

Onderzoeksverslag

De rol van leiderschap in de ontwikkeling naar meesterschap van een zelfsturend wijkzorgteam

Tim Hirschler
Opleiding Psychologie
Universiteit Twente
2011


Sensire
UNIVERSITEIT TWENTE.

Titel: De rol van leiderschap in de ontwikkeling naar meesterschap van een zelfsturend wijkzorgteam.

Auteur: T. Hirschler
Instelling: Universiteit Twente
Opleiding: Bachelor Psychologie
Datum: 7 oktober 2011
Plaats: Enschede

Begeleiders: Prof. Dr. J.W.M. Kessels
Dr. Ir. P.W. de Vries

Mede-onderzoekers: F.A. Hulsbos, MSc
W.S. van Langevelde

Voorwoord

Heerlijk!

Daar is het dan, een dik pak papier waar ik mij de trotse eigenaar van mag voelen! Het afgelopen halfjaar is een mooie en inspirerende reis geweest door heel wat literatuur, mooie leermomenten, moeilijke keuzes, busreizen door Oost-Nederland, de uitgebreide lunchkeuzes van de Seats2Meet in Utrecht en natuurlijk het Noorden van Winterswijk. Op deze eerste plaats in het eindproduct van een geweldige samenwerking wil ik diegenen bedanken die mij veel geholpen hebben over het afgelopen halfjaar.

Voor mij begint het verhaal nadat ik al twee jaar tegen het bachelorproject had aangehikt. Ik wilde graag iets betekenisvol onderzoek doen, maar dat bleek nog verdraaid lastig. Gelukkig zijn Stefan en ik in contact gekomen met Joseph Kessels, waardoor we de prachtige kans hebben gekregen om dit onderzoek uit te voeren. Daar ben ik heel dankbaar voor. Niet alleen hebben we bijgedragen aan een betekenisvol onderzoek, we hebben tegelijk onze proeve van bekwaamheid afgelegd. We zijn nog niet klaar, want na de enthousiaste reacties van Sensire ziet het ernaar uit dat we nog een mooie periode voor de boeg hebben. Voor mij is dit project een doorlopende bron van inspiratie.

Aan mijn collega onderzoekers, Joseph Kessels, Frank Hulsbos en Stefan van Langevelde: een heel hartelijk dank jullie wel. Joseph, het is lastig om bij jou in de buurt te komen zonder met een aantal frisse ideeën weer te vertrekken. Ik wil je bedanken voor je inzichtelijke analyses, het enorme vertrouwen dat je uitstraalt en de uitlokkende vragen die je stelt. In het vooruitzicht op een verdere samenwerking heb ik alvast een nieuwe boekenkast gekocht, ik dacht dat ik die wel kon gebruiken. Frank, ik vind het geweldig dat we elkaar hebben leren kennen tijdens dit onderzoek. Ik wil jou bedanken voor je enorme enthousiasme, je open houding en de ondersteuning die je ons geeft. Ik hoop dat we nog veel van elkaar zullen leren, maar dat is denk ik onvermijdelijk. Stefan, het is fantastisch om met jou samen te werken. Het afgelopen halfjaar heeft onze samenwerking en vriendschap nog sterker gemaakt. Ik heb veel zin om in de toekomst samen nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Sensire wil ik graag bedanken voor de kans die ze ons gegeven hebben om het onderzoek uit te voeren. De stuurgroep laat ruimte voor een volwaardige rol voor ons als studenten door hun open houding, hun vertrouwen en nieuwsgierigheid. Ook team Reinbouw wil ik bedanken voor hun uitnodiging tot samenwerken, en hun enthousiaste reacties op onze aanwezigheid. Peter de Vries wil ik bedanken voor zijn rol als onze tweede begeleider, die ervoor heeft gezorgd dat we dit onderzoek als afsluiting van de opleiding psychologie konden uitvoeren.

Als laatst wil ik graag mijn dank betuigen aan kracht achter de schermen, Marina Hubregtse. Marina, je hebt me ontzettend gesteund tijdens dit onderzoek, meer soms dan ik durfde te vragen. Heel erg bedankt voor het luisteren naar veel vermoeiende conceptuele verhandelingen, het stellen van kritische vragen en in het bijzonder je aandacht voor handige dingen zoals tijd, eten en externe motivatie!

Veel plezier bij het lezen van dit verslag, ik hoop dat het voor mooie nieuwe inzichten zorgt!

Tim Hirschler,
Enschede, oktober 2011

Samenvatting

In de huidige kenniseconomie is leren en ontwikkelen van medewerkers cruciaal. Dit maakt het creëren van een rijke leeromgeving één van de belangrijkste huidige organisatievraagstukken. De Nederlandse zorgorganisatie Sensire buigt zich ook over het inrichten van een leeromgeving. Hierbij spelen verschillende factoren een rol, waaronder leiderschap. Dit onderzoek richt zich op de rol van gespreid leiderschap in het vormgeven van een leerklimaat ter bevordering van persoonlijk meesterschap. Deze single case study beschrijft één deel van een breder onderzoek binnen één wijkzorgteam van Sensire met 13 teamleden. Het beschrijft de effecten van de recente invoering van zelfsturende teams op gespreid leiderschap en brengt dit in verband met veranderingen in het persoonlijk meesterschap van medewerkers. Gespreid leiderschap is geoperationaliseerd op basis van teamleiderschap. Gegevens uit twee groepsdiscussies en vier semi gestructureerde interviews dienen als basis voor uitspraken over leiderschap en individueel meesterschap. De belangrijkste bevindingen zijn de positieve invloed van de invoering van zelfsturende teams op de spreiding van leiderschap en een toegenomen ruimte voor individueel meesterschap. Dit impliceert een gunstige invloed van het spreiden van leiderschap op het ontwikkelen van individueel meesterschap. Dit duidt gespreid leiderschap als een potentieel vruchtbare component voor het vormgeven van een leerklimaat binnen Sensire. De rol van de teamcoach en de organisatie verdienen nadere aandacht in een vervolgtraject, alsmede de generaliseerbaarheid van de resultaten naar de bredere organisatiecontext.

Abstract (in English)

In the modern knowledge economy learning and development of employees is crucial. This propels creating a rich learning environment to the forefront of contemporary organizational issues. The Dutch healthcare organization Sensire is also tackling the question of creating a learning environment. Different factors play a role in this question, one of which is leadership. This research investigates the role of distributed leadership in shaping a learning environment in aid of the development of personal mastery. This single case study describes one part of a broader investigation within one homecare team of Sensire with thirteen teammembers. It describes the effects of the recent implementation of self-managing teams on distributed leadership and relates these effects to changes in personal mastery of employees. Distributed leadership is operationalized through the literature on team leadership. Data is collected from two group discussions and four semi structured interviews. The most important findings are the positive influence of the implementation of self-managing teams on the distribution of leadership and increased room for personal mastery. This implicates a beneficial influence of distributed leadership on the development of personal mastery. This points to distributed leadership as a potentially fruitful component for shaping a learning environment within Sensire. The role of the teamcoach and the organization deserve closer attention in following research, as well as the generalizability of the results to the broader organizational context.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Abstract (in English)	5
1 Inleiding.....	7
2 Theoretisch kader	9
3 Onderzoeksmodel	16
4 Methode	18
5 Resultaten	20
6 Conclusie	24
7 Discussie.....	26
8 Referenties.....	28
9 Bijlagen.....	30
Bijlage 1: Opzet groepsdiscussie	30
Bijlage 2: Interviewleidraad	34
Bijlage 3: Analyseplan Interviews en groepsdiscussies.....	35

1 Inleiding

Bolhuis en Simons (1990) beschrijven dat een lerende organisatie zich bewust focust op het leren en het leervermogen van individuen, groepen, teams en de organisatie als geheel. Lerende organisaties doen dit op zo'n manier dat er continu verandering optreedt op alle niveaus in de richting van de door klanten gewenste en te wensen output van de organisatie. Senge (1990) ontwikkelde een model van de lerende organisatie waarbij de volgende vijf componenten een belangrijke rol spelen:

- Individueel meesterschap
- Mentale modellen
- Gedeelde visie
- Teamleren
- Systeem denken – onderlinge verbanden

Senge (1990) stelt dat alles begint met individueel meesterschap. Dit betekent het voortdurend verduidelijken, verdiepen en aanpassen van je individuele denkmodel. Professionals leren iedere dag en zo ontstaan individuele mentale modellen. De combinatie van deze individuele mentale modellen en collectieve denkmodellen zorgt voor teamleren. Dit kan weer leiden tot het leren van de organisatie.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen zorginstelling Sensire. Sensire is voornamelijk actief in Gelderland, telt ongeveer 6700 medewerkers en levert grote diversiteit aan diensten op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Dit onderzoek vindt plaats binnen de thuiszorgtak van Sensire, die *wijkzorg* wordt genoemd. Van Rixtel (2009) beschrijft dat Sensire alleen met medewerkers die persoonlijk meesterschap vertonen het verschil kan maken voor de klanten en zich kan onderscheiden van andere (zorg)organisaties. In het kader hiervan heeft Sensire zich tot doel gesteld om een leerklimaat in te richten dat ondersteunend is aan de ontwikkeling van vakmanschap naar meesterschap.

Om de complexe en onvoorspelbare omgeving waarin Sensire opereert goed te lijf te kunnen gaan, heeft Sensire in 2009 een vernieuwing ingezet naar een netwerkorganisatie waarin “maximale zelforganisatie” en “teamgericht werken door de professionals” belangrijke uitgangspunten zijn. Onder andere betekent dit het laten vervallen van het operationeel management van de wijkzorgteams (Schutte, 2009). Deze veranderingen hebben ervoor gezorgd dat er zelfsturende wijkzorgteams zijn ontstaan.

In juni 2011 is een extern onderzoeksteam aangesteld en aan de slag gegaan bij een zelfsturend wijkzorgteam in Winterswijk. Het onderzoeksteam werkt aan de hand van verschillende onderzoeksactiviteiten samen met het wijkzorgteam aan een antwoord op de volgende vraag:

Hoe kan Sensire een leerklimaat creëren waarin de wijkzorgprofessionals eigenaar zijn van hun eigen ontwikkelproces dat leidt naar meesterschap?

De begrippen *vakmanschap* en *meesterschap* worden toegelicht in de beleidsnotitie Bewogen Bewegen (2009). Vakmanschap volgt uit de landelijke kwaliteitsnorm voor wijkzorgprofessionals en betreft het adequaat kunnen uitoefenen van het vak, het gaat over ‘wat je doet’. Meesterschap betreft de wijze waarop een wijkzorgprofessional haar vak uitoefent en daarbij samenwerkt met collega's, leidinggevende, klanten en ketenpartners. Meesterschap gaat over ‘hoe je het doet’. Omdat de aanwezigheid vakmanschap een vereiste is voor een aanstelling als wijkzorgprofessional, spreekt Sensire over het ‘ontwikkelen van vakmanschap naar meesterschap’.

Het onderscheid dat Sensire maakt tussen vakmanschap en meesterschap is in veel opzichten te vergelijken met het onderscheid dat Goedhart & Van der Steen (2009) maken tussen leren en ontwikkelen. Aan de hand van dit onderscheid kan worden gesteld dat het verbeteren van het vakmanschap een instructiebenadering kent en dat meesterschap wordt ontwikkeld. In het theoretische kader wordt dieper ingegaan op deze begrippen.

