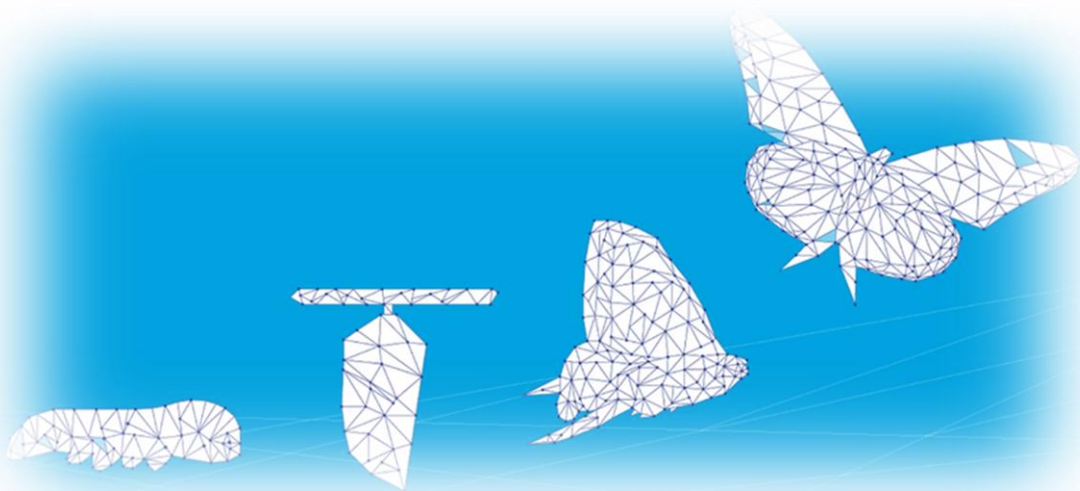


“Geef mij de ruimte!”

Een kwalitatief onderzoek naar gewenste leiderschapskenmerken om medewerkers binnen de intelligencedienst van de politie zelforganiserend te laten werken



Tom Reekers
Maart 2023



Master public Management

“Geef mij de ruimte!”

Een kwalitatief onderzoek naar gewenste leiderschapskenmerken om medewerkers binnen de intelligencedienst van de politie zelforganiserend te laten werken

Auteur	Tom Reekers
Studentnummer	s2440180
Opleiding	Master of Public Management
Onderzoek uitgevoerd bij	Nationale Politie, intelligencedienst
Eerste begeleider	Prof. dr. Z. van der Wal
Tweede begeleider	Dr. V. Junjan

Omslagfoto: Mastenbroek, 2021. Copyright 2021, Willem Mastenbroek.

Enschede, 12 maart 2023

Samenvatting

“Like a butterfly, her wings unfolded.”

De Nationale Politie wordt elke dag geconfronteerd met ingewikkelde veiligheidsvraagstukken en een veeleisende maatschappij. De intelligencedienst van de politie beweegt niet alleen mee in deze turbulente omgeving maar wil opereren vanuit een zelfbewuste positie. Dit vereist innovatieve, creatieve en zelfstandige medewerkers, die ruimte nodig hebben om hun vakmanschap en ondernemerschap uit te oefenen. Het concept van zelforganisatie, waarbij het team zelf bepaalt hoe zij haar doel wil bereiken, wint aan terrein en lijkt essentieel om als intelligencedienst het hoofd te bieden aan de uitdagingen van vandaag en morgen.

In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre het leiderschap binnen de politie toereikend is voor deze ontwikkeling. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij een intelligencedienst van de Nationale Politie.

De centrale onderzoeksvraag luidt: *“In welke mate verschillen de huidige leiderschapskenmerken binnen de intelligencedienst van de gewenste leiderschapskenmerken en hoe kunnen eventuele discrepanties verkleind worden met als doel de medewerkers optimaal zelforganiserend te laten werken?”*

Het klinkt paradoxaal maar zelforganisatie begint bij leiderschap. De leidinggevende draagt een visie uit, geeft richting, zet het team in beweging, informeert actief het team en is vervolgens faciliterend aan het team. Uit de literatuur blijkt dat succesvol leidinggeven aan zelforganiserende teams specifieke leiderschapskenmerken vereist: zelfinzicht, uitstekende communicatieve, verbindende en coachende vaardigheden, flexibiliteit en wendbaarheid. Zelforganisatie vereist daarnaast van de leidinggevendenden actievaardigheden om bestaande patronen te doorbreken, medewerkers te begrenzen en te richten.

Op basis van interviews met acht leidinggevendenden, twee experts en twee focusgroepen blijkt dat de huidige stijl van leidinggeven binnen de praktijk van de intelligencedienst deels ruimte biedt aan de ontwikkeling van zelforganisatie. Dit leiderschap kenmerkt zich door een mix van diverse stijlen, biedt aan medewerkers voldoende ruimte om zelfstandig hun werkzaamheden te kunnen verrichten maar is desondanks niet optimaal voor de ontwikkeling naar zelforganisatie. Het gebrek aan richting en uitgedragen missie door de leidinggevende wordt als een sterk remmende factor ervaren. Daarnaast wordt het verschil in bekwaamheden tussen de hbo of wo-opgeleide kenniswerker en de praktisch opgeleide professional als belemmerend ervaren om te komen tot succesvolle zelforganiserende teams. De beweging binnen de intelligencedienst is ingezet van organisatiegericht naar mensgericht leiderschap en van directief naar gedeeld leiderschap. Deze beweging vindt gaandeweg en geleidelijk plaats en mist actieve sturing door de leidinggevendenden.

Het advies is om als leidinggevende actiever en directer te sturen op zelforganiserend vermogen van haar medewerkers. Op basis van dit onderzoek worden hiertoe vijf concrete aanbevelingen gedaan: verricht als leidinggevendenden intervisie over verbinding en teamdoel (1), selecteer nieuwe leidinggevendenden op bovengenoemde leiderschapskenmerken (2) en scherp onderlinge rol –en taakduidelijkheid aan (3). Omarm verschillen in bekwaamheden van de medewerkers en breng de praktijkprofessional en kenniswerker met elkaar in verbinding (4). Essentieel is het formuleren van een teamdoel en uitdragen van een collectieve ambitie (5).

De huidige uitdaging in de maatschappij, de positieve effecten van zelforganisatie en de behoefte van zowel medewerker als leidinggevende maakt dat dit het momentum is om zelforganisatie binnen de intelligencedienst verder vorm te geven. En leiderschap hierop in te richten.

Sleutelbegrippen: politieleiderschap, zelforganisatie, leiderschapskenmerken, leiderschapsstijl

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	4
Voorwoord.....	6
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Doelstelling.....	8
1.4 Centrale vraag en deelvragen.....	8
1.5 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.7 Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 Zelforganisatie.....	11
2.2.1 Definiëring zelforganisatie.....	11
2.2.2 Effecten van zelforganisatie.....	12
2.3 Leiderschap.....	13
2.4 De rol van leiderschap bij zelforganisatie.....	14
2.5 Leiderschapsstijlen en ontwikkeling zelforganisatie.....	15
2.6 Kenniswerkers.....	16
2.7 Politieleiderschap.....	17
2.7.1 Historische schets.....	17
2.7.2 Dominante logica.....	18
2.7.3 Kenmerken politieleiderschap.....	19
2.7.4 Gewenste leiderschapskenmerken voor zelforganisatie.....	20
2.8 Conceptueel kader en hypotheses.....	21
3. Methodologie.....	23
3.1 Inleiding.....	23
3.2 Onderzoeksstrategie en caseselectie.....	23
3.2.1 Strategie.....	23
3.2.2 Case.....	23
3.3 Methode van onderzoek.....	24
3.4 Methode van dataverzameling.....	24
3.4.1 Literatuurstudie.....	24
3.4.2 Semigestructureerde interviews.....	24
3.4.3 Focus groep.....	26
3.5 Methode van data-analyse.....	27
3.5.1 Dataverzameling.....	27
3.5.2 Ordenen en analyseren.....	28

3.6	Betrouwbaarheid en validiteit.....	29
4. Zelforganisatie en leiderschap binnen de intelligencedienst		30
4.1	Inleiding.....	30
4.2	Zelforganisatie: behoefte, toepasbaarheid en effecten ervan.....	30
	4.2.1 <i>Perceptie</i>	30
	4.2.2 <i>Toepasbaar</i>	31
	4.2.3 <i>De effecten en behoefte</i>	32
4.3	Leidinggeven: huidige stijl en ruimte.....	33
	4.3.1 <i>Huidige stijl van leidinggeven</i>	33
	4.3.2 <i>Geboden ruimte</i>	34
4.4	Ontwikkeling.....	35
	4.4.1 <i>Leiderschap</i>	35
	4.4.2 <i>Gewenste leiderschapskenmerken</i>	36
4.5	De experts.....	37
	4.5.1 <i>Kenniswerkers en zelforganisatie</i>	37
	4.5.2 <i>Leiderschap en zelforganisatie</i>	38
5. Discussie en conclusies.....		40
5.1	Inleiding.....	40
5.2	Conclusie: beantwoording hoofd –en deelvragen.....	40
	5.2.1 <i>Deelvraag 1</i>	40
	5.2.2 <i>Deelvraag 2</i>	41
	5.2.3 <i>Deelvraag 3</i>	42
	5.2.4 <i>Deelvraag 4</i>	43
	5.2.5 <i>Beantwoording hoofdvraag</i>	43
5.3	Discussie hypotheses in relatie tot de interviews.....	44
	5.3.1 <i>Hypothese 1</i>	44
	5.3.2 <i>Hypothese 2</i>	45
	5.3.3 <i>Hypothese 3</i>	45
5.4	Beperkingen van het onderzoek.....	46
5.5	Praktische implicaties en aanbevelingen.....	47
	5.5.1 <i>Praktische implicaties</i>	47
	5.5.2 <i>Aanbevelingen</i>	48
Literatuurlijst.....		49
Bijlagen		
	Bijlage 1 – vragenlijst leidinggevendenden.....	53
	Bijlage 2 – vragenlijst kenniswerkers.....	54
	Bijlage 3 – uitwerking interviews (gecodeerd) leidinggevendenden.....	55

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis “Geef mij de ruimte!”. Een scriptie over politieleiderschap en ruimte geven aan medewerkers. Als 20-jarige agent begon ik aan mijn loopbaan en in die tijd zag ik bij de politie veel veranderen. Een hiërarchische omgeving, een specifieke cultuur en een immer veeleisend publiek. En desondanks was ik toch in staat zelf vorm te geven aan werk en carrière, mede dankzij leidinggevendenden die zagen dat ruimte nodig was om medewerkers te laten groeien. Nu hoop ik als leidinggevende binnen deze organisatie dezelfde ruimte te kunnen geven aan de collega’s. Juist omdat de geboden ruimte door mijn leidinggevende mij zoveel heeft gebracht, was het voor mij niet moeilijk dit onderwerp voor het afstuderen te kiezen.

Met het schrijven van deze thesis komt een einde aan mijn studie Master Public Management aan de University of Twente. Menigmaal vroeg ik mij af waarom ik weer aan een studie was begonnen, nadat ik mij in 2011 grondig voornam dit nooit meer te doen. Maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan. En achteraf heb ik er geen seconde spijt van. Naast een drukke baan, een tussentijdse switch van team en vader van een druk gezin kan ik niet anders concluderen dan dat deze studie mij verrijkt heeft.

Bij het voltooien van mijn masterthesis hebben verschillende personen geholpen. Graag bedank ik allereerst Zeger van der Wal. Gedurende het hele proces kreeg ik altijd goede begeleiding, juiste adviezen en enorme deskundigheid. Het was een intens traject en zijn zin vooraf “Je zal gek van mij worden soms” spookte weleens bevestigend door mijn hoofd. Het maakt dat ik nu trots ben op het onderzoek wat voor u ligt. Ook dank aan Veronica Junjan, mijn tweede begeleider, voor zowel de fijne colleges als de geleverde waardevolle feedback op mijn scriptie. Verder wil ik mijn medestudenten bedanken, met wie ik een geweldige studietijd heb mogen beleven, in het bijzonder Piet, Rachid en Thomas. Bedankt mannen, het was een voorrecht om met jullie deze studiejaren te mogen beleven!

Daarnaast wil ik mijn werkgever, de Nationale Politie, bedanken voor het vertrouwen dat zij in mij had en mij faciliteerde in het volgen van deze opleiding. Ook dank aan mijn directe collega’s, die altijd geïnteresseerd vroegen naar de voortgang en daar waar nodig tijd en ruimte gaven. Jullie gevraagde en ongevraagde advies heb ik altijd bijzonder gewaardeerd. Dank aan de respondenten. Dit onderzoek had ik nooit kunnen uitvoeren zonder jullie openheid, vertrouwen en enthousiasme. Tot slot wil ik mijn gezin, familie en vrienden bedanken. Ik kon de laatste jaren niet altijd aanwezig zijn op alle feestjes en uitjes. Dat geldt vooral voor Stan, Joost en Babet, voor wie papa wel heel vaak alleen in zijn studeerkamer zat te werken. Een periode van meer vrije tijd breekt aan, tijd om samen van te genieten.

Ik hoop dat u deze scriptie met belangstelling en plezier leest!

Tom Reekers

Maart, 2023

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1. Aanleiding

De wereld verandert snel. Een wereld die in de leiderschapswereld geduid wordt met de term VUCA: volatile, uncertain, complex en ambiguous. Oftewel, een omgeving die continue verandert, waarbij sprake is van onzekerheid en complexiteit¹. Deze onzekerheid is van grote invloed op politiewerk. De politie focust zich op dynamische veiligheidsuitdagingen in een snel veranderende maatschappij. De politie geeft aan dat zij om haar doelen te bereiken verbonden wil zijn met wijk – web – en wereld (Staf Korpsleiding, 2018). Zij is dienstbaar en waakzaam aan de samenleving, op basis van de kernwaarden: moedig, betrouwbaar, verbindend en integer. De informatiehuishouding van de politie is daarbij essentieel. Kennis is voor de politie wat geld is voor de economie. De politie probeert zodoende aansluiting te houden bij de veranderende wereld door middel van de doctrine genaamd ‘intelligence-led policing’² (Meershoek & Kop, 2017).

De onderzochte intelligencedienst is, zowel landelijk als binnen de verschillende regionale eenheden, dé informatieorganisatie van de politie. Zij ziet zich gesteld voor een enorme opgave de aankomende jaren. De intelligencedienst heeft daartoe een Ontwikkelagenda opgesteld (Ontwikkelagenda 2020 - 2025, 2020)³. Eén van de speerpunten binnen de Ontwikkelagenda is de personele ontwikkeling en bevordering van vakmanschap. De beweging is ingezet om de organisatie meer in te richten met een substantieel deel HBO en WO opgeleide medewerkers in aanvulling en ter vervanging van de praktijkprofessionals⁴. Verder wordt in toenemende mate focus gelegd op individueel eigenaarschap en ondernemerschap.

Al deze ontwikkelingen hebben invloed op de werking van de verschillende teams, haar medewerkers en het vereiste leiderschap. De organisatiestrategie van de politie eenheid [naam eenheid] verwoordt helder wat de rol van de politiemanager is: “de leidinggevende kenmerkt zich door samen en dichtbij”. De leidinggevende ontwikkelt en verbindt kwaliteit binnen het team en stimuleert en faciliteert hiertoe de individuele collega en teams. De leidinggevende wordt gezien als het boegbeeld van het team en geeft collega's de ruimte om buiten en binnen het verschil te maken” (Organisatiestrategie [naam organisatiestrategie], 2019, p.2).

Er is binnen deze visie sprake van gedeeld leiderschap waarbij ondernemerschap binnen de organisatie bevorderd wordt. Gedeeld leiderschap betekent niet alleen uitspreken van vertrouwen van de manager naar de medewerker maar ook het toevertrouwen van maximale verantwoordelijkheid. De manager vervult daarbij meer de rol van facilitator dan van controleur (Van der Wal, 2017). In haar visie op politieleiderschap stelt de Nationale Politie dat dit gedeeld leiderschap elementen bevat van dienend en verbindend leiderschap (CGOP, 2019). Gedeeld leiderschap stelt het teamlid in staat te blijven innoveren. Dit bevordert het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel en creëert (meer) flexibiliteit in het team om in te spelen op veranderingen.

¹ Begin jaren negentig werd de terminologie VUCA voor het eerst gebruikt in Amerikaanse defensiekringen. Inmiddels is de term ingeburgerd in tal van vakgebieden, variërend van neuropsychologie tot risicomanagement.

² Informatie gestuurd politiewerk waarbij keuzes binnen de operatie worden gemaakt op basis van veredelde en geanalyseerde informatie.

³ Interne bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van de intelligencedienst.

⁴ Op peildatum 10 december 2021 blijkt volgens interne bronnen dat 21% van de medewerkers binnen de Intelligencedienst [naam eenheid] een HBO opleiding heeft. Doelstelling is om dit percentage te verhogen naar 40% in 2025. Deze nieuwe medewerkers stromen doorgaans in als Operationeel Specialist A .

Gedeeld leiderschap lijkt echter lastig binnen een hiërarchisch ingestelde organisatie als de politie waarbij sprake is van een starre functiescheiding van enerzijds lijnmanagement en anderzijds specialisten –specialisten hebben doorgaans niet het formele mandaat om beslissingen te nemen of forceren. Combineer dit met de dominante logica van zittende leidinggevend en gedeeld leiderschap lijkt een onmogelijke missie (Lanting, 2020). Dit leidt tot prangende vragen: op welke wijze is gedeeld leiderschap binnen de politie te bevorderen en kan de medewerker voldoende ruimte en verantwoordelijkheid worden geven? Op welke wijze kunnen leidinggevend er voor zorg dragen dat medewerkers hun werkzaamheden zelf organiseren? En welke leiderschapsstijl en bijbehorende kenmerken zijn hierbij nodig?

1.2. Probleemstelling

Uit de aanleiding blijkt dat de politieorganisatie de urgentie voelt om vakmanschap, ondernemerschap en intellect van de individuele medewerker te bevorderen en daarbij gedeeld leiderschap te omarmen. Er is hieromtrent een organisatiestrategie ontwikkeld en er zijn nieuwe leiderschapsprofielen opgesteld. Er lijkt een beweging naar (het concept van) zelforganiserende teams te zijn ingezet. In deze studie wordt onderzocht in hoeverre de huidige leiderschapscompetenties toereikend zijn bij deze ontwikkeling en op welke wijze deze bijgesteld dienen te worden.

1.3. Doelstelling

Er is in de loop der jaren veel onderzoek gedaan naar concepten als dienend, verbindend en gedeeld leiderschap. Om te kunnen anticiperen op de veranderende wereld en het managen van professionals experimenteren steeds meer organisaties met (concepten van) zelforganisatie en zelfsturing. Al eind jaren negentig werden binnen de politie pogingen gedaan om tot een soort van zelforganisatie te komen, hoewel bescheiden en op lokaal niveau⁵. Een eerste verkenning van literatuur over politieleiderschap in relatie tot zelforganisatie is weinig veelbelovend. Over politieleiderschap in algemeenheid is wel veel geschreven en onderwezen⁶.

In haar visie over leiderschap stelt de Nationale Politie dat er sprake is van een lange ontwikkellijn in faciliterend en gedeeld leiderschap – met als doel professionals en specialisten te verbinden aan het resultaat (CGOP, 2019). Over de relatie tussen zelforganisatie binnen de politie en daarvoor vereiste leiderschapscompetenties is minder bekend. De beantwoording op de hoofdvraag en deelvragen zal daarom leiden tot een verrijking van de bestaande theorie over politieleiderschap in relatie tot zelforganisatie. Daarnaast kan het onderzoek in de praktijk behulpzaam zijn in de ontwikkeling van leiderschap passende bij de huidige ontwikkelingen binnen de intelligencedienst.

1.4. Centrale vraag en deelvragen

De centrale vraag van deze studie luidt:

“In welke mate verschillen de huidige leiderschapskenmerken binnen de intelligencedienst van de gewenste leiderschapskenmerken en hoe kunnen eventuele discrepanties verkleind worden met als doel de medewerkers optimaal zelforganiserend te laten werken?”

De deelvragen bij deze centrale vraag zijn:

⁵ Charles Remers verrichte in 1999 in het kader van zijn Leergang Operationeel Leidinggeven opleiding de Nederlandse Politie Academie een kort praktijkgericht onderzoek naar zelfsturing binnen zijn team. In de literatuur noch in de praktijk is hier geen verder gevolg aan gegeven (Remers, 1999).

⁶ De Politieacademie kent de School voor Politieleiderschap, met een eigen lectoraat, waarin de ontwikkeling van leiderschap centraal staat, zowel op praktisch als op wetenschappelijk niveau.

1. Wat zijn succesvolle kenmerken van leidinggevend en bij zelforganiserende teams?
2. Wat zijn de kenmerken van de huidige stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst en in hoeverre dragen deze bij aan de mate van zelforganisatie binnen de intelligencedienst?
3. Wat zijn de gewenste leiderschapskenmerken die bijdragen aan de ontwikkeling van zelforganisatie binnen de intelligencedienst?
4. Welke actie binnen politieorganisatie is nodig om de huidige kenmerken om te zetten naar de gewenste kenmerken?

1.5. Maatschappelijke relevantie

De Nationale Politie staat, als grootste werkgever van Nederland middenin de samenleving om haar kerntaken te verrichten: hulpverlening, het handhaven van de openbare orde en het opsporen van strafbare feiten (Staf Korpsleiding, 2018). De Nationale Politie is verdeeld in elf eenheden waarbij iedere eenheid een of meerdere informatie -en intelligencedienst kent. De onderzochte intelligencedienst is de informatie organisatie van een politie-eenheid en voorziet diens medewerkers van actuele informatie voor de uitvoering en sturing op het politiewerk⁷. De uitdaging is daarbij niet gering.

