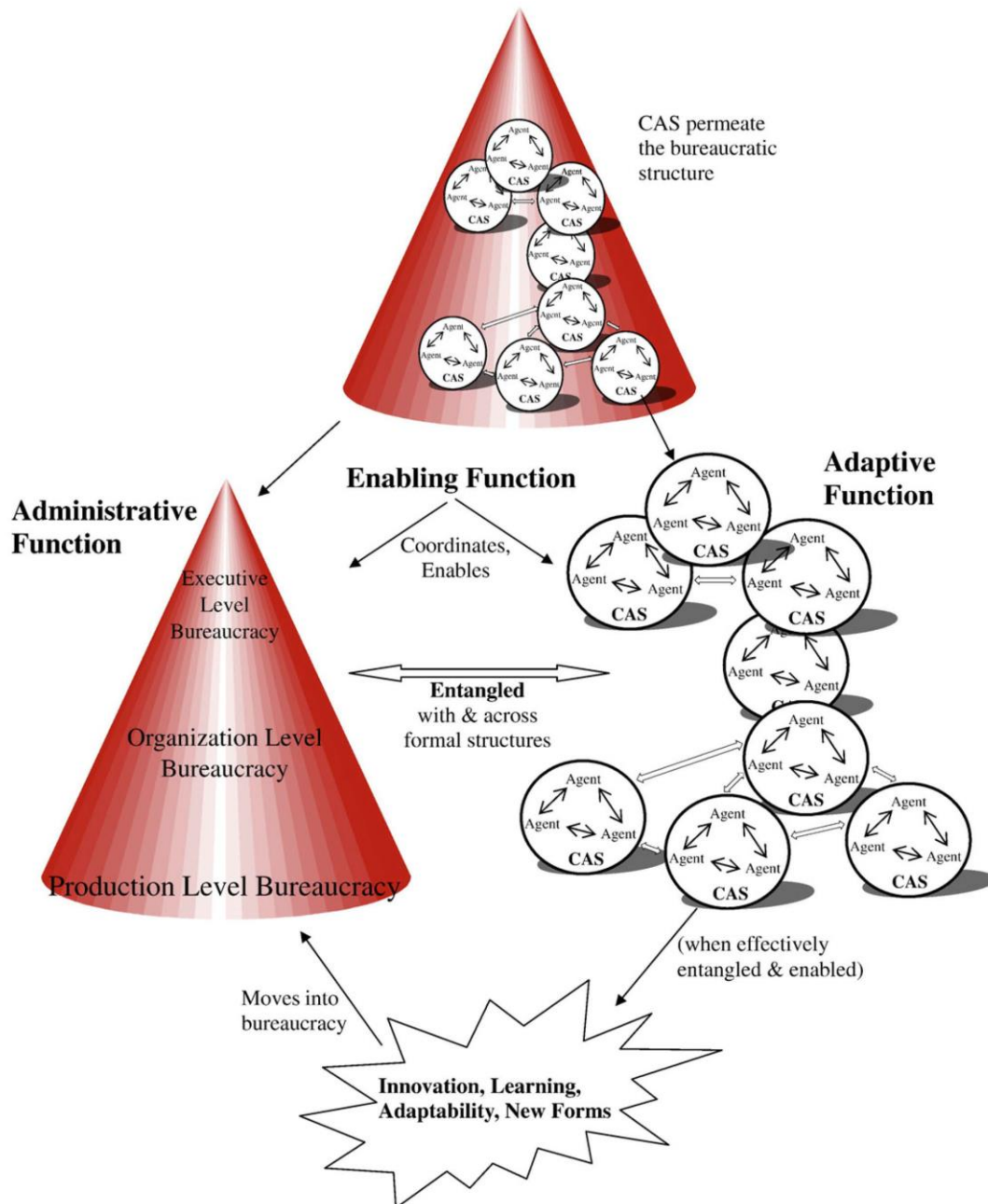
Voorheen werd leiderschap in een organisatiecontext gedefinieerd als het top-down aansturen van medewerkers door een formeel aangewezen leidinggevende (Fernandez, Cho & Perry, 2010, p.308). Veel van de bestaande leiderschapsliteratuur is dan ook gericht op individuele leiderschapskarakteristieken, vaardigheden en gedragingen die goede leidinggevend onderscheiden van minder goede leidinggevend (Hiller, Day & Vance, 2006, p 388). Een aantal jaar geleden ontstond er een nieuwe ontwikkeling op het gebied van leiderschapsliteratuur. Veel wetenschappers waren ontevreden over het feit dat theorieën en modellen die gebaseerd waren op de klassieke benadering van leiderschap te weinig aandacht hadden voor de dynamische en contextuele aard van leiderschap (Uhl-Bien & Marion, 2009, p. 631). Deze wetenschappers zijn van mening dat de klassieke benadering tegenwoordig minder van toepassing is, aangezien het ontwikkeld was in tijden van en voor andere omstandigheden (Uhl-Bien, Marion & McKelevey, 2007, p. 299). De laatste jaren pleiten wetenschappers voor het zien van leiderschap als een gedeelde inspanning die door meerdere mensen in een organisatie wordt gedragen, in plaats van het te zien als het individueel uitoefenen van een rol (Fernandez et al., 2010, p. 308). Het begrip leiderschap wordt dus tegenwoordig in de literatuur breder opgevat. Het afgelopen decennium zijn in trend van deze moderne benadering allerlei leiderschap theorieën ontwikkeld waarin leiderschap gedefinieerd wordt als: ‘a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both [...] This influence process often involves peer, or lateral, influence and at other times involves upward or downward hierarchical influence’ (Conger & Pearce, 2003, p. 1). Leiderschap is in de moderne benadering dus een informeel fenomeen dat in een team tot stand komt (Hoch, 2013, p. 161). Leiderschap wordt in theorieën die de moderne benadering hanteren met termen aangeduid als *shared leadership*, *distributed leadership* of *collective leadership*. Deze termen worden door elkaar heen gebruikt en zijn allemaal gebaseerd op de definitie van Conger en Pearce (2003) (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016, p. 1965; Kocolowski, 2010, p. 24).

Voordelen van gedeeld leiderschap zijn dat teamleden de leiding nemen op gebieden waar zij in gespecialiseerd of voor gemotiveerd zijn, wat leidt tot het benutten van de diverse individuele krachten in een team. Daarnaast zorgt een gedeelde vorm van leiderschap voor betere teamprestaties, een lagere mate van stress bij de tijdelijke leidinggevend en meer creativiteit (Kocolowski, 2010, p. 27). Naast de voordelen blijkt uit onderzoek dat er ook risico’s kunnen kleven aan gedeeld leiderschap. Het grootste risico dat gedeelde leiderschap

met zich mee brengt is dat het wellicht moeilijk te implementeren is in een organisatie. De klassieke benadering van leiderschap is al honderden jaren de norm, het afwijken van dit diep gewortelde patroon kan daarom leiden tot veel weerstand (Kocolowski, 2010, p. 27).

Binnen de literatuur is er een duidelijk onderscheid te zien tussen onderzoeken die uitgevoerd zijn volgens het klassieke leiderschapspectief en onderzoeken die uitgevoerd zijn volgens het moderne leiderschapspectief. Onderzoeken waarbij de twee perspectieven elkaar kruisen zetten meestal de twee benaderingen tegen elkaar af met als doel er achter te komen welke benadering ‘beter’ werkt binnen bepaalde organisaties (bv. Bunderson & Boumgarden, 2010). Tot op heden is de literatuur die de twee perspectieven met elkaar combineert schaars. Een voorbeeld van een theorie waarbij de moderne leiderschapsbenadering vervlochten is met de klassieke benadering op leiderschap is de *Complexity Leadership Theory* (CLT). In de CLT zijn er in bureaucratische organisaties drie soorten leiderschapsstijlen: administratief, adaptief en *enabling* leiderschap. Een combinatie van deze vormen faciliteert het ontstaan van organisatieprocessen die leiden tot het behalen van organisatiedoelen (Dihn et al., 2014, p. 31). Administratief leiderschap is gericht op bureaucratische processen als *alignment* en controle. Deze vorm van leiderschap komt overeen met de klassieke visie op leiderschap. Adaptief leiderschap is een informele vorm van leiderschap dat tot stand komt door interacties tussen werknemers in *Complex Adaptive Systems* (CAS). Uhl-Bien en collega's (2007, p. 299) beschrijven CAS als: ‘neural-like networks of interacting, interdependent agents who are bonded in a cooperative dynamic by common goal, outlook, need, etc. They are changeable structures with multiple, overlapping hierarchies, and like the individuals that comprise them, CAS are linked with one another in a dynamic, interactive network’. In CAS ontstaat dus gedrag dat voortvloeit uit de interactie tussen diverse actoren zonder dat hier een centrale vorm van sturing voor nodig is (Boal & Schluetz, 2007, p. 412). Adaptief leiderschap zorgt er voor dat de CAS optimaal kunnen functioneren (Uhl-Bien & Marion, 2009, p. 633; Uhl-Bien et al., 2007, p.299). Het gaat hierbij vaak om tijdelijk leiderschap, werknemers nemen hierbij zelf de leidinggevende rol op zich of deze wordt door anderen aan hen gegeven. Het kan ook voorkomen dat een adaptieve leider niet bewust is van de rol als leidinggevende of dat er meerdere adaptieve leiders tegelijkertijd zijn. Adaptief leiderschap betreft dus niet de formele positie, maar het proces en dit proces kan om wisselende leidinggevers vragen (Schneider & Somers, 2006, p.356). Het concept van Adaptief leiderschap komt overeen met de moderne opvatting van leiderschap die eerder in deze paragraaf is beschreven. *Enabling* leiderschap is gericht op het minimaliseren van de beperkingen rondom een bureaucratische organisatiestructuur ter

bevordering van werknemerspotentie in CAS (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, p. 431). Administratieve en adaptieve leiderschap moeten op elkaar zijn ingespeeld (*entangled*) wil een organisatie goed functioneren. *Entanglement* duidt binnen de CLT dus de relatie tussen formele top-down krachten en informele complexe en adaptieve krachten aan in een organisatie (Uhl-Bien & Marion, 2009, p. 633). Figuur 2 (Uhl-Bien & Marion, 2009, p.634) Figuur 3 weergeeft een overzicht van de CLT.



Figuur 3. Schematische weergave Complexity Leadership Theory.