Voor de ontwikkeling naar meesterschap spelen verschillende factoren een rol, zoals intrinsieke motivatie en verscheidene ondersteunende omgevingsfactoren (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens, & Andriessen, 2009). In een partneronderzoek wordt aandacht besteed aan de rol van motivatie in de ontwikkeling naar meesterschap (van Langevelde, in druk), daarom richt dit onderzoek zich op de rol van ondersteunende omgevingsvariabelen. Van den Broeck, et al. (2009) beschrijven in hun paper dat er twee omgevingsvariabelen een rol spelen bij het stimuleren van kwalitatief goede motivatie: jobdesign en leiderschap. Jobdesign betreft het aanpassen van de taakspecificaties van een baan, bijvoorbeeld door het toevoegen van meer taken, het ‘verrijken’ van taken of het versmallen van het takenpakket met als doel de motivatie van de werknemer te bevorderen (Hackman & Oldham, 1976). Binnen de context van dit onderzoek is het niet mogelijk om te variëren op de taakspecificaties van de medewerkers van Sensire. Daarom is in het bijzonder de vraag interessant hoe, in de context van de zelforganiserende wijkzorgteams van Sensire, de professionals het leiderschapsvraagstuk met elkaar oplossen binnen het team. De rol van leiderschap is in het bijzonder relevant omdat de stijl van leidinggeven fundamenteel veranderd tijdens een vernieuwing naar zelfsturende teams (Amelsvoort & Scholtes, 1994; Kommers & Dresen, 2010; Leede & Clarenbeek, 2002; Tjepkema, 2002). Het doel van dit onderzoek is daarom om te verkennen op welke wijze leiderschap als externe kracht kan bijdragen aan de ontwikkeling van wijkzorgprofessionals van vakmanschap naar meesterschap. Dit onderzoek belicht leiderschap vanuit het *distributed leadership* perspectief (Bennett, Wise, Woods, & Harvey, 2003; Gronn, 2002; Spillane, 2005, 2006; Thorpe, Gold, & Lawler, 2011), omdat dit perspectief in het bijzonder ruimte biedt voor de toenemende eigen verantwoordelijkheid die zelfsturende teams eigen is. In de rest van dit onderzoeksverslag wordt de Nederlandse vertaling van distributed leadership gebruikt: *gespreid leiderschap* (Wassink, Mioch, & van Veen, 2009). De centrale onderzoeksvraag is daarom:

Op welke wijze kan gespreid leiderschap in een zelfsturend wijkzorgteam bijdragen aan de ontwikkeling naar meesterschap?

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader geschetst dat de basis vormt voor het uitvoeren van het onderzoek en het interpreteren van de resultaten. Allereerst komt de in de inleiding beschreven nuance tussen leren en ontwikkelen aan bod en wordt deze nuance gekoppeld aan de begrippen vakmanschap en in het bijzonder het onderwerp van dit onderzoek: meesterschap. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de *gespreide leiderschaps* theorie (Bennett, et al., 2003; Gronn, 2002; Spillane, 2005, 2006; Thorpe, et al., 2011) en een verdere uitwerking daarvan op basis van het werk van McBeth (2008). Het afsluitende deel van dit hoofdstuk bevat de operationalisatie van de leiderschapsbegrippen vanuit de literatuur over leiderschap in teams, gebaseerd op het werk van Morgeson, DeRue & Karam (2010).

2.1 Leren en ontwikkelen

De door Sensire beschreven begrippen vakmanschap en meesterschap behoeven een diepere verkenning. Wat kenmerkt het leren en het doormaken van een ontwikkeling en welke benadering sluit het beste aan op het verwerven van meesterschap? Voor het maken van dit onderscheid wordt gebruik gemaakt van het door Goedhart & Van der Steen (2009) gemaakte onderscheid tussen leren en ontwikkelen.

Het aanleren van vakmanschap kent een instrumentele benadering, waarbij vooraf wordt bepaald waarin iemand (nog) niet competent is. Vervolgens wordt een traject opgezet, met vastgestelde doelen. De begeleider van dit traject is in de regel iemand die al wel competent is op het thema dat geleerd wordt. Goedhart, Sprenger, Van Der Steen & Verheijen (2009, p. 4) stellen: “het instrumentele leren kent de dynamiek van doelen stellen, ordenen, afspraken maken, doorlopen en evalueren”. Daarmee kenmerkt de aanpak voor het leren van vakmanschap zich als die van formele instructie.

Het ontwikkelen naar meesterschap gaat over het ontwikkelen van “... het vermogen om de situaties en interacties waar (mensen) deel van uitmaken, zelf te kunnen beoordelen en daarnaar te kunnen handelen. Die situaties zijn vaak complex en iedere keer uniek en vragen ook om unieke interacties en handelingen” (Goedhart & Van Der Steen, 2009). Het begeleiden van dit soort ontwikkeling kent een andere dynamiek dan instructie. Goedhart en Van der Steen (2009) noemen deze aanpak proceskunde. Belangrijke principes van proceskunde zijn dat iemand eigen producent is van zijn leerproces en dat de ondersteuner van dit ontwikkelproces belangeloos is en zelf geen eisen oplegt aan degene die zich ontwikkelt en waarop hij/zij zich ontwikkelt. Ontwikkelen vraagt dus “om het uitstellen van het oordeel en het openstaan voor nieuwe, onverwachte zaken. Dit kan discomfort met zich meebrengen en vraagt deelnemers om zich persoonlijk te verhouden tot wat er aan de orde is” (Goedhart, et al., 2009, p. 5).

Meesterschap

In het beleidsstuk *Het verschil maken is en blijft mensenwerk, visie op mens en organisatie van Sensire* (Schutte, 2008, p. 28) wordt het begrip meesterschap puntsgewijs uiteengezet.

Meesterschap betekent voor Sensire dat een medewerker:

- Weet wie hij/zij is en wat hij/zij wil/kan doen
- Kan en wil kijken naar en denken over het eigen gedrag en de daarbij behorende persoonlijke overtuigingen, normen en waarden
- Feedback kan en wil geven én ontvangen
- Op een persoonlijk manier 'het gezicht' van de organisatie is en wil zijn voor de klant
- Zich verantwoordelijk voelt en (pro) actief verantwoordelijkheid neemt voor de eigen resultaten en voor haar bijdrage aan de gezamenlijke teamresultaten

- ▶ Binnen de afgesproken kaders (nieuwe) mogelijkheden kan creëren en beslissingen durft te nemen
- ▶ Bereid en is staat is zich te verplaatsen in de ander en zich af te stemmen op de (belevings)wereld van de ander
- ▶ Bereid is te leren en waar nodig reeds bedachte kennis, inzichten en werkwijzen van een ander over te nemen
- ▶ Beschikt over moed en discipline om steeds opnieuw 'het beste eruit te halen

Door meesterschap op deze manier te beschrijven wordt duidelijk dat het geen vraagstukken betreft waarop men een eenduidig antwoord kan geven. Het is niet mogelijk om iemand bijvoorbeeld te instrueren in het weten wat hij/zij wil/kan, of te instrueren om bepaalde overtuigingen, normen en waarden te hebben. Het toepassen van een instrumentele benadering op een ontwikkelvraagstuk kan volgens Goedhart et al. (2009) zelfs ontwikkeling in de weg zitten. Dat neemt niet weg dat beide benaderingen hun eigen waarde kennen. Het gaat er hier niet om of leren danwel ontwikkelen 'goed' of 'slecht' is maar eerder of dit een 'geschikte' of 'minder geschikte' aanpak is voor het betreffende vraagstuk. Het is helder dat het verwerven van meesterschap een ontwikkelaanpak behoeft. Hiervoor is leiderschap nodig dat deze ontwikkeling stimuleert en faciliteert.

2.2 Leiderschap

Gespreid leiderschap

In het kader van de organisatievernieuwing naar zelfsturende teams biedt *gespreid leiderschap* aanknopingspunten voor het ontwikkelen naar meesterschap en voor het ondersteunen van de zelfstandigheid van medewerkers (Bennett, et al., 2003; Gronn, 2002; Spillane, 2005, 2006). Hoewel het begrip gespreid leiderschap weinig uniformiteit kent in de literatuur (Bennett, et al., 2003; Harris, 2007; Thorpe, et al., 2011) zijn verschillende auteurs het erover eens dat het afstand neemt van het idee dat 'de leider' een opzichzelfstaande entiteit is, die als een heroïsche solist het alleen recht heeft op leiderschap (Bennett, et al., 2003; Gronn, 2002; Spillane, 2005, 2006; Thorpe, et al., 2011). Deze visie past bij het erkennen en kunnen nemen van de eigen verantwoordelijkheid binnen het team.

Harris (2007) beschrijft dat er drie verschillende invalshoeken zijn om mee naar gespreid leiderschap te kijken: meer theoretisch (grond)werk, empirisch (beschrijvend) werk en meer pragmatisch (voorschrijvend) werk. In dit onderzoek vormt het theoretische grondwerk van Spillane (2005, 2006) de lens waardoor naar leiderschap wordt gekeken. Spillane definieert leiderschap als: "*leadership refers to activities tied to the core work of the organization that are designed by organizational members to influence the motivation, knowledge, affect, and practices of other organizational members or that are understood by organizational members as intended to influence their motivation, knowledge, affect, and practices*" (Spillane, 2006, p. 11; Spillane & Orlina, 2005, p. 157).

De definitie van Spillane (2006) maakt duidelijk dat leiderschap gebaseerd is op sociale invloedsrelaties. Allereerst betekent dit dat de interacties tussen individuen naar de voorgrond treden en dat leiderschap dus uit meer bestaat dan alleen acties van individuen. De individuele acties zijn wel van belang, maar moeten in de context worden gezien waarin ze plaatsvinden. Een tweede gevolg is dat het bekleden van een formele positie geen noodzakelijke voorwaarde is voor het kunnen uitoefenen van leiderschap. Immers kunnen organisatielieden zonder een formele positie ook invloed uitoefenen. Het feit dat een formele positie of zelfs de directe betrokkenheid bij een team geen noodzakelijke voorwaarde is voor het bijdragen aan leiderschap wordt onderstreept door de huidige literatuur op het gebied van teamleiderschap (Morgeson, et al., 2010). Het werk van Morgeson et al. (2010) erkent invloeden uit informele bronnen en past daarmee binnen de definitie van gespreid leiderschap (Spillane, 2006; Spillane & Orlina, 2005). Een derde gevolg van de definitie van Spillane is dat invloed alleen leiderschap is wanneer het is verbonden aan het primaire proces

("activities tied to the core work of the organization"). Een collega overtuigen om mee te gaan hardlopen is dus geen leiderschap, hoewel het wel degelijk een invloedsrelatie betreft. Leiderschap betreft alleen die activiteiten die bedoeld zijn om invloed uit te oefenen op zaken verbonden aan het primaire proces, of waarvan een bedoelde invloed wordt waargenomen. Welke belangrijke functies precies gerelateerd zijn aan het primaire proces, en daarmee het leiderschap in een team, wordt beschreven door Morgeson et al. (2010).

