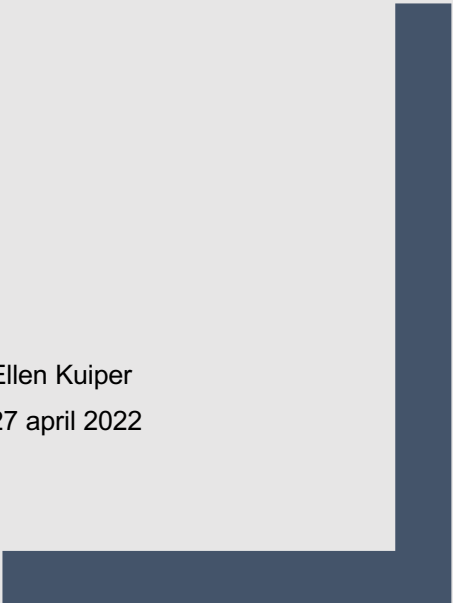




DE KRACHT VAN DE OVERHEID

De rol van een manager in een compatibele transitie van opgaven
gestuurd werken met zelfsturende teams bij publieke organisaties

Deelnemer : Ellen Kuiper
Datum : 27 april 2022



DE KRACHT VAN DE OVERHEID

De rol van een manager in een compatibele transitie van opgaven
gestuurd werken met zelfsturende teams bij publieke organisaties

Deelnemer	: Ellen Kuiper
Onderwijsinstelling	: Universiteit Twente Drienerlolaan 5 7522 NB Enschede
Studie	: Master Public Management
Opdrachtgever	: Provincie Fryslân Tweebaksmarkt 52 8911 KZ Leeuwarden
Eerste lezer	: Dr. A.C. Bos-Nehles
Tweede lezer	: Dr. V. Junjan
Datum	: 27 april 2022
Nummer ethische toetsing	: 210815

Voorwoord

De kracht van de overheid; de titel van mijn thesis voor het afronden van de opleiding Master Public Management aan de Universiteit Twente. Een titel met meerdere inzichten. Zo blijkt uit het onderzoek dat overheden wel degelijk verandervermogen hebben in tegenstelling tot het beeld wat de literatuur tot op heden schetst. Daarnaast wordt de provincie Fryslân door het opgaven gestuurd werken in zijn kracht gezet als middenbestuur in relatie tot de externe omgeving. Tot slot blijkt eens te meer uit het onderzoek dat de manager van belang is bij een organisatietransitie, of dat nu naar een opgaven gestuurde organisatie is of naar zelfsturende teams. Oftewel de kracht van de overheid.

Een aantal jaren geleden werd mij de vraag gesteld hoe ik mij de komende jaren verder wilde ontwikkelen. Het behalen van een master om de dagelijkse praktijk vanuit theoretische blik te kunnen benaderen stond boven aan mijn wensenlijstje. De gemeente Schiermonnikoog heeft mij vervolgens de kans gegeven deze studie te volgen en waar ik ze erg dankbaar voor ben!

Op voorhand was het niet de bedoeling om tijdens de studie van functie te veranderen. Toen de gelegenheid zich echter in mijn eigen organisatie voordeed kon ik niet anders dan deze kans aangrijpen. Dit stelt mij in de gelegenheid om mijn opgedane kennis gelijk te kunnen verzilveren.

De afgelopen jaren was een pittige periode om de balans te houden tussen gezin, werk en studie, maar het was het meer dan waard! De aangeboden masterclasses hebben mij de nodige intellectuele uitdaging geboden en mijn blik op het werk enorm verrijkt.

Graag wil ik hierbij mijn begeleiders Anna Bos-Nehles en Veronica Junjan bedanken voor de doortastendheid, de opbouwende feedback en bovenal fijne samenwerking tijdens mijn afstuderen. In de laatste eindsprint hebben ook zij hun steentje bijgedragen in het vlot afronden van deze thesis.

Daarnaast is een speciaal dankwoord voor de provincie Fryslân op zijn plaats. Allereerst wil ik Egbert de Vries bedanken voor deze prachtige kans. Hij heeft mij wederom de mogelijkheid gegeven om een afstudeeronderzoek in deze organisatie uit te voeren. Alle medewerkers van de provincie die hebben bijgedragen aan dit onderzoek wil ik bedanken voor hun openheid en het beschikbaar stellen van hun tijd.

Graag wil ik hierbij ook mijn medestudenten uit de intervisiegroep bedanken. Jullie ervaring, steun, feedback en humor zijn enorm waardevol geweest de afgelopen jaren. We hebben elkaar vanuit een eerlijke bendering naar een hoger niveau getild. Het was dan ook een waar genoegen om met jullie samen te hebben mogen optrekken. De vriendschap die hieruit is ontstaan koester ik dan ook!

Tot slot rest een dankwoord aan het thuisfront, mijn kinderen Hannah en Elise en vooral mijn man Tjalling. Zij hebben me de tijd en ruimte gegeven om deze studie te gaan volgen. De studie heeft naast mijn drukke baan voor de nodige afwezige momenten gezorgd om vanaf Schiermonnikoog tijdig in Enschede en Utrecht te zijn. Daarnaast heeft het de nodige weekenden van onze gezamenlijke tijd gevergd. Zonder hun onvoorwaardelijke steun had ik dit niet vol kunnen houden of überhaupt realiseren.

Ellen Kuiper
Schiermonnikoog, april 2022

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	5
1. INLEIDING	8
1.1 AANLEIDING	8
1.2 PROBLEEMSTELLING	9
1.3 VRAAGSTELLING	9
1.4 DOELSTELLING	9
1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	9
1.6 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	10
1.7 OPBOUW RAPPORT EN LEESWIJZER	10
2. THEORETISCH KADER	11
2.1 OPGAVEN GESTUURD WERKEN	11
2.1.1 Context opgaven gestuurd werken	11
2.1.2 Definitie en elementen opgaven gestuurd werken	12
2.1.3 Transitie naar opgaven gestuurde organisatie	13
2.2 ZELFSTURENDE TEAMS	14
2.2.1 Context zelfsturende teams	14
2.2.2 Definitie zelfsturende teams	15
2.2.3 Rol zelfsturende teams in een opgaven gestuurde organisatie	16
2.2.4 De ontwikkeling naar een zelfsturend team	17
2.3 ROL VAN DE MANAGER	18
2.3.1 Transities in publieke organisaties	18
2.3.2 Managen van de transitie	19
2.3.3 Implementatie van opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams	19
2.4 VOORLOPIG CONCEPTUEEL MODEL	20
3. METHODOLOGIE	22
3.1 AARD VAN HET ONDERZOEK	22
3.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE EN -BENADERING	22
3.2.1 Gefundeerde theoriebenadering	22
3.2.2 Casestudy	23
3.3 CASESELECTIE	23
3.3.1 Provincies	24
3.3.2 Provincie Fryslân	24
3.3.3 Focus case	24
3.4 METHODE VAN DATAVERZAMELING	25
3.4.1 Interviews	25
3.4.2 Verzadiging	26
3.4.3 Documentenanalyse	26
3.5 OPERATIONALISATIE	26
3.6 DATA-ANALYSE	27
3.6.1 Verwerking informatie	27
3.6.2 Analyse van resultaten	27
3.7 KWALITEITSCRITERIA	27
3.7.1 Ethiek	27
3.7.2 Validiteit	28
3.7.3 Betrouwbaarheid	28
4. RESULTATEN EN ANALYSE	29
4.1. TRANSITIE NAAR OPGAVEN GESTUURD WERKEN	29
4.1.1. Gemis sturing implementatie opgaven gestuurd werken	29
4.1.2. Huidige situatie opgaven gestuurd werken	30

4.1.3.	Onduidelijkheid scheiding rol manager	31
4.1.4.	Pools in plaats van traditionele afdelingen	32
4.2.	ZELFSTURENDE TEAMS	34
4.2.1.	Zelfsturing medewerkers.....	34
4.2.2.	Samenstellen van teams.....	37
4.2.3.	Veranderende rol manager	39
4.3.	SAMENVATTING	40
5.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	42
5.1.	DE RESULTATEN GECONFRONTEERD MET WETENSCHAPPELIJKE INZICHTEN	42
5.1.1.	Transitie in een publieke organisatie.....	42
5.1.2.	Effectief opgaven gestuurd werken.....	42
5.1.3.	Zelfsturende teams.....	46
5.1.4.	Compatibiliteit opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams	47
5.1.5.	Transitie naar een Teal-organisatie met opgaven gestuurd werken	48
5.1.6.	Aangescherpt conceptueel model.....	49
5.1.7.	Beperkingen van het onderzoek.....	50
5.1.8.	Aanbevelingen vervolgonderzoek	50
5.2.	BEANTWOORDING HOOFDVRAAG.....	51
5.3.	AANBEVELINGEN	52
5.3.1.	Aanbevelingen voor de theorie	52
5.3.2.	Aanbevelingen voor de provincie Fryslân.....	53
REFERENTIES		55
BIJLAGEN		61
BIJLAGE I	ORGANOGRAM PROVINCIE FRYSLÂN	61
BIJLAGE II	ORGANISATIESTREEFBEELD	62
BIJLAGE III	MAIL UITNODIGING DEELNAME ONDERZOEK	63
BIJLAGE IV	INFORMATIEBLAD UITNODIGING ONDERZOEK	64
BIJLAGE V	INTERVIEWPROTOCOL POOLMANAGERS	67
BIJLAGE VI	INTERVIEWPROTOCOL OPGAVEMANAGERS	69
BIJLAGE VII	INTERVIEWPROTOCOL POOLMEDEWERKERS	71
BIJLAGE VIII	INTERVIEWPROTOCOL ALGEMEEN DIRECTEUR/STRATEGISCH ADVISEUR.....	73
BIJLAGE VIII	RAPPORT CODEGROEPEN EN CODES ATLAS.TI.....	75

Samenvatting

Publieke organisaties voeren steeds vaker het opgaven gestuurd werken in. Dit is een concept waarbij organisaties georganiseerd worden rondom maatschappelijke opgaven met als doel het behalen van maatschappelijke effecten. Overheden staan voor de opgave om in toenemende mate in te moeten spelen op trends in de samenleving. Deze trends leiden tot veranderingen in het werk. De maatschappelijke opgaven zijn omvangrijk, met elkaar verknoot, en moeten integraal en met de samenleving worden opgepakt. Vraagstukken kunnen enkel worden opgelost als publieke en private partijen gaan samenwerken. Met een terugtrekkende overheid vervallen hiërarchische relaties met de omgeving. Overheden moeten investeren in het vermogen om hun koers continu te veranderen en anticiperen op kansen en bedreigingen in de omgeving. Hiervoor is het noodzakelijk dat overheden omgevingsgerichter en flexibeler worden als organisatie. Om deze beoogde flexibiliteit te creëren introduceren steeds meer organisaties 'zelfsturende teams' in. De definitie van zelfsturend teams impliceert dat er geen formele leidinggevende nodig is. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de rol van een manager in een transitie van beide concepten. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

Welke rol speelt een manager in een compatibele transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams in publieke organisaties?

Methode

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van de gefundeerde theoriebenadering. Op basis van literatuuronderzoek zijn sensitizing concepts geformuleerd over opgaven gestuurd werken, zelfsturende teams en de rol van de manager.

Het empirisch onderzoek heeft middels een casestudy plaats gevonden bij de provincie Fryslân. Deze organisatie heeft in 2017 het opgaven gestuurd werken ingevoerd. In het nieuwe organisatiemodel wordt uitgegaan van een organisatie met zo weinig mogelijk hiërarchie en zo laag mogelijk liggende verantwoordelijkheden waarin zelfsturing een veel prominenter rol speelt. De wens is op termijn met zelfsturende teams te werken met HRM-ondersteuning.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van verschillende dataverzamelingstechnieken, oftewel triangulatie. Doordat vanuit verschillende invalshoeken informatie is verzameld, te weten semigestructureerde interviews en een documentenanalyse, is een vollediger beeld van de situatie verkregen. Voor het onderzoek zijn veertien personen geïnterviewd. Dit zijn zowel medewerkers als leidinggevendenden uit verschillende lagen van de organisatie.

Belangrijkste uitkomsten

Uit de analyse komt naar voren dat er de provincie Fryslân een gemis aan sturing is geweest bij de implementatie van het opgaven gestuurd werken. Dat heeft de implementatie niet bevorderd. De interne organisatie staat centraal bij het opgaven gestuurd werken. Dat is opmerkelijk aangezien het behalen van maatschappelijke effecten het hoofddoel van opgaven gestuurd werken is. Het integraal werken en het zoeken van de externe samenwerking behoeft nog verbetering.

Met de invoering van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân zijn medewerkers geplaatst in pools in plaats van traditionele afdelingen. De rol van manager is daarbij opgesplitst in een poolmanager en een opgavemanager. De opgavemanager is verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing van medewerkers. De poolmanager is verantwoordelijk voor HRM en het aansturen van de medewerkers in een pool op ontwikkeling. Deze splitsing zorgt voor veel onduidelijkheid over de rol, taak en verantwoordelijkheid van de manager bij eenieder. De opgavemanager gaat hierbij in het vaarwater zitten van de poolmanager als het gaat om matches van medewerkers aan opdrachten. Daardoor komt de rol van de poolmanager niet goed uit de verf. Teamontwikkeling, kennisdeling en individuele ontwikkeling worden gemist in de organisatie. Taken die bij de poolmanager liggen om vorm te geven. Bij opgaven gestuurd werken hoort de focus te liggen op uitvoering en realisatie. Daarbij gaat het erom opgaven in synergie te realiseren met oog voor taken, mensen en middelen. Het gaat niet alleen om taken die de medewerkers moeten invullen, maar het gaat ook om de taak van opdrachtgever en opdrachtnemer. Oftewel de taak van de opgavemanager en van poolmanager. Hier ontbreekt de synergie.

De beoogde flexibiliteit van medewerkers door het werken met pools is slechts wisselend waarneembaar. Daardoor gaat de provincie werken met semicontinu-pools. Dat zijn pools die langer rondom een opgave worden geformuleerd.

Bij opgaven gestuurd werken hoort een platte organisatie: een kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. Daar is geen sprake van bij de provincie Fryslân. In plaats van minder hiërarchie is juist meer hiërarchie waarneembaar doordat er allerlei managementlagen in de structuur van de organisatie zijn toegevoegd. Zelfsturing heeft een prominente rol in het geheel, maar de mate van zelfsturing bij medewerkers is momenteel laag. Medewerkers zijn niet gewend om zelfsturend te werken. De organisatie werkt dan ook nog niet met zelfsturende teams. Voor de toekomst ziet men dit wel als een toegevoegde waarde. Hiervoor ligt een belangrijke rol voor de manager om te coachen in zelfsturing en de ontwikkeling naar een zelfsturend team.

Conclusies en belangrijkste aanbevelingen

Vanuit de literatuur is duidelijk geworden dat opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams compatibel aan elkaar zijn. Opgaven gestuurd werken is bij de provincie Fryslân al ingevoerd, maar het werken met zelfsturende teams nog niet. Daarmee staan ze voor de transitie om een Teal-organisatie te worden. Dat is een organisatie die wordt vormgegeven door meerdere zelfsturende teams.

Leiderschap is één van de belangrijkste factoren is bij het succesvol implementeren van een organisatietransitie. Zo ook voor de implementatie van zelfsturende teams. Teams moeten namelijk leren zelfsturend te worden. Daarvoor is het van belang dat een manager hen hierin coacht. De rol van manager wordt hierbij verlegd van leidinggevende naar coach. De managers zullen zich proactief moeten opstellen en de uitdaging aangaan om medewerkers mee te krijgen in het effectief opgaven gestuurd werken en het werken met zelfsturende teams. Uit het onderzoek komt naar voren dat teamontwikkeling, kennisdeling en individuele ontwikkeling wordt gemist in de organisatie. Dit geldt zowel voor leidinggevers als voor medewerkers. Daarmee ontbreekt het aan gelegenheid vanuit de organisatie, om kennis en vaardigheden op te doen. Door het vergroten van de kennis en kunde van de medewerkers (Ability), het verhogen van de motivatie om te presteren (Motivation) en medewerkers de gelegenheid te geven om te presteren (Opportunity) kan HRM de prestaties van medewerker en organisatie positief beïnvloeden. Leidinggevers zijn dan ook belangrijk in het effectief implementeren van HRM.

Om de organisatie mee te krijgen in de verandering naar een lerende organisatie waarbij zowel het opgaven gestuurd werken als het werken met zelfsturende teams effectief wordt ingezet, is inzet op kennis en vaardigheden bij managers het meest effectief. De managers kunnen vervolgens als cultuurleider de medewerkers coachen in het gewenste gedrag.

De belangrijkste aanbevelingen vanuit het onderzoek voor de theorie en de praktijk zijn:

- Publieke organisaties staan niet bekend als verandergerichte organisaties. Dit onderzoek toont het tegenovergestelde aan. Wel is het van belang om organisatietransities bij een publieke organisatie kleinschalig aan te pakken met oog voor de sterke bureaucratie en externe omgeving.
- Opgaven gestuurd werken als concept biedt overheden de mogelijkheid om complexe problemen aan te pakken. De organisatie moet daar vervolgens op een goede wijze op worden ingericht en medewerkers moeten mee worden genomen in de ontwikkeling hiertoe.
- Met zelfsturende teams hebben publieke organisaties het vermogen om zich zo te organiseren dat gestelde doelen zo goed mogelijk bereikt kunnen worden. Ook het aanwenden van gespecialiseerde kennis en ervaring van medewerkers, prestaties, en daarmee gestelde doelen, verbeteren. Daarmee ligt de focus op uitvoering en realisatie en kan er integraal gewerkt worden vanuit de opgave.
- Definieer het begrip zelfsturende teams. Door dit in kaart te gaan brengen en vervolgens helder en duidelijk te zijn over de beslissruimte van het zelfsturend team creëer je een goede basis om te starten met het werken met een zelfsturend team. Start hierin klein met één team. Als dit goed loopt kan het verder worden uitgebreid binnen de organisatie.

- Ontwikkel een profiel voor de manager. De verantwoordelijkheid van een manager moet worden overgedragen aan een zelfsturend team. Om zowel voor de medewerkers en managers duidelijkheid te bieden over de gewenste manier van leidinggeven aan een zelfsturend team en het werken met zelfsturende teams is het wenselijk een profiel op te stellen over de manager. Hierbij moet gedacht worden aan competenties en leiderschapsstijlen van managers gedurende de ontwikkeling van zelfsturende teams. Ook kennis, vaardigheden, motivatie en persoonskenmerken zijn hierbij van belang.
- Investeer in de ontwikkeling en begeleiding van managers. De omslag van een traditionele manager naar coach is ingewikkeld. De organisatie moet tijd en budget investeren om deze veranderende rol goed vorm te geven en mensen op te leiden.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Publieke organisaties staan in steeds grotere mate voor de uitdaging om in te spelen op de trends van de samenleving. De complexiteit van problemen waar overheden mee te maken krijgen, door Rittel en Webber (1973) 'wicked problems' genoemd, neemt toe. Wicked problems kunnen enkel worden opgelost als publieke en private partijen samenwerken vanuit een gedeeld belang. Om van toegevoegde waarde te zijn zullen overheden moeten anticiperen en reageren op hun omgeving. Daarbij is het van belang dat ze investeren in het vermogen om hun koers continu, snel en effectief te kunnen veranderen. Overheden moeten omgevingsgerichter en flexibeler worden als organisatie om zodoende hun realisatiekracht te vergroten.

Om dit te bereiken voeren steeds meer overheden het concept 'opgaven gestuurd werken' in. Dit concept waarbij organisaties georganiseerd moeten worden rondom opgaven hebben Pröpper, Litjens en Struik in 2012 ontwikkeld. Hierbij gaat het om het bereiken van de gewenste maatschappelijke effecten (Pröpper, Litjens en Struik, 2012). De opgave is te allen tijde sturend en daarmee bepalend voor wie mee doet en welke taken uitgevoerd moeten worden. Iedereen die een toegevoegde waarde heeft aan de opgave doet mee (Pröpper en Litjens, 2017). Voor het realiseren van maatschappelijke effecten zullen overheden dan ook moeten samenwerken met private partijen, andere overheden en burgers. Om succesvol opgaven gestuurd te gaan werken is het voor overheden van belang om een dynamische netwerkorganisatie te worden (van Dijk, 2016).

Opgaven gestuurd gaan werken betekent een kanteling van organisatieprincipe en werkwijze van overheden. Dat vraagt een verandering in het handelen van een ambtenaar. Deze moet de omschakeling maken van beleidsgericht naar opgave gestuurd werken. De overheid staat als beleidsontwikkelaar niet langer meer boven andere partijen, maar moet juist tussen de partijen in gaan staan. Daarmee moet de overheid verworden tot een interactieve overheid die de stappen in het beleidsproces samen met interne en externe partners neemt ('t Hart, 2002). Om een interactieve overheid te worden is het noodzakelijk dat overheden omgevingsgerichter en flexibeler worden. Om deze beoogde flexibiliteit te creëren introduceren steeds meer organisaties 'zelfsturende teams' (Kauffeld, 2006; Spreitzer et al., 1999; Cascio, 1995; Cohen et al., 1996, 1997; Hackman, 1990; Manz en Sims, 1993).

Het bovenstaande levert een interessante situatie op voor publieke organisaties. Zo is er enerzijds de implementatie van het opgaven gestuurd werken als organisatieprincipe, maar anderzijds ook de implementatie van zelfsturende teams. Beide implementaties lijken te passen bij het streven van de overheid om een dynamische netwerkorganisatie te worden. De vraag is echter of de implementatie van zelfsturende teams ook past bij de omschakeling naar opgave gestuurd werken. Over de compatibiliteit tussen beide principes is echter weinig bekend evenals over de rol die de manager hierin speelt.

De definitie van zelfsturende teams impliceert dat er geen formele leidinggevende nodig is. Om het werken in zelfsturende teams mogelijk te maken is volgens Stoker (2008) leiderschap noodzakelijk. Diverse onderzoeken tonen aan dat het voor teams ingewikkeld is om zichzelf te gaan managen als er voorheen sprake was van een hiërarchisch georganiseerde structuur (Cohen en Ledford, 1994; Cordery et al, 1991; Cummings en Griggs, 1977; Hackman, 1998). De onderzochte organisaties geven het beeld dat de pogingen om te werken met zelfsturende teams leiden tot slechte prestaties, individualistisch gedrag en het verhinderen van besluitvorming, terwijl dit noodzakelijke voorwaarden zijn voor effectieve samenwerking binnen een team (Wageman, 1997). Het gebrek aan motivatie en het onvermogen van managers om deze voorwaarden te creëren is hiervan de oorzaak (Goliembiewski, 1995; Hut en Molleman, 1998; Wageman, 1997). Volgens Stewart en Manz (1995) is leiderschap daarom één van de belangrijkste aspecten voor effectieve zelfsturende teams. Wageman (2001) stelt dat zelfsturende teams die onder leiding staan van een manager effectiever zijn dan teams zonder een manager.

Uit onderzoek blijkt dat 70 procent van organisatieveranderingen mislukken doordat deze te complex en ingrijpend blijken te zijn (Pettigrew, 1997; Boonstra, 2000). Het resultaat is een organisatie met medewerkers die teleurgesteld zijn en een management dat vervolgens een nieuwe draai aan het

veranderproces probeert te geven. Vaak ook weer met een mislukking tot gevolg. Dit onderzoek moet bijdragen aan het verkrijgen van meer inzicht in de compatibiliteit tussen opgaven gestuurd werken en het werken met zelfsturende teams. Daarnaast moet helder worden hoe de implementatie hiervan gemanaged kan worden en de rol die de manager hierin speelt.

1.2 Probleemstelling

De transitie naar opgave gestuurd werken met zelfsturende teams klinkt als een veelbelovende situatie voor publieke organisaties. De werkwijze van opgave gestuurd werken impliceert immers dat de structuur van de organisatie niet centraal staat, maar juist wat de organisatie wil bereiken. De maatschappelijke opgave dwingt overheden het vermogen te ontwikkelen om zich in het handelen aan te passen. Om dat te bewerkstelligen en als organisatie omgevingsgerichter en flexibeler te worden wordt gebruik gemaakt van de implementatie van zelfsturende teams. In de praktijk levert dit een gecompliceerde situatie op doordat twee verschillende organisatieprincipes in één keer worden ingevoerd. Anderson (2018) geeft aan dat het van belang is om opgave gestuurd te werken eenduidig te definiëren en niet te positioneren naast een ander organisatieprincipe. Daarnaast blijkt dat de implementatie van zelfsturende teams vooral in hiërarchische organisaties moeilijk is (Hackman, 1998). Het beeld is dat een organisatieverandering bij publieke organisaties anders is dan bij private organisaties door de veelzijdige omgeving en overwegend bureaucratische wijze van organiseren. Dit zou daardoor een succesvolle organisatieverandering mogelijk kunnen bemoeilijken (By en MacLeod, 2009; De Bruijn, 2009; Kelman, 2005). Onder andere de veranderende rol van leidinggevendens ligt hieraan ten grondslag. Waar vroeger de leidinggevendens bepaalden hoe het werk het beste uitgevoerd moest worden, dienen zij nu het team in staat te stellen het werk zelfstandig uit te voeren en hebben ze een faciliterende rol (Walton, 1985). Voor organisaties en leidinggevendens is het moeilijk om de veranderende rol van de manager vorm te geven (Stoker, 1999).

1.3 Vraagstelling

In de aanleiding en de probleemstelling is duidelijk naar voren gekomen dat in dit onderzoek de implementatie van opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams als gecombineerd organisatieprincipe centraal staat. Daarnaast is de rol van de manager relevant in een compatibele transitie hiernaartoe. Deze aspecten leiden dan ook tot de volgende centrale vraag:

Welke rol speelt een manager in een compatibele transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams in publieke organisaties?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. In hoeverre is opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams compatibel?
2. Welke factoren en kenmerken dragen bij aan de inrichting en besturing van zelfsturende teams in een opgaven gestuurde omgeving?
3. In hoeverre zijn deze factoren en kenmerken in publieke organisaties aanwezig?
4. Hoe moet de transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams worden gemanaged?
5. Welke rol heeft de manager in een proces van organisatietransitie?

1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de compatibiliteit tussen zelfsturende teams enerzijds en de transitie naar het opgaven gestuurd werken anderzijds door kwalitatief onderzoek te doen bij een publieke organisatie. Daarnaast is het een doelstelling om inzicht te verkrijgen hoe invulling moet worden gegeven aan de rol van de manager om de transitie van beide organisatieprincipes vorm te geven.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Over opgave gestuurd werken is een beperkte hoeveelheid wetenschappelijke literatuur beschikbaar. Een aantal artikelen over dit onderwerp zijn geschreven door de bedenkers van het concept, Pröpper en Litjens. De artikelen gaan in op de kenmerken van opgaven gestuurd werken en de wijze waarop een opgaven gestuurde organisatie vorm moet worden gegeven. Deze studies gaan dan ook meer over design dan over implementatie en transitie naar een opgaven gestuurde organisatie. Gezien het belang van een flexibele organisatie in het opgaven gestuurd werken vormt een koppeling met het

concept van zelfsturende teams een waardevolle wetenschappelijke relevantie. Door onderzoek te doen naar de rol van de manager naar een compatibele transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams zal dit onderzoek een toevoeging zijn aan de bestaande literatuur hierover.

Verder zijn veel inzichten over verandermanagement en zelfsturing gebaseerd op private organisaties. Het is de vraag of deze inzichten te vertalen zijn naar publieke organisaties (Boyne, 2002). Dit onderzoek draagt ook bij aan de beantwoording van deze belangrijke vraag. Met de resultaten uit het onderzoek kan de bestaande kennis op deze onderwerpen verder worden aangevuld. Dit maakt dit onderzoek wetenschappelijk uniek en relevant.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Steeds meer publieke organisaties werken opgaven gestuurd. Ook het begrip zelfsturende teams komt vaker voor bij publieke organisaties dan voorheen. Transities zijn op zichzelf erg lastig om te bewerkstelligen, omdat mensen van nature niet houden van veranderingen. Een transitie in de publieke sector is extra lastig, aangezien publieke organisaties zijn gebonden aan wettelijke raamwerken, bureaucratische protocollen en een rigide hiërarchie. Dit onderzoek geeft publieke organisaties inzicht en concrete richtlijnen voor managers over welke rol zij horen te spelen om een dergelijke transitie te kunnen managen. Daarmee is dit onderzoek maatschappelijk relevant.

1.7 Opbouw rapport en leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek uiteengezet en zijn de centrale vraag en deelvragen beschreven. Als brug naar het veldonderzoek wordt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader uitgewerkt op het gebied van de belangrijkste begrippen van het onderzoek. Dit zijn het managen van organisatietransities in de publieke sector, opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams. Dit vormt het raamwerk voor het veldonderzoek. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek aan bod. Naast een documentenstudie zijn interviews gehouden bij de provincie Fryslân. De resultaten van beide zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 staan de conclusies van het onderzoek en het antwoord op de centrale vraag. In dit hoofdstuk zijn ook de beperkingen ten aanzien van het onderzoek opgenomen en worden de antwoorden getoetst aan de theoretische uitgangspunten. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk, verder onderzoek en de wetenschap.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van theorieën die direct van toepassing zijn in dit onderzoek. Hiermee wordt een theoretisch kader neergelegd met betrekking tot de belangrijkste concepten, te weten, opgaven gestuurd werken, zelfsturende teams en de rol van de manager met betrekking tot de transitie naar deze concepten.

In de eerste paragraaf wordt een beschrijving gegeven van opgaven gestuurd werken. Het concept wordt uiteengezet en de transitie naar een opgaven gestuurde organisatie. Daarvoor is het van belang te kijken naar de wijze waarop leiding moet worden gegeven aan het veranderproces.

Vervolgens wordt in de tweede paragraaf het concept zelfsturende teams uiteengezet. Naast de context en definitie van zelfsturende teams wordt aangegeven wat de rol hiervan is in het opgaven gestuurd werken. Van belang is om te bekijken hoe de ontwikkeling van zelfsturende teams tot stand komt en wat de rol van de manager hierin is. Dit komt in paragraaf drie aan bod.

Publieke organisaties zijn continue in transitie. Opgaven gestuurd werken en het invoeren van zelfsturende teams zijn enkele van de nieuwe uitdagingen. De complexiteit van dit vraagstuk vraagt een actieve inzet van een manager die verschillende rollen kan innemen. Welke rollen dat zijn wordt uitgezocht in deze thesis.

2.1 Opgaven gestuurd werken

In deze eerste paragraaf komt het concept opgaven gestuurd werken aan bod. Daarbij wordt eerst op de context van dit concept ingegaan waarna een definitie van opgaven gestuurd werken volgt met de elementen hiervan. Hierna wordt aangegeven op welke punten een opgaven gestuurde organisatie verschilt van een traditionele overheid. Dit is van belang bij de transitie naar een opgaven gestuurde organisatie om zodoende helder te hebben wat de belangrijke aspecten zijn om te veranderen. Tot slot wordt gekeken naar het leidinggeven van dit veranderproces.

2.1.1 Context opgaven gestuurd werken

Opgaven gestuurde organisaties zien we als een bepaald type publieke organisatie met een typisch besturingsparadigma. Volgens Houtgraaf (2018) kent de adaptiviteit van het openbaar bestuur een drietal sturingsparadigma's om zich aan te kunnen passen aan de trends in de samenleving. Historisch gezien is er het Classic Public Administration met de nadruk op de staat. Daarna het New Public Management die zich richt op de markt. Vervolgens is er als derde sturingsparadigma het New Public Governance waar de nadruk ligt op de maatschappij.

Bij het New Public Governance krijgen volgens Edelenbos en Van Meerkerk (2016) burgers een meer participatieve rol. Dit in tegenstelling tot de meer traditionele vormen van democratie. Door het bijeenbrengen van een netwerk met gelijke doelen wordt beoogd een publieke meerwaarde te creëren. Ook wordt bij het New Public Governance gefocust op de wensen van de burger. Hierbij wordt op de outcomes gestuurd en staat het behalen van de effecten voorop (Osborne, 2006).

Door de VUCA-wereld neemt de dynamiek in publieke organisaties toe en moet de besluitvorming zich ook aanpassen en rekening houden met de complexe samenleving (Gerrits, 2012). VUCA staat voor een wereld die snel veranderend (Volatile), onzeker (Uncertain), ingewikkeld (Complex) en vaag (Ambiguous) is (Wal, 2017). Deze complexiteit zorgt ervoor dat publieke organisaties in toenemende mate te maken krijgen met 'wicked problems'. Rittel en Webber (1973) geven zes karakteristieken aan een wicked problem. De belangrijkste daarvan zijn de onenigheid over probleemdefinitie, de mogelijke oplossingen voor het probleem en het veelvoud van betrokken actoren (Rittel en Webber in Edelenbos en Van Meerkerk, 2016). Wicked problems zorgen er volgens Schillemans (2008) voor dat publieke organisaties de neiging hebben te verkokeren. Hierbij worden complexe taken verdeeld in kleinere taken en door deze differentiatie wordt coördinatie lastiger. Dit maakt dat de praktijk in het openbaar bestuur vraagt om meer coördinatie, een geïntegreerde aanpak en samenwerking (Pröpper, 2002). De aanpak van maatschappelijke problemen is afhankelijk van een samenspel tussen organisaties en afdelingen binnen een organisatie. Volgens Pröpper (2002) leidt verkokering ook tot minder slagvaardigheid en daadkracht in publieke organisaties.

Om tegen de bovenstaande context als publieke organisatie toch effectief te blijven is het noodzakelijk om te veranderen. Opgaven gestuurd werken, waarbij het bereiken van maatschappelijke effecten het ultieme doel is, kan een uitkomst bieden voor publieke organisaties.

2.1.2 Definitie en elementen opgaven gestuurd werken

In de vorige paragraaf is de context van opgaven gestuurd werken beschreven. Duidelijk is geworden dat het concept organisaties de mogelijkheid biedt om complexe problemen aan te pakken. Daarom wordt nu verder ingegaan op wat het concept precies inhoudt.

Opgaven gestuurd werken gaat uit van het principe dat organisaties georganiseerd moeten worden rondom opgaven (Pröpper, Litjens en Struik, 2012). Het doel van een opgave is om een gewenste situatie te bereiken waaraan de desbetreffende organisatie een bijdrage moet leveren, waarbij de opgave liefst geformuleerd is in termen van maatschappelijke effecten (Pröpper, Litjens en Struik, 2012). De opgave is te allen tijde sturend en daarmee bepalend voor wie mee doet en welke taken uitgevoerd moeten worden. Iedereen die van toegevoegde waarde is doet mee (Pröpper en Litjens, 2017). Samenwerking tussen interne en externe partijen is vereist wanneer maatschappelijke effecten gerealiseerd moeten worden.

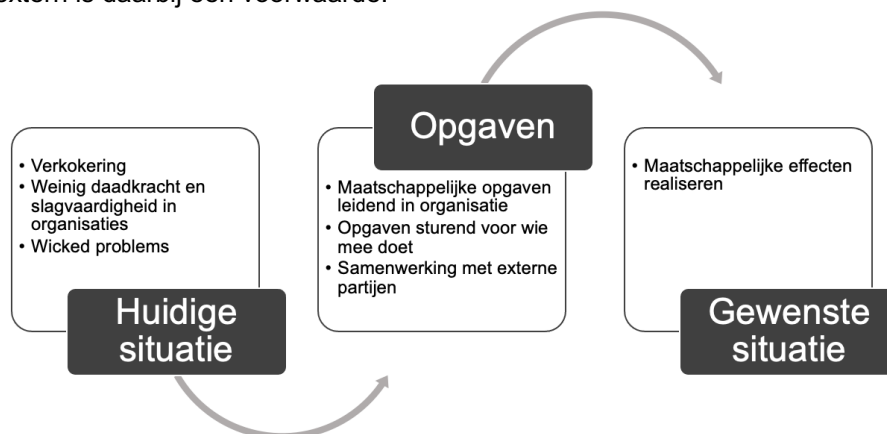
Opgaven kennen verschillende 'lagen'. De belangrijkste laag is het bereiken van maatschappelijke effecten. Verder worden samenwerking met andere partijen, interne organisatie en beleidsproducten gezien als onderdelen. Een opgave is echter pas geslaagd als de beoogde maatschappelijke effecten worden bereikt en deze leidend zijn voor nieuwe opgaven. Wanneer een opgave alleen is gericht op samenwerking met andere partijen of één van de andere lagen wordt dit een 'halffabricaat' genoemd (Pröpper, Litjens en Struik, 2012).

Bij opgaven gestuurd werken wordt nagedacht over hoe een organisatie intern moet worden vorm gegeven. Werken vanuit de bedoeling om door van 'buiten naar binnen' te werken, meer maatschappelijk effect te bereiken, maar daarmee is geen concreet idee geschetst over de realisatie daarvan. Bij opgaven gestuurd werken wordt nagedacht over de inrichting van de organisatie en daarmee ook automatisch gekeken naar de benodigde veranderingen.

Volgens Pröpper, Litjens en Struik (2012) moeten geformuleerde opgaven voldoen aan de volgende elementen:

- De ambities en mijlpalen;
- De hiervoor benodigde middelen (tijd, informatie, budget);
- Het opgaveteam: de mensen van de eigen organisatie wiens inzet en competenties nodig zijn de opgaven te realiseren;
- Externe personen en organisaties met wie wordt samengewerkt;
- Voortgang en resultaten (p.2).