De klassieke en moderne benadering van leiderschap lijken gebaseerd te zijn op de concepten van controle en autonomie, waarbij de klassieke visie neigt richting controle en de moderne visie richting autonomie. Organisaties geven autonomie aan medewerkers om te voldoen aan de behoefte voor flexibiliteit. Tegelijkertijd hebben organisaties ook behoefte aan controle en de daarmee gepaarde veiligheid, stabiliteit en zekerheid. Zowel de behoefte aan flexibiliteit als aan controle is ten einde van het efficiënt blijven functioneren binnen een dynamische omgeving (Xiao, 2017, p.2). Controle en autonomie werden jarenlang gezien als uitersten van elkaar, een organisatie koos voor het een of het ander. Tegenwoordig zijn er steeds meer organisaties die er voor kiezen om te werken met autonomie én controle, wat gerelateerd kan worden aan het concept van *enabling* leiderschap uit de CLT, waarbij getracht wordt om een goed gebalanceerde interactie tussen administratief (klassiek) en adaptief (moderne) leiderschap te creëren. In de literatuur worden een aantal mechanismen aangedragen als manier om autonomie en controle succesvol met elkaar te combineren. Een eerste manier is door innovatieve en creatieve processen te routiniseren, door bijvoorbeeld reflectie systematisch deel te laten maken van het proces (Adler, Goldoftas & Levine, 1999, p. 45). De controle wordt hierdoor verhoogd zonder dat dit ten koste gaat van de autonomie (Xiao, 2017, p. 4). Een tweede manier is om perioden van autonomie en controle elkaar af te laten wisselen. Zo zou het kunnen dat tijdens een bepaalde periode er controle nodig is om processen goed te laten verlopen voordat er autonomie gegeven kan worden. Andersom kan het ook zo zijn dat er een periode van autonomie nodig is om omstandigheden te creëren waar de knelpunten naarboven komen en controle deze knelpunten vervolgens weer kan oplossen (Xiao, 2017, p. 4). Tot slot is een laatste manier het per team of project afwegen van wat beter werkt, controle of autonomie (Xiao, 2017, p. 4). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers in banen die taak en procesgeoriënteerd zijn minder behoefte hebben aan autonomie dan medewerkers in beroepen die meer innovatie georiënteerd zijn (Gilbert et al., 2013, p.4).

### 3.4 Zelfsturing en eigenaarschap

#### 3.4.1 Zelfsturende teams

In 1993 deden Katzenbach en Smith een voorspelling over de stijgende invloed van teams binnen organisaties: ‘we believe that teams will become the primary unit of performance in high-performance organizations’ (p. 119). Inmiddels is dit de realiteit en wordt er binnen vele organisaties gewerkt met zelfsturende teams. Zelfsturende teams zijn een voorbeeld van hoe

de moderne benadering in praktijk kan worden gebracht. In de literatuur bestaan er meerdere definities voor het concept van zelfsturende teams. In het huidige onderzoek zal de definitie van Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes (2003) worden gehanteerd: '(een zelfsturend team is) een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten' (Kengen & Jagtman, 2010, p. 33). Zelfsturende teams worden met uiteenlopende redenen in organisaties geïmplementeerd. Een voorbeeld van een reden is dat organisaties op zoek zijn naar flexibele organisatiestructuren, waardoor zij beter in staat zullen zijn om zich te adapteren aan diverse taken, situaties en condities (Langfred, 2007, p,885).

Binnen 'traditionele' teams is er een scheiding tussen operationele (bv. schrijven van beleid) en managementtaken (bv. planning en het verbeteren van teampresteren). Hierbij worden operationele taken door het team uitgevoerd en managementtaken door de leidinggevendenden. Het grootste verschil tussen zelfsturende en traditionele teams is dat deze scheiding in een organisatiemodel met zelfsturende teams is opgeheven (Tjepkema, 2003, 6). Doordat zelfsturende teams ook verantwoordelijk zijn voor managementtaken, betekent dit dat de rol van de leidinggevendenden veranderd. De nieuwe rol omvat het coachen en begeleiden van het team en het creëren van condities waarin het team optimaal kan functioneren (Sips & Keunen, 1996, p. 237; Stoker,1999, p.7). Een belangrijke kanttekening is dat er een verschil kan zijn binnen en tussen organisaties in de mate van zelfsturing van teams. Sommige teams nemen minder managementtaken op zich dan anderen (Tjepkema, 2003, p.7). De hoeveelheid managementtaken dat een team op zich neemt hangt bijvoorbeeld samen met kenmerken zoals het type werkzaamheden en karakteristieken van teamleden (bv. opleidingsniveau) (Tjepkema, 2003, p.7).

Uit de literatuur blijkt dat er veel inconsistentie heerst op het gebied van de invloed van zelfsturende teams op het functioneren van organisaties. Uit sommige onderzoeken blijkt dat het implementeren van zelfsturende teams samenhangt met bijvoorbeeld meer innovatie en betere prestaties (bv. Hammer & Stanton, 1995; Emery & Fredendall, 2002). Uit andere onderzoeken blijkt echter dat zelfsturende teams samenhangen met slechtere prestaties, ontduiking van beslissingsprocessen en een hogere mate van stress (bv. Bailey, 1998; Cohen & Ladford, 1994; Marchington, 2000). Deze inconsistente uitkomsten lijken te duiden dat de implementatie van zelfsturende teams binnen sommige organisaties wel slaagt en binnen

andere niet (Tata & Prasad, 2004, p. 248). Het wel of niet slagen van de implementatie kan verschillende redenen hebben, zo kan er bijvoorbeeld onvoldoende *alignment* zijn tussen organisatie- en teamlevel structuren (bv. Tata & Prasad, 2004, p. 249). Wageman (2001, p. 559- 560) stelde als reactie op de inconsistentie in de literatuur een lijst op met een viertal condities die de kans van slagen van een zelfsturend team verhogen:

1. Er is sprake van een echt team. Met een echt team wordt een afgebakend, stabiel, sociaal systeem bedoeld, waarbij leden samen een collectief vormen.
2. Er is sprake van een duidelijke richting. Deze richting wordt bepaald door vooraf opgestelde doelstellingen van het team. Belangrijk is dat deze doelstellingen beknopt zijn.
3. Er bestaat een *enabling* teamstructuur. Deze structuur bestaat uit een vijftal kenmerken, namelijk een passende team grootte, heterogeniteit in taak-relevante vaardigheden, taak afhankelijkheid, uitdagende teamdoelstellingen en duidelijke normen die lange termijn plannen en het actief ontwikkelen van strategieën om doelen te behalen aanmoedigen.
4. Er bestaat een ondersteunende organisatie context. Deze context bestaat uit een beloningssysteem, informatie systeem, trainingsmogelijkheden en voldoende bronnen (*resources*).

### 3.4.2 Psychologisch eigenaarschap

Uit onderzoek blijkt dat psychologisch eigenaarschap een van de belangrijkste aspecten is die helpt in de transitie van een traditioneel management-aangestuurd team naar een zelfsturend teams (Druskat & Pescosolido, 2002, p. 291). Psychologisch eigenaarschap wordt gedefinieerd als een staat waarin individuen of groepen voelen dat een niet-fysiek iets van hun is, zoals een idee of een project (Avey, Wernsing & Palinski, 2012, p. 24; Brown, Crossley & Robinson, 2014, p. 467). In de organisatieliteratuur worden twee vormen van psychologisch eigenaarschap onderscheiden: organisatie en baan gerelateerd eigenaarschap. Bij organisatie gerelateerd eigenaarschap wordt de hele organisatie beschouwd als bezitting (Dawkins, Tien, Newman & Martin, 2015). Organisatie gerelateerd eigenaarschap kan beïnvloed worden door diverse organisatie karakteristieken zoals de organisatie cultuur, organisatie doelen en visie, de reputatie van de organisatie en de houding van het hoger management ( Mayhew, Ashkanasy, Bramble & Gardner, 2007, p. 478). Bij baan gerelateerd eigenaarschap worden specifieke taken, projecten of rollen beschouwd als bezitting (Dawkins et al., 2015). Psychologisch eigenaarschap gaat gepaard met het gevoel dat een individu of een groep recht



heeft op informatie over de bezitting en een stem heeft tijdens beslissingen die gemaakt worden met betrekking tot de bezitting. Medewerkers die bijvoorbeeld organisatie gerelateerd eigenaarschap voelen, zijn van mening dat zij het recht hebben om inspraak te hebben op de koers die de organisatie vaart (Pierce et al., 2001, p. 303). Psychologisch eigenaarschap is een context-specifiek fenomeen dat beïnvloed wordt door zowel de organisatie als de baan (Mayhew et al., 2007, p. 478). Zo blijkt uit onderzoek dat er in bepaalde beroepen een lagere mate van psychologisch eigenaarschap voorkomt dan in andere. Beroepen die meer ruimte bieden voor creativiteit, *job crafting* (het zelf inrichten van een baan) en autonomie stimuleren psychologisch eigenaarschap (Mayhew et al., 2007, p. 481). Daarnaast beïnvloedt beschikbaarheid van informatie ook de mate van psychologisch eigenaarschap. Zo blijkt uit onderzoek dat medewerkers die hoger in een organisatie staan, zoals managers, meer psychologisch eigenaarschap vertonen, omdat zij over meer informatie beschikken dan medewerkers lager in de organisatie staan (Mayhew et al., 2007, p. 481).

Drie behoeften stimuleren de mate van Psychologisch eigenaarschap in individuen, namelijk de behoefte voor doeltreffendheid (*efficacy*), persoonlijke identificatie en het hebben van territorium. Psychologisch eigenaarschap bevredigt de behoefte voor doeltreffendheid doordat het er voor zorgt dat individuen de omgeving exploreren of veranderen om het zo doeltreffend mogelijk te maken. De behoefte aan persoonlijke identificatie wordt bevredigd doordat de 'bezittingen' waarover een individu psychologisch eigenaarschap voelt een symbolische uiting van het zelf kunnen zijn. Individuen gebruiken dus de bezittingen om zich zelf te identificeren. Tot slot bevredigt psychologisch eigenaarschap de behoefte om eigenaar te zijn van een bepaald territorium. Onder territorium wordt in deze context bijvoorbeeld specialisatie op een bepaald gebied verstaan (Pierce, Kostova & Dirks, 2001, p. 300). Een leidinggevende kan bijdragen aan de mate van eigenaarschap die een medewerker ervaart. Leidinggevendenden kunnen bijvoorbeeld het gevoel van persoonlijke identificatie bevorderen door medewerkers te stimuleren om met innovatieve ideeën te komen en de eigen ideeën uit te werken. Dit zorgt er voor dat medewerkers meer van de eigen kennis en kunde kwijt kunnen in bijvoorbeeld een project, wat leidt tot een hogere mate van persoonlijke identificatie en uiteindelijk meer eigenaarschap (Bernhard & O'Driscoll, 2011, p.350-352).