Spillane (2006) beschrijft drie aspecten van gespreid leiderschap die samen gespreid leiderschap vormen: het *superhelden aspect*, het *leider-plus aspect* en het *leiderschapspraktijk aspect*. Leiderschap wordt vaak geassocieerd met de 'heldendaden' van een enkel individu of een focus op uitsluitend de acties van dit individu, die als een ware superheld de regie voert (Bennett, et al., 2003; Gronn, 2002; Spillane, 2006; Yukl, 1999). Spillane (2006) beschrijft dit aspect van leiderschap als het *superhelden aspect*. Een organisatie of team kent in de praktijk vaak meerdere leiders die gezamenlijk actief zijn, een leider plus andere leiders (Bennett, et al., 2003; Gronn, 2002; Spillane, 2006). Spillane (2006) omschrijft dit als het *leider-plus aspect*, wat een tegenhanger is van het *superhelden aspect*. Gespreid leiderschap geeft daarmee de gelegenheid voor organisatie- en teamleden om op basis van relevante expertise en eigen initiatief invloed uit te oefenen en dus bij te dragen aan leiderschap (Bennett, et al., 2003). Zowel formele als informele leiders nemen de verantwoordelijkheid voor leiderschap (Spillane, 2006; Spillane & Orlina, 2005). Als laatste en belangrijkste aspect van gespreid leiderschap beschrijft Spillane (2006) het *leiderschapspraktijk aspect*. De leiderschapspraktijk komt tot stand in de *interacties* tussen leiders, volgers en de situatie. De leiders beïnvloeden de volgers en andersom. Beiden beïnvloeden zij de situatie waarin leiderschap plaatsvindt en de situatie beïnvloed op zijn beurt ook weer de interactie tussen leiders en volgers en bepaalt zelfs wie er eigenlijk leiders en volgers zijn. Dit hele interactiepatroon verandert door de tijd heen. *Figuur 1* (uit Spillane, 2006) beeldt de *leiderschapspraktijk* uit. Leiderschap wordt daardoor uitgebreid tot het besteden van aandacht aan hoe leiderschap in de praktijk tot stand komt en kijkt daarmee verder dan uitsluitend de vraag wie de verantwoordelijkheid neemt voor een bepaalde functie of routine (Spillane & Orlina, 2005).



Figuur 1. De leiderschapspraktijk bestaat uit de interacties van leiders, volgers en de situatie in de tijd.

Continuüm voor de ontwikkeling van leiderschap

In het boek *Distributed leadership toolbox* beschrijft McBeth (2008) een continuüm van de ontwikkeling van leiderschap in een organisatie. McBeth (2008) bouwt op de hierboven beschreven aspecten van gespreid leiderschap (Spillane, 2006). Hij stelt dat deze aspecten als verschillende fasen op een continuüm van leiderschapsontwikkeling kunnen worden geplaatst. Het continuüm bestaat uit vier fasen waarmee grofweg de ontwikkeling in het leiderschap van een organisatie gevat kan worden. Als startpunt beschrijft McBeth (2008) de afwezigheid van leiderschap in de fase *geen merkbaar leiderschap*, daarna volgen drie fasen van leiderschapsontwikkeling: *superhelden-aspect*, *leider-plus aspect* en als laatste fase het *leiderschapspraktijk aspect*. McBeth (2008) beschrijft dat wanneer een organisatie aandacht besteedt aan een bepaald aspect van gespreid leiderschap, zij zich in de corresponderende fase op het continuüm bevinden.

Geen merkbaar leiderschap

Van de fase *geen merkbaar leiderschap* is de betekenis helder: de organisatie besteedt geen duidelijke aandacht aan leiderschap en de gevolgen daarvan. McBeth (2008) beschrijft dat keuzes die gemaakt worden in organisaties die in deze fase verkeren grotendeels gebaseerd zijn op respect voor de professionals die hun beroep uitoefenen. Daarmee heeft wat er gebeurt in de desbetreffende organisatie maar weinig te maken hebben met richtinggeven volgens een lange termijn visie. Er heerst in dat geval een handelen op basis van de 'waan van de dag'.

Superhelden aspect

Wanneer een organisatie in de problemen komt komen ze volgens McBeth (2008) terecht in een volgende fase, waarin 'turnaround leadership' nodig is. In een crisissituatie helpt het om een formele leider aan te stellen die zelfstandig en slagvaardig beslissingen maakt. Deze individuen opereren eigenlijk volgens een soort *superhelden aspect* (Spillane, 2006). Er wordt daarbij uitsluitend aandacht besteed aan de acties van een enkel individu die de regie voert. Een belangrijk nadeel van deze vorm van leiderschap is dat er weinig betrokkenheid wordt gecreëerd onder medewerkers (McBeth, 2008). Het is voor een lange termijn dan ook niet rendabel om top-down via één enkele 'superheld(in)' het leiderschapsvraagstuk op te lossen.

Leider-plus aspect

Een organisatie leiderschap verbindt aan meer dan één enkele persoon in een formele positie, opereert in het *leider-plus aspect*. In deze fase wordt leiderschap door meerdere personen in een organisatie gedragen en worden medewerkers betrokken bij het leiderschapsvraagstuk. Leiderschap evolueert tot een collectief vraagstuk, het kan gedragen worden door een veelheid aan individuen binnen een organisatie. Dit creëert ruimte voor initiatief op basis van expertise. Een nadeel van deze vorm van leiderschap is dat er nog steeds geen reflectie plaatsvindt op het leiderschap. Belangrijke vragen zoals 'draagt het leiderschap wel bij aan het primaire proces?' worden niet noodzakelijk gesteld. Er is daarmee geen aandacht voor reflectie op de effecten van leiderschap en de wijze waarop leiderschap bijdraagt aan het primaire proces (McBeth, 2008).

Leiderschapspraktijk aspect

Een vierde en laatste stap in de evolutie van leiderschap is volgens McBeth (2008) wanneer een organisatie ook aandacht besteedt aan het *leiderschapspraktijk aspect*. Dit betekent dat verantwoordelijkheden en taken net zoals in de vorige fase verdeeld zijn over leden van de organisatie en dat er daarnaast aandacht wordt besteed aan de manier waarop interacties tussen leiders, volgers en de situatie de leiderschapspraktijk bepalen. Deze fase beschrijft een praktijk waarin het leiderschap en de routines, hulpmiddelen en taken die daarbij horen regelmatig worden geëvalueerd. Door deze constante reflectie kan de organisatie continu een sterke verbinding blijven behouden tussen het leiderschap en de effecten daarvan op het primaire proces en waar nodig de bestaande leiderschapspraktijken aanpassen. Hierbij is onder meer aandacht voor het ontwikkelen van de individuele medewerkers een belangrijk aspect. Het enige nadeel dat McBeth (2008)

beschrijft aan deze fase is dat het relatief veel inzet vergt van diegenen die betrokken zijn bij het leiderschapsvraagstuk. Tenslotte vraagt werken in het leiderschapspraktijk aspect van organisatieleden dat zij constant investeren in reflectie en het ontplooiën van veranderinitiatieven waarvan de uitkomsten niet direct duidelijk zullen zijn. Ook zorgt het voor veranderingen in de rolverdeling tussen informele en formele leiders; soms bevindt een leider zich in de positie van volger. Desondanks is het volgens McBeth erg wenselijk dat organisaties in het leiderschapspraktijk aspect functioneren en daaraan tijd besteden, ook al is een van de meest gehoorde klachten binnen organisaties dat men 'geen tijd' heeft.

2.3 Operationaliseren van het leiderschapscontinuüm

Door de vernieuwing naar zelfsturende teams binnen Sensire zullen er naar verwachting veranderingen in het leiderschap optreden (Amelsvoort & Scholtes, 1994; Kommers & Dresen, 2010; Leede & Clarenbeek, 2002; Tjepkema, 2002). De vernieuwing naar zelfsturende teams binnen Sensire vormt daardoor een mooie gelegenheid om veranderingen in het leiderschap en de effecten daarvan op de ontwikkeling naar meesterschap bloot te leggen. Om vorm te geven aan het onderzoeksproces is het van belang om een onderzoeksmodel te construeren dat als leidraad dient voor de onderzoeksactiviteiten. Het leiderschapscontinuüm van McBeth (2008) vormt hiervoor de rode draad.

De door McBeth (2008) beschreven fasen van het leiderschapscontinuüm kunnen geoperationaliseerd worden met behulp van onderzoek naar teamleiderschap door Morgeson et al. (2010). Morgeson et al. (2010) beschrijven twee dimensies van leiderschap in teams: de *formaliteit* van leiderschap en de *locus* van het leiderschap. In samenspel met elkaar vormen deze dimensies vier *leiderschapsbronnen* binnen teams. Elke bron kan invloed uitoefenen op verschillende *leiderschapsfuncties* binnen het team. De tabel op de volgende pagina (Tabel 1) geeft de vier bronnen van leiderschap weer, gekoppeld aan voorbeelden uit de praktijk van Sensire. Morgeson et al. (2010) onderscheiden een 15tal leiderschapsfuncties binnen teams, waarvan een aantal ook in het werk van McBeth (2008) terug te vinden is. Het onderzoek van Morgeson et al. (2010) biedt echter een ruimere blik op teamleiderschap en is bovendien toegespitst op het teamniveau, waardoor het een sterkere basis biedt voor dit onderzoek. De verschillende leiderschapsfuncties uit het werk van Morgeson et al. (2010) en McBeth (2008) zijn in tabel 2 (op de volgende pagina) tegen elkaar uiteengezet. Een gedetailleerde beschrijving van alle in dit onderzoek gebruikte leiderschapsfuncties is in het werk van Morgeson et al. (2010) terug te vinden.

Tabel 1.
De vier leiderschapsbronnen.

		Formaliteit van leiderschap	
		Formeel	Informeel
Locus van leiderschap	Intern	Wijkverpleegkundige	Gespreid leiderschap onder teamleden
	Extern	Teamcoach Adviseur	Mentor Inspirerend figuur

Door de leiderschapsbronnen en leiderschapsfuncties van Morgeson et al. (2010) als invulling te gebruiken voor de door McBeth (2008) beschreven fasen van het leiderschapscontinuüm ontstaat het volgende beeld van leiderschapontwikkeling:

Geen merkbaar leiderschap

In deze fase van leiderschapsontwikkeling is geen duidelijke invloed te herkennen uit de verschillende leiderschapsbronnen op de leiderschapsfuncties in het team.

Superhelden aspect

Wanneer de organisatie in het superhelden aspect fungeert is er een sterke invloed te zien van externe formele bronnen van leiderschap zoals het management, op alle leiderschapsfuncties binnen het team. Er is weinig intern leiderschap en als dat wel zichtbaar is dan is dat intern formeel leiderschap.

Leider-plus aspect

Bij het functioneren in het leider-plus aspect zijn duidelijke signalen te zien vanuit de intern formele en intern informele leiderschapsbronnen. Er is minder invloed vanuit de externe formele leiderschapsbronnen op leiderschapsfuncties in het team neemt. Er zijn nog geen voorbeelden van intern formele of informele invloeden op de leiderschapsfunctie *team uitdagen*.

Leiderschapspraktijk aspect

In deze laatste fase van leiderschapsontwikkeling is er een sterke invloed te herkennen vanuit de interne bronnen van leiderschap. De interne formele leiderschapsbron speelt bij sommige leiderschapsfuncties een rol als 'volger' in het leidende initiatief van de interne informele leiderschapsbron. De leiderschapsfunctie *team uitdagen* treedt naar voren als centraal aspect waarop de interne informele leiderschapsbron continu invloed uitoefent.

Tabel 2.

Vergelijking leiderschapsfuncties Morgeson et al. (2010) en McBeth (2008).

Leiderschapsfunctie Morgeson et al. (2010)	Corresponderende Leiderschapsfunctie McBeth (2008)
Team samenstellen ¹	
Vastleggen van missie ²	Construeren, 'verkopen' en behouden van visie
Doelen en verwachtingen formuleren	Medewerking verkrijgen voor (samen opgestelde) organisatiedoelen en het stellen en onderhouden van verwachtingen
Structuur en planning ¹	
Aandacht voor leren en ontwikkelen	Ontwikkelen van collectieve en individuele kennis en vaardigheden
Betekenisgeving ¹	
Feedback geven ¹	
Team monitoren	Instructieproces en voortgang monitoren
Externe omgeving monitoren ¹	
Teamgrenzen onderhouden	Ontwikkelen van een gevoel voor verantwoordelijkheid voor prestatie
Team uitdagen	Aanpassen van standaardprocedures (routines, tools, structuur) ter verbetering van het primaire proces
Probleem oplossen	Omgaan met verstoringen en ordelijke werkomgeving behouden
Beschikbaarheid van middelen	Verkrijgen en beschikbaar stellen van middelen
Aanmoedigen van zelfstandigheid ¹	
Onderhouden van sociale klimaat ²	Verzorgen van aanmoediging, erkenning en ondersteuning
	Opbouwen van een cultuur die 'deprivatisering' van de klas bevordert, samenwerking bevordert en hoge verwachtingen onderhoudt ³

¹Deze leiderschapsfunctie van Morgeson et al. heeft geen directe tegenhanger in het werk van McBeth.