De kern van opgaven gestuurd werken wordt in figuur 1 samengevat. In een opgaven gestuurde organisatie is het bereiken van beoogde maatschappelijke effecten het centrale hoofddoel. De interne (flexibele) organisatie is daarbij geformeerd rondom de opgaven. Integraal werken, zowel intern als extern is daarbij een voorwaarde.



Figuur 1: Kern opgave gestuurd werken (figuur gebaseerd op Pröpper en Litjens, 2017)

Op basis van de bovenstaande literatuur kan opgaven gestuurd werken gedefinieerd worden als een organisatieprincipe, waarbij maatschappelijke opgaven in samenwerking met externe actoren worden beschreven en gerealiseerd en waarbij medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven worden gepositioneerd en aangestuurd (Anderson, 2018).

2.1.3 Transitie naar opgaven gestuurde organisatie

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden wat het concept opgaven gestuurd werken inhoudt. Vervolgens kan worden bekeken wat het verschil is tussen een opgaven gestuurde organisatie en een traditionele overheid. De focus van een traditionele overheid is met name intern-, taak- en outputgericht. Een opgaven gestuurde organisatie is echter zowel intern als extern gericht, oftewel intra-organisatorisch. Daarnaast zijn opgaven gestuurde organisaties outcome gericht. Een tweede punt waarop opgaven gestuurde organisaties verschillen van traditionele overheden is het 'doel'. Waar de traditionele overheid zich voornamelijk richtte op het naleven van regels en wetten van de bureaucratie, kwam bij het New Public Management efficiëntie voorop te staan. Bij opgaven gestuurde organisaties is het hoogste doel het bereiken van maatschappelijke effecten door het realiseren van opgaven. Tot slot is er een verschil in de aard van de overheid gekoppeld met de organisatiestructuur. Traditioneel is de overheid hiërarchisch ingericht met een vaste organisatiestructuur. Bij het New Public Management werd deze verder opgesplitst in kleine eenheden met eigen deeltaken. Bij opgaven gestuurde organisaties is het uitgangspunt een integrale organisatie, waarbij interne en externe partners samenwerken. In tabel 1 zijn deze verschillen weergegeven.

Tabel 1: Vergelijking tussen een traditionele overheid en opgaven gestuurde organisatie (o.b.v. Osborne, 2006; Pröpper en Litjens, 2012)

	Traditionele Overheid Public Administration New Public management		Opgaven gestuurde organisatie
Focus	Intern: op beleidssysteem	Intern: Intra-organisatorisch management	Intern + extern: Intra-organisatorisch management
	Taakgericht / beleidsimplementatie	Product / outputgericht	Effect / outcomegericht
Doel	Beheersbare staat	Efficiëntie, prestatie management	Maatschappelijke effecten bereiken
	Beleidsproducten realiseren	Privatiseren van overheidsdiensten	Opgaven realiseren
Aard van de staat/overheid	Unitaire overheid	Opgesplitste overheid (verkokering)	Pluralistische, integrale overheid
Relatie met externe (niet-publieke) partners	Potentiële elementen van het beleidssysteem	Onafhankelijke contractanten op een concurrerende markt	Voorkeur leveranciers, en vaak onderling afhankelijke accountmanagers binnen lopende relaties
Organisatiestructuur	Hiërarchische structuur met duidelijke lijnstructuur	Vaste organisatiestructuur met duidelijke lijnstructuur	Flexibele organisatiestructuur, zonder lijnstructuur
		Kleine eenheden die hun eigen subdoelen en deeltaken hebben	Samenwerking tussen interne en externe partijen (integraal werken)

Een opgaven gestuurde organisatie is volgens Pröpper, Litjens en Struik (2012) een platte organisatie met op hoofdlijnen drie geledingen: een kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. Door een gemeenschappelijke professionele werkwijze te hanteren vindt coördinatie plaats. Hiervoor is het wel essentieel dat een ICT-systeem is ingericht dat het mogelijk maakt om overzicht te verschaffen over de voortgang en realisatie van opgaven aan alle betrokkenen.

Om opgaven gestuurd te kunnen werken zullen publieke organisaties (veelal) op de volgende zes aspecten met betrekking tot focus, werkwijze en cultuur moeten veranderen:

1. *Eenheid van leiding*: door opgaven te verzamelen onder programma's kan de directie regie voeren en vanuit overzicht de organisatie aansturen en controleren. Door verkokering, matrixstructuur en ontbreken van overzicht is dit verloren gegaan. Bij programma's worden samenhangende deelopgaven met elkaar verbonden en daarmee ook mensen en middelen. Een traditionele lijnstructuur is hiermee overbodig. De directie wordt in positie gebracht om als opdrachtnemer richting bestuur te functioneren en als opdrachtgever richting de organisatie;
2. *Focus op uitvoering en realisatie*: in de opgaven gestuurde organisatie ligt het zwaartepunt op het realiseren van opgaven in plaats van het schrijven van beleidsnota's. Uitvoering en strategische visievorming zijn sterk met elkaar verbonden om maatschappelijke effecten te

realiseren samen met andere partijen. Het gaat erom opgaven in synergie te realiseren met oog voor taken, mensen en middelen;

3. *Integraal werken*: door vanuit een gemeenschappelijk opgave te werken in plaats van uit sectorale plannen wordt verkokering tegengegaan. De gewenste mate van integraliteit vindt plaats door middel van een bewuste afweging vooraf en tussentijds en relaties te leggen zowel intern als extern;
4. *Externe samenwerking*: effectieve samenwerking met externe partners vindt plaats op basis van een vooraf opgesteld mandaat. Daarbij is één account namens de organisatie verantwoordelijk voor de samenwerking met externe partijen. De interne organisatie staat hiermee in dienst van de externe samenwerking;
5. *Flexibele organisatie*: in een opgaven gestuurde organisatie is een minimale, maar flexibele structuur. Vanuit de opgaven wordt de samenstelling van teams en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden vormgegeven. Bij een verandering van de opgave verandert ook de samenstelling van het team;
6. *Werkplaats*: in veel publieke organisaties gaat tijd verloren aan de vergadercultuur waarbij het vervolgens ontbreekt aan een gemeenschappelijke focus. Door een werkplaats te creëren waar professionals met elkaar bouwen aan de opgave komt de gemeenschappelijke noemer centraal te staan. Hierop wordt vervolgens voortgebouwd in plaats van dat verschillen worden uitvergroot (Pröpper, Litjens en Struik, 2012, p. 2-5).

Om het bovenstaande te kunnen realiseren moet aandacht zijn voor een viertal essentiële kernvoorwaarden (Pröpper, Litjens en Struik, 2012). De eerste en tegelijkertijd belangrijkste voorwaarde betreft de kennis en vaardigheden van medewerkers op het gebied van:

- Beleids- en omgevingsanalyse evenals actor- en procesanalyse;
- Constructief en creatief teamwerk;
- Regievoering en programma-, proces en projectmanagement;
- Communicatie en netwerken (Pröpper, Litjens en Struik, 2012, p. 5).

De tweede voorwaarde is een organisatiecultuur waarin resultaatgerichtheid, samenwerking, transparantie en ondernemerschap kernwaarden zijn. Vervolgens is een modern ICT-systeem een derde voorwaarde. Dit systeem moet inzicht kunnen bieden vanuit de verschillende dimensies als wel overzicht over de opgaven, de teams, externe partijen, voortgang en resultaten. Ten slotte is volgens Pröpper, Litjens en Struik (2012) het 'openstellen van de organisatie' een vierde essentiële voorwaarde. Naast het structureel samenwerken met externe partijen zal de organisatie ook informatie naar partijen van buitenaf beschikbaar moeten stellen.

Hoewel de literatuur duidelijk aangeeft hoe een opgaven gestuurde organisatie eruit moet zien, wordt de transitie hiertoe niet beschreven.

2.2 Zelfsturende teams

In de vorige paragraaf is het concept opgaven gestuurd werken besproken. In deze paragraaf zal worden ingegaan op het concept zelfsturende teams. Hierbij wordt eerst ingegaan op de context en definitie van dit concept. Als dat duidelijk is kan worden aangegeven wat de rol van zelfsturende teams bij opgaven gestuurd werken kan zijn. Daarna volgt de ontwikkeling naar een zelfsturend team.

2.2.1 Context zelfsturende teams

Het concept van zelfsturende teams komt voort uit de sociotechniek. In de jaren '50 werd in de Britse mijnen deze alternatieve vorm van werkorganisatie voor het eerst toegepast. Deze werkgroepen bleken erg productief te zijn waarop het concept verder werd ontwikkeld. Sociotechniek is een organisatiebenadering die zowel gericht is op de verbetering van de organisatie (bedrijfsvoering) als de kwaliteit van arbeid (ziekteverzuim en werkplezier) (Tjepkema, 2003). De groep is hierbij de centrale eenheid van organiseren. Hoewel in de beginjaren zelfsturende groepen werden ingezet vanuit het democratiseringsaspect, zijn vanaf de jaren '90 andere motieven waarneembaar zoals de veranderende context van organisaties, economische en technologische ontwikkelingen.

Sindsdien komen zelfsturende teams in steeds meer verschillende typen organisaties voor dan alleen bij productiebedrijven. Organisaties zoeken naar flexibele organisatiestructuren om in te kunnen spelen op de toenemende onvoorspelbaarheid en snelheid van ontwikkelingen van de omgeving. Dit sluit aan bij het principe van de opgaven gestuurde organisatie. Hierbij krijgen medewerkers, die steeds meer worden gezien als kenniswerkers, ruimte om hun eigen creativiteit en leervermogen in te

zetten; de teams worden gebruikt als onderdeel van een gerichte leerstrategie. Daarmee zijn ze een hulpmiddel om de organisatie te ontwikkelen tot een lerende organisatie (Tjepkema, 2003). Volgens Kessels (1996) en Senge (1990) maakt deze veranderende kijk dat de toegevoegde waarde van medewerkers verschuift naar het denkwerk in plaats van het fysieke werk. Het gaat om experimenteren, leren van ervaringen en deze doorvoeren in de processen, producten of diensten.

Laloux (2014) gaat door op de ontwikkeling van zelfsturende teams en komt met de Teal-organisatie. Een Teal-organisatie wordt gekenmerkt door een drietal pijlers: zelfsturing, heelheid en evolutionair doel. Een organisatie functioneert hierbij op vertrouwen berustende relaties tussen zelfstandige gelijken en heeft vervolgens geen hiërarchie, controlesystemen of supervisie meer nodig. Deze werkwijze vertaalt zich in kleine zelfsturende teams. Deze teams zijn gericht op het snel realiseren van uitkomsten en minder op een optimalisatie van opvolgende logische activiteiten. Zelfsturend wil niet zeggen dat er geen hiërarchie meer is. De besluitvorming vindt op een andere wijze plaats dan bij een traditioneel hiërarchisch model en kan overal in de organisatie weer voorkomen binnen de teams.

2.2.2 Definitie zelfsturende teams

In de literatuur is veel over zelfsturende teams te vinden. Hierbij is een grote verscheidenheid aan definities en verschijningsvormen van zelfsturende teams (Tjepkema, 2003). Hackman (1987) stelt dat een zelfsturend team de volgende vier basiselementen bevat; groepswerk, verantwoordelijkheid, doelstelling en teamproduct. Van Amelsvoort (2003) ziet zelfsturende teams als: *“Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn 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 het voortgangsproces, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op leiding of ondersteunende diensten”* (Van Amelsvoort, 2003). De teamleden worden op deze wijze geforceerd om zelfstandiger te zijn en de samenwerking met andere teamleden na te streven. Gezamenlijk heeft het team de verantwoordelijkheid voor haar taken. Daarbij heeft het de autoriteit om zelf oplossingen te bedenken. Het leiderschap is hierbij zoveel mogelijk een functie van de groep en geen hiërarchische verhouding (Van Eijbergen, 2002). Volgens Laloux (2014) zijn zelfsturende teams in staat effectief te opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus.

Tjepkema (2003) heeft uit 40 definities een overzicht gemaakt van de belangrijkste kenmerken van een zelfsturend team en geeft daarmee de volgende definitie aan een zelfsturend team: *“Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het hele werkproces”* (p.4).

Zelfsturende teams kunnen daarmee omschreven worden als ‘een groep onafhankelijke medewerkers, die een collectieve autoriteit en de verantwoordelijkheid hebben om relatief complete taken te beheren en uit te voeren’ (Tjepkema, 2003). Het meest kenmerkende element is daarbij dat zelfsturende teams de verantwoordelijkheid dragen voor het managen van zichzelf. In traditionele bureaucratische organisatiemodellen ligt deze taak bij de manager. Deze is verantwoordelijk voor de voorbereidende en controlerende taken. Medewerkers worden vervolgens ingezet voor de uitvoerende taken. Bij zelfsturende teams is er geen sprake van scheiding tussen voorbereidende, controlerende en uitvoerende taken (Stoker, 1999). Van Amelsvoort et al. (2003) waarschuwt dat bij de invoering van zelfsturende teams in bureaucratische organisaties niet alleen de leidinggevende taak moet worden gedelegeerd, maar dat ook het primaire proces van de organisatie moet worden aangepast. Diverse onderzoeken tonen aan dat de invoering niet altijd succesvol is door een hogere werkdruk, ziekteverzuim en onduidelijkheid van taken (Rotmans, 2017; Sagoe, 1994).

Om het verschil tussen traditionele teams en zelfsturende teams verder te duiden is een vergelijking gemaakt op basis van kenmerken van traditionele teams. Per definitie is het niet zo dat zelfsturende teams geschikt zijn voor iedere organisatie als model. Het bureaucratisch model is vanuit het oogpunt van efficiency voor een grote groep aantrekkelijk. Per organisatie zal dan ook bekeken moeten

worden welk model het beste past. Tabel 2 geeft het verschil tussen traditionele teams en zelfsturende teams weer.

Tabel 2: Onderscheid tussen traditionele en zelfsturende teams (Tjepkema, 2003)

	Traditioneel team	Zelfsturend team
Taakontwerp	Werk is opgesplitst in kleine individuele taken. Management behoudt het overzicht en coördineert (Kuipers en Van Amelsfoort, 1990).	Werkproces is in grote 'brokken' verdeeld en vervolgens verdeeld over teams (Fisher, 1993; Kuipers en Van Amelsfoort, 1990).
Verantwoordelijkheid	Bij medewerkers beperkt tot productie-gerelateerde taken. Managers en stafleden vervullen de regeltaken en ondersteunende taken (Banker et al., 1996; Goodman et al., 1988).	Het team is verantwoordelijk voor het geheel van samenhangende taken dat nodig is voor de realisatie van een bepaald product of dienst en voor het managen van zichzelf (Banker et al., 1996; Goodman et al., 1990).
Management / leidinggeven	Top-down met verschillende hiërarchische lagen (Wellins et al., 1991).	Is in meer of mindere mate gedeeld met het team. De rol is niet zozeer het sturen en controleren, maar een richting uitzetten en het team ondersteunen in het halen van doelstellingen en realiseren van continu verbeteringen (Fousert, 1996; Stoker, 1998; Wellins et al. 1991).
Innovatie / verbetering	Gericht op het bereiken van specifieke doelen die door het management zijn opgesteld. Innovatie of continu verbetering is geen doelstelling (Fousert, 1996; Senge, 1990).	Van het team wordt een actieve rol verwacht in het stellen van doelen (management blijft wel het voortouw houden) en worden ze aangesproken op het zoeken naar verbetermogelijkheden voor eigen werkprocessen, diensten of producten. Continu verbetering en innovatie zijn ingebed in de basis oriëntatie van het team (Katzenbach en Smith, 1993).

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de meest belangrijke eigenschappen van zelfsturende teams zijn:

- Het team voert een volledige taak uit wat resulteert in een product of dienst;
- Het team draagt verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de taak;
- Het team heeft de verantwoordelijkheid om zichzelf te managen.

Medewerkers van zelfsturende teams zijn meer op zichzelf en elkaar aangewezen bij het oplossen van problemen. Daarnaast is samenwerking tussen teamleden onderling steeds belangrijker. Deze twee aspecten sluiten dan ook aan bij de diverse definities over zelfsturende teams.

2.2.3 Rol zelfsturende teams in een opgaven gestuurde organisatie

In het voorgaande is duidelijk geworden wat het concept zelfsturende teams inhoudt. Vervolgens kan worden gekeken wat de rol van zelfsturende teams kan zijn in een opgaven gestuurde organisatie. Bij opgaven gestuurd werken wordt nagedacht hoe de organisatie intern moet worden vormgegeven om opgaven te realiseren. In de vorige paragraaf is aangegeven dat organisaties om opgaven gestuurd te kunnen werken (veelal) moeten veranderen op zes aspecten die met focus, werkwijze en cultuur te maken hebben.

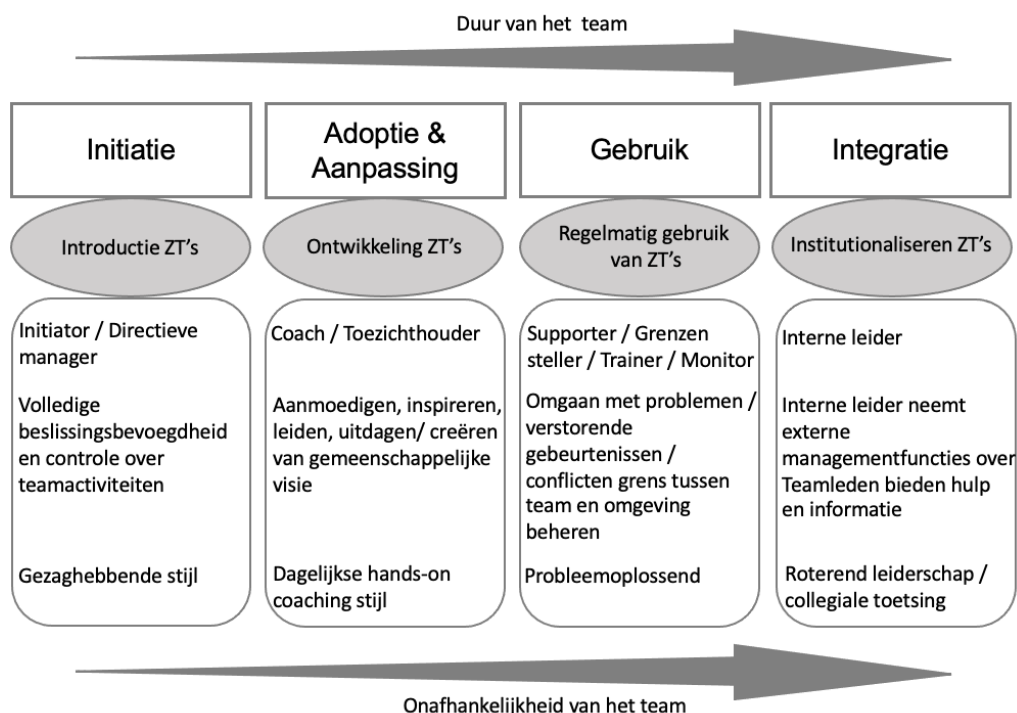
Zelfsturende teams zijn flexibel en passen zich snel aan omstandigheden (Wageman, 1997). Dit sluit aan bij de gedachte van een flexibele organisatie die opgaven gestuurde organisaties willen zijn. Vanuit de opgaven wordt de samenstelling van teams en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden vormgegeven. Bij een verandering van de opgave verandert ook de samenstelling van het team. Zelfsturende teams kunnen een verandering in de variëteit aan taken, situaties of condities oppakken (Takeuchi en Nonaka, 1986). Volgens Hackman (1987) hebben zelfsturende teams het vermogen om zich zo te organiseren dat gestelde doelen zo goed mogelijk bereikt kunnen worden. Ook het aanwenden van gespecialiseerde kennis en ervaring van medewerkers, prestaties, en daarmee gestelde doelen, verbeteren (Cooney, 2004). Daarmee ligt de focus op uitvoering en realisatie net zoals dat het geval is bij opgaven gestuurde organisaties en wordt er integraal gewerkt.

Door gebruik te maken van zelfsturende teams kunnen de gestelde veranderaspecten om te verworden tot een opgaven gestuurde organisatie worden vorm gegeven. In de vorige paragraaf staat beschreven dat een opgaven gestuurde organisatie uitgaat van een platte organisatie bestaande uit een kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. De pools van professionals kunnen daarbij fungeren als zelfsturende teams. Het is echter niet bekend of de combinatie van zelfsturende teams in een opgaven gestuurde organisatie ook compatibel is.

2.2.4 De ontwikkeling naar een zelfsturend team

Om van een hiërarchisch georganiseerde structuur naar een zelfsturend team te gaan wordt door diverse auteurs beschreven als het vierfasen-proces (Zenger et al., 1994; Katzenbach en Smith, 1993; Van Amelsvoort en Scholtes, 1994; Manz en Sims, 1984, Stewart en Manz, 1995). Per fase is een uitbreiding van verantwoordelijkheden en takenpakket. Daarbij is het feitelijk onmogelijk om van een individu naar een zelfsturend team te gaan. Het is daarbij belangrijk om de ontwikkeling van het team stapsgewijs door te voeren (Leliveld en Vink, 2000).

Bondarouk et al. (2018) hebben vastgesteld dat bij de implementatie van zelfsturende teams er behoefte is aan een scala van verschillende lijnmanagementrollen, -gedragingen en -leiderschapsstijlen. Tijdens de verschillende fasen van het implementatieproces moeten deze worden aangepast naarmate de kenmerken van het zelfsturende team veranderen. Het implementatieproces is dynamisch; bij veranderingen kan het team teruggaan naar één van de eerdere fasen. Figuur 2 toont de toename van de onafhankelijkheid en de duur van het team naarmate de vier implementatiefasen vorderen.



Figuur 2: Lijnmanagementrollen, -gedragingen en -leiderschapsstijlen tijdens het implementatieproces van het zelfsturende team (overgenomen van Bondarouk et al. (2018) aangepast uit Mestrovic, 2017)

Fase 1: Initiatie

De eerste fase start met het initiëren van zelfsturende teams. Hierbij is een directieve leider vereist die structuur aanbrengt en taken toekent aan de medewerkers. Medewerkers moeten nog de vaardigheden verwerven om zelfstandiger te worden en de teambezetting is in deze fase nog gering. De beslissingsbevoegdheid ligt bij een externe leider, die het team samenstelt dat in staat is tot zelfstandigheid en autonomie. Verschillende vaardigheden en opleidingsniveaus worden hierbij met elkaar gecombineerd. Het accent in deze fase ligt bij het trainen van de medewerkers met het omgaan met de nieuwe taken en verantwoordelijkheden waardoor de medewerkers hier langzaam mee bekend raken.

Fase 2: Adoptie & Aanpassing

In de tweede fase draait het om het vergroten van zelfmanagementvaardigheden zodat het zelfsturend vermogen en de teambezetting toeneemt. Lijnmanagers moeten meer taken en verantwoordelijkheden overdragen aan de medewerkers en een meer coachende rol aannemen. Dit vraagt om aanpassing en verandering van gedrag van lijnmanagers. Met het inleveren van een deel van de autoriteit is het van belang om een goed contact te hebben met het team zodat besluitvormingsprocessen kunnen worden gecoacht en beïnvloed. De coachende rol bestaat uit het

aanmoedigen en inspireren van medewerkers om meer taakverantwoordelijkheden op te pakken en het creëren van een sterke relatie tussen de manager en het team met soepele informatiestromen.

Fase 3: Gebruik

In de derde fase beginnen de teams op regelmatige basis autonoom te werken. De rol van lijnmanagers richt zich nu vooral op ondersteunen en grenzen stellen. Het beheer van de taken wordt intern in het team gedeeld en de supervisie van externe leiders neemt af. In deze fase heeft het team meestal nog geen interne leider. Dat gegeven maakt dat bij problemen of verstoringen gebeurtenissen de afhankelijkheid van lijnmanagers juist weer toe neemt. Lijnmanagers nemen dan de afhandeling van die problemen of verstoringen over. Op die wijze beheren ze de grens van het team en de bredere organisatie of externe omstandigheden.

Fase 4: Integratie

In de vierde en laatste fase moet het team leiderschapsvaardigheden en -stijlen aanleren om de leiderschapstaken te verdelen en zichzelf te evalueren of om interne leiders te laten ontstaan. Het team moet in staat zijn om conflicten snel en efficiënt te hanteren, elkaars verantwoordelijkheden te kennen en te zorgen voor de totstandkoming van een gemeenschappelijk waardensysteem. Om effectief samen te kunnen werken moet het team de werklast verdelen, ervoor zorgen dat elk teamlid een stem heeft en deze gebruikt in besluitvormingsprocessen en samenwerkt met de andere teamleden om de best mogelijke resultaten te garanderen.

Twee leiderschapsstijlen worden door Bondarouk et al. (2018) benadrukt. De eerste beschrijft de rol van de transformationele/emergente leider. Hierbij vallen één of meer individuen op door hun gedrag dat lijkt op dat van een externe leider. Dit betreft het aanmoedigen, inspireren en leiden van het team naar de gewenste uitkomsten. In tegenstelling tot een externe leider, wordt het leiderschap in een intern geleid team gerouleerd onder de teamleden. Het roteren van leiderschapstaken draagt bij tot een gedeelde besluitvorming en een gedeeld waardesysteem. De teamleden delen van tijd tot tijd verantwoordelijkheden en worden op deze wijze gedwongen om samen te werken. De andere leiderschapsstijl, collegiale evaluatie, lijkt een goede manier te zijn om zelfsturende teams in de integratiefase te managen. Indien ieder teamlid een gelijk aandeel in de beslissingsbevoegdheid heeft en zijn mening kan geven draagt collegiale toetsing bij aan het teamwerk en de eerlijke samenwerking.

Dit model kan als leidraad worden gezien bij de ontwikkeling van zelfsturende teams (Bondarouk et al., 2018). In dit onderzoek wordt dit model gehanteerd. De reden hiervan is dat het model specifiek is gericht op zelfsturende teams en daardoor een goede beschrijving geeft wat deze teams in een bepaalde fase moeten kunnen.

2.3 Rol van de manager

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet wat de concepten opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams inhouden. Vervolgens kan gekeken worden wat de rol van de manager is bij een organisatietransitie.

2.3.1 Transitie in publieke organisaties

Theorie over een organisatietransitie is vaak gebaseerd op onderzoek dat is uitgevoerd in de private sector. Er bestaan echter wel verschillen tussen publieke en private organisaties die bij transitie door leidinggevers in ogenschouw moeten worden genomen. Publieke organisaties worden voornamelijk gefinancierd door belastinginkomsten terwijl private organisaties hun klanten een tarief laten betalen voor afgenomen diensten (Boyne, 2002). De eigenaren van private organisaties hebben dan ook als doel winst te maken terwijl het bij publieke organisaties gaat om het behalen van maatschappelijke doelen. Publieke organisaties zijn niet het eigendom van een groep ondernemers of aandeelhouders, maar behoren tot de leden van een politieke gemeenschap (Boyne, 2002). De invloed van de politiek op publieke organisaties is dan ook groot (Bozeman, 1987). De (wisselende) politieke context zorgt ervoor dat de positie van een publieke manager instabiel is en maakt dat de gestelde maatschappelijke doelen een bepaalde mate van vaagheid hebben (Reynaers en Wal, van der, 2018).

Over het algemeen worden publieke organisaties niet als veranderingsgerichte organisaties gezien doordat ze traditioneel meer bureaucratisch zijn georganiseerd dan private organisaties (Farnham en Horton, 1996). Deze sterke bureaucratische aanwezigheid zorgt ervoor dat doelen van publieke

organisaties complex en ambigue zijn (Rainey en Bozeman, 2000). Organisatieveranderingen zijn überhaupt lang niet altijd succesvol en onderzoek geeft aan dat enkel kleinschalige, apolitieke verandertrajecten succesvol zijn geweest (Van Twist et al., 2009). Volgens Boyne (2002) zijn er specifieke publieke kenmerken aan publieke organisaties die ervoor zorgen dat managementinzichten van het bedrijfskundig leven niet altijd passen in de publieke sector. Veelal wordt benadrukt dat de context van publieke organisaties complexer is dan bij private organisaties (Rainey en Chun, 2005). De externe omgeving speelt een belangrijke rol bij het veranderen van publieke organisaties. Zo hebben publieke organisaties vele belanghebbenden, staan ze bloot aan maatschappelijk toezicht, hebben ze te maken met wettelijke beperkingen en speelt de politiek een rol. Daarnaast kan het bij besluitvorming voorkomen dat het tevredenstellen van de samenleving voor onvrede zorgt bij andere belanghebbenden uit de maatschappij.

2.3.2 Managen van de transitie

Transities vinden niet plaats vanuit zichzelf, maar moeten competent worden gemanaged. In de literatuur is veel geschreven over verandermanagement (e.g. Burke, 2010). Leiderschap wordt over het algemeen gezien als één van de belangrijkste factoren bij een organisatietransitie (Herold et al., 2008; Burke, 2010). De belangrijkste leiderschapstheorie die de nadruk legt op organisatieverandering is de theorie over transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Deze theorie stelt dat “door het formuleren van een visie, acceptatie van groepsdoelen, bieden van individuele ondersteuning, effectieve leiders veranderen de basiswaarden, overtuigingen en houding van volgers zodat ze bereid zijn om verder te presteren dan het minimumniveau die de organisatie hanteert” (Podsakoff, MacKenzie en Bommer, 1996). Volgens Herold et al. (2008) is transformationeel leiderschap vooral effectief bij organisatietransities.

Bij veranderingsmanagement gaat het om het proces van verandering: plannen, coördineren, organiseren en leidinggeven aan het veranderproces. Leiderschap is daarbij gericht op de motivatie en invloed van medewerkers (Gill, 2002; Spicker, 2012). Om een organisatietransitie succesvol te implementeren is volgens Eisenbach, Watson en Pillai (1999) leiderschap nodig. Hierbij ligt de focus vooral op de hoogst leidinggevende van een organisatie of een leidende coalitie; personen met een formele en informele invloed, die goed geworteld zijn in de organisatie en over voldoende kritisch distantievermogen beschikken (Kotter, 1996). Stryker en Burke (2000) geven aan dat volgens de identiteitstheorie rollen verwachtingen scheppen die verbonden zijn aan posities. Mensen eigenen binnen die rol betekenis en verwachtingen toe die worden geassocieerd met die rol. Deze betekenissen en verwachtingen sturen het gedrag van de leidinggevende (Stets en Burke, 2000). Rollen zijn daarmee bepalend in hoe leidinggevendens zich zullen gedragen. Burke (2010) stelt dat de hoogst leidinggevendens vaak een organisatietransitie initiëren, maar dat de implementatie hiervan juist afhangt van de bijdrage van de direct leidinggevendens of managers.

2.3.3 Implementatie van opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams

Met het in kaart brengen van transities in het publieke domein en de rol van de leidinggevende in dit proces kan vervolgens gekeken worden naar de rol van de manager bij de implementatie van opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams. In de literatuur is de transitie naar opgaven gestuurd werken niet beschreven. De rol van de manager daarin evenmin.

De rol van de manager bij de implementatie naar zelfsturende teams is wel in de literatuur beschreven. Zelfsturende teams hebben veel autonomie, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Met het delegeren van sturende taken van een manager aan het team ontstaat een paradoxale situatie. Het impliceert immers dat een manager overbodig is geworden. Volgens Wageman (2001) zijn zelfsturende teams die onder leiding staan van een manager echter effectiever dan teams zonder een manager. De rol van de manager blijft daarmee cruciaal bij zelfsturende teams voor ondersteuning, faciliteren en adviseren (Cohen et al. 1997). Door het bieden van coaching kunnen managers zelfsturende teams leren zichzelf en het werk te managen (Wageman, 2001).

Een manager is volgens Wageman (2001) de drijvende kracht achter het effectief inbedden van een structuur met zelfsturende teams. Het succes van zelfsturende teams is afhankelijk van de wijze waarop het team is opgezet, wordt gecoacht en van het gedrag van de manager in de dagelijkse interactie met het team. Organisaties moeten daarom de juiste leiderschapsmodellen en manieren toepassen om tot zelfsturende teams te komen. De rol van de manager, het gedrag en de leiderschapstijl zijn essentieel voor het effectief invoeren van zelfsturende teams. Het proces van

implementatie van zelfsturende teams kan dynamisch verlopen waarbij er verscheidene scenario's van implementatie mogelijk zijn (Bos-Nehles et al., 2017).

Volgens Wageman (1997) zijn er drie rollen die belangrijk zijn bij het leidinggeven aan zelfsturende teams:

1. *Designer*: Een rol die het meest van belang is bij de start van het zelfsturende team. Managers moeten in dit stadium zorgen voor de inrichting, teamtaak en beloningssysteem. Om zelfsturend te kunnen werken moeten de managers ervoor zorgen dat het team de 'basismaterialen' heeft.
2. *Midwife*: Deze rol wordt belangrijk nadat het team is gelanceerd. Het team stelt samen met de manager vast wat de meest geschikte prestatiedoelen zijn. De manager helpt het team zich te ontwikkelen in een opwaartse lijn.
3. *Coach*: De manager investeert in de dagelijkse coaching waarbij oude managementgewoonten afgeleerd moeten worden.

Deze rollen komen overeen met de leiderschapsrollen die Van Amelsvoort et al. (2003) heeft geformuleerd binnen zelfsturende teams. Bij de rol van *manager* gaat het om beheersing en stellen van kaders. De rol van *leider* draait om in beweging brengen van mensen en bij de rol van *coach* staat het leren van het team en de individu centraal.

De Leede en Stoker (1996) merken op dat een organisatie die innoverend en flexibel moet kunnen opereren in een dynamische omgeving behoefte heeft aan adequaat leiderschap. De rol van de leider moet daarbij worden geherwaardeerd naar de nieuwe situatie. Hierbij komt participatief en coachend leiderschap naar voren.

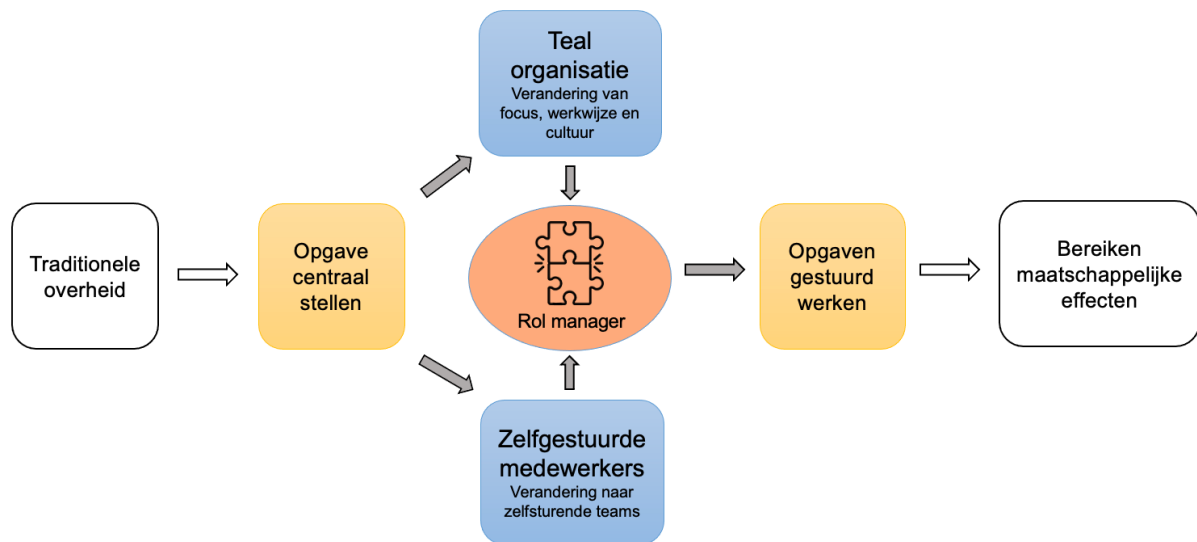
Bondarouk et al. (2018) hebben een samenvatting gemaakt van de belangrijkste bevindingen van de leiderschaps- en managementtaken in het implementatieproces van zelfsturende teams. Dit is uiteengezet in vier fasen met een duiding van de rol van de manager: initiatie (initiator), adoptie & aanpassing (coach, toezichthouder), gebruik (supporter, 'boundary spanner') en integratie (intern, emergent, transformerende leider). Managers moeten in de ontwikkeling naar zelfsturing een andere rol aannemen. Managers blijven relevant, zelfs wanneer teams zelfsturend zijn. De beschikbaarheid en actieve supervisie van managers neemt af gedurende de groei van het team. De interventies van managers veranderen van managen en beslissen naar coachen en ondersteunen. Managers blijven daarmee wel relevant in bijna alle leidinggevende verantwoordelijkheden en in de vier fasen van het implementatieproces tot zelfsturende teams. Dit sluit ook aan bij het principe dat juist de managers essentieel zijn bij het implementeren van organisatietransities.

De relevantie van managers sluit echter niet aan bij het concept van een opgaven gestuurde organisatie welke uitgaat van een kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. Welke rol de manager vervolgens moet spelen om beide principes te implementeren is daarmee onduidelijk.