Naast de voordelen die gepaard gaan met psychologisch eigenaarschap, zoals een hogere mate van baantevredenheid en meer verantwoordelijkheid voor organisatiedoelen, kan het ook samenhangen met een aantal risico's. Zo kunnen individuele medewerkers of groepen medewerkers niet bereid zijn om de bezitting en de kennis die daarmee gepaard gaat te delen met collega's, wat negatieve gevolgen kan hebben op het teamgevoel. Een ander mogelijk

risico is dat als managers een hoge mate van psychologisch eigenaarschap ervaren voor het managen van een team, zij wellicht weerstand vertonen tegen het in kracht zetten van de medewerkers (Pierce et al., 2001, p 304). Psychologisch eigenaarschap kan ook invloed hebben op de mate waarin organisatie verandering succesvol is. Volgens Pierce en collega's (2001, p. 303) heeft psychologisch eigenaarschap een positieve invloed op veranderingen als: 'the change is self-initiated (because it reinforces the individual's need for control and efficacy), evolutionary (because it tends to promote the individual's sense of self-continuity), and additive (because it contributes to the individual's need for control, self enhancement, and feelings of personal efficacy'.

## 4. Bevindingen

Het huidige onderzoek heeft als doel om meer te weten te komen over veranderingsprocessen binnen de gemeente en de rol van leiderschap en eigenaarschap daarin. De vraag die hierbij centraal staat is: ‘Hoe geven teamleiders en medewerkers van zeven teams binnen de gemeente X betekenis aan leiderschap en eigenaarschap in een veranderende organisatie?’. De ervaringen en meningen van teamleiders en medewerkers vormen de basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In het huidige hoofdstuk zullen de bevindingen uit de semi- gestructureerde interviews, observaties en documentenanalyse worden uiteengezet. Uit de bevindingen blijkt dat teamleiders (vanaf nu leidinggevend genoemd) en medewerkers nog niet op één lijn staan met betrekking tot de organisatieverandering, waardoor het proces minder soepel verloopt. Leidinggevend en medewerkers zijn niet altijd van elkaar op de hoogte over hoe zij naar bepaalde processen kijken en wat de verwachtingen en behoeften zijn van elkaar.

In totaal zijn 14 respondenten geïnterviewd, de respondenten bestaan uit zeven leidinggevend en zeven medewerkers. In verband met de anonimiteit zal er naar respondenten verwezen worden met pseudoniemen. Aangezien het een organisatie breed onderzoek betreft bestaat de leidinggevende en de medewerker niet, daarom wordt er in de bevindingen gebruik gemaakt van termen als ‘een groep’ of ‘een aantal’ om groepen medewerkers of leidinggevend aan te duiden die eenzelfde mening delen met elkaar. De bevindingen zijn opgedeeld in vier paragrafen. In de eerste paragraaf wordt de belangrijkste organisatie verandering binnen de gemeente geïntroduceerd. Paragraaf twee geeft inzicht in welke processen een rol spelen tijdens de organisatieverandering. De derde paragraaf gaat in op de beperkende krachten die invloed hebben op de verandering. Tot slot wordt in paragraaf vier een korte samenvatting gegeven van de bevindingen.

### 4.1 Introductie van de organisatieverandering

De gemeente X bevindt zich in een turbulente omgeving waarin diverse interne en externe veranderingen gaande zijn. De grootste verandering die op dit moment speelt en die tijdens alle interviews en in nagenoeg alle geanalyseerde organisatiedocumenten naar voren kwam is het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie. Zo staat in het organisatiedocument ‘Aanzet tot een visie op bedrijfsvoering’ (2017a, p. 3) geschreven: ‘De gemeente gaat meer uit van vertrouwen, legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie en geeft de medewerkers in toenemende mate ruimte om initiatieven te ontplooiën, hun

werkzaamheden uit te voeren en te groeien'. Belangrijke kenmerken van het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie zijn dus het geven van vertrouwen en ruimte. Uit de organisatiedocumentatie blijkt dat de wens om toekomstbestendig te zijn de hoofdreden is voor deze verandering (Gemeente X, 2017a, p. 3; 2017b, p. 2). In de documenten staat geschreven dat de gemeente meer flexibiliteit hoopt te behalen door minder hiërarchisch te werken en de verantwoordelijkheid lager in de organisatie te plaatsen (Gemeente X, 2017c, p. 2). Uit de interviews komt naar voren dat de meeste leidinggevendens flexibiliteit van de organisatie ook als belangrijke motivatie aanhalen voor het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid. Daarnaast blijkt uit de interviews dat leidinggevendens van mening zijn dat er veel kennis op de werkvloer ligt, waardoor het geven van meer verantwoordelijkheid en vrijheid er voor zorgt dat medewerkers kunnen groeien en teamdoelstellingen kunnen halen. Alle leidinggevendens geven ook aan dat zij vinden dat medewerkers instaat moeten zijn om zelfstandig werkzaamheden uit te voeren zonder tussenkomst van een teamleider. Eva, een leidinggevendens die ongeveer één jaar werkzaam is als teamleider zegt hierover:

*'Het is toch eigenlijk raar he, als jij thuis bent kun jij alles zelf regelen, je kan je boodschappen doen, je kan beslissen of je een bank gaat kopen, je kan alles zelf beslissen in je eigen leven en zo gauw je de deur hier binnen loopt.....moet jij in je werkzaamheden gestuurd worden van wat je kan. Dat je dan gaat afwachten of dat iemand jou gaat vertellen wat je moet gaan doen, dat is heel raar. En dat zie je echt. Dus je hebt een leven waarin je alles moet beslissen tot de moeilijkste keuzes, hoe ouder je wordt hoe meer keuzes, en je komt hier binnen en dan zal alles afhangen van een leidinggevende. Ja dat kan toch niet waar wezen. Dan kan je eigenlijk in één keer niets meer, alleen maar dit stukje'.*

Eva kaart dus aan dat het eigenlijk apart is dat zodra medewerkers op het werk komen zij voor alles moeten worden aangestuurd, terwijl medewerkers in staat zijn om autonoom te functioneren. Het lager leggen van de verantwoordelijkheid wordt door leidinggevendens daarom gezien als een emancipatoir proces.

Uit de interviews en observaties komt naar voren dat het proces van het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie stroef verloopt. Op dit moment bestaat er een afstand tussen leidinggevendens en medewerkers. Tijdens de interviews kwamen verschillende meningen naar voren over hoe deze afstand overbrugd kan worden, zodat leidinggevendens en medewerkers elkaar treffen en samen een succesvol

organisatieveranderingstraject kunnen doorlopen. In de volgende paragrafen zal hier dieper op in worden gegaan.

## 4.2 Bouwen aan de brug

### 4.2.1 Aanleg van het fundament

De eerste stap in het overbruggen van de afstand is het aanleggen van het fundament, de basis van de brug. Uit de interviews blijkt dat het aanleggen van een goede basis volgens leidinggevend en medewerkers uit twee onderdelen bestaat: het communiceren over de verandering en het geven van vertrouwen aan medewerkers door leidinggevend.

Uit meer dan de helft van de interviews die met medewerkers zijn gevoerd kwam naar voren dat het team en de leidinggevende op het gebied van communicatie niet op één lijn zitten. Medewerkers geven aan dat leidinggevend denken dat het team op de hoogte is van alles wat er speelt, doordat zij informatiebijeenkomsten organiseren en berichten plaatsen op het intranet. De informatie die dan verleend wordt is volgens deze medewerkers bijna altijd op hoofdlijnen, terwijl het team behoefte heeft aan concrete informatie over de verandering. Zo vertellen deze medewerkers dat het team wil weten wat de beweegredenen achter de verandering is en wat de invloed van die verandering is op hun functies. Zij geven aan dat medewerkers zich nog te weinig meegenomen voelen door leidinggevend in de organisatieverandering, omdat leidinggevend op hoofdlijnen communiceren terwijl zij behoefte hebben aan communicatie op een lager niveau. Roos, een kwaliteitsmedewerker die veel contact heeft met haar eigen leidinggevende, vertelt hierover:

*‘De mensen in het hogere management zijn goed op de hoogte van wat er gaat gebeuren, heel veel dingen zijn ook nog niet helemaal duidelijk, maar er gaat heel veel gebeuren. [...] Ik hoor vanuit de zijlijnen, omdat ik gewoon overleg heb met mijn teamleider, meer dan de medewerkers. Dus ik heb het beeld wel iets scherper, maar heel veel mensen met uitvoerende werkzaamheden weten niet exact van wat er gaat veranderen. [...] Ik denk dat daarin een stukje mist qua beleving misschien ook wel, dat de teamleiders er van uit gaan dat de medewerkers het zelfde weten als dat zij weten en snappen waar we heen gaan, maar dat daar toch nog best wel informatie mist waardoor je de mensen niet mee krijgt’.*

Roos stelt dus dat medewerkers mogelijk minder goed mee kunnen in de organisatieverandering, omdat medewerkers het gevoel hebben dat zij niet goed geïnformeerd zijn over de verandering. Uit een tweetal interviews met medewerkers kwam dan ook naar

voren dat een groep medewerkers denkt dat de verandering nog op een hoog niveau zit, waardoor deze groep een afwachtende houding aanneemt en verder gaat met de dagelijkse werkzaamheden, zonder na te denken over de (nabije) toekomst.