Van der Wal (2017) omschrijft dat er sprake is van een steeds meer mondiger wordende middenklasse met grote verwachtingen jegens haar overheid. Boutellier (2020) geeft aan dat naast een mondig en divers publiek de veiligheidsvraagstukken ingewikkelder zijn ('wicked problems') en de politiek steeds meer veeleisend. Het is zaak om te voorkomen dat de politie niet alleen meebeweegt in turbulentie maar opereert vanuit een zelfbewuste positie. De politie zal daarom moeten inzetten op haar lerende vermogen en kunnen improviseren in een samenspel van organisatie en vrije ruimte. Dit vereist innovatieve, creatieve en zelfstandige medewerkers. Om deze lerende organisatie te willen zijn werft de politie de laatste decennia steeds meer hbo – en WO geschoolde agenten. In aanloop naar de vorming van de Nationale Politie in 2012 werden de eerste stappen gezet naar een strategische personeelsprognose en aandacht gevraagd voor de instroom van hoogopgeleide politiemedewerkers (Politieacademie, directie Werving & Selectie, 2013).

Binnen de politie lijkt aan deze vrije ruimte geen gebrek te zijn. Er zijn talloze proeftuinen, field labs en innovatienetwerken waarbij de genoemde jonge hoogopgeleide specialisten hun intrede doen. Daar staat een starre functiescheiding⁸ tussen lijnmanagement enerzijds en specialisten anderzijds – waarbij de specialisten niet het formele mandaat hebben om beslissingen te forceren. Een belangrijke oorzaak van deze functiescheiding is het van oudsher ontstane beeld dat het nemen van beslissingen voorbehouden is aan leidinggevend en omdat zij besluitvormingsprocessen nu eenmaal beter zouden overzien⁹. Combineer dit met de eerdergenoemde dominante logica van zittende leidinggevend en de weg naar zelforganiserende teams lijkt zwaar.

Het is de bedoeling dat de inzichten uit dit onderzoek concreet handelingsperspectief biedt aan politieleidinggevend en om hun medewerkers juist optimaal autonoom te kunnen laten

⁷ Interne bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van de intelligencedienst.

⁸ Landelijk Functiehuis Nationale Politie waarbij drie domeinen worden onderscheiden: Leiding, Ondersteuning en Uitvoering. Specialisten zijn doorgaans ingedeeld in domeinen Ondersteuning en Uitvoering (<https://www.politie.nl/wob/korpsstaf/2017-functiebeschrijvingen-van-het-functiehuis-bij-de-politie>).

⁹ Zo geeft voorzitter Leijnse van de Politieonderwijsraad in 2018 aan dat bij leidinggevend en nog steeds het idee bestaat dat *“dienders vooral ballen moeten hebben, de brains hebben de leidinggevend en wel”* (<https://www.websitevoordepolitie.nl/start-nu-met-het-opleiden-van-de-politie-van-de-toekomst>).

functioneren. Een handelingsperspectief op het gezamenlijk formuleren van een collectieve ambitie, het houden van onderlinge intervisie, medewerkers laten verbinden en als leidinggevende ruimte geven. De aanpak van ondermijnende criminaliteit, toenemende cybercrime en gevolgen van de complexe maatschappelijke onrust vraagt om autonome, creatieve en handelingsbewuste politiemedewerkers. Want het zijn deze medewerkers die de politieorganisatie doelgericht laten opereren binnen deze veranderende wereld. Door hen ruimte te bieden kan de politie, met de intelligenceorganisatie als spil, nog beter uitvoering geven aan haar missie: waakzaam en dienstbaar uitvoering geven aan de waarden van de rechtsstaat.

1.6. Wetenschappelijke relevantie

Politieleiderschap kent een ontwikkeling naar een organisatiegerichte leiderschapsstijl, waarbij de leidinggevende top-down regelt en beheerst (Aardema, 2008). Ingegeven door steeds meer complexe veiligheidsvraagstukken vraagt de politie om een ander type medewerker en ander leiderschap. De weg naar het geven van meer vertrouwen en ruimte aan de medewerker lijkt ingeslagen (CGOP, 2019). Een organisatievorm om medewerkers (veel) meer zeggenschap te geven over eigen werkzaamheden is zelforganisatie. Uit onderzoek van o.a. LRN (2016) blijkt dat onder de juiste voorwaarden zelforganiserende teams succesvol zijn.

Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het initiëren en ontwikkelen van zelforganiserende teams (o.a. Stewart e.a., 2011). Leiderschapsstijlen als transformationeel leiderschap (Bass, 1985), netwerkend leiderschap (Willems e.a., 2018) en gedeeld leiderschap (Pierce & Conger, 2003) geven de medewerker meer verantwoordelijkheid en lijken bij te dragen aan zelforganisatie. Binnen de literatuur is veel geschreven over de gewenste kenmerken van leiderschap om zelforganisatie te ontwikkelen en faciliteren.

In deze gevalstudie wordt voor een politiedienst onderzocht welke leiderschapskenmerken een succesvolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van zelforganisatie. Op deze wijze wordt een bijdrage geleverd aan de al bestaande theorie over politieleiderschap.

1.7. Leeswijzer

Deze scriptie is opgedeeld in een aantal hoofdstukken. In hoofdstuk 1 staat de aanleiding, probleemstelling en het doel van dit onderzoek beschreven. Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden op basis van wetenschappelijke literatuur de begrippen zelforganisatie, kenniswerkers en (politie)leiderschap beschreven. Ook wordt uiteengezet, op basis van diverse theorieën, wat gewenste leiderschapskenmerken zijn om te komen tot verdere ontwikkeling van zelforganisatie. Het hoofdstuk eindigt met een drietal hypotheses. In hoofdstuk 3 wordt de methodologische opzet en verantwoording omschreven van het onderzoek, evenals de afbakening ervan. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de weergave en interpretatie van de resultaten beschreven. Deze zullen leiden tot de beantwoording van de eerder gestelde deelvragen, weergegeven in hoofdstuk 5. Met behulp van de beantwoording van deze deelvragen wordt uiteindelijk in dit hoofdstuk de centrale hoofdvraag beantwoord, de hypotheses bevestigd of ontkracht en de conclusie beschreven. Op grond van deze conclusie worden een aantal aanbevelingen geformuleerd. Een bronnenlijst en een reeks bijlagen ronden deze scriptie af.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de concepten zelforganisatie, kenniswerkers en (politie)leiderschap beschreven. Op basis van wetenschappelijke literatuur en interne politiedocumentatie wordt geduid wat de huidige en gewenste kenmerken van leiderschap zijn om de ontwikkeling van zelforganisatie binnen teams¹⁰ te bevorderen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel kader van dit onderzoek en een drietal hypotheses.

2.2. Zelforganisatie

2.2.1. Definiëring zelforganisatie

De termen 'zelfsturend' en 'zelforganiserend' worden vaak door elkaar gebruikt. Binnen de literatuur is een veelheid aan definities. Zelfsturende teams zijn teams die hun eigen functioneren en inzetbaarheid reguleren zonder directe tussenkomst van een toezichthouder of leidinggevende (Waterman, Waterman, & Collard, 1994). Er is sprake van collectieve autonomie. Dit geldt niet voor zelforganiserende teams. Rotmans (2017) geeft aan dat bij zelforganisatie sprake is van gedeeltelijke autonomie. Er blijft sprake van enige hiërarchie waarbij de leidinggevende mede de richting, doelen en beoordeling ervan bepaalt. De leidinggevende fungeert daarbij als coach, klankbord of facilitator. Gerits (2019) geeft aan dat in de literatuur diverse begrippen door elkaar heen lopen en heeft vier typologieën schematisch weergegeven (figuur 2.2.). In dit schema neemt de mate van zelfsturing van links naar rechts toe. Er valt onderscheid te maken tussen zelforganisatie en zelfsturing. Bij zelforganisatie wordt de *waarom*-vraag (de missie) bepaald door de leidinggevende (de ander), bij zelfsturing ligt de invloed volledig bij jezelf. Kortom, een zelforganiserend team bepaalt zelf hoe zij doelen bereiken. Een zelfsturend team bepaalt wat zij willen bereiken én hoe zij daar gaan komen.

FIGUUR 2.1.

Typologieën: van hiërarchie naar zelfsturing.



Opmerking. Overgenomen uit *Zelforganisatie: het onmogelijke mogelijk maken* door M. Gerits, 2019 (<https://platformoverheid.nl/zelforganisatie-het-onmogelijke-mogelijk-maken>). Copyright 2019, Gerits.

¹⁰ Als team wordt gedefinieerd twee of meer personen die samenkomen voor een gemeenschappelijk doel en gedeelde verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten (Blanchard, 2007).

2.2.2. Effecten van zelforganisatie

In de loop der jaren zijn meerdere onderzoeken verricht naar effecten van zelfsturing en zelforganisatie. Uit de literatuur blijkt dat zelforganiserende teams succesvol kunnen zijn. Cohen & Ledford (1994) onderzochten binnen een groot telecommunicatiebedrijf de effectiviteit van zelfsturende teams. Het bleek dat deze zelfsturende teams effectiever waren dan vergelijkbare traditioneel ingerichte teams én medewerkers meer tevreden waren. Wageman (1997) onderzocht 43 zelfsturende teams bij het Xerox, een wereldwijd opererend bedrijf. Uit dit empirische onderzoek stelt zij dat naarmate er meer sprake is van zelfsturing de prestaties en lerend vermogen van het bedrijf verbeteren. Gallie e.a. (2010) deden uitvoerig literatuuronderzoek naar zelforganisatie en maakten gebruik van meerjarige, landelijke enquêtes onder Britse werknemers. Zij geven aan dat productiviteit en welzijn van medewerkers stijgt naarmate verantwoordelijkheden binnen een team meer worden gedecentraliseerd. Bij niet zelfsturende teams wordt daarentegen het persoonlijk initiatief van medewerkers onderdrukt en gaat dit ten koste van het resultaat.

Niet alleen werd empirisch onderzoek verricht in afzonderlijke bedrijven en instituties. In 2016 werd in een grootschalig wetenschappelijk onderzoek de prestatie en governance van ruim 16.000 medewerkers uit bedrijven (zowel profit als non-profit) in 17 verschillende landen, waaronder ook Nederland, vergeleken (LRN, 2016). Er werden drie type organisaties gedefinieerd: informed acquiescence, blind obedience en self-governance. In het laatst genoemde type organisatie zijn medewerkers zelf in hoge mate verantwoordelijk voor organisatie en bestuur. Gebleken is dat organisaties met een vorm van self-governance (zelforganisatie) over de hele linie beter presteren; er is sprake van een beter bedrijfsresultaat, meer ruimte voor innovatie en een grotere betrokkenheid van medewerkers.

Er is ook een keerzijde. Ondanks de studies over de succesfactoren van zelforganiserende teams zijn er onderzoeken die laten zien dat deze teams wisselen in prestaties en effectiviteit. In de studie van Cohen & Ledford (1994) blijkt dat zelforganisatie weliswaar succesvol kan zijn, maar eveneens afhankelijk is van het type werk en de gebruikte technologie binnen een organisatie. Door Rotmans (2017) wordt aangegeven dat werken binnen zelfsturende teams bij medewerkers kan leiden tot een hogere werkdruk dan bij werknemers die werken in meer traditioneel ingerichte teams.

Een goed voorbeeld hoe het concept van zelfsturing faalde bleek bij de invoering van zelfsturende teams binnen de Belastingdienst, begin dit millennium. Deze liep uit in een fiasco (Groenewegen, 2008). Het model van zelfsturing werd ingevoerd om het imago van een moderne organisatie te creëren maar bleek in praktijk mede veroorzaker te zijn van het voortduren van de crisis bij de Belastingdienst. Verouderde technologie en onderlinge werkverhoudingen tussen leiding en uitvoering bleken hier debet aan te zijn.

Tjepkema (2003) analyseerde veertig wetenschappelijk onderzoeken en concludeert dat zelfsturing een succesvol concept kan zijn maar sprake is van een aantal randvoorwaarden. Zo dient een team te beschikken over relevante informatie over het werkproces, de nodige bekwaamheden en moeten de leden de autoriteit hebben om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen met betrekking tot het werkproces. Huygen e.a. (2012) deden onderzoek aan welke omgevingscondities moeten worden voldaan wil zelforganisatie succesvol zijn. Zij constateerden dat de aanwezigheid van handelingsruimte, intrinsieke motivatie bij deelnemers en 'sense of belonging' essentieel zijn. En hoewel het proces autonoom verloopt is ook (morele) begrenzing noodzakelijk en onderling vertrouwen. Kortom, zelforganisatie komt niet vanzelf maar kan onder de juiste randvoorwaarden een zeer succesvol concept zijn. Wanneer specifieke

randvoorwaarden¹¹ (toegang tot informatie, het hebben van de juiste bekwaamheden en het beschikken over autoriteit) zijn ingevuld kan zelforganisatie leiden tot meer effectiviteit, betere resultaten en meer tevredenheid onder medewerkers.

2.3. Leiderschap

De definitie van leiderschap is bijzonder breed. De definities, modellen en inzichten over leiderschap zijn oneindig. Een eerste vertrekpunt is de leiderschapstheorie van Bass (1985). Deze theorie plaatst drie stijlen van leiderschap in een continuüm van passief naar actief. Ten eerste, 'laissez-faire' leiderschap oftewel passief leiderschap. Onder het mom van ruimte geven vermijdt de leider het nemen van beslissingen en grijpt pas in wanneer dit strikt noodzakelijk. Ten tweede, transactioneel leiderschap waarbij de leidinggevende door het aangaan van een transactie (salaris, erkenning, sancties) de medewerker beweegt tot actie. Ten derde transformationeel leiderschap waarbij medewerkers hun motivatie ontleen aan intrinsieke factoren en de leidinggevende in staat is deze (verder) te ontwikkelen.

Boonstra (2018) voegt aan de transformationele en transactionele leiderschapsstijl een drietal andere stijlen toe: klassiek (beïnvloeding van de groep), formeel (het ontleen van gezag aan de formele status) en doelgericht (realiseren gezamenlijk doel) leiderschap. In deze definities van leiderschap vindt een verschuiving plaats van nadruk op planning en controle naar aandacht voor visie en inspiratie.

Het combineren van diverse leiderschapsstijlen, aangepast aan de op dat moment heersende context en ontwikkelingsniveau van de organisatie, wordt situationeel leiderschap genoemd (Blanchard, 2007). Situationeel leiderschap betreft dus een vorm van leiderschap passende bij de verschillende ontwikkelingsstadia van een team. Dit type leiderschap herbergt kenmerken van andere leiderschapsstijlen en wordt derhalve binnen deze thesis niet als eigenstandige stijl gedefinieerd.

In relatie tot een succesvolle ontwikkeling van zelforganisatie wordt vaak gesproken over gedeeld leiderschap. Er is sprake van gedeeld leiderschap waarbij de leidinggevende in gezamenlijkheid met het team de richting, doelen en beoordeling bepaalt. Pearce & Conger (2003) definiëren gedeeld leiderschap als een dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen individuen waarbij het doel is om elkaar te leiden naar het bereiken van groeps- of organisatiedoelen of beide. De leidinggevende faciliteert de zelforganisatie, neemt belemmeringen weg en fungeert als coach of klankbord. 't Hart & Tummers (2019) geven aan dat deze beïnvloeding zowel omlaag (traditioneel leiderschap waarbij de leider de volgelingen beïnvloed), als omhoog (volgelingen beïnvloeden de leider) als zijwaarts (leiders beïnvloeden elkaar) plaatsvindt.

Kijkende naar de huidige VUCA wereld noemt Van der Wal (2017) het netwerkend leidinggeven. Daarbij zijn een aantal essentiële competenties en vaardigheden waaraan de huidige 21^{ste} -eeuwse manager, binnen de publieke sector, zou moeten voldoen: kunnen netwerken, een teamspeler zijn, rekenschap houden met de belangen van stakeholders, samenwerken en klantgerichtheid. Daarnaast noemt hij een aantal waarden die in toenemende mate van belang zijn om als publieke manager binnen de huidige VUCA wereld succesvol te kunnen opereren: innoverend, ontvankelijkheid, wendbaar, vindingrijkheid, moed en ondernemerschap.

¹¹ In de volgende paragrafen worden een aantal andere voorwaarden genoemd, essentieel voor ontwikkeling van zelforganisatie.

2.4. De rol van leiderschap bij zelforganisatie

De vraag kan gesteld worden wat de rol van leiderschap is bij de ontwikkeling van zelforganisatie. Immers, het woord *zelforganisatie* kan impliceren dat de rol van leidinggevendenden daarbij uitgespeeld is. Stewart e.a. (2011) stellen dat het de leidinggevendenden zijn die grotendeels de normen en doelen bepalen waarop zelfregulatie plaatsvindt. Weggeman (2007) onderschrijft deze bepalende rol van de manager bij de ontwikkeling van zelforganiserend vermogen van een team. Op voorwaarde dat er sprake is van een collectieve ambitie en intrinsiek gemotiveerde professionals is het de leidinggevende die kan inspireren (maar niet managen). Zolang de leidinggevende daarbij vertrouwen geeft aan zijn medewerkers, op heldere wijze communiceert en realistische doelen stelt zullen de professionals het werk en coördinatie daarvan onderling verdelen¹².

Leiderschap kan eveneens faciliterend zijn aan succesvolle zelforganisatie. Rolfsen & Langeland (2012) deden onderzoek binnen een industriële omgeving. Zij concluderen dat zelforganisatie een belangrijke bijdrage levert aan het succes van een team. Wel geven zij aan dat er sprake dient te zijn van vooraf duidelijk geformuleerde teamdoelen. De autonomie van het team vormt vervolgens de basis om deze teamdoelen te behalen. Om hierin een succesvol leider te zijn dient deze leider zich te gedragen als 'boundary spanner' ofwel verbinder. Deze verbinding kan en moet zowel intern (binnen het team) als extern (het team met de buitenwereld) plaatsvinden. Op deze wijze faciliteert de leidinggevende de ontwikkeling naar zelforganisatie.

De bepalende en faciliterende rol van leiderschap naar de ontwikkeling van zelforganisatie wordt middels de sociotechniek¹³ onderschreven. Kuipers & Van Amelsvoort (1994) geven aan dat het van belang is de kwaliteiten van teamleden te ontwikkelen op basis van betrokkenheid en motivatie. Het gaat daarbij volgens hen om vier essentiële kwaliteiten: brede inzetbaarheid, inzicht in het procesverloop, subtiel samenspel en een creatieve 'double look'. Laatstgenoemde houdt in dat er als vanzelf een innovatienorm ontwikkeld dient te worden. Om deze kwaliteiten te kunnen (laten) ontwikkelen geven zij aan dat het de taak van het management is om een organisatiecultuur te creëren en transformationeel leiderschap uit te oefenen waarin uitdrukking wordt gegeven aan deze waarden.

Er zijn studies die verder gaan dan alleen een sturende en faciliterende rol van leidinggevendenden bij de ontwikkeling van zelforganisatie. Uit onderzoek van Plowman e.a. (2007) blijkt dat wanneer leiders niet alleen sturen maar juist bestaande patronen actief verstoren, innovatie aanmoedigen en betekenis geven aan handelingen, het leiderschap is die de ontwikkeling van zelforganisatie initieert. Zij geven aan dat traditionele opvattingen over leiderschap vooral gericht zijn op de verantwoordelijkheid van de leider om te sturen middels controlemechanismen. Binnen zelforganiserende teams hebben leidinggevendenden een andere rol: het verstoren en doorbreken van bestaande patronen, het creëren en benadrukken van constructieve conflicten en het aanmoedigen van innovatie. De leidinggevende functioneert daarbij als een "sense maker", dat wil zeggen dat ze de juiste interpretatie maken van gebeurtenissen in de omgeving en onder de aandacht brengen wat echt cruciaal is.

Kortom, vanuit de beschikbare literatuur kan gesteld worden dat leiderschap een essentiële rol speelt in het bevorderen van zelforganisatie. Leidinggevendenden bepalen (mede) het doel en richting van het team, evenals de normen die hieraan ten grondslag liggen. Onder voorwaarde van

¹² Weggeman (2007) maakt binnen deze context geen onderscheid tussen de termen professionals en kenniswerkers.

¹³ De sociotechniek is een bedrijfskundige, integrale organisatie-ontwerptheorie gericht op het functioneren van mens en organisatie.

een collectieve ambitie en intrinsiek gemotiveerde medewerkers is het de leidinggevende die kan initiëren, inspireren en faciliteren.

2.5. Leiderschapsstijlen en ontwikkeling zelforganisatie

Er is een veelvoud aan leiderschapsstijlen en bijbehorende kenmerken die van invloed zijn op de ontwikkeling van zelforganisatie. In onderstaand schema worden de besproken stijlen nogmaals kort uiteengezet. Daarbij wordt opeenvolgend geduid in hoeverre deze stijlen bijdragen aan de ontwikkeling van zelforganiserend vermogen binnen een organisatie.

TABEL 2.2.

Leiderschapsstijlen: bijdrage aan zelforganisatie.