²Bij deze leiderschapsfunctie van Morgeson et al. komt de beschrijving van McBeth slechts gedeeltelijk overeen en is de beschrijving van Morgeson et al. breder.

³Deze leiderschapsfunctie van McBeth komt niet terug als leiderschapsfunctie van Morgeson.

3 Onderzoeksmodel

Op basis van de hiervoor beschreven theoretische achtergronden worden vier verwachtingen geschetst die richting geven aan de dataverzameling en interpretatie van de resultaten. De vier verwachtingen zijn samengevat in het onderzoeksmodel (Figuur 2, volgende pagina), dat de relatie tussen de verschillende achtergrondtheorieën overzichtelijk weergeeft. Hieronder volgt de uiteenzetting van de verwachtingen.

3.1 Verwachtingen

Met de door Sensire ingezette vernieuwing naar zelfsturende teams is een toename in de eigen verantwoordelijkheid van het gehele team en de individuele teamleden heel aannemelijk (Amelsvoort & Scholtes, 1994; Leede & Clarenbeek, 2002; Tjepkema, 2002). Met de toenemende controle van de teamleden op leiderschapsfuncties, is het aannemelijk dat de totale hoeveelheid invloed van het externe formele leiderschap afneemt. Er is immers niet langer één enkel individu dat zelfstandig de regie voert over het team. Het zelfsturende teamconcept biedt daarmee ruimte voor uitbreiden van interne vormen van leiderschap (zowel formeel als informeel) en voor extern informeel leiderschap om invloed uit te oefenen op leiderschapsfuncties. Het is aannemelijk dat het vernieuwen naar zelfsturende teams tot gevolg heeft dat invloed op leiderschapsfuncties niet langer vanuit één externe, formele bron komt maar verdeeld wordt over verschillende interne leiderschapsbronnen. Op basis van het voorgaande zijn de eerste twee verwachtingen gebaseerd:

Verwachting 1: *Het invoeren van de zelfsturende teams heeft een reducerend effect op het superheldenaspect*

Verwachting 2: *Het invoeren van de zelfsturende teams heeft een vergrotend effect op leider-plus aspect*

Het zelfsturende teamconcept vergroot de invloed van intern formele, en intern informele bronnen van leiderschap. Een zelfsturend team verdeelt leiderschapsfuncties onder haar leden, door het creëren van teamtaken (Amelsvoort & Scholtes, 1994; Leede & Clarenbeek, 2002). Het functioneren van het team wordt met de toegenomen eigen invloed duidelijker gekoppeld aan het eigen (interne) leiderschap. Amelsvoort & Scholtes (1994) beschrijven dit als een beweging van het individuele naar het groepsbelang. Het is aannemelijk dat deze ontwikkelingen onder andere leiden tot een toename van interne invloed op de leiderschapsfunctie *team uitdagen*. Immers wordt de eigen handelswijze scherper duidelijk voor de teamleden, die een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten die uit hun gezamenlijk handelen voortvloeien. Daarnaast biedt het zelfsturende teamconcept ook ruimte voor het team om de teamtaken en dus de leiderschapsfuncties naar eigen inzicht te herverdelen op basis van affiniteit en expertise van teamleden (Bennett, et al., 2003). Afhankelijk van de situatie kan de formele leider zich ook in een volgersrol bevinden.

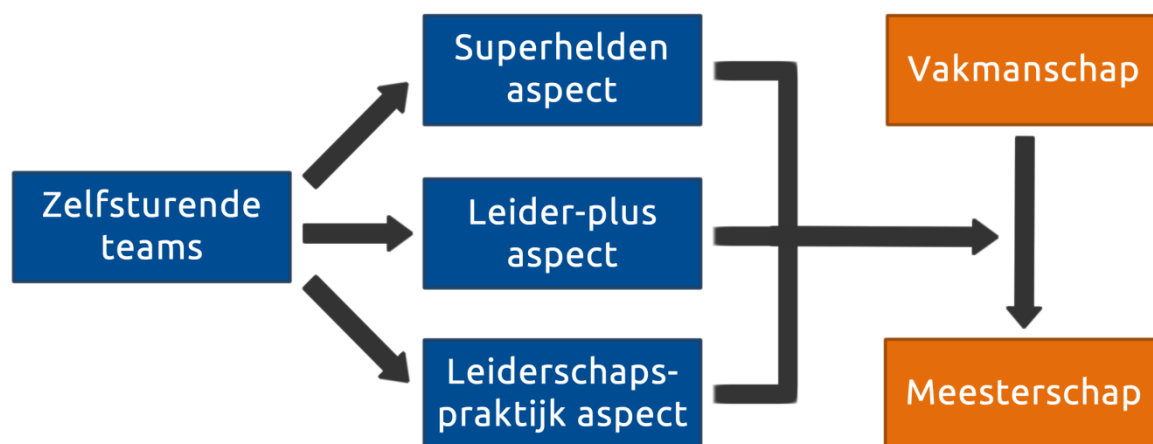
Verwachting 3: *Het invoeren van de ZST's heeft een vergrotend effect op het leiderschapspraktijkaspect*

Door leiderschap vanuit de gespreide leiderschapstheorie te belichten zijn er enkele mogelijke relaties te trekken met het concept meesterschap. Het is te veronderstellen dat wanneer een organisatie uitsluitend aandacht besteedt aan top-down aansturen dit het gevoel van eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers ondermijnt. Tegelijk is het te veronderstellen dat in een organisatie waarin medewerkers met elkaar verantwoordelijk zijn voor de eindresultaten, dit een toenemend gevoel van eigen verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Tenslotte is voor het ontwikkelen naar meesterschap nodig dat de professional het heft in eigen handen neemt (Goedhart, et al., 2009). Door een verdeling van invloeden uit verschillende bronnen op diverse

leiderschapsfuncties, ontstaan er voor betrokken teamleden kansen om nieuwe taken op zich te nemen. Bij het ondernemen van nieuwe activiteiten is het aannemelijk dat teamleden behalve het zich bekwamen in de nieuwe taak, ook te maken krijgen met nieuwe vormen van feedback. Daarnaast speelt evaluatie van eigen handelen een grotere rol binnen het team, wat input vormt voor het leerproces van individuele teamleden en het team als geheel. Het team ontwikkelt zich op deze manier van vakmanschap naar meesterschap. Dat leidt tot de volgende en laatste verwachting:

Verwachting 4: *Het meer verdeeld raken van leiderschap heeft een positief effect op de ontwikkeling van vakmanschap naar meesterschap*

Tezamen beschrijven de vier verwachtingen een aantal relaties, die weergegeven worden in het onderstaande onderzoeksmodel (Figuur 2). Dit model drukt in het kort de relaties uit tussen de vernieuwing naar zelfsturende teams en elk van de drie aspecten van gespreid leiderschap. De aspecten van gespreid leiderschap hebben naar verwachting een gezamenlijke invloed op de ontwikkeling van vakmanschap naar meesterschap. Zoals genoemd in de inleiding is de veronderstelde relatie tussen vakmanschap en meesterschap (weergegeven met de pijl tussen de twee concepten) een vast gegeven, omdat professionals alleen in het werk actief kunnen zijn op basis van aangetoond vakmanschap. Aan deze relatie zijn daarom geen verwachtingen verbonden.



Figuur 2. Het onderzoeksmodel.

4 Methode

Om de hierboven beschreven verwachtingen te onderzoeken en de algehele situatie rondom leiderschap en meesterschap bij Sensire helder te krijgen, is een single case study (Yin, 1994) uitgevoerd binnen één wijkzorgteam van Sensire: team Reinbouw. Hieronder volgt de beschrijving van het team en de wijze van dataverzameling en –analyse.

4.1 Team Reinbouw

Team Reinbouw is een wijkzorgteam dat nieuw gevormd is sinds de vernieuwing naar zelfsturende teams en op dit moment sinds ongeveer anderhalf jaar bestaat. Het team telt dertien leden. Het externe onderzoeksteam is sinds juni 2011 betrokken bij het team, sindsdien is één van de teamleden op een stage waardoor het team gedurende dit onderzoek twaalf actieve leden kent. Team Reinbouw werkt als één van zes teams vanuit de locatie St. Elizabethgaarde te Winterswijk.

4.2 Dataverzameling

Relevante gegevens over leiderschap en meesterschap worden verzameld door twee verschillende methoden toe te passen. Allereerst wordt gebruik gemaakt van twee groepsdiscussie-interviews met tweetallen die aan de hand van stellingen met elkaar in gesprek gaan. De opzet van de beide groepsdiscussies is te vinden in appendix A. Daarnaast worden de teamcoach, de wijkverpleegkundige en twee teamleden telefonisch geïnterviewd aan de hand van een semigestructureerd interview rondom de thema's leiderschap en meesterschap. Het interviewprotocol is te vinden in appendix B. In zowel de groepsdiscussies als in de interviews wordt aandacht besteed aan de situatie vóór en de situatie na de vernieuwing naar zelfsturende teams. Zowel de telefonische interviews als groepsdiscussies worden opgenomen en daarna uitgeschreven. De uitgeschreven documenten vormen de basis voor verdere analyse.

4.3 Analyse

De tekstbestanden van de interviews en groepsdiscussies zijn geanalyseerd op basis van de labeling methode van Baarda, De Goede & Theunissen (2009). In de uitgewerkte tekstbestanden zijn stukken tekst geselecteerd en genummerd die betrekking hadden op leiderschap, meesterschap of veranderingen rondom de zelfsturende teams. De genummerde fragmenten zijn in een overzichtsdocument geplaatst waarbij steeds tussen haakjes de oorspronkelijke stelling of (door)vraag weergegeven is indien dit relevant was voor de context van het fragment. Langere fragmenten zijn samengevat tot de essentie om een makkelijker overzicht te verkrijgen. Vervolgens is aan alle afzonderlijke fragmenten één of meer labels toegekend op basis van de inhoud van tekstfragmenten (Tabel 3, volgende pagina). In appendix C is een uitgebreide versie van het analyseplan met een uiteenzetting van de labelingsprocedure opgenomen. Tijdens het labeling proces is het mogelijk dat een enkel fragment meer dan één label krijgt toegekend. Door de fragmenten te sorteren op het type label ontstaat er een overzicht waaruit algemene conclusies over het betreffende onderwerp getrokken kunnen worden.

Tabel 3.
Overzicht van gebruikte labels

Concept	Label	Betreft
Leiderschap	EX-FO	(Waargenomen) invloed op een leiderschapsfunctie vanuit formele positie buiten het team zoals: organisatie, management, teamcoach.
	EX-IN	(Waargenomen) invloed op een leiderschapsfunctie vanuit informele positie buiten het team zoals: een inspirator, lid van een ander team of organisatieonderdeel.
	IN-FO	(Waargenomen) invloed op een leiderschapsfunctie vanuit formele positie binnen het team: de wijkverpleegkundige.
	IN-IN	(Waargenomen) invloed op een leiderschapsfunctie vanuit informele positie binnen het team: de teamleden.
Tijdsaanduiding	TOEN	De periode vóórdat de organisatievernieuwing naar zelfsturende teams werd ingezet.
	NU	De periode nadat de organisatievernieuwing naar zelfsturende teams werd ingezet.
Vakmanschap	VA ¹	Technische (zorg)vaardigheden, cursussen, (bij)scholing en bevoegdheid/bekwaamheid
Meesterschap	ME ¹	Alle opmerkingen over indicatoren van meesterschap, professioneel handelen, persoonlijke- en teamontwikkeling.