Een andere belangrijke voorwaarde voor het meegaan in het veranderproces is volgens nagenoeg alle geïnterviewde medewerkers, dat leidinggevenden vertrouwen tonen in de capaciteiten van het team. Een aantal medewerkers geven aan dat zij zich op dit moment te weinig vertrouwd voelen door hun leidinggevende. Vertrouwen bestaat volgens deze medewerkers uit het vertrouwen in de professionaliteit, de mate van zelfredzaamheid en in dat medewerkers zelf naar de leidinggevende stappen als zij ergens niet uitkomen. Het gevoel van weinig vertrouwd worden stemt volgens een aantal medewerkers voort uit de beleving dat sommige leidinggevenden hun medewerkers veel controleren en zich bemoeien met het inhoudelijke werk. Opvallend is dat alle leidinggevenden aangeven dat dat zij belang hechten aan het bevorderen van het emancipatoire proces, dit staat haaks op het uitoefenen van controle. In de organisatiedocumentatie wordt ook stilgestaan bij het thema van controle. Zo staat in het document ‘Strategische kapstok en doelen voor 2020’ (2017b, p. 7) geschreven: Strikte controle en vastlegging wordt ten behoeve van de wendbare organisatie niet langer het doel op zich, maar alleen daar ingezet waar het duidelijk meerwaarde biedt’. De wens om alleen controle in te zetten als dit meerwaarde biedt, lijkt in de optiek van een aantal medewerkers in de praktijk niet vervuld te worden. Deze medewerkers zijn van mening dat als leidinggevenden hen meer vertrouwen, zij zich vrijer gaan voelen en eerder de verantwoordelijkheid nemen. Jaap, een medewerker die al 45 jaar in dienst is bij de gemeente, vergelijkt het met het trainen van kinderen tijdens voetbal:

*‘Op het moment dat jij een jong jochie dat redelijk kan voetballen in een strak stramien zet, zal die zich toch minder snel ontwikkelen of misschien wel helemaal niet ontwikkelen tot een goede sporter of voetballer zoals hij eigenlijk in zich heeft. Je kunt hem alleen maar bijsturen met let daar op, let daarop, maar laat hem wel zo veel mogelijk zichzelf ontplooien. Als dat verkeerd gaat [...] of als dat het team helemaal in bepaalde opzichten te kort doet, dan kan je ingrijpen en het proberen bij te sturen.’*

Jaap stelt dus dat door het geven van vrijheid, medewerkers zich beter en sneller kunnen ontwikkelen. Controle moet hierbij niet de norm zijn, maar kan wel worden ingezet als het nodig is. Dit is in overeenstemming met wat er in het document over de doelen van 2020 geschreven staat over controle.

#### 4.2.2 Bouwen aan de constructen

Als het fundament aangelegd is volgt de tweede stap in het bouwen van de brug: het bouwen aan de constructen. Deze constructen zorgen er voor dat de brug vorm krijgt, uit de interviews blijkt dat het betrekken en begeleiden van medewerkers in het veranderproces twee manieren zijn om dit te doen.

Uit de interviews en een observatie blijkt dat medewerkers willen dat het team meer betrokken wordt bij het nadenken over de verandering. Op dit moment wordt er volgens een drietal medewerkers voornamelijk op hoger niveau (en soms met beleidsmedewerkers/adviseurs) nagedacht over de verandering en het veranderproces. De ideeën die op hoger niveau bedacht worden slaan volgens deze medewerkers niet altijd aan, omdat de link met de uitvoering wordt gemist. Deze medewerkers vertellen dat zij van uitvoerende medewerkers horen dat er vaker nagedacht moet worden over wat voor consequenties bepaalde vernieuwingen hebben voor hen. Zij geven ook aan dat een aantal uitvoerende medewerkers van mening is dat dit het beste gedaan kan worden door hen te betrekken in het proces. Volgens een aantal leidinggevenden en medewerkers worden grote veranderingen voornamelijk uitgedacht met beleidsmedewerkers en adviseurs, omdat dat deze veranderingen strategisch van aard zijn. Deze groep geeft aan dat het daarom belangrijk is dat degene die er over na denken in staat zijn om in grote lijnen te denken en het grote plaatje voor de hele organisatie te zien. Er wordt door een aantal leidinggevenden aangegeven dat uitvoerende medewerkers meer in de details zitten wat moeilijk samengaat met het werken in grote lijnen. Een aantal medewerkers is het hier niet mee eens. Deze medewerkers geven aan dat leidinggevenden lijken te onderschatten wat voor een impact het niet betrekken (ook al is het slechts het gevoel geven dat ook zij input kunnen en mogen leveren) van alle medewerkers heeft op de mate van veranderbereidheid van uitvoerende medewerkers. Sandra, een adviseur die contact heeft met veel teams binnen de gemeente, vertelt dat het belangrijk is om iedereen te betrekken zodat er voldoende draagvlak wordt gecreëerd en medewerkers ook het gevoel krijgen dat het idee van hun is. Roos is het hier mee eens en geeft aan dat door iedereen te betrekken er ook meer commitment ontstaat en medewerkers beter begrijpen waarom er bepaalde dingen gedaan worden. Een voorbeeld van een situatie waarin ik het gevoel had dat medewerkers weerstand ervoeren tegen het niet betrokken worden bij het nadenken over een proces, was tijdens een teamoverleg van een uitvoerend team. Tijdens dit teamoverleg kwamen beleidsmedewerkers hun plannen, die invloed hadden op het werk van het uitvoerende team, presenteren. Na de presentatie werden er veel kritische vragen gesteld aan de beleidsmedewerkers over het nut van het idee. Nadat de beleidsmedewerkers waren

vetrokken gaven een aantal teamleden aan dat zij niet snapten waarom de beleidsmedewerkers hun niet bij het proces hadden betrokken en dat de beleidsmedewerkers eigenlijk een dag mee moeten lopen zodat zij weten welke dingen er echt spelen binnen het team. Dit voorbeeld laat zien dat uitvoerende medewerkers ook graag betrokken willen worden bij het na denken over processen die invloed hebben op hun werkzaamheden. Het niet betrekken van uitvoerende medewerkers botst overigens ook met de kernwaarde van ondernemerschap van de gemeente. Zo staat in meerdere organisatiedocumenten geschreven dat de gemeente het nemen van initiatieven stimuleert en hiertoe de ruimte biedt (Gemeente X, 2017a, p.3 ; 2017b, p. 6).

Een andere belangrijke stap in het veranderproces is volgens de helft van de leidinggevenden het begeleiden van medewerkers in het proces van het nemen van verantwoordelijkheid. Volgens deze groep leidinggevenden geldt dit voornamelijk voor de groep medewerkers met een wat lager opleidingsniveau, die het krijgen van autonomie en ruimte om input te leveren niet gewend zijn. Een aantal leidinggevenden geven aan dat er niet zo maar tegen deze medewerkers gezegd kan worden dat zij zelfstandig zijn en dat het vervolgens helemaal losgelaten kan worden. Deze medewerkers hebben als eerst houvast nodig over wat er van hen verwacht wordt en hoe zij bepaalde taken moeten uitvoeren. Deze groep leidinggevenden is dan ook van mening dat zij in eerste instantie dingen moeten opleggen en het vervolgens kunnen vrijlaten als het loopt.

### 4.3 Het verstevigen van de brug

Om de kans op slagen groter te maken moet er tijdens een organisatieverandering aandacht besteed worden aan beperkende krachten die spelen rondom de verandering. In de volgende paragrafen zal er dieper worden ingegaan op deze krachten. In paragraaf 4.3.1 zal de verwarring die onder medewerkers heerst over wat er van hen verwacht wordt worden besproken. In paragraaf 4.3.2 zal worden ingegaan op de discrepantie tussen de verwachtingen van de leidinggevenden en de behoeften van de medewerkers. In paragraaf 4.3.3 zal tot slot stil worden gestaan bij de terughoudendheid die bepaalde groepen medewerkers voelen met betrekking tot de organisatieverandering.

#### 4.3.1 Onduidelijkheid met betrekking tot kaders

Ondanks dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk moet komen te liggen zijn drie medewerkers en nagenoeg alle leidinggevenden het met elkaar eens dat er altijd een bepaalde vorm van sturing moet blijven. Leidinggevenden vertellen dat zij vrijheid geven aan hun team, maar dat het team wel moet voldoen aan bepaalde aspecten zoals teamdoelstellingen,



deadlines en andere regels. Deze aspecten vormen volgens leidinggevendenden de kaders waarbinnen een team vrij kan functioneren. Alle leidinggevendenden stellen dat medewerkers niet volledig op eigen houtje allerlei activiteiten kunnen ondernemen zonder dat deze bijvoorbeeld bijdragen aan de van tevoren afgesproken teamdoelstellingen. Rob, een leidinggevende van een extern team, zegt hierover:

*'[...] Het is wel belangrijk dat het past binnen de doelen die we voor het team hebben gesteld. Het kan niet zo zijn dat iemand denkt van dat vind ik een leuke en die ga ik aan de portefeuillehouder voorleggen...maar het draagt niet direct bij aan het teamdoel.[...] Dus als we met zijn allen hebben afgesproken dat het rood moet worden en iemand zegt ja maar ik heb iets paars, ja weet je...dat kan niet. Maar als het iets is wat bijdraagt aan het maken van rood, dan is het prima'.*

Rob geeft hiermee dus aan dat er vrijheid is binnen de kaders, maar dat het niet gewenst is als teamleden activiteiten verrichten die niet binnen de kaders vallen. Uit de interviews met de drie medewerkers blijkt dat de kaders niet altijd zo helder zijn als dat de leidinggevendenden schetsten. Zo geeft deze groep medewerkers aan dat zij soms niet weten welke taken en bevoegdheden onder hun verantwoordelijkheid vallen en welke onder die van de leidinggevende. Danielle (een medewerker) zit in een team waar het concept van de verantwoordelijkheid laag in de organisatie lag eerder werd geïntroduceerd dan in de rest van de organisatie door een wetwijziging. Zij vertelt over waarom het proces stroef verliep binnen het team:

*'[...] mensen waren al snel bezig met het primaire proces, de individuele klant bedienen, zonder de achterliggende processen helemaal goed te hebben ingericht, van waarom doen we wat we doen, [...] en waar zijn wij nou wel van en waar niet. Dat soort vragen waren eigenlijk niet beantwoord en konden ook niet heel goed beantwoord worden, omdat die ervaring er niet was. Dat maakte wel onzeker, een soort van werken zonder goede grond onder je voeten, dat was het eigenlijk'.*

Danielle geeft dus aan dat het stroeve proces een gevolg was van dat het team zelfstandig moest gaan functioneren terwijl er nog veel onduidelijkheid heerste over de gestelde kaders. Volgens een groep medewerkers speelt dit proces van het niet weten wat er van je verwacht wordt op dit moment ook binnen de eigen teams. Opvallend is het verschil in terminologie als leidinggevendenden en medewerkers het hebben over kaders. Leidinggevendenden gebruiken termen als teamdoelstellingen en deadlines, terwijl medewerkers termen gebruiken als taakverdeling en bevoegdheden.