Stijl	Definitie	Kenmerken	Bijdrage aan zelforganiserend vermogen
Laissez faire	Passief leiderschap (Bass, 1985)	De leidinggevende neemt geen beslissing en is afwezig.	Negatief effect op zelforganiserend vermogen. Empowerment ¹⁴ van het team wordt niet aangesproken.
Klassiek	Beïnvloeden van medewerkers om iets te doen wat men uit zichzelf niet zou doen (Boonstra, 2018).	De leidinggevende gebruikt macht, zowel positioneel als het gebruik van expertise en informatiepositie.	Stagnerend effect op de ontwikkeling van zelforganisatie. Macht leidt tot weerstand en tegenmacht en staat verandering in de weg.
Formeel	Leiderschap gebaseerd op hiërarchie, aanzien en formele macht (Boonstra, 2018)	De leidinggevende alleen is verantwoordelijk voor formuleren van organisatiedoelen en ontleend rechten en plichten op diens formele aanstelling.	Kan in beginsel bijdragen aan de aanzet tot zelforganiserend vermogen ('tone at the top'). Een eenzijdige nadruk op formeel leiderschap leidt tot een starre organisatie waarbij informeel leiderschap wordt ontkend en samenwerking lastig is.
Doelgericht	Beïnvloedingsgedrag om een groep te richten op het realiseren van een gezamenlijk doel (Boonstra, 2018).	De leidinggevende formuleert de doelen en motiveert medewerkers om aan dat doel te werken.	Kan bijdragen aan de ontwikkeling van zelforganisatie. Wel dient de vraag te worden gesteld in hoeverre doelen helder kunnen zijn in een VUCA wereld en doelgerichte focus leidt tot blikvernauwing.
Transactioneel	Ruilrelatie (transactie) tussen leidinggevende en medewerker (Bass, 1985)	De leidinggevende straft en beloont om gewenst gedrag te bewerkstelligen	Complementair aan de ontwikkeling van zelforganiserend vermogen. Kan bijdragen indien deze stijl gecombineerd wordt met andere stijlen van transformationeel leiderschap.
Transformationeel	Leidinggevende stijl waarbij de medewerkers hun	De leidinggevende inspireert, delegeert, stimuleert en coacht,	Faciliterend aan de ontwikkeling van zelforganiserend vermogen. Is ontwikkelgericht en vergroot

¹⁴ Empowerment betreft het proces dat het potentieel van mensen tot uitdrukking brengt (kennis, ervaring, motivatie) en dit potentieel tot drijvende kracht achter positieve resultaten maakt (Blanchard, 2007).

	motivatie ontlenen aan intrinsieke motivatie (Bass, 1985)	verkent nieuwe denkrichtingen en geeft medewerkers vertrouwen.	ondernemerschap, samenwerking en onderling vertrouwen.
Netwerkend	Het geheel aan activiteiten dat gericht is op het bij elkaar houden, aanjagen en mobiliseren van mensen en organisaties in netwerken (Willems e.a., 2018).	De leidinggevende opereert wendbaar en ondernemend, is ontvankelijk voor innovaties (Van der Wal, 2017). De leidinggevende opereert als een strateeg, verkenners, ontwikkelaar en procesmanager (Willems e.a., 2018).	Faciliterend aan de ontwikkeling van zelforganisatie omdat innovatie en samenwerking worden aangejaagd. Wel dient voorkomen te worden dat de ontwikkeling van zelforganisatie stagneert wanneer er onvoldoende aandacht is voor verbindend en dienend leiderschap, waardoor de kans op leiderschapsstrijd wordt vergroot.
Gedeeld	Een dynamisch interactief beïnvloedingsproces tussen individuen (Pearce & Corner, 2003). Beïnvloeding vindt omlaag, omhoog en zijwaarts plaats (Hart & Tummers, 2019). Gedeeld leiderschap omvat bestanddelen van dienend en verbindend leiderschap (CGOP, 2019).	De leidinggevende fungeert als coach en facilitator in plaats van controleur. De leidinggevende schenkt vertrouwen aan de individuele teamleden (Van der Wal, 2017). De leidinggevende gebruikt hiervoor zijn invloed als leider in plaats van hem toegekende formele rol en draagt daarbij verantwoordelijkheden over aan teamleden.	Positief effect op de ontwikkeling van zelforganisatie. Vooral geschikt in organisaties waarin dwarsverbanden bestaan tussen meerdere teams en de ontwikkeling van producten centraal staat. Het slagen van gedeeld leiderschap is sterk afhankelijk van het gezamenlijk geformuleerde doel, rol – en taakduidelijkheid en eigenschappen van individuele teamleden.

Vanuit de verschillende leiderschapsstijlen blijkt vooral het concept van gedeeld leiderschap een positief effect te hebben op de ontwikkeling van zelforganisatie binnen teams. Niet verwonderlijk aangezien de definitie ervan al aangeeft dat het leiderschap verspreid is over (meerdere) leden van het team.

2.6. Kenniswerkers

De aanzet tot dit onderzoek naar zelforganisatie is gelegen in de komst van meer ‘kenniswerkers’ binnen de politie. Deze hoogopgeleide politiemedewerkers worden vaak als kenniswerkers gedefinieerd. In deze paragraaf wordt kort stilgestaan bij een concrete definiëring van het begrip kenniswerkers.

Uit onderzoek door Meurs (2021) blijkt dat de intrede van anders opgeleide politiemedewerkers binnen de politie noopt tot een andere leiderschapsstijl; een stijl die is gebaseerd op meer vrijblijvendheid voor en zelfsturing door individuele medewerkers. Deze medewerkers worden

kenniswerkers¹⁵ genoemd. Hij definieert kenniswerkers als theoretisch opgeleide professionals die worden geacht het politiewerk te verrijken met kennis. Zij worden verondersteld creatief en kennis gestuurd te werken aan ingewikkelde vraagstukken in de buitenwereld, ook met andere organisaties. Deze kenniswerkers worden geacht om specialistische kennis, nieuwe wetenschappelijke inzichten en samenwerkingsvaardigheden aan de beroepsuitoefening toe te voegen. Ze zijn een ander soort professional dan de agent op straat. Laatstgenoemde wordt getypeerd als vakman die praktische wijsheid ontwikkelt door meters te maken op straat. De kenniswerker is de verbindende professional tussen de werelden van praktijk en kennis. In de politieorganisatie worden deze professionals meestal geduid als operationeel specialisten.

Het begrip kenniswerker is zeker niet nieuw. Weggeman (2007) definieerde eerder al kenniswerkers als een deelverzameling van een groep professionals, meestal met een HBO- of WO-opleiding. Voor deze groep is de productiefactor kennis belangrijker dan het vermogen om fysieke arbeid te verrichten¹⁶. In zijn onderzoeken naar de besturing van kennisintensieve organisaties, het faciliteren van een innovatievriendelijke cultuur en het leidinggeven aan professionals stelt hij, net als Meurs (2021), dat leidinggeven aan deze kenniswerkers een specifieke managementstijl vereist. Een stijl waarbij niet controle, sturing en planning centraal staan maar een meer dienende en faciliterende vorm van leiderschap.

2.7. Politieleiderschap

2.7.1. Historische schets

Vanaf de jaren zestig vorige eeuw is sociaalwetenschappelijk onderzoek verricht naar politie en leiderschap, waarna in de jaren tachtig ook in Nederland voor het eerst empirisch onderzoek¹⁷ werd gedaan naar het concept 'politieleiderschap'. In de jaren erna verschenen meerdere publicaties van de SPL¹⁸ en in het nieuwe millennium komt er aandacht voor autobiografische publicaties van aansprekende politieleiders, zoals Jan Blauw en Van Riessen. Politieleiderschap kan daarom met recht 'populair' genoemd worden en de definities ervan zijn talrijk.

Landman e.a. (2011) geven aan dat het formuleren van deze definities arbitrair is en neemt als vertrekpunt "gerichte beïnvloeding". Ze stellen dat politieleiderschap betrekking heeft op het beïnvloeden van gedrag van relevante personen en organisaties in de omgeving van de politie. Het uitoefenen van invloed vindt plaats door activiteiten die te verdelen zijn in *leidinggeven* (ontwikkelen van een visie, inspireren en motiveren) en *managen* (het beheersen en monitoren van continuïteit en consistentie). Bisschop e.a. (2010) geven eveneens aan dat leidinggevendenden binnen de politie zowel management als leiderschap uitoefenen in hun functie. In de rol als manager ontwerpt en bewaakt de politie leidinggevende een organisatiepatroon. In de rol als leider treedt de politie leidinggevende op als visionair en verbindt daarmee actief de buitenwereld (de maatschappij) met de eigen organisatie (de politie).

In het licht bezien van leidinggeven, managen en zelforganisatie omschrijft Aardema (2008) een interessante ontwikkeling. Aardema heeft meerdere onderzoeken verricht naar leiderschap in de

¹⁵ Meurs spreekt specifiek over de kenniswerker als een theoretisch geschoolde professional en bewust niet in termen van hoog -en laagopgeleid.

¹⁶ Weggeman (2007) gebruikt de termen professional en kenniswerker als synoniem.

¹⁷ Van Oosten (1983, 1985) deed door middel van interviews en observaties onderzoek naar het leidinggeven door (hoofd)inspecteurs waarbij hij een kloof constateerde tussen leidinggevendenden en uitvoerenden.

¹⁸ De Politieacademie kent de School voor Politieleiderschap (SPL), met een eigen lectoraat, waarin de praktische en wetenschappelijke ontwikkeling van leiderschap centraal staat.

publieke sector en op basis van de concurrerende waarden¹⁹ van Quinn (1988) beschrijft hij vier leiderschapsstijlen (dimensies) voor de politie: organisatiegericht, mensgericht, resultaatgericht en omgevingsgericht leiderschap. Hij geeft aan dat binnen het politieleiderschap een ontwikkeling gaande is geweest van organisatiegericht denken naar mensgerichtheid. Het begin van de vorige eeuw stond politieleiderschap in het teken van beheersing van processen. Na verloop van jaren kwamen de accenten meer te liggen op relaties en menselijke waarden. Het werd als politieleider belangrijker geacht om medewerkers 'mee' te krijgen. Begin jaren zeventig werd, onder invloed van het New Public Management²⁰, de aandacht verlegd naar bedrijfsmatig georiënteerde benaderingen. Resultaatgerichtheid kwam centraal te staan. Vanaf het nieuwe millennium kwam een vierde ontwikkeling op gang waarbij de accenten van leiderschap werden gericht op de omgeving waarbinnen de politie opereerde. Het ontvangen van nieuwe informatie, het dienstbaar zijn aan de buitenwereld en het vormen van nieuwe netwerken werd daarbij als belangrijk gezien.

Aardema (2008) pleit ervoor om alle vier stijlen met elkaar in verbinding te laten komen maar onderkent dat de vereiste balans tussen de vier stijlen in de praktijk meestal ontbreekt: organisatiegerichtheid blijft dominant. Wel is er sprake van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap, in de vorm van relationeel netwerken enerzijds en hiërarchisch management anderzijds. Spreeuw e.a. (2014) onderstrepen dit en geven aan dat de leiderschapsstijl van de Nationale Politie duidelijke elementen vertoont van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap. Enerzijds wordt een beroep gedaan op de kernwaarden van politiewerk (zingeving), anderzijds is de politiemedewerker gehouden aan resultaatafspraken (beloning).

2.7.2. *Dominante logica*

Een belangrijk aspect wat een sterke rol speelt binnen de politieorganisatie is het begrip 'dominante logica' (Lanting, 2020). Hieronder wordt verstaan dat leidinggevendenden een vaste, beproefde manier hebben van het nemen van beslissingen en sturen. Het is van belang dit aspect te benadrukken omdat deze dominante logica sterk van invloed kan zijn op het huidige politieleiderschap in relatie tot zelforganisatie. Het 'hebben versleten van blauwe broeken' door politieleidinggevendenden wordt binnen de politiecultuur als zeer waardevol ervaren. Straatervaring is niet alleen een vereiste om een stapje hogerop te komen maar ook een manier om respect te verkrijgen van je medewerkers. Operationele ervaring doet er toe en is een specifiek kenmerk van politieleiderschap (Landman e.a., 2011). Binnen de politie is een carrière-pad van jaren om vanaf de straat uiteindelijk te groeien naar leidinggevende niet ongebruikelijk. De meeste politieleiders zijn op deze wijze in de loop der jaren opgeklommen binnen de politieorganisatie (Derksen, 2020).

In een voorheen meer overzichtelijke wereld namen managers beslissingen die destijds goed uitpakt en de organisatie hielpen om succesvol te zijn. Het creëerde een gezamenlijke visie en strategie en een gevoel van 'alle neuzen dezelfde kant op'. Huidige politieleidinggevendenden hebben hun positie te danken aan beslissingen die voor hen destijds goed hebben uitgepakt. En de beslissingen die ze nu nemen zijn dus gebaseerd op de kennis en vaardigheden die ze vanuit hun eigen ervaring hebben opgedaan. Hun dominante logica. Begrijpelijk maar dit leidt uiteindelijk tot een gecreëerde filter en tunnelvisie en weerlegt iedere vorm van vernieuwing en innovatie (Lanting, 2020).

¹⁹ In het model van Quinn inzake concurrerende waarden, gericht op leiderschap binnen de publieke sector, worden twee dimensies in beeld gebracht: intern versus extern en flexibiliteit versus beheersing.

²⁰ Vanuit een bedrijfskundig perspectief op de overheid wordt getracht de prestaties van de overheid te verbeteren door de levering van publieke diensten meer te baseren op vormen van marktwerking (Bekkers, 2017).

Uit onderzoek door Ernst e.a. (2019) blijkt dat deze dominante denkbeelden leiden tot korte termijn denken, weinig ruimte voor individueel ondernemerschap en een onverschillige houding aangaande technologische, innovatieve projecten. Met als risico dat er uiteindelijk een vicieuze cirkel van behoudend en risicomijdend gedrag ontstaat. De vraag is in hoeverre dit afbreuk doet aan de autonomie van de individuele medewerker en daarmee de ontwikkeling van zelforganisatie in de weg staat. Het uitoefenen van transformationeel leiderschap kan een eerste stap zijn in het doorbreken van deze dominante logica (Landman e.a., 2011). Transformationeel leiderschap is een manier van leidinggeven dat zich concentreert op de behoeften en motieven van medewerkers en ruimte geeft aan eigen individuele (werk)inhoud. Een eerste stap in de richting van zelforganisatie.

2.7.3. Kenmerken politieleiderschap

De vraag kan gesteld worden of politieleiderschap zoveel verschilt van leiderschap in zijn algemeenheid. Aardema (2008) is duidelijk: politiewerk heeft specifieke kenmerken, zoals het beschikken over het geweldsmonopolie, het uniform en de 24/7 beschikbaarheid ten dienste van de samenleving. Landman e.a. (2011) onderkennen dit en stellen dat deze context van wezenlijk belang is voor de definiëring van (politie)leiderschap. Leiderschap komt tot uiting in de wisselwerking tussen de leider als persoon en de omgeving waarbinnen deze persoon zijn leiderschap uitoefent. Generaliseren is mogelijk, echter de context is dermate specifiek dat er met recht gesproken kan worden over politieleiderschap. Dit vereist een veelvoud van specifieke leiderschapskenmerken omdat de politieleider zowel moet managen (beheersen en monitoren) als leidinggevend (inspireren, motiveren en het ontwikkelen van visie)

Aardema (2008) onderscheidde binnen het politieleiderschap een viertal leiderschapsstijlen. Uiteraard is dit schema een vereenvoudiging van de overdaad aan theorievorming op het gebied van leiderschap maar biedt het wel houvast bij het ordenen over het denken van politieleiderschap en bijbehorende kenmerken. Indien deze schematisch worden weergegeven onderscheidt hij de volgende kenmerken:

FIGUUR 2.3.

Kwadrantenschema en leiderschapskenmerken.

	Interne oriëntatie	Externe oriëntatie
Outcome	Mensgericht: <i>Informeel, stimuleren, coachen en samenbrengen</i>	Omgevingsgericht: <i>Verkennen, luisteren, ontvangen, nieuwe ontwikkelingen toelaten, vernieuwen</i>
Output	Organisatiegericht: <i>Formeel, regelen, beheersen</i>	Resultaatgericht: <i>Rationeel, koers bepalen, presteren</i>

Opmerking. Overgenomen uit *Politleiderschap: Verbinding bovenstroom en onderstroom*. Door H. Aardema, 2008, Warnsveld: Politieacademie. Copyright 2008, Politieacademie.

Aardema (2008) geeft aan dat binnen de politie sprake is van een overaccentuering van organisatiegericht leiderschap met bijbehorende leiderschapskenmerken, gericht op het top down regelen en beheersen.

Bisschop e.a. (2010) vonden op basis van theoretische inzichten en empirisch onderzoek een aantal specifieke leiderschapskenmerken binnen de politieorganisatie. Een eerste groep kenmerken hangt nauw samen met aspecten van transactioneel leiderschap en worden wel reactieve kenmerken genoemd. Deze kenmerken zijn formeel leiderschap, proceduregericht en behoudsgezindheid. De oorsprong van deze reactieve kenmerken is nauw verbonden aan de aard

van het politiewerk, namelijk het reageren op criminaliteit en ordeverstoring. De tweede groep kenmerken is verbonden aan de democratische of publieke context van de politieorganisatie. Binnen deze context dienen (politie)leiders verantwoording af te leggen. Hiertoe beschikken zij over organisatorische transparantie, integriteit, een goed beoordelingsvermogen, planningsvaardigheden en zijn ze in staat om strategieën te bedenken. De derde groep kenmerken is gebaseerd op het vinden van de balans tussen de interne (organisatiedoelen) en externe (publieke en politieke doelen) context van de politieorganisatie en de daaraan gelieerde specifieke eisen. Zoals Van der Wal (2017) aangeeft wordt door de samenleving steeds hogere eisen gesteld aan de hedendaagse publieke manager. Veiligheid is een belangrijk maatschappelijk thema en het is aan de politieleider om hierin de leider namens de organisatie te worden. Dit vereist het hebben van een organisatorische visie en missie en tegelijk het kunnen afwegen van diverse belangen.

Vanuit de bekende wetenschappelijke literatuur tekent zich dus een min of meer helder beeld af over de ontwikkeling van politieleiderschap in de loop der jaren. Vanuit deze lange ontwikkelingslijn is een aantal jaren geleden door de Nationale Politie haar visie op politieleiderschap opnieuw geformuleerd (CGOP, 2019). Ook zij onderscheidt daarbij de vier oriëntaties, die in grote lijn overeenkomen met Aardema (2008). Een professionele oriëntatie waarbij de maatschappelijke bijdrage van de politie centraal staat. Een mensgerichte oriëntatie gericht op ontwikkeling, vitaliteit, inzetbaarheid en veiligheid van medewerkers. Een bedrijfskundige oriëntatie, oftewel het managen van de organisatie. En een veranderkundige oriëntatie, gericht op inspireren van medewerkers in een alomveranderende omgeving.

2.7.4. Gewenste leiderschapskenmerken voor zelforganisatie

In de voorgaande hoofdstukken is stilgestaan bij zelforganisatie, (politie)leiderschap en is een schets gegeven van de huidige kenmerken van politieleiders. Daarbij is aangegeven dat bij zelforganisatie sprake is van invulling van randvoorwaarden, wil deze succesvol worden ontwikkeld binnen een team (Cohen & Ledford, 1994; Tjepkema, 2003; Rolfsen & Langeland, 2012, Huygen e.a., 2012). En hoe tegenstrijdig dit misschien ook klinken mag, de rol van leiderschap is daarbij cruciaal (Rotmans, 2017; Weggeman, 2007; Plowman e.a., 2007; Stewart e.a., 2011; Kuipers & Van Amelsvoort, 1994; Rolfsen & Langeland, 2012). Concepten als transformationeel, netwerkend, situationeel en met name gedeeld leiderschap lijken faciliterend aan de bevordering van zelforganisatie in teams. In deze paragraaf wordt uiteengezet wat gewenste leiderschapskenmerken zijn die bijdragen aan de ontwikkeling van zelforganisatie.

Weggeman (2007) is daarin duidelijk. Op basis van zijn onderzoeken aangaande kennisintensieve organisaties en het succesvol leiding geven aan professionals (kenniswerkers) geeft hij aan dat noodzakelijk is dat de leidinggevende de collectieve ambitie uitdraagt en zijn medewerkers inspireert. Dit wordt onderschreven door Blanchard (2007) en Mintzberg (2010) die eveneens stellen dat, in relatie tot zelforganisatie, de leidinggevende middels een heldere visie dient te inspireren. Deze visie dient in gezamenlijkheid te worden ontwikkeld maar het is primair aan de leidinggevende deze visie uit te dragen. De leidinggevende als boegbeeld.

Mintzberg (2010) omschrijft dat de manager²¹ als boegbeeld drie rollen heeft: intermenselijk, het nemen van beslissingen en het informeren van medewerkers. De rollen kunnen conceptueel worden gesplitst maar gedragsmatig niet. Daarbij horen persoonlijke vaardigheden (reflectie, prioriteiten kunnen stellen), interpersoonlijke vaardigheden (coachen, inspireren, faciliteren,

²¹ Mintzberg (2010) geeft aan dat er geen onderscheid gemaakt dient te worden tussen leiderschap en management en managers gezien moeten worden als leiders; leiderschap en management zijn daarbij een natuurlijk onderdeel van het gemeenschapsgevoel. Dit komt overeen met het eerder geschetste beeld van politieleiderschap door Landman e.a. (2011) en Bisschop e.a. (2010).

beoordelen), informatievaardigheden (luisteren, vragen, presenteren) en actievaardigheden (visie ontwikkelen, leiden). Mintzberg (2013) omschrijft de zelfsturende organisatievorm als adhocatie²² die om meer democratie en participatie vraagt en minder regels. De beslissingsbevoegdheid is gedelegeerd waardoor teams sneller kunnen reageren op ontwikkelingen in de buitenwereld. Managers worden hierdoor meer coördinatoren of verbindingsofficieren met deze bijbehorende vaardigheden.