2.4 Voorlopig conceptueel model

Op basis van de theorie over de rol van de manager in een transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams is onderstaand conceptueel model ontstaan (zie figuur 3). Voor het onderzoek is een afbakening gemaakt en weergegeven in het voorlopig conceptueel model door middel van het aanbrengen van kleur. De gekleurde onderdelen maken deel uit van het onderzoek. De niet ingekleurde onderdelen zijn wel belangrijk in het geheel, maar vormen geen onderdeel van dit onderzoek.

Uit de literatuur is duidelijk geworden dat de rol van de manager essentieel is bij organisatietransities en het implementeren van zelfsturende teams. Dit staat echter haaks op het concept van opgaven gestuurd werken waar juist alle managementlagen ertussen uit worden gehaald. Op papier lijkt het werken met zelfsturende teams bij te dragen aan een flexibele organisatie en zo te verworden tot een opgaven gestuurde organisatie. De rol van de manager om te komen tot een compatibele transitie van opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams wordt vanuit de literatuur niet duidelijk. Het empirisch onderzoek moet dat inzichtelijk gaan maken.



Figuur 3: Voorlopig conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het empirisch onderzoek nader toegelicht en de verantwoording van gemaakte keuzes in het onderzoek inzichtelijk gemaakt. Allereerst wordt de aard van het onderzoek en de onderzoeksstrategie en -benadering besproken. Dit betreft een gecombineerde onderzoeksbenadering waarin gebruik wordt gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering (Grounded Theory Approach) tezamen met een casestudy. De casus welke in dit onderzoek centraal staat, de provincie Fryslân, wordt hierna toegelicht. Vervolgens komen de gehanteerde methoden van dataverzameling aan bod. Hierin worden naast de ethische aspecten van het onderzoek ook wijzen van dataverzameling besproken. Na de wijze van dataverzameling volgt de operationalisatie van het onderzoek gevolgd door een uitwerking van de dataverwerking en -analyse. Afsluitend worden in dit hoofdstuk de kwaliteitscriteria van het onderzoek inzichtelijk gemaakt en wordt een verbinding gemaakt naar de resultaten.

3.1 Aard van het onderzoek

Dit onderzoek is exploratief kwalitatief van aard waarbij sprake is van inductief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wordt door Boeije (2016, p. 22) omschreven als: *‘Een strategie voor de systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijk context te begrijpen met de nadruk op bekentenissen, ervaringen, en gezichtspunten van alle betrokkenen’*. Deze methode van onderzoek is passend in een situatie als het gaat om het verkrijgen van meer kennis en inzicht over een onderwerp (Baarda et al., 2009). Ook bij dit onderzoek is dit het geval. De focus ligt op het opgevoerd gestuurd werken met zelfsturende teams welke in het theoretisch kader zijn uitgewerkt. Met het kwalitatieve onderzoek wordt nagegaan of er sprake is van compatibiliteit tussen beide aspecten en hoe een manager een effectieve transitie hiervan kan managen.

Het beschrijven van de rol van de manager naar de transitie van opgevoerd gestuurd werken met zelfsturende teams is echter meer inductief en explorerend van aard. Daarmee wordt de wetenschappelijke theorie aangevuld en kan worden gesproken van inductief onderzoek.

3.2 Onderzoeksstrategie en -benadering

Voor dit onderzoek is gekozen om een gecombineerde onderzoeksbenadering te hanteren. Naast de gefundeerde theoriebenadering zal gebruik worden gemaakt van een casestudy. Door een iteratief en systematisch proces van het verzamelen van kwalitatieve data, is stapsgewijs gewerkt aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Hiermee is inzicht gecreëerd om een in de empirie gegronde bijdrage te leveren aan de theorie over opgevoerd gestuurd werken met zelfsturende teams en de rol van de manager.

3.2.1 Gefundeerde theoriebenadering

De oorspronkelijke gefundeerde theoriebenadering is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een ‘werkbaar theorie’ wordt ontwikkeld (Glaser en Strauss, 1967). Corbin en Strauss (1990) ontwikkelden de gefundeerde theoriebenadering als een kwalitatieve onderzoeksmethode die gebruik maakt van een systematische reeks procedures om een inductief afgeleide gefundeerde theorie over een fenomeen te ontwikkelen. Deze methode is een analytische benadering gebaseerd op het gronden van de analyse van de verzamelde gegevens en het inductief trekken van conclusies uit deze gegevens. Hierin is sprake van een continu samenspel tussen dataverzameling en data-analyse om zo gedurende het onderzoeksproces tot theorievorming te komen (Bowen, 2006). Het startpunt van het kwalitatieve onderzoek vormen de zogenaamde ‘sensitizing concepts’. Dit zijn richtinggevende concepten of denkkaders voor de uit te voeren analyse (Verschuren en Doorewaard, 2016). De betekenis van deze concepten wordt aan het begin van het onderzoek nog zo open mogelijk gehouden. In de loop van het onderzoek wordt op basis van de verzamelde data aan deze begrippen geleidelijk een steeds specifiekere betekenis toegekend. Sensitizing concepts helpen om een dieper begrip te krijgen van bepaalde fenomenen (Bowen, 2006). In deze onderzoeksmethode heeft de onderzoeker een zoekende, tentatieve houding en dient hierbij voortdurend open te staan voor de indrukken die de bestudering van de empirische gegevens meebrengen en het nemen van deductieve ruimte door het bestuderen van de literatuur (Verschuren en Doorewaard, 2016).

In dit onderzoek stond niet het toetsen van een bestaande theorie centraal, maar er werd juist beoogd om middels empirisch onderzoek te komen tot aanvullende theoretische inzichten. Bij gefundeerde theoriebenadering wordt een strategie gehanteerd waarbij een theorie wordt ontwikkeld door gegevens zorgvuldig te coderen, analyseren en opnieuw te analyseren (Baarda et al., 2009). Het coderingsproces kent een drietal opeenvolgende fasen (Corbin en Strauss, 1990):

1. Open coderen: dit is het interpretatieve proces waarbij gegevens analytisch worden uitgesplitst. Het doel ervan is de analist nieuwe inzichten te verschaffen door standaard denkwijzen over of interpretaties van verschijnselen die in de gegevens worden weerspiegeld, te doorbreken. Dit gebeurt aan de hand van het nagaan van overeenkomsten in de verkregen data of juist verschillen en deze vervolgens conceptueel te labelen. Hierdoor kunnen gegevens worden gecategoriseerd.
2. Axiaal coderen: hierbij wordt de data groepsgewijs geclusterd in categorieën welke vervolgens weer verder wordt gevalideerd dan wel gefalsificeerd.
3. Selectief coderen: hierbij worden alle categorieën samengebracht rond een "kern"-categorie, en categorieën die nadere toelichting behoeven, worden ingevuld met beschrijvende details (volgend uit het axiaal coderen). Dit leidt tot een werkbare verklaring of theorie die aansluit op de opgestelde onderzoeksvragen en probleemstelling. Deze verklaring wordt vergeleken met de bestaande theorieën. Hierdoor is het mogelijk om enerzijds een mogelijke nieuwe theorie te valideren of deze te plaatsen in een bestaande theorie. Anderzijds kunnen conflicterende zienswijzen ook weer mogelijkheden bieden voor het opdoen van nieuwe inzichten.

Door het toepassen van de gefundeerde theoriebenadering kan het onderzoek een stap verder worden gebracht en kan vervolgens een uitspraak worden gedaan over de compatibiliteit tussen opgave gestuurd werken en zelfsturende teams.

3.2.2 Casestudy

Voor kwalitatief onderzoek kan gekozen worden uit een survey, een casestudy of een experiment (Bleijenbergh, 2015). Als aanvulling op de gefundeerde theoriebenadering is ervoor gekozen om een casestudy uit te voeren bij de provincie Fryslân. Een casestudy is: *'Het bestuderen van één of enkele dragers van een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde periode, met behulp van diverse databronnen, teneinde uitspraken te kunnen doen over de patronen en processen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen'* (Swanborn, 2003, p.22). Op deze wijze probeert de onderzoeker een diepgaand inzicht te krijgen in de case. Een casestudy is geschikt voor dit onderzoek, omdat er sprake is van het bestuderen van sociale verschijnselen in de natuurlijke omgeving (Yin, 2002). Daarnaast is een casestudy een geschikte methode van onderzoek, omdat bij casestudies sprake is van een combinatie van dataverzamelmethode. Hierdoor wordt het mogelijk om vanuit verschillende invalshoeken informatie te verzamelen en de waarnemingen te vergelijken. Daardoor ontstaat een completer beeld van de praktijksituatie. Volgens Bleijenbergh (2015) vergroot dat de kwaliteit van het onderzoek.

Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews en een documentenstudie. Dit is afwijking van een survey en een experiment, waar respectievelijk een vragenlijst of observatie de dataverzamelmethode is. Daarmee is een casestudy het meest passend voor dit onderzoek.

3.3 Caseselectie

In een onderzoek is het van belang dat je bepaalde eenheden selecteert. Wanneer je een persoon, groep, locatie of situatie als één geheel diepgaand onderzoekt spreek je van een casestudy (Baarda, 2009). Bij de opzet hiervan zijn verschillende varianten mogelijk en deze verschillen in: case, complexiteit en omvang (Baarda, 2009).

In een kwalitatief onderzoek kan een case worden geselecteerd om uitspraken te doen over een concreet geval. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een enkelvoudige casestudy en staat de provincie Fryslân centraal die in 2017 de overstap heeft gemaakt naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een embedded casestudy. Een embedded casestudy omvat meer dan één eenheid waarbij informatie wordt verzameld uit verschillende subeenheden (Scholz en Tietje, 2002). Dit is in dit onderzoek het geval aangezien er verschillende afdelingen binnen de provincie Fryslân zullen deelnemen aan het onderzoek en daarnaast ook diverse managementlagen.

3.3.1. Provincies

Provincies bestaan sinds 1850 met de invoering van de Provinciewet en vormen het middenbestuur van het land. Het middenbestuur wil zeggen dat de provincie de bestuurlijke eenheid is tussen de gemeenten en de Rijksoverheid. Bij de provincie is het dagelijks bestuur het college van Gedeputeerde Staten (GS), dat bestaat uit de Commissaris van de Koning (CdK) en leden van Gedeputeerde Staten. Het algemeen bestuur is het college van Provinciale Staten (PS).

Een provincie is actief op het regionaal ruimtelijk economisch domein en legt zich vooral toe op de uitoefening van opgaven op het gebied van:

- Duurzame ruimtelijke ontwikkeling en inrichting, waaronder waterbeheer;
- Milieu, energie en klimaat;
- Vitaal platteland;
- Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer;
- Regionale economie;
- Culturele infrastructuur en monumentenzorg;
- Kwaliteit van het openbaar bestuur (toezicht op gemeenten).

Voor het uitvoeren van de taken krijgt een provincie geld van de Rijksoverheid door middel van het provinciefonds. Daarnaast genereren provincies ook eigen inkomsten. Een voorbeeld van een eigen inkomst is bijvoorbeeld de motorrijtuigenbelasting.

Kenmerkend voor provincies is dat ze maar voor een deel van de taken zelfstandige doorzettingsmacht hebben. Een provincie beschikt dus zelfstandig over één of meer taken, bevoegdheden en middelen maar is voor een deel afhankelijk van andere actoren en opereert dus in diverse netwerken.

3.3.2. Provincie Fryslân

De provincie Fryslân is één van de twaalf provincies in Nederland. Met een inwoneraantal van 654.061 (CBS, 1 januari 2022) verdeeld over 18 gemeenten is Fryslân een wat kleinere provincie van Nederland. Kijkend naar de oppervlakte van 5749 km² is het juist de grootste provincie. Dit komt doordat er vier Waddeneilanden, met bijbehorend zeeoppervlak, ook tot het grondgebied worden gerekend. Kenmerkend voor deze provincie is de Friese taal die hier een prominente plek inneemt. Dat is al op te maken uit de naam van de provincie; op 1 januari 1997 is de officiële naam van de provincie veranderd van Friesland naar Fryslân. De Rijksoverheid heeft de Friese taal als officiële taal erkend via de 'Wet gebruik Friese taal' en vindt het vervolgens belangrijk dat Friezen hun taal en cultuur kunnen uitdrukken. In Nederland zijn de Friezen erkend als nationale minderheid en worden als zodanig beschermd via het 'Kaderverdrag inzake de bescherming van nationale minderheden'.

Het Rijk en de provincie Fryslân hebben samen afspraken gemaakt over het gebruik van de Friese taal. Samen willen ze dat het kunnen lezen en schrijven van de Friese taal toe gaat nemen. Om dat te bereiken heeft de provincie Fryslân de rol van 'Taalskipper Frysk' gekregen. De provincie heeft hiermee een sturende rol op het houden aan de afspraken over de Friese taal. De provincie Fryslân zet in op verbinding en het inspireren van mensen en organisaties die bezig zijn met de Friese taal.

In de communicatie van de provincie Fryslân is een tweetalig beleid zichtbaar. Officiële brieven en nota's worden geschreven in het Fries waarbij een Nederlandse versie wordt toegevoegd. De spreektaal is bij voorkeur Fries, maar ook het Nederlands wordt onderling gesproken. Dit is ook weer terug te zien in de interne documenten; deze zijn volledig in het Nederlands geschreven.

Bij de provincie Fryslân is ca. 630 fte werkzaam. In bijlage I en II is nadere informatie te vinden over de organisatie en de organisatievisie.

3.3.3. Focus case

Zowel het opgeven gestuurd werken als het concept zelfsturende teams zal in kaart worden gebracht evenals de rol van de manager. Het vermoeden is dat er verschillen bestaan tussen de verschillende pools. Om geldige uitspraken te kunnen doen en een beeld te kunnen schetsen van de organisatie is het van belang dat meerdere pools worden onderzocht. Ter afbakening van het onderzoek zal de focus liggen op de managers van de pools. Hiervoor zal zowel de strategische laag daarboven worden betrokken als een aantal medewerkers van de pools.

3.4 Methode van dataverzameling

Met het selecteren van de case moet vervolgens een geschikte en multiple methode van dataverzameling gekozen worden. Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews en documentenanalyse. De combinatie van deze verschillende dataverzamelingstechnieken oftewel triangulatie zal het onderzoek waardevol maken. Doordat vanuit verschillende invalshoeken informatie wordt verzameld geeft dit gezamenlijk een vollediger beeld van de situatie en dat onderbouwt de keuze voor een casestudy. In deze paragraaf zal uiteen worden gezet waarom gekozen is voor open interviews en documentenanalyse en op welke wijze ze zijn gebruikt voor het onderzoek.

3.4.1. Interviews

Voor het onderzoek is gekozen voor het gebruik van interviews. *“Een kwalitatief interview is een vorm van informatieverzameling, waarbij de interviewer één of meer respondenten bevraagt op grond van een onderzoeksvraag. Daarbij geeft de interviewer aan participanten ruimte voor uitweiding - in hun eigen woorden - over de door hen ervaren feiten, hun beleving, betekenisverlening en nuanceringen met betrekking tot het onderzoek en eventuele effecten daarvan op hun leven. De interviewer probeert daarmee de leefwereld van de respondenten te begrijpen en te doorgronden.”* (Evers, 2015, p. 35).

Bij de toepassing van kwalitatieve interviews is gekozen om respondenten individueel te interviewen en niet in een focusgroep. Bij een focusgroep komt de data interactief tot stand waardoor er minder mogelijkheid is om met een individu te verdiepen op het onderwerp. Een focusgroep brengt daarnaast het risico met zich mee dat informatie verloren kan gaan doordat één of meerdere respondenten dominanter aanwezig zijn dan anderen. Deze argumenten gaven de inschatting dat individuele interviews meer relevante data voor het onderzoek opleveren. Hierop is de afweging gemaakt om individuele interviews af te nemen.

De interviews zijn semigestructureerd en omwille van de coronamaatregelen via MS-teams afgenomen. Een extra opmerking die hierbij dient te worden gemaakt is dat de interviews in het Nederlands zijn afgenomen. Hoewel de Friese taal de voorkeur heeft bij de provincie Fryslân heeft geen enkele respondent gevraagd de voorkeurtal te willen gebruiken.

Voorafgaand aan de interviews heeft een bepaalde mate van structurering plaatsgevonden (Boeije, 2014). Dit maakt dat er richting wordt gegeven aan de interviews, maar dat er nog wel ruimte is om vragen aan te passen indien dat wenselijk is. Deze werkwijze biedt de ruimte om dieper op antwoorden in te gaan om zodoende meer relevante informatie te verkrijgen. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst. Hierbij zijn de centrale begrippen in het onderzoek omgezet naar interviewvragen met een aantal aanvullende vragen. De semigestructureerde interviews zijn gebruikt om gestructureerde antwoorden op de deelvragen van het onderzoek te verkrijgen.

Selectie van respondenten

Ter afbakening van het onderzoek is gekozen om een focus te maken op de te interviewen respondenten en niet de gehele organisatie van de provincie Fryslân te betrekken bij het onderzoek. Op basis van bepaalde kenmerken zijn in de onderzoekspopulatie eenheden gekozen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van ‘theoretical sampling’. Hierbij worden door de onderzoeker respondenten geselecteerd op basis van hun potentiële bijdrage aan de dataverzameling en -analyse (Curtis et al., 2000).

De onderzoekspopulatie is onder te verdelen in twee groepen:

1. Leidinggevenden;
2. Medewerkers.

Ad. 1 Leidinggevenden:

Om tot een selectie van de onderzoekspopulatie te komen is een eerste afweging gemaakt om voor het onderzoek alle strategische functies van de organisatie te betrekken. De directeur uitvoering als eindverantwoordelijke van de ambtelijke organisatie en de strategisch adviseur organisatieontwikkeling zijn beiden gezien het onderzoek primair van belang. Daarnaast zijn respondenten geselecteerd op basis van hun functie en leidinggevende ervaring. Daarbij is een spreiding gemaakt over verschillende afdelingen. Hiermee is de onderzoekspopulatie aangevuld met vier poolmanagers en vier opgavemanagers.

Ad. 2 medewerkers:

Tijdens de interviews zijn de poolmanagers gevraagd om één of twee medewerkers van de pools te benaderen om deel te nemen aan het onderzoek. Dit is de zogenaamde 'sneeuwbalmethode' waarbij respondenten nieuwe potentiële deelnemers aandragen (Boeije, 2016). Uiteindelijk zijn vier medewerkers geïnterviewd.

Procedure interviews

De respondenten zijn persoonlijk per mail benaderd (Bijlage III). Hierbij is tevens een informatieblad meegestuurd waarin nadere informatie staat over de uitvoering van dit onderzoek. Hieraan is een toestemmingsformulier gekoppeld welke de respondenten voorafgaand aan het interview getekend retour hebben moeten sturen ter instemming (Bijlage IV). In de mail is de onafhankelijkheid van de onderzoeker in het onderzoek benadrukt. Daarnaast is in de uitvraag ook de anonimiteit van de respondent nadrukkelijk benoemd. De opnames en geanonimiseerde transcripten zijn enkel en alleen bedoeld voor het onderzoek van de masterthesis en dienen geen ander doel. In de transcripten zijn persoonlijke gegevens weggelaten of geanonimiseerd.

Voor de semigestructureerde interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst welke is gebaseerd op het theoretisch kader (Bijlagen V t/m VIII). Daarbij heeft de nadruk gelegen op het perspectief van de respondent zelf in en voor de rol van manager van een zelfsturend team in een opgaven gestuurde organisatie. Het interview is vooral gericht geweest op een zo open mogelijk interview, waarbij geen voorbereiding voorafgaand aan het interview is gevraagd. De perceptie van de respondent is daarin centraal gesteld.

Ieder interview is gestart met een informele kennismaking en toelichting op het onderzoek en de bijbehorende onderzoeksvraag. Vervolgens is nogmaals benoemd dat er toestemming is verleend om het interview op te nemen voor transcriptie en hierbij is aangegeven dat deze geanonimiseerd worden en enkel voor dit onderzoek gebruikt worden. In de interviews was sprake van een opbouw waarbij gestart is met een aantal algemene vragen rondom opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams en naarmate het interview vorderde meer vertrouwelijkere vragen over de rol van de manager in de transitie en de perceptie van de respondent. Daarbij is aansluiting gezocht bij het verhaal van de respondent. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van verschillende interviewtechnieken zoals indirecte vraagtechnieken en associatieve technieken (Baarda et al., 2018).

3.4.2. Verzadiging

Het verzamelen van data gaat door tot het punt dat de onderzoeker constateert dat er geen nieuwe informatie meer naar voren komt in relatie tot de onderzoeksvraag. Eisenhardt (1989) heeft dit omschreven als theoretische verzadiging. Na veertien interviews is nauwelijks nog nieuwe informatie verkregen. Daarop is besloten om geen verdere interviews meer te houden.

3.4.3. Documentenanalyse

Naast open interviews is ook gebruik gemaakt van een documentenanalyse. De documentenanalyse houdt in dat de onderzoeker primaire documenten van de provincie Fryslân bekijkt om vervolgens relevante informatie te analyseren en te interpreteren voor het onderzoek. De primaire documenten zijn originele documenten verkregen van de provincie Fryslân. De werkwijze bij de documentanalyse omvat het toekennen van betekenis aan de informatie uit de documenten en de interpretatie daarvan. Hiermee worden feiten, opvattingen en overwegingen vastgesteld voor het opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams. Daarnaast zijn de documenten gebruikt om de doorontwikkeling en het managen van het opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams in kaart te brengen.

Voor de documentenanalyse is gebruik gemaakt van relevante documenten die betrekking hebben op opgaven gestuurd werken, zelfsturende teams en de rol van de manager. Dit betreft het organisatieplan, de strategische personeelsplanning, de bedrijfsvoeringsvisie en interne memo's.

3.5 Operationalisatie

De diverse sensitizing concepts uit het literatuuronderzoek worden door middel van operationalisering meetbaar gemaakt (Boeije, 2016). Door het meetbaar maken van concepten kan, volgens het beschreven coderingsproces, op een gestructureerde manier relevante data worden verzameld ten aanzien van het onderzoek. Bij het proces van operationalisering worden abstracte theoretische begrippen schematisch weergegeven zodat een codeboom ontstaat van de begrippen opgaven

gestuurd werken, zelfsturende teams en de rol van de manager. De uitwerking van de codegroepen en de gebruikte codes zijn te vinden in bijlage VIII.

3.6 Data-analyse

3.6.1. Verwerking informatie

De interviews zijn vastgelegd door middel van een geluidsopname. Daarna zijn de interviews uitgewerkt in teksten via woordelijke transcriptie. Deze transcripten zijn vervolgens geanonimiseerd. De geanonimiseerde transcripten zijn vervolgens aan de hand van de gefundeerde theoriebenadering in een drietal stappen gecodeerd (Baarda et al., 2018). Hierbij is gebruik gemaakt van de softwarepackage Atlas.ti (versie 9). Daarbij is sprake van een iteratief proces.

De transcripten zijn opgesplitst in twee documentgroepen; leidinggevenden en medewerkers. Op basis van open codering aan tekstfragmenten uit de interviews is een open code(s) toegevoegd, gekoppeld aan het hoofdonderwerp van dat tekstfragment. Per interview zijn tussen 44 en 82 codes toegekend.

Na de stap van open codering heeft de stap van axiaal codering plaatsgevonden op de interviews. Daarin zijn gelijkkluidende codes van de hoofdthema's per tekstfragment samengevoegd tot gezamenlijke (groeps-)codes. De codes zijn gegroepeerd in 28 groepen.

Tot slot heeft de stap van selectief coderen plaatsgevonden. De axiaal gevonden codes zijn in deze stap verbonden met de codes die gekoppeld zijn aan het theoretisch kader. De gehanteerde topiclijst bij de interviews is daarvoor ook als naslagwerk gebruikt.

3.6.2. Analyse van resultaten

Alle gebruikte data in hoofdstuk 4 is gegenereerd uit Atlas.ti. Daarvoor is gekeken naar het aantal keer dat codes voorkomen, maar ook het aantal keer dat een code bij individuele respondenten voorkomt. Ook is gekeken naar bevindingen van leidinggevenden ten opzichte van werknemers. De gegenereerde data zijn daar waar mogelijk aangevuld met bevindingen uit de documentenstudie.

3.7 Kwaliteitscriteria

Validiteit, betrouwbaarheid en ethiek zijn drie belangrijke criteria die iets zeggen over de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek (Boeije, 2016). De onderzoeker heeft respondenten gevraagd naar hun waarnemingen en perspectieven van de empirie. Vervolgens heeft de onderzoeker deze bevindingen geïnterpreteerd en geaggregeerd tot een overkoepelende conclusie. De kwaliteit van de resultaten en conclusies hangen daarbij sterk af van de waarnemingen en de interpretaties. Door aandacht te besteden aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek wordt de methodologische kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd (Blijenbergh, 2015).

3.7.1. Ethiek

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de ethische richtlijnen voor niet-medisch onderzoek. Hiervoor is officieel bij de faculteit BMS een aanvraag ingediend welke de ethische aspecten van het onderzoek heeft beoordeeld. Op voorhand is vastgesteld dat er geen ethische bezwaren zijn tegen dit onderzoek en de goedkeuring is door de ethische commissie met nummer 210815 verleend.

Ter waarborging van de vertrouwelijkheid van de interviews voor de respondenten zijn zowel de opnames als de transcripten slechts beschikbaar voor de onderzoeker ter verantwoording van het uitgevoerde onderzoek. Beiden mogen niet voor ander onderzoek of andere doeleinden gebruikt worden. De transcripten zijn geanonimiseerd waardoor deze niet meer te herleiden zijn tot de naam van de respondenten.

Het belang van de onderzoeker is primair het onderzoeksbelang. De onderzoeker maakt geen onderdeel uit van de organisatie waar het onderzoek zich af speelt. Er zijn voor de onderzoeker dan ook geen verdere belangen dan het uitvoeren van het onderzoek. In de uitnodiging aan de respondenten is de rol van onafhankelijke onderzoeker benadrukt. Daarnaast is door onderzoeker een neutrale positie ingenomen op het vraagstuk. Er is geen belang van de onderzoeker in relatie tot de respondenten of omgekeerd.

3.7.2. Validiteit

De validiteit of geldigheid betreft de deugdelijkheid van de onderzoekszopzet en de mate waarin daadwerkelijk is onderzocht wat beoogd was (Baarda et al., 2018). De interne validiteit, de mate waarin de methoden en technieken ervoor zorgen dat de resultaten en onderzoeksconclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel betreffen, is geborgd door dit onderzoek te starten met een bestudering van de literatuur over organisatietransities, opgaven gestuurd werken, zelfsturende teams en de rol van een manager hierbij. Op basis hiervan zijn sensitizing concepts oftewel richtinggevende concepten vanuit de literatuur geformuleerd. Dit is de basis geweest voor het opstellen van een topiclijst voor de interviews. Deze is vervolgens eerst getoetst door een pilot interview te houden. Hierbij heeft de onderzoeker ervaring op kunnen doen en kunnen testen of de juiste vragen gesteld worden. Dit heeft ertoe geleid dat de vraagstelling is aangepast door onderscheidt aan te brengen tussen de poolmanagers en opgavemanagers. Het pilot interview heeft de interne validiteit van het onderzoek ondersteund. Er is anonimiteit gewaarborgd om te optimaliseren dat de respondenten in alle openheid zouden spreken, zodat er geen waardevolle informatie onuitgesproken zou blijven of sociaal wenselijk zou worden gereageerd.

In kwalitatief onderzoek is het daarnaast van belang om voldoende variatie bij de respondenten te hebben om uitspraken te kunnen doen over het onderzochte fenomeen. Er is daarom gekozen voor respondenten van alle strategische lagen van de provincie Fryslân om maximale variëteit te hebben. Deze variatiedekking kwam de generaliseerbaarheid, de externe validiteit van dit onderzoek ten goede.

3.7.3. Betrouwbaarheid

In dit empirisch onderzoek is het verzamelen van de data op controleerbare wijze gebeurd: de interviews zijn opgenomen en woordelijk getranscribeerd. Vooraf is de topiclijst goedgekeurd door de thesisbegeleider en is een pilot interview gehouden. Voor het analyseproces is gebruik gemaakt van een coderingssysteem welke te zien is in bijlage VIII, zodat herleidbaar is hoe tot de uitwerking van de resultaten is gekomen. Dit is juist ook van belang omdat de data zijn geanalyseerd door slechts één onderzoeker. De gebruikte methodes zijn in dit onderzoeksrapport geëxpliciteerd. Door frequent gebruik van citaten van respondenten in de resultaten te verwerken is de relatie zichtbaar gemaakt tussen de ruwe gegevens en de interpretatie van de onderzoeker. Deze bovenstaande werkwijzen hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid, in termen van controleerbaarheid en herhaalbaarheid, van dit onderzoek.

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. De resultaten van de interviews worden aangevuld met informatie uit interne documenten van de provincie Fryslân. Daarbij wordt gekeken naar de implementatie van het opgaven gestuurd werken, de rol van zelfsturende teams daarin en vooral welke rol een manager speelt in beide. Door het gebruik van citaten, die het beeld van de respondenten verwoorden, worden de inzichten vanuit de werkelijkheid ondersteund.

4.1. Transitie naar opgaven gestuurd werken

In deze paragraaf zal gekeken worden naar de transitie van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân en de rol van de manager hierin.

4.1.1. Gemis sturing implementatie opgaven gestuurd werken

De provincie Fryslân is op 1 januari 2017 gestart met het opgaven gestuurd werken. Van de ene op de andere dag is de gehele organisatie gaan werken volgens het nieuwe organisatiemodel. Negen respondenten geven aan dat ze de invoering hiervan te rigoureus hebben ervaren.

“De transitie... Wat we achteraf veel beter hadden kunnen doen... Maar toen trouwens ook onbespreekbaar hoor, de toenmalige directeur wilde gewoon één grote klap maken en die zei: hoe meer chaos, hoe beter. Nou, dat is gelukt, alleen we zijn het niet eens dat het daardoor meteen beter is gegaan, hè, dat doen we nu pas.” (R6, leidinggevende)

De werkwijze rondom het opgaven gestuurd werken was volgens respondenten niet goed uitgewerkt en vormgegeven. Ze geven aan dat het beter was geweest als de invoering en de transitie van het opgaven gestuurd werken meer geleidelijk was gegaan. Daardoor ervaren leidinggevendenden nu ook dat medewerkers moeite hebben met opgaven gestuurd werken.

“Ja, dat vind ik, destijds is die te rigoureus geweest, door de hoeveelheid mensen ook en die je dan dus in toch een onzekere, voor hun gevoel een onzekere positie plaatst en dat nog nou ook moet ontdekken hoe doen we dat? (R4, leidinggevende)

Voor de medewerkers was het ten tijde van de transitie niet duidelijk wat het streefbeeld was waarnaartoe moest worden gewerkt. Dat heeft voor veel onrust gezorgd in de organisatie. Twee van de vier medewerkers geven aan dat ze sturing en een visie hebben gemist van de leidinggevende naar het opgaven gestuurd werken.

“Maar ik, dat heb ik toen ook al gezegd, er heeft nooit iemand een cursus gehad. Volgens mij is er zelfs niet een publieksvriendelijk document wat is uitgedeeld, van wat is het.” (R11, medewerker)

Een algemene conclusie van respondenten is dan ook dat de implementatie van het opgaven gestuurd werken niet goed is gegaan. De visie voor het opgaven gestuurd werken is destijds gemist evenals sturing van leidinggevendenden om op die wijze te gaan werken.

“Dus ik zie het op allerlei plekken niet echt goed geïmplementeerd. Hoewel je aan de andere kant, een aantal mensen met goed gevoel ervoor die krijgen het op plekken weer voor elkaar om het op een manier te organiseren dat je denkt: ja, dat zit toch zo in elkaar. In mijn beleving ontbreekt het scherpe beeld, het goed implementeren en het sturen erop.” (R11, medewerker)

De literatuurstudie heeft geleerd dat organisatieveranderingen lang niet altijd succesvol zijn en dat enkel kleinschalige, apolitieke verandertrajecten succesvol zijn. De rigoureuze implementatie van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân bevestigt dat beeld eens te meer. Het was volgens respondenten beter geweest als de implementatie in kleine stapjes was uitgevoerd. Een grootschalige verandering van het organisatiemodel is op de korte termijn niet succesvol. Uit het onderzoek blijkt dat men enkele jaren nodig heeft gehad voordat de nieuwe werkwijze deels eigen is gemaakt en het vergde tussentijds ook de nodige aanpassingen. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de visie van het opgaven gestuurd werken.

4.1.2. Huidige situatie opgaven gestuurd werken

Uit de Bedrijfsvoeringsvisie (provincie Fryslân, 2016) is op te maken dat met de invoering van het opgaven gestuurd werken de opgave centraal staat bij de provincie Fryslân. De inhoudelijke opgaven worden bepaald door de Gedeputeerde Staten waarbij het bereiken van het gewenste maatschappelijke effect het doel is. De integrale verantwoordelijkheid voor het succesvol uitvoeren van opgaven ligt bij de opgavenraad. De opgavenraad gaat met het college van Gedeputeerde Staten in gesprek over de gewenste maatschappelijke effecten, capaciteit en prioriteiten. De opgaven worden door de opgavenregisseur en -managers vertaald in opdrachten en criteria, via de methodiek van outputmanagement. Zij zijn verantwoordelijk voor de besteding van het budget (voor capaciteit, goederen en diensten) en de uitvoering van de opdrachten die met het college zijn afgesproken. Met het opgaven gestuurd werken wil de provincie Fryslân een flexibele organisatie worden, die snel kan inspelen op actuele vraagstukken op basis van een zuivere opdrachtgever en opdrachtnemer relatie.

Deze visie komt overeen met de focus en werkwijze zoals deze is opgesteld door Pröpper, Litjens en Struik (2012) als het gaat om 'eenheid van leiding' en 'focus op uitvoering en realisatie'. De traditionele lijnstructuur bij de provincie Fryslân is vervangen en gaat uit van een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Ook staan het bereiken van maatschappelijke opgaven centraal met oog voor taken, mensen en beschikbare middelen.

Om het opgaven gestuurd werken eigen te maken gaat de provincie uit van de U-theorie van Scharmer (2012). Hierbij hechten ze waarde in de samenwerking en het samen veranderen aan:

- *Open geest*: durf je eigen veronderstellingen los te laten en sta open voor de ander, waardoor je nieuwe dingen hoort en er nieuwe mogelijkheden ontstaan;
- *Open hart*: stap buiten de bekende ervaring en voorbij het verstandelijke en durf te ervaren, voelen wat nodig is;
- *Open wil*: het ontsluiten van intrinsieke betrokkenheid en het creëren van de wil om tot handelen over te gaan (Organisatieplan provincie Fryslân, 2018).

Op deze manier kan de organisatie volgens Scharmer (2012) niet alleen leren van elkaar en van het verleden, maar vooral ook van de zich aandienende toekomst.

Het beeld dat de opgave centraal staat met het opgaven gestuurd werken wordt door respondenten gedeeld. De werkzaamheden staan ten dienste van de opgaven. Daarmee benoemen ze de interne organisatie rondom een opgave als hoofdkenmerk. Slechts één respondent merkt op dat het gaat om het behalen van maatschappelijk effect.

"En eigenlijk zeggen we dus dat we zowel vanuit de politiek een aantal opgaven formuleren en dat er een aantal opgaven vanuit de maatschappij komen. En dat je eigenlijk zegt: als organisatie moet je je instellen om de mensen goed te bedienen, dat je aansluit bij de opgaven waar je met z'n allen voor staat en dat daar het gedrag bijhoort dat je het niet meer zelf bedenkt, maar dat je het gewoon samen bedenkt en invult met degenen voor wie je het doet en met wie je het doet. Nou, daar is de organisatie eigenlijk op ingericht, dus veel meer gericht vanuit de opgaven die we willen realiseren in de maatschappij. Het maatschappelijk effect." (R3, leidinggevende)

In de organisatie wordt dus nog steeds geredeneerd vanuit een interne logica. De interne organisatie is een kenmerk van opgaven gestuurd werken, maar wordt volgens Pröpper en Litjens (2017) een halffabricaat genoemd. Een ander element van het opgaven gestuurd werken is integraal werken. Uit de interviews komt naar voren dat respondenten opmerken dat opgaven gestuurd werken is ingevoerd om integraal te kunnen werken. Ze vinden echter dat het integraal werken nog wel verbetering behoeft. Van de tien leidinggevendenden geven acht aan dat ze hiertoe nog mogelijkheden zien. Het beeld van integraal werken focust zich op de interne samenwerking. Medewerkers zoeken elkaar nog te weinig op en werken dus nog te weinig met elkaar samen aan de opgaven.

"Een ander punt is wel het integraal blijven werken. Je ziet toch heel vaak, zeker nou in Coronatijd dat de opgaven ook weer heel makkelijk op hun eigen team, op hun eigen opgaven concentreren, terwijl eigenlijk, ja bij alles moet je steeds even om je heen kijken natuurlijk van wat doen mijn collega's?" (R8, leidinggevende)

Om opgaven gestuurd te werken is zowel interne als externe samenwerking van belang. Bijna alle respondenten maken een opmerking over het belang van samenwerking met externe partijen als het gaat om opgaven gestuurd werken.