¹Indien een uitspraak een bevorderlijke dan wel remmende werking op vakmanschap of meesterschap aangeeft wordt aan het label respectievelijk een '+' of een '-' teken toegekend.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de twee groepsdiscussies en alle interviews weergegeven in vijf paragrafen. Eerst worden resultaten rondom elk van de vier leiderschapsbronnen van Morgeson et al. (2010) beschreven, met een afsluitende paragraaf over de bevindingen rondom meesterschap. In elke paragraaf wordt als eerste ingegaan op de oude situatie, vóór de vernieuwing naar zelfsturende teams, daarna komen de resultaten rondom de huidige situatie aan bod.

5.1 Verdeling van leiderschapsbronnen binnen de zelfsturende teams

Extern formeel leiderschap

Extern formeel leiderschap wordt in totaal in 37 fragmenten genoemd, waarbij 19 fragmenten over vroeger gaan en 18 fragmenten over de huidige situatie. De professionals geven in nagenoeg alle fragmenten over de vroegere leiderschapssituatie aan dat de extern formele leiderschapsbron de regie voerde. De organisatie en regiomanagers namen alle beslissingen en deelden deze mee in de teamvergaderingen. De wijkzorgprofessionals werden wel gehoord, maar participeerden niet in de besluitvorming. Alle wijkzorgprofessionals geven aan weinig inspraak te hebben gehad, dat ze ‘van bovenaf’ te horen kregen hoe het moest en dat zij ‘het gewoon moesten doen’. Ook de geïnterviewde teamcoach beaamt dat zij vroeger in haar rol als regiomanager duidelijk de enige was met leidinggevende taken en dat zij zelfstandig alle beslissingen nam: “Als manager vroeger hoorde je de teams wel, maar besliste jij. De leidinggevende bepaalt.”

In de huidige situatie gaat er nog steeds een duidelijke invloed uit van externe formele leiderschapsbronnen. In de interviews en discussies worden voorbeelden genoemd van externe formele leiderschapsbronnen die invloed hebben op leiderschapsfuncties *doelen en verwachtingen*, *probleem oplossen*, *beschikbaarheid van middelen* en *aanmoedigen tot zelfstandigheid*. De organisatie beïnvloedt als externe formele bron het team door het opleggen van een door de organisatie ingevulde gefaseerde ontwikkeling naar een zelfsturend team en daarnaast door het stellen van productietargets. Uit de uitspraken van alle professionals komt naar voren dat de productietargets een invloed hebben op de wijze waarop het team samenwerkt. De targets bepalen voor een groot deel de agenda in het teamoverleg: “Op dit moment gaat het heel erg over cijfers, bijvoorbeeld productiecijfers, klantenservice[tevreidenheid], teamcijfers”. Daarnaast stelt de organisatie een aantal *indirecte uren* vast die het team maximaal kan maken. Deze indirecte uren worden gebruikt om de teamoverleggen en de planning en roostering in te organiseren.

De regiomanagers zijn verdwenen met de komst van een nieuwe vorm van extern formeel leiderschap: de teamcoach. De teamcoach ondersteunt de verzelfstandiging van wijkzorgteams. De professionals van team Reinbouw geven aan dat de teamcoach tot op heden bij elk teamoverleg aanwezig is geweest. De teamcoach beschrijft haar rol in het teamoverleg als ervoor zorgen dat iedereen gehoord wordt, de professionals aan het nadenken zetten en de ontwikkeling van het team stimuleren. De teamcoach vertelt dat zij het als haar rol ziet om het team te helpen met doelen en verwachtingen stellen, maar dat zij nog veel ‘voor moet kauwen’. Verder geeft de teamcoach aan dat de teamcoaches van Sensire er over denken om de doelen en verwachtingen voor de volgende ontwikkelingsfase van alle teams organisatie breed gelijk te trekken. Als reden hiervoor geeft zij aan dat de ontwikkeling in het zelfstandig stellen van doelen en verwachtingen maar mondjesmaat vordert en dat zij betwijfelt of sommige teamleden het ooit zelf kunnen leren. De professionals geven aan dat de teamcoach duidelijkheid heeft gecreëerd in het proces van een zelfsturend team worden en dat zij daarbij ‘goed heeft gestuurd’. Samengevat is duidelijk te zien dat er van de teamcoach een sturende invloed uitgaat op verschillende leiderschapsfuncties zoals *doelen en verwachtingen*, *leren en ontwikkelen*, *feedback geven*, *team uitdagen* en *aanmoedigen tot zelfstandigheid*.

Extern informeel leiderschap

Tijdens de interviews en discussies zijn in het geheel geen voorbeelden gevonden van extern informeel leiderschap. Het lijkt er op dat van deze leiderschapsbron geen betekenisvolle invloed uitgaat op de leiderschapsfuncties in het wijkzorgteam. Dit geldt zowel voor de situatie vóór als na de vernieuwing naar zelfsturende teams.

Intern formeel leiderschap

Intern formeel leiderschap wordt in totaal in 22 fragmenten genoemd, waarbij 3 fragmenten de situatie vroeger beschrijven en 19 de huidige situatie. Tijdens een interview gaf de huidige wijkverpleegkundige van team Reinbouw aan dat er vroeger 'meer bij de wijkverpleegkundigen' lag. In hetzelfde interview gaf zij aan dat vroeger het management alle beslissingen zelfstandig maakte. De wijkzorgprofessionals uit team Reinbouw en de teamcoach hebben geen voorbeelden gegeven van intern formeel leiderschap in de oude situatie. Het lijkt er op dat van deze leiderschapsbron voor de zelfsturende teams geen sterke invloed uit ging op leiderschapsfuncties van wijkzorgteams. Sinds de vernieuwing naar zelfsturende teams vervult de wijkverpleegkundige duidelijk de interne formele leiderschapsrol. De interne formele leiderschapsbron wordt door alle betrokkenen genoemd in relatie tot leiderschapsfuncties *betekenisgeven, leren en ontwikkelen, feedback geven en problemen oplossen*. In alle discussies en interviews kwam naar voren dat de wijkverpleegkundige bij het opstarten van het zelfsturende team ervoor gezorgd heeft dat iedereen enthousiast werd en dat de wijkverpleegkundige de drijvende kracht is achter het succes van het team. Professionals geven aan dat de houding van de wijkverpleegkundige heeft bijgedragen aan een groeiend vertrouwen om dingen te vragen binnen het team. Een professional geeft aan: "De wijkverpleegkundige heeft veel vertrouwen in ons team, want bij andere teams mogen ze lang niet zo veel als wij". Alle personen geven aan dat zij bij problemen vaak als eerste naar de wijkverpleegkundige stappen en dat de wijkverpleegkundige structuur en duidelijkheid biedt en een stimulans is voor het team. Verder geeft de wijkverpleegkundige aan dat zij zichzelf verantwoordelijk stelt voor het geven van feedback op prestaties bij de klant, zowel gericht op de kwaliteit van geleverde zorg als op professioneel handelen.

Intern informeel leiderschap

In totaal wordt intern informeel leiderschap in 79 fragmenten over de huidige situatie genoemd, tegenover 5 fragmenten die de oude situatie betreffen. Tijdens de interviews en discussies is door een aantal professionals aangegeven dat in de oude situatie de roostering en planning deels een interne aangelegenheid was, maar dat er verder geen teamtaken waren die de professionals zelf afhandelden. Verder zijn er geen voorbeelden gevonden van intern informeel leiderschap. Het lijkt er op dat van deze leiderschapsbron geen betekenisvolle invloed uit ging op leiderschapsfuncties van wijkzorgteams.

Nu team Reinbouw zelfsturend is geworden is duidelijk een grote toename te zien in het aantal leiderschapsfuncties waaraan het interne, informele leiderschap bijdraagt. Genoemde voorbeelden betreffen: het opstellen en uitvoeren van *doelen en verwachtingen, structuur en planning, leren en ontwikkelen* (leren naar vakmanschap) en het *monitoren van de externe omgeving en probleemoplossen* in de klantsituatie. Interessant hierbij is dat de taken die het team volledig geïnternaliseerd lijkt te hebben, ook bijzonder slagvaardig worden uitgevoerd. De professionals van team Reinbouw geven bovendien aan dat het interne formele leiderschap van de wijkverpleegkundige wordt ervaren als informeel intern leiderschap: "Ze zit er niet zo van 'ik', absoluut niet. Ze is meer 'één van'" en "Het zal wel ergens op papier staan dat de wijkverpleegkundige de leiding heeft, maar zo voelt het niet" zijn voorbeelden van uitspraken die wijkzorgprofessionals doen wanneer er wordt gevraagd wie de leiding heeft. Alle professionals, de wijkverpleegkundige en de teamcoach geven aan dat de professionals samen met elkaar in het

teamoverleg alle beslissingen nemen die het team aangaan. Daarnaast geven alle wijkzorgprofessionals aan meer dan vroeger contact te leggen via de telefoon en elkaar regelmatig te bellen om klantinformatie door te spelen en lastige situaties te bespreken. Binnen het team zijn verschillende teamtaken verdeeld die te maken hebben met planning en roostering, het stellen van doelen en verwachtingen, informatievoorziening, bijhouden van digitale omgeving en teamplan opstellen, voorzitten en notuleren.

Binnen de klantsituatie is de 'eerstverantwoordelijke' een wijkzorgprofessional die alle zaken voor een specifieke klant regelt. Zij draagt zorg voor het oplossen van problemen van de klanten waar zij verantwoordelijk voor is. De professionals geven aan informeel contact te leggen en snel met elkaar beslissingen te maken over zorg en het verspreiden van informatie hierover via sms, teamwebsite en telefonisch contact.

5.2 Meesterschap

In totaal zijn er 76 fragmenten geïdentificeerd die meesterschap betreffen, waarvan 9 over de oude situatie en 67 over de huidige situatie. De oude situatie die door de professionals van team Reinbouw wordt geschetst, kenmerkt zich door een sterke afhankelijkheid van het externe, formele leiderschap. Deze situatie had volgens meerdere professionals tot gevolg dat zij zich niet verantwoordelijk voelden voor het oppakken van leiderschapsfuncties. Dit komt tot uitdrukking in de uitspraken zoals: "Vroeger kon je je verantwoordelijkheden nog wel eens afschuiven, liet je dat aan de leiding over" en "Je deed gewoon je werk. Je had geen tijd om erover na te denken". Ook geven de professionals allemaal aan dat feedback geven aan elkaar en het uitwisselen van kennis in de oude situatie weinig voorkwam. Volgens de professionals kwam dit doordat er cliques werden gevormd rondom het beroepsniveau, iets waarvan een aantal professionals aangeeft dat zij dat ook in andere teams gezien hebben. Deze groepsvorming heeft duidelijk een onderdrukkende werking gehad op het ontwikkelen naar meesterschap: "toen waren er veel teams waar ze hadden 'IK ben hoger, dus IK..', als verzorgende is dan de drempel hoger om kennis te vragen".