Zoals eerder aangegeven blijkt uit onderzoek door Wageman (1997) dat leiderschap een cruciale rol vervult in de ontwikkeling van zelfsturing. Afhankelijk van de fase waarin het team zich bevindt weet zij drie opeenvolgende rollen te identificeren. De rol van ontwerper gedurende de beginfase van het team waarin leidinggevende richting geeft en faciliteert. De rol van 'midwife' waarin de leidinggevende samenwerkt en helpt het team zich verder te ontwikkelen. En de rol van coach waarbij het team dagelijks wordt gecoacht.

Van Amelsvoort e.a. (1996) schetsen eenzelfde soort ontwikkeling. De taken van de leider verschillen vanaf fase tot fase. Allereerst dient de leidinggevende de individuele medewerker persoonlijk te benaderen en hen persoonlijk taken toe te wijzen. Vervolgens moeten leidinggevendenden hun medewerkers gaan trainen en informeren, meenemen in het proces. Op een gegeven moment is dan zaak dat leidinggevendenden een stapje terug doen en meer als facilitator gaan fungeren. Later onderscheidde Van Amelsvoort e.a. (2003) daarbij concreet een drietal leiderschapsrollen in de ontwikkeling naar zelforganisatie: van manager (van kaders en beheersen van het proces) naar leider (inspireren en medewerkers in beweging te zetten) tot coach (leren van het team en diens individuele medewerkers).

Deze rollen komen grotendeels overeen met de eerder genoemde drie rollen van Wageman (1997). In de voorgaande paragraaf benoemde Plowman e.a. (2007) dat de leidinggevende dient te fungeren als "enabler", faciliterend te zijn aan de medewerkers, innovatie aan te moedigen om op deze wijze zelforganisatie verder te helpen ontwikkelen. Om deze rol te kunnen vervullen dient de leidinggevende te beschikken over een aantal vaardigheden en kenmerken. Allereerst dient deze niet conflict mijndend te zijn en zich te durven uitspreken binnen het team, ook al leidt dit tot conflicten. Ten tweede dient de leidinggevende zich te bedienen van niet-lineaire interactie²³ waarbij actief onderlinge netwerken worden verstevigd en het creëren nieuwe netwerken wordt aangemoedigd. Tot slot is het van belang dat in alles de leidinggevende in duidelijke taal betekenis geeft aan nieuwe ontwikkelingen en daarbij de urgentie ervan duidelijk weten te benoemen.

Resume, hoewel enigszins uiteenlopend en tijdgebonden is er een rode draad te ontdekken in gewenste leiderschapskenmerken om te komen tot ontwikkeling van zelforganisatie: uitdragen van een ambitie en visie, richting geven en in beweging zetten, informeren en coachen en tot slot faciliteren.

2.8. Conceptueel kader en hypotheses

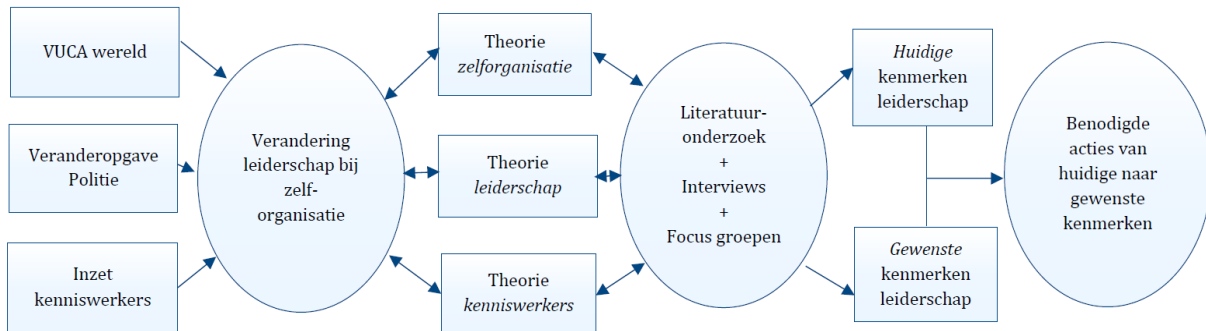
In de vorige paragrafen werd het theoretisch kader geschetst in relatie tot de onderzoeksvragen binnen deze studie. Ten behoeve van de leesbaarheid worden middels een vereenvoudigd conceptueel model de kernconcepten en onderlinge relaties binnen dit onderzoek nogmaals weergegeven.

²² Mintzberg (2013) maakt daarbij de kanttekening dat deze organisatievorm niet (te) lang kan blijven bestaan omdat deze niet voldoende stabiel is.

²³ Ook wel interactieve of circulaire communicatie genoemd.

FIGUUR 2.4.

Conceptueel model: opbouw van het onderzoek.



Centraal staat dus de studie naar zelforganisatie, leiderschap en kenniswerkers. Deze studie leidt tot inzicht naar gewenste leiderschapskenmerken om medewerkers succesvol zelforganiserend te kunnen laten werken. Naast het benoemen van deze kenmerken worden eveneens aanbevelingen gedaan op welke wijze gekomen kan worden naar deze gewenste leiderschapskenmerken. Daarbij zijn een drietal hypothesen benoemd. Deze hypothesen zijn (deels) gebaseerd uit inzichten uit andere onderzoeken naar zelforganisatie, (politie)leiderschap en diens kenmerken. In de empirische fase zijn deze door middel van interviews nader onderzocht. De uitkomsten van deze hypothesen worden verwoord in paragraaf 5.3.

Hypothese 1: Zelforganisatie dient binnen de onderzochte intelligencedienst (meer) ontwikkeld te worden.

Hypothese 2: De huidige stijl van leidinggeven staat de ontwikkeling van zelforganisatie in de weg.

Hypothese 3: Ontwikkeling van ander leiderschap binnen de onderzochte intelligencedienst is noodzakelijk om te komen tot meer zelforganisatie.

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek beschreven. Als eerste komen de onderzoeksstrategie en de verantwoording voor de gekozen onderzoekspopulatie aan bod. Vervolgens zal verder worden ingegaan op de onderzoeksmethode en wijze van dataverzameling. In de daaropvolgende paragraaf wordt data-analyse beschreven. In de laatste paragraaf wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit.

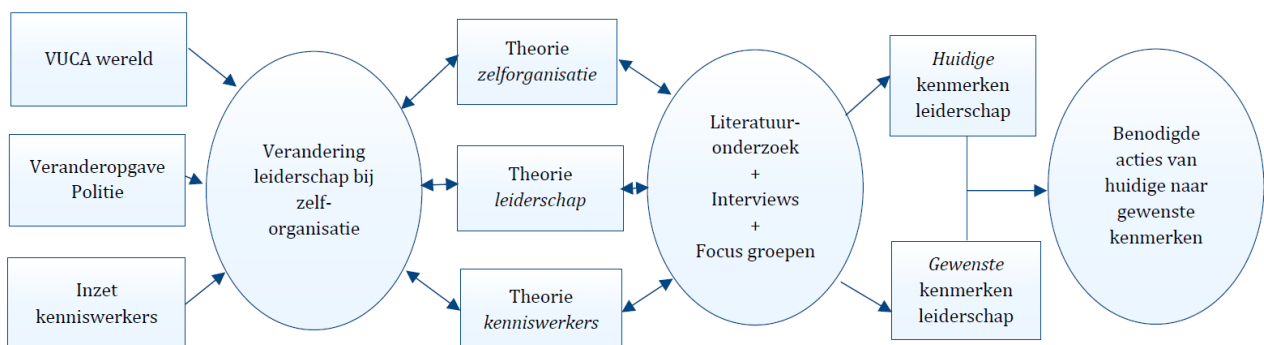
3.2. Onderzoeksstrategie en caseselectie

3.2.1. Strategie

In deze studie is sprake van een onderzoeksstrategie waarbij leidinggevend en medewerkers zijn onderzocht in hun natuurlijke omgeving (de politieorganisatie en intelligencedienst) gerelateerd aan het onderwerp zelforganisatie. Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van meerdere onderzoeksmethoden: een verkenning van de huidige wetenschappelijke literatuur aangevuld met de inhoud van bestaand (intern) materiaal, individuele interviews en het gebruik van focusgroepen. Op deze wijze is vanuit verschillende perspectieven een zo goed mogelijk beeld verkregen en kan antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen (Schindler, 2019). Ter verduidelijking worden de concepten uit de hoofd –en deelvragen hieronder weergegeven in een model.

FIGUUR 3.1.

Conceptueel model: opbouw van het onderzoek.



3.2.2. Case

Het onderzoek richt zich op de kenmerken van de leidinggevenden van de intelligencedienst van een politie-eenheid. De organisatie van deze eenheid bestaat uit meerdere teams: basispoliteezorgteams, Opsporing, meldkamers, Bedrijfsvoering, intelligencedienst en Stafafdeling. Gekozen is voor de intelligencedienst gezien haar ontwikkelopgave om het percentage van HBO opgeleide medewerkers te laten stijgen van 26% nu naar 40% in 2025. Daarnaast bevindt de intelligencedienst zich momenteel in een transitie naar versteviging op individueel eigenaarschap en invoering van concepten van dynamisch sturen door specialisten binnen een sterk veranderende wereld. Een wereld waarin data en intelligence een steeds belangrijker rol spelen binnen de politieorganisatie. Vergeleken met andere afdelingen binnen de politie is er momenteel binnen de intelligencedienst reeds sprake van een relatief hoog aantal kenniswerkers (specialisten).

Voor een verdere beschrijving van de organisatie, een organogram en feitelijke formatie en bezetting van de hoeveelheid medewerkers kan contact worden opgenomen met de onderzoeker.

Het onderzoek richt zich verder op een vergelijking tussen huidige en gewenste succesvolle leiderschapskenmerken in relatie tot zelforganiserende teams. Dit impliceert dat andere leiderschapskenmerken die geen directe relatie hebben met zelforganisatie (maar wel effectief zijn in een andere context) niet meegenomen zullen worden in het onderzoek.

3.3. Methode van onderzoek

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is kwalitatief onderzoek verricht. Schindler (2019) definieert kwalitatief onderzoek als de toepassing van interpretatieve technieken die proberen de betekenis van bepaalde fenomenen te beschrijven, decoderen en te vertalen. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen omdat op deze wijze meer informatie verkregen kan worden over de betekenis die de politiemedewerkers geven aan zelforganisatie in relatie tot leiderschap. Hierdoor is inzicht verkregen in deze genoemde kernconcepten en recht gedaan aan de complexe werkelijkheid (Van Thiel, 2021). Door middel van kwalitatief onderzoek kan eveneens inzicht worden verkregen in onderwerpen waarover nog (relatief) weinig kennis bestaat.

3.4. Methode van dataverzameling

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag en deelvragen is gebruik gemaakt van een literatuurstudie (1), semigestructureerde interviews (2) en een tweetal focus-groepen (3).

3.4.1. Literatuurstudie

Literatuurstudie betreft een kritische analyse en synthese van boeken, artikelen in tijdschriften of vakliteratuur, onderzoeken en op internet gepubliceerd materiaal dat betrekking heeft op de onderzoeksvraag (Schindler, 2019). Bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de vier deelvragen is literatuurstudie verricht. Literatuuronderzoek werd verricht naar leiderschapsstijlen –en kenmerken, vaak vertaald naar competenties en vaardigheden, die behoren bij het (in)richten van zelforganiserende teams, gedeeld leiderschap en het managen van professionals. Deze verkenning van de literatuur is aangevuld met interne politie-documentatie (zoals weergegeven in hoofdstuk 2). In dat laatste geval lag de focus op:

- De organisatiestrategie van de politie inzake leiderschap;
- De strategische agenda de onderzochte eenheid;
- De Ontwikkelagenda Intelligence;
- Ontwikkelprogramma van de onderzochte eenheid;
- Leiderschapsprogramma's binnen de Nationale Politie;
- Strategische agenda Nationale Politie 2021 – 2025;

3.4.2. Semigestructureerde interviews

Semigestructureerde interviews zijn diepte-interviews met respondenten die beginnen met enkele specifieke vragen om vervolgens ruimte te bieden aan de respondent en interviewer om verder in te gaan op genoemde punten. De vragen die gesteld worden zijn over het algemeen open vragen (Schindler, 2019). De gehouden interviews binnen dit onderzoek bestonden uit vooraf geformuleerde vragenreeksen. Deze vragenreeksen en de volgorde ervan was voor iedere respondent identiek. De vragenreeksen aan de experts waren afgestemd op het expertisegebied waarop bevraagd werd. De gehanteerde vragenlijsten zijn als bijlagen bij dit onderzoek gevoegd.

De groep van respondenten bestond uit leidinggevenden binnen de intelligencedienst die sturing geven aan een groep medewerkers. Doel van het interviewen van deze sturende rollen was het verkrijgen van een beeld van de huidige toegepaste leiderschapsstijl en bijbehorende kenmerken, het effect ervan en de gewenste toekomstige leiderschapscompetenties. Er zijn acht

leidinggevend geïnterviewd. De selectie van deze respondenten was gericht op het maximaliseren van het bereik van alle teams (zes in totaal) binnen de intelligencedienst.

TABEL 3.2.

Interviews: overzicht respondenten.

Overzicht respondenten	Aantal	Relatie tot het onderzoek
Sectorhoofd	1	Is eindverantwoordelijk voor de intelligencedienst.
Teamchef	4	Is eindverantwoordelijk voor een team.
Operationeel specialist B	3	Is eindverantwoordelijk voor de sturing op een geografische of thematische eenheid.

Daarnaast werden een tweetal experts geïnterviewd. In tegenstelling tot de groep sturende rollen richtten deze interviews zich niet op de beleving van de respondenten maar op specifieke kennis en expertise. Eén expert is verbonden aan een opleidingsinstituut en verricht onderzoek naar o.a. kenniswerkers binnen de politie. De andere expert is werkzaam binnen de profitsector en is verbonden aan vraagstukken omtrent zelforganisatie en de implementatie ervan.

De operationalisatie van het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en het conceptuele model uit de vorige paragraaf naar de interviewvragen zijn in onderstaande tabel weergegeven. Dit betreft dus een schematische, vereenvoudigde weergave van de concepten zelforganisatie, leiderschap en onderlinge relaties die aan de respondenten zijn voorgelegd. De gehanteerde vragenlijsten en afzonderlijke vragen waren uitgebreider (zie bijlagen).

TABEL 3.3.

Interviewvragen: operationalisatie.

Theoretisch kader	Operationalisatie	Vragen
Zelforganisatie		
Definitie <i>Rotmans (2017), Gerits (2019), Waterman, Waterman & Collard (1994)</i>	De kennis over zelforganisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Wat versta je onder zelforganisatie?
Randvoorwaarden <i>Tjepkema (2003), Rolfsen & Langeland (2012), Huygen e.a. (2012), Cohen & Ledford (1994)</i>	Invloed van huidige (werk)klimaat op ontwikkeling van zelforganisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Is zelforganisatie toepasbaar binnen de intelligencedienst?
Effecten van zelforganisatie <i>Cohen & Ledford (1994), Wageman (1997), Gallie e.a. (2010), LRN (2016)</i>	De opvatting over de effecten van zelforganisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is het effect van meer zelforganisatie binnen de intelligencedienst?
Kenniswerkers		
Zelforganisatie en kenniswerkers <i>Meurs (2021), Weggeman (2007)</i>	De positie en opvattingen van en over kenniswerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Heb je meer behoefte aan zelforganiserend vermogen voor je medewerkers?

	in relatie tot zelforganisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Heb je in je huidige functie meer behoefte aan zelforganiserend vermogen
Leiderschap		
<p>Leiderschapsstijlen <i>Bass (1985), Boonstra (2018), Blanchard (2007), Willems e.a. (2018), Pearce & Corner (2003), Hart & Tummers (2019), Van der Wal (2017)</i></p> <p>Politieleiderschap <i>Aardema (2008), Landman e.a. (2011), Bisschop e.a. (2010)</i></p>	Herkennen van en reflectie van leiderschapsstijlen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe omschrijf je de huidige stijl van leidinggeven? • Komt jouw stijl van leidinggeven overeen met de algemene stijl?* <p>* exclusief voor sturende rollen.</p>
<p>De rol van leiderschap bij zelforganisatie <i>Stewart e.a. (2011), Weggeman (2007), Plowman e.a. (2007), Kuipers & Van Amelsvoort (1994), Rolfsen & Langeland (2012), Rotmans (2017), Stewart e.a. (2011)</i></p>	Opvattingen over de invloed van het huidige leiderschap op autonomie en zelforganisatie voor medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> • Biedt de algehele stijl van leidinggeven voldoende ruimte aan de medewerkers? • Geeft jouw stijl van leidinggeven voldoende ruimte aan je medewerkers?* <p>* gedifferentieerd naar sturende rol of medewerker</p>
<p>Gewenste leiderschapskenmerken <i>Weggeman (2007), Blanchard (2007), Mintzberg (2010), Mintzberg (2013), Wageman (1997), Plowman e.a. (2007)</i></p>	De gewenste bijdrage van leiderschap en diens kenmerken op de ontwikkeling van zelforganisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Welke ontwikkeling in leiderschap is nodig om medewerkers (meer) zelfstandig te laten werken? • Wat zijn gewenste leiderschapskenmerken om meer zelforganiserend te werken?

3.4.3. Focus groep

Een groepsinterview is een methode voor het verzamelen van gegevens met behulp van een enkele interviewer die tegelijkertijd meer dan één respondent interviewt (Schindler, 2019). Een manier om met meerdere respondenten tegelijk een interview te houden is de techniek van de focusgroep. Bij deze techniek is sprake van een open discussie over het specifieke onderwerp onder leiding van de onderzoeker (Van Thiel, 2021). Binnen dit onderzoek is gekozen om een tweetal focusgroep sessies te houden. De groep deelnemers bestond uit medewerkers binnen de intelligencedienst in de functie van operationeel specialist A. Dit betrof de groep medewerkers (hbo en/ of WO opgeleid) die geen leidinggevende rol hebben, verantwoordelijk zijn om op onderzoeksthema zelf inhoud te geven aan werkzaamheden en een relatief grote mate van autonomie hebben (kenniswerkers²⁴). De groep van respondenten was heterogeen en de groep bestond uit totaal elf kenniswerkers, verdeeld over twee groepen.

²⁴ De operationeel specialisten A vallen derhalve onder de definitie als gehanteerd door Meurs (2021).

TABEL 3.4.*Focusgroepen: overzicht respondenten.*

Respondenten	Aantal	Relatie tot het onderzoek
Groep 1: operationeel specialisten A – <i>werkzaam binnen meerdere teams van de intelligencedienst.</i>	6	Werkzaam op snijvlak van operatie, beleidsvorming en inhoudelijke verdieping op thema's Opsporing en Real Time Intelligence. Adviseren aan interne/ externe team(s) en leidinggevenden
Groep 2: vier operationeel specialisten A en één operationeel expert – <i>werkzaam binnen meerdere teams van de intelligencedienst.</i>	5	Werkzaam op snijvlak van operatie, beleidsvorming en inhoudelijke verdieping op thema's Opsporing, Terrorisme en Milieu. Adviseren aan intern/ externe team(s) en leidinggevenden

Het doel van het interviewen van deze kenniswerkers was om meer zicht te krijgen op de door hen gewenste zelforganisatie en in welke mate het huidige leiderschap hierin een rol speelt. Juist door middel van deze dataverzamelingstechniek kon niet alleen nagegaan worden *wat* kenniswerkers hierover denken maar ook *hoe* en *waarom* deze men dit denkt, ingegeven vanuit een onderlinge interactie en discussie. Op deze wijze is de huidige en gewenste leiderschapsstijl in relatie tot zelforganisatie vanuit zowel leidinggevende als medewerker belicht. De gestelde vragen aan de kenniswerkers waren identiek aan de vragen die werden gesteld aan de sturende rollen.

3.5. Methode van data-analyse

Data-analyse is het proces van het bewerken en reduceren van verzamelde gegevens tot een beheersbare omvang, het ontwikkelen van samenvattingen en het zoeken naar patronen (Schindler, 2019). De onderzoeksgegevens zijn verkregen via literatuurstudie, diepte-interviews, expertinterviews en focusgroepen. De gegevens zijn achtereenvolgens verzameld, geordend en geanalyseerd.

3.5.1. Dataverzameling

Respondenten werden niet geselecteerd op basis van hun meningen en opinie maar op basis van hun functie (sturende rol, expert, kenniswerker) en werkervaring (Schindler, 2019). De respondenten werden vooraf via de mail en/of telefonisch gevraagd om deelname aan het onderzoek. De respondenten hebben allen hun toestemming gegeven om te participeren in het onderzoek.

De interviews die zijn afgenomen waren semigestructureerd: dit betekent dat een deel van de vragen vooraf werden vastgelegd en geordend maar de interviewer ook kon doorvragen op de gegeven antwoorden. Tevens bestond voor de respondent de ruimte om zelf informatie toe te voegen (interactie) om nieuwe perspectieven en inzichten mogelijk te maken. Dit gold voor zowel de individuele interviews als de focusgroepen. De interviewhandleiding bestond uit een introductie, de interviewvragen en de afsluiting (Van Thiel, 2021).