“Nou ja heel in het kort dat je de opgave centraal stelt en niet zeg maar je eigen team of afdeling of kennis en kunde. En dat je daarin dus op zoek gaat naar wat die opgave is met andere partijen binnen de organisatie maar vooral ook daarbuiten. En dat je vandaar uitkomt tot een nou ja een definiëring van die opgave maar ook in hoe gaan wij aan die opgave werken met elkaar.” (R2, leidinggevende)

De externe samenwerking behoeft evenals de interne samenwerking nog verbetering aldus respondenten. Om aan opgaven te werken zijn ook partijen buiten de organisatie nodig om de opgaven te kunnen behalen. Vanuit de theorie blijkt dat de externe omgeving een belangrijke rol speelt in het veranderen van publieke organisaties. Dat is ook bij het opgaven gestuurd werken het geval. Juist met de externe belanghebbenden moet nu verbinding worden gemaakt in het behalen van opgaven. Leidinggevenden erkennen dat belang en vijf leidinggevenden geven aan daar ook op te sturen.

4.1.3. Onduidelijkheid scheiding rol manager

Met de invoering van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân is de rol van manager opgesplitst in een poolmanager en een opgavemanager. De medewerkers in de pools worden aangestuurd door de poolmanager. Deze vormt de schakel tussen de opgavemanager en de poolmedewerkers die werken aan de opgaven. In het Organisatieplan van de provincie Fryslân (2018) is te lezen dat de opgavemanager verantwoordelijk is voor de inhoudelijke resultaten van een opgave en de beschikbaar gestelde middelen, advisering aan het bestuur en de netwerkleder. De poolmanager is verantwoordelijk voor het matchen van het personeel en de HRM-begeleiding van de medewerkers in pools. Dit in tegenstelling tot een traditionele manager die zowel voor HRM als de inhoud van het werk verantwoordelijk is. Een belangrijk onderdeel bij het opgaven gestuurd werken is het professioneel ondernemerschap.

“Bij het aannemen van opdrachten van opdrachtgevers bestaat een groot verschil tussen ‘administratief invullen van functies’ of het ‘professioneel aannemen van een opdracht’. Door een opdracht aan te nemen en met de opdrachtgever mee te denken over het gewenste resultaat, het formuleren van de opdracht en de optimale personele invulling om het resultaat te bereiken, zijn de poolmanagers in positie. Ook door strategisch mee te denken over de personele planning.” (Notitie OR provincie Fryslân, 2019)

Respondenten zijn zowel positief als negatief over de scheiding van de rol van manager. Opmerkingen hierbij zijn dat men het fijn vindt dat de poolmanager zich nu op de ontwikkeling van de medewerker kan richten en kan coachen. Opgavemanagers kunnen zich vervolgens richten op de aansturing van de inhoud van het werk en het opgaven gestuurd werken. Aan de andere kant geven respondenten aan juist geen meerwaarde te zien in de scheiding van de rollen. De meerwaarde van de scheiding van rollen wordt marginaal bevonden. Dat komt ook doordat de opgavemanagers volgens respondenten een grotere betrokkenheid bij het HRM tonen dan de poolmanagers. Deze laatste zouden dit juist vanuit hun functie moeten doen.

“Heel eerlijk, vind ik dat inhoudelijke mensen die doen meer HRM betrokkenheid dan de HRM mensen zelf.” (R14, medewerker)

Acht leidinggevenden benadrukken het belang van de rol van opdrachtgever en de rol van opdrachtnemer en daarmee ook de HRM-begeleiding door de poolmanager. In de praktijk wordt ervaren dat er veel onduidelijkheid is over de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer bij poolmanagers en opgavemanagers.

“Dus echt een scheiding tussen opdrachtgever-opdrachtnemer en een scheiding tussen rollen dat is wel... dat zijn uitgangspunten om dat opgave gestuurd werken waarvan je ziet dat we daar nou dat dat best veel door mekaar heen loopt. En dat zorgt voor veel onduidelijkheid.” (R2, leidinggevende)

Respondenten geven aan dat opgavemanagers de neiging hebben de rol van een traditionele manager op te pakken. Het beeld dat naar voren komt is dat opgavemanagers het gevoel hebben dat poolmanagers hun rol als HRM-begeleider niet goed genoeg oppakken. Medewerkers hebben behoefte aan sturing zowel op de inhoud van het werk als op HRM. In de praktijk zijn beide eigenlijk onlosmakelijk met elkaar verbonden waardoor een opgavemanager van nature die rol pakt. Dit vanuit het feit dat ze de ondersteuning van de poolmanager missen. Daarmee komt het beoogde professioneel ondernemerschap niet tot uiting.

“Nou, kijk, dit is nieuw voor ons dat wij HR los hebben getrokken van de inhoud. Dus die opgavemanagers, die waren voorheen, een aantal jaar terug wellicht gewend om ook HR te doen. Want we hadden ze gewoon op de afdeling, waren ze afdelingshoofd. Dat zie je er in de praktijk soms een beetje doorheen, dat ze toch dingen gaan doen die niet nu bij hun functie hoort.” (R9, leidinggevende)

Deze situatie geeft bij zowel de poolmanagers, opgavemanagers als bij de medewerkers verwarring. Respondenten geven aan behoefte te hebben aan ‘rolzuiverheid’. Dat is een duidelijke scheiding tussen de rol van een opgavemanager en van de poolmanager waarbij ook helder is wat de kaders zijn en dat daar vervolgens ook op gestuurd wordt.

“Nou er zijn wel een aantal dingen wat keer op keer moeilijk gaat. Is dat opgavemanagers vaak in de rol van traditionele manager gaan, hè dus ook... Kijk, ik vind een opgavemanager moet het wel hebben over hoe een opdracht... Hè als opdrachtgever, hoe de voortgang is en dat soort zaken en hoe dat gaat. Maar vaak ja, gaat het dan ook al in over hoe het met de medewerker gaat. He ze gaan vaak die HR-taken doen en daar is het... Dat wordt verwarrend. Dus dat is iets, wat eigenlijk moet je de rol ja, de rollen en de scheiding ertussen zeg maar, moet je heel rolzuiver houden. Dat is belangrijk.” (R7, leidinggevende)

Het professioneel ondernemerschap zorgt er volgens respondenten ook voor dat men meer tijd kwijt is aan instrumenteel management. Bij opgaven gestuurd werken zijn benodigde middelen (tijd, informatie, budget) een belangrijk element. Die verantwoording moet nauwgezet bij worden gehouden in het systeem. Leidinggevendens geven echter aan dat ze liever wat minder tijd kwijt zijn aan bedrijfsvoering zodat meer tijd over blijft om te kijken naar het behalen van resultaten.

“Nou, heel veel instrumenteel management wat eigenlijk ook weer met het HRM samenhangt. Hoe, in projecten moet je natuurlijk sturen op tijd en mensen betekent dat je dus dat bij een tijdschrijfsysteem hebben waar je bijvoorbeeld kunt kijken hoeveel uren ergens aan gespendeerd zijn. Nou dat loopt natuurlijk nooit helemaal vlekkeloos dus dan moet je daar weer achteraan en dat is eigenlijk, ja instrumenteel gericht op bedrijfsvoering maar het moet wel gebeuren, het hoort wel bij je projecten. En dat is eigenlijk mij persoonlijk is dat wel te groot. Ik zou het liefst met de samenleving en andere overheidsorganisaties kijken naar resultaten halen.” (R1, leidinggevende)

Kijkend naar de theorie over het opgaven gestuurd werken behoort bij het opgaven gestuurd werken de focus te liggen op uitvoering en realisatie. Daarbij gaat het erom opgaven in synergie te realiseren met oog voor taken, mensen en middelen. Het gaat niet alleen om taken die de medewerkers moeten invullen, maar het gaat ook om de taak van opdrachtgever en opdrachtnemer. Oftewel de taak van de opgavemanager en van poolmanager. Hier ontbreekt de synergie.

4.1.4. Pools in plaats van traditionele afdelingen

Met de invoering van het nieuwe organisatie-model is er onderscheid gemaakt tussen medewerkers die werken voor de continu-processen (zoals vergunningverlening, subsidieverlening etc.) en medewerkers die werken voor de opgaven. Medewerkers die werken aan de opgaven zijn vanaf 1 januari 2017 geplaatst in pools in plaats van traditionele afdelingen.

“Een pool is een organisatorische eenheid van waaruit medewerkers worden uitgeleend aan opgavenregisseurs om de opgaven te realiseren. De verbinding tussen vraag en aanbod wordt gelegd door een combinatie van open uitvraag en gericht aankloppen bij pools. De pools worden begeleid door een poolmanager, die met name HR-taken heeft en verantwoordelijk is voor de matching van medewerker en opdracht.” (Bedrijfsvoeringsvisie provincie Fryslân, 2016).

De bedoeling met het plaatsen van medewerkers in pools is om flexibeler met de inzet van personeel om te kunnen gaan. Daarmee is een flexibele structuur gevormd (Pröpper, Litjens en Struik, 2012). De samenstelling van het team wordt aangepast aan de opgave. Tien respondenten geven aan deze beoogde flexibiliteit te ervaren in de organisatie. Dat sluit ook aan bij de gevraagde organisatiedynamiek. Deze verschilt van een traditionele organisatie. Politieke processen hebben bij het opgeven gestuurd werken een grotere diversiteit, maar tevens ook een kortere cyclus ten opzichte van een traditionele politieke organisatie met afdelingen.

“En dat betekent als je iets voor vier jaar in een organisatie vast zet in een afdelingen die helemaal vast zitten, dan kun je niet meer de bakens verzetten. Dus als je zegt we hebben een poule met mensen en we hebben een poule met opdrachten en we werken van opdracht naar opdracht, dan ben je daar veel flexibeler in de inzet van je middelen en je menskracht, dat is daar de bedoeling van.” (R1, leidinggevende)

Het werken met pools komt voort uit ervaring die de provincie had met het werken met een flexpool. De flexpool betrof een groep mensen die flexibel op opdrachten kon worden ingezet. Dat beviel zo goed, het flexibel kunnen inzetten van medewerkers, dat dit model is uitgerold in de hele organisatie met het opgeven gestuurd werken.

“En aan de andere kant hadden wij een flexpool, hè, met een man of 80, op dat moment. En dat werkte heel erg goed. We konden met een klein gedeelte van onze organisatie dat wel, met de rest niet.” (R10, leidinggevende)

Het beeld dat er veel flexibiliteit is, wordt niet door alle respondenten gedragen. Bij sommige pools is er juist geen flexibiliteit van medewerkers meer. Dat komt doordat alle medewerkers van een pool aan een opdracht gekoppeld zijn en er dus niemand meer over is.

“Waardoor, eigenlijk wij bij de pools ook merken dat we vrij op slot zitten. Dat iedereen eigenlijk belegd is. Dus als er dan een vraag komt, wij daar niet flexibel op kunnen inspelen. Dus, de ene kant die vraagt naar flexibiliteit zien we nu heel erg, waar we dan vaak moeilijk op kunnen, nou niet volledig op kunnen acteren.” (R8, leidinggevende)

Die beperkte flexibiliteit zorgt er ook voor dat enkele teams in een vaste structuur komen te zitten. Daarmee zijn het geen flexibele teams meer en vervalt het weer terug naar de traditionele afdelingsstructuur met de traditionele manier van werken in plaats van opgeven gestuurd werken.

“Maar in de praktijk zie ik dat heel veel teams die opgevegestuurd zijn ingericht, toch uiteindelijk weer een soort afdeling worden, hè. En daardoor wordt het ook weer star. En dat heb je eigenlijk bij iedere organisatiestructuur. Het heeft altijd voor- en nadelen, hè. Je verandert iets omdat je ergens last van hebt, maar, ja, na verloop van tijd krijg je weer van andere dingen last, hè. Dus in theorie zou het heel flexibel moeten kunnen werken. In de praktijk lukt dat ons af en toe.” (R10, leidinggevende)

Er zijn ook kritische geluiden over de werking van de pools. Respondenten hebben het gevoel dat het werken met pools niet de uitwerking heeft die het zou moeten hebben. Hoewel er nu flexibiliteit is in de organisatie van medewerkers wordt die nu juist te groot geacht. Doordat een opdracht een bepaalde doorlooptijd heeft is het van belang dat er ook continuïteit van medewerkers in een opdracht is. Medewerkers kunnen nu echter te allen tijde aanspraak maken op een opdracht wat juist weer voor een te grote flexibiliteit zorgt.

“Kijk, we waren ooit inflexibel omdat alles minder in afdelingen zat. De flexpool was een stap naar flexibilisering die heel goed werkte, die had je nog wel wat kunnen vergroten maar hij is gewoon veel te groot gemaakt.” (R11, medewerker)

De beoogde flexibiliteit van de organisatie mede vormgegeven door opgeven te voorzien van een deadline. Daaraan gekoppeld zijn opdrachten. Om daarin vervolgens weer flexibel te blijven met medewerkers worden opdrachten voor een beperkte duur omschreven. Dat levert wel flexibiliteit op van medewerkers, maar vervolgens geen continuïteit in het verloop van de opdracht.

“Ja, we hebben grote mobiliteit op gaan gebracht. En dat heeft zijn keerzijde kent dat. Voor medewerker kan dat een hele mooie kans zijn. Alleen we hebben ook gezien de wereld, ja, we vragen bepaalde, er is een bepaalde dynamiek en complexiteit dus wij moeten ook snel kunnen handelen, alleen we hebben gezien hoe belangrijk continuïteit is. En dat als je, zoals je dat ook in een relatie hebt, in een netwerk, ja, dat vraagt tijd en investering en ook continuïteit daarin, want als dat elk, nou ja, om het jaar, anderhalf jaar een ander poppetje wordt, ja, dat werkt niet. Dus en dan zie, dus er zit meer continue werk in dan we aan de voorkant gedacht hadden en waarop we georganiseerd zijn. Dus hoe borgen we wel de continuïteit, al is ook voor kennis, maar ook voor relatiebeheer, dat is een belangrijk aandachtspunt geweest de afgelopen jaren.” (R4, leidinggevende)

Inmiddels is er het besef gekomen dat niet alle werkzaamheden flexibel vanuit pools georganiseerd kunnen worden en worden de pools doorontwikkeld. Daarbij gaat de organisatie naar semicontinuu-pools. Deze worden ingericht naar de opdrachten die voor een langere periode moeten worden ingericht en dus minder flexibiliteit vragen.

“Kijk, we waren ooit inflexibel omdat alles minder in afdelingen zat. De flexpool was een stap naar flexibilisering die heel goed werkte, die had je nog wel wat kunnen vergroten maar hij is gewoon veel te groot gemaakt. Dus je hebt nu weer een tegenovergestelde beweging dat er weer een soort van semicontinuu pools voor langere opdrachten worden ingericht.” (R11, medewerker)

Een andere kritische opmerking over de pools is het aantal medewerkers dat in een pool zit. Een pool omvat circa 50 tot 60 medewerkers. Daarmee is de span of control van een poolmanager wel erg groot. Doordat de poolmanager veel medewerkers onder zijn hoede heeft komt de HRM-begeleiding door de poolmanager in het gedrang.

“Qua functionaliteit waren het wel hele grote bakken geworden. Ja, en dat heeft uiteindelijk niet goed gewerkt.” (R10, leidinggevende)

Dat beeld dat de HRM door de poolmanager in het gedrang komt door de grote pool aan medewerkers sluit vervolgens weer aan bij de vorige paragraaf waarin de onduidelijkheid is beschreven over de rol van poolmanager en opgavemanager. Opgavemanagers hebben het gevoel dat de poolmanager hun rol als HRM-begeleider niet goed genoeg oppakken. Die lacune vullen opgavemanagers vervolgens zelf op door de HRM op te pakken.

De rol van de manager in de transitie naar het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân is in deze paragraaf duidelijk geworden. Respondenten geven aan een gemis aan sturing te ervaren in de ontwikkeling naar het opgaven gestuurd werken. Het integraal werken en de externe samenwerking, twee belangrijke elementen van het opgaven gestuurd werken, behoeven verbetering. Om een organisatietransitie in een publieke organisatie succesvol te maken speelt deze laatste juist een belangrijke rol. De onduidelijkheid in de scheiding van de rol van manager in opgavemanager en poolmanager draagt daar niet aan bij. Hier behoort synergie in te zijn.

4.2. Zelfsturende teams

In de vorige paragraaf is de transitie van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân beschreven. In deze paragraaf zal gekeken worden naar de rol van zelfsturende teams in het opgaven gestuurd werken en de rol die een manager hierin speelt.

4.2.1. Zelfsturing medewerkers

In de Bedrijfsvoeringsvisie (provincie Fryslân, 2016) is te lezen dat in het nieuwe organisatie-model wordt uitgegaan van een organisatie met zo weinig mogelijk hiërarchie en zo laag mogelijk liggende verantwoordelijkheden waarin zelfsturing een veel prominentere rol speelt. Op termijn horen daarbij zelfsturende teams met HRM-ondersteuning.

Medewerkers bij de provincie Fryslân krijgen binnen het opgaven gestuurd werken volgens de bedrijfsvoeringsvisie veel ruimte om zelfstandig en naar eigen inzicht aan een opdracht te werken. De mate van zelfsturing van de individuele medewerker is volgens respondenten verschillend binnen de organisatie en ook binnen teams onderling. In sommige gevallen wordt veel zelfsturing waargenomen en in andere gevallen juist niet.

“Er zijn teams waar denk ik al heel veel zelfstandigheid is en ruimte voor medewerkers om te werken, daar ben ik van overtuigd. En dat zelfsturing dus ook al best wel goed loopt. En er zijn ook een heel aantal teams waar dat nog niet zo is.” (R3, leidinggevende)

Met het opgaven gestuurd werken heeft de provincie Fryslân een organisatiestructuur opgezet met een opgavenraad bestaande uit vijf opgavenregisseurs. Deze regisseurs vertalen de maatschappelijke opgaven die ze van de Provinciale Staten krijgen naar concrete opdrachten. Vervolgens is het aan de opgavemanagers om deze opdrachten uit te voeren door het formeren van een team rondom de opgave. Door deze structuur komt vanuit respondenten het beeld naar voren dat de organisatie niet met zelfsturende teams werkt in het opgaven gestuurd werken. Zowel de opgavemanager als de opgavenregisseur hebben een sterke sturing in het behalen van de gewenste resultaten en zijn daarbij de (eind)verantwoordelijken. Leidinggevers geven zelf ook aan dat ze voornamelijk sturen op resultaten bij medewerkers.

“De essentie erachter is dat een opgavemanager een opdracht aanneemt van een opgaveregisseur. Dus dat is de hoofdlijn. Die maakt afspraken over wat hij of zij gaat realiseren. Daar krijgt hij een hoeveelheid geld voor, en met dat geld gaat hij personeel inlenen bij de poolmanager. Dus hij maakt een team in overleg met die poolmanager. Als dat team... Nou ja, stel dat je even helemaal opnieuw begint, dan heb je op een gegeven moment een teampje daar staan. En die opgavemanager gaat met dat team aan de slag. Maar dat is geen zelfsturend team, want die opgavemanager is gewoon eindverantwoordelijk. Dus die stuurt de dagelijkse operatie.” (R6, leidinggevende)

De organisatiestructuur draagt volgens respondenten niet bij aan het vormgeven van zelfsturende teams. Hoewel de ‘eenheid van leidinggeven’ is afgestapt van een lijnstructuur met managementlagen zijn er inmiddels toch allerlei andere lagen van management opgetrokken met andere vormen van management. Bij het opgaven gestuurd werken hoort volgens Pröpper, Litjens en Struik (2012) een platte organisatie met op hoofdlijnen drie geledingen: een kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. Daar is nu geen sprake van bij de provincie Fryslân; er is zelfs meer hiërarchie waar te nemen dan voorheen. Die ontwikkeling is juist niet de bedoeling bij het opgaven gestuurd werken. Deze structuur zorgt ervoor dat de zelfsturing binnen de organisatie afneemt doordat er zoveel managementlagen zijn gecreëerd. Voor de beoogde ontwikkeling van het werken met zelfsturende teams is dit dan ook niet bevorderlijk. Dan is het juist noodzakelijk dat medewerkers de vaardigheden gaan leren die benodigd zijn voor een zelfsturend team.

“Alleen wat ik in de praktijk zie, het was op zich een redelijk platte organisatie, je hebt die opgaveraad en je hebt met die portfolieregisseurs, daaronder had je de opgavemanagers en dat was eigenlijk de managementlaag. En nu zie je alweer teamleiders ertussen, coördinatoren, dus dat zijn allemaal weer tussenlaagjes tussen. En in mijn beleving is daarmee het idee van die zelfsturende teams eigenlijk alweer wat aan het afkalven.” (R12, medewerker)

De geformeerde teams rondom de opgaven werken dan ook niet zelfsturend volgens respondenten en vragen zelfs om directe sturing van de opgavemanager. Opgavemanagers sturen op de dagelijkse handelingen van medewerkers. De mate van zelfsturing van medewerkers kan daardoor als laag omschreven worden. Dit beeld wordt bevestigd door een leidinggevende die zelf geen zelfsturing ervaart bij medewerkers. De reden die hiervoor wordt aangedragen is dat medewerkers niet gewend zijn zelfsturend te werken en dat in het verleden dit werkgedrag zelfs is afgeleerd.

“Ja, en ik denk dat juist dat van die zelfsturende teams, dat dat eigenlijk zoals ik het dan zie, wat heel weinig echt van de grond gekomen is. Ik zie heel veel opgavemanagers toch nog meekijken en dat wordt vanuit het team ook gevraagd.” (R12, medewerker)

“Dus dat zelfsturende, wat er is uitgehaald. Dus als we dat weer willen terug, dan moet je daar wat aandacht aan geven, en heel erg het vertrouwen en de ruimte geven.” (R7, leidinggevende)

Hoewel de organisatie niet met zelfsturende teams werkt zien enkele respondenten wel elementen van het werken met zelfsturende teams die kunnen bijdragen aan het opgaven gestuurd werken. Zo wordt door respondenten geacht dat zelfsturende teams efficiënter kunnen werken, medewerkers zelf meer mogen bepalen en dat het werkgebruik hierdoor ook toeneemt. Om dit te bereiken is het volgens respondenten wel nodig dat medewerkers door een manager worden gecoacht in zelfsturing. Dat past

volledig bij de literatuur van de ontwikkeling naar een zelfsturend team en de initiatiefase. Het accent in deze fase ligt bij het trainen van de medewerkers met het omgaan met de nieuwe taken en verantwoordelijkheden waardoor de medewerkers hier langzaam mee bekend raken.

“Nee, niet het voordeel, maar een bijkomstigheid van een zelfsturend team is volgens mij dat ze efficiënter gaan werken. Ten minste, dat is het idee. Dat ze zelf kunnen bepalen, dan ook meer energie krijgen en zo. En dat zou natuurlijk hartstikke leuk zijn. Volgens mij kan zo’n opgaveteam best wel zelf kijken, waar willen we heen en zo. Alleen ga je dan wel heel erg richting de eilandjes. Daar moet je dan wel even uitkijken natuurlijk.” (R9, leidinggevende)

“Ik denk ook dat het gewoon met taken, volwassenheid te maken heeft, dat je medewerkers gewoon wil uitdagen om gewoon je eigen verantwoordelijkheid te nemen inderdaad en dan ja, voor opgavemanagers die willen er dan boven zitten, of de stapel er op tijd is. Maar dat je verder redelijk vrij bent in hoe je dat invult. Waarschijnlijk ook om die flexibiliteit erin te krijgen, en dat moet niet te veel vastzitten, maar dat de mensen gewoon zelf kunnen kijken wat werkt het beste, en hoe gaan we dat doen.” (R12, medewerker)

Om vervolgens een zelfsturend team te krijgen is het volgens respondenten van belang dat de manager gaat coachen in teamvorming. Evenals bij de invoering van het opgeven gestuurd werken wordt opgemerkt dat het in kleine stapjes moet gaan. Als we kijken naar de literatuur over de ontwikkeling naar een zelfsturend team klopt deze behoefte. De ontwikkeling naar een zelfsturend team gaat in vier fasen en vraagt tijd. Managers moeten naarmate het team zich ontwikkelt meer taken en verantwoordelijkheden overdragen aan de medewerkers en een meer coachende rol aannemen.

“Ja, maar je moet wel een team hebben, die dezelfde blik heeft. Je moet heel veel investeren in samenwerking in teamvorming. En als daar een goed fundament achter het team ligt, dan zou het volgens mij wel kunnen. Dat moet mogelijk zijn, ja. Maar wees niet te veeleisend en begin eerst even klein.” (R13, medewerker)

Er worden wel kanttekeningen geplaatst bij het werken met zelfsturende teams door de respondenten, omdat de organisatie tot de publieke sector behoort. Hierdoor is er continu invloed vanuit de politiek waar rekening mee moet worden gehouden en wat volgens respondenten een belemmerende factor is voor het werken met zelfsturende teams. Er moet dan iemand zijn die de schakel vormt tussen de politiek en de ambtelijke uitvoering. Daarin voorzien de leidinggevers een belangrijke rol van een manager. Vanuit de literatuur is duidelijk dat de invloed van de politiek op publieke organisaties groot is en de context daarmee complex. Dat maakt het echter niet onmogelijk om een managementinzicht vanuit het bedrijfsleven toe te passen op een publieke organisatie. De rol die de manager hierin wordt toegedicht door de respondenten is inderdaad van belang. Daarbij moet oog zijn voor de (wisselende) politieke context wat ervoor kan zorgen dat de positie van een publieke manager instabiel is.

“Er is geen opgave zonder dat politiek een belangrijke doelstelling is, hè, want het zijn allemaal ontwikkelingen die de politiek wil. Dus de beheersing, de programma beheersing van die opgeven gaat altijd via de lijn van de opgavemanager. Dus zelfsturende teams, dan denk ik aan meer procesgerichte taken, hè, bijvoorbeeld een vergunningverlening of een subsidieverlening. Daar kun je zelfsturende teams, naar mijn idee, doen. Maar hier hebben we natuurlijk constant te maken met zoveel ontwikkelingen van binnen en buitenaf, politiek die constant besproken moet worden, en afgewogen moeten worden. Dus een opgavemanager speelt daar bij ons altijd een hele belangrijke rol in, in de sturing en de organisatie daarvan.” (R6, leidinggevende)

“Kijk, je kunt veel makkelijker wat mij betreft nog een zelfsturend team inregelen bij het wegenonderhoud of bij de brugbediening, omdat daar de setting duidelijk is. Dat je er continu politieke interventies krijgt. Je krijgt moties vanuit de Staten, er komt een stuk in de krant, dan wil de Gedeputeerde het anders. Kijk, en dan moet er iemand sturen op zo’n team.” (R10, leidinggevende)

Vanuit respondenten komt ook het beeld naar voren dat het werken met zelfsturende teams afhankelijk is van de competenties en vaardigheden van medewerkers. De één zal meer aansturing nodig hebben in het dagelijkse werk dan een ander. Daar zal door een manager op gestuurd moeten worden. Zoals eerder gemeld komt vanuit de literatuur naar voren dat de manager een belangrijke rol

heeft in de implementatie van zelfsturende teams. Daarbij gaat het om het trainen van de medewerkers met het omgaan met de nieuwe taken en verantwoordelijkheden waardoor de medewerkers hier langzaam mee bekend raken. Vervolgens zal de manager een meer coachende rol moeten oppakken die bestaat uit het aanmoedigen en inspireren van medewerkers om meer taakverantwoordelijkheden op te pakken en het creëren van een sterke relatie tussen de manager en het team met soepele informatiestromen.

“Ik denk dat het ook heel erg afhankelijk is van de mensen die in je team zitten. Van, ik denk dat de hogere schaal de hogere opgeleiden en zo dat die dat wel makkelijker kunnen. Maar ik merk dat de mensen die een wat lager niveau hebben, met alle respect, dat die wat meer aansturing nodig hebben.” (R14, medewerker)

4.2.2. Samenstellen van teams

Bij opgaven gestuurd werken worden teams geformeerd rondom de opgaven. De poolmanager speelt hierin een belangrijke rol. De poolmanager is verantwoordelijk voor HRM en het aansturen van de medewerkers in een pool op ontwikkeling. Daarbij horen een drietal onderdelen van de functie te worden ingevuld:

1. Matchen van medewerkers op opdrachten (capaciteitsbemiddeling);
2. Kwaliteitsontwikkeling medewerkers (persoonlijke ontwikkeling);
3. Ontwikkeling groepsvorming en onderlinge kennisuitwisseling (Notitie OR Provincie Fryslân, 2019).

Voor het samenstellen van de teams heeft de provincie Fryslân een matchingsproces opgesteld. Een opgavemanager krijgt van een opgaveregisseur een opdracht met bijbehorend budget. De opgavemanager gaat voor het invullen van deze opdracht in gesprek met een poolmanager. De poolmanager kan vervolgens meedenken over de beste manier van organiseren van de opgave specifiek binnen de opdracht en welke medewerkers benodigd zijn. Vervolgens wordt de opdracht binnen de pools opengesteld en kunnen medewerkers met belangstelling zich hiervoor aanmelden. De poolmanager kan vervolgens bekijken of de desbetreffende persoon geschikt is voor de opdracht.

“Bij het aannemen van opdrachten van opdrachtgevers bestaat een groot verschil tussen ‘administratief invullen van functies’ of het ‘professioneel aannemen van een opdracht’. Door een opdracht aan te nemen en met de opdrachtgever mee te denken over het gewenste resultaat, het formuleren van de opdracht en de optimale personele invulling om het resultaat te bereiken, zijn de poolmanagers in positie. Ook door strategisch mee te denken over de personele planning.” (Notitie OR Provincie Fryslân, 2019)

Deze werkwijze biedt een opgavemanager veel flexibiliteit in het uitvoeren van zijn opdracht. Daarbij kan de opgavemanager naar gelang aangeven welke medewerkers hij nodig acht voor het uitvoeren van de opdracht. Dit kan per periode binnen een opdracht verschillen. Door het ‘inhuren’ van medewerkers kan flexibel met de inzet van medewerkers op een opdracht worden omgegaan.

Het team dat geformeerd wordt rondom een opgave is daarmee dynamisch vormgegeven. Afhankelijk van de fase wordt bekeken welke medewerkers aanhaken in het team of juist weer weggaan. Daarmee heeft de opgavemanager in zijn functie de bevoegdheid, veel autonomie en verantwoordelijkheid. Kijkend naar de literatuur van zelfsturende teams valt op dat de poolmanager en de opgavemanager bepalen welke personen in het team benodigd zijn en maken hierover de keuzes. Dat staat haaks op het principe van zelfsturende teams waarbij het team als collectief de verantwoordelijkheid draagt voor het managen van zichzelf.

In de praktijk van de provincie Fryslân blijkt de werkwijze voor het samenstellen van teams moeizaam te verlopen. Dit komt doordat de rollen van poolmanager en opgavemanager niet op de beoogde wijze worden ingevuld. Een opgavemanager gaat volgens de respondenten vaak de rol van poolmanager overnemen.

“En eigenlijk aan ons is het dan ook zo, kijk, maar ook met de opdrachten hè. Het is echt de bedoeling dat wij zo’n opdracht helemaal terug, gewoon met een wit papier zeg ik altijd, een blanco A4’tje van wat zoek je eigenlijk en waarom? En wat is de vraag? En heel erg basaal beginnen. Ja en vaak zie je toch dat een opgavemanager gewoon met een functieomschrijving komt.” (R7, leidinggevende)

Wel wordt de werkwijze van het matchen van personeel als positief ervaren doordat op deze wijze medewerkers op hun kennis en kunde aan een opdracht worden gekoppeld in plaats van nepotisme.

“En je voorkomt vriendjespolitiek. En je hebt, als je opgavemanager bent, je hebt altijd wel een bepaalde voorkeur voor bepaalde medewerkers. En ja, maar ja, als je die invloed hebt om te beoordelen, de lonen te observeren, dat je dat neerlegt bij de poolmanager, dan staat het meer op afstand.” (R13, medewerker)

Vanuit respondenten komt het beeld naar voren dat de poolmanager niet altijd in staat is goed mee te denken in het matchen van medewerkers aan een opdracht. Ze staan te ver van de inhoud af om een goede afweging te kunnen maken welke type medewerker nodig is met het benodigde kennisniveau.

“Nou ja, omslachtig in die zin, dat de poolmanager in het systeem van de Provincie geschikt personeel moet leveren, maar ze weten eigenlijk niet wat geschikt personeel is, omdat ze de inhoud niet kennen. Dus ze kennen niet, nou, de werkstroom die voorbijkomt, met alles wat erbij komt kijken. Dus om dat goed te matchen, ja, heb je beide nodig, beide inzichten. Dat kun je niet vanaf papier doen. Dus dat vind ik, nou, dat vind ik echt wel een hiaat in het systeem.” (R5, leidinggevende)

Voor het matchen van personeel is het volgens medewerkers ook van belang dat gekeken wordt naar de competenties en vaardigheden van het huidige personeelsbestand en dat er gekeken wordt naar wat in de toekomst nodig is. De poolmanager is verantwoordelijk voor de kwaliteitsontwikkeling van de medewerkers. Om in de toekomst personeel te kunnen matchen moet tijdig naar de ontwikkeling van medewerkers worden gekeken.

“Dat je, nou, dat de ontwikkeling voorop staat. En dat je ook aangeeft... en dat je heel goed kunt matchen, wat de toekomstige vraag is van personeel. Dat je kijkt naar je huidige bestand: wie kan het leveren? Als er sprake is van een, nou, nog een verschil, of een mismatch, dan heb je een gesprek erover met een poolmedewerker, nou, wat hij nog moet realiseren, moet ontwikkelen, om daar te komen.” (R13, medewerker)

De poolmanager is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de medewerkers. Naast de ontwikkeling van zelfsturing moet dan ook gekeken worden naar het ontwikkelen van het opgaven gestuurd werken. Volgens respondenten vraagt het opgaven gestuurd werken andere competenties en vaardigheden van medewerkers. Daarbij gaat het met name om integraal werken en externe samenwerking. Het is aan de poolmanager om daar oog voor te hebben en dat te ontwikkelen. Dat behoeft echter nog wel verbetering.

“Dus dat zit heel erg op de ontwikkeling van mensen en ook wel op de capaciteit van de mensheid in zijn algemeenheid, hè, omdat we als samenleving verwachten dat alles met elkaar verbonden wordt. Maar als mens zijn we daar eigenlijk helemaal niet goed in, hè. Niet alleen provincieambtenaren, maar in... Niemand niet. Dus dat is... Nou ja, dat is wel een stuk beter, maar dat kan nog veel beter.” (R6, leidinggevende)

“Ja kijk, ons werk veranderd hè, de rol van de provincie. In die zin doen wij heel veel, steeds meer met de Mienskip en met buiten. Met allerlei organisaties en... Dus dat vraagt wat van onze medewerkers. Dus dat vraagt andere competenties, spreekt dat aan.” (R7, leidinggevende)

Waar met het invoeren van het opgaven gestuurd werken vooral is gekeken naar de structuur van de organisatie, de indeling naar pools, is de verandering van de cultuur onderbelicht gebleven. Hierbij gaat het om het veranderen van het gedrag van de medewerker. Daar is te weinig aandacht voor geweest aldus respondenten. Het uitgangspunt van de organisatie is zo laag mogelijk liggende verantwoordelijkheden waarin zelfsturing een veel prominenter rol speelt. De poolmanager als ontwikkelaar van groepsvorming, onderlinge kennisuitwisseling en leertrajecten moet dit meer vormgeven.

“De onderstroom is nog wel een uitdaging. Want wat vind je lastig aan je werk: als je echt wil veranderen en bewust aandacht wil geven aan die onderstroom van verandering van mensen, dan moet je daar ook echt in investeren en daar gezamenlijke leer- en ontwikkelingstrajecten voor

creëren. Dus leren samen met collega's, daar moeten we nog echt op investeren.” (R3, leidinggevende)

In de vorige paragraaf is al een opmerking gemaakt over het aantal medewerkers in een pool en de te grote span of control van een poolmanager. Hierdoor komt de HRM-begeleiding in gedrang. Dat heeft ook een negatief effect op de groepsontwikkeling en de onderlinge kennisuitwisseling aldus respondenten. Respondenten geven aan maar eens in de twee tot drie maanden contact te hebben met de poolmanager doordat deze veel medewerkers onder zijn hoede heeft. Er is behoefte aan teamontwikkeling, kennisdeling en individuele ontwikkeling.

En, nou ja, in de praktijk hè, en ik vind ook, en daar zijn ze ook voor bedoeld hè, dat ze aan teamontwikkeling moeten doen, aan ontwikkeling van de medewerkers, ja, dat komt niet uit de verf vind ik. Dat is echt te marginaal. En ze zouden sturing moeten geven aan de ontwikkeling van de medewerker, dus dat vind ik. En nou ja, ik kan nog, ik zie daar weinig van terug op de werkvloer, dat ik denk goh, die medewerker, die is echt aan het veranderen.” (R5, leidinggevende)

De respondenten geven aan dat in de organisatie veel werkdruk wordt ervaren. Doordat de urgentie van de dag de aandacht opeist, schiet juist de ontwikkeling van medewerkers en het team erbij in.