#### 4.3.2 Discrepancie verwachtingen en behoeften

Een andere beprekende kracht die uit de interviews naar voren kwam, is dat er een discrepantie lijkt te zijn tussen de verwachtingen van leidinggevenden en de behoeften van medewerkers. Tijdens een aantal interviews met leidinggevenden kwam naar voren dat zij een bepaald beeld hebben bij hoe medewerkers zich moeten gedragen om tot een succesvolle organisatieverandering te komen. Een voorbeeld van zo een beeld is dat deze leidinggevenden de verantwoordelijkheid onder medewerkers willen stimuleren door medewerkers volledig verantwoordelijk te maken voor het inhoudelijke werk. Deze groep leidinggevenden is van mening dat zij een andere rol hebben dan de medewerkers. Zij gaan over de grote lijnen en de structuren, terwijl medewerkers zich gespecialiseerd hebben in de inhoud. Deze leidinggevenden geven aan dat medewerkers hen nog regelmatig proberen te betrekken bij de inhoud. Zo vertellen deze leidinggevenden dat zij nog regelmatig medewerkers moeten duidelijk maken dat zij verwachten dat medewerkers zelfstandig met een vraagstuk aan de slag gaan, zonder tussenkomst of hulp van de leidinggevende. Rob (leidinggevende) zegt hierover:

*‘Dat vind ik ook heel erg belangrijk om dat elke keer te zeggen: jij bent van de inhoud, jij moet er voor zorgen. Dat is het zelfde als je bij een fietsenmaker in dienst komt en je krijgt een fiets voor je met een lekke band. Oké, lekke band, je zoekt het gaatje op en jij plakt hem, hoe je ‘m plakt moet je zelf weten als die maar dicht is. Als je dat gaatje uiteindelijk niet kan vinden en ‘m niet kan plakken, dan ben je geen goede fietsenmaker, dan moeten we kijken of je wat anders kunt doen’.*

Rob stelt hier dus mee dat medewerkers in staat moeten zijn om volledig autonoom hun taken uit te voeren, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de inhoud. Uit drie interviews met medewerkers blijkt dat het hierboven beschreven beeld, haaks staat op hun behoeften. Deze groep medewerkers geeft aan dat zij graag een inhoudelijke sparringpartner willen hebben, zodat zij hun werk op een hoger niveau kunnen tillen. Deze medewerkers hebben dus behoefte aan een leidinggevenden die nog steeds op de inhoud zit. Niels, een beleidsmedewerker die recent in dienst is, geeft bijvoorbeeld aan dat er meer behoefte is aan inhoudelijke feedback:

*‘[...] van joh jouw idee is echt super goed, maar vanuit die hoek zijn we een hele andere beweging aan het maken met de organisatie. Dit past daar niet in dus misschien moeten we het ombuigen zo en zo. De leidinggevende hoeft het niet voor te kauwen, maar dat hij/zij wel de grote lijnen bewaart en dat hij/zij niet alleen maar is*

*van goed gedaan, volgende of dit lijkt nergens op, volgende. [...]Op dat inhoudelijke gebied en hoofdlijnen, (dat) hangt misschien wel af van hoe de rol gevuld zou moeten worden... wat zijn/haar opdracht is van de organisatie. Maar daar denk ik dat eh, dat hij/zij wel iets te winnen heeft'.*

Opvallend is dat deze tegenstrijdigheid die Niels beschrijft tussen behoefte (een inhoudelijke sparringpartner) en ratio (het past niet binnen de nieuwe koers van de organisatie) in meerder interviews met medewerkers naar voren kwam. Deze medewerkers geven aan dat zij de reden snappen waarom de leidinggevende hen inhoudelijk niet begeleidt, toch blijft de behoefte aan een inhoudelijke sparringpartner met mandaat in stand.

#### 4.3.3 Terughoudendheid

Tot slot is een laatste beperking die tijdens de interviews naar voren is gekomen, dat er een bepaalde mate van terughoudendheid heerst onder bepaalde groepen medewerkers. Marijke, een medewerker van een team dat een hoge werkdruk heeft door onderbezetting, geeft aan dat als iemand - of dat nou een leidinggevende of medewerker is- voorstelt om tijd vrij te maken om na te denken over het beter inrichten van het werkproces, er dan vaak weerstand vanuit het team komt. Zij vertelt over hoe collega's denken over het vrij maken van tijd:

*'(collega's in het team zeggen) Ik weet hoe ik mijn werk zo doe, ik weet hoeveel werk ik dan kan verrichten en hoeveel diensten ik kan gaan verlenen en als ik nu moet stoppen met mijn werk en iets nieuws moet gaan leren, waardoor het misschien dan wel strakker gaat.....wat gebeurt er dan? Dan hoopt alles zich op en dan valt het om, want ik loop al op de toppen van mijn tenen'*

Medewerkers willen dus geen tijd vrij maken om na te denken over het verbeteren van processen, omdat zij bang zijn dat zij dan verdrinken in het eigen werk en omdat dit ten koste gaat van de continuïteit van het werk. Dit spanningsveld tussen het bewaken van de continuïteit en innovatie kwam in ongeveer de helft van alle interviews met medewerkers en leidinggevendenden naar voren. Opvallend is dat in de organisatiedocumentatie de dynamiek tussen innoveren en continuïteit van de dienstverlening ook benoemd wordt, niet als spanningsveld maar als een gegeven. Zo wordt er geschreven dat het nemen van eigenaarschap (wat gepaard gaat met het verbeteren van processen) een kerncompetentie is en dat de continuïteit van dienstverlening daarbij van groot belang is (Gemeente X, 2017a, p. 13). Een groep leidinggevendenden die van mening is dat hun teams te lang hebben stil gezeten, hebben een idee bij hoe er met het spanningsveld om kan worden omgegaan. Zij vinden dat

het noodzakelijk is om soms te stoppen en na te denken over het proces, hun tegenargument op het niet hebben van tijd is:

*‘Als jij heel hard vooruit blijft rennen dan krijg je het niet rustiger, dus ook al je het heel druk hebt moet je soms even denken van oké nu stop ik even met rennen, ben ik nu goed aan het rennen of kan ik beter iets anders doen? Ren ik wel de goede kant op of kan ik beter gaan rusten voordat ik te moe ben en straks omval, heb ik wel genoeg gedronken, gegeten. Weetje...dat wordt heel vaak vergeten’* (Ed, leidinggevende van een extern team waar op dit moment veel veranderingen gaande zijn).

Het hard door blijven werken om niet te verdrinken is volgens deze groep leidinggevenden dus geen optie, als er namelijk zo door blijft gegaan, verdrinkt de medewerkers alsnog. Medewerkers moeten volgens deze leidinggevenden gaan inzien dat het investeren van tijd geen last is, maar juist op langere termijn voordelen gaat opleveren.

Volgens meer dan de helft van de leidinggevenden en een aantal medewerkers is een andere terughoudende groep de medewerkers die al jaren volgens een bepaald patroon werken. Medewerkers en leidinggevenden vertellen dat deze groep bestaat uit medewerkers die vroeger nooit gestimuleerd werden om na te denken over hoe dingen beter kunnen, waardoor het erg lastig is om hen nu in die modus te krijgen. Volgens een aantal respondenten gaan deze medewerkers niet van nature anders na denken over het inrichten van werkzaamheden. Paul, een leidinggevende van een intern team vertelt over de groep terughoudende medewerkers:

*‘Zij zijn natuurlijk gewend dat er in het verleden altijd iemand anders was die een beslissing nam. Nou dat ga ik dus niet meer doen. Dat kost wel veel tijd en energie, maar je merkt wel dat op den duur het gaat leven. [...] Ik probeer een beetje de mindset te creëren dat men niet meer bang is om dingen te ondernemen en om dingen gewoon maar te gaan doen. En ja dan gaat er wel eens wat mis en dat kan ook gewoon [...]. Maar dat moeten mensen wel even tussen de oren krijgen.’*

Paul lijkt hiermee te suggereren dat de terughoudendheid van deze groep niet alleen voortkomt uit het patroon dat zij zijn gewend, maar ook uit angst. Hij geeft aan dat vroeger het anders doen van dingen en de eventuele fouten die daarmee gepaard gingen niet gewaardeerd werden. Meerdere leidinggevenden geven aan dat het maken van fouten tegenwoordig niet erg is, mits er wordt geleerd van de fouten. Volgens een aantal medewerkers en leidinggevenden kost het creëren van een nieuwe ‘mindset’ (bv. fouten maken is niet erg) bij de terughoudende groep medewerkers veel tijd. Zij schatten daarom in dat deze groep moeilijker in beweging zal komen.

#### 4.4 Samenvatting

In de voorgaande paragrafen is aan de hand van een metafoor een aantal thema's aan bod gekomen die gaan over hoe de afstand tussen leidinggevend en medewerkers overbrugd kan worden. Allereerst blijkt uit de interviews dat er een fundament gelegd kan worden door op een zelfde niveau te communiceren over de organisatieverandering en door medewerkers vertrouwen te geven. Ten tweede kunnen er constructen gebouwd worden door iedereen bij het veranderproces te betrekken en bepaalde groepen te begeleiden in het nemen van verantwoordelijkheid. Tot slot moet er rekening gehouden worden met beperkende krachten, zoals de onduidelijkheid met betrekking tot de kaders, de discrepantie tussen de verwachtingen van leidinggevend en de behoeften van medewerkers en de terughoudendheid van bepaalde groepen medewerkers.

#### *Zelfonthulling*

Doordat ik een organisatie breed onderzoek heb gedaan, kwamen er uit de data verschillende, soms ook tegenstrijdige, meningen naar voren. Er is daarom voor gekozen om alleen de meningen die meerdere malen herhaald zijn door diverse respondenten te gebruiken als uitgangspunt. Dit zorgt er helaas voor dat de nuances uit het stuk minder prominent naar voren komen. Met deze zelfonthulling wil ik daarom nogmaals benadrukken dat dé werknemer of dé leidinggevende niet bestaat. Door verschillen in bijvoorbeeld werkzaamheden, persoonlijkheden en ervaringen ontstaan er ook verschillende verhalen. Een kanttekening bij het huidige onderzoek is dan ook dat het niet mogelijk was om alle verhalen van de respondenten mee te nemen, hoe interessant deze ook waren. Het blijft uiteindelijk een interpretatief onderzoek, waarbij ik als onderzoeker een interpretatie geef van de gedeelde verhalen. Zoals Stake (1994, p.240) zegt: 'It may be the cases own story, but it is the researcher's dressing of the case's own story'.