In de huidige situatie is het duidelijk dat de wijkverpleegkundige de verantwoordelijkheid neemt voor meesterschap in de klantsituatie. De teamleden geven allen aan met vragen eerst naar de wijkverpleegkundige te stappen. Daarnaast geeft de wijkverpleegkundige aan dat zij reageert op situaties waarin de technische zorghandelingen, of het professioneel handelen van een teamlid 'niet door de beugel kunnen'. Verder zoeken de professionals elkaar in de huidige situatie regelmatig op via de telefoon. Alle professionals geven aan dat zij elkaar of de wijkverpleegkundige bellen bij vraagstukken over zorg, professioneel handelen, omgaan met lastige situaties of bij persoonlijke situaties die het werk beïnvloeden. Alle wijkzorgprofessionals geven aan dat zij nu meer feedback geven dan vroeger, dat drempels om kennis uit te wisselen verdwenen zijn vanwege een sterk teamgevoel en zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Als reden hiervoor wijzen alle professionals aan dat iedereen nu een teamtaak heeft, waardoor feedback op de taak ook gegeven kan worden. Daarnaast zijn de teams kleiner, waardoor de lijntjes korter zijn en men elkaar eerder aanspreekt. Ze geven allen aan dat het hele team zich nu verantwoordelijk voelt voor de teamprestatie. Wat opvalt is dat er binnen het team weinig ruimte lijkt te zijn om in teamverband meesterschap te bespreken. Eén keer per zes weken is er teamoverleg van 1,5 uur. Hierin is 10 minuten de tijd voor het bespreken van klantsituaties. Een aantal professionals geeft aan dat wanneer men professioneel handelen wil bespreken, dit in 'eigen tijd' moet. De wijkverpleegkundige vertelt dat teamvakmanschap een terugkerend agendapunt is, maar dat meesterschap niet op de agenda staat.

Ook valt er in sommige uitspraken van de professionals nog een afwachtende houding te herkennen. De wijkverpleegkundige geeft bijvoorbeeld aan dat zij uiteindelijk veel dingen op haar bordje krijgt. De professionals ondersteunen dat en geven aan dat zij voor vraagstukken hoofdzakelijk de

wijkverpleegkundige benaderen. Een goed voorbeeld van deze afwachtende houding rondom meesterschap is een uitspraak van één van de professionals: “Nu denken we nog meer na omdat de regels bedacht *moeten* worden”. Ook geven alle personen aan dat er geen contact is met andere teams, ook niet met de vijf teams waarmee zij in hetzelfde kantoorgebouw zitten. Daarnaast zijn er geen voorbeelden gevonden van door teamleden genomen initiatieven om de samenwerking of de prestaties van het team als geheel te verbeteren.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk worden alle resultaten samengeraapt en enkele interpretaties gedaan. De inzichten die hieruit voortkomen worden gecombineerd met de wetenschappelijke literatuur, waardoor een helder beeld ontstaat van de situatie in en rond team Reinbouw. Elk van de vier verwachtingen komt hierbij aan bod.

In team Reinbouw is duidelijk een verschuiving van uitsluitend extern formeel leiderschap naar nieuwe bronnen: intern formeel en intern informeel. De oude vorm van leiderschap creëerde een passieve, afwachterende houding onder de wijkzorgprofessionals. De beschrijving van de oude situatie komt daarmee overeen met McBeth's observaties op gebied van het superheldenaspect (McBeth, 2008) en de daaraan verbonden nadelen.

Hoewel de teamcoach nog diverse leiderschapsfuncties vervult voor team Reinbouw, is te zien dat in het algemeen de rol van de formele, externe leiderschapsbron is afgenomen. Sinds de invoering van zelfsturende teams is het leiderschap meer verdeeld geraakt en zijn er op uiteenlopende leiderschapsfuncties in de huidige situatie invloeden te herkennen uit de interne bronnen van leiderschap. De professionals van team Reinbouw dragen en voelen ook meer verantwoordelijkheid voor hun team en voelen zich betrokken. Bekeken vanuit de bril van gespreid leiderschap (McBeth, 2008; Spillane, 2006) is te concluderen dat het denken in termen van superhelden en het centreren van leiderschap op één formeel externe bron is verdwenen. De eerste verwachting is daarmee bevestigd:

Verwachting 1: *Het invoeren van de ZST's heeft een reducerend effect op superheldenaspect*

Wat als tweede punt naar voren komt uit de analyse van de interviews en discussies is dat er bij het verdelen van de teamtaken, een verdeling van leiderschapsfuncties heeft plaatsgevonden binnen het team. Teamleden hebben bijvoorbeeld meer autonomie gekregen en kunnen hun competenties inzetten op taken waar zij affiniteit mee hebben. De professionals wijzen als belangrijke kracht in het team naar de wijkverpleegkundige (*intern, formeel*) en geven aan met veel vragen eerst naar haar toe te stappen. Vraagstukken die het team als geheel aangaan worden in het teamoverleg behandeld, waarin de professionals samen beslissingen nemen. "We worden nog steeds gestuurd, maar nu door onszelf". Op basis hiervan is te concluderen dat de tweede hypothese eveneens bevestigd kan worden:

Verwachting 2: *Het invoeren van de ZST's heeft een vergrotend effect op leider-plus aspect*

Op dit moment valt een duidelijke toename van het leider-plus aspect op, maar er is nog steeds een wat afwachterende houding te herkennen onder de professionals van team Reinbouw. Deze houding lijkt in stand te worden gehouden door de rol van het formele leiderschap: de wijkverpleegkundige (*intern formeel*) en teamcoach (*extern formeel*). Daarnaast zijn er geen voorbeelden ontdekt waaruit blijkt dat de wijkverpleegkundige soms een volgersrol op zich neemt. Ook is reflectie op het eigen handelen en het nemen van initiatieven om de samenwerking in het team te verbeteren niet duidelijk te herkennen. Deze elementen worden door McBeth (2008) als belangrijke indicatoren beschouwd van het leiderschapspraktijk aspect. Dat de veranderingen in het team op het gebied van leiderschapspraktijk aspect nog niet duidelijk te zien zijn kan allicht worden verklaard vanuit de literatuur over zelfsturende teams. Verschillende auteurs geven aan dat het groeien naar reflectie op het samenwerken als team (het functioneren in het leiderschapspraktijk aspect) als een eindstadium van de teamontwikkeling wordt beschouwd (Amelsvoort & Scholtes, 1994; Kommers & Dresen, 2010; Tjepkema, 2002). De derde verwachting kan daarom worden verworpen:

Verwachting 3: *Het invoeren van de ZST's heeft een vergrotend effect op het leiderschapspraktijkaspect*

De verschillende leiderschapsfuncties binnen team Reinbouw worden voornamelijk vervuld door verschillende formele leiderschapsbronnen, die een initiërende rol spelen. De interne formele bron is de wijkverpleegkundige, die zich vooral richt op het vakmanschap binnen het team en meesterschap in de situatie rondom de klant. In de leiderschapsfuncties rondom *leren en ontwikkelen, feedback geven* en *problemen oplossen* is deze gerichtheid op vakmanschap en op de klantsituatie duidelijk terug te zien. Er is deels een ondersteuning vanuit het interne formele leiderschap op het gebied van meesterschap, met een duidelijke kanteling naar de situatie rondom de klant in verhouding tot meesterschap op teamniveau. Het lijkt voor de professionals bijvoorbeeld gewoner om klantsituaties te bespreken dan om zich te concentreren op vragen zoals 'hoe kunnen we ons werk beter organiseren'? Tijdens de interviews en discussies viel dan ook op dat professionals overwegend voorbeelden van meesterschap en professioneel gedrag en het reflecteren op het eigen handelen noemen die gekoppeld zijn aan de klantsituatie. Dit kan betekenen dat de professionals vanuit hun betrokkenheid voor de klant reageren, immers is het zorgen voor de klant hun drijfveer. Een tweede verklaring voor het opvallende verschil is dat het team simpelweg nog niet veel activiteiten ontplooit, rondom het begrip meesterschap, die zich afspelen op het teamniveau. Deze laatste verklaring lijkt aannemelijker, ook gezien de resultaten rondom de verwachting over het leiderschapspraktijk aspect. Hier is het nauwe raakvlak te zien tussen het leiderschapspraktijkaspect en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Ondanks het waargenomen verschil tussen meesterschap in de klantsituatie en op het teamniveau is wel duidelijk dat er in de huidige situatie meer ruimte voor meesterschap is dan vroeger. De professionals geven duidelijk aan dat zij nu meer bezig zijn met zaken zoals feedback geven, inleven in anderen, een gevoel van verantwoordelijkheid voor de eigen bijdrage en met professioneel handelen. De ontwikkelingen in het leiderschap hebben dus een positief effect gehad op de ontwikkeling van vakmanschap naar meesterschap. Daarmee is de vierde verwachting bevestigd:

Verwachting 4: *Het meer verdeeld raken van leiderschap heeft een positief effect op de ontwikkeling van vakmanschap naar meesterschap*

7 Discussie

Deze case study geeft de organisatie Sensire een inzicht in de manier waarop de vernieuwing naar zelfsturende teams veranderingen teweeg brengt in leiderschapsbronnen die leiderschapsfuncties uitoefenen ten behoeve van de ontwikkeling naar meesterschap in de wijkzorg. Er is een verschuiving te zien van het superhelden aspect naar het leider-plus aspect, wat ruimte heeft gecreëerd voor de ontwikkeling naar meesterschap. De resultaten brengen verschillende kansen aan het licht waarop de organisatie kan inspelen om de vormgeving van een leerklimaat naar meesterschap te ondersteunen. Op basis van dit onderzoek kunnen een tweetal aanbevelingen worden gedaan voor de organisatie op de gebieden:

- ▶ Nader beschouwen van extern formeel leiderschap
- ▶ Nuance aanbrengen in het begrip meesterschap

Naast deze aanbevelingen voor de organisatie, zijn er een aantal kanttekeningen bij dit onderzoek te plaatsen. Dit zijn:

- ▶ Toepasbaarheid van gespreide leiderschapstheorie in de zorgsector
- ▶ Generaliseerbaarheid van resultaten naar een breder organisatieniveau

Nader beschouwen van extern formeel leiderschap

Het verdient de aanbeveling voor Sensire om de rol van de teamcoach helder te definiëren en op deze wijze te voorkomen dat deze zich ontwikkelt tot een nieuw soort middenkader. De titel van het laatste hoofdstuk uit het boek van van Amelsfoort & Scholtes (1994) is in deze zin veelzeggend: 'De kunst van het beheersen van het veranderingsproces, is de kunst van het loslaten'. Daarnaast focussen de professionals zich door het externe sturen op productietargets op het voldoen van deze targets en richten zij zich voornamelijk op het primaire proces. Daardoor lijkt het ontwikkelen naar meesterschap in de klantsituatie en op het teamniveau naar de achtergrond te verdwijnen. Het lijkt in dit licht de moeite waard om te verkennen hoe de soms nog sturende rol van het externe, formele leiderschap omgezet kan worden in een ondersteunende rol die het team faciliteert in het ontwikkelen naar zelfstandigheid (Kommers & Dresen, 2010). Hiermee is overigens niet gezegd dat de externe formele leiderschapsbron geen invloed mag uitoefenen (Simons, 1999).

Nuance in aanbrengen in het begrip meesterschap

Naast het onderzoeken van de rol van de teamcoaches, is het interessant om het begrip meesterschap verder te verkennen. Gezien het opvallende verschil tussen het aantal meesterschapssituaties dat werd genoemd in relatie tot de klantsituatie in verhouding tot die op teamniveau, is het allicht interessant om het concept meesterschap op te splitsen in twee delen. Één definitie van meesterschap in de klantsituatie en één definitie van meesterschap in de teamsituatie kan het begrip tastbaarder maken voor zowel de organisatie als voor de professionals. In de context van de interviews en discussiegroepen werd er vaak direct naar cursussen en trainingen gerefereerd door de professionals, ook wanneer expliciet gevraagd werd naar professioneel handelen of naar meesterschap ('hoe je het doet'). Het gelijkstellen van leren en ontwikkelen aan formele vormen van leren kan een belangrijke barrière zijn voor het benutten van de informele leeromgeving en het uitbreiden van de leervaardigheden op dit gebied (Simons, 1999).