“Dat werk van trainercoach en dat werk van verandering en veranderingen doorvoeren, dat is belangrijk en tegelijkertijd ook heel vaak niet urgent. Het is heel vaak een proces, en dat is best weleens een worsteling in situaties waar wij leven heel erg vanuit urgentie. Dus bijvoorbeeld het stilstaan bij of iets werkt en reflecteren en leren, dat vinden we in onze organisatie en in heel veel organisaties best heel moeilijk. We hebben het zo druk dat we niet altijd tijd hebben om na te denken. Dus dat is iedere keer een uitdaging.” (R3, leidinggevende)

Vanuit de literatuur blijkt dat een invoering van zelfsturende teams niet altijd succesvol is mede door een hogere werkdruk. Om zelfsturende teams succesvol te implementeren zal naar de werkdruk en de wijze waarop deze ervaren wordt gekeken moeten worden en die moeten verbeteren.

4.2.3. Veranderende rol manager

Uit de literatuur blijkt dat de manager een belangrijke rol heeft in de ontwikkeling naar een zelfsturend team. De manager is aan zet als het gaat om het initiëren van een zelfsturend team om vervolgens als deze is ingevoerd medewerkers te gaan coachen om vanuit een zelfsturend team te gaan werken.

Bij de provincie Fryslân speelt het sturingsprincipe van opdrachtgever en opdrachtnemer een belangrijke rol door de hele organisatie. Deze werkwijze wordt nog niet door iedereen gedragen waardoor onduidelijkheden ontstaan.

Respondenten geven aan dat opgavemanagers de neiging hebben om HRM-taken op zich te nemen. Dit komt voort uit het gevoel dat ze vinden dat de poolmanager niet goed genoeg zijn rol pakt op het gebied van het matchen van personeel. De urgentie bij poolmanagers om snel medewerkers te leveren wordt gemist. Daardoor gaan opgavemanagers zelf op zoek naar geschikte mensen voor in het team.

“Wat je wel merkt is dat volgens mij de opgavenmanagers toch het gevoel hebben dat ze toch een rol moeten hebben in dat personeelsmanagement omdat het toch niet, ze daar niet voldoende in ontzorgd worden altijd en dan komt er toch nog veel bij hen terecht.” (R11, medewerker)

“Het is in de realiteit lastig, hoor, om het te doen. Want er is altijd ook spanning tussen de opgavemanager en de poolmanager. En een opgavemanager, die heeft direct mensen nodig. En een poolmanager, die moet zorgen dat de juiste mensen beschikbaar worden gesteld. Heel vaak komt het niet overheen.” (R13, medewerker)

Daardoor ontstaat er onduidelijkheid in de sturing van opgavemanagers en poolmanagers. Zowel leidinggevend als medewerkers geven aan vervolgens niet te weten waar ze aan toe zijn. Vanuit respondenten komt het beeld naar voren dat poolmanagers niet goed weten wat hun rol is. Daardoor is het ook niet duidelijk welke competenties en vaardigheden een poolmanager moet hebben om zijn taak goed uit te kunnen voeren in het HRM-beleid. Vervolgens is het ook bij medewerkers niet duidelijk wat de rol van de poolmanagers is en wat deze voor hen kan betekenen.

“Ja nou die zie ik wel in de zin dat zij er wel tegenaan lopen zeg maar, dat opgavemanagers, opgaveregisseurs nog voor een deel zeg maar op hun terrein blijven zitten. En er eerder een soort strijd ontstaat dan synergie, dus die zie ik wel. Ik zie ook wel dat de vraag van: is het voor poolmanagers zelf ook voldoende scherp zeg maar wat hun rol is en hoe ze nou ja welke competenties zij daarvoor nodig hebben en inzetten, dat is denk ik wel een belemmering. Nou en ik denk ook wel hè de vraag van: hebben zeg maar de medewerkers die in de pool zitten, hebben die zeg maar een reëel verwachtingspatroon bij wat hun poolmanager voor hun doet of kan betekenen.” (R2, leidinggevende)

De opgavemanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van medewerkers op de inhoud. De poolmanager is verantwoordelijk dat medewerkers de beoogde resultaten kunnen behalen. Doordat de poolmanager echter op afstand staat heeft deze geen zicht op het verloop van de dagelijkse werkzaamheden van de medewerker en kan daar vervolgens ook niet op sturen in de ondersteuning. Daarvoor is een goede afstemming nodig tussen de poolmanager, de opgavemanager en de medewerker. Vanuit respondenten wordt aangegeven dat door het gemis van inhoudelijke kennis van de poolmanager deze gesprekken niet de toegevoegde waarde hebben die ze zouden moeten hebben.

“Ja, nou ja dat is het grootste lakke hier eigenlijk aan, dat die gewoon, kijk er zijn wat van die driehoek gesprekken dat ook de opdrachtgever erbij is, dus dat is meer inhoudelijk managen. Maar ja, de poule manager weet inderdaad vaak, die hoort het verhaal van de medewerker en die weet verder niet goed hoe diegene dagelijks functioneert inderdaad. En die kan ook niet van elke werkvloer goed dat op de inhoud ook beoordelen zal maar zeggen.” (R12, medewerker)

Kijkend naar de rol van een manager in de ontwikkeling naar een zelfsturend team blijkt dat de opgavemanager juist heel erg blijft sturen op de medewerkers. Daarbij heeft de opgavemanager de volledige beslissingsbevoegdheid en controle over de teamactiviteiten. Om de ontwikkeling naar een zelfsturend team in gang te zetten zou de opgavemanager taken en verantwoordelijkheden moeten overdragen aan de medewerkers en een meer coachende rol moeten aannemen. De poolmanager zou hier een ondersteunende rol moeten bieden in training en (individuele) ontwikkeling dat vraagt om aanpassing en verandering van gedrag van managers.

4.3. Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten en de analyse gepresenteerd van het onderzoek bij de provincie Fryslân naar aanleiding van de bevindingen van respondenten en interne documenten.

Het blijkt dat dat de implementatie van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân volgens respondenten niet goed is gegaan. Hierdoor is veel onrust in de organisatie ontstaan doordat niet duidelijk was wat de visie van de organisatie was op het opgaven gestuurd werken. Sturing vanuit het management voor het veranderen van de werkwijze miste vervolgens. Organisatieveranderingen blijken vanuit de literatuur lang niet altijd succesvol te zijn. Kleinschalige, apolitieke verandertrajecten echter juist wel. De grootschalige implementatie van het opgaven gestuurd werken draagt bij aan dit beeld en blijkt op deze wijze niet succesvol te zijn geweest. Het was beter geweest als de implementatie van het opgaven gestuurd werken in kleine stapjes was ingevoerd.

Vanuit de analyse komt naar voren dat de interne organisatie centraal staat bij het opgaven gestuurd werken. Dat is opmerkelijk aangezien het behalen van maatschappelijke effecten het hoofddoel van opgaven gestuurd werken is. Daarbij is integraal werken een belangrijk kenmerk. Dit aspect behoeft volgens de respondenten nog verbetering. Hiertoe ziet men mogelijkheden als het gaat om interne samenwerking. Bij opgaven gestuurd werken is externe samenwerking echter ook van belang. Aansluitend bij de theorie over het veranderen van publieke organisaties speelt de externe omgeving een belangrijke rol in het verandervermogen met het betrekken van externe belanghebbenden. Dit belang wordt door leidinggevers erkend en daar willen ze graag op sturen.

Met de invoering van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân is de rol van manager opgesplitst in een poolmanager en een opgavemanager. De opgavemanager is verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing van medewerkers. De poolmanager is verantwoordelijk voor HRM en het aansturen van de medewerkers in een pool op ontwikkeling. Dit moet bijdragen aan professioneel ondernemerschap wat een aspect is van opgaven gestuurd werken. Dit zorgt er echter wel voor dat

leidinggevers meer tijd kwijt zijn aan bedrijfsvoering. Ze kijken liever naar wat nodig is om resultaten te behalen dan de verantwoording van uren en mensen. De synergie mist dan ook in het realiseren van de opgaven en het daarbij oog hebben voor taken, mensen en middelen.

Met het opgaven gestuurd werken zijn medewerkers geplaatst in pools in plaats van traditionele afdelingen. De bedoeling hiervan is om flexibel om te kunnen gaan met de inzet van medewerkers op opdrachten. Een kritische opmerking hierover is dat de pools te groot zijn met een omvang van 50 tot 60 medewerkers waardoor de poolmanager niet goed zijn HRM-functie kan uitoefenen. De ervaring van flexibiliteit is wisselend. In sommige gevallen is er helemaal geen flexibiliteit waarneembaar waardoor men weer een traditionele manier van werken ervaart met afdelingen. Anderzijds is de flexibiliteit juist te groot waardoor de continuïteit van de opdracht in het gedrang komt. Dat zorgt voor besef dat er een verandering moet worden doorgevoerd in de pools. Door het invoeren van semicontinu-pools wil men ervoor zorgen dat medewerkers voor een langere periode aan een opdracht verbonden worden.

Met het invoeren van het opgaven gestuurd werken wordt uitgegaan van een organisatie met zo weinig mogelijk hiërarchie en zo laag mogelijk liggende verantwoordelijkheden waarin zelfsturing een veel prominenter rol speelt. Op termijn horen daarbij zelfsturende teams met HRM-ondersteuning. Er is bij medewerkers een verschillende mate van zelfsturing waar te nemen volgens de respondenten. Leidinggevers moeten nog veel sturen op het behalen van resultaten. Medewerkers zijn niet gewend om zelfsturend te werken. De organisatie werkt dan ook nog niet met zelfsturende teams. Voor de toekomst ziet men een toegevoegde waarde van het werken met zelfsturende teams. Wel moet dan de politieke component van de organisatie in ogenschouw worden genomen. Om met zelfsturende teams te gaan werken is het volgens respondenten noodzakelijk dat medewerkers hierdoor de manager in worden gecoacht. De competenties en vaardigheden van medewerkers moeten hierbij gaan passen. Daar moet een manager op gaan sturen.

Momenteel worden de teams bij de provincie Fryslân geformeerd rondom de opgaven. De poolmanager heeft hier een belangrijke rol in het matchingsproces van medewerkers. In de praktijk wordt het proces als moeizaam ervaren. Dat komt doordat de rollen van poolmanager en opgavemanager niet op de beoogde wijze worden ingevuld. Een opgavemanager gaat volgens de respondenten daarbij vaak de rol van poolmanager overnemen. Ook is de opvatting dat poolmanagers niet altijd in staat zijn goed mee te denken op de inhoud en welke medewerkers dus benodigd zijn. Ook voor de toekomst moet een poolmanager na kunnen gaan wat het beoogde personeelsbestand moet zijn. Dat vraagt om persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Teamontwikkeling, kennisdeling en individuele ontwikkeling worden gemist in de organisatie. Ook zal om zelfsturende teams succesvol te implementeren iets gedaan moeten worden aan de ervaren werkdruk.

Bij respondenten is verwarring over de rol, taak en verantwoordelijkheid van de beide managers en ze hebben dan ook gemengde gevoelens over het opsplitsen van de rol van manager. Opgavemanagers hebben de neiging om HRM-taken op zich te nemen. Dit komt voort uit het gevoel dat ze vinden dat de poolmanager niet goed genoeg zijn rol pakt op het gebied van het matchen van personeel. De urgentie bij poolmanagers om snel medewerkers te leveren wordt gemist. Daardoor gaan opgavemanagers zelf op zoek naar geschikte mensen in het team. Er is behoefte aan rolzuiverheid en nadere duiding van de poolmanager en de opgavemanager in hun rol.

De opgavemanager stuurt bij medewerkers heel erg op resultaten. Daarbij heeft de opgavemanager de volledige beslissingsbevoegdheid en controle over de teamactiviteiten. Om de ontwikkeling naar een zelfsturend team in gang te zetten zou de opgavemanager taken en verantwoordelijkheden moeten overdragen aan de medewerkers en een meer coachende rol aannemen. De poolmanager zou hier een ondersteunende rol moeten bieden in training en (individuele) ontwikkeling dat vraagt om aanpassing en verandering van gedrag van managers.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het empirisch onderzoek aan de hand van de literatuur geduid. Op basis hiervan wordt een aangescherpt conceptueel model gepresenteerd en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Een paragraaf met aanbevelingen voor zowel de theorie als voor de provincie Fryslân vormt het besluit van dit hoofdstuk.

5.1. De resultaten geconfronteerd met wetenschappelijke inzichten

Doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in welke rol een publieke manager speelt in een compatibele transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams. Om de bevindingen van dit onderzoek meer betekenis te geven worden de uitkomsten van het onderzoek geconfronteerd met relevante concepten uit de literatuur.

5.1.1. Transitie in een publieke organisatie

Publieke organisaties worden in de literatuur niet als veranderingsgerichte organisaties gezien (Farnham en Horton, 1996). Dit onderzoek toont aan dat publieke organisaties juist wel veranderingsgericht kunnen zijn. Bij de provincie Fryslân zijn zelfs meerdere veranderingen waarneembaar. Zo is er de implementatie van het opgaven gestuurd werken als werkwijze, maar daarnaast het ook het implementeren van zelfsturing om op termijn te verworden tot een Teal-organisatie.

De provincie Fryslân is, zoals dat het geval is bij publieke organisaties, traditioneel bureaucratisch georganiseerd. Die sterke mate van bureaucratie is waarneembaar in het onderzoek en blijkt uit de wijze van inrichting van de interne organisatie met de verantwoordelijkheden van managers. Daaruit komt ook het verschil naar voren met de private sector. De opgavemanagers bij de provincie Fryslân sturen op resultaten en het behalen van opgaven en hebben daarbij oog voor de beschikbare resources. Zoals alle publieke organisaties wordt de provincie Fryslân voornamelijk gefinancierd door belastinginkomsten. De organisatie wordt afgerekend op het behalen van maatschappelijke doelen. Die verantwoordelijkheid draagt een opgavemanager met zich mee. De externe omgeving is dan ook duidelijk een belangrijke component bij de provincie Fryslân. Zo heeft de organisatie vele belanghebbenden, staat ze bloot aan maatschappelijk toezicht, heeft ze te maken met wettelijke beperkingen en speelt de politiek een belangrijke rol. Daarnaast kan het bij besluitvorming voorkomen dat het tevredenstellen van de samenleving voor onvrede zorgt bij andere belanghebbenden uit de maatschappij.

Deze elementen zorgen er mede voor dat de organisatietransities in een publieke organisatie zoals de provincie Fryslân meer tijd vergen qua implementatie en moeilijker zijn om de beoogde kanteling te maken dan bij private organisaties. Onmogelijk is het echter niet. Hier moet dus rekening mee worden gehouden bij een transitie in een publieke organisatie.

5.1.2. Effectief opgaven gestuurd werken

Implementatie opgaven gestuurd werken

Op 1 januari 2017 heeft de provincie Fryslân het opgaven gestuurd werken geïmplementeerd. Deze abrupte invoering heeft voor veel onrust en chaos in de organisatie gezorgd. Respondenten geven aan bij de start niet te weten wat de visie van de organisatie was op het opgaven gestuurd werken. Sturing vanuit het management voor het veranderen van de beoogde werkwijze werd gemist.

Organisatietransities moeten competent worden gemanaged waarbij leiderschap één van de belangrijkste factoren is (Herold et al., 2008; Burke, 2010). Bass (1985) heeft het hierbij over transformationeel leiderschap: “door het formuleren van een visie, acceptatie van groepsdoelen, bieden van individuele ondersteuning, effectieve leiders veranderen de basiswaarden, overtuigingen en houding van volgers zodat ze bereid zijn om verder te presteren dan het minimumniveau die de organisatie hanteert” (Podsakoff, MacKenzie en Bommer, 1996). Hoewel er bij de provincie Fryslân een organisatievisie is opgesteld over het opgaven gestuurd werken, is er vervolgens geen strategie opgesteld hoe deze visie op een effectieve manier geïmplementeerd kon worden. De organisatie is daarmee als het ware overvallen door het opgaven gestuurd werken terwijl bij een succesvolle

organisatietransitie het gaat om het proces van veranderen: plannen, coördineren, organiseren en leidinggeven aan het veranderproces. De mate van waarin een organisatie in staat is de medewerkers mee te nemen in de verandering bepaalt het succes van de verandering (Robertson et al., 1993).

Organisatieveranderingen zijn überhaupt lang niet altijd succesvol en onderzoek geeft aan dat enkel kleinschalige, apolitieke verandertrajecten succesvol zijn geweest (Van Twist et al., 2009). De grootschalige invoering van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân bevestigt dat beeld. Een kleinschalige invoering was beter geweest. In de vorige paragraaf is de externe omgeving besproken bij een organisatietransitie bij een publieke organisatie. De politiek speelt een belangrijke rol. Daar moet rekening mee worden gehouden in het veranderen van een publieke organisatie zoals de provincie Fryslân. Dat is onvoldoende gebeurd waardoor de grootschalige transitie moeizaam verloopt en gedurende de jaren van implementatie men ook veranderingen in het model doorvoert.

Principe opgaven gestuurd werken

Opgaven gestuurd werken gaat uit van het principe dat organisaties georganiseerd worden rondom opgaven (Pröpper, Litjens en Struik, 2012). Waar een traditionele overheid intern-, taak- en outputgericht is, moet voor een opgaven gestuurde organisatie de omslag gemaakt worden naar een outcome gerichte organisatie.

Bij de provincie Fryslân staat sinds de invoering van het opgaven gestuurd werken de opgave centraal. Respondenten benoemen bij de definitie van opgaven gestuurd werken de interne organisatie als hoofdkenmerk en niet het behalen van maatschappelijke opgaven. Daarmee wordt binnen de organisatie nog steeds geredeneerd vanuit een interne logica. Dit is wel een belangrijk element van het opgaven gestuurd werken, maar vormt feitelijk een halffabricaat (Pröpper en Litjens, 2017). Een ander belangrijk element van opgaven gestuurd werken is integraal werken. De organisatie richt zich met integraal werken voornamelijk op de interne samenwerking. Voor het opgaven gestuurd werken is externe samenwerking echter ook een belangrijke voorwaarde. Door van 'buiten naar binnen' te werken kan een maatschappelijk effect worden bereikt. Momenteel wordt er door de organisatie juist van 'binnen naar buiten' gewerkt.

In de tabel hieronder is een vergelijking weergegeven tussen de elementen van opgaven gestuurd werken en de bevindingen vanuit respondenten:

Tabel 3: Vergelijking visie opgaven gestuurd werken

Elementen opgave gestuurd werken	Genoemd door respondenten?
1. Maatschappelijke effecten bereiken	Nauwelijks Interne organisatie wordt gezien als hoofdkenmerk
2. Interne organisatie rondom opgaven	Ja
3. Integraal werken, intern en extern	Deels, voornamelijk intern
4. Flexibele organisatiestructuur	Wordt niet bij visie genoemd

De definitie die geschetst wordt komt deels overeen met de definitie uit het theoretisch kader. De flexibele organisatiestructuur wordt door respondenten niet bij de definitie benoemd. Uit het onderzoek blijkt dat dit wel aan de orde komt bij de wijze waarop de structuur van de organisatie is vormgegeven met de invoering van het opgaven gestuurd werken en het werken met pools.

Om effectief opgaven gestuurd te werken hebben Pröpper, Litjens en Struik (2012) een zestal aspecten benoemd met betrekking tot focus, werkwijze en cultuur waar opgaven gestuurde organisaties aan dienen te voldoen. Op basis van de bevindingen is de volgende tabel gevormd:

Tabel 4: Vergelijking aspecten opgaven gestuurd werken

Aspecten opgaven gestuurd werken	Aanwezig in organisatie
Eenheid van leiding	Opgaven zijn verzameld onder programma's. Traditionele afdelingen zijn vervangen door pools. Professioneel ondernemerschap aanwezig om rollen opdrachtgever en opdrachtnemer vorm te geven.
Focus op uitvoering en realisatie	Focus ligt op output in plaats van <u>outcome</u> . Sterke sturing van taken, mensen en middelen op basis van outputmanagement.
Integraal werken	Is deels aanwezig maar intern gericht en niet extern gericht.
Externe samenwerking	Belang wordt erkend, maar behoeft verbetering.
Flexibele organisatie	Organisatie is flexibel ingericht door middel van pools. Structuur is niet minimaal. Effect van het werken met pools voor beoogde flexibiliteit is wisselend.
Werkplaats	Niet aanwezig en wordt gemist.

Hoewel een aantal aspecten van de provincie Fryslân overeenkomt met de visie vanuit de literatuurstudie, zijn er afwijkingen van het model waarneembaar. Een opgaven gestuurde organisatie is volgens Pröpper, Litjens en Struik (2012) een platte organisatie met op hoofdlijnen drie geledingen: een kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. Dit model gaat uit van weinig hiërarchie in de organisatie. Bij de provincie Fryslân is dat wel beoogd, maar wordt dit tenietgedaan door bij de inrichting van de interne organisatie er juist weer allemaal managementlagen aan toe te voegen.

Vanuit respondenten komt het beeld naar voren dat de organisatie output gericht is in plaats van outcome gericht. De sturing op basis van output zorgt ervoor dat leidinggevenden veel tijd kwijt zijn aan managementtaken. De beoogde synergie tussen het werken aan de opgaven en daarbij oog te hebben voor taken, mensen en middelen is daarmee uit balans. Wicked problems zorgen er volgens Schillemans (2008) voor dat publieke organisaties de neiging hebben te verkokeren. Hierbij worden complexe taken verdeeld in kleinere taken. Dat is bij de provincie Fryslân ook het geval; opgaven worden opgesplitst in kleinere opdrachten. Door deze differentiatie wordt coördinatie echter lastiger en hebben leidinggevenden meer tijd nodig om alles goed in de gaten te houden. Hieruit vloeit de vraag of er bij de allocatie van middelen ook vooraf rekening is gehouden met deze coördinatie. Daar is in dit onderzoek echter niet naar gekeken, maar dit kan worden meegenomen in vervolgonderzoek.

De integrale samenwerking richt zich hoofdzakelijk op de interne organisatie. Bij het opgaven gestuurd werken behoort de interne samenwerking ten dienste te staan van de externe samenwerking om effectief integraal te werken. De externe samenwerking zal dan ook moeten worden verbeterd om effectief opgaven gestuurd te werken. Een werkplaats is bij de provincie Fryslân niet aanwezig. Medewerkers zijn gestationeerd in pools om vervolgens aan opdrachten te kunnen worden gekoppeld. Kennisuitwisseling en groepsvorming wordt door respondenten gemist en zou juist vanuit een werkplaats vorm kunnen worden gegeven. Daar kunnen professionals met elkaar werken aan een gemeenschappelijke focus. Dat komt vervolgens ook weer ten goede voor een focus op het bereiken van maatschappelijke effecten.

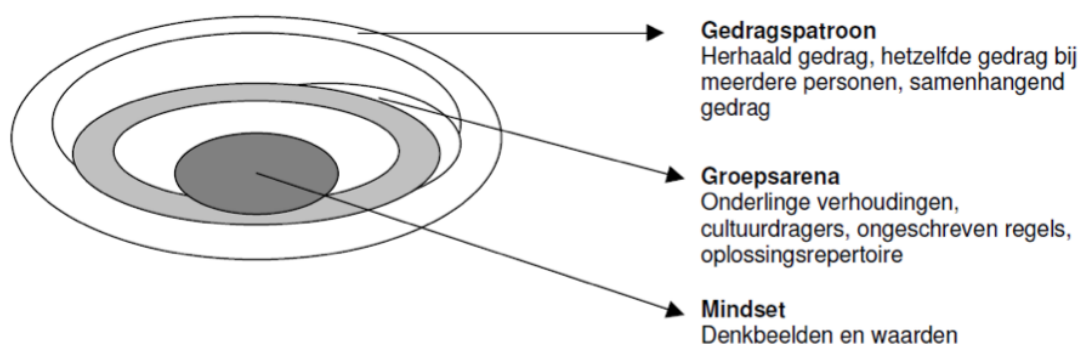
Benodigde organisatie

Pröpper, Litjens en Struik (2012) geven een viertal essentiële kernvoorwaarden om opgaven gestuurd te kunnen werken; kennis en vaardigheden van medewerkers, organisatiecultuur, ICT-systeem en het openstellen van de organisatie. Gezien de scope van het onderzoek wordt nu enkel gekeken naar de kennis en vaardigheden van medewerkers en organisatiecultuur.

Respondenten hebben aangegeven dat het opgaven gestuurd werken andere competenties en vaardigheden vraagt. Met name integraal kunnen werken de externe samenwerking opzoeken zijn elementen die op dit moment aandacht vragen in de organisatie. Het opgaven gestuurd werken vraagt een verandering in het handelen van een ambtenaar waarbij de politiek-ambtelijke betrekkingen zijn veranderd met nieuwe rollen voor politieke bestuurders en ambtenaren. Juist de ambtenaren zullen in het proces degenen zijn die onderhandelen, afwegingen maken, regisseren en het proces bewaken en niet de gedeputeerden. De democratische rechtsstaat en de legitimiteit van het overheidsgezag komt daarmee onder druk te staan. Met de verandering van handelen moet een verandering in het gedrag van de ambtenaar op gang worden gebracht dat van oudsher niet in de genen van een klassieke ambtenaar zit (Bovens et al., 2004).

Die verandering in handelen maakt dat het voor eenieder bij de provincie Fryslân een voortdurend leerproces zal zijn waarin de vraag naar 'wat goed handelen is' centraal komt te staan. In dit kader wordt er ook wel gesproken over normatieve professionaliteit en de ontwikkeling hiervan. Jacobs (2008) omschrijft dat als een lerende, reflectieve kritische houding bij de professional bewerkstelligen met betrekking tot de normatieve complexiteit waarbinnen bij opereert. Het succes van normatieve professionalisering hangt sterk af van de organisatorische inbedding van de reflectieve activiteiten en houding. Daarvoor is het nodig dat de totale organisatie zichzelf definieert als een lerende organisatie. Dit is een organisatie waarin medewerkers continue bezig zijn te leren hoe te leren (Van den Ende en Kunneman, 2008).

Om effectief opgaven gestuurd te werken is het van belang om de provincie Fryslân als lerende organisatie vorm te geven. Zodoende kan de benodigde kennis en vaardigheden bij de medewerkers in het integraal werken en externe samenwerking verder worden ontwikkeld. Het veranderen van een organisatiecultuur en de transitie hiervan kan worden getypeerd als een complex vraagstuk. Volgens het model van Grint (2005) dient de aandacht van het leiderschap te verschuiven naar de bronnen van waaruit leidinggevend opereren (het wie) in plaats van de focus op resultaten (het wat) en de processen (het hoe). Er zal inzichtelijk moeten worden gemaakt welke competenties benodigd zijn. Persoonlijke ontwikkelplannen en een goed opleidingsaanbod zijn essentieel voor de leidinggevend om hen in staat te stellen hun voorbeeldrol te pakken en deze vast te houden in het proces van cultuurverandering. Een succesvolle cultuurverandering als het opgaven gestuurd werken ontstaat volgens Straathof en Van Dijk (2003) door te interveniëren op de drie cultuurniveaus (mindset, groepsarena en gedrag).



Figuur 4: Organisatiecultuur: het Cultuur-arenamodel (Straathof en Van Dijk, 2003)

Gedrag is verankerd in gemeenschappelijke ideeën (mindsets) waardoor enkel te sturen op verandering van gedrag niet effectief is. Gedrag is een oplossing voor iets wat iemand belangrijk vindt en een middel om een (persoonlijk) doel te bereiken en krijgt daardoor betekenis in de realisatie. Gedragspatronen ontstaan doordat gekozen oplossing werken en vaker worden gebruikt wat leidt tot gewoonten. Deze patronen kunnen vervolgens onbewust en routinematig worden. Een belangrijk deel van het gedrag van medewerkers binnen een organisatie bestaat grotendeels uit onbewuste gewoonten. Het veranderen van gedrag is dan ook niet eenvoudig.

Een effectieve cultuurverandering ontstaat enkel als er een interventie wordt gepleegd op de drie cultuurniveaus en hier onderling verbinding wordt gemaakt (Straathof en Van Dijk, 2003). De sleutel tot succes ligt bij de manager die als cultureel leider wordt gezien en kan alleen slagen als deze door kan dringen op de groepsarena. Hiervoor zijn een aantal succesfactoren benoemd:

- Toon respect voor het verleden;
- Intervenier acties op procesniveau door het functioneren van de groep bespreekbaar te maken;
- Ga de strijd om leiderschap aan (met de informele leider(s) binnen de groep);
- Weet wat de verandering van jezelf vraagt en betrek mensen bij het veranderproces door hen er zelf verantwoordelijk voor te maken. (Straathof en Van Dijk, 2003, p.3).

Deze rol van cultureel leider ligt bij de provincie Fryslân bij de poolmanager. Uit onderzoek blijkt dat deze zelf veel onduidelijkheid ervaart bij de rol, taak en verantwoordelijkheid van zijn rol. Om zijn rol succesvol op te kunnen pakken is het noodzakelijk dat die duidelijkheid over de rol wordt gegeven en dat de poolmanager vervolgens training krijgt in de benodigde kennis en vaardigheden.

In deze paragraaf is het effectief opgeven gestuurd werken uiteengezet. In de volgende paragraaf zal gekeken worden naar zelfsturende teams.

5.1.3. Zelfsturende teams

Met de implementatie van het opgeven gestuurd werken zijn de medewerkers van de provincie Fryslân in pools geplaatst in plaats van traditionele afdelingen. Met het wijzigen van de structuur wordt getracht zo weinig mogelijk hiërarchie te hebben met zo laag mogelijk liggende verantwoordelijkheden waarin zelfsturing een veel prominentere rol speelt. Hoewel de organisatie nu nog niet met zelfsturende teams werkt is dit voor de toekomst wel de bedoeling.

Kenmerkend aan zelfsturende teams is dat deze de verantwoordelijkheid dragen voor het managen van zichzelf (Tjepkema, 2003). Zoals bij veel bureaucratische organisaties ligt deze taak ook bij de provincie Fryslân bij de manager. De taak van manager is bij de implementatie van het opgeven gestuurd werken gesplitst in een opgavemanager en een poolmanager. De opgavemanager is verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing van medewerkers. De poolmanager is verantwoordelijk voor HRM en het aansturen van de medewerkers in een pool op ontwikkeling.

Vanuit de opgeven worden opdrachten geformuleerd. De opgavemanager gaat vervolgens samen met de poolmanager kijken wat voor medewerkers benodigd zijn om een opdracht te halen. De poolmanager is vervolgens verantwoordelijk voor het matchen van de juiste medewerkers aan de opdrachten. In de volgende tabel is weergegeven hoe de provincie Fryslân zich momenteel verhoudt tot traditionele teams en zelfsturende teams.

Tabel 5: Vergelijking provincie Fryslân met traditionele en zelfsturende teams

	Traditioneel team	Zelfsturend team	Provincie Fryslân
Taakontwerp	Werk is opgesplitst in kleine individuele taken. Management behoudt het overzicht en coördineert (Kuipers en Van Amelsfoort, 1990).	Werkproces is in grote 'brokken' verdeeld en vervolgens verdeeld over teams (Fisher, 1993; Kuipers en Van Amelsfoort, 1990).	Werk is opgesplitst in opgeven en vervolgens verdeeld over kleinere opdrachten. Teams worden geformeerd rondom opgeven.
Verantwoordelijkheid	Bij medewerkers beperkt tot productie-gerelateerde taken. Managers en stafleden vervullen de regeltaken en ondersteunende taken (Banker et al., 1996; Goodman et al., 1988).	Het team is verantwoordelijk voor het geheel van samenhangende taken dat nodig is voor de realisatie van een bepaald product of dienst en voor het managen van zichzelf (Banker et al., 1996; Goodman et al., 1990).	Bij medewerkers beperkt tot productie-gerelateerde taken. Managers en stafleden vervullen de regeltaken en ondersteunende taken.
Management / leidinggeven	Top-down met verschillende hiërarchische lagen (Wellins et al., 1991).	Is in meer of mindere mate gedeeld met het team. De rol is niet zozeer het sturen en controleren, maar een richting uitzetten en het team ondersteunen in het halen van doelstellingen en realiseren van continu verbeteringen (Fousert, 1996; Stoker, 1998; Wellins et al. 1991).	Top-down met verschillende hiërarchische lagen. Opgavemanagers hebben samen met opgevenregisseurs een (eind)verantwoordelijkheid.
Innovatie / verbetering	Gericht op het bereiken van specifieke doelen die door het management zijn opgesteld. Innovatie of continu verbetering is geen doelstelling (Fousert, 1996; Senge, 1990).	Van het team wordt een actieve rol verwacht in het stellen van doelen (management blijft wel het voortouw houden) en worden ze aangesproken op het zoeken naar verbetermogelijkheden voor eigen werkprocessen, diensten of producten. Continu verbetering en innovatie zijn ingebed in de basis oriëntatie van het team (Katzenbach en Smith, 1993).	Gericht op het bereiken van opgeven die door het bestuur zijn opgesteld. Innovatie of continu verbetering is geen doelstelling.

Geconcludeerd kan worden dat de provincie Fryslân momenteel nog niet met zelfsturende teams werkt. Dat wordt ook door respondenten bevestigd. Het gevormde team rondom de opgave is niet zelf verantwoordelijk voor de samenhangende taken die nodig zijn om een opgave te behalen. Daarnaast managen zij zich niet zelf als team. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de managers. Ook is er nog geen actieve rol waarneembaar voor innovatie of verbetering; alles is gericht op het bereiken van specifieke doelen of resultaten die door het bestuur zijn opgesteld.

Respondenten zien een meerwaarde in het werken met zelfsturende teams. Zo wordt er gedacht dat zelfsturende teams efficiënter kunnen werken, medewerkers zelf meer mogen bepalen en dat het werkgeluk hierdoor ook toeneemt. Om meer zelf mogen te bepalen is zelfsturing nodig. De mate van

zelfsturing van individuele medewerkers is echter bij de provincie Fryslân momenteel niet groot. De provincie heeft van oudsher een overwegend bureaucratische wijze van organiseren. Zelfsturend gedrag, zoals respondenten zelf ook aangeven, komt daarmee niet overeen. Wil de provincie Fryslân aan de slag gaan met zelfsturende teams zal de mate van zelfsturing moeten toenemen. Ook hiervoor geldt dat met deze verandering van handelen een verandering in het gedrag van de ambtenaar op gang worden gebracht dat van oudsher niet in de genen van een klassieke ambtenaar zit (Bovens et al., 2004).

Het werken met zelfsturende teams kan een aantal aspecten wegnemen waar respondenten momenteel tegenaan lopen. Zo is er ten eerste de onduidelijkheid in de rol, taak en verantwoordelijkheid van de opgave- en poolmanager. Er is behoefte aan een zuivere uitvoering van beide rollen waarbij beide managers elkaar niet in de weg lopen. Een zelfsturend team heeft de verantwoordelijkheid om zichzelf te managen en is daarmee in staat het eigen team vorm te geven en de taak uit te voeren. Door de verantwoordelijkheid bij het team neer te leggen vervalt de rol van poolmanager en opgavemanager. Deze rollen worden immers dan door het team zelf uitgevoerd en niet door iemand van buitenaf. Ook zal de tijd die men kwijt is aan bedrijfsvoering kunnen worden verminderd. Ten tweede zal het moeizame proces rondom de matching van medewerkers vervallen als een team zichzelf gaat managen.

De situatie rondom zelfsturende teams bij de provincie Fryslân is nu duidelijk. De volgende paragraaf gaat in op de compatibiliteit tussen opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams.

5.1.4. Compatibiliteit opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams

Na het confronteren van de resultaten van opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams met de theorie kan vervolgens bekeken worden naar de compatibiliteit tussen beide principes.

Opgaven gestuurde organisaties willen flexibele organisaties zijn om snel in te kunnen spelen op maatschappelijke vraagstukken. Vanuit de opgaven wordt de samenstelling van teams en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden vormgegeven. Bij een verandering van de opgave verandert ook de samenstelling van het team. Die flexibiliteit kan worden gecreëerd door het werken met zelfsturende teams. Zelfsturende teams zijn flexibel en passen zich snel aan omstandigheden (Wageman, 1997). Dit sluit aan bij de gedachte van een flexibele organisatie die opgaven gestuurde organisaties willen zijn.

Een organisatie die wordt vormgegeven door meerdere zelfsturende teams wordt omschreven als een Teal-organisatie (Laloux, 2014). Kenmerkend voor een Teal-organisatie is:

- Zelfmanagement: Een Teal-organisatie werkt efficiënt, met een werkwijze die gebaseerd is op collegiale relaties. Ze werken met structuren en methoden waarin mensen in hun deskundigheidsveld veel autonomie hebben en zelf verantwoordelijk zijn voor de coördinatie met collega's. Macht en invloed zijn ferm overal in de organisatie zelf belegd en niet meer toebedeeld aan een paar specifieke posities bij topleiders;
- Heelheid: Teal-organisaties dagen hun mensen uit om hun 'innerlijke zelf' te laten zien. Ze creëren een omgeving waar mensen zich vrij voelen om zichzelf als mens te kunnen uiten en tonen. Dit maakt dat zij hun onvoorwaardelijke energie, passie en creativiteit inzetten in hun werk en worden aangesproken op hun professionele gedrag;
- Ontwikkeldoelstelling: Teal-organisaties voelen aan wat de wereld van hen vraagt en baseren hun strategie daarop. Alerte en flexibele werkwijzen die snel inspelen op wat nodig is en daarop reageren gaan de huidige rigide systemen vervangen. Die laatste gaan uit van mechanische planningen, budgetten, doelstellingen en beloningsmodellen ('incentives'). Het is eigenlijk paradoxaal: door minder op de 'bottom line' en de aandeelhouderswaarde te focussen bewerken zij juist de resultaten waarmee ze hun concurrenten overtreffen (Laloux, 2015).