## 5. Analyse

In het huidige hoofdstuk wordt er een relatie gelegd tussen de literatuur en de bevindingen. Uit de analyse is gebleken dat zowel leidinggevendenden als medewerkers nog vanuit de traditionele rol en verwachtingen functioneren. Dit past echter niet bij de nieuwe weg die de gemeente wil bewandelen, waardoor het veranderproces stroef verloopt. De analyse is opgedeeld in vier paragrafen. In de eerste paragraaf worden concepten als zelfsturende teams en klassiek en moderne leiderschap vergeleken met de gewenste situatie. In de tweede paragraaf wordt er vanuit de literatuur verklaard waarom de organisatieverandering minder soepel verloopt dan gewenst. In de derde paragraaf wordt aan de hand van de literatuur dieper ingegaan op voorbeelden uit de bevindingen die de botsing tussen gewenst en traditioneel gedrag laten zien. Tot slot wordt in de vierde paragraaf een samenvatting gegeven.

### 5.1 De gewenste situatie

Om mee te kunnen blijven draaien in een dynamische omgeving voelt de gemeente zich genoodzaakt om te innoveren op het gebied van de bedrijfsvoering. De grootste verandering die op dit moment speelt binnen de gemeente betreft het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid binnen de organisatie. De eerste stappen richting deze verandering zijn gezet. Het hogere management schetst een duidelijk beeld in de organisatiedocumenten over hoe het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie er uit moet komen te zien. Deze nieuwe koers van de organisatie komt voor een groot deel overeen met de moderne benadering van leiderschap. In de gewenste situatie vormen teams systemen die zelfstandig functioneren en eigen regie nemen in het uitvoeren van taken en werkzaamheden. Leiderschap wordt in de gewenste situatie breed opgevat: wanneer het gewenst is stappen er medewerkers naar voren die fungeren als tijdelijke leidinggevendenden (bijvoorbeeld tijdens een project). Dit is in overeenstemming met de definitie van de moderne benadering van leiderschap, waarin gesteld wordt dat leiderschap een dynamisch en interactief beïnvloedingsproces is (Conger & Pearce, 2003, p. 1). Formele leidinggevendenden sturen in de gewenste situatie aan op hoofdlijnen en faciliteren het team waar nodig. Dit komt overeen met het concept van administratief leiderschap uit de *Complexity Leadership Theory*. Deze vorm van leiderschap houdt in dat leidinggevendenden als taak hebben om de beperkingen van een bureaucratische organisatiestructuur te minimaliseren (bv. het faciliteren van het team) en tegelijkertijd een bepaalde mate van controle uit te oefenen (bv. het sturen op hoofdlijnen).

Zowel tijdens de interviews als in de organisatiedocumenten wordt de term zelfsturende teams niet gebruikt als het gaat om het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie. Dit is opvallend, omdat de vormgeving van teams in de gewenste situatie een aantal overeenkomsten vertoont met het concept van zelfsturende teams. Net zoals in zelfsturende teams werken teams in de gewenste situatie aan een product dat aan een interne of externe klant wordt geleverd, zijn zij verantwoordelijk voor het oplossen van problemen en wordt er van hen verwacht dat zij niet voortdurend een beroep doen op leidinggevend. De enige kenmerken uit de definitie van zelfsturende teams waar teams in de gewenste situatie niet aan voldoen zijn het bewaken van de procesvoortgang en het verbeteren van processen en methoden. Deze taken blijven bij de leidinggevend, omdat er in de organisatie behoefte is aan een bepaalde mate van controle. De behoefte aan controle heeft tot gevolg dat de scheiding tussen operationele- en managementtaken niet volledig wordt opgeheven, terwijl dit juist typerend is voor zelfsturende teams (Tjepkema, 2003, p.6). Dit wil echter niet zeggen dat teams in de gewenste situatie niet zelfsturend zijn, zij zijn zelfsturend, maar in mindere mate. Teams kunnen overigens door de jaren heen groeien in de mate waarin zij zelfsturend zijn (Tjepkema, 2003, p. 7). De gewenste situatie helpt bij deze groei. Uit onderzoek blijkt namelijk dat psychologisch eigenaarschap een van de belangrijkste aspecten is die helpt in de transitie van traditioneel management-aangestuurde teams naar zelfsturende teams (Druskat & Pescosolido, 2002, p. 291). Door het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie neemt de mate van psychologisch eigenaarschap toe, omdat er wordt voldaan aan de behoefte van doeltreffendheid (teams kunnen zelf bepalen hoe zij tot het eindproduct komen), persoonlijke identificatie (teamleden kunnen meer van hun eigen kennis en kunde kwijt) en het hebben van een territorium (teamleden beschikken over vaardigheden en specialisaties die helpen bij het bereiken van het doel) (Pierce, Kostova & Dirks, 2001, p. 300). Een kanttekening hierbij is wel dat de literatuur suggereert dat eigenaarschap een intrinsiek proces is dat door behoeften wordt aangewakkerd. Uit de bevindingen blijkt echter dat een aantal medewerkers het krijgen van vertrouwen als een belangrijke randvoorwaarde beschouwt. Deze medewerkers geven aan dat zij een hogere mate van eigenaarschap kunnen ervaren mits zij voldoende vertrouwen krijgen van leidinggevend.

## 5.2 Wat gaat er mis?

De verwachtingen voor de gewenste situatie zijn door het hogere management organisatiebreed bekend gemaakt. Dit is in overeenstemming met de geplande manier van

verandering, waarbij het management van te voren een eindbestemming bedenkt en deze vervolgens deelt (Nasim & Sushil, 2011, p. 189). Echter heeft het management in tegenstelling tot wat gebruikelijk is bij geplande verandering, geen implementatie plan bedacht. In trant van het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid, geeft het hoger management leidinggevend en medewerkers ruimte om zelf te beslissen over hoe het geïmplementeerd wordt. Het hoger management verwacht dus dat leidinggevend en medewerkers de verantwoordelijkheid oppakken en aan de slag gaan met het implementeren van de organisatieverandering. Dit staat echter haaks op de traditionele werkwijze binnen gemeenten. Ambtenaren zijn gewend om te werken aan de hand van processen, regels en richtlijnen (Meyer & Hammerschmid, 2006, p. 100). Hierbij respecteren zij figuren met autoriteit en wordt er waarde gehecht aan traditie (Horton, 2006, p. 536). De gemeente heeft altijd gewerkt volgens de klassieke benadering van leiderschap waarbij formele leidinggevend het team top-down aansturen (Fernandez, Cho & Perry, 2010, p.308). Door de nieuwe verwachtingen van het hoger management, ontstaat er verwarring onder ambtenaren over de te nemen rollen en verantwoordelijkheden (Balfour & Grubbs, 2000, p. 579). Uit de literatuur blijkt dan ook dat ondanks dat ambtenaren te maken krijgen met ‘moderne’ verwachtingen, zij nog steeds grotendeels op een traditionele manier blijven functioneren (Horton, 2006, p. 537). Dit lijkt ook binnen de gemeente X het geval te zijn. Doordat leidinggevend en medewerkers zich op een aantal gebieden nog houden aan hoe het altijd al was, verloopt het veranderproces minder soepel dan gewenst. Dit komt doordat het traditionele gedrag niet samengaat met de nieuwe werkwijze. Opvallend is dat leidinggevend en medewerkers precies om deze reden ook niet op één lijn staan. Op een aantal gebieden zetten leidinggevend een stap in de nieuwe richting, terwijl medewerkers nog op de oude manier blijven denken en handelen en andersom gebeurt dit ook. Dit heeft tot gevolg dat leidinggevend en medewerkers langs elkaar heen praten, waardoor er een afstand ontstaat tussen de verwachtingen en behoeften van medewerkers en die van leidinggevend.

### 5.3 Botsing gewenst en traditioneel gedrag

In de bevindingen zijn een aantal voorbeelden naar voren gekomen waaruit blijkt dat de botsing tussen traditioneel en gewenst gedrag het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie verhinderd. Een eerste voorbeeld is dat er op dit moment door een aantal leidinggevend en medewerkers nog veel wordt uitgegaan van de klassieke benadering van leiderschap. Zo blijkt dat een aantal medewerkers het gevoel hebben dat sommige leidinggevend hen veel controleren en zich bemoeien met het inhoudelijke



werk, waardoor medewerkers zich beprekt voelen in de mate waarin zij verantwoordelijkheid kunnen nemen. Andersom blijkt ook dat een andere groep medewerkers van mening is dat leidinggevendend zich juist meer met de inhoud moeten bemoeien, omdat zij behoefte hebben aan een inhoudelijke sparringpartner. Een grote mate van controle en de behoefte aan een inhoudelijke sparringpartner zijn voorbeelden van gedrag en behoeften die niet passend zijn binnen de nieuwe koers van de organisatie, maar die wel in trant zijn van de traditionele handelswijze.

Een ander voorbeeld is dat uit de bevindingen blijkt dat niet alle medewerkers worden betrokken bij het nadenken over de verandering. Dit is tegenstrijdig met de gewenste situatie en heeft ook invloed op het wel of niet slagen van de organisatieverandering (Fernandez & Rainey, 2006, p. 170; Gilley et al., 2009, p. 80). Uit de literatuur blijkt namelijk dat het belangrijk is dat zo veel mogelijk medewerkers betrokken worden bij de verschillende fasen van de verandering. Zo zorgt het betrekken van medewerkers voor meer psychologische eigenaarschap, minder weerstand en meer feedback (Fernandez & Rainey, 2006, p. 170-171). In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen twee manieren waarop medewerkers betrokken kunnen worden: er kan een informatie- delende benadering worden gehanteerd of een besluitvormingbenadering (Cabrera et al., 2003, p. 44). Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers een voorkeur hebben voor de besluitvorming benadering. Medewerkers geven aan dat zij het meeste inzicht hebben in wat er goed en minder goed gaat tijdens het uitvoeren van werkzaamheden, waardoor zij beter in staat zijn om aan te geven waar het anders kan. De besluitvorming benadering past ook binnen de gewenste situatie, omdat medewerkers de verantwoordelijkheid en autonomie krijgen om zelf na te denken over het inrichten van het eigen werk (Brown & Cregan, 2008, p. 671). Uit de bevindingen blijkt echter dat leidinggevendend een voorkeur hebben voor de informatie-delende benadering. Hierbij moedigen zij een aantal medewerkers aan om de eigen mening met betrekking tot de invulling van het eigen werk te delen. Deze benadering neigt richting de traditionele handelswijze, omdat leidinggevendend uiteindelijk zelf beslissen wat er gedaan wordt (Cabrera et al., 2003, p. 44). Zowel het voorbeeld over betrekken van medewerkers als het voorbeeld over de mate van controle laten zien dat een aantal medewerkers en leidinggevendend op bepaalde gebieden blijven haken in de traditionele handelswijze, waardoor er een botsing ontstaat tussen traditioneel en gewenst gedrag. Dit maakt dat leidinggevendend en medewerkers niet altijd op één lijn staan en dat het veranderproces minder soepel verloopt.