Toepasbaarheid van gespreide leiderschapstheorie in de zorgsector

De gespreide leiderschapstheorie ontspringt aan onderzoek dat zich voornamelijk concentreert op de onderwijssector. Het is de moeite waard om te verkennen waarom deze theorie toepasbaar is in andere sectoren. De verbinding tussen de onderwijssector en de zorgsector is te vinden in het concept *frontliniemedewerker* (Bruining, 2005). Zowel professionals die werkzaam zijn in het onderwijs als professionals in de thuiszorg kunnen omschreven worden als *frontliniemedewerkers* (Bruining, 2005). Frontliniemedewerkers worden door Bruining omschreven als

“beroepsbeoefenaren in de maatschappelijke dienstverlening, die direct contact hebben met cliënten en die over een substantiële discretie beschikken. Dat wil zeggen een ruime bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen”. Deze omschrijving maakt duidelijk dat voor zowel docenten als wijkzorgprofessionals een specifieke en gelijksoortige beroepssoort betreft. Een tweede argument is dat gespreid leiderschap ontstaan is als reactie op belangrijke veranderingen in de onderwijssector en dat een gelijksoortige verandering op dit moment in de (thuis)zorgsector optreedt. Harris (2007) beschrijft bijvoorbeeld dat er in de onderwijssector minder gefocust wordt op één leider en dat leiderschap meer een team- dan een individuele aangelegenheid wordt. Bovendien worden de professionals zelf betrokken bij leiderschap (Harris, 2007). Binnen de thuiszorg zijn dezelfde veranderingen te detecteren. In beleidsstukken van Sensire wordt bijvoorbeeld gesproken van “netwerkorganisatie”, “maximale zelforganisatie” en “teamgericht werken door professionals” (Schutte, 2009). Het bekijken van het leiderschapsvraagstuk vanuit de gespreide leiderschapstheorie sluit daarom goed aan op de context van dit onderzoek.

Generaliseerbaarheid naar een breder organisatieniveau

Dit onderzoek beschrijft een single case study. Daarbij horen de gebruikelijke aanmaningen tot voorzichtigheid bij het interpreteren en generaliseren van de resultaten. Om de generaliseerbaarheid te versterken en de onderzoeksbevindingen krachtiger te maken is het raadzaam om dit onderzoek te repliceren binnen andere wijkzorgteams van Sensire. Daarbij moet met de achtergrond van het team rekening worden gehouden. De teamleden van team Reinbouw zijn gestart in een geheel nieuwe samenstelling en hebben allen aangegeven de wijkverpleegkundige als belangrijke motor voor verandering te ervaren. De wijkverpleegkundige had al een positieve ervaring met het zelfsturende teamconcept door haar betrokkenheid bij de pilotfase van de invoering. De invloed van de interne informele leiderschapsbron is nader te onderzoeken in elk willekeurig ander team, maar onderzoek in teams die in hun oorspronkelijke samenstelling, met dezelfde wijkverpleegkundige en/of een andere teamcoach de vernieuwing naar zelfsturende teams hebben doorgemaakt kan waardevolle nuances opleveren met betrekking tot de invloeden van de interne en externe formele leiderschapsbronnen.

8 Referenties

- Amelsvoort, P. v., & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-Groep.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2 ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). Distributed Leadership: A Review of Literature: National College for School Leadership.
- Bolhuis, S., & Simons, P. R. J. (1990). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bruining, A. W. M. (2005). *Learning behind the frontline of public service [Leren achter de frontlinie van de publieke dienstverlening]*. Universiteit voor Humanistiek, Utrecht.
- Goedhart, A., Sprenger, C., Van Der Steen, B., & Verheijen, L. (2009). Ontwikkelen versus leren. *Develop kwartaaltijdschrift voor Human Resource Development*, 5(3), 4-7.
- Goedhart, A., & van Der Steen, B. (2009). Proceskundige ondersteuning bij ontwikkeling. *Develop kwartaaltijdschrift voor Human Resource Development*, 5(3), 9-17.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325. doi: 10.1080/13603120701257313
- Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum.
- Leede, J. d., & Clarenbeek, J. (2002). Zelfsturende teams, issue paper *HRM in de Praktijk*. Alphen a/d Rijn: Samson.
- McBeth, M. E. (2008). *The distributed leadership toolbox. Essential practices for succesful schools*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Morgeson, F. P., Derue, D. S., & Karam E.P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. doi: 10.1177/0149206309347376
- Schutte, W. (2008). *Het verschil maken is en blijft mensenwerk. De strategische visie op mens & organisatie van Sensire Sensire*. Terborg.
- Schutte, W. (2009). *Binden en boeien van medewerkers in een dynamische omgeving*. Bestuur- en organisatiwetenschap. Universiteit Utrecht. Terborg.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline; the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Simons, P. R. J. (1999). Leervermogen: vaardigheden, belemmeringen, ontwikkelingen *Handboek effectief opleiden*. Den Haag: Elsevier.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. doi: 10.1080/00131720508984678
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., & Orlina, C. O. (2005). Investigating Leadership Practice: Exploring the Entailments of Taking a Distributed Perspective. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 157-176. doi: 10.1080/15700760500244728
- Thorpe, R., Gold, J., & Lawler, L. (2011). Locating distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13, 239-250.
- Tjepkema, S. (2002). *The learning infrastructure of self-managing work teams. [Leren (werken) in zelfsturende teams]*. Enschede: Twente University Press.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-334.
- van Langevelde, S. (in druk). *Het ondersteunen van intrinsieke motivatie voor ontwikkeling naar meesterschap in de wijkzorg*. Universiteit Twente. Enschede.
- Van Rixtel, M. (2009). *Bewogen bewegen. Organisatievernieuwing Sensire 2009-2010*. Sensire. Terborg.
- Wassink, H., Mioch, R., & van Veen, K. (2009). Gespreid leiderschap in scholen. *MESO magazine*, 29(168), 4-7.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2

9 Bijlagen

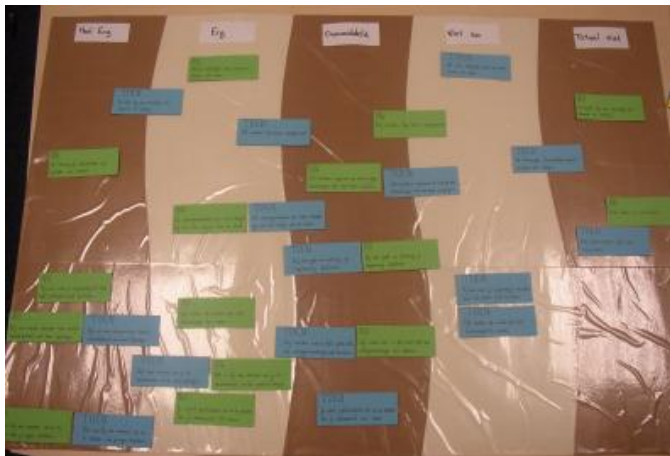
Bijlage 1: Opzet groepsdiscussie

In meerdere kleine groepen worden discussies gevoerd aan de hand van een stellingenbord. De groepen bestaan uit twee tot vier wijkzorgprofessionals van Team Reinbouw. Voor het inzichtelijk maken van veranderingen in leiderschap zijn acht stellingen opgenomen gerelateerd aan het leiderschapsklimaat in het team. Om te onderzoeken hoe het leiderschapsklimaat ondersteunend is voor de ontwikkeling naar meesterschap zijn zeven stellingen opgenomen over de opvattingen van het team over verschillende factoren die verbonden zijn met het concept meesterschap (Tabel 4.).

Het stellingenbord

Figuur 3 laat een schematische weergave zien van het stellingenbord. Het bord geeft de ruimte om de verschillende stellingkaarten op te plakken in vijf vakken. Elk vak heeft een kwalitatieve waarde, die loopt van links 'heel erg' tot en met aan de rechterkant 'totaal niet'. Met een kleurscheiding tussen de vlakken wordt het onderscheid tussen de categorieën duidelijker gemaakt.

Bij het bord worden stellingkaarten gegeven in twee kleuren. Elke stelling staat één keer in het blauw in verleden tijd en één keer op een groene kaart in tegenwoordige tijd. In totaal maken veertien stellingen (Tabel 4) daarmee 28 kaarten. Met plakgom wordt na discussie op het geplastificeerde stellingenbord elke set stellingkaarten bevestigd. Aan het eind ontstaat zo door de kleurscheiding een overzicht van welke eigenschappen van het team de professionals nu anders beleven dan vroeger. Daarnaast levert de discussie inhoudelijke diepgang en mooie voorbeelden op. Foto's, audio-opnames, en notities van de bijeenkomst vormen de verzamelde data.



Figuur 3. Het stellingenbord.

Tabel 4.

Overzicht van de stellingen per concept

Meesterschap	Stelling	Indicator (Schutte, 2008)
1	Het is bij ons normaal om na te denken over je eigen handelen	Kan en wil kijken naar en denken over het eigen gedrag en de daarbij behorende persoonlijke overtuigingen, normen en waarden
2	Bij ons geef/gaf en ontvang/ontving je regelmatig feedback	Feedback kan en wil geven én ontvangen
3	Wij voelen/voelden ons in het werk echt een vertegenwoordiger van Sensire	Op een persoonlijk manier 'het gezicht' van de organisatie is en wil zijn voor de klant
4	Bij ons neemt/nam iedereen haar verantwoordelijkheid voor de bijdrage aan het team	Zich verantwoordelijk voelt en (pro) actief verantwoordelijkheid neemt voor de eigen resultaten en voor haar bijdrage aan de gezamenlijke teamresultaten
5	Wij voelen/voelden de ruimte om zelf beslissingen te nemen	Binnen de afgesproken kaders (nieuwe) mogelijkheden kan creëren en beslissingen durft te nemen
6	Het is/was bij ons normaal om je te verplaatsen in de ander	Bereid en is staat is zich te verplaatsen in de ander en zich af te stemmen op de (belevings)wereld van de ander
7	Bij ons werd/wordt je uitgenodigd om elke keer het beste eruit te halen	Beschikt over moed en discipline om steeds opnieuw 'het beste eruit te halen'
Leiderschap	Stelling	Indicator (McBeth, 2008)
1	Ons team is/was stuurloos	Geen merkbaar leiderschap
2	Het is/was duidelijk waar wij voor staan als team	Geen merkbaar leiderschap
3	Er heeft/had bij ons duidelijk één iemand de leiding	Superhelden aspect
4	We worden/werden top-down aangestuurd	Superhelden aspect
5	We hebben/hadden inspraak op belangrijke beslissingen die het team aangaan/aangingen	Leider-plus aspect
6	De belangrijke (team)taken zijn verdeeld over mensen	Leider-plus aspect
7	Je wordt/werd gestimuleerd om na te denken hoe je samenwerkt(e) als team	Leiderschapspraktijk aspect
8	De overlegmomenten als team dragen bij aan het zorgen voor de klant	Leiderschapspraktijk aspect

De zinnen op de stellingkaarten zijn geformuleerd als absolute stellingen. Woorden zoals 'een beetje', 'niet zo', etc. zijn vermeden om te zorgen dat het toekennen van de stelling aan een categorie op het stellingenbord eenduidig is. Verder zijn om onduidelijkheid en verwarring te voorkomen de stellingen kort, helder en eenduidig geformuleerd. Er zijn geen dubbele betekenissen mogelijk. Op de stellingkaarten staat waar mogelijk 'bij ons' als aanduiding voor het team. Deze vorm staat toe dat wanneer de professionals die voor de invoering van zelfsturende teams in andere samenstelling werkten (ander team, ander organisatieonderdeel) niet dankzij de formulering alsnog aan het huidige team denken.