Bij de start van de interviews werd door de onderzoeker het doel van het onderzoek, de werkwijze van het onderzoek, de omgang met informatie en toestemming gevraagd inzake de auditieve registratie. Daarbij werd nogmaals gewezen op de vrijwillige deelname. De gesprekken duurden tussen de 45 en 78 minuten en werden, behoudens de sessies met de focusgroepen, auditief

geregistreerd. Interviews met vijf leidinggevendenden vonden plaats in de (eigen) fysieke werkomgeving, drie interviews vonden plaats via MS Teams. De interviews met de experts vonden plaats via MS Teams. De interviews met de focusgroepen vonden fysiek plaats in een externe politielocatie. De sessie met de focusgroepen werd niet auditief geregistreerd maar, met toestemming van de respondenten, ter plaatse schriftelijk geregistreerd en samengevat door een secretariael medewerkster. Op deze wijze had de onderzoeker volledige focus op de groepsdynamiek en de gegeven antwoorden. De secretariael medewerkster is tevens gebonden aan geheimhouding inzake door de respondenten gegeven antwoorden.

Zowel de interviews met leidinggevendenden, als met de experts en focusgroepen kenmerkten zich door openheid en verliepen in een prettige, aangename sfeer. De respondenten toonden zich betrokken bij het onderwerp. Daarbij was er tevens ruimte voor scherpte en (zelf)kritiek. De onderzoeker is hierdoor van mening dat dat zowel bij de interviews als bij de focusgroepen de interviewvragen helder en eerlijk zijn beantwoord.

De auditieve registraties zijn door de onderzoeker opgeslagen in een beschermde, digitale omgeving en voorzien van een unieke bestandsnaam. Aan het einde van dit onderzoek en bij definitieve goedkeuring van de thesis zullen deze audiobestanden vernietigd worden.

3.5.2. Ordenen en analyseren

De interviewverslagen bestonden uit drie tot vijf pagina's per interview of sessie. Om de data, verkregen uit de interviews met de leidinggevendenden, te analyseren werden de antwoorden gerubriceerd en gecodeerd. Op voorhand werden, op basis van literatuuronderzoek, codes opgesteld. Tevens werden de codes gedurende het onderzoek verder ontwikkeld en verfijnd. De codes werden toegekend aan verschillende zaken zoals meningen, gedragingen, motieven, activiteiten, relaties en gebeurtenissen (Van Thiel, 2021). Het aantal codes werd zoveel als mogelijk beperkt door gelijksoortige antwoorden per vraag te clusteren in identieke codes, deze samen te vatten en vervolgens te ordenen in aparte tabellen (Weiss, 1994).

Door op deze wijze te coderen kon overzicht en samenhang worden gecreëerd in de verkregen informatie en de antwoorden gerelateerd worden aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Er is een datamatrix gemaakt met daarin per vraag een codering, een toelichting door de respondent en het bijbehorende respondentennummer. Deze datamatrix is opgenomen als bijlage 3. Daarbij moet gesteld worden dat het aantal coderingen niet altijd overeenkomen met het aantal respondenten, omdat respondenten soms meerdere opvattingen en opties noemen die onder verschillende codes kunnen worden verdeeld.

De twee sessies met de focusgroepen werden schriftelijk geregistreerd en samengevat. De antwoorden van de respondenten zijn niet nader gecodeerd. Het houden van de sessies met de focusgroepen gaf inzicht in de observaties en ervaringen van de kenniswerkers. Dit leidde tot bevindingen die anders zonder interviews niet hadden kunnen worden waargenomen (Weiss, 1994). De antwoorden van focusgroepen zijn niet nader gecodeerd. De samenvattingen van beide sessies zijn gearchiveerd in een beveiligde omgeving van de onderzoeker. De reflecties van deze sessies worden afzonderlijk in hoofdstuk vier weergegeven. De interviews met de experts werden na auditieve registratie uitgewerkt in een interviewverslag. De antwoorden van de experts zijn niet nader gecodeerd. De getranscribeerde data van deze interviews zijn gearchiveerd in een beveiligde omgeving van de onderzoeker. Een reflectie van deze interviews worden in een afzonderlijke paragraaf in hoofdstuk vier verwoord.

3.6. Betrouwbaarheid en validiteit

Zoals aangegeven betreft dit een kwalitatief onderzoek. Vanwege de beperkte mogelijkheden voor statistische toetsing vragen betrouwbaarheid en validiteit bijzondere aandacht (Van Thiel, 2021). Standaardisatie was lastig toe te passen omdat aan de respondenten veelal werd bevraagd naar beleving, mening of ervaring. Om de validiteit van dit kwalitatieve onderzoek te waarborgen dienden de interviewvragen consistent te zijn en gebaseerd te zijn op wetenschappelijke theorieën. De interviewvragen zijn vooraf vastgesteld en aan iedere respondent, in dezelfde volgorde, voorgelegd. Dit vergroot de betrouwbaarheid. De interviews, met uitzondering van de focusgroepen, zijn auditief geregistreerd. Aan het einde van elk interview werd door de onderzoeker een samenvatting gegeven en gevraagd of deze overeen kwam met de gegeven antwoorden. Indien gewenst werd hierop een aanvulling of correctie gegeven.

Binnen het onderzoek is sprake van een heldere afbakening en een representatieve onderzoekspopulatie (zowel kwantitatief als kwalitatief). Dit komt de betrouwbaarheid en validiteit van de uiteindelijke conclusies ten goede. Verder is de betrouwbaarheid gegarandeerd door informatie te verzamelen en verwerken uit de verschillende bronnen: literatuurstudie en interviews. Door de verschillende onderzoeksgegevens te bundelen (triangulatie²⁵) konden daarmee betrouwbare conclusies worden getrokken.

Vooraf, tijdens en na het onderzoek is voldoende openheid gegeven over de gebruikte onderzoeksmethode, de positie van de onderzoeker en de context van het onderzoek (verantwoording). De onderzoeker werd begeleid door een eerste en tweede begeleider en legde aan hen verantwoording af over de gemaakte keuzes gedurende het onderzoek. De onderzoeker is werkzaam als leidinggevende binnen de politie en derhalve een collega van de geïnterviewde respondenten. Bij geen van deze respondenten leidde dit, desgevraagd, tot belemmeringen in de beantwoording van de vragen. De onderzoeker heeft op werkinhoud geen directe relatie met de geïnterviewde respondenten. Tevens is er geen sprake van een hiërarchische relatie tussen de onderzoeker en de respondenten. Aan de respondenten werd medegedeeld dat de gegeven antwoorden niet te herleiden zijn naar enig persoon en werden na het interview getoetst of de antwoorden op een voor hen correcte wijze zijn verwoord. Bij deze toetsing werd aan de respondenten medegedeeld dat zij op een voor hen gewenst moment zich vrijwillig konden terugtrekken uit het onderzoek. Tot slot dient opgemerkt te worden dat de persoonlijke ervaring van de onderzoeker is gebruikt om informatie te kunnen herkennen en in de juiste context te plaatsen.

²⁵ Triangulatie betekent driehoeksmeting en duidt op het verzamelen en verwerken van informatie op meer dan één manier (Van Thiel, 2021).

Hoofdstuk 4 Zelforganisatie en leiderschap binnen de intelligencedienst

4.1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de interviews die zijn gehouden. Hoe kijkt men naar het concept van zelforganisatie? Welke stijl van leidinggeven past het beste bij de ontwikkeling van zelforganisatie? En welke ontwikkeling in leiderschap is daarbij nodig? Vragen die aan leidinggevendenden (n = 8) binnen de onderzochte intelligencedienst zijn gesteld en in de volgende paragrafen beantwoord worden. De vragen zijn ook gesteld aan kenniswerkers door middel van twee groepsinterviews, zijnde focusgroep 1 (n = 6) en focusgroep 2 (n = 5). Aan het einde van iedere paragraaf wordt hun reflectie uiteengezet. Tot slot is aan het einde van dit hoofdstuk een aparte paragraaf gewijd aan de interviews met de experts (n = 2). Ten behoeve van de leesbaarheid worden de geïnterviewde leidinggevendenden geduid als *leidinggevendenden* of *respondenten*, de geïnterviewde kenniswerkers als *kenniswerkers* of *focusgroep* en de geïnterviewde experts als *experts*.

4.2. Zelforganisatie: behoefte, toepasbaarheid en effecten ervan

In deze paragraaf wordt geduid hoe de respondenten zelforganisatie definiëren en in hoeverre zij dit concept toepasbaar vinden voor hun eigen team. Verder wordt beschreven welke effecten dit volgens hen zou hebben en of de behoefte wordt gevoeld voor de invoering of verdere ontwikkeling van zelforganisatie.

4.2.1 Perceptie

“Zelforganisatie is een chaos.”

De perceptie van zelforganisatie door de leidinggevendenden is over het algemeen genomen gelijk. In mijn eerdere hoofdstuk refereerde ik aan het verschil tussen zelforganisatie en zelfsturing en de verwarring rondom beide concepten. In de interviews bleek slechts één respondent (respondent nr. 3) dit onderscheid niet helder te kunnen maken door te stellen dat zelfsturing een onderdeel is van zelforganisatie. Maar het merendeel van de respondenten geven aan dat in hun visie staan vooral het bepalen van het *wat* en het *hoe* centraal staat binnen de definitie van zelforganisatie. De *wat* vraag wordt daarbij vaker genoemd (n = 7) dan de *hoe* vraag (n = 5).

Een beeld dat deels onderschreven wordt door een respondent nr. 8, die hoewel aangeeft dat de *wat* en de *hoe* vraag centraal staan, er een verschil is tussen theorie en praktijk *“zelforganisatie is een mooi concept maar ook weerbarstig in de praktijk”*. Opvallend is dat één respondent (respondent nr. 4) daarbij aangeeft: *“zelforganisatie is een chaos waarbij iedereen alle kanten oprent.”* Tot slot kan opgemerkt worden dat het bepalen van de *waarom* vraag door geen van de respondenten nadrukkelijk wordt benoemd. Uitzondering hierop vormt respondent nr. 8, die aangeeft dat *“missie, visie en strategie door de leiding wordt bepaald”* en derhalve het bepalen van de *waarom* vraag geen onderdeel vindt van zelforganisatie.

De kenniswerkers

Het beeld dat de kenniswerkers afgeven omtrent hun perceptie over zelforganisatie verschilt niet veel van die van hun leidinggevendenden. Een meerderheid van de respondenten vult aan dat het daarbij aan de leidinggevende is om de focus aan te brengen in de te bereiken doelen. *“De leidinggevende bepaalt de stip op de horizon waarbij je dan als medewerker zelf de weg er naar toe bepaalt”* (focusgroep 1).

4.2.2. Toepasbaar

“Zelforganisatie is nodig om vooruit te komen.”

Behalve respondent nr. 3 geven alle respondenten aan dat zelforganisatie toepasbaar is binnen de intelligencedienst. Sterker nog, zelforganisatie is volgens hun overtuiging noodzakelijk om als dienst verder vooruit te komen en te ontwikkelen. Overigens geven twee respondenten al aan momenteel zelfs niet meer op een andere wijze te kunnen werken. *“Het is inmiddels onmogelijk om nog top – down te kunnen werken met mijn team”* (respondent nr. 7). De respondenten noemen meerdere randvoorwaarden die volgens hen op dit moment onvoldoende worden ingevuld om zelforganisatie te doen slagen binnen de intelligencedienst. In tabel 4.1. wordt schematisch weergegeven welke randvoorwaarden worden genoemd die op dit moment zelforganisatie stimuleren of juist beperken. Opvallend is dat daarbij twee randvoorwaarden (het toegang hebben tot de juiste informatie binnen het werkproces en de organisatiecultuur) door geen van de respondenten wordt genoemd als stimulerende factor. Opvallend, omdat het omgaan met informatie en intelligence een rode draad is voor iedere medewerker binnen deze dienst en meerdere kenniswerkers aangeven al (min of meer) zelforganiserend te werken. Maar daarover meer in de volgende paragrafen.

TABEL 4.1.

Toepasbaarheid: zelforganisatie binnen de intelligencedienst.

Stimulerende randvoorwaarden toepasbaarheid zelforganisatie	Aantal keren genoemd	Beperkende randvoorwaarden toepasbaarheid zelforganisatie	Aantal keren genoemd
Overtuiging op toepasbaarheid van zelforganisatie	7	Niet overtuigd zijn van toepasbaarheid zelforganisatie	1
Medewerkers beschikken over juiste bekwaamheden	4	Medewerkers beschikken niet over juiste bekwaamheden	5
Ervaren van een collectieve ambitie en/of doel	2	Collectieve ambitie en/of doel wordt niet ervaren	1
Motivatie van de medewerkers	2	Demotivatie van de medewerkers	1
Bezitten van autoriteit	1	Niet bezitten van autoriteit	0
Toegang hebben tot informatie	0	Geen toegang hebben tot informatie	0
Sprake van juiste organisatiecultuur	0	Geen sprake van juiste organisatiecultuur	3

Uit de tabel valt af te leiden dat, behoudens één respondent, alle leidinggevendenden aangeven overtuigd te zijn dat zelforganisatie toepasbaar is binnen de intelligencedienst. Echter wanneer gevraagd wordt naar de aanwezigheid van huidige randvoorwaarden binnen de intelligencedienst is de overtuiging van de toepasbaarheid ervan minder duidelijk zichtbaar. De meest genoemde argumenten daarvoor zijn de (beperkende) bekwaamheden van medewerkers en de huidige cultuur binnen de onderzochte intelligencedienst. Zowel deze bekwaamheden als cultuur worden door een aantal respondenten als een gegeven ervaren en iets waarop zij niet of nauwelijks invloed hebben. *“Er is een groep medewerkers die niet meer mee kan komen”*(respondent nr. 3).

De kenniswerkers

Het geschetste beeld door beide focusgroepen is dat zelforganisatie in meer of mindere mate al aanwezig is binnen de teams. *“Binnen ons werk hebben we een redelijke mate van autonomie.”* Een belemmerende factor die wordt genoemd in beide groepen is het gebrek aan focus vanuit de leiding, waarbij niet duidelijk is wat nu wordt verwacht van de medewerker. *“Het is belangrijk om continu gevoed te worden door je leidinggevende”* (focusgroep 1). Deze stimulerende of beperkende rol van de leidinggevende wordt door de leidinggevenen bij deze vraag (veel) minder genoemd. In beide focusgroepen wordt aangegeven dat zelforganisatie zeker toepasbaar is of zou moeten zijn binnen de intelligencedienst.

4.2.3 De effecten en behoefte

“We gaan niet meer in harkjes denken.”

De respondenten noemen beduidend meer positieve dan negatieve effecten van (meer) zelforganisatie binnen de intelligencedienst. Vooral de doorontwikkeling van het lerend vermogen van de organisatie en het behaalde eindresultaat worden als positief gezien. Als negatief effect wordt vooral gekeken naar onderlinge werkverhoudingen die mogelijk onder spanning komen te staan. *“Er kan een tweedeling ontstaan tussen medewerkers”* (respondent nr. 6). In tabel 4.2. zijn de opvattingen van de respondenten over de effecten van zelforganisatie schematisch weergegeven.

TABEL 4.2.

Effecten van zelforganisatie: positief en negatief.

Positief effect van zelforganisatie	Aantal keren genoemd	Negatief effect van zelforganisatie	Aantal keren genoemd
Verbetering resultaat	8	Scheve werkverhouding	5
Stijging lerend vermogen van medewerkers	5	Meer stress	1
Verbetering welzijn medewerkers	2	Werkdruk gaat omhoog	1
Meer betrokkenheid van medewerkers	2		
Verbetering effectiviteit	1		
Meer innovatief vermogen	1		

De respondenten benoemen meer positieve (19) dan negatieve (7) effecten van zelforganisatie. Het is zodoende niet verwonderlijk dat alle respondenten (ook de respondent die aangaf dat zelforganisatie momenteel niet toepasbaar is) aangeven behoefte te hebben aan meer zelforganiserend vermogen voor hun medewerkers. Opvallend is dat wanneer deze vraag wordt gesteld, een groot aantal respondenten (n = 6) aangeven dat de cultuur van de organisatie de ontwikkeling van zelforganisatie in de weg staat²⁶. *“De organisatie dwingt mij soms om anders leiding te geven”* (respondent nr. 3). *“Er is sprake van een afrekencultuur door leidinggevenen terwijl je juist fouten mag maken”* (respondent nr. 5). Twee respondenten zeggen dat de toepasbaarheid van het concept zelforganisatie mogelijk te complex is. Eén respondent

²⁶ Bij de eerdere vraag of zelforganisatie toepasbaar zou zijn binnen de Intelligencedienst (paragraaf 4.2.2.) werden cultuuraspecten beduidend minder vaak benoemd.

(respondent nr. 9) zag het persoonlijk voordeel en verklaarde dat *“meer zelforganiserend vermogen van mijn medewerkers betekent dat ik als leidinggevende meer ruimte en minder werkdruk hebt.”*

De kenniswerkers

De algemene opvatting binnen beide focusgroepen is dat het effect van (meer) zelforganisatie leidt tot meer resultaatgerichtheid. Ook flexibiliteit wordt als een positief effect genoemd. Een aantal negatieve effecten die de revue passeren zijn onderlinge concurrentie en mogelijk meer werkdruk en stress. *“Misschien kan het juist wel stress veroorzaken bij medewerkers wanneer ze niet goed weten wat nu van hen verwacht wordt”* (focusgroep 2). In beide groepen is de gedeelde mening dat de mogelijkheid bestaat dat niet elke medewerker voldoende in staat is om mee te kunnen gaan in deze ontwikkeling. Op één na (*“ik ben net begonnen in mijn functie en vind het fijn om eerst meer gestuurd te worden”* (focusgroep 1)) heeft men behoefte aan meer zelforganiserend vermogen. Wel geeft deze ene kenniswerker aan zich te kunnen voorstellen na enige tijd wel de behoefte te voelen tot meer regie op eigen werkzaamheden. De overige kenniswerkers zijn allemaal eensluidend in hun behoefte in meer zelforganisatie. *“Ik heb dan de vrijheid om meer richting te kunnen geven aan mijn eigen werkzaamheden”* (focusgroep 2).

4.3. Leidinggeven: huidige stijl en ruimte

In deze paragraaf wordt verwoord hoe de respondenten kijken naar de huidige stijl van leidinggevend, van zowel het managementteam in geheel als naar hun eigen stijl. Aan is gevraagd of medewerkers daarbij voldoende ruimte krijgen om hun werkzaamheden te verrichten. De kenniswerkers is gevraagd te reflecteren op de stijl van hun leidinggevende en de aan hen geboden ruimte.

4.3.1. Huidige stijl van leidinggeven

“We zijn onvoldoende verbonden.”

Aan de respondenten werd gevraagd hoe zij de huidige stijl van leidinggeven binnen hun team typeren. De respondenten benoemden verschillende elementen, behorende bij meerdere leiderschapsstijlen. In onderstaande tabel worden deze elementen weergegeven en zoveel mogelijk geclusterd in letterlijke bewoordingen van de respondenten in relatie tot de eerder verwoorde definities van leiderschapsstijlen als omschreven in hoofdstuk 2²⁷.

TABEL 4.3.

Elementen van leiderschapsstijl binnen de intelligencedienst.

Genoemde elementen van leiderschapsstijlen	Aantal keren genoemd
Directief	5
Laissez faire	4
Faciliterend	4
Doelgericht	3
Verbindend	3
Transformationeel	2

²⁷ Directief leiderschap wordt niet met name genoemd in hoofdstuk 2 maar vertoont grote raakvlakken met klassiek en formeel leiderschap (hiërarchisch, gebruiken van macht en gezag, geen ruimte geven). De geïnterviewde respondenten benoemden in de interviews letterlijk ‘directief’ leiderschap, vandaar dat is gekozen voor deze clustering. Dit geldt eveneens voor de benamingen van faciliterend en verbindend leiderschap. Ook dit werd letterlijk door de respondenten gezegd en derhalve op deze wijze geclusterd. Kenmerken van faciliterend en verbindend leiderschap zijn terug te vinden in meerdere leiderschapsstijlen.

Transactioneel	1
Situationeel	1
Netwerkend	1

Door alle respondenten worden in totaal 25 elementen van leiderschapsstijlen beschreven die men herkenbaar vindt binnen de intelligencedienst. In de huidige stijl van leidinggeven wordt onderling veel verschil ervaren. Door de helft van de respondenten worden elementen van laissez faire-leiderschap benoemd. *“We leunen teveel achterover en voeren te weinig het echte gesprek”* (respondent nr. 4.). Toch zijn het de elementen van directief leiderschap die het meest worden herkend. *“Er is een groep teamchefs die er bovenop zitten en best directief zijn”* (respondent nr. 10). Het bewust inzetten van meerdere stijlen (situationeel), het straffen en belonen (transactioneel) en het mobiliseren van mensen en organisaties (netwerkend) worden slechts eenmaal genoemd.

De vraag is in hoeverre men de eigen leidinggevende stijl herkent in de algemene stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst. Slechts één respondent herkent diens eigen leidinggevende stijl grotendeels in de algemene stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst. Het merendeel van de respondenten (6 van de 8 leidinggevendenden) benadrukt dat zijn of haar eigen leidinggevende stijl slechts deels overeenkomt met de ervaren algemene leiderschapsstijl. *“deels wel maar ik ben minder sturend en iets meer stimulerend”* (respondent nr. 6). Eén respondent verklaart dat de eigen leiderschapsstijl in zijn geheel niet overeen komt met de algemene stijl van leidinggeven. *“Er zijn onderling teveel verschillende uitdagingen in het MT en teveel verschillende stijlen”* (respondent nr. 8).

De kenniswerkers

In beide focusgroepen werd gevraagd de leidinggevende stijl van hun eigen leidinggevende te omschrijven. Niet verrassend is, gelet op bovenstaande, dat de antwoorden zeer divers waren. *“Enthousiast, afstandelijk, betrokken, verwarrend, vernieuwend, benaderbaar, faciliterend”* (focusgroep 1). *“Afstandelijk, weinig betrokken, faciliterend en ruimte gevend”* (focusgroep 2). Beide groepen verschilden niet veel in beantwoording waarbij een duidelijke gemene deler de ervaren rolonduidelijkheid bleek te zijn in sturende rollen tussen de teamchef C en de operationeel specialist B. De vraag *“Wie is nu de leidinggevende?”* (focusgroep 1) werd meerdere keren gesteld.