#### 5.4 Samenvatting

De eerste stappen richting het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie zijn gezet. Het hoger management schetst een duidelijk beeld over hoe de verandering er uit moet komen te zien. Deze nieuwe koers van de organisatie komt voor een groot deel overeen met de moderne benadering van leiderschap en bevat elementen uit de CLT. Opvallend is dat het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid ook een aantal overeenkomsten vertoont met het concept van zelfsturende teams. Voordat de gewenste situatie bereikt kan worden, moeten er echter nog een aantal stappen worden gezet. Zo blijkt uit de voorgaande paragrafen dat leidinggevend en medewerkers nog veel vanuit de traditionele handelswijze werken, wat niet past bij de nieuwe weg die de gemeente wil bewandelen. De botsing tussen gewenst en traditioneel gedrag zorgt er voor dat leidinggevend en medewerkers niet altijd op één lijn staan en dat het veranderproces stroef verloopt.

## 6. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk beantwoord ik middels de bevindingen en analyse de vraag die centraal staat binnen het huidige onderzoek. Vervolgens worden er een aantal aanbevelingen gedaan voor de gemeente X. Tot slot zal er afgesloten worden met een paar suggesties voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Beantwoording hoofdvraag

In het huidige onderzoek stond de volgende vraag centraal: **‘Hoe geven teamleiders en medewerkers van zeven teams binnen de gemeente X betekenis aan leiderschap en eigenaarschap in een veranderende organisatie?’**. Naar aanleiding van de bevindingen en de analyse kan geconcludeerd worden dat medewerkers en teamleiders beide nog zoekend zijn naar hoe leiderschap en eigenaarschap ingericht moeten worden binnen de organisatieverandering. Het hogere management heeft duidelijke verwachtingen van zowel leidinggevend en medewerkers. Deze verwachtingen botsen echter met de manier waarop leidinggevend en medewerkers gewend zijn om te werken. De gedragingen en verwachtingen die bij het traditioneel functioneren horen gaan niet goed samen met de gewenste werkwijze, waardoor de verandering stroef verloopt. Daarbij komt ook nog kijken dat er op dit moment een afstand overbrugd moet worden tussen medewerkers en leidinggevend. Door deze afstand zijn leidinggevend en medewerker zich niet altijd bewust van elkaars verwachtingen en behoeften. Dit verschil in verwachtingen en behoeften heeft te maken met dat leidinggevend en medewerkers op verschillende momenten tegengestelde uitgangspunten (traditioneel vs. gewenst) hanteren. Het overbruggen van de afstand brengt daarnaast ook de nodige onzekerheid, spanning en twijfels met zich mee. Communicatie en adequate informatievoorziening spelen een grote rol bij het wegnemen van deze spanningen en dragen bij aan het bouwen van de brug.

Al met al hebben medewerkers en leidinggevend in verschillende mate de gewenste situatie voor ogen. Zij zijn echter nog wel op zoek naar hoe er vorm gegeven kan worden aan leiderschap en eigenaarschap binnen de nieuwe context. Om samen de organisatieverandering te laten slagen, is het van belang dat er een brug wordt gebouwd tussen leidinggevend en medewerkers en dit kan alleen als beide partijen op één lijn staan.

## 6.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan voor de organisatie. Deze aanbevelingen zullen zich voornamelijk richten op het bouwen van een brug tussen leidinggevenden en medewerkers ten einde van een minder stroef lopend veranderproces. De aanbevelingen kunnen dan ook meegenomen worden in het bepalen van welke stappen er nog gezet moeten worden om te komen tot de nieuwe bedrijfsvoering binnen de gemeente.

Een eerste aanbeveling is dat alle medewerkers goed op de hoogte gebracht moeten worden van het veranderproces en de stappen die hierin gezet worden. Het is hierbij van belang om aan te sluiten bij de informatiebehoeften van medewerkers, zodat zij zich voldoende voelen meegenomen. Uit de bevindingen blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers graag willen weten waarom bepaalde veranderingen gedaan worden en wat de invloed van die verandering is op hun werkzaamheden. Ook als leidinggevenden geen concrete antwoorden hebben op dit soort vragen, is het nog steeds van belang om hierin open te zijn. Een manier om beter aan te sluiten bij de informatiebehoeften van medewerkers is door bijvoorbeeld medewerkers voor de bijeenkomst de mogelijkheid te bieden om vragen door te geven aan de leidinggevende. De bijeenkomst kan dan aan de hand van de doorgegeven vragen worden opgebouwd. Hierdoor krijgt de leidinggevende inzicht in wat voor een vragen er in het team spelen en wordt er voldaan aan de informatiebehoefte van medewerkers.

Een tweede aanbeveling is dat medewerkers en leidinggevenden zich bewust moeten worden van dat het lager neerleggen van de verantwoordelijkheid binnen de organisatie een ander soort gedrag van hen eist. Het is belangrijk dat leidinggevenden en medewerkers zich realiseren dat zij op dit moment op bepaalde gebieden nog traditioneel gedrag vertonen (bv. leidinggevenden die nog te veel op de inhoud zitten of medewerkers die leidinggevenden bij de inhoud proberen te betrekken) en dat dit botst met het bereiken van het veranderdoel. Dit bewustwordingsproces kan bijvoorbeeld als eerst onder leidinggevenden bewerkstelligd worden, door tijdens een GMT-dag<sup>2</sup> aandacht te besteden aan dit onderwerp. Vervolgens kunnen leidinggevenden tijdens een informatiebijeenkomst de opgedane kennis overdragen aan hun team. Bewustwording is vaak stap één in gedragsverandering, de volgende stap is het ondernemen van actie (Schwarz, 2008, p. 3). Uit onderzoek blijkt dat mensen kiezen voor het wel of niet vertonen van gedrag op basis van onder andere attitudes, welke gebaseerd zijn op sociale normen (Buunk & Van Vught, 2013, p. 74). Om gewenst gedrag te bevorderen is het

---

<sup>2</sup> Een maandelijks 'uitje' waarin alle leidinggevenden kennis maken met verschillende innovatieve processen buiten de gemeente X.

van belang dat dit gedrag onderdeel gaat uitmaken van de sociale norm. Dit kan bijvoorbeeld door elkaar aan te spreken op gedrag dat niet passend is binnen de nieuwe koers. Het elkaar aanspreken op het vertonen van gewenst gedrag sluit ook aan bij de organisatiebrede cursus die een aantal maanden geleden is gegeven over het belang van een aanspreekcultuur binnen de gemeente.

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op het verminderen van de mate van terughoudendheid onder teams. Uit de bevindingen is gebleken dat bepaalde groepen medewerkers niet bereid zijn om tijd vrij te maken om na te denken over het verbeteren van processen. Deze groepen medewerkers geven als reden aan dat zij bang zijn te verdrinken in het werk en dat het ten koste gaat van de continuïteit. Leidinggevendenden kunnen medewerkers alsnog laten nadenken over het verbeteren van processen door bijvoorbeeld een verplichte bijeenkomst na werktijd te organiseren. Tijdens zo een ‘diner-bijeenkomst’ kan er in gesprek worden gegaan over het anders inrichten van het werk. Dit heeft als voordelen dat het minder controlerend over komt (er wordt voor diner gezorgd) en de continuïteit, waar werknemers veel waarde aan hechten, blijft gewaarborgd.

### 6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Hoewel het huidige onderzoek een eerste stap heeft gezet in het achterhalen van de betekenisgeving die medewerkers en leidinggevendenden geven aan leiderschap en eigenaarschap tijdens een organisatieverandering, kent het onderzoek ook een aantal beperkingen. Een eerste beperking is dat in het huidige onderzoek niet alle teams zijn betrokken. Dit heeft tot gevolg dat de resultaten van het huidige onderzoek niet generaliseerbaar zijn naar andere teams binnen de gemeente. Het is daarom aan te bevelen om in toekomstig onderzoek alle teams binnen de gemeente te onderzoeken. Als dit niet lukt, kan er ook een sessie worden georganiseerd, waarin de bevindingen van het onderzoek worden besproken met medewerkers en leidinggevendenden van teams die niet meededen aan het onderzoek. Middels deze sessie kan getest worden of de uitkomsten uit het onderzoek herkend worden in andere teams of dat er juist verschillen zijn.

Een andere beperking is dat in het huidige onderzoek uitvoerende medewerkers onvoldoende zijn betrokken<sup>3</sup>. Dit maakt dat het werknemersperspectief in het huidige onderzoek voornamelijk is gebaseerd op de meningen van beleidsmedewerker en adviseurs.

---

<sup>3</sup> Er is geobserveerd tijdens het teamoverleg van twee uitvoerende teams en er zijn informele gesprekken met hen gevoerd. Echter ontbreekt er diepgang in hun perspectief, omdat er geen interviews met hen zijn gevoerd.

In toekomstig onderzoek zou de onderzoekspopulatie verbreed kunnen worden en zouden uitvoerende medewerkers ook betrokken kunnen worden, om een zo een compleet mogelijk beeld te krijgen van wat er speelt.