De provincie heeft met de implementatie van opgaven gestuurd werken beoogd een organisatiemodel te creëren waarin wordt uitgegaan van een organisatie met zo weinig mogelijk hiërarchie en zo laag mogelijk liggende verantwoordelijkheden waarin zelfsturing een veel prominentere rol speelt dan voorheen het geval was met op termijn zelfsturende teams. Dit past bij het beeld van een Teal-organisatie welke uitgaat van zelfmanagement. Medewerkers worden aangesproken op hun professionaliteit en gaan uit van meer verantwoordelijkheid en expertise. Wil de provincie Fryslân

echter werkelijk volgens het model gaan werken dan zal de hiërarchie moeten worden verlegd naar de teams in plaats van bij de managementlaag waar het nu ligt.

Bij een verandering van de opgave verandert ook de samenstelling van het team. Zelfsturende teams kunnen zelfstandig een verandering in de variëteit aan taken, situaties of condities oppakken (Takeuchi en Nonaka, 1986). Volgens Hackman (1987) hebben zelfsturende teams het vermogen om zich zo te organiseren dat gestelde doelen zo goed mogelijk bereikt kunnen worden. Ook het aanwenden van gespecialiseerde kennis en ervaring van medewerkers, prestaties, en daarmee gestelde doelen, verbeteren (Cooney, 2004). Daarmee ligt de focus op uitvoering en realisatie net zoals dat nu het geval is bij de provincie Fryslân en kan er integraal gewerkt worden vanuit de opgave. Door werkelijk integraal te werken kan voorkomen worden dat de organisatie verkokert. Daarvoor is het van belang een platte organisatie te worden en juist de vele managementlagen te verwijderen. Waar de theorie met name gestoeld is op private organisaties is het voor de zelfsturende teams van belang oog te hebben voor de specifieke kenmerken van publieke organisaties. De externe omgeving is dan ook duidelijk een belangrijke component waar het zelfsturende team rekening mee moet houden. Daarbij gaat het om de vele belanghebbenden, het maatschappelijk toezicht, de wettelijke beperkingen en de politiek. Het behalen van maatschappelijke opgaven gebeurt samen met de externe omgeving. Het is echter niet te voorkomen dat bij besluitvorming iedereen uit de samenleving tevreden is met de uitkomst.

Medewerkers van de provincie worden in het veranderen naar opgaven gestuurd werken geïnspireerd door de U-theorie van Scharmer (2012). Deze theorie beoogt om onbewuste en onzichtbare informatie bewust en zichtbaar te maken en deze vervolgens te gebruiken in het proces van veranderen. Dit kan bereikt worden door een andere manier van kijken, communiceren en handelen. Dit sluit aan bij de 'heelheid' van een Teal-organisatie om medewerkers uitdagen hun innerlijke zelf te laten zien.

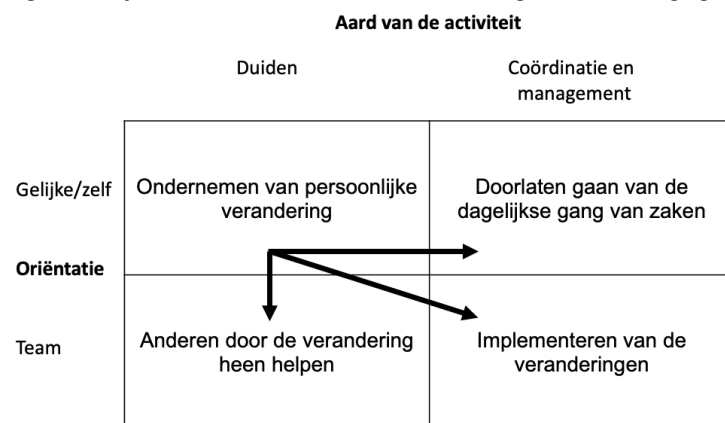
Ook de ontwikkeldoelstelling komt tussen beide principes overeen. Opgaven gestuurd werken gaat uit van het bereiken van maatschappelijke effecten. Daarbij moet de provincie Fryslân continu zich bewust zijn van wat de omgeving van ze vraagt en nodig heeft. De organisatie staat ten dienste van de opgaven.

Volgens de theorie is het mogelijk om in een opgaven gestuurde organisatie te gaan werken met zelfsturende teams. In de volgende paragraaf zal bekeken wat daarvoor nodig is.

5.1.5. Transitie naar een Teal-organisatie met opgaven gestuurd werken

Organisatietransitie naar opgaven gestuurd werken

Voor de transitie van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân moet gekeken worden naar de rol van het middenmanagement. Deze is volgens Huy (2001) van belang voor een succesvolle organisatietransitie. Balogun (2003) onderschrijft de rol van de middenmanager, maar merkt op dat de effectiviteit van de verandering afhankelijk is van de helderheid die managers hebben over hun rol. Dit klopt met het beeld van het onderzoek. Poolmanagers hebben geen helderheid in hun nieuwe rol in het systeem waardoor de effectiviteit van de implementatie van het opgaven gestuurd werken teniet wordt gedaan. De interpretatie die middenmanagers geven aan wat nodig is in de transitie en wat zij persoonlijk kunnen doen bepalen de mate van effectiviteit (Balogun, 2003). In figuur 5 zijn de rollen van het middenmanagement weergegeven.



Figuur 5: Rollen middenmanagement (Balogun, 2003)

De belangrijkste rol in dit model is het 'ondernemen van persoonlijke verandering'. Hieronder wordt verstaan dat de manager zichzelf eerst moet identificeren met de beoogde verandering of transitie. Alle andere rollen worden vervolgens van hieruit geïnformeerd. Balogun (2003) stelt dat juist 'het ondernemen van persoonlijke verandering' en 'anderen door de verandering heen helpen' vaak over het hoofd worden gezien terwijl ze juist een wezenlijk onderdeel zijn voor de transitie. Om deze rollen te kunnen vervullen zullen middenmanagers de juiste vaardigheden moeten bezitten en gedrag moeten laten zien dat passend is. Om het opgeven gestuurd werken goed in de organisatie te implementeren is het van belang om de managers hierin te trainen zodat ze kennis en vaardigheden krijgen om de rest van de organisatie mee te krijgen in de verandering van cultuur en werkwijze.

Transitie naar zelfsturende teams

Met het opgeven gestuurd werken zijn medewerkers geplaatst in pools in plaats van traditionele afdelingen. Op deze wijze kan de organisatie flexibel omgaan met de inzet van medewerkers op opdrachten. Daarmee streeft de provincie Fryslân hetzelfde na als het concept van zelfsturende teams. Zelfsturende teams kunnen een verandering in de variëteit aan taken, situaties of condities oppakken (Takeuchi en Nonaka, 1986). Daarmee zijn zelfsturende teams flexibel en kunnen ze zich snel aanpassen omstandigheden (Wageman, 1997).

Uit het onderzoek komt naar voren dat het monitoren van resultaten en de inzet van mensen en budget continu moet worden bijgehouden in een systeem. Dit tot ergernis van managers die hier veel tijd aan kwijt zijn en zich daardoor minder kunnen richten op het behalen van de opgave. Om een effectieve Teal-organisatie te worden zullen deze rigide systemen losgelaten moeten worden en vervangen worden door passende Teal-systemen.

De huidige ervaring leert dat de mate van flexibiliteit met de pools wisselend is bij de provincie. Soms is er volgens respondenten helemaal geen flexibiliteit waardoor de organisatie aan het verkokeren is. Dat zorgt er vervolgens voor dat de mate van integraal werken afneemt. In andere gevallen is de flexibiliteit juist te groot doordat medewerkers vrij zijn om over te stappen naar andere opdrachten. Het telkens oprichten van teams rondom een opgave is daarmee niet succesvol gebleken. Door de invoering van semicontinu-pools wil men ervoor zorgen dat medewerkers voor een langere periode aan een opdracht verbonden worden.

Deze ontwikkeling sluit aan bij de vorming van zelfsturende teams. Zelfsturende teams en hun mate van zelfstandigheid hebben tijd nodig om te groeien (Tjepkema, 2003). Daarmee is de autonomie van het team dynamisch aangezien teams geleidelijk meer verantwoordelijkheid voor verschillende taken op zich nemen (Caroll, 1996; Peeters, 1995). De invoering van semicontinu-pools kan daarom gezien worden als de invoering van vaste zelfsturende teams.

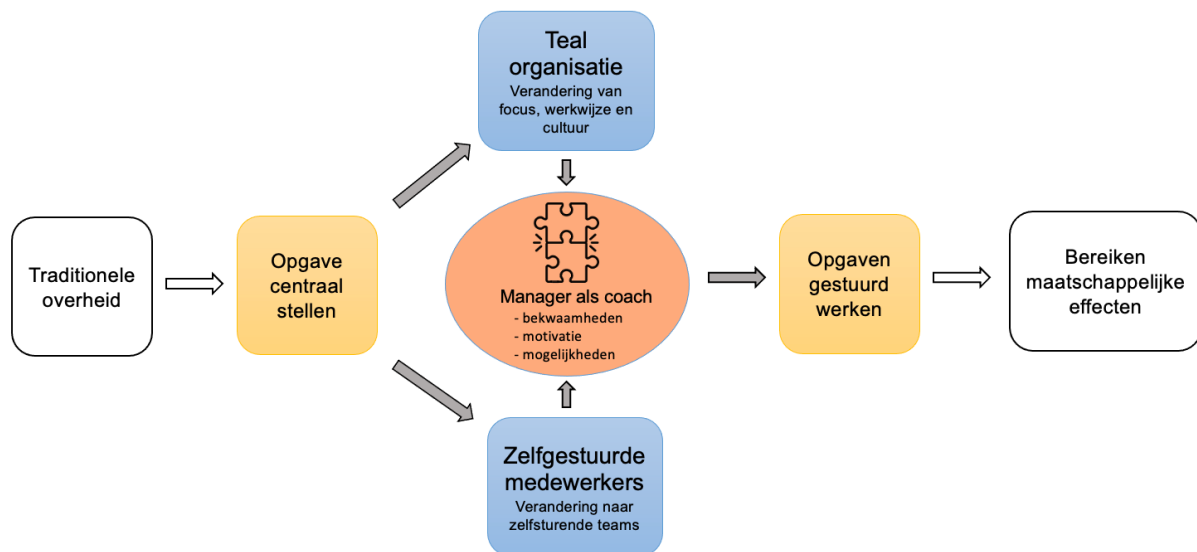
Bij de provincie worden momenteel de teams tijdelijk geformeerd rondom de opgave. Door het invoeren van vaste zelfsturende teams zal er juiste een ander principe gehanteerd moeten worden, namelijk het verdelen van opgeven over de zelfsturende teams. Daarvoor zijn duidelijke kaders benodigd. Dit vraagt vanuit het management kennis en kunde om een opgave goed op te knippen in kleine opdrachten die door een zelfsturend team opgepakt kunnen worden.

Zoals de rol van de manager bij het doorvoeren van een organisatietransitie essentieel is, is dat ook het geval bij de invoering van zelfsturende teams. Het vierfasen-model van Bondarouk et al. (2018) geeft hiertoe een goed beeld van de benodigde stappen om uiteindelijk te komen tot een zelfsturend team. De rol van manager wordt hierbij verlegd van leidinggevende naar coach. Dit sluit aan bij de rol van poolmanager bij de provincie die moet zorgen voor persoonlijke ontwikkeling en groepsontwikkeling naast de HRM-begeleiding. De focus van de coach komt op het aanleren van zelfsturing bij medewerkers. Ook hierbij geldt dat een manager eerst kennis en vaardigheden moet opdoen om de taak van coach goed uit te kunnen voeren.

5.1.6. Aangescherpt conceptueel model

In paragraaf 2.4 is een voorlopig conceptueel model gepresenteerd met de afbakening van het onderzoek door middel van het gebruik van kleur. Uit de resultaten van het onderzoek en de discussie blijkt dat de rol van manager wordt verlegd van leidinggevende naar coach. De manager moet vervolgens beter gefaciliteerd worden om zijn rol op te kunnen pakken bij de implementatie van het opgeven gestuurd werken en zelfsturende teams. Het conceptueel model is op basis van deze bevindingen aangescherpt (zie figuur 6). Daarvoor is het noodzakelijk dat vanuit de organisatie

ingezet wordt op de bekwaamheden, motivatie en mogelijkheden van de managers. Dit stelt de managers vervolgens beter in staat om na te gaan waar de medewerkers bij de provincie Fryslân behoefte aan hebben en gericht te coachen.



Figuur 6: Aangescherpt conceptueel model

5.1.7. Beperkingen van het onderzoek

Gegeven de omstandigheden, de doorlooptijd van het onderzoek en de reikwijdte van de onderzoeksvraag kent dit onderzoek ook zijn beperkingen. Zo is het mogelijk dat het literatuuronderzoek dat voorafgaand aan de interviews is uitgevoerd tot een 'bias' heeft geleid bij de onderzoeker. Daardoor zijn mogelijk niet alle aspecten van het onderwerp onderzocht.

De interviews vonden plaats na een onzekere periode met maatregelen door corona en waarbij bijna alle werknemers gedwongen waren thuis te werken. De frustratie hierdoor heeft mogelijk tot een versterkt beeld geleid bij respondenten dan wel een vertekend beeld gegeven van de werkelijkheid.

De onderzoeker is zelf niet werkzaam bij de provincie Fryslân. Het is mogelijk dat de onderzoeker als buitenstaander sociaal wenselijke antwoorden heeft gekregen op de vragen van het interview. Anderzijds kan het niet werkzaam zijn bij de organisatie ook juist als voordeel worden gezien. De onderzoeker heeft geen werkrelatie met de respondenten waardoor deze zich mogelijk vrijer hebben kunnen uiten dan wanneer ze tegenover een leidinggevende hadden gezeten.

Voor het verkrijgen van toegang tot interne documenten was de onderzoeker afhankelijk van medewerkers bij de provincie Fryslân. Het is niet uit te sluiten dat vitale informatie voor het onderzoek niet is aangedragen aan de onderzoeker.

Ten slotte is gezien de tijdspanne van het onderzoek sprake van een beperkte onderzoekspopulatie. Hiervoor zijn echter wel verschillende mensen met verschillende functies geïnterviewd. Niet alleen medewerkers zijn bevraagd, maar ook leidinggevenden uit verschillende lagen uit de organisatie. Daarnaast is niet alleen gebruik gemaakt van interviews, maar ook van een documentenstudie. Door beide elementen naast elkaar te leggen en met elkaar te vergelijken kon een getrouw beeld worden opgemaakt van de werkelijkheid. Uit onderzoek blijkt dat er daardoor betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden op basis van de transcripten van de interviews en de interne documenten.

5.1.8. Aanbevelingen vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek zijn een aantal noemenswaardige vragen voor vervolgonderzoek naar voren gekomen.

Publieke organisaties hebben de neiging te verkokeren door de wicked problems waar ze mee te maken hebben. Door deze differentiatie wordt coördinatie echter lastiger in publieke organisaties en hebben leidinggevenden meer tijd nodig om alles goed in de gaten te houden. Hieruit vloeit de vraag

in hoeverre bij de allocatie van middelen bij publieke organisaties ook vooraf rekening wordt gehouden met coördinatie om de differentiatie in de gaten te houden.

In de theorie wordt van het principe uitgegaan dat publieke organisaties niet als veranderingsgerichte organisaties gezien worden, doordat ze traditioneel meer bureaucratisch zijn georganiseerd dan private organisaties. Uit dit onderzoek blijkt dat publieke organisaties helemaal niet zo rigide en onbeweeglijk zijn als wordt beweerd. Vanuit dat oogpunt zou onderzoek kunnen worden gedaan naar organisatietransities bij publieke organisaties. Daarbij is het interessant te kijken naar de invloed van bureaucratie op het verandervermogen van organisaties. Ook andere specifieke publieke kenmerken van publieke organisaties, zoals de complexe context en externe omgeving, kunnen onderdeel vormen van het onderzoek. Op deze wijze kan de literatuur over het verandervermogen van publieke organisaties verder worden aangevuld.

Verder is het interessant nader onderzoek te doen naar de implementatie van opgaven gestuurd werken bij andere publieke organisaties en de wijze waarop ze het opgaven gestuurd werken hebben vormgegeven. Dit kan de literatuur over effectief opgaven gestuurd werken aanvullen.

Tot slot is de literatuur over zelfsturende teams met name gericht op de private sector. Dit onderzoek laat zien dat steeds meer publieke organisaties zelfsturende teams overwegen in te gaan voeren om onder andere de flexibiliteit van de organisatie te vergroten. Door onderzoek te doen naar de effectiviteit van zelfsturende teams in publieke organisaties kan de literatuur worden aangevuld en kan het verschil tussen de private sector en de publieke sector verder worden verscherpt.

5.2. Beantwoording hoofdvraag

Met dit onderzoek is beoogd de vraag welke rol een manager heeft in een compatibele transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams te beantwoorden.

Vanuit de literatuur is duidelijk geworden dat opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams aan elkaar compatibel zijn. Opgaven gestuurd werken is bij de provincie Fryslân al ingevoerd, maar het werken met zelfsturende teams nog niet. Daarmee staan ze voor de transitie om een Teal-organisatie te worden. Dat is een organisatie die wordt vormgegeven door meerdere zelfsturende teams.

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat leiderschap als één van de belangrijkste factoren is bij het succesvol implementeren van een organisatietransitie. Hierbij gaat het om het plannen, coördineren, organiseren en leidinggeven aan het veranderproces. Met de abrupte invoering van het opgaven gestuurd werken bij de provincie Fryslân is dit implantatieproces volgens de medewerkers niet goed gegaan. Dat is jammer aangezien eenieder het belang van opgaven gestuurd werken onderschrijft, maar niet goed weet wat er hierbij van hen verwacht wordt. Dit klopt met het beeld uit de literatuur waarin wordt aangegeven dat enkel organisatieveranderingen lang niet altijd succesvol zijn en dat enkel kleinschalige, apolitieke verandertrajecten succesvol zijn. Bij toekomstige transitie is het dus van belang om kleinschalig te beginnen.

Om het opgaven gestuurd werken tot een succes te maken is het van belang dat de organisatie zich gaat vormgeven als een lerende organisatie. Daarvoor is het van belang een effectieve cultuurverandering door te voeren. Een succesvolle cultuurverandering als het opgaven gestuurd werken ontstaat volgens Straathof en Van Dijk (2003) door te interveniëren op de drie cultuurniveaus (mindset, groepsarena en gedrag). De sleutel tot een succesvolle cultuurverandering ligt volgens Straathof en Van Dijk (2003) de manager die als cultureel leider op moet gaan treden. Deze kan alleen slagen als hij weet door te dringen op de groepsarena.

Om effectief opgaven gestuurd te gaan werken is het van belang dat de organisatie integraal gaat werken. Daarvoor is het van belang om de externe samenwerking te verbeteren. Er moet van 'buiten naar binnen' gewerkt gaan worden. Ook hiervoor geldt dat de manager een belangrijke rol hierin heeft om de organisatie daarin mee te nemen.

Met het opgaven gestuurd werken wordt uitgegaan van een organisatie met zo weinig mogelijk hiërarchie en zo laag mogelijk liggende verantwoordelijkheden waarin zelfsturing een veel prominentere rol speelt. Op termijn wil de organisatie werken met zelfsturende teams met HRM-ondersteuning. Die ambitie wordt grotendeels gedeeld door de respondenten van het onderzoek. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat de organisatie als een platte organisatie wordt ingericht met een

kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. Dat is nu nog niet het geval. Vanuit de pool met professionals kunnen vervolgens zelfsturende teams worden gevormd. Bondarouk et al. (2018) hebben vastgesteld dat bij de implementatie van zelfsturende teams er een behoefte is aan een scala van verschillende lijnmanagementrollen, gedragingen en leiderschapsstijlen. Tijdens de verschillende fasen van het implementatieproces moeten deze worden aangepast naarmate de kenmerken van het zelfsturende team veranderen. Het implementatieproces is dynamisch; bij veranderingen kan het team teruggaan naar één van de eerdere fasen. De manager heeft een belangrijke rol in de implementatie van zelfsturende teams. Teams moeten namelijk leren zelfsturend te worden. Daarvoor is het van belang dat een externe manager hen hierin coacht. De rol van manager wordt hierbij verlegd van leidinggevende naar coach. Dit sluit aan bij de rol van poolmanager bij de provincie die moet zorgen voor persoonlijke ontwikkeling en groepsontwikkeling naast de HRM-begeleiding. De focus van de coach komt op het aanleren van zelfsturing bij medewerkers.

De managers zullen zich proactief moeten opstellen en de uitdaging aangaan om medewerkers mee te krijgen in het effectief opgeven gestuurd werken en het werken met zelfsturende teams. Uit het onderzoek komt naar voren dat teamontwikkeling, kennisdeling en individuele ontwikkeling wordt gemist in de organisatie. Dit geldt zowel voor leidinggevendenden als voor medewerkers. Daarmee ontbreekt aan het aan gelegenheid vanuit de organisatie, om kennis en vaardigheden op te doen. Boxall en Purcell hebben de AMO-theorie opgesteld die veronderstelt dat HRM de prestaties van medewerker en organisatie positief kan beïnvloeden. Daarbij gaat het om het vergroten van de kennis en kunde van de medewerkers (Ability), het verhogen van de motivatie om te presteren (Motivation) en medewerkers de gelegenheid te geven om te presteren (Opportunity). Volgens Bos-Nehles et al. (2013) zijn leidinggevendenden belangrijk in het effectief implementeren van HRM. Zij kunnen namelijk, afhankelijk van hun kennis en vaardigheden, motivatie en de geboden mogelijkheden vanuit de organisatie, gedrag en prestaties van medewerkers beïnvloeden (Bos-Nehles et al., 2013).

Om de organisatie mee te krijgen in de verandering naar een lerende organisatie waarbij zowel het opgeven gestuurd werken als het werken met zelfsturende teams effectief wordt ingezet, is inzet op kennis en vaardigheden bij managers het meest effectief. De managers kunnen vervolgens als cultuurleider de medewerkers coachen in het gewenste gedrag.

5.3. Aanbevelingen

In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gedaan voor zowel de theorie als de provincie Fryslân naar aanleiding van dit onderzoek.

5.3.1. Aanbevelingen voor de theorie

Organisatietransities bij publieke organisaties

Onderzoek van organisatietransities richt zich met name op de private sector. Dit onderzoek draagt bij aan de theorie over organisatietransities bij publieke organisaties. Uit het onderzoek blijkt dat publieke organisaties, in tegenstelling tot wat de literatuur beweert, juist wel veranderingsgericht kunnen zijn. In dit geval zijn er zelfs meerdere veranderingen waarneembaar bij een publieke organisatie. Wel is het duidelijk dat een organisatietransitie anders werkt dan bij een publieke organisatie. De sterke mate van bureaucratie is waarneembaar en ook de externe omgeving is van belang bij een organisatie transitie. Een publieke organisatie wordt afgerekend op het behalen van maatschappelijke doelen. Daardoor hebben publieke organisaties vele belanghebbenden, staan ze bloot aan maatschappelijk toezicht, hebben ze te maken met wettelijke beperkingen en speelt de politiek een rol. Daarnaast kan het bij besluitvorming voorkomen dat het tevredenstellen van de samenleving voor onvrede zorgt bij andere belanghebbenden uit de maatschappij. Deze elementen zorgen er mede voor dat de organisatietransities in publieke organisaties meer tijd vergen qua implementatie en moeilijker zijn om de beoogde kanteling te maken dan bij private organisaties. Onmogelijk is het echter niet. Hier moet rekening mee worden gehouden bij een organisatietransitie van een publieke organisatie.

Opgaven gestuurd werken

Opgaven gestuurd werken kan gedefinieerd worden als een organisatieprincipe, waarbij maatschappelijke opgaven in samenwerking met externe actoren worden beschreven en gerealiseerd en waarbij medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven worden gepositioneerd en aangestuurd (Anderson, 2018). Het concept biedt publieke organisaties de mogelijkheid om complexe problemen aan te pakken. Daarvoor is het wel van belang dat publieke organisaties omgevingsgericht

en flexibel zijn als organisatie om realisatiekracht te tonen. Om succesvol opgaven gestuurd te werken is het voor publieke organisaties van belang om een dynamische netwerkorganisatie te zijn.

De organisatie moet daar vervolgens ook op worden ingericht. Hiervoor is het van belang dat er een platte organisatie is met een kleine directie, een pool met professionals en Planning & Control. Door de complexe problemen hebben publieke organisaties echter de neiging te verkokeren. Door deze differentiatie wordt coördinatie lastiger bij een opgaven gestuurde organisatie en hebben leidinggevers meer tijd nodig om alles goed in de gaten te houden. Dat zorgt juist voor meer hiërarchie en staat haaks op het principe van opgaven gestuurd werken met minder hiërarchie. Het is van belang dat het opgaven gestuurd werken vooraf duidelijk wordt gedefinieerd en dat bij eenieder helder is wat de eenduidige werkwijze inhoudt.

Opgaven gestuurd werken vanuit een Teal-organisatie

De literatuur kan aangevuld worden met inzichten over de compatibiliteit tussen opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams. Waarbij zelfs gesproken kan worden over een Teal-organisatie als meerdere zelfsturende teams binnen een organisatie actief zijn. Opgaven gestuurde organisaties willen flexibele organisaties zijn om snel in te kunnen spelen op maatschappelijke vraagstukken. Vanuit de opgaven wordt de samenstelling van teams en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden vormgegeven. Bij een verandering van de opgave verandert ook de samenstelling van het team. Die flexibiliteit kan worden gecreëerd door het werken met zelfsturende teams. Zelfsturende teams zijn flexibel en passen zich snel aan omstandigheden (Wageman, 1997). Dit sluit aan bij de gedachte van een flexibele organisatie die opgaven gestuurde organisaties willen zijn. Met zelfsturende teams hebben publieke organisaties het vermogen om zich zo te organiseren dat gestelde doelen zo goed mogelijk bereikt kunnen worden. Ook het aanwenden van gespecialiseerde kennis en ervaring van medewerkers, prestaties, en daarmee gestelde doelen, verbeteren (Cooney, 2004). Daarmee ligt de focus op uitvoering en realisatie en wordt er kan er integraal gewerkt worden vanuit de opgave. Ook hiervoor geldt dat opgepast moet worden voor verkokering.

De literatuur rondom de ontwikkeling van een zelfsturend team is al uitvoerig beschreven, Het vierfasen-model van Bondarouk et al. (2018) geeft hiertoe een goed beeld van de benodigde stappen om uiteindelijk te komen tot een zelfsturend team. Bij de invoering moet rekening gehouden worden met de theorie die hiervoor is geschetst van een organisatietransitie bij een publieke organisatie.

5.3.2. Aanbevelingen voor de provincie Fryslân

Naast aanbevelingen voor de theorie kunnen ook aanbevelingen worden gedaan vanuit dit onderzoek specifiek voor de provincie Fryslân.

Voor de korte termijn worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Het is belangrijk dat medewerkers worden meegenomen in het veranderproces om effectief opgaven gestuurd te gaan werken. Uit het onderzoek komt naar voren dat er behoefte is aan teamontwikkeling, kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling. Volgens Pröpper, Litjens en Struik (2012) is er bij opgaven gestuurd werken behoefte aan een gemeenschappelijke focus. Dit kan gecreëerd worden door het inrichten van een 'werkplaats'. Hier kunnen professionals met elkaar bouwen aan de opgave en komt de gemeenschappelijke noemer centraal te staan. Daardoor bouw je als organisatie voort met elkaar in plaats van dat verschillen worden uitvergroot. Dit biedt de mogelijkheid om gezamenlijk helder te krijgen wat opgaven gestuurd werken precies inhoudt. Daardoor kan het integraal werken beter worden vormgegeven en de externe samenwerking worden vergroot door dit met elkaar te bespreken.
- Er is onduidelijkheid rondom de rol, taak en verantwoordelijkheid van de poolmanager en de opgavemanager. Stel hiervoor profielen op waarbij niet alleen gekeken wordt naar competenties en leiderschapstijlen, maar ook naar kennis, vaardigheden, motivatie en persoonskenmerken.

Bij de provincie Fryslân is het opgaven gestuurd werken inmiddels ingevoerd. De bedoeling is om zelfsturing bij medewerkers te vergroten en met zelfsturende teams te gaan werken. De ontwikkeling van zelfsturende teams is echter geen korte termijn traject. Voor de lange termijn worden dan ook de volgende aanbevelingen gedaan:

- De provincie Fryslân is een publieke organisatie. Om organisatietransities succesvol te laten verlopen is het van belang dat ze kleinschalig worden ingevoerd. Daarbij moet oog zijn voor de aanwezigheid van bureaucratie en de invloed van de externe omgeving.
- Een Teal-organisatie gaat uit van weinig hiërarchie. Waar met het opgaven gestuurd werken juist meer hiërarchie is gekomen moet naar een situatie met minder hiërarchie. Daarvoor is het van belang dat de provincie een platte organisatie wordt. Formuleer als organisatie hiervoor een transitieplan. Beschrijf daarin wat je als organisatie wilt met zelfsturende teams; ontwikkel een visie en zorg dat hier draagvlak voor is. Ga dit plan vervolgens doorontwikkelen door te kijken wat het benodigde budget is om het te realiseren en welke structuren binnen de organisatie daarvoor nodig zijn. Vervolgens is het van belang dat de gehele organisatie betrokken wordt bij de veranderingen en het gewenste gedrag. Dat vraagt om het ontwikkelen van de juiste vaardigheden.
- Aansluitend op de vorige aanbeveling: benoem de organisatie als lerende organisatie. Er zal inzichtelijk moeten worden gemaakt welke competenties in de hele organisatie nodig zijn. Persoonlijke ontwikkelplannen en een goed opleidingsaanbod zijn essentieel voor de leidinggevendenden om hen in staat te stellen hun voorbeeldrol te pakken en deze vasthouden in het proces van cultuurverandering. Deze kunnen vervolgens weer bekijken wat de medewerkers nodig hebben aan persoonlijke ontwikkeling en opleiding.
- Definieer het begrip zelfsturende teams. In dit onderzoek is omschreven wat een zelfsturend team inhoudt, maar nog niet wat de voorwaarden zijn voor het goed kunnen functioneren van een zelfsturend team. Door dit in kaart te gaan brengen en vervolgens helder en duidelijk te zijn over de beslisruimte van het zelfsturend team creëer je een goede basis om te starten met het werken met een zelfsturend team. Start hierin klein met één team. Als dit goed loopt kan het verder worden uitgebreid binnen de organisatie.
- Ontwikkel een profiel voor de manager. Opgavemanagers hebben nu nog de verantwoordelijkheid voor het behalen van de opgaven. Deze verantwoordelijkheid moet worden overgedragen aan een zelfsturend team. Het is aan de manager om medewerkers mee te nemen in de ontwikkeling van een zelfsturend team en langzaamaan daarin een coachende rol te nemen. Om zowel voor de medewerkers en managers duidelijkheid te bieden over de gewenste manier van leidinggeven aan een zelfsturend team en het werken met zelfsturende teams is het wenselijk een profiel op te stellen over de manager. Hierbij moet gedacht worden aan competenties en leiderschapsstijlen van managers gedurende de ontwikkeling van zelfsturende teams. Ook kennis, vaardigheden, motivatie en persoonskenmerken zijn hierbij van belang. De rol van poolmanager komt te vervallen. De opgavemanager heeft immers een coachende rol.
- Investeer in de ontwikkeling en begeleiding van managers. De omslag van een traditionele manager naar coach is ingewikkeld. De organisatie moet tijd en budget investeren om deze veranderende rol goed vorm te geven en mensen op te leiden.
- Diverse onderzoeken tonen aan dat de invoering van zelfsturende teams niet altijd succesvol is door een hogere werkdruk, ziekteverzuim en onduidelijkheid van taken (Rotmans, 2017; Sagoe, 1994). Om succesvol te zijn met de invoering moet hiermee rekening gehouden worden. Daarbij is het van belang om tijd en budget vrij te maken om deze problematiek te voorkomen.

Referenties

- Amelsvoort, P. van (2003). *Zelfsturende teams: Ontwerpen, invoeren en begeleiden* (3^e druk). Vlijmen: ST-groep.
- Amelsvoort, P. van, Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende Teams; Ontwerpen, Invoeren en Begeleiden*. ST-Groep Oss.
- Anderson, R. (2018). De implementatie van opgabegericht werken binnen gemeenten. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 92(5/6), 167-175.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. (2 ed.) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Kostelijk, E., Van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Banker, R.D., Field, J.M. Schroeder, R.G. & Sinha, K.K. (1996). Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. In: *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; denken en doen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., Meijerink, J. G., & de Leede, J. (2018). *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*. (Advanced series in management; Vol. 19). Emerald Publishing Group. 65-100.
- Boonstra, J.J. (2000) Geplande verandering voorbij: lerend vernieuwen. *Gedrag & Organisatie*. 13 (3), 150-167.
- Boonstra, J.J. (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the amo theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52 (6), 861-877.
- Bos-Nehles, A. C., Bondarouk, T., Labrenz, S. (2017). HRM implementation in multi- national companies: The dynamics of multifaceted scenarios. *European Journal of International Management*, 11(5), 515-536.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Oxford, VK.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: what's the difference. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97-122.
- Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bruijn, de D.J. (2009). *Geen ezels: over inspirerend veranderen in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Burke, W. W. (2010). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- By, R.T., MacLeod, C. (Eds.) (2009). *Managing organizational change in public services: international issues, challenges and cases*. New York: Routledge.
- Caroll, B. (1996). The Power of Empowered Teams. In: *national productivity review: the journey of productivity management*, 15(4), 85-92.
- Cascio, W.F. (1995), "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?", *American Psychologist*, 50, 928-939.
- Cohen, S.G., Ledford Jr, G.E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: *Human Relations: studies towards the integration of the social sciences*, 47(1), 13-44.
- Cohen, S.G., Ledford, G.E. and Spreitzer, G.M. (1996), "A predictive model of self-managing work team effectiveness", *Human Relations*, 49(5), 643-680.
- Cohen, S.G., Chang, L. and Ledford, G.E. (1997), "A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness", *Personnel Psychology*, 50(2), 275-308.
- Cooney, R. (2004). *Empowered self-management and the design of work teams*. *Personnel Review*.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- Cordery, J.L., Mueller, W.S. en Smith, L.M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field setting. *Academy of Management Journal*, 34(2): 464-476.
- Cummings, T. G., W. H. Griggs. 1977. Worker reactions to autonomous work groups: Conditions for functioning, differential effects, and individual differences. *Organization and Administration Sciences*, 7, 87-100.
- Curtis, S., Gesler, W., Smith, G., Wasburn, S. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: Examples in the geography of health. *Social Science & Medicine*, 50, 1001-1014.
- Dijk, G.M. (2016). Een ecologisch perspectief op organisaties. *Handboek Accountancy*. Suppl. 48.
- Edelenbos, J., Meerkerk, I.F. van (2016). *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-organisation and participation in public governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Eijbergen, R. (2002). *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties* (3e druk). Utrecht: Lemma.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ende, T. van den, Kunneman, H. (2008). *Normatieve professionaliteit en normatieve professionalisering. Een pleidooi voor conceptuele verdieping*. In: G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde, Y. Zomer (2008). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.

- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: een kunst én kunde, 2^e druk*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Farnham, D. Horton, S. (1996). Characteristics of Public Services. *Managing in the public services*. Basingstoke and London, 7-21.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: a guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.
- Fousert, D. (1996) *Zelfsturende teams: een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer: Kluwer
- Gerrits, L. (2012). *Pinching Clouds: An introduction to the complexity of public decision-making*. USA: Emergent Publications.
- Gill, R. (2002). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318.
- Goliembiewski, R. T. 1995. Managing diversity in organizations. University of Alabama Press, Tuscaloosa, AL.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58(11), 1467-1494.
- Hackman J.R. (1987). *The design of work teams*. Lorsch J. Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R. (1990), *Groups that Work and Those that Don't: Creating Conditions for Effective Team Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. In R. S. Tinsdale et al. (Eds.), *Theory and research on small groups*, 245-267. New York: Plenum.
- Hart, P. 't, (2002). *Politiek-ambtelijke verhoudingen in beweging*. Amsterdam: Boom.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of change and transformational leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
- Houtgraaf, G. (2018). *Het belang van bestuurlijk adaptiviteit als organische dynamiek*. In: *Adaptief Bestuur: Essays over adaptiviteit en openbaar bestuur*. Den Haag: Ministerie van BZK.
- Hut, J. A., Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management Journal*, 53 - 66.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kauffeld, S. (2006), "Self-directed work groups and team competence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 1-21.
- Kelman, S. (2005). *Unleashing change: A study of organizational renewal in government*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Kessels, J.W.M. (1996) Kennisproductiviteit en het corporate curriculum. In: Kessels, J.W.M. & Smit, C. (eds.) *Capita Selecta Opleiders in Organisaties*, nr. 26. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van (1990) *Slagvaardig organiseren: een inleiding in de structuurbouw*. Deventer: Kluwer.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organisations*. Brussel: Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). The future of management is teal. *Strategy and Business*, 6 juli 2015
- Leede, J. de, Stoker, J.I. (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12 (4), 310-321.
- Leliveld, R., Vink, M.J. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Baarn: H. Nelissen.
- Manz, C.C., Sims, H.P., Jr. 1984. Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *Academy of Management Review* 5, 105-128.
- Manz, C.C., Sims, H.P. (1993). *Business without Bosses: How Self-managing Teams Are Building High Performance Companies*. Wiley, New York, NY.
- Mestrovic, G. K. (2017). *Leadership roles, behaviors and styles for self-managed teams in the healthcare sector: a systematic literature review* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Peeters, M.H.H. (1995). *Groepswerk in sociotechnisch perspectief: praktijkervaringen uit de confectie-industrie*. Proefschrift. Delft: Eburon.
- Pettigrew, A.M. (1997). 'Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen.' *Nijenrode management Review*, 3, 49-60.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Pröpper, I.M.A.M. (2002). Samenwerking of autonomie in beleidsnetwerken. *Bestuurskunde: 'Beleidsnetwerken: samenwerking of autonomie'*. 9(3). 106-116.
- Pröpper, I.M.A.M., Litjens, B., Struik, P. (2012). *Naar een opgaven gestuurde organisatie: Samen meer realiseren*. Partners + Pröpper Publicaties.
- Pröpper, I.M.A.M., Litjens, B. (2017). *Opgaven gestuurd werken: Startpunt voor de herijking van de bestuurlijke organisatie*. Partners + Pröpper Publicaties.
- Provincie Fryslân (2016). *Bedrijfsvoering in de opgavengestuurde organisatie*. Leeuwarden.
- Provincie Fryslân (2018). *Organisatieplan provincie Fryslân*. Leeuwarden.
- Provincie Fryslân (2019). *Memo Opdrachtschrijving doorontwikkeling pools*. Leeuwarden.
- Provincie Fryslân (2019). *Notitie t.b.v. OR over stand van zaken pools*. Leeuwarden.
- Provincie Fryslân (2019). *Uitwerking voorstel nieuw matchingsproces*. Leeuwarden.
- Rainey, H.G., Bozeman, B. (2000). Comparing public and private Organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainey, H.G., Chun, Y.H. (2005). Public and private management compared. In: Ferlie, E., Lynn Jr, I.E., Pollitt, C. (2005). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.

- Reynaers, A.M., Wal, van der, Z. (2018). Do partners in PPP's view public and private management differently? *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 294-308.
- Rittel, H.W.J., Webber, M.M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. *Policy Sciences*, 4 (2), 155-169.
- Robertson, P.J., Roberts, D.R., Porras, J.I. (1993). *Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model*. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 619-634.
- Rotmans, J. (2017). *Omwenteling van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- Sagoe, I. (1994). Why are self-managed teams so popular? *The Journal of Quality and Participation*.
- Scheepers, P., Tobi, H., & Boeije, H. (2016). *Onderzoeksmethoden, 9e dr.* Uitgeverij Boom.
- Schillemans, T. (2008). *Regelruimte: Over de logica van verkokering en alternatieven voor ontkokering*. In: *De ontkokering voorbij: Slim organiseren voor meer regelruimte*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Scharmer, C.O. (2012). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Uitgeverij Christofoor
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Double Day.
- Spreitzer, G.M., Cohen, S.G., Ledford, G.E. (1999), "Developing effective self-managing work teams in service organizations", *Group and Organization Management*, 24 (3), 340-366.
- Stets, J. E., & Burke, P., J. (2000) identity theory and social identity theory. *Social psychology Quarterly*. 63(3), 224-237.
- Stewart, G.L., Manz, C.C. (1995). Leadership for selfmanaging work teams: a typology and integrative model. *Human Relations*, 48 (7), 747-770.
- Stoker, J. (1998) *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Proefschrift. Enschede: University of Twente.
- Stoker, J.I. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J.I. (2008). "Effects of team tenure and leadership in self-managing teams". *Personnel Review*, 37 (5), 564-582.
- Straathof, A.J.M., Van Dijk, R. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma.
- Stryker, S., Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 66(4), 284-297.
- Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986). *The New Product Development Game*. Harvard business review.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In: *Handboek Werken, leren en leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Scholz, W., Tietje, O. (2002). *Embedded Case Study Methods*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Spicker, P. (2012). Leadership: Perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25(1), 34-47.

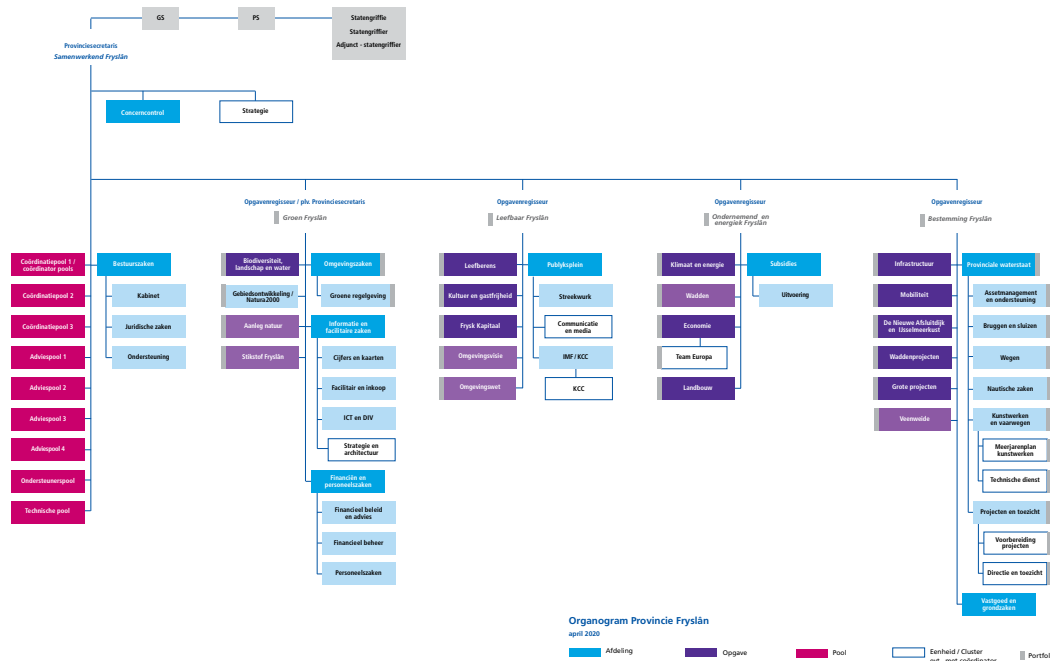
- Swanborn, P.G. (2003). *Case study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. *Handboek Werken, leren en leven met Groepen* (1^e druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Twist, M. van, Steen, M. van der, Karré, P.M., Peeters, R., Ostaijen, M. van (2009). *Vernieuwende verandering: continuïteit en discontinuïteit van vernieuwing van de rijksdienst*. Den Haag: NSOB.
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organisation Science*, 12(5), 559-577.
- Wal, Z. van der (2017). *The 21st Century Public Manager* (1^e druk). Londen: Palgrave.
- Walton, R. E. (1985) 'From control to commitment in the workplace'. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams: creating self- directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin, R.K. (2002). *Casestudy research; design and methods*. London: Sage publications.
- Zenger, J.H., Musselwhite, E., Hurson, K., Perrin, C. (1994). *Leading teams: mastering the new role*. Homewood: Business One Irwin.

Bijlagen

Bijlage I Organogram Provincie Fryslân

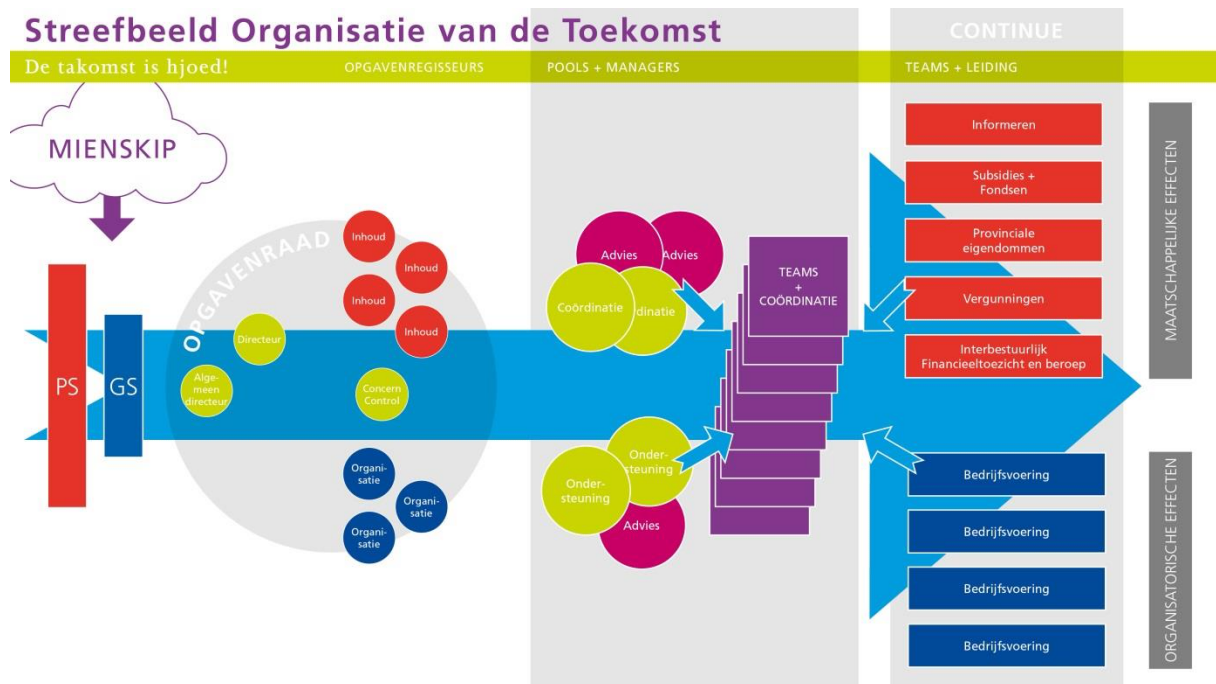
Organogram | Inhoudelijke sturing/ambtelijke opdrachtgever

provincie fryslân
provincie fryslân



In de lijnstructuur staat aan het hoofd van de ambtelijke organisatie van de provincie Fryslân de algemeen directeur/provincieecretaris (zie bijlage 1 organogram). Daaronder vallen naast de afdeling concerncontrol en strategie, vier opgaveregisseurs die de eindverantwoordelijken zijn voor de portfolio's en de zeven daaronder vallende afdelingen. Voor iedere opgaven is een opgavemanager benoemd die verantwoordelijk is voor de inhoudelijke resultaten van een opgave, de beschikbaar gestelde middelen, advisering aan het bestuur en netwerkleider is. Medewerkers die werken voor de opgaven zijn in pools geplaatst en worden aangestuurd door een poolmanager. Deze poolmanager vormt de schakel tussen de opgavemanager en de poolmedewerkers die werken aan de opgaven. Iedere pool bestaat ongeveer uit 50 personen.

Bijlage II Organisatiestreefbeeld



In 2012 heeft de provincie Fryslân haar organisatievisie vastgesteld: 'Mei de mienskip wurkje oan in moai en sterk Fryslân' (Met de omgeving werken aan een mooi en sterk Friesland). Aan dit doel zijn vier provinciale kernwaarden verbonden: Mienskip op 1, Met hart en ziel voor Fryslân, Betrouwbaar zijn en Resultaten tellen. Deze vier kernwaarden zijn vertaald in werkwijzen en een organisatievisie.

De ontwikkelingen in de samenleving zijn de aanleiding geweest voor de nieuwe organisatievisie: nieuwe samenwerkingsvormen, andere vragen vanuit de gemeenschap, digitalisering, decentralisaties. Inwoners stellen zich kritischer op naar overheden en doen steeds meer zelf, vaak met een kleinere rol voor overheden. In de visie staan de volgende doelen centraal:

- Omgevingsgerichter worden als organisatie
- Flexibeler worden
- De realisatiekracht vergroten

De visie is aanleiding geweest om opgaven gestuurd werken in te voeren. Hierboven is het streefbeeld van de gewenste situatie weergegeven. In de personele inzet is vanaf de invoering het onderscheid gemaakt tussen medewerkers die werken voor de continue processen (zoals vergunningverlening, subsidieverlening etc.) en medewerkers die werken voor de opgaven. Daarmee zijn twee hoofdsoorten in de opgaven geformuleerd. Ten eerste inhoudelijke opgaven, waarin de te bereiken maatschappelijke effecten en resultaten zijn benoemd en worden gerealiseerd. Inhoudelijke opgaven vormen het primaire proces, en zijn gelegitimeerd vanuit het coalitieakkoord, wettelijke taken en de bestaande beleidsdocumenten. Alles wat de organisatie inhoudelijk doet valt onder een opgave. De geformuleerde opgaven vloeien direct voort uit de ambities van het coalitieakkoord. Ten tweede organisatorische opgaven, die de inhoudelijke opgaven ondersteunen. Organisatorische opgaven moeten zorgen voor een organisatie die optimaal bijdraagt aan de maatschappelijke effecten waar het om draait. Alles wat de organisatie doet, ook doorlopende processen zoals subsidieverlening, toezicht, onderhoud, financiële administratie wordt onder een van deze twee typen opgaven gevat.

Bijlage III Mail uitnodiging deelname onderzoek

Beste.....,

Naast mijn baan als loco-secretaris bij de gemeente Schiermonnikoog ben ik momenteel bezig met het afronden van mijn master Public Management aan de Universiteit Twente. Voor mijn masterthesis heb ik de provincie Fryslân benaderd om medewerking te verlenen als onderzoeksgebied. Het onderwerp dat ik heb gekozen is de rol van de manager bij een transitie naar opgaven gestuurd werken waarbij tevens zelfsturende teams worden ingevoerd.

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Welke rol speelt een manager in een compatibele transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams in publieke organisaties?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. In hoeverre is opgave gestuurd werken met zelfsturende teams compatibel?
2. Welke factoren en kenmerken dragen bij aan de inrichting en besturing van zelfsturende teams in een opgaven gestuurde omgeving?
3. In hoeverre zijn deze factoren en kenmerken in publieke organisaties aanwezig?
4. Hoe moet de transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams worden gemanaged?
5. Welke rol heeft de manager in een proces van organisatietransitie?

Ik zou u willen vragen of u deel zou willen nemen aan mijn onderzoek via een interview en op die wijze uw ervaringen en inzichten zou willen delen. Door gebruik te maken van interviews wil ik mijn theoretisch kader toetsen en me een goed beeld vormen van de praktijksituatie en daarmee de rol van de manager in een organisatietransitie verder duiden.

Het interview zal maximaal 1 uur in beslag nemen en de informatie zal vertrouwelijk en volledig geanonimiseerd worden verwerkt in mijn onderzoek. Het interview vergt geen specifieke voorbereiding vooraf.

Dit onderzoek voer ik uit op persoonlijke titel vanuit de Universiteit Twente en naar aanleiding van verkenningsgesprekken met de provincie Fryslân. Ik hoor graag of u bereid bent om uw ervaringen en inzichten over het bovenstaande te delen in een interview. Mocht u daartoe bereid zijn dan is een afspraak mogelijk zowel via MS-teams of op een fysieke wijze. In de bijlage treft u een informatieblad aan waarin nadere informatie staat over de uitvoering van dit onderzoek. Tevens is dit een toestemmingsformulier welke ik graag van u ondertekend retour ontvang indien u instemt met deelname aan het onderzoek.

Alvast hartelijk bedankt!

Met vriendelijke groet,

Ellen Arends-Kuiper
Masterstudent Public Management Universiteit Twente

Bijlage IV Informatieblad uitnodiging onderzoek

Informatieblad voor onderzoek 'De rol van een manager in een compatibele transitie naar opgaven gestuurd werken met zelfsturende teams in publieke organisaties'

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek wordt geleid door Ellen Arends-Kuiper.

De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de compatibiliteit tussen zelfsturende teams enerzijds en de transitie naar het opgave gestuurd werken anderzijds door kwalitatief onderzoek te doen bij publieke organisaties. Daarnaast is het een doelstelling om inzicht te verkrijgen hoe invulling moet worden gegeven aan de rol van de manager om de transitie van beide organisatieprincipes vorm te geven.

Hoe gaan we te werk?

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door U te interviewen en uw antwoorden te noteren/op te nemen via een audio-opname/video- opname. Er zal ook een transcript worden uitgewerkt van het interview.

Uitsluitend ten behoeve van het onderzoek zullen de verzamelde onderzoeksgegevens worden gedeeld met de provincie Fryslân.

Potentiële risico's en ongemakken

Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.

Vergoeding

U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding.

Vertrouwelijkheid van gegevens

We doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens zoveel mogelijk geanonimiseerd, tenzij u in ons toestemmingsformulier expliciet toestemming heeft gegeven voor het vermelden van uw naam, bijvoorbeeld bij een quote.

In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde map van de onderzoeker.

De onderzoeksgegevens worden bewaard zolang het onderzoek nog niet volledig is afgerond. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep.

Tot slot is dit onderzoek beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie van de faculteit BMS.

Vrijwilligheid

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgave van redenen. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u of de eventueel reeds ontvangen vergoeding.

Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met het onderzoek, of heeft u vragen en/of klachten? Neem dan contact op met de

onderzoeksleider.

Ellen Arends-Kuiper
e.kuiper-1@student.utwente.nl
06-29315661

Voor bezwaren met betrekking tot de opzet en of uitvoering van het onderzoek kunt u zich ook wenden tot de Secretaris van de Ethische Commissie van de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences op de Universiteit Twente via ethicscommittee-bms@utwente.nl. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Universiteit Twente, faculteit Behavioural, Management and Social Sciences. Indien u specifieke vragen hebt over de omgang met persoonsgegevens kun u deze ook richten aan de Functionaris Gegevensbescherming van de UT door een mail te sturen naar dpo@utwente.nl.

Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen bij de Onderzoeksleider.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek door middel van een separaat informatieblad. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord.
2. Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgave van redenen, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

Naast het bovenstaande is het hieronder mogelijk voor verschillende onderdelen van het onderzoek specifiek toestemming te geven. U kunt er per onderdeel voor kiezen wel of geen toestemming te geven. Indien u voor alles toestemming wil geven, is dat mogelijk via de aanvinkbox onderaan de stellingen.

3. Ik geef toestemming om de gegevens die gedurende het onderzoek bij mij worden verzameld te verwerken zoals is opgenomen in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet dus ook op het verwerken van gegevens betreffende mijn persoonlijke opvattingen.	JA	NEE
4. Ik geef toestemming om tijdens het interview opnames (geluid / beeld) te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.	☐	☐
5. Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de onderzoekspublicaties.	☐	☐
6. Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde onderzoeksdata te bewaren en te gebruiken voor toekomstig onderzoek en voor onderwijsdoeleinden.	☐	☐
Ik geef toestemming voor alles dat hierboven beschreven staat.	☐	

Naam Deelnemer:

Naam Onderzoeker:

Ellen Arends-Kuiper

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage V Interviewprotocol poolmanagers

Onderwerp	Masterthesis
Datum	28 mei 2021
Versie	Definitief
Opgesteld door	Ellen Kuiper
Onderzoeksgebied	Provincie Fryslân

Context en condities van het interview

Voorafgaand aan de interviews worden de te interviewen personen middels een e-mail geïnformeerd over:

- Het doel van het onderzoek en de rol van de onderzoeker;
- Context en methodiek van het onderzoek;
- Wijze van verslaglegging van het onderzoek;
- De verslaglegging in het kader van het interview;
- De terugkoppeling van de resultaten middels het verzorgen van een presentatie aan geïnterviewden;
- Waarborgen dat geïnterviewden geanonimiseerd worden in het onderzoek.

De af te nemen interviews hebben een semigestructureerde opzet:

- Uitgegaan wordt van een vaste set vragen die gelden als leidraad voor het interview;
- Afhankelijk van de gegeven antwoorden kan verdieping plaats vinden (doorvragen) en kunnen accenten in het interview worden aangebracht.

Lijst van vragen/topics voor poolmanagers

Algemeen

1. Kunt u zichzelf vanuit uw functie kort voorstellen?
 - a. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie?
 - b. Hoe bent u op deze positie terecht gekomen?
 - c. Wat vindt u leuk aan uw positie en wat iets minder?
 - d. Wat is u rol in opgave gestuurd werken/zelfsturende teams?
2. Kunt u iets vertellen over de pool waaraan u leiding geeft?
 - a. Wat is de omvang/senioriteit van het team?

Opgaven gestuurd werken

3. Wat houdt volgens u opgaven gestuurd werken in?
4. Hoe ziet u dat terug in de praktijk?
5. Wat was de reden dat de organisatie opgaven gestuurd werken heeft ingevoerd?
 - a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?
6. Hoever bent u in de implementatie van opgaven gestuurd werken?
7. Welke rol speelt de maatschappij in uw werk/opgaven gestuurd werken?
8. Welke rol speelt de burger in uw werk/opgave gestuurd werken?
9. Welke rol spelen stakeholders in uw werk/opgaven gestuurd werken?
10. Wat heeft uw organisatie/team nodig om effectief opgaven gestuurd te kunnen werken?
11. Wat is het meest belangrijke om dit doel te halen?
12. Wat gaat tot nu toe goed met het opgaven gestuurd werken?
13. Wat zijn uitdagingen met opgaven gestuurd werken?
14. Wat heeft nog meer aandacht nodig?
15. Waarom acht u dit nodig?
16. Hoe kunnen volgens u deze veranderingen gerealiseerd worden?

Zelfsturende teams

17. Wat was de reden dat de organisatie zelfsturende teams in heeft gevoerd?
 - a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?

18. Wat houdt in uw organisatie het werken met zelfsturende teams in?
19. Wat vraagt dit in uw organisatie van de medewerker in een zelfsturend team?
20. Hoever bent u in de implementatie van zelfsturende teams?
 - a. Hoever zijn de teams al gevorderd in het proces tot zelfsturend team?
21. Waaruit blijkt dat?
22. Hoe is de samenstelling van de teams?
23. Hoe ervaart u het werken met zelfsturende teams?
 - a. Als verbetering of liever terug naar de oude situatie?
24. In hoeverre draagt het werken met zelfsturende teams bij aan het opgeven gestuurd werken?

Rol van de manager

25. Hoe wordt het management vormgegeven?
26. Wat zijn concrete veranderingen voor u als manager?
 - a. Wat wordt gedaan om persoonlijke veranderingen te ondernemen?
27. Hoe ziet u uw eigen rol als manager van een pool?
 - a. In hoeverre begeleidt u het team om de dagelijkse gang van zaken door te laten gaan?
 - b. In hoeverre helpt u anderen door de verandering heen?
 - c. Welke instructies geeft u aan het team om de verandering te implementeren?
28. Op welke manier geeft u leiding?
29. Welke belemmeringen ervaart u in uw werk om de rol goed uit te kunnen voeren?
30. Welke verbeteringen zou u door willen voeren?

Afsluiting interview

- Afronden van het gesprek.
- Ruimte voor vragen/opmerkingen van de deelnemer.
- Korte evaluatie op het interview.
- Vragen of respondent het uitgewerkte interview wil controleren op eventuele fouten.
- Aanbieden om na afronding van het onderzoek de resultaten toe te sturen.
- Bedanken voor het interview.

Bijlage VI Interviewprotocol opgavemanagers

Onderwerp	Masterthesis
Datum	28 mei 2021
Versie	Definitief
Opgesteld door	Ellen Kuiper
Onderzoeksgebied	Provincie Fryslân

Context en condities van het interview

Voorafgaand aan de interviews worden de te interviewen personen middels een e-mail geïnformeerd over:

- Het doel van het onderzoek en de rol van de onderzoeker;
- Context en methodiek van het onderzoek;
- Wijze van verslaglegging van het onderzoek;
- De verslaglegging in het kader van het interview;
- De terugkoppeling van de resultaten middels het verzorgen van een presentatie aan geïnterviewden;
- Waarborgen dat geïnterviewden geanonimiseerd worden in het onderzoek.

De af te nemen interviews hebben een semigestructureerde opzet:

- Uitgegaan wordt van een vaste set vragen die gelden als leidraad voor het interview;
- Afhankelijk van de gegeven antwoorden kan verdieping plaats vinden (doorvragen) en kunnen accenten in het interview worden aangebracht.

Lijst van vragen/topics voor opgavemanagers

Algemeen

31. Kunt u zichzelf vanuit uw functie kort voorstellen?
 - a. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie?
 - b. Hoe bent u op deze positie terecht gekomen?
 - c. Wat vindt u leuk aan uw positie en wat iets minder?
 - d. Wat is u rol in opgave gestuurd werken/zelfsturende teams?
32. Kunt u iets vertellen uw rol als opgavemanager?

Opgaven gestuurd werken

33. Wat houdt volgens u opgaven gestuurd werken in?
34. Hoe ziet u dat terug in de praktijk?
35. Wat was de reden dat de organisatie opgaven gestuurd werken heeft ingevoerd?
 - a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?
36. Hoever is de organisatie in de implementatie van opgaven gestuurd werken?
37. Welke rol speelt de maatschappij in uw werk/opgaven gestuurd werken?
38. Welke rol speelt de burger in uw werk/opgaven gestuurd werken?
39. Welke rol spelen stakeholders in uw werk/opgaven gestuurd werken?
40. Wat heeft uw organisatie/team volgens u nodig om effectief opgaven gestuurd te kunnen werken?
41. Wat is het meest belangrijke om dit doel te halen?
42. Wat gaat tot nu toe goed met het opgaven gestuurd werken?
43. Wat zijn uitdagingen met opgaven gestuurd werken?
44. Wat heeft nog meer aandacht nodig?
45. Waarom acht u dit nodig?
46. Hoe kunnen volgens u deze veranderingen gerealiseerd worden?

Zelfsturende teams

47. Wat was de reden dat de organisatie zelfsturende teams in heeft gevoerd?
 - a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?
48. Wat houdt in uw organisatie het werken met zelfsturende teams in?
49. Hoe is de samenstelling van de teams?
50. Wat vraagt dit in uw organisatie van de medewerker in een zelfsturend team?
51. Hoever is de organisatie in de implementatie van zelfsturende teams?
 - a. Hoever zijn de teams al gevorderd in het proces tot zelfsturend team?
52. Waaruit blijkt dat?
53. Hoe ervaart u het werken met zelfsturende teams?
 - a. Als verbetering of liever terug naar de oude situatie?
54. In hoeverre draagt het werken met zelfsturende teams bij aan het opgaven gestuurd werken?

Rol van de manager

55. Hoe wordt het management vormgegeven?
56. Wat zijn concrete veranderingen voor u als opgavemanager?
 - a. Wat wordt gedaan om persoonlijke veranderingen te ondernemen?
57. Hoe ziet u uw eigen rol als opgavemanager?
58. Hoe ziet u de rol van de poolmanager?
 - a. In hoeverre begeleiden ze het team om de dagelijkse gang van zaken door te laten gaan?
 - b. In hoeverre helpen ze anderen door de verandering heen?
 - c. Welke instructies geven ze aan het team om de verandering te implementeren?
59. Op welke manier geeft u zelf leiding?
60. Op welke manier ziet u dat de poolmanagers leiding geven?
61. Welke belemmeringen ziet u om in het werk om de rol van poolmanager goed uit te kunnen voeren?
62. Welke verbeteringen zou u door willen voeren?

Afsluiting interview

- Afronden van het gesprek.
- Ruimte voor vragen/opmerkingen van de deelnemer.
- Korte evaluatie op het interview.
- Vragen of respondent het uitgewerkte interview wil controleren op eventuele fouten.
- Aanbieden om na afronding van het onderzoek de resultaten toe te sturen.
- Bedanken voor het interview.

Bijlage VII Interviewprotocol poolmedewerkers

Onderwerp	Masterthesis
Datum	28 mei 2021
Versie	Definitief
Opgesteld door	Ellen Kuiper
Onderzoeksgebied	Provincie Fryslân

Context en condities van het interview

Voorafgaand aan de interviews worden de te interviewen personen middels een e-mail geïnformeerd over:

- Het doel van het onderzoek en de rol van de onderzoeker;
- Context en methodiek van het onderzoek;
- Wijze van verslaglegging van het onderzoek;
- De verslaglegging in het kader van het interview;
- De terugkoppeling van de resultaten middels het verzorgen van een presentatie aan geïnterviewden;
- Waarborgen dat geïnterviewden geanonimiseerd worden in het onderzoek.

De af te nemen interviews hebben een semigestructureerde opzet:

- Uitgegaan wordt van een vaste set vragen die gelden als leidraad voor het interview;
- Afhankelijk van de gegeven antwoorden kan verdieping plaats vinden (doorvragen) en kunnen accenten in het interview worden aangebracht.

Lijst van vragen/topics voor poolmedewerkers

Algemeen

1. Kunt u zichzelf vanuit uw functie kort voorstellen?
 - a. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie?
 - b. Hoe bent u op deze positie terecht gekomen?
 - c. Wat vindt u leuk aan uw positie en wat iets minder?
 - d. Wat is u rol in opgave gestuurd werken/zelfsturende teams?
2. Kunt u iets vertellen over de pool waar u onderdeel van uit maakt?
 - a. Wat is de omvang/senioriteit van het team?

Opgaven gestuurd werken

3. Wat houdt volgens u opgaven gestuurd werken in?
4. Hoe ziet u dat terug in de praktijk?
5. Wat was de reden dat de organisatie opgaven gestuurd werken heeft ingevoerd?
 - a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?
6. Hoever is uw team in de implementatie van opgaven gestuurd werken?
7. Welke rol speelt de maatschappij in uw werk/opgaven gestuurd werken?
8. Welke rol speelt de burger in uw werk/opgaven gestuurd werken?
9. Welke rol spelen stakeholders in uw werk/opgaven gestuurd werken?
10. Wat heeft uw organisatie/team nodig om effectief opgaven gestuurd te kunnen werken?
11. Wat is het meest belangrijke om dit doel te halen?
12. Wat gaat tot nu toe goed met het opgaven gestuurd werken?
13. Wat zijn uitdagingen met opgaven gestuurd werken?
14. Wat heeft nog meer aandacht nodig?
15. Waarom acht u dit nodig?
16. Hoe kunnen volgens u deze veranderingen gerealiseerd worden?

Zelfsturende teams

17. Wat was de reden dat de organisatie zelfsturende teams in heeft gevoerd?

- a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?
- 18. Wat houdt in uw organisatie het werken met zelfsturende teams in?
- 19. Wat vraagt dit van u als medewerker in een zelfsturend team?
- 20. Hoever is de implementatie van zelfsturende teams?
 - a. Hoever is uw teams al gevorderd in het proces tot zelfsturend team?
- 21. Waaruit blijkt dat?
- 22. Hoe is de samenstelling van het team?
- 23. Hoe ervaart u het werken met/in een zelfsturende teams?
 - a. Als verbetering of liever terug naar de oude situatie?
- 24. In hoeverre draagt het werken met zelfsturende teams bij aan het opgeven gestuurd werken?

Rol van de manager

- 25. Hoe wordt het management vormgegeven?
- 26. Wat zijn concrete veranderingen voor de managers?
 - a. Wat wordt gedaan om persoonlijke veranderingen te ondernemen?
- 27. Hoe ziet u de rol van manager van een pool?
 - a. In hoeverre wordt het team begeleidt om de dagelijkse gang van zaken door te laten gaan?
 - b. In hoeverre worden medewerkers geholpen door managers door de verandering heen?
 - c. Welke instructies krijgt u van de manager om de verandering te implementeren?
- 28. Op welke manier krijgt u leiding?
- 29. Welke belemmeringen ervaart u bij managers om de rol goed uit te kunnen voeren?
- 30. Welke verbeteringen zou u door willen voeren?

Afsluiting interview

- Afronden van het gesprek.
- Ruimte voor vragen/opmerkingen van de deelnemer.
- Korte evaluatie op het interview.
- Vragen of respondent het uitgewerkte interview wil controleren op eventuele fouten.
- Aanbieden om na afronding van het onderzoek de resultaten toe te sturen.
- Bedanken voor het interview.

Bijlage VIII Interviewprotocol algemeen directeur/strategisch adviseur

Onderwerp	Masterthesis
Datum	28 mei 2021
Versie	Definitief
Opgesteld door	Ellen Kuiper
Onderzoeksgebied	Provincie Fryslân

Context en condities van het interview

Voorafgaand aan de interviews worden de te interviewen personen middels een e-mail geïnformeerd over:

- Het doel van het onderzoek en de rol van de onderzoeker;
- Context en methodiek van het onderzoek;
- Wijze van verslaglegging van het onderzoek;
- De verslaglegging in het kader van het interview;
- De terugkoppeling van de resultaten middels het verzorgen van een presentatie aan geïnterviewden;
- Waarborgen dat geïnterviewden geanonimiseerd worden in het onderzoek.

De af te nemen interviews hebben een semigestructureerde opzet:

- Uitgegaan wordt van een vaste set vragen die gelden als leidraad voor het interview;
- Afhankelijk van de gegeven antwoorden kan verdieping plaats vinden (doorvragen) en kunnen accenten in het interview worden aangebracht.

Lijst van vragen/topics voor algemeen directeur/strategisch adviseur

Algemeen

1. Kunt u zichzelf vanuit uw functie kort voorstellen?
 - a. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie?
 - b. Hoe bent u op deze positie terecht gekomen?
 - c. Wat vindt u leuk aan uw positie en wat iets minder?
 - d. Wat is u rol in opgave gestuurd werken/zelfsturende teams?
2. Kunt u iets vertellen over de organisatie waaraan u leiding geeft?
 - a. Wat is de omvang/structuur van de organisatie?

Opgaven gestuurd werken

3. Wat houdt volgens u opgaven gestuurd werken in?
4. Hoe ziet u dat terug in de praktijk?
5. Wat was de reden dat de organisatie opgaven gestuurd werken heeft ingevoerd?
 - a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?
6. Hoever bent u in de implementatie van opgaven gestuurd werken?
7. Welke rol speelt de maatschappij in uw werk/opgaven gestuurd werken?
8. Welke rol speelt de burger in uw werk/opgaven gestuurd werken?
9. Welke rol spelen stakeholders in uw werk/opgaven gestuurd werken?
10. Wat heeft uw organisatie/team nodig om effectief opgaven gestuurd te kunnen werken?
11. Wat is het meest belangrijke om dit doel te halen?
12. Wat gaat tot nu toe goed met het opgaven gestuurd werken?
13. Wat zijn uitdagingen met opgaven gestuurd werken?
14. Wat heeft nog meer aandacht nodig?
15. Waarom acht u dit nodig?
16. Hoe kunnen volgens u deze veranderingen gerealiseerd worden?

Zelfsturende teams

17. Wat was de reden dat de organisatie zelfsturende teams in heeft gevoerd?
 - a. Wat wordt er beoogd hiermee te bereiken?
18. Wat houdt in uw organisatie het werken met zelfsturende teams in?
19. Wat vraagt dit in uw organisatie van de medewerker in een zelfsturend team?

20. Hoever bent u in de implementatie van zelfsturende teams?
 - a. Hoever zijn de teams al gevorderd in het proces tot zelfsturend team?
21. Waaruit blijkt dat?
22. Hoe is de samenstelling van de teams?
23. Hoe ervaart u het werken met zelfsturende teams?
 - a. Als verbetering of liever terug naar de oude situatie?
24. In hoeverre draagt het werken met zelfsturende teams bij aan het opgeven gestuurd werken?

Rol van de manager

25. Hoe wordt het management vormgegeven?
26. Wat zijn concrete veranderingen voor u als manager?
 - a. Wat wordt gedaan om persoonlijke veranderingen te ondernemen?
27. Hoe ziet u uw eigen rol als manager van een pool?
 - b. In hoeverre begeleidt u het team om de dagelijkse gang van zaken door te laten gaan?
 - c. In hoeverre helpt u anderen door de verandering heen?
 - d. Welke instructies geeft u aan het team om de verandering te implementeren?
28. Op welke manier geeft u leiding?
29. Welke belemmeringen ervaart u in uw werk om de rol goed uit te kunnen voeren?
30. Welke verbeteringen zou u door willen voeren?

Afsluiting interview

- Afronden van het gesprek.
- Ruimte voor vragen/opmerkingen van de deelnemer.
- Korte evaluatie op het interview.
- Vragen of respondent het uitgewerkte interview wil controleren op eventuele fouten.
- Aanbieden om na afronding van het onderzoek de resultaten toe te sturen.
- Bedanken voor het interview.