4.3.2. Geboden ruimte

“Dat is best lastig gezien de verschillende type medewerkers.”

Aan de respondenten is gevraagd of de huidige stijl van leidinggeven voldoende ruimte biedt aan de medewerkers. Daarbij werd onderscheid gemaakt in de algemene stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst (het managementteam) en de eigen stijl van leidinggeven (individueel). In onderstaande tabel worden deze twee beelden tegenover gezet.

TABEL 4.4.

Ruimte geven aan medewerkers: managementteam en individueel.

Biedt medewerkers voldoende ruimte	Algehele stijl	Eigen stijl
Ja	3	5
Nee	2	0
Deels	3	2
Weet het niet	0	1

Eén respondent gaf aan dat hiervan niet volledig overtuigd te zijn. *“Ik vind dit lastig te beoordelen omdat je eigen reflectief vaak rooskleuriger is dan je denkt”* (respondent nr. 5). Duidelijk is dat geen van de respondenten vindt dat hij/ zij onvoldoende ruimte biedt aan hun medewerkers. Kijkende naar de algehele stijl van leidinggeven door het managementteam is men daar iets minder van overtuigd.

De kenniswerkers:

Het eigen beeld van de leidinggevenden, dat ze aangeven voldoende ruimte te geven aan de medewerkers, komt grotendeels overeen met de ervaringen van de kenniswerkers. Het merendeel van hen ervaart op dit moment dat zij voldoende ruimte krijgt om de werkzaamheden te kunnen verrichten. In beide groepen worden daarbij wel een aantal kanttekeningen geplaatst. In focusgroep 1 wordt door een aantal de gegeven ruimte als afstandelijk ervaren. *“Deze afstand is verwarrend omdat doelen dan niet duidelijk zijn”* (focusgroep 1). In dezelfde groep wordt eveneens onderkend dat er een verschil is in type medewerkers en de omgang met de geboden ruimte. Het gebrek aan concrete doelen wordt in beide groepen benoemd. *“Binnen het werk is er voldoende ruimte maar de leiding moet meer richting geven”* (focusgroep 2). En ook in deze groep wordt geattendeerd op het feit dat niet iedereen kan om gaan met de geboden ruimte. *“Bij ruimte bieden is het van belang om randvoorwaarden te geven omdat wordt gewerkt met verschillende type medewerkers”* (focusgroep 2).

4.4. Ontwikkeling

Aan de respondenten en kenniswerkers is gevraagd welke ontwikkeling in leiderschap nodig zou moeten zijn om medewerkers meer zelfstandig te kunnen laten werken. Om deze ontwikkeling verder te concretiseren is gevraagd welke leiderschapskenmerken daarbij gewenst zijn.

4.4.1. Leiderschap

“Er is sturing nodig.”

Aan de respondenten is gevraagd welke ontwikkeling in leiderschap volgens hen nodig is om zelforganisatie te kunnen laten ontwikkelen. De antwoorden zijn geanalyseerd en de antwoorden zijn geclusterd in de vier stijlen van leiderschap (dimensies). In onderstaande tabel wordt weergegeven op welke terreinen volgens de respondenten ontwikkeling nodig is.

TABEL 4.5.

Gewenste ontwikkeling in leiderschap: vier dimensies.

Ontwikkeling nodig in:	Aantal keren genoemd:
Mensgerichtheid	15
Resultaatgerichtheid	6
Omgevingsgerichtheid	5
Organisatiegerichtheid	3

Volgens de respondenten is de grootste ontwikkeling nodig in de dimensie ‘mensgerichtheid’. De respondenten stellen dat het van belang is om vertrouwen te geven aan medewerkers (respondenten 3, 6, 10), het juiste gesprek te voeren met collega’s (respondenten 3, 5, 9), durven los te laten en tegelijk zichtbaar te zijn (respondenten 3 en 5), een visie over te dragen (respondenten 4 en 6), medewerkers te waarderen (respondent 5), te verbinden (respondent 9)

en het uitdragen van collectief leiderschap (respondent 10). Kortom, er worden een aanzienlijk aantal noodzakelijk geachte mensgerichte leiderschapsstijlen genoemd die nodig zijn medewerkers meer zelfstandig te kunnen laten werken.

Op afstand volgen daarbij de overige drie dimensies. Bij resultaatgerichtheid wordt vier keer het bepalen van een gezamenlijk doel benoemd (respondenten 3, 5, 7 en 8). Het zwaartepunt bij omgevingsgerichtheid ligt bij het netwerken (respondenten 4, 6 en 8) en collega's laten verbinden (respondenten 6 en 7). Elementen die zich onderdeel vormen van een meer organisatiegerichte leiderschapsstijl wordt drie keer genoemd, door slechts 2 respondenten (respondenten 8 en 9).

De kenniswerkers:

De rode draad in de gewenste leiderschapsontwikkeling, genoemd in beide focusgroepen, betreft het meer en duidelijker stellen van doelen en kaders. *“Het meer expliciet maken van kaders waarbinnen je kan werken”* (focusgroep 1). Verwachtingsmanagement speelt daarbij volgens beide groepen een belangrijke rol. *“Het bepalen van realistische verwachtingen en deze door beide kanten laten uitspreken”* (focusgroep 2). Een ander aspect wat door beide groepen wordt genoemd is het tonen van betrokkenheid en waardering door de leidinggevendenden. In focusgroep 2 werd expliciet ingegaan op het door de leidinggevende zien van de verschillende talenten in het team en vervolgens deze talenten aan elkaar te verbinden. In deze groep werd daarbij ook de nadruk gelegd op het luisteren naar signalen vanaf de werkvloer. Kortom, de ontwikkeling van de mensgerichte leiderschapsstijl wordt door de kenniswerkers als (zeer) belangrijk geacht.

4.4.2. Gewenste leiderschapskenmerken

“Collega's betrekken bij het jaarplan.”

Op de vraag welke leiderschapskenmerken gewenst zijn om bovengenoemde ontwikkeling te laten plaatsvinden werd een groot aantal kenmerken genoemd. Deze kenmerken zijn gecodeerd, zoveel als mogelijk geclusterd en in tabel 4.6 weergegeven.

TABEL 4.6.

Gewenste leiderschapskenmerken.

Gewenste leiderschapskenmerken	Aantal keren genoemd	Gewenste leiderschapskenmerken	Aantal keren genoemd
Verbinden	5	Delegeren	1
Uitdragen visie	5	Richting geven	1
Vertrouwen geven	4	Faciliteren	1
Over voldoende kennis beschikken	4	Lerend vermogen ontwikkelen	1
Communicatief vaardig zijn	4	Sturen	1
Begeleiden/ coachen	4	Creatief zijn	1
Politiek/ bestuurlijke sensitief	2	Netwerken	1
Taakgericht aanspreken	2	Besluitvaardig	1
Flexibel	2	Samenwerken	1
Enthousiasmeren	1	Empathisch zijn	1
		Zelf reflecteren	1

Bovenaan staan het kunnen verbinden *“door mensen te verbinden krijg je hen mee”* (respondent nr. 10) en het uitdragen van een visie *“een duidelijke koers uitdragen”* (respondent nr. 3). Ook het

geven van vertrouwen, het beschikken over voldoende kennis, coachen en het communicatief vaardig zijn worden belangrijke leiderschapskenmerken geacht om medewerkers meer ruimte te geven. Vervolgens werden een groot aantal kenmerken genoemd die door één of twee respondenten werden benoemd. In totaal noemde de respondenten 21 kenmerken die volgens hen gewenst zijn om medewerkers meer zelforganiserend te kunnen laten werken.

De kenniswerkers:

Ook in beide focusgroepen werden diverse kenmerken genoemd, hoewel het aantal genoemde unieke kenmerken beduidend minder was dan de veelheid van kenmerken, genoemd door de leidinggevenden. Focusgroep 1 benoemde communicatie en transparantie als belangrijk kenmerken, evenals daadkracht en duidelijkheid. Verder werden het geven van vertrouwen en het tonen van betrokkenheid genoemd. Focusgroep 2 verschilde daarin niet veel. Ook binnen deze groep stonden het geven van vertrouwen door en verbindende kwaliteiten van de leidinggevende centraal. In deze focusgroep stelden een aantal kenniswerkers dat het tonen van kwetsbaarheid door de leidinggevende eveneens een leiderschapskenmerk zou moeten zijn. *“het is helemaal niet verkeerd dat een teamchef aangeeft dat hij of zij het niet weet, als je maar duidelijk bent”* (focusgroep 2). Volgens hen leidt dit tot meer begrip en wederzijds begrip.

4.5. De experts

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden de belevingen, meningen en beelden van de respondenten aangevuld met de kennis en ervaringen van twee experts. Het eerste perspectief dat geduid wordt is de rol van de kenniswerker binnen de ontwikkeling van zelforganisatie. Het tweede perspectief zoomt in op de rol van leiderschap binnen zelforganisatie.

4.5.1. Kenniswerkers en zelforganisatie

De respondent is een gepromoveerd onderzoeker op kenniswerkers binnen de politie. Centraal in het interview staat de invloed van zelforganisatie op kenniswerkers en v.v. (1), de relatie tussen leidinggevende en kenniswerker (2), de meest passende leidinggevende stijl voor de kenniswerker (3) en tot slot de verhouding tussen de ‘zittende medewerker’ en kenniswerker (4).

Ad 1. *“Het hoe van het hoe”*. Vanuit het perspectief van de kenniswerker is zelforganisatie een uitermate geschikt werkproces. De kenniswerker is, in tegenstelling tot de praktijkprofessional, een verbindende professional tussen management en uitvoering. Daar waar de praktijkprofessional zich vaak bevindt in een strijd tussen management en uitvoering, bemoeit de kenniswerker als hybride professional zich ook met de organisatie. De kenniswerker kan op deze wijze worden ingezet daar waar hij goed in is, namelijk het (mede)bepalen van de koers.

Ad 2. *“Leidinggevenden gaan op verschillende manier met hen om”*. De aard van de relatie tussen kenniswerker en leidinggevende loopt uiteen. Aan de ene kant wordt de kenniswerker, als hoogopgeleide professional, volledige ruimte gegund. Dit lijkt positief maar heeft een keerzijde. Volledige ruimte kan door de kenniswerker worden ervaren als desinteresse en gebrek aan het geven van richting door hun leidinggevende. Ook is er soms strijd tussen de kenniswerker en leidinggevende omdat laatstgenoemde zich bedreigd voelt in bestaanszekerheid. De kenniswerker is immer cognitief sterk en sterk talig. Tot slot is er misbegrip bij de leidinggevende over de kenniswerker en diens rol en taak, waardoor de kenniswerker overladen wordt met tal van projecten. Hierdoor overziet de kenniswerker de prioriteiten niet en weet niet hoe het doel te bereiken.

Ad 3. *“Een soort professioneel vacuüm”*. De respondent geeft aan dat leidinggevenden vaak te vrijblijvend sturen op kenniswerkers. Kenniswerkers binnen de politie zijn opgeleid met het idee dat ze ‘buiten de lijntjes moeten kleuren’. Echter eenmaal werkzaam binnen de organisatie is de

kenniswerker daardoor niet voorbereid op de aanwezige bureaucratie (die ook waarde vertegenwoordigt). Het is de taak van de leidinggevende om de kenniswerker hiermee om te leren gaan. Helpend daarbij is om kenniswerkers te laten verbinden aan bestaande casuïstiek (bijvoorbeeld operationele onderzoeken) en weg te houden van een veelheid aan afzonderlijke projecten en processen.

Ad 4. *“Ze komen niet met elkaar in aanraking”*. Respondent geeft aan dat er binnen de politieorganisatie twee type professionals zijn: zij die vakmanschap hebben ontwikkeld (praktijkprofessionals, die beschikken over niet-talig vakmanschap) en zij die cognitief zijn opgeleid, zich makkelijk verplaatsen in andermans perspectief maar het vakmanschap niet beheersen (kenniswerkers, die beschikken over talig vakmanschap). In praktijk zie je dat deze twee groepen, hoewel werkzaam binnen dezelfde dienst of zelfs team, onvoldoende samenwerken. Door de leidinggevende wordt de situatie niet gecreëerd om elkaar te ontmoeten en te versterken. Dit leidt tot onbegrip aan beide kanten. Het binnen de goede context laten samenkomen van beide groepen is essentieel. Uit onderzoek is gebleken dat het overgrote merendeel van de medewerkers (zowel de praktijkprofessionals als de kenniswerkers) willen meedenken over het ‘hoe van het hoe’. Maar daartoe wel in de gelegenheid gesteld moet worden.

4.5.2. *Leiderschap en zelforganisatie*

De respondent is werkzaam als adviseur binnen de profitsector is heeft een aantal jaren geleden een grote Nederlandse bank begeleid bij de transitie en naar zelforganiserend werken. Centraal in het interview staat het effect van zelforganisatie (1), randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor het laten slagen van zelforganisatie (2), de rol van de leidinggevende bij de ontwikkeling en implementatie van zelforganisatie (3) en de verhouding tussen ‘hoog –en laagopgeleid’ personeel (4).

Ad 1. *“Profit en non-profit, de principes van zelforganisatie blijven hetzelfde”*. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat zelforganisatie leidt tot betere resultaten, grotere medewerkerstevredenheid en een daling in ziekteverzuim. Bepaalde elementen uit het zelforganisatie kunnen al bijdragen aan succes waarbij het niet nodig is dat het hele concept doorgevoerd wordt. In de huidige, sterk veranderende wereld, is zelforganisatie bijna een noodzakelijkheid. Dit geldt voor de profit maar ook voor de non-profit sector. Van belang is ‘the tone at the top’. Negatieve effecten van zelforganisatie zijn er ook – indien niet voldaan wordt aan de juiste invulling van randvoorwaarden kan het leiden tot een fors hogere werkdruk en meer stress.

Ad 2. *“Voorwaarden zijn als een hek om het schoolplein”*. Zelforganisatie kan zeer succesvol zijn maar dit hangt af van de invulling van randvoorwaarden. Allereerst, de juiste motivering om deze in te voeren is essentieel. Kostenvoordeel is geen relevant argument maar het verhogen van medewerkerstevredenheid, het creëren van ‘wisdom of the crowd’ en betere teamresultaten wel. Daarnaast moet er sprake zijn van onderlinge afhankelijkheid, gecombineerd met een duidelijk gesteld organisatie of teamdoel. Google heeft als bedrijf onderzoek verricht waaruit bleek dat, naast inclusiviteit en diversiteit, psychologische veiligheid essentieel is voor de invoering van zelforganisatie. Dit betekent dat teamleden elkaar moeten kennen en vertrouwen. Deze randvoorwaarden zijn als een hek om het schoolplein. Wanneer dit hek, de juiste set kaders, ontbreekt blijft je binnen en durf je het schoolplein niet op. Wanneer het hek er wel is, ga je het schoolplein op en ontstaan er allerlei mooie initiatieven. Voorbij het hek heen mag dan alleen met toestemming van de leidinggevende. Deze metafoer behelst de essentie van zelforganisatie.

Ad 3. *“Een goede leidinggevende kan op zijn handen zitten”*. De rol van leidinggevend bij het succesvol invoeren van zelforganisatie is ontzettend belangrijk. Het is van wezenlijk belang dat

het managementteam elkaar vertrouwt en elkaar ziet als primaire team. De leidinggevende moet de visie durven uitdragen en medewerkers meenemen in het verhaal. Dit vereist vertrouwen en geduld. Niet zelden zijn leidinggevendenden de beperkende factor om zelforganiserend te kunnen werken omdat zij zich teveel bemoeien met de inhoud van het werk. De leidinggevende spreekt het hele team aan om tijdens die contracteringssessies de balans op te maken. Eén-op-één gesprekken tussen leidinggevende en medewerker zijn zeer onwenselijk, het door de leidinggevende steeds aanwezig zijn op werkoverleggen idem. Dit geldt ook voor het individueel belonen van medewerkers. Dit alles creëert voor het team een onveilig werkklimaat. Uiteindelijk zullen teamleden namelijk elkaar individueel moeten aanspreken. Het is van belang dat de span of control voor de leidinggevende groot genoeg is. Immers, hoe kleiner het team hoe eerder de leidinggevende geneigd zal zijn zich met de inhoud of medewerkers te bemoeien.

Ad 4. *“What’s in it for me?”* Binnen de wetenschap zijn de meningen verdeeld over de vraag of zelforganisatie voorbehouden is aan kenniswerkers. Er is wel voldoende literatuur waaruit blijkt dat ook bij niet-hbo of wo-opgeleide medewerkers zelforganisatie succesvol kan zijn. Zelforganisatie is niet enkel voorbehouden aan kenniswerkers. Dit betekent dat dat de leidinggevende duidelijk moet stellen wat van de medewerker verwacht wordt. En daarbij zullen deze medewerkers voldoende vertrouwen moeten krijgen. Indien de leidinggevende aansluit op de behoefte van de individuele medewerker, is het verschil in opleidingsniveau in principe niet relevant.

Hoofdstuk 5 Discussie en conclusies

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt met behulp van het literatuuronderzoek en de analyses van de interviews antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de deelvragen. Op basis van de antwoorden worden de onderzoeksresultaten beschreven en aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd. In paragraaf 5.2. worden allereerst de hoofd- en deelvragen beantwoord. In de daaropvolgende paragraaf worden de drie hypothesen, die zijn opgesteld naar aanleiding van het literatuuronderzoek, getoetst aan de resultaten van de interviews. Uiteraard kent het onderzoek een aantal beperkingen, die worden uiteengezet in paragraaf 5.4. In de laatste paragraaf worden de praktische implicaties van het onderzoek beschreven en een aantal aanbevelingen aan de betrokken intelligencedienst gedaan.

5.2. Conclusie: beantwoording hoofd- en deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld. Deze vragen worden hieronder beantwoord teneinde de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

5.2.1. Deelvraag 1

De eerste deelvraag is: *Wat zijn succesvolle kenmerken van leidinggevendens bij zelforganiserende teams?*

Zelforganiserend teams zijn teams die samen met de leidinggevende de richting, doelen en beoordeling van resultaten bepalen. De leidinggevende bepaalt de *waarom*-vraag en, het team vervolgens bepaalt hoe zij deze doelen wil bereiken. De rol van de leidinggevende kan daarbij verschillen. Vast staat dat leiderschapsstijlen en bijbehorende kenmerken van grote invloed zijn op de ontwikkeling van zelforganisatie. Voor de beantwoording van de eerste deelvraag is gebruik gemaakt van literatuurstudie en interviews met experts.

Binnen de literatuur is een veelheid aan leiderschapsstijlen te onderscheiden met bijbehorende kenmerken. Kenmerken zijn niet voorbehouden aan een specifieke leiderschapsstijl. Er zijn een aantal leiderschapsstijlen te benoemen die een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van zelforganisatie. De kenmerken van gedeeld leiderschap lijkt het meest optimaal toepasbaar voor de ontwikkeling van zelforganisatie. De leidinggevende fungeert daarbij als coach en facilitator. Gedeeld leiderschap bevat concepten van dienend en verbindend leiderschap. Ook een vorm van faciliterend leiderschap lijkt te passen binnen het concept van gedeeld leiderschap.

De rollen van de leidinggevende binnen zelforganisatie zijn legio en verschillen, maar er zijn een aantal wederkerende overeenkomsten; de leidinggevende fungeert als coach, visionair, en facilitator. De leidinggevende draagt dus een visie uit, geeft richting, zet het team in beweging, informeert actief het team en is vervolgens faciliterend in deze beweging tot zelforganisatie. De vraag of de leidinggevende dan helemaal geen manager meer is kan beantwoord worden met een overtuigende 'nee'. Ook binnen zelforganisatie dient een leidinggevende kaders te stellen, te begrenzen en te interveniëren daar waar nodig.

Deze leiderschapsstijlen en rollen leiden uiteindelijk tot een aantal kenmerken voor succesvolle leidinggevendens bij zelforganiserend teams. Deze zijn niet limitatief maar vormen wel een rode draad, een raamwerk, voor het succesvol leidinggeven aan zelforganiserende teams.

- Allereerst dienen deze leidinggevende te beschikken over voldoende *zelfinzicht* om te kunnen reflecteren. Reflectie op eigen en andermans handelen en dominante logica is essentieel om taal en betekenis te geven aan nieuwe ontwikkelingen en de urgentie ervan weten te benoemen.

- Beschikken over *uitstekende communicatieve vaardigheden* als luisteren, vragen, het ontvangen en geven van feedback maar ook presenteren vormen een rode draad bij het leidinggeven aan zelforganiserende team. Deze communicatieve vaardigheden en het vermogen tot niet-lineaire interactie zijn randvoorwaardelijk om medewerkers te kunnen laten verbinden aan de visie en missie van het team, en dit intern én extern te kunnen uitdragen.
- Ten derde dient de leidinggevende over *coachende vaardigheden* te beschikken om medewerkers vertrouwen en ruimte te geven.
- Ten vierde dient de leidinggevende beschikken over *verbindende vaardigheden*. Zoals eerder verwoord is het noodzakelijk medewerkers te verbinden aan het teamdoel maar ook aan elkaar en onderling.
- Ten vijfde dient de leidinggevende te kunnen beschikken over de juiste *actievaardigheden* om allereerst een visie te ontwikkelen en daarbij bestaande patronen te kunnen doorbreken. Deze actievaardigheden zijn ook noodzakelijk om medewerkers op de juiste wijze te begeleiden, te stimuleren en daar waar nodig te begrenzen.
- Tot slot dient de leidinggevende in persoon *wendbaar en flexibel* te zijn en open te staan voor innovaties en nieuwe ontwikkelingen. De leidinggevende is dus ondernemend, heeft lef maar durft ook los te laten.