Verder heeft het huidige onderzoek een design van een *case study*, waardoor alleen teams in de gemeente X zijn onderzocht. Toekomstig onderzoek zou dieper op de betekenisgeving van leiderschap en eigenaarschap in een veranderende organisatie in kunnen gaan, door bijvoorbeeld betekenisgeving bij meerdere gemeenten te onderzoeken. Hierbij kan er onderzocht worden of er verschillen of juist overeenkomsten zijn tussen de betekenisgeving die leidinggevend en medewerkers van verschillende gemeenten geven aan de concepten van leiderschap en eigenaarschap. Nederlandse gemeenten vormen op dit moment een mooi veld om vergelijkend onderzoek in te doen, aangezien zij allemaal te maken met dezelfde turbulente context. Daarnaast zijn veel van de gemeenten in verschillende mate bezig met zichzelf te heroriënteren om bij te blijven in deze context.

Tot slot is een laatste suggestie dat in toekomstig onderzoek er dieper ingegaan zou kunnen worden op het fenomeen van de traditionele en gewenste handelswijze. In het huidige onderzoek is dit inzicht pas tijdens de analyse naar boven gekomen en dus niet expliciet meegenomen in de interviews. In toekomstig onderzoek zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden in hoeverre respondenten zich bewust zijn van deze discrepantie en waarom zij in verschillende situaties verschillende uitgangspunten gebruiken.

## Referenties

- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P., & Irmerp, B.E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communicatio. *Journal of Change Management*, 7 (2), 187-210.
- Andersen, J.A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 1078–1091.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Palinski, E.P. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60,421-449.
- Barbut, J.E., Fritz, S.M., Matkin, G.S., & Marx, D.B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Sex Roles*, 56, 71-83.
- Bailey, D.E. (1998). Comparison of manufacturing performance of three team structures in semiconductor plants. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45, 20-32.
- Balfour, D.L., & Grubbs , J.W. (2000). Character, Corrosion and the Civil Servant: The Human Consequences of Globalization and the New Public Management. *Administrative Theory & Praxis*, 22 (3), 570-584.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69- 83.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M.P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, 36 (3) 345–384.
- Boal, K.B., & Schlutz, P.L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411–428.
- Brown, G. Crossley, C., & Robinson, S.L.(2014). Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment. *Personnel Psychology*, 67, 463–485.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47 (4), 667-686.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (Fourt Edition). Oxford: Oxford University Press.

- Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38, 43-54.
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation—allowing change through ‘letting happen’. *Journal of Change Management*, 14, 8-27.
- Choi, M. (2017). Employee attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50 (4), 479-500.
- Cohen, S. G., & Ledford, G.E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47, 13-43.
- Conger, C.L., & Pearce, G.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J.E., & Kukenberger, M.R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42 (7), 1964- 1991.
- Day, D.V., & Vance, R.J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17, 387- 397.
- Dawkins, S., Tien, A., Newman, A., & Martin, A.J. (2015). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. Doi: 10.1002/job.2057.
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A.T., (2007). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55 (3), 283–314.
- Emery, C., & Fredendall, L.(2002).The effect of teams on firm profitability and customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 4 , 217-229.
- Fernandez, S., Cho, Y.J., & Perry, J.L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 308- 323.
- Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66 (2), 168-176.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case- Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219- 245.
- Gilbert, G., & Sutherland, M. (2013). The paradox of managing autonomy and control: An exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 44, 1-14.
- Gilley, A., Gilley, J.W., & McMillan, H.S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4), 75–94.



- Hammer, M., & Staton, S.A. (1995). *The Reengineering Revolution*. New York (NY): Harper Business.
- Hiller, N.J., Day, D.V., & Vance, R.J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, *17*, 387- 397.
- Hoch, J.E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, *28*, 159-174. Hiller, N.J., Horton, S. (2006). New public management: its impact on public servant's identity. *Journal of Public Sector Management*, *19* (6), 533-542.
- Ingold, T. (2000). 'Building, dwelling, living: How animals and people make themselves at home in the world'. In: T. Ingold (Eds.), *The perception of the environment. Essays on livelihood, dwelling and skill* (pp.172-189). London: Routledge.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J., & Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*, 11-27.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 111-120.
- Kengen, M., & Jagtman, P. (2010). Leren in zelfsturende teams. *Opleiding & Ontwikkeling*, *6*, 33 – 37.
- Kocolowski, M.D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change?. *Emerging Leadership Journeys*, *3*, 22- 32.
- 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*, *50* (4), 885-900.
- MacKay, R. B., & Chia, R. (2013). Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Northco Automotive. *Academy of Management Journal*, *56*, 208-230.
- Marchington, M. (2000). Teamworking and employee involvement: terminology, evaluation and context. In F. Mueler & S. Procter (Eds.), *Teamworking*. London: Macmillan Press.
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, 3rd edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology*, *147* (5), 477-500.

- McCall, M.W.(2004). Leadership Development through Experience. *The Academy of Management Executive*, 18 (3), 127-130.
- Meyer, M.E., & Hammerschmid, G. (2006). Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration*, 21, 99-115.
- Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306–313.
- Nasim, S. & Sushil, S. (2011). Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management* 11 (2), 185-206.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K.T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations . *The Academy of Management Review*, 26 (2), 298-310.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48 (5), 953- 983.
- Rijksoverheid. (2015). *Actievere rol voor overheid in informatiesamenleving nodig*. Geraadpleegd op 10 juni 2017, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/inhoud/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17, 351-365.
- Schwarz, R. (2008). Modeling Health Behavior Change: How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 1-29.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 95–122.
- Sips, K., & Keunen, S. (1996). Het paradoxale proces van autonome groepen in organisatiecontext. In: R. Bouwen, K. De Witte & J. Verboven (Eds.), *Organiseren en veranderen* (pp. 235-258). Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Stoker, J. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16 (2), 248-265.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In: *Handboek Werken, leren en Onderzoek Zelfsturende Teams leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). (2017). *Gemeentelijke organisatie in beweging*. Geraadpleegd op 27 mei 2017 via <https://vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/gemeentelijke-organisatie-in-beweging>
- Voet, J. van der., Kuipers, B.S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18 (6), 842-865.
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12 (5), 559-577.
- Xiao, Q. (2017). Control or Autonomy? A Case Study of two Organizational Forms in the Zhangjiakou Internal Migrant Organization. *Public Organization Review*, Doi: 10.1007/s11115-017-0373-7.
- Zijl, R. van. (2013). *Flexibel in flexibiliteit: verslag van het onderzoek naar flexibiliteit bij Nederlandse gemeenten*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.

# Bijlagen

## I. Topiclijsten

### Topiclijst leidinggevenden

[X]= topics die tijdens het interviewproces zijn verwijderd

[!] = toevoegingen die tijdens het interviewproces zijn gedaan

#### Introductie

- Universiteit Utrecht, OVM
- Type onderzoek
- Doel
- Vraagstelling

#### Procedure

- Gegevens worden vertrouwelijk behandeld.
- Duur interview
- Anonimiteit
- Opname

#### Introductie geïnterviewde

- Loopbaancarrière
  - Huidige functie
- Team
  - Over hoeveel teams verantwoordelijk
  - Kenmerken (bv. samenwerking, sturing, sfeer)

#### Veranderende omgeving

- Intro: term veranderende omgeving kom ik vaak tegen in organisatie documentatie of tijdens gesprekken.
- Eigen definitie
- Invloed op eigen functie
- Invloed op team

#### Leiderschap

- Intro: centraal in mijn onderzoek staat leiderschap, leiderschap is een super breed begrip waar van alles onder kan vallen

- Eigen definitie
- *Formeel (administratief) leiderschap*
  - Huidige leiderschapsstijl
    - Concrete voorbeelden
- *Informeel (adaptief) leiderschap*
  - Zelfregie in team(s)

### Verantwoording [X]

- Intro: Verantwoording is een belangrijk thema binnen gemeenteland.
- Manifestatie praktijk
  - Rol leidinggevende
  - Rol team

### Eigenaarschap

- Eigen definitie
- Manifestatie binnen team

Zijn er dingen die beter kunnen op het gebied van de behandelde thema's? [!]

### Afsluiting

- Ben ik ergens aan voorbij gegaan op het gebied van Leiderschap, verantwoording en eigenaarschap?
- Vragen
- Terugkoppeling
- Dank

## **Topiclijst Medewerkers**

### Introductie

- Universiteit Utrecht, OVM
- Type onderzoek
- Doel
- Vraagstelling

### Procedure

- Gegevens worden vertrouwelijk behandeld.
- Duur interview
- Anonimiteit
- Opname

### Introductie geïnterviewde

- Loopbaancarrière
  - Huidige functie
- Team
  - Kenmerken (bv. samenwerking, sturing, sfeer)

### Veranderende omgeving

- Intro: term veranderende omgeving kom ik vaak tegen in organisatie documentatie of tijdens gesprekken.
- Eigen definitie
- Invloed op eigen functie
- Invloed op werkzaamheden team

### Leiderschap

- Intro: centraal in mijn onderzoek staat leiderschap, leiderschap is een super breed begrip waar van alles onder kan vallen
- Eigen definitie
- *Formeel (administratief) leiderschap*
  - Huidige leiderschapsstijl leidinggevende
    - Concrete voorbeelden
- *Informeel (adaptief) leiderschap*
  - Zelfregie in team

### Verantwoording [X]

- Intro: Verantwoording is een belangrijk thema binnen gemeenteland.
- Manifestatie praktijk
  - Rol leidinggevende
  - Rol team
- Veranderende omgeving

## Eigenaarschap

- Definitie
- Manifestatie binnen team
- Veranderende omgeving [X]

Zijn er dingen die beter kunnen op het gebied van de behandelde thema's? [!]

## Afsluiting

- Ben ik ergens aan voorbij gegaan op het gebied van Leiderschap, verantwoording en eigenaarschap?
- Vragen
- Terugkoppeling
- Dank

## II. Selectiecriteria leidinggevenden



### III. Kenmerken respondenten

#### IV. Voorbeeld uitnodigingsmail interviews

Dag [NAAM],

Mijn naam is Sara Essoussi en sinds februari loop ik stage binnen de gemeente, wellicht heb je mij al zien lopen tijdens ----- (*in verband met vertrouwelijkheid verwijderd*) of in de wandelgangen. In het kader van mijn afstudeeronderzoek zou ik je graag willen interviewen over leiderschap in een veranderende omgeving. Het gaat hierbij om jouw ervaringen en mening. Het interview duurt ongeveer één uur en vindt plaats in de eerste paar weken van april.

Ik hoor graag of je geïnteresseerd bent en wanneer het best schikt. Als je vragen hebt over het interview kan je natuurlijk contact met mij opnemen!

Groeten,

Sara

## V. Voorbeeld van een fieldnote