ATLAS.ti Report

Thesis MPM Ellen Kuiper

Codes grouped by Code groups

Report created by Ellen Kuiper on 20 Mar 2022

◆ AMBITIES EN MIJLPALEN

13 Codes:

- **Aan doelen zijn middelen gekoppeld**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN ◆ BENODIGDE MIDDELEN
- **Behoefte aan duidelijke opdracht met goede kaders**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN
- **Bereiken maatschappelijk effect**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN
- **Keuzes maken in opdrachten wel/niet doen**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN
- **L ervaart soms weinig ruimte in kaders bestuursakkoord**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN ◆ BENODIGDE MIDDELEN
- **L mist goede omslag van beleid naar uitvoering**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN ◆ TRADITIONELE OVERHEID
- **L vindt beleidscyclus niet goed in elkaar zitten**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN ◆ TRADITIONELE OVERHEID
- **M ervaart gemis samenhang opgaven**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN ◆ OGW
- **M mist prioritering van opgavenraad**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN
- **OGW loopt personeelsbestand gelijk op met opdrachten**
Groups:
◆ AMBITIES EN MIJLPALEN ◆ BENODIGDE MIDDELEN ◆ INZET M

- Om opgaven te behalen is samenwerking met interne en externe omgeving noodzakelijk

Groups:

◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- Resultaten behalen

Groups:

◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ OGW

- Rol externe omgeving afhankelijk van de opdracht

Groups:

◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

◇ BENODIGDE MIDDELEN

5 Codes:

- Aan doelen zijn middelen gekoppeld

Groups:

◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ BENODIGDE MIDDELEN

- Beschikbare financiële middelen loopt terug

Groups:

◇ BENODIGDE MIDDELEN

- L ervaart soms weinig ruimte in kaders bestuursakkoord

Groups:

◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ BENODIGDE MIDDELEN

- OGW loopt personeelsbestand gelijk op met opdrachten

Groups:

◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ BENODIGDE MIDDELEN ◇ INZET M

- Qua personeel moet er scherper aan de wind worden gevaren door de teruglopende beschikbare middelen voor personeel

Groups:

◇ BENODIGDE MIDDELEN ◇ OPGAVETEAM

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M

37 Codes:

- Behoefte aan homogeniteit van types M in pools

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ OPGAVETEAM

- Belangrijke ontwikkelcompetentie is naar buiten gericht zijn

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ EFFECTIEF OGW

- Externe samenwerking nog uitdaging

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- Huidige personeelsbestand niet ingericht voor OGW

- Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INZET M ◇◇ OPGAVETEAM
- **L behoefte aan M politiek sensitief**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M
- **L behoefte aan M projectmatig kunnen werken**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OPGAVETEAM
- **L behoefte bewustwording interne en externe samenwerking**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
- **L ervaart dat M steeds integraler gaat werken**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INTEGRAAL WERKEN
- **L ervaart dat M vaardigheden missen**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M
- **L ervaart geen zelfsturing M**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS
- **L ervaart gemis generalisten**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M
- **L ervaart gemis werken externe omgeving**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
- **L ervaart moeite met OGW**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OGW
- **L geeft voorlichting over OGW**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇◇ OGW
- **L moet continu het geleerde herhalen aan M**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN
- **L vindt doorontwikkeling M belangrijk**
 - Groups:**
 - ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **L vindt juiste competenties belangrijk**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M

- **L wil eigenaarschap M vergroten**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L ziet het belang lerende organisatie**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN

- **M behoefte aan projectorganisatie**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **M ervaart belang mix team**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ INZET M

- **M ervaart gemis specialistische kennis**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M

- **M worden geslecteerd op kennis en vaardigheden**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INZET M

- **Management heeft MD traject**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN

- **Niet alle medewerkers zijn even flexibel in het OGW**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ FLEXIBELE ORGANISATIE

- **OGW biedt M ontwikkeling en nastreven ambities**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN

- **OGW om competenties medewerkers te benutten**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OGW

- **OGW vraagt bepaalde attitude werkgedrag**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ EFFECTIEF OGW

- **Ontwikkeling specifiek voor verschillende groepen**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN

- **Ontwikkeling van de medewerkers is belangrijk in het OGW**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OGW

- **Opgavemanager moet politiek sensitief zijn**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ POLITIEKE OMGEVING ◇◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER

- **Oudere/traditioneel geschoolde medewerkers moeite met OGW**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OGW ◇◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **R ervaart gemis inhoudelijke kennis poolmedewerkers**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M

- **R ervaart gemis reflectie en leren in organisatie**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN

- **R verantwoordelijk eigen ontwikkeling**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OPGAVETEAM

- **Werken met pools veronderstelt dat iedereen de benodigde competenties heeft**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇◇
ZELFSTURENDE TEAMS

- **ZT afhankelijk van competenties M**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER

6 Codes:

- **L mist kennis netwerk bij poolmanager**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER

- **Opgavemanager geen vertrouwen in poolmanager**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **Poolmanager moet mee kunnen denken op inhoud**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanager moet meer coachen**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ L
TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN
POOLMANAGER

- **Poolmanager moet mensenkennis hebben**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanagers hebben te weinig urgentiebesef politiek**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇◇ POLITIEKE OMGEVING

◇◇ EFFECTIEF OGW

12 Codes:

- **Belangrijke ontwikkelcompetentie is naar buiten gericht zijn**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ EFFECTIEF OGW

- **Interne organisatie continu aanpassen aan opgaven**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ OPGAVETEAM

- **L ervaart hinder van grote organisatie**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW

- **L vindt dat ZT's goed passen bij OGW**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ OGW ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L zou graag dicht op medewerkers willen zitten**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN

- **M ervaart belang mix team**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ INZET M

- **M mist visie, implementatie en sturing op OGW**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ OGW

- **OGW vraagt bepaalde attitude werkgedrag**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ EFFECTIEF OGW

- **Pools dragen bij aan OGW**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE

- **R ervaart dat continuïteit in organisatie belangrijk is**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ INZET M

- **R ervaart remmende structuren en controlemechanismen**

Groups:

◇ EFFECTIEF OGW ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN

- Toegankelijkheid voor effectief OGW

Groups:

◇ EFFECTIEF OGW ◇ L WAARDERINGSSTEUN

◇ FLEXIBELE ORGANISATIE

6 Codes:

- Flexibiliteit M soms te groot

Groups:

◇ FLEXIBELE ORGANISATIE ◇ INZET M

- L ook bezig met wendbaar werken

Groups:

◇ FLEXIBELE ORGANISATIE

- M ervaart beperkte flexibiliteit

Groups:

◇ FLEXIBELE ORGANISATIE

- Niet alle medewerkers zijn even flexibel in het OGW

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ FLEXIBELE ORGANISATIE

- OGW ingevoerd om flexibeler om te gaan met vragen

Groups:

◇ FLEXIBELE ORGANISATIE ◇ INVOERING OGW

- R ervaart flexibiliteit organisatie

Groups:

◇ FLEXIBELE ORGANISATIE

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE

24 Codes:

- Behoefte aan homogeniteit van types M in pools

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇
OPGAVETEAM

- Er zijn twee categorieën personeel; opdrachten en continu processen

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE

- L ervaart dat organisatie staat

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE

- L ervaart dat systeem niet werkt

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE

- **L vindt positie directeur complex**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE
- **L ziet het belang lerende organisatie**
Groups:
 ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **L ziet OGW als uitvoeringsorganisatie**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ OGW
- **M ervaart geen belang verandering structuur**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE
- **M ervaart gemis budgetverantwoordelijkheid**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **M ervaart structuur belemmerend in OGW**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ OGW
- **Met OGW zijn M geplaatst in pools**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE
- **Opgavenraad bestaat uit directie en opgavenregisseurs**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ OPGAVETEAM
- **Opgavenraad verantwoordelijk voor opgaven**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ OPGAVETEAM
- **Organisatie wordt steeds meer lerende organisatie**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **Pools dragen bij aan OGW**
Groups:
 ◇ EFFECTIEF OGW ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE
- **Pools worden doorontwikkeld naar semi-continu en flex**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE
- **Provincie moet als werkgever aantrekkelijk blijven**
Groups:
 ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE
- **R mist strategisch personeelsbeleid**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ INZET M

- **R vindt management te groot**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE

- **Structuur OGW staat goed**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ TRANSITIE NAAR OGW

- **Structuur organisatie wordt gefinetuned**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ TRANSITIE NAAR OGW

- **Thuisbasis M is opgave**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE

- **Werken met pools veronderstelt dat iedereen de benodigde competenties heeft**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **Werkzaamheden zijn niet alleen opgaven, maar ook continu werkzaamheden**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ OPGAVETEAM

◇ INTEGRAAL WERKEN

7 Codes:

- **Interne organisatie moet integraal werken**

Groups:

◇ INTEGRAAL WERKEN ◇ OPGAVETEAM

- **L ervaart dat M steeds integraler gaat werken**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INTEGRAAL WERKEN

- **L vindt dat werk integraler en complexer wordt**

Groups:

◇ INTEGRAAL WERKEN

- **L ziet mogelijkheden verbetering integraal werken**

Groups:

◇ INTEGRAAL WERKEN

- **M ervaart integraler werken**

Groups:

◇ INTEGRAAL WERKEN

- **OGW ingevoerd om integraal te kunnen werken**

Groups:

◇◇ INTEGRAAL WERKEN ◇◇ INVOERING OGW

- Werkzaamheden zijn integraal; zowel met externe als interne organisatie

Groups:

◇◇ INTEGRAAL WERKEN

◇◇ INVOERING OGW

10 Codes:

- OGW ingevoerd door complexiteit omgeving

Groups:

◇◇ INVOERING OGW

- OGW ingevoerd om flexibeler om te gaan met vragen

Groups:

◇◇ FLEXIBELE ORGANISATIE ◇◇ INVOERING OGW

- OGW ingevoerd om integraal te kunnen werken

Groups:

◇◇ INTEGRAAL WERKEN ◇◇ INVOERING OGW

- OGW ingevoerd om resultaatgericht te werken

Groups:

◇◇ INVOERING OGW

- OGW ingevoerd voor externe samenwerking

Groups:

◇◇ INVOERING OGW ◇◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- OGW invoering had met kleine stapjes ontmoeten

Groups:

◇◇ INVOERING OGW

- OGW is deels ingevoerd

Groups:

◇◇ INVOERING OGW

- OGW is ingevoerd met het bestaande personeelsbestand

Groups:

◇◇ INVOERING OGW ◇◇ INZET M

- OGW is ingevoerd vanuit politiek

Groups:

◇◇ INVOERING OGW ◇◇ POLITIEKE OMGEVING

- OGW starten vanuit olievlek

Groups:

◇◇ INVOERING OGW

◇◇ INZET M

16 Codes:

- Flexibiliteit M soms te groot

Groups:

◇ FLEXIBELE ORGANISATIE ◇ INZET M

- **Het verloop van personeel is groot**

Groups:

◇ INZET M

- **Huidige personeelsbestand niet ingericht voor OGW**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INZET M ◇ OPGAVETEAM

- **L ervaart last systematiek matchen personeel**

Groups:

◇ INZET M ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L ziet mogelijkheid verbetering formatiebeheer**

Groups:

◇ INZET M ◇ L INSTRUMENTELE STEUN ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN

- **M ervaart belang mix team**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ EFFECTIEF OGW ◇ INZET M

- **M ervaart tekort personeel**

Groups:

◇ INZET M

- **M worden geselecteerd op kennis en vaardigheden**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INZET M

- **Nieuwe M belemmeren zelfsturing**

Groups:

◇ INZET M ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **OGW is ingevoerd met het bestaande personeelsbestand**

Groups:

◇ INVOERING OGW ◇ INZET M

- **OGW loopt personeelsbestand gelijk op met opdrachten**

Groups:

◇ AMBITIES EN MIJLPALLEN ◇ BENODIGDE MIDDELEN ◇ INZET M

- **Poolmanager verantwoordelijk voor matching M**

Groups:

◇ INZET M ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **R ervaart dat continuïteit in organisatie belangrijk is**

Groups:

◇ EFFECTIEF OGW ◇ INZET M

- **R ervaart werkdruk**

Groups:

◇ INZET M

- **R mist strategisch personeelsbeleid**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ INZET M

- **Sommige M bloeien met OGW op**

Groups:

◇ INZET M ◇ OGW

◇ L EMOTIONELE STEUN

15 Codes:

- **L biedt veiligheid (M mag fouten maken)**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN

- **L ervaart dat fouten maken door omgeving worden afgestraft**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L ervaart dat thuisgevoel belangrijk is**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN

- **L ervaart M thuisbasis missen**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN

- **L ervaart steun van bestuur en directie**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN

- **L ervaart te weinig aandacht voor onderstroom**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ TRANSITIE NAAR OGW

- **L stuurt op enthousiasme M**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L stuurt op welbevinden M**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN

- **L vermoedt door zelfsturing meer energie**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L vindt dat relatie voor inhoud gaat**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L vindt het belangrijk M te zien**

Groups:

◊ L EMOTIONELE STEUN

- **M ervaart regelmatig contact poolmanager positief**

Groups:

◊ L EMOTIONELE STEUN ◊ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **M mist thuisgevoel**

Groups:

◊ L EMOTIONELE STEUN

- **Manier van leidinggeven is motiverend**

Groups:

◊ L EMOTIONELE STEUN ◊ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **Sinds Corona hebben poolmanagers intensiever contact met M**

Groups:

◊ L EMOTIONELE STEUN ◊ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

◊ L INFORMATIEVE STEUN

28 Codes:

- **L ervaart gemis onderlinge afstemming opgavemanagers**

Groups:

◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◊ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L ervaart gemis persoonlijke afstemming**

Groups:

◊ L INFORMATIEVE STEUN

- **L ervaart intensiever contact met poolmanager positief**

Groups:

◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◊ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L geeft voorlichting over OGW**

Groups:

◊ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ OGW

- **L heeft voorbeeldrol in OGW**

Groups:

◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ OGW

- **L mist vertrouwen**

Groups:

◊ L INFORMATIEVE STEUN

- **L moet continu het geleerde herhalen aan M**

Groups:

◊ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L vindt dat opgavemanager M door de dagelijkse gang van zaken moet helpen**

- Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER
- **L vindt doorontwikkeling M belangrijk**
 - Groups:**
 - ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **L wil benadering laagdrempeliger**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **L wil M begeleiden op zelfsturing**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ ZELFSTURENDE TEAMS
- **L ziet het belang lerende organisatie**
 - Groups:**
 - ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **L zou graag dichterbij medewerkers willen zitten**
 - Groups:**
 - ◇ EFFECTIEF OGW ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **M mist visie, implementatie en sturing op OGW**
 - Groups:**
 - ◇ EFFECTIEF OGW ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ OGW
- **Management heeft MD traject**
 - Groups:**
 - ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **OGW biedt M ontwikkeling en nastreven ambities**
 - Groups:**
 - ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **Ontwikkeling specifiek voor verschillende groepen**
 - Groups:**
 - ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **Opgavemanager begeleidt M door de dagelijkse gang van zaken**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN
- **Organisatie wordt steeds meer lerende organisatie**
 - Groups:**
 - ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ L INFORMATIEVE STEUN
- **Poolmanager begeleidt M goed naar OGW**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanager moet meer coachen**
 - Groups:**

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanagers beginnen steviger te worden in het aansturen van medewerkers**

Groups:

◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanagers hebben regelmatig contact met M om verloop opdracht af te stemmen**

Groups:

◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanagers houden ontwikkelsessies**

Groups:

◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanagers verantwoordelijk voor ontwikkeling M**

Groups:

◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **R ervaart gemis reflectie en leren in organisatie**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ L INFORMATIEVE STEUN

- **Teams hebben altijd een projectleider/programmamanager die stuurt**

Groups:

◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **Verandering bewerkstelligen door methodieken als hulpmiddel te gebruiken**

Groups:

◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ TRANSITIE NAAR OGW

◇◇ L INSTRUMENTELE STEUN

1 Codes:

- **L ziet mogelijkheid verbetering formatiebeheer**

Groups:

◇◇ INZET M ◇◇ L INSTRUMENTELE STEUN ◇◇ VOORTGANG EN RESULTATEN

◇◇ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

5 Codes:

- **L geeft situationeel leiderschap**

Groups:

◇◇ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **M ervaart gemis sturing OGW**

Groups:

◇◇ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇◇ OGW

- **M ervaart situationeel leiderschap**

Groups:

◇◇ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

- Teams hebben altijd een projectleider/programmamanager die stuurt

Groups:

- ◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

- Teams krijgen kader mee om vanuit te werken

Groups:

- ◊ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ OPGAVETEAM
-

◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN

8 Codes:

- L ervaart gemis resultaatgesprekken

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ VOORTGANG EN RESULTATEN

- L ervaart gemis zicht financiën en M

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ VOORTGANG EN RESULTATEN

- L ervaart opgavemanagers opgaan in managementtaken

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN
OPGAVEMANAGER ◊ VOORTGANG EN RESULTATEN

- L ervaart strikte sturing managers aan M

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN

- L ervaart verwarring rondom salarisschalen

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN

- L stuurt op resultaten

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN

- M ervaart sturing manager

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN

- ZT bij OGW wordt gestuurd in resultaten, maar mogen zelf bepalen hoe ze er komen

Groups:

- ◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ ZELFSTURENDE TEAMS
-

◊ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

17 Codes:

- L coacht M

Groups:

- ◊ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- L ervaart stimulering medewerkers OGW

Groups:

◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ OGW

- **L geeft faciliterend leiderschap**

Groups:

◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L geeft M ruimte voor ideeën en eigen interpretatie**

Groups:

◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **L geeft voorlichting over OGW**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ OGW

- **L heeft voorbeeldrol in OGW**

Groups:

◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ OGW

- **L moet continu het geleerde herhalen aan M**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L organiseert verantwoordelijkheid zo laag mogelijk**

Groups:

◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L stuurt op enthousiasme M**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L stuurt op positieve feedback**

Groups:

◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **L stuurt op samenwerking**

Groups:

◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L vindt dat relatie voor inhoud gaat**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **L wil eigenaarschap M vergroten**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **Manier van leidinggeven is motiverend**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **Opgavemanager begeleidt M door de dagelijkse gang van zaken**

Groups:

- ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN

- **Poolmanager moet meer coachen**

Groups:

- ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **ZT vraagt dezelfde visie**

Groups:

- ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

◇ L WAARDERINGSSTEUN

13 Codes:

- **L ervaart bevlogen medewerkers**

Groups:

- ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **L ervaart dat M betrokkenheid waarderen**

Groups:

- ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **L ervaart gemis continu feedbackloop externe omgeving**

Groups:

- ◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L geeft M ruimte voor ideeën en eigen interpretatie**

Groups:

- ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **L stuurt op positieve feedback**

Groups:

- ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **L wil dat M gesprek aangaan om OGW te verbeteren**

Groups:

- ◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ OGW

- **M moeite om elkaar aan te spreken over gedrag**

Groups:

- ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **Opgavemanager geen vertrouwen in poolmanager**

Groups:

- ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **Poolmanager moet zorgen voor intervisie**

Groups:

- ◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Reflectie belangrijk voor verandering naar OGW**

Groups:

◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ TRANSITIE NAAR OGW

- **Sommige M vinden OGW eng**

Groups:

◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ OGW

- **Toegankelijkheid voor effectief OGW**

Groups:

◇ EFFECTIEF OGW ◇ L WAARDERINGSSTEUN

- **Voor M is de overgang naar het OGW een spannend proces**

Groups:

◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ TRANSITIE NAAR OGW

◇◇ **OGW**

34 Codes:

- **L ervaart gemis projectmatig kunnen werken**

Groups:

◇◇ OGW

- **L ervaart moeite met OGW**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ OGW

- **L ervaart stimulering medewerkers OGW**

Groups:

◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ OGW

- **L ervaart wisselend succes met OGW**

Groups:

◇◇ OGW

- **L geeft voorlichting over OGW**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ OGW

- **L heeft voorbeeldrol in OGW**

Groups:

◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ OGW

- **L vindt dat OGW niet ter discussie moet staan**

Groups:

◇◇ OGW

- **L vindt dat ZT's goed passen bij OGW**

Groups:

◇ EFFECTIEF OGW ◇ OGW ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L wil dat M gesprek aangaan om OGW te verbeteren**

Groups:

- ◊ L WAARDERINGSSTEUN ◊ OGW
- **L wil met OGW zelfsturing bevorderen**
 - Groups:**
 - ◊ OGW ◊ ZELFSTURENDE TEAMS
- **L ziet OGW als uitvoeringsorganisatie**
 - Groups:**
 - ◊ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◊ OGW
- **M ervaart gemis samenhang opgaven**
 - Groups:**
 - ◊ AMBITIES EN MIJLPALEN ◊ OGW
- **M ervaart gemis sturing OGW**
 - Groups:**
 - ◊ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ OGW
- **M ervaart structuur belemmerend in OGW**
 - Groups:**
 - ◊ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◊ OGW
- **M mist visie, implementatie en sturing op OGW**
 - Groups:**
 - ◊ EFFECTIEF OGW ◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ OGW
- **OGW biedt heldere lijn verantwoordelijkheden en rapportage**
 - Groups:**
 - ◊ OGW ◊ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **OGW bijgedragen aan betere externe samenwerking**
 - Groups:**
 - ◊ OGW ◊ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
- **OGW gaat steeds beter**
 - Groups:**
 - ◊ OGW
- **OGW is bewust uitvoering geven rollen overheid richting maatschappij**
 - Groups:**
 - ◊ OGW
- **OGW is goed voor ZT**
 - Groups:**
 - ◊ OGW ◊ ZELFSTURENDE TEAMS
- **OGW is met samenleving werken aan maatschappelijke opgaven**
 - Groups:**
 - ◊ OGW ◊ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
- **OGW maakt werk overzichtelijker**
 - Groups:**
 - ◊ OGW

- **OGW om competenties medewerkers te benutten**
Groups:
 ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OGW
- **OGW staan werkzaamheden ten dienst van de opgaven**
Groups:
 ◇◇ OGW ◇◇ OPGAVETEAM
- **OGW staat in dienst van de Friese burger**
Groups:
 ◇◇ OGW ◇◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
- **OGW staat niet ter discussie**
Groups:
 ◇◇ OGW
- **Ontwikkeling van de medewerkers is belangrijk in het OGW**
Groups:
 ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OGW
- **Oudere/traditioneel geschoolde medewerkers moeite met OGW**
Groups:
 ◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OGW ◇◇ TRADITIONELE OVERHEID
- **R ervaart belang OGW**
Groups:
 ◇◇ OGW
- **R ervaart dat OGW verschillend wordt gedaan**
Groups:
 ◇◇ OGW
- **Resultaten behalen**
Groups:
 ◇◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇◇ OGW
- **Sommige M bloeien met OGW op**
Groups:
 ◇◇ INZET M ◇◇ OGW
- **Sommige M vinden OGW eng**
Groups:
 ◇◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇◇ OGW
- **Traditionele afdelingen past niet meer bij het werk**
Groups:
 ◇◇ OGW ◇◇ TRADITIONELE OVERHEID

◇◇ OPGAVETEAM

15 Codes:

- **Behoeftte aan homogeniteit van types M in pools**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇◇ OPGAVETEAM

- **Huidige personeelsbestand niet ingericht voor OGW**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INZET M ◇◇ OPGAVETEAM

- **Interne organisatie continu aanpassen aan opgaven**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ OPGAVETEAM

- **Interne organisatie moet integraal werken**

Groups:

◇◇ INTEGRAAL WERKEN ◇◇ OPGAVETEAM

- **Interne samenwerking vraagt om verbetering**

Groups:

◇◇ OPGAVETEAM ◇◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L behoefte aan M projectmatig kunnen werken**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OPGAVETEAM

- **OGW staan werkzaamheden ten dienst van de opgaven**

Groups:

◇◇ OGW ◇◇ OPGAVETEAM

- **Opgavenraad bestaat uit directie en opgavenregisseurs**

Groups:

◇◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇◇ OPGAVETEAM

- **Opgavenraad verantwoordelijk voor opgaven**

Groups:

◇◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇◇ OPGAVETEAM

- **Qua personeel moet er scherper aan de wind worden gevaren door de teruglopende beschikbare middelen voor personeel**

Groups:

◇◇ BENODIGDE MIDDELEN ◇◇ OPGAVETEAM

- **R verantwoordelijk eigen ontwikkeling**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ OPGAVETEAM

- **Teams krijgen kader mee om vanuit te werken**

Groups:

◇◇ L SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇◇ OPGAVETEAM

- **Teams worden geformeerd rondom de opgaven**

Groups:

◇◇ OPGAVETEAM

- **Werkzaamheden zijn niet alleen opgaven, maar ook continu werkzaamheden**

Groups:

◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ OPGAVETEAM

- **ZT's stellen zich bij OGW niet zelf samen, maar door pools**

Groups:

◇ OPGAVETEAM ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

◇ POLITIEKE OMGEVING

7 Codes:

- **L ervaart invloed politieke organisatie bij uitvoering**

Groups:

◇ POLITIEKE OMGEVING

- **L ervaart schuring in verschillende rollen provincie**

Groups:

◇ POLITIEKE OMGEVING ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **OGW is ingevoerd vanuit politiek**

Groups:

◇ INVOERING OGW ◇ POLITIEKE OMGEVING

- **Opgavemanager moet politiek sensitief zijn**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ POLITIEKE OMGEVING ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER

- **Opgavemanager voelt druk politiek**

Groups:

◇ POLITIEKE OMGEVING ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER

- **Poolmanagers hebben te weinig urgentiebesef politiek**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇ POLITIEKE OMGEVING

- **ZT's niet mogelijk in politieke context**

Groups:

◇ POLITIEKE OMGEVING ◇ ZELFSTURENDE TEAMS

◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER

6 Codes:

- **L ervaart belang rol opdrachtgever en opdrachtnemer**

Groups:

◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER

- **L ervaart onduidelijkheid rollen**

Groups:

◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN
OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Onduidelijkheid rol opdrachtgever en opdrachtnemer**

Groups:

◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER

- **R ervaart gemis opdrachtgeverschap opgavemanagers**

Groups:

- ◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER

- **R vindt rolzuiverheid belangrijk**

Groups:

- ◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Rol opdrachtgever en opdrachtnemer verbeteren**

Groups:

- ◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER

◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

16 Codes:

- **Externe omgeving belangrijk in OGW**

Groups:

- ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **Externe samenwerking nog uitdaging**

Groups:

- ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **Interne samenwerking vraagt om verbetering**

Groups:

- ◇ OPGAVETEAM ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L behoefte bewustwording interne en externe samenwerking**

Groups:

- ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L ervaart dat fouten maken door omgeving worden afgestraft**

Groups:

- ◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L ervaart gemis continu feedbackloop externe omgeving**

Groups:

- ◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L ervaart gemis werken externe omgeving**

Groups:

- ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L ervaart op enkele beleidsterreinen invloed maatschappij opgaven**

Groups:

- ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **L stuurt op samenwerking**

Groups:

- ◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN

- **M ervaart andere invulling externe samenwerking**
Groups:
 ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
 - **OGW bijgedragen aan betere externe samenwerking**
Groups:
 ◇ OGW ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
 - **OGW ingevoerd voor externe samenwerking**
Groups:
 ◇ INVOERING OGW ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
 - **OGW is met samenleving werken aan maatschappelijke opgaven**
Groups:
 ◇ OGW ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
 - **OGW staat in dienst van de Friese burger**
Groups:
 ◇ OGW ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
 - **Om opgaven te behalen is samenwerking met interne en externe omgeving noodzakelijk**
Groups:
 ◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
 - **Rol externe omgeving afhankelijk van de opdracht**
Groups:
 ◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ SAMENWERKING INTERNE/EXTERNE PARTIJEN
-

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER

21 Codes:

- **Door corona opgavemanager minder zicht dagelijkse gang van zaken**
Groups:
 ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **L ervaart gemis onderlinge afstemming opgavemanagers**
Groups:
 ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **L ervaart intensiever contact met poolmanager positief**
Groups:
 ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **L ervaart onduidelijkheid rollen**
Groups:
 ◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **L ervaart opgavemanagers opgaan in managementtaken**
Groups:
 ◇ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN

- **L mist een gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **L vindt dat opgavemanager M door de dagelijkse gang van zaken moet helpen**

Groups:

 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER
- **M ervaart meer HRM betrokkenheid van opgavemanager dan poolmanager**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **M negatief scheiding rol manager**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **M positief scheiding rol manager**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Opgavemanager en poolmanager samen verantwoordelijk matchen M**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Opgavemanager is hybride; HRM onlosmakelijk verbonden**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER
- **Opgavemanager is verantwoordelijk voor inhoud**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER
- **Opgavemanager moet politiek sensitief zijn**

Groups:

 - ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ POLITIEKE OMGEVING ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER
- **Opgavemanager voelt druk politiek**

Groups:

 - ◇ POLITIEKE OMGEVING ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER
- **Opgavenmanagers moeite HRM los te laten**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER
- **Poolmanager afhankelijk van opgavemanager**

Groups:

 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanager voert goede gesprek met opgavemanager**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN

- **Poolmanagers ervaren hinder van opgavemanagers en opgaveregisieurs die in hun vaarwater zitten**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **R ervaart gemis opdrachtgeverschap opgavemanagers**

Groups:

◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER

- **R vindt rolzuiverheid belangrijk**

Groups:

◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

32 Codes:

- **L ervaart belang HRM door poolmanager**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L ervaart gemis onderlinge afstemming opgavemanagers**

Groups:

◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L ervaart intensiever contact met poolmanager positief**

Groups:

◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L ervaart last systematiek matchen personeel**

Groups:

◇ INZET M ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L ervaart onduidelijkheid rollen**

Groups:

◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **L mist een gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **M ervaart meer HRM betrokkenheid van opgavemanager dan poolmanager**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **M ervaart regelmatig contact poolmanager positief**

Groups:

◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **M negatief scheiding rol manager**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **M positief scheiding rol manager**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Opgavemanager en poolmanager samen verantwoordelijk matchen M**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Opgavemanager vraagt specifieke bekende M bij poolmanager in team**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Opgavemanager ziet de rol van poolmanager als uitzendbaas**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanager afhankelijk van opgavemanager**

Groups:

◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanager begeleidt M goed naar OGW**

Groups:

◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanager moet mee kunnen denken op inhoud**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇
TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanager moet meer coachen**

Groups:

◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN POOLMANAGER ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ L
TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN
POOLMANAGER

- **Poolmanager moet zorgen voor intervisie**

Groups:

◇ L WAARDERINGSSTEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Poolmanager te grote span of support**

- Groups:**
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanager te weinig zicht op M**
 - Groups:**
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanager verantwoordelijk voor matching M**
 - Groups:**
 - ◇ INZET M ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanager voert goede gesprek met opgavemanager**
 - Groups:**
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **Poolmanagers beginnen steviger te worden in het aansturen van medewerkers**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanagers ervaren hinder van opgavemanagers en opgaveregisseurs die in hun vaarwater zitten**
 - Groups:**
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇
 - TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanagers hebben regelmatig contact met M om verloop opdracht af te stemmen**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanagers houden ontwikkelsessies**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanagers verantwoordelijk voor ontwikkeling M**
 - Groups:**
 - ◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Poolmanagers zijn HRM-verantwoordelijk**
 - Groups:**
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **R ervaart soms weinig toegevoegde waarde poolmanager**
 - Groups:**
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **R vindt rolzuiverheid belangrijk**
 - Groups:**
 - ◇ ROL OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER
- **Rol poolmanager moet verbeteren**
 - Groups:**
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

- **Sinds Corona hebben poolmanagers intensiever contact met M**

Groups:

- ◇ L EMOTIONELE STEUN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER

◇ TRADITIONELE OVERHEID

14 Codes:

- **Afdelingshoofden vaste taak en HRM-verantwoordelijk**

Groups:

- ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **Het is nog steeds nodig om beleid en visie te ontwikkelen**

Groups:

- ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **L ervaart cultuur publieke organisatie**

Groups:

- ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **L ervaart oude manier van werken**

Groups:

- ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **L ervaart schuring in verschillende rollen provincie**

Groups:

- ◇ POLITIEKE OMGEVING ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **L mist goede omslag van beleid naar uitvoering**

Groups:

- ◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **L vindt beleidscyclus niet goed in elkaar zitten**

Groups:

- ◇ AMBITIES EN MIJLPALEN ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **M behoefte aan projectorganisatie**

Groups:

- ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **Oude situatie deden beleidsmedewerkers uitvoering**

Groups:

- ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **Oude situatie stranden veel projecten**

Groups:

- ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **Oudere/traditioneel geschoolde medewerkers moeite met OGW**

Groups:

- ◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇ OGW ◇ TRADITIONELE OVERHEID

- **R ziet neiging tot denken in afdelingen**

Groups:

◊ TRADITIONELE OVERHEID

- Traditionele afdelingen past niet meer bij het werk

Groups:

◊ OGW ◊ TRADITIONELE OVERHEID

- Traditionele manager minder tijd voor HRM

Groups:

◊ TRADITIONELE OVERHEID

◊ TRANSITIE NAAR OGW

10 Codes:

- Coaches voor verandering OGW

Groups:

◊ TRANSITIE NAAR OGW

- De samenhang in OGW dreigde kwijt te raken

Groups:

◊ TRANSITIE NAAR OGW

- L ervaart de verschillende fases transitie management in organisatie

Groups:

◊ TRANSITIE NAAR OGW

- L ervaart te weinig aandacht voor onderstroom

Groups:

◊ L EMOTIONELE STEUN ◊ TRANSITIE NAAR OGW

- Reflectie belangrijk voor verandering naar OGW

Groups:

◊ L WAARDERINGSSTEUN ◊ TRANSITIE NAAR OGW

- Structuur OGW staat goed

Groups:

◊ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◊ TRANSITIE NAAR OGW

- Structuur organisatie wordt gefinetuned

Groups:

◊ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◊ TRANSITIE NAAR OGW

- Verandering bewerkstelligen door methodieken als hulpmiddel te gebruiken

Groups:

◊ L INFORMATIEVE STEUN ◊ TRANSITIE NAAR OGW

- Verandering doorvoeren mist vaak urgentie

Groups:

◊ TRANSITIE NAAR OGW

- Voor M is de overgang naar het OGW een spannend proces

Groups:

◊ L WAARDERINGSSTEUN ◊ TRANSITIE NAAR OGW

◇ VOORTGANG EN RESULTATEN

11 Codes:

- **Beoordelingsgesprekken zijn vervangen voor het goede gesprek**
Groups:
 - ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **Door corona opgavemanager minder zicht dagelijkse gang van zaken**
Groups:
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **L ervaart gemis resultaatgesprekken**
Groups:
 - ◇ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **L ervaart gemis zicht financiën en M**
Groups:
 - ◇ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **L ervaart opgavemanagers opgaan in managementtaken**
Groups:
 - ◇ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **L ervaart verantwoording bij OGW belangrijker**
Groups:
 - ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **L ziet mogelijkheid verbetering formatiebeheer**
Groups:
 - ◇ INZET M ◇ L INSTRUMENTELE STEUN ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **M ervaart gemis budgetverantwoordelijkheid**
Groups:
 - ◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **OGW biedt heldere lijn verantwoordelijkheden en rapportage**
Groups:
 - ◇ OGW ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **Poolmanager voert goede gesprek met opgavemanager**
Groups:
 - ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN OPGAVEMANAGER ◇ TAKEN/VERANTWOORDELIJKHEDEN POOLMANAGER ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN
- **R ervaart remmende structuren en controlemechanismen**
Groups:
 - ◇ EFFECTIEF OGW ◇ VOORTGANG EN RESULTATEN

◇ ZELFSTURENDE TEAMS

21 Codes:

- **L ervaart geen zelfsturing M**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L ervaart veel diversiteit in zelfstandigheid en ruimte bij ZT's**

Groups:

◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L organiseert verantwoordelijkheid zo laag mogelijk**

Groups:

◇◇ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L vermoedt door zelfsturing meer energie**

Groups:

◇◇ L EMOTIONELE STEUN ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L vindt dat ZT's goed passen bij OGW**

Groups:

◇◇ EFFECTIEF OGW ◇◇ OGW ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L wil M begeleiden op zelfsturing**

Groups:

◇◇ L INFORMATIEVE STEUN ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L wil met OGW zelfsturing bevorderen**

Groups:

◇◇ OGW ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **L ziet ZT's enkel voor procesgerichte taken**

Groups:

◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **M ervaart draagvlak ZT**

Groups:

◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **Nieuwe M belemmeren zelfsturing**

Groups:

◇◇ INZET M ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **OGW is goed voor ZT**

Groups:

◇◇ OGW ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **Organisatie werkt niet echt met ZT's**

Groups:

◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **Werken met pools veronderstelt dat iedereen de benodigde competenties heeft**

Groups:

◇◇ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◇◇ INRICHTING INTERNE ORGANISATIE ◇◇ ZELFSTURENDE TEAMS

- **Werken met ZT heeft geen prioriteit**

Groups:

◊ ZELFSTURENDE TEAMS

- **Zo laag mogelijk neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie, met grote zelfstandigheid in een vast team**

Groups:

◊ ZELFSTURENDE TEAMS

- **ZT afhankelijk van competenties M**

Groups:

◊ COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN M ◊ ZELFSTURENDE TEAMS

- **ZT bij OGW wordt gestuurd in resultaten, maar mogen zelf bepalen hoe ze er komen**

Groups:

◊ L TRANSACTIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ ZELFSTURENDE TEAMS

- **ZT geen doel voor OGW**

Groups:

◊ ZELFSTURENDE TEAMS

- **ZT vraagt dezelfde visie**

Groups:

◊ L TRANSFORMATIONEEL LEIDINGGEVEN ◊ ZELFSTURENDE TEAMS

- **ZT's niet mogelijk in politieke context**

Groups:

◊ POLITIEKE OMGEVING ◊ ZELFSTURENDE TEAMS

- **ZT's stellen zich bij OGW niet zelf samen, maar door pools**

Groups:

◊ OPGAVETEAM ◊ ZELFSTURENDE TEAMS