5.2.2. Deelvraag 2

De tweede deelvraag is: *Wat zijn de kenmerken van de huidige stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst en in hoeverre dragen deze bij aan de mate van zelforganisatie binnen de intelligencedienst?*

Het eerdere genoemde gedeeld leiderschap met haar bijbehorende kenmerken lijkt op afstand te staan van de huidige vorm van leidinggeven binnen de politie. Deze stijl kent veelal een overaccentuering van organisatiegerichtheid, oftewel een formele leiderschapsstijl, waarbij regelen en beheersen kenmerken zijn. Om de vraag te beantwoorden wat de huidige stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst is, is gebruik gemaakt van de interviews met de leidinggevende en focus groepen.

Binnen de onderzochte intelligencedienst worden verschillende leiderschapsstijlen ervaren. Toch worden elementen van directief en laissez faire leiderschap als meest typerend ervaren voor de huidige leiderschapsstijl. Er wordt door de sturende rollen een verschil ervaren tussen de algemene stijl en de eigen stijl van leidinggeven. Daar waar de algemene stijl relatief veelal als directief, laissez faire en faciliterend wordt omschreven, ziet men de eigen stijl toch anders. De ervaren stijl van leidinggeven wordt door de kenniswerkers als diffuus omschreven waarbij de antwoorden zeer uiteenlopen. Bijdrage aan het onvoldoende zicht hebben op een eenduidige manier van leidinggeven lijkt het feit dat soms niet duidelijk is wie nu precies als leidinggevende wordt ervaren.

Op de vraag hoe deze huidige stijl bijdraagt aan de mate van zelforganisatie binnen de intelligencedienst is gebruikt gemaakt van de interviews en literatuurstudie. De huidige stijl van leidinggeven lijkt voldoende ruimte te bieden aan de medewerkers. Desondanks worden een aantal beperkende factoren genoemd die zelforganisatie in de weg lijken te staan: het gebrek aan focus en richting die wordt gegeven door de leiding, het verschil in bekwaamheden van de verschillende type medewerkers en de cultuur van de politieorganisatie. Daarbij wordt door de leidinggevend en focus groepen het eerstgenoemde punt toegeschreven aan de stijl van leidinggeven, terwijl het tweede en derde punt door hen meer als een gegeven lijken te worden ervaren. Echter door de experts als uit literatuuronderzoek blijkt dat het juist de taak van het

management is om een organisatiecultuur te creëren en transformationeel leiderschap uit te oefenen waarin zelforganisatie zich kan ontwikkelen.

Binnen de literatuur worden meerdere randvoorwaarden genoemd die nodig zijn om zelforganisatie te doen slagen. Daarbij zijn het stellen van de juiste teamdoelen (door de leidinggevende) en het beschikken over de juiste bekwaamheden (van de medewerker) essentieel. Om deze bekwaamheden c.q. kwaliteiten te laten ontwikkelen is het aan het management een organisatiecultuur te creëren middels transformationeel leiderschap. Bekwaamheden dienen daarbij, zo wordt ook door de experts gesteld, niet verward te worden met opleidingsniveau. Indien de leidinggevende aan de voorkant duidelijke teamdoelen stelt en aangeeft wat hij daarbij van zijn medewerker verwacht hoeft er geen verschil te zijn tussen de theoretisch geschoolde kenniswerker en de praktijkprofessional.

5.2.3. Deelvraag 3

De derde deelvraag is: *Wat zijn de gewenste leiderschapskenmerken die bijdragen aan de ontwikkeling van zelforganisatie binnen de intelligencedienst?*

Voorafgaande aan deze vraag is het van belang te aan te geven of binnen de intelligencedienst überhaupt de behoefte bestaat tot de noodzakelijkheid van zelforganisatie. Er is voldoende wetenschappelijke onderbouwing dat zelforganisatie (zeer) succesvol kan zijn en soms zelf als een noodzakelijkheid wordt gezien. De interviews geven hetzelfde beeld: zowel de behoefte tot zelforganisatie wordt breed gedragen alsmede het (mogelijke) positieve effect ervan.

Wat zijn nu gewenste leiderschapskenmerken die kunnen bijdragen aan deze ontwikkeling? Bij de beantwoording van de eerste deelvraag is hier vanuit de literatuur al antwoord op gegeven: het beschikken over *zelfinzicht*, *communicatieve* en *coachende* vaardigheden, *actievaardigheden*, en *wendbaar en flexibel* te zijn. Naast deze theoretische onderbouwing kan door middel van de gehouden interviews een meer gespecificeerd antwoord, toepasbaar op de intelligencedienst, worden gegeven.

De leiderschapskenmerken die uit de interviews naar voren kwamen verschillen nauwelijks van de kenmerken die bij de beantwoording van de eerste deelvraag. Door de leidinggevendenden worden *verbindende vaardigheden* en het *uitdragen van een visie* als meest belangrijk ervaren. In het kielzog daarvan worden overige concrete elementen van gedeeld leiderschap genoemd: *geven van vertrouwen*, *coachen* en *communicatiefvaardig* zijn. De kenniswerkers ervaren dit niet anders, en noemen daarbij expliciet een tweetal andere kenmerken: het als leidinggevende *kwetsbaar durven op te stellen* als en *het tonen van daadkracht*. Beide kenmerken zijn weer te herleiden naar de eerdere genoemde kenmerken die ook in deelvraag 1 worden genoemd. Immers, het kwetsbaar durven opstellen vereist zelfinzicht en het tonen van daadkracht stelt eisen aan de juiste set actievaardigheden. Deze set actievaardigheden wordt door beide experts met name genoemd, om als leidinggevende focus aan te brengen en kaders te stellen. Tot slot wordt vanuit deze experts benoemd.

Tot slot, bij de beantwoording van deelvraag 2 werd de politiecultuur genoemd als mogelijke remmende factor. Een onderdeel hiervan is het concept van dominante logica. Dit zou mogelijk betekenen dat er op voorhand al sprake zou moeten zijn van gewenste specifieke leiderschapskenmerken, noodzakelijk voor het ontwikkelen van zelforganisatie binnen de politieorganisatie. Uit zowel de literatuur als uit de interviews zijn echter geen significante verschillen in gewenste leiderschapskenmerken te herleiden.

5.2.4. Deelvraag 4

De vierde deelvraag is: *Welke actie binnen de politieorganisatie is nodig om de huidige kenmerken om te zetten naar de gewenste kenmerken?*

In de bespreking van voorgaande deelvragen werd antwoord gegeven op het verschil tussen huidige en gewenste leiderschapskenmerken om zelforganisatie te laten ontwikkelen. Bij deze laatste deelvraag wordt een eerste aanzet gegeven tot acties binnen de politieorganisatie die nodig zijn om huidige kenmerken om te zetten naar gewenste kenmerken, met als doel om zelforganisatie binnen de intelligencedienst te laten ontwikkelen. Om deze vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van zowel een theoretisch perspectief als van de ervaringen en kennis van de respondenten.

Allereerst is er meer ontwikkeling nodig is op meer mensgericht leiderschap. De overaccentuering van het meer traditionele organisatiegerichte leiderschap wordt niet meer omarmd en biedt in de huidige VUCA wereld onvoldoende perspectief. Dit komt zowel naar voren in de literatuurstudie als uit de interviews met de leidinggevend, focus groepen en experts. Dit betekent een verschuiving van leiderschapskenmerken gericht op controleren, beheersen en sturen naar kenmerken die zijn gericht op coachen, faciliteren en richten. Actie binnen de politieorganisatie is dus het selecteren van een juist persoonlijkheidsprofiel voor leidinggevend.

Ten tweede is het van belang dat leidinggevend focus aanbrengen en daarbij als visionair durven op te staan. Het bepalen van een gezamenlijk teamdoel is randvoorwaardelijk om zelforganisatie te doen slagen. Dit betekent dat de leidinggevende moet beschikken over voldoende (zelf)inzicht en sensitiviteit om te bepalen in welke fase zijn team zich bevindt en daarbij aan het juiste verwachtingsmanagement doet. Dit betekent een verschuiving in de rol van leidinggevende: niet meer een directieve leidinggevende die veelal op inhoud stuurt maar een visionair die het team laat bepalen hoe de doelen gehaald kunnen worden, met ieder eigen verantwoordelijkheden. Dit betekent dat aan de voorkant sprake moet zijn van zowel een duidelijk teamdoel als een beschrijving van de ieder rol hierin.

Bij zelforganisatie is daarbij nog steeds sprake van actiegericht leiderschap. Het is aan de leidinggevende om de juiste set kaders te stellen en daar waar nodig bij te sturen. Het is derhalve van belang om als leidinggevende hierover het gesprek te voeren binnen het team. Dit raakt deels aan het eerste punt, het selecteren van de juiste persoonlijkheidsprofielen, maar ook om de huidige leidinggevend onderling en met hun medewerkers het juiste gesprek te laten voeren. Een derde ontwikkeling zou dus kunnen zijn om huidige leidinggevend meer inzicht te geven in hun eigen leiderschapsstijl, de heersende dominante logica en hen de mogelijkheid geven deze meer (gericht) te laten ontwikkelen middels coaching of opleiding.

5.2.5. Beantwoording hoofdvraag

De centrale hoofdvraag binnen deze studie luidt:

“In welke mate verschillen de huidige leiderschapskenmerken binnen de intelligencedienst van de gewenste leiderschapskenmerken en hoe kunnen eventuele discrepanties verkleind worden met als doel de medewerkers optimaal zelforganiserend te laten werken?”

Door het verrichten van kwalitatief onderzoek kan antwoord worden gegeven op deze vraag. Allereerst is onderzoek gedaan naar succesvolle leiderschapskenmerken bij zelforganisatie. Vervolgens is onderzocht in hoeverre deze kenmerken aanwezig zijn binnen de huidige leiderschapsstijl van de intelligencedienst. Tot slot is onderzocht welke acties noodzakelijk zijn om deze verschillen te overbruggen en te werken naar leiderschap dat medewerkers in staat stelt optimaal zelforganiserend te laten werken. Van belang is om te onderstrepen dat uit het

onderzoek, zowel vanuit theoretisch perspectief als uit de interviews met leidinggevend, kenniswerkers en experts, blijkt dat er sprake is aan behoefte om meer zelforganiserend te werken.

Er kan worden geconcludeerd dat het huidige leiderschap deels ruimte biedt aan de ontwikkeling van zelforganisatie. Er is duidelijke sprake van de aanwezigheid van kenmerken van gedeeld leiderschap, de meest optimale vorm van leiderschap bij zelforganisatie. Zo wordt door de leidinggevend in meer of mindere mate ruimte gegeven aan de medewerkers om zelf invulling te geven aan hun taken. Ook worden medewerkers zo veel als mogelijk gefaciliteerd in hun werkzaamheden.

Een leiderschapskenmerk dat als belangrijk wordt geacht bij zelforganisatie is het in staat zijn een visie te kunnen uitdragen en het stellen van een teamdoel. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit kenmerk onvoldoende aanwezig of zichtbaar is binnen de teams. Een ander belangrijk kenmerk is het kunnen verbinden van medewerkers op een gezamenlijk teamdoel, ongeacht het opleidingsniveau en bekwaamheden van deze medewerkers. Uit de interviews blijkt dat het verschil in bekwaamheden, tussen de kenniswerkers en de praktijkprofessionals, wordt gevoeld door zowel de leidinggevend als de medewerkers. Hoewel uit zowel literatuuronderzoek als uit expert interviews blijkt dat dit geen belemmering hoeft te zijn bij de ontwikkeling van zelforganiserend vermogen, wordt dit wel zo ervaren. Naast een faciliterende en verbindende taak is een essentieel leiderschapskenmerk het in staat kunnen zijn actief bestaande patronen te verstoren en doorbreken. Dit onderzoek geeft aan dat deze actievaardigheden onvoldoende tot uiting komen.

5.3. Discussie hypotheses in relatie tot de interviews

In paragraaf 2.7 zijn, naar aanleiding van het literatuuronderzoek, drie hypotheses opgesteld. Deze hypotheses zijn in hoofdstuk vier empirisch getoetst en worden hieronder verder bediscussieerd in relatie tot de in hoofdstuk twee besproken theoretische stand van zaken.

5.3.1. Hypothese 1

De eerste hypothese luidt: *Zelforganisatie dient binnen de intelligencedienst (meer) ontwikkeld te worden*

Zoals betoogd in de inleiding, verandert de wereld snel. Veiligheidsvraagstukken zijn ingewikkelder geworden (Boutellier, 2020), politiek en publiek steeds meer veeleisend (Van der Wal, 2017). Om deze 'wicked problems' het hoofd te kunnen bieden dient de politie in te zetten op lerend vermogen en te opereren vanuit een zelfbewuste positie. Dit vereist innovatieve, creatieve en zelfstandige medewerkers en bijbehorend leiderschap. Uit zowel literatuuronderzoek (Gallie e.a., 2010) als uit empirisch onderzoek (o.a. LRN, 2016) blijkt dat zelforganisatie hierbij een succesvol concept kan zijn, weliswaar onder de eerder genoemde voorwaarden in paragraaf 2.2.2. Zelforganisatie leidt tot een verbetering van prestaties, lerend vermogen, beter welzijn voor de medewerkers, geeft ruimte voor innovatie.

Het algemene beeld dat de respondenten geven, evenals de focus groep, is dat deze behoefte aan meer zelforganiserend vermogen zeer aanwezig is. Lerend vermogen en het verbeteren van het eindresultaat worden het meest genoemd als positief effect. De experts onderschrijven deze behoefte, gezien vanuit zowel organisatieperspectief als vanuit de medewerker zelf. Dit alles, de urgentie van verandering, de effecten van zelforganisatie en de behoefte van de medewerkers en hun leidinggevend, maakt dat deze hypothese met juist kan worden beantwoord.

5.3.2. Hypothese 2

De tweede hypothese luidt: *De huidige stijl van leidinggeven staat de ontwikkeling van zelforganisatie in de weg.*

Hoewel het woord zelforganisatie dit niet lijkt te impliceren, heeft leiderschap een bepalende rol in de ontwikkeling van zelforganiserend vermogen (Weggeman, 2007). Het concept van gedeeld leiderschap lijkt de meest optimale vorm van leiderschap om deze ontwikkeling te bewerkstelligen. De leidinggevende functioneert dan als coach, facilitator en visionair (Pierce & Conger, 2003). De geïnterviewde experts onderstrepen de importantie van leiderschap, waarbij aangegeven wordt dat leidinggevende soms zelf de beperkende factor zijn in de ontwikkeling naar zelforganisatie. Het alleen ruimte en vertrouwen geven aan de medewerker is onvoldoende, bestaande patronen moeten actief verstoord worden (Plowman e.a., 2007). De geïnterviewde experts voegen daaraan toe dat deze leidinggevers daarbij ook de juiste set kaders moeten bepalen.

Door het merendeel van respondenten wordt aangegeven dat hun stijl van leidinggeven voldoende ruimte biedt aan de medewerker. Minder overtuigend was men wanneer gevraagd werd naar de algemene stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst. Tegelijk worden verrassend genoeg de elementen van directief en laissez faire leiderschap als meest kenmerkend genoemd voor de huidige leiderschapsstijl. De focus groepen geven aan voldoende ruimte te ervaren van hun leidinggevende maar ervaren tegelijkertijd gebrek aan richting, gegeven door de leidinggevers. De stijl van politieleiderschap kent van oudsher een overaccentuering van organisatiegerichtheid, een formele stijl van regelen en beheersen (Aardema, 2008). Een stijl niet passend voor de ontwikkeling van zelforganisatie. Uit de interviews en focus groepen blijkt dat deze stijl van leidinggeven minder herkend wordt binnen de intelligencedienst.

Op basis van de literatuurstudie en de antwoorden uit de interviews kan gesteld worden dat de huidige stijl van leidinggeven de ontwikkeling van zelforganisatie niet in de weg staat. Wel kan worden vermeld dat er nog een aanzienlijke weg te gaan is. Kijkend naar de ontwikkeling van zelforganisatie in relatie tot de huidige stijl van leidinggeven kan gesteld worden dat leidinggevers ruimte (proberen te) bieden, echter zonder structurele keuze om écht zelforganiserend te durven werken. De verscheidenheid aan leidinggevende stijlen en kenmerken zorgt voor een organische²⁸ maar niet structurele ontwikkeling van zelforganisatie. De leidinggevende kan en moet actiever en directer sturen op het concept van zelforganisatie. De huidige stijl van leidinggeven staat de ontwikkeling van zelforganisatie niet in de weg, maar is tevens niet optimaal. Deze hypothese is dus grotendeels onjuist.

5.3.3. Hypothese 3

De derde hypothese luidt: *Ontwikkeling van ander leiderschap binnen de intelligencedienst is noodzakelijk om te komen tot meer zelforganisatie.*

De antwoorden op de eerste en tweede hypothese leiden op een bijna natuurlijke wijze tot de beantwoording van deze laatste hypothese. Zelforganisatie kan het antwoord zijn op aansluiting met de buitenwereld en de huidige stijl van leidinggeven binnen de intelligencedienst is daartoe nog niet optimaal. Door de respondenten wordt aangegeven dat bepaalde elementen, kenmerken voor stijlen van leiderschap die zelforganisatie (helpen) ontwikkelen, (nog) onvoldoende aanwezig zijn. Deze ontbrekende of nog te ontwikkelen kenmerken zijn te vinden binnen het mensgerichte leiderschap, iets wat onderstreept wordt door de resultaten uit de interviews. Denk daarbij een meer informele stijl van leidinggeven waarbij coachen, stimuleren en samenbrengen

²⁸ Hier wordt in deze context bedoeld: een verandering die geleidelijk en gaandeweg plaatsvindt.

een rode draad vormt. Deze mensgerichte stijl van leidinggeven kan echter niet ten koste gaan van het bepalen van koers en focus door de sturende rollen. Uit de interviews met de focus groep en de experts blijkt dat dit essentieel is – en teveel ontbreekt.

Samenvattend wordt gesteld dat, wanneer echt ruimte gegeven wil worden aan de medewerkers, ontwikkeling op verandering van leiderschap binnen de intelligencedienst noodzakelijk is. Om dit verdere handen en voeten te geven worden, nadat de beperkingen van dit onderzoek zijn vermeld, aanbevelingen gedaan in paragraaf 5.5.

5.4. Beperkingen van het onderzoek

Leiderschap en organisaties zijn in beweging. De verandering is bijna constant, evenals de buitenwereld. Dit betekent dat ten tijde van het schrijven van deze scriptie binnen de politie nieuwe organisatiemodellen in de maak zijn, nieuwe visies op leiderschap worden geschreven en voor de auteur destijds nog onbekend fenomenen in de VUCA-wereld hun uiting vinden. Een eerste beperking van het onderzoek betreft dus de aansluiting op de continue veranderende actualiteit. Deze werd zoveel mogelijk ondervangen door vooraf een uitgebreide theoretische literatuurverkenning te doen op de ontwikkeling van zelforganisatie en leiderschap. Daarnaast heeft het onderzoek, vanaf het eerste concept van de vraagstelling tot aan het afronden van het onderzoek, ongeveer een jaar geduurd. De intelligencedienst bevindt zich in een transitie en daarom is het mogelijk dat in de tussentijd al stappen zijn gezet in het creëren naar meer ruimte voor medewerkers. Desalniettemin zijn de resultaten van dit onderzoek waardevol om de beweging naar zelforganisatie (verder) in gang te zetten.

Een tweede beperking van dit onderzoek betreft de reikwijdte. Allereerst, het onderzoek richt zich op de intelligence organisatie van de politie eenheid [naam eenheid]. Elke politie eenheid kent een eigen intelligence organisatie en, hoewel vormgegeven binnen de Nationale Politie, bevindt een ieder zich in een eigen ontwikkelstadia. Verder bestaat een politie eenheid uit een veelheid van teams en taken, waarbij het voorstelbaar is dat de aard van de werkzaamheden zich niet altijd leent voor zelforganisatie²⁹. Dit betekent dat de bevindingen van deze studie niet direct toepasbaar zijn op andere onderdelen van de politie. Ten tweede, het ontwikkelingsniveau tussen en binnen teams kan sterk verschillen. Dit onderzoek richt zich op een intelligencedienst bestaande uit meerdere teams. Hoewel zoveel mogelijk getracht is dit te ondervangen door de selectie van respondenten, zijn de conclusies en aanbevelingen mogelijk niet (direct) generaliseerbaarheid voor elk team.

Een derde beperking betreft de beantwoording van de respondenten ten aanzien van het onderwerp. Het is mogelijk dat er wenselijke antwoorden werden gegeven op vragen. Dit omdat meerdere vragen werden gesteld over iemands eigen leidinggevende rol of de ervaren rol van leidinggevendens tijdens je eigen werkzaamheden. In beide gevallen werd getracht middels parafaseren, doorvragen en confronteren eventuele wenselijkheid van antwoorden te ondervangen. Daarbij werd vooraf, tijdens en na de interviews aangegeven dat de verwerking van de antwoorden geheel geanonimiseerd zal worden verricht.