Groepsdiscussie met Stellingenbord

Uitleg

We gaan met elkaar in discussie over verschillende stellingen die te maken hebben met jullie werkwijze als team. Elke stelling staat twee keer op een kaart, met verschillende kleuren. Één kleur is voor hoe jullie ‘toen’ over de stelling dachten, dat is de blauwe. De andere kleur, groen, is voor hoe jullie de stelling ‘nu’ beleven. ‘Toen’ en ‘nu’ staat ook in tekst op de stellingkaarten.

Jullie kunnen de stellingskaarten met een stukje plakgom op het bord bevestigen waar je wilt. Er zijn vijf categorieën waarin je een stellingkaart kunt plakken. Links is de uiterste categorie ‘helemaal wel’ en rechts is ‘helemaal niet’. Als jullie idee over bepaalde stellingen is veranderd tussen toen en nu wordt dat op het bord duidelijk doordat de kaarten met verschillende kleuren uit elkaar komen te hangen. Het maakt niet uit waar je de kaarten plakt, er is geen goed of fout. De discussie die we hebben is namelijk ook interessant, ik ben overal in geïnteresseerd.

Voorbeeld: *“Het regent bij ons altijd”. Vinden jullie dat dit vroeger een beetje was en nu ‘niet zo’ dan plak je het blauwe kaartje (toen) in de categorie ‘een beetje’ en het groene (nu) kaartje in de categorie ‘niet zo’.*

Als we dan wel/geen veranderingen zien tussen toen en nu kunnen we daar eens dieper naar kijken. Wat maakte dat dit nu wel/niet veranderd is? In de discussie met elkaar zal waarschijnlijk al één en ander naar voren komen over jullie ideeën, hoe iets gelopen is en waarom. Af en toe zal ik ook vragen stellen naar hoe het komt dat er bepaalde ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, of zal ik op jullie discussie ingaan met een vraag.

We hebben voor elke set kaartjes zo’n 4 minuten de tijd om met elkaar in overleg te gaan voordat ze worden opgeplakt. Met 14 sets kaarten duurt het geheel dan ongeveer een uur.

Ik maak van de tabel en jullie gesprek aantekeningen en aan het eind of van bijzondere momenten een foto. Daarnaast wil ik jullie overleg graag opnemen, zodat ik het thuis nog eens kan naluisteren en mijn aantekeningen etc. helder heb. Deze opnames zijn vertrouwelijk en geef ik niet door aan andere mensen, ook niet uit het team.

Vinden jullie het goed dat ik deze opnames maak?

Zijn er nog vragen? Dingen die jullie willen toevoegen?

Laten we beginnen met de eerste set kaarten.

Overzicht stellingkaarten

Meesterschap	Stelling
1	Het is bij ons normaal om na te denken over je eigen handelen
2	Bij ons geef/gaf en ontvang/ontving je regelmatig feedback
3	Wij voelen/voelden ons in het werk echt een vertegenwoordiger van Sensire
4	Bij ons neemt/nam iedereen haar verantwoordelijkheid voor de bijdrage aan het team
5	Wij voelen/voelden de ruimte om zelf beslissingen te nemen
6	Het is/was bij ons normaal om je te verplaatsen in de ander
7	Bij ons werd/wordt je uitgenodigd om elke keer het beste eruit te halen
Leiderschap	Stelling
1	Ons team is/was stuurloos
2	Het is/was duidelijk waar wij voor staan als team
3	Er heeft/had bij ons duidelijk één iemand de leiding
4	We worden/werden top-down aangestuurd
5	We hebben/hadden inspraak op belangrijke beslissingen die het team aangaan/aangingen
6	De belangrijke (team)taken zijn verdeeld over mensen
7	Je wordt/werd gestimuleerd om na te denken hoe je samenwerkt(e) als team
8	De overlegmomenten als team dragen bij aan het zorgen voor de klant

Afsluiting

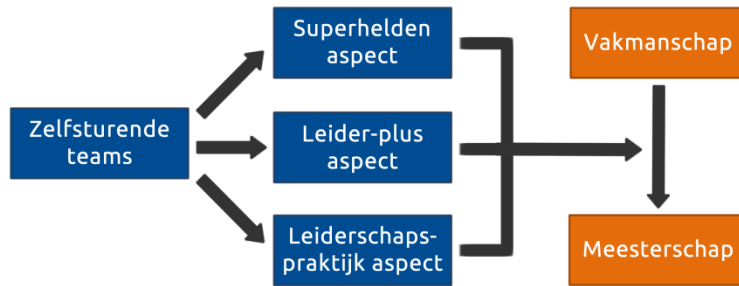
Hoe hebben jullie het beleefd?

Zijn er nog suggesties of opmerkingen?

Bedankt!

Bijlage 2: Interviewleidraad

Interviewopzet



Introductie

- ▶ Korte uitleg: semi gestructureerd interview ong. 30 minuten, over hoe team reinbouw samenwerkt als team
- ▶ Toestemming vragen voor opname

Vragen naar **Leiderschap**

- ▶ Het team is nu al een tijd aan de slag met zelfsturing.
 - Wat betekent zelfsturing voor het team?
 - Wat zijn de belangrijkste veranderingen geweest?
 - Hoe komt dat zo?
- ▶ Hoe wordt er leiding gegeven aan het team?
 - Wat voor effect heeft zelfsturend team worden daarop gehad?
 - Wie hebben er een belangrijke invloed op de manier waarop het team samenwerkt?
- ▶ De verschillende taken van het team zijn verdeeld over teamleden.
 - Hoe is dat zo gekomen?
 - Is er sindsdien nog wat veranderd in de taken, zo ja: hoe kwam dat?

Vragen naar **meesterschap**

- ▶ Wat was een kritische situatie voor team Reinbouw die echt over de samenwerking als team ging?
 - Wat gebeurde er?
 - Hoe ging het team hier mee om?
 - Wat was jouw rol hierin als wijkverpleegkundige/coach/teamlid
- ▶ Als je team Reinbouw vergelijkt met andere teams van Sensire, waar blinken zij dan in uit?
 - Hoe komt dat volgens jou?
- ▶ Wat gebeurt er in het team om de samenwerking soepel te laten verlopen?
- ▶ Hoe zorgen jullie ervoor dat de omstandigheden in het team bijdragen aan het werken en leren van de teamleden?
 - Welke rol hebben de verschillende leden hierin
 - Welke rol speelt het teamoverleg
 - Bespreken jullie wel eens de opvattingen over het overleg en de manier waarop jullie samenwerken? Hoe gaat dat?

Afsluiting

Nog vragen?

Bedankt!

Bijlage 3: Analyseplan Interviews en groepsdiscussies

Voor de analyse wordt gewerkt met een methode voor kwalitatieve data analyse aan de hand van Baarda, De Goede & Teunissen (2009). De gebruikte zijn te vinden in (Tabel 5.), daaronder volgt een overzicht van criteria voor elk label.

Tabel 5.

Overzicht van gebruikte labels

Concept	Label
Leiderschap	EX-FO
	EX-IN
	IN-FO
	IN-IN
Tijdsaanduiding	TOEN
	NU
Vakmanschap	VA (+/-)
Meesterschap	ME (+/-)

Leiderschap

Leiderschap wordt in dit onderzoek gedefiniëerd als een (gepercipieerde) invloedsrelatie op verschillende leiderschapsfuncties (Morgeson, et al., 2010; Spillane, 2006).

Alle uitspraken die betrekking hebben op een leiderschapsfunctie of waarvan duidelijk is dat er vanuit één of meerdere leiderschapsbronnen invloed is uitgeoefend of invloedsuitoefening werd gepercipieerd krijgen een label dat de leiderschapsbron aanduidt van deze invloed(en).

De vier bronnen

Morgeson et al. (2010) beschrijven twee dimensies van leiderschap in teams: de *formaliteit* van leiderschap en de *locus* van het leiderschap. In samenspel met elkaar vormen deze dimensies vier bronnen van leiderschap binnen teams. De tabel hieronder (Tabel 6.) geeft deze bronnen weer, gekoppeld aan voorbeelden uit de praktijk van Sensire:

Tabel 6.

Overzicht van leiderschapsbronnen.

		Formaliteit van leiderschap	
		Formeel	Informeel
Locus van leiderschap	Intern	Label: IN-FO	Label: IN-IN
		Wijkverpleegkundige	Teamleden
	Extern	Label: EX-FO	Label: EX-IN
		Teamcoach Manager wijkzorg Organisatie	Andere teams Mentor Inspirerend figuur

Leiderschapsfuncties

Ter ondersteuning, de volgende leiderschapsfuncties worden door Morgeson et al. (2010) onderscheiden:

- a. **Vastleggen van missie**
- b. *Doelen en verwachtingen formuleren*
- c. *Structuur en planning*
- d. *Aandacht voor leren en ontwikkelen*
- e. *Betekenisgeving*
- f. *Feedback geven*
- g. *Externe omgeving monitoren*
- h. *Teamgrenzen onderhouden*
- i. *Team uitdagen*
- j. *Probleem oplossen*
- k. *Beschikbaarheid van middelen*
- l. *Aanmoedigen van zelfstandigheid*
- m. *Onderhouden van sociale klimaat*

Tijdsaanduiding

Alle opmerkingen die betrekking hebben op vóórdat de zelfsturende teams (ZST's) werden ingevoerd, krijgen een label TOEN. Alle fragmenten die betrekking hebben op de periode sinds de invoering van de ZST's worden geduid met NU. Wanneer een opmerking een verband betreft tussen toen en nu, bijvoorbeeld een oorzaak van een verandering, een vergelijking of een voorbeeld, wordt het label VER gebruikt.

Vakmanschap en meesterschap

Meesterschap

Dit label betreft alle uitspraken over ontwikkelprocessen van de professionals in het team die niet te vatten zijn in een traditionele instructie/leer aanpak (Goedhart, et al., 2009; Goedhart & van Der Steen, 2009). Uitspraken die gaan over deze situaties of de onderstaande meesterschapscriteria van Sensire (Schutte, 2008) worden aangeduid met meesterschap.

- ▶ Weet wie hij/zij is en wat hij/zij wil/kan doen
- ▶ Kan en wil kijken naar en denken over het eigen gedrag en de daarbij behorende persoonlijke overtuigingen, normen en waarden
- ▶ Feedback kan en wil geven én ontvangen
- ▶ Op een persoonlijk manier 'het gezicht' van de organisatie is en wil zijn voor de klant
- ▶ Zich verantwoordelijk voelt en (pro) actief verantwoordelijkheid neemt voor de eigen resultaten en voor haar bijdrage aan de gezamenlijke teamresultaten
- ▶ Binnen de afgesproken kaders (nieuwe) mogelijkheden kan creëren en beslissingen durft te nemen
- ▶ Bereid en is staat is zich te verplaatsen in de ander en zich af te stemmen op de (belevings)wereld van de ander
- ▶ Bereid is te leren en waar nodig reeds bedachte kennis, inzichten en werkwijzen van een ander over te nemen
- ▶ Beschikt over moed en discipline om steeds opnieuw 'het beste eruit te halen

Vakmanschap

Opmerkingen die betrekking hebben op vaktechnische handelingen, instructie, cursussen, opleidingen en alles wat te maken heeft met zaken die door middel van instructie kunnen worden overgedragen krijgen het label vakmanschap.

Gunstige of ongunstige condities

Uitspraken die een gunstige of ongunstige invloed aanduiden op vakmanschap of meesterschap worden met een plus- of minteken achter het label weergegeven. Uitspraken waarbij deze gunstige of ongunstige invloed niet direct duidelijk wordt krijgen geen toevoeging en vormen een neutrale categorie.