Een vierde beperking betreft de rol van de onderzoeker die zelf een leidinggevende positie bekleedt binnen de intelligencedienst en daarmee mogelijk (onbewust) de respondenten beïnvloedt en daarmee de onderzoeksresultaten. Dit is zoveel mogelijk voorkomen door te kiezen voor respondenten die werkzaam zijn in een ander team dan de onderzoeker werkzaam is. Daarbij

²⁹ Te denken valt aan werkzaamheden die in de uitvoering een strakke protocollering kennen, zoals specialistische aanhoudingsgroepen of teams op de meldkamer.

dient, zoals eerder aangegeven, opgemerkt te worden dat de onderzoeker weliswaar werkzaam is bij de politie maar op werkinhoud geen relatie heeft met de respondenten.

5.5. Praktische implicaties en aanbevelingen

In deze laatste paragraaf worden de praktische implicaties en aanbevelingen gepresenteerd. De praktische implicaties geven betekenis aan de onderzoeksresultaten in de praktijk binnen de intelligencedienst. Op basis van de feiten worden vervolgens een aantal aanbevelingen gedaan. De resultaten van het empirische onderzoek zijn verkregen binnen de context van de intelligencedienst in een specifieke politie-eenheid. Het is daarom van belang te vermelden dat de uitkomsten niet zondermeer generaliseerbaar zijn naar een andere organisatie, bedrijf of instelling.

5.5.1 Praktische implicaties

In het onderzoek zijn interviews gehouden met zowel leidinggevenden als medewerkers (kenniswerkers). Op basis van deze interviews kan worden gesteld dat leiderschap en het concept van zelforganisatie door de respondenten wordt als belangrijk wordt gezien. De intelligencedienst bevindt zich momenteel in een transitiefase en het geven van ruimte aan de nieuwe generatie medewerkers, mede ingegeven door de veranderende context in de buitenwereld, wordt als urgent ervaren. Uitbreiding van het aantal respondenten, breder dan de onderzoekspopulatie binnen dit onderzoek, over ervaren ruimte en leiderschap leidt tot meer verdieping over de gedane bevindingen.

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat binnen de intelligencedienst een groot verschil ervaren wordt tussen de praktijkprofessional en de kenniswerker. Het ervaren verschil tussen twee type medewerkers, te definiëren als de praktijkprofessional en de kenniswerker, kwam tijdens de interviews sterk naar voren. Dit heeft implicaties voor de verdere invoering van het concept van zelforganisatie. De respondenten verschillen hierover van mening: een aantal geven aan dat zelforganisatie een inclusief concept is daar waar anderen verklaren dat zelforganisatie niet voor iedereen is weggelegd. Binnen de literatuur is een sterke voorkeur voor het inclusieve concept en de geïnterviewde experts zijn duidelijk: zelforganisatie is niet voorbehouden aan een selecte groep kenniswerkers.

Uit de literatuur en interviews met de experts blijkt dat een vooraf duidelijk geformuleerd teamdoel een belangrijke randvoorwaarde is voor de ontwikkeling van zelforganisatie. Door het merendeel van de respondenten, zowel de leidinggevenden als de kenniswerkers, wordt aangegeven dat dit teamdoel niet helder is. Het ervaren gebrek aan focus en doel kan bij de kenniswerkers leiden tot frustratie en teleurstelling. Maar ook de leidinggevenden vinden het daardoor lastig om ruimte te geven aan medewerkers, omdat doelen verschuiven of diffuus zijn. Het bepalen van een teamdoel alsmede collectieve ambitie voor de intelligencedienst is essentieel.

Het slagen van gedeeld leiderschap, zoals eerder aangegeven de meest optimale leiderschapsstijl om zelforganisatie aan te jagen, is sterk afhankelijk van rol –en taakduidelijkheid van individuele teamleden. Het ontbreken van vooraf duidelijk geformuleerd teamdoel kan leiden tot gebrek aan deze duidelijkheid. Uit de gesprekken met de kenniswerkers wordt de rol van de leidinggevende binnen de intelligencedienst niet als duidelijk ervaren. De ervaren leidinggevende stijl wordt als zeer divers ervaren waarbij de rode draad de rolonduidelijkheid van de leidinggevende wordt aangegeven. Met andere woorden, aan wie dient de medewerker nu verantwoording af te leggen: de operationeel specialist B of de Teamchef?

5.5.2. Aanbevelingen.

Op basis van de resultaten en de conclusie van het onderzoek worden onderstaande aanbevelingen voor de onderzochte intelligencedienst gepresenteerd.

1. Zelforganisatie staat of valt bij leiderschap. De huidige ontwikkeling van zelforganisatie binnen de intelligencedienst is organisch, mede ingegeven door een niet optimale stijl van leidinggeven. Het wordt daarom aanbevolen om als leidinggevend een structurele keuze te maken om zelforganiserend te gaan werken binnen de intelligencedienst en de leidinggevende stijl daarop in te richten. Stuur daarbij actiever en directer op de ontwikkeling van zelforganisatie en doorbreek bestaande patronen.
2. De kenmerken van gedeeld leiderschap zijn het meest optimaal in de ontwikkeling van zelforganisatie. Het wordt aanbevolen om het profiel van de nieuwe leidinggevende hierop te baseren en toekomstige leidinggevend binnen de intelligencedienst te selecteren op basis van deze leiderschapskenmerken.
3. Naast het profiel van nieuwe leidinggevend is het ook van belang te investeren op de huidige leidinggevend. Het wordt aanbevolen om daarom onderling als leidinggevende het juiste gesprek en intervisie te voeren over verbindende vaardigheden en het uitdragen van een visie.
4. Rol –en taakduidelijkheid zijn belangrijke randvoorwaarden voor succesvolle zelforganisatie. Dat geldt ook voor leidinggevend. Deze rol wordt soms als diffuus ervaren. Het wordt aanbevolen te investeren in verdere rolduidelijkheid van leidinggevend en dit te communiceren naar teamleden.
5. Een andere essentiële randvoorwaarde is het hebben van een collectieve ambitie en gezamenlijk teamdoel. Bij zowel leidinggevend als kenniswerkers wordt een gezamenlijke focus grotendeels gemist. Het wordt aanbevolen om te komen tot (meer) heldere teamdoelen en deze op de juiste wijze te communiceren.
6. Zelforganisatie is een teamprestatie en niet voorbehouden aan een selecte groep medewerkers. Binnen de intelligencedienst wordt dit wel ervaren. Aanbevolen wordt om de praktijkprofessional en kenniswerker meer met elkaar in verbinding te laten raken.

Tot slot kunnen op basis van dit onderzoek suggesties voor vervolgonderzoek gegeven worden. Allereerst zou vervolgonderzoek kunnen plaatsvinden naar gewenste leiderschapskenmerken voor succesvolle ontwikkeling van zelforganisatie, waarbij de focus wordt gelegd op het verschil tussen de profit en non-profit sector. In deze studie wordt zijdelings aan gerefereerd, waarbij wordt opgemerkt dat de principes van zelforganisatie voor beide sectoren niet verschillen. Echter, het is niet onvoorstelbaar dat de context (profit en non-profit) wel degelijk een grote invloed kan hebben op specifiek gewenste leiderschap.

Ten tweede zou een verkennend onderzoek kunnen worden uitgevoerd naar de toepasbaarheid van zelforganisatie op andere onderdelen van de politie. Onderdelen die op het eerste gezicht zich weinig lenen voor concepten als zelforganisatie en zelfsturing. Op dit moment bestaat er weinig wetenschappelijk onderzoek naar de (verwachte) effecten van zelforganisatie binnen de nationale politie en de effecten hiervan.

Tot slot is het interessant om binnen de context van de politieorganisatie te onderzoeken hoe zelforganiserende teams andere, niet zelforganiserende teams beïnvloeden en vice versa. Heeft zelforganisatie en ruimte voor collega's in een team een positief of juist een negatief effect op de andere teams binnen een afdeling of eenheid? En wat zou het effect van invoering van zelforganisatie binnen één of een select aantal teams zijn op de totale organisatie?

Literatuurlijst

Aardema, H. (2008). *Politieleiderschap: Verbinding bovenstroom en onderstroom*. Warnsveld: Politieacademie.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance*. New York, USA: Free Press.

Bekkers, V. (2017). *Beleid in beweging: Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector* (Derde, herziene druk). Den Haag, Nederland: Boom bestuurskunde.

Bisschop, L., De Kimpe, S., & Ponsaers, P. (2010). Leiderschap in de boeken: een literatuurstudie naar leiderschap en politieleiderschap. *Cahiers Politiestudies*, 2010-1(14), 11-34.

Blanchard, K. H. (2007). *Ken Blanchard over leiderschap*. Pearson Education.

Boonstra, J. J. (2018). *Perspectieven op leiderschap*. Vakmedianet.

Boutellier, H. (2020, december). *Politie! Over de kernfunctie van de politie in de 21ste eeuw*. Politieacademie. <https://www.politieacademie.nl/actueel/Paginas/Essay-Hans-Boutellier-kernfunctie-politie.aspx>

Centraal Georganiseerd Overleg Politie (CGOP). (2019, 28 september). *Visie op politieleiderschap*. <https://intranet.politie.local/algemenedocumenten/1204/visie-op-politleiderschap.html>. Geraadpleegd op 23 november 2021, van <https://intranet.politie.local/algemenedocumenten/1204/visie-op-politleiderschap.html>

Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.

Derksen, M. (2020, 15 september). *In gesprek met Marco Derksen over digitale transformatie by Radiostilte* [Podcast]. <https://anchor.fm/politleiderschap/episodes/In-gesprek-met-Marco-Derksen-over-digitale-transformatie-ejaaac>

Ernst, S., ter Veen, H., Lam, J., & Kop, N. (2019, februari). *Leren van technologisch innoveren: De techniek is niet zo spannend*. Politieacademie. <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/Onderzoek/Documents/19115%20190507%20DIGI%20Publicatie%20Leren%20van%20technisch%20innoveren.pdf>

Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2010). Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00787.x>

Gerits, M. (2019, 11 oktober). *Zelforganisatie: het onmogelijke mogelijk maken*. Platform Overheid. Geraadpleegd op 23 januari 2022, van <https://platformoverheid.nl/zelforganisatie-het-onmogelijke-mogelijk-maken/>

Groenewegen, P. (2008). *Falen van Organisaties: Een sociale netwerkbenadering*. Vrije Universiteit.

Hart, P., & Tummers, L. (2019). *Understanding Public Leadership (The Public Management and Leadership Series, 7)* (2de editie). Red Globe Press.

Huygen, A., Marissing, E. & Boutellier, J. C. J. (2012, juni). *Conditioes voor zelforganisatie*. Verwey-Jonker Instituut.

Kuipers, H., & Van Amelsvoort, P. (1994). *Slagvaardig organiseren: Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer* (1ste editie). Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Landman, W., Brussen, M., & Laan, F. (2011). *De mythe ontrafeld? Wat we weten over goed politieleiderschap*. Politie & Wetenschap.

Lanting, M. (2020, 31 augustus). *Digitale transformatie en leiderschap* [Podcast].
<https://jarnoduursma.nl/podcast/digitale-transformatie-en-leiderschap-menno-lanting>

LRN. (2016). *The HOW report: A Global, Empirical Analysis of How Governance, Culture and Leadership Impact Performance*. <https://howmetrics.lrn.com/wp/wp-content/uploads/2016/05/HOW-REPORT-5-6-16.pdf>

Mastenbroek, W. (2021, 23 maart). *Goed verandermanagement in 1A4tje* [foto]. Managementsite. Geraadpleegd op 22 december 2022, van <https://www.managementsite.nl/kennisbank/management/verandermanagement>

Meershoek, G., & Kop, N. (2017). Kennis voor politiewerk: een blik vanuit het recente verleden. In M. den Hengst, T. ten Brink, & J. ter Mors (Eds.), *Informatiegestuurd politiewerk in de praktijk* (pp. 37-48). Vakmedianet.

Meurs, T. (2021, september). *Tussen de linies: Werken aan kennisintensieve en verbindende (politie)professionaliteit* (Dissertatie). Universiteit Utrecht.
<https://books.gildeprint.nl/thesis/564085-meurs/>

Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Reed Business Education.

Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren* (2de editie). Pearson Benelux B.V.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.) (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications, Inc., <https://www.doi.org/10.4135/9781452229539>

Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341–356.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>

Politieacademie, directie Werving & Selectie. (2013, juni). *Hoogopgeleiden bij de politie: Een verkenning naar de wervingskansen*. Politieacademie.
<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/88108.PDF>

Politie [naam eenheid]. (2019). *[naam organisatiestrategie]*. Geraadpleegd op 6 juni 2021 via <https://org.politie.local/algemenedocumenten/0200/eenheidsleiding>

Politie [naam eenheid] 2020 - 2025. (2020, 1 mei). Geraadpleegd op 2 juli 2020, van [https://intranet.politie.local/politie/\[naam eenheid\]](https://intranet.politie.local/politie/[naam eenheid])

Remers, C. (1999). *Zelfsturing*. Apeldoorn: Nederlandse Politie Academie.

Rolfen, M., & Langeland, C. (2012). Successful maintenance practice through team autonomy. *Employee Relations*, 34(3), 306–321. <https://doi.org/10.1108/01425451211217725>

Rotmans. (2017). *Omwenteling van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam: De Arbeiderspers.

Schindler, P. S. (2019). *Business Research Methods* (13th edition). Mc Graw Hill Education (Uk).

Staf Korpsleiding. (2018, september). *Begroting en beheerplan Politie 2019 - 2023*. Nationale Politie. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/begrotingen/2018/09/18/begroting-nationale-politie-2019>

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

Spreeuw, S., Jochoms, T., & Lasthuizen, K. (2014). Op operatiën gericht leiderschap. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 75(7), 24–27.

Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. *Handboek "leren, werken en leven met groepen"*. https://kessels-smit.com/files/Artikel_2003_tjepkema_-_verscheidenheid_in_zelfsturende_teams1.pdf

Van Amelsvoort, P., & Benders, J. (1996). Team time: a model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/01443579610109901>

Van Amelsvoort, P., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: Ontwerpen, invoeren, begeleiden*. ST-Groep.

Van der Wal, Z. (2017). *The 21st Century Public Manager*. London: MacMillan Education.

Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding* (4de ed.). Bussum: Coutinho.

Wageman, R. (1997). *Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing teams*. Organisational Dynamics.

Waterman, R., Waterman, J., & Collard, B. (1994). *Toward a Career-Resilient Workforce*. Harvard Business Review.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (1ste editie). Scriptum.

Weiss, R.S. (1994). *Learning from strangers. The art and method of qualitative interview studies*. New York, NY: The Free Press.

Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken*. Vakmedianet.

Bijlage 1

Vragenlijst leidinggevenden

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>doel van het onderzoek</i> - <i>werkwijze gedurende het gesprek</i> - <i>omgang met de informatie</i> - <i>indien opgenomen toestemming vragen</i> 	
	Vraag	Antwoord
-	Wat is je huidige functie?	Sectorchef Teamchef OS B
-	Wat is je leeftijd?	20 – 30 jaar 31 – 40 jaar 41 – 50 jaar > 50 jaar
-	Hoeveel jaar ben je werkzaam in een leidinggevende functie?	< 1 jaar 1 – 5 jaar > 5 jaar
-	Welke studie(s) heb je gevolgd voorafgaand aan deze functie?	MBO/HBO/ HBO master/ WO/ gepromoveerd
1	Zelforganisatie is een begrip dat de laatste jaren steeds meer aan populariteit wint. Wat verstaat jij onder zelforganisatie?	Open vraag
2	Bij zelforganisatie is sprake van gedeeld leiderschap, waarbij de leidinggevende samen met het team de richting & doelen van het team en beoordeling van resultaten bepaalt. Er is dus sprake van gedeeltelijke autonomie. Is zelforganisatie volgens jou toepasbaar binnen [naam team]? Waarom wel/ niet?	Ja/ Nee
3	Wat zou volgens jou het effect zijn van (meer) zelforganisatie voor medewerkers binnen de [naam team]?	Positief/ Negatief
4	Heb je in je huidige functie als leidinggevende binnen de [naam team] behoefte aan meer zelforganiserend vermogen voor je medewerkers? Waarom?	Ja/ Nee
5	Hoe omschrijf je de stijl van leidinggeven binnen de [naam team]?	Open vraag
6	Komt jouw stijl van leidinggeven overeen met de algemene stijl van leidinggeven binnen de [naam team]?	Ja/ Nee/ Deels
7	Vind jij dat de algemene stijl van leidinggeven binnen de [naam team] leidt tot het voldoende ruimte geven aan medewerkers?	Ja/ Nee/ Deels
8	Geeft jouw stijl van leidinggeven binnen je team voldoende ruimte aan medewerkers?	Ja/ Nee/ Deels
9	Welke ontwikkeling in leiderschap is volgens jou nodig om medewerkers (meer) zelfstandig te kunnen laten werken?	Open vraag
10	Wat zijn volgens jou gewenste leiderschapskenmerken om je medewerkers meer zelforganiserend te laten werken?	Open vraag
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>dankwoord</i> - <i>gelegenheid om nog te reageren</i> - <i>uitleg over het vervolg</i> 	

Bijlage 2

Vragenlijst kenniswerkers

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>doel van het onderzoek</i> - <i>werkwijze gedurende het gesprek</i> - <i>omgang met de informatie</i> - <i>indien opgenomen toestemming vragen</i> 	
	Vraag	Antwoord
-	Wat is je huidige functie?	Senior Intelligence OSA
-	Wat is je leeftijd?	20 – 25 jaar 26 – 30 jaar 30 – 35 jaar > 35 jaar
-	Hoeveel jaar ben je werkzaam binnen de politie?	< 1 jaar 1 – 5 jaar > 5 jaar
-	Welke studie(s) heb je gevolgd voorafgaand aan deze functie	MBO/HBO/ HBO master/ WO/ gepromoveerd
1	Zelforganisatie is een begrip dat de laatste jaren steeds meer aan populariteit wint. Wat verstaat jij onder zelforganisatie?	Open vraag
2	Bij zelforganisatie is sprake van gedeeld leiderschap, waarbij de leidinggevende samen met het team de richting & doelen van het team en beoordeling van resultaten bepaalt. Er is dus sprake van gedeeltelijke autonomie. Er is dus sprake van gedeeltelijke autonomie voor de medewerker zelf. Is er volgens jou sprake van zelforganisatie binnen je eigen team? Waarom wel/ niet?	Ja/ Nee
3	Is zelforganisatie volgens jou toepasbaar binnen de [naam team]?	Ja/ Nee
4	Wat zou volgens jou het effect zijn van (meer) zelforganisatie voor medewerkers binnen de [naam team]?	Open vraag
5	Heb je in je huidige functie binnen de [naam team] behoefte aan meer zelforganiserend vermogen? Waarom?	Ja/ Nee
6	Hoe omschrijf jij de stijl van je eigen leidinggevende?	Open vraag
7	Vind jij dat de stijl van leidinggeven binnen de [naam team] leidt tot het voldoende ruimte geven aan medewerkers?	Ja/ Nee
8	Wat zijn gewenste leiderschapskenmerken voor jou om meer zelforganiserend te kunnen werken?	Open vraag
9	Welke ontwikkeling in leiderschap is volgens jou nodig om medewerkers meer zelfstandig te kunnen laten werken?	Open vraag
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>dankwoord</i> - <i>gelegenheid om nog te reageren</i> - <i>uitleg over het vervolg</i> 	

Bijlage 3

Uitwerking interviews (gecodeerd) leidinggevenden (n = 8)

Vraag 1	Zelforganisatie is een begrip dat de laatste jaren steeds meer aan populariteit wint. Wat versta iii onder zelforganisatie?		
	Code	Toelichting	Respondent
	Bepalen waarom	Missie, visie en strategie wordt door leiding bepaald	8
	Bepalen wat	Medewerkers krijgen richting van het MT en aan medewerkers worden kaders en richting gesteld Doel bij medewerkers moet duidelijk zijn Alleen sturing wanneer de situatie daarom vraagt	3, 6, 7, 5, 9, 10 8
	Bepalen hoe	Medewerkers handvatten, budget en verantwoordelijkheid geven Medewerkers ruimte geven, niet opdracht gestuurd werken Met eigen team zelf binnen de gestelde kaders prioriteit bepalen Gezamenlijke eindverantwoordelijkheid	5 6 7 8, 9
	Zelfsturend	Zelfsturend is een onderdeel van zelforganisatie	3
	Complexiteit	Zelforganisatie is chaos, iedereen rent alle kanten op, tegelijk weten waar mensen goed in zijn Mooi concept maar ook weerbarstig in praktijk, verschil tussen theorie en praktijk	4 8

Vraag 2	Bij zelforganisatie is sprake van gedeeld leiderschap, waarbij de leidinggevende samen met het team de richting & doelen bepaalt. Er is dus sprake van gedeeltelijke autonomie voor de medewerker. Is zelforganisatie volgens jou toepasbaar binnen de [naam team]?		
	Ja: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10		
	Code	Toelichting	Respondent
	Toegang informatie		
	Bekwaamheden	Mijn team is er ook toe in staat Kennis kan toegevoegde waarde zijn ook al ben je niet cognitief geschoold, mix van kenniswerkers en niet-kenniswerkers	5, 10 6, 7
	Autoriteit	De teamchef is aanspreekbaar maar de medewerkers ook	7
	Collectieve ambitie/ doel	Binnen de [naam team] hebben veel medewerkers scherp waarover ze gaan Je begint met een heldere opdracht naar het team	5 8
	Motivatie	Mijn medewerkers willen zo werken	5, 7
	Overtuiging	Ik geloof in dit model, mits de randvoorwaarden goed worden ingevuld Zelforganisatie is nodig om vooruit te komen Ik kan niet anders meer werken met mijn team, het is inmiddels onmogelijk om nog top-down te werken	4, 5, 8, 9 6 7, 9
	Nee: 3		

Toegang informatie		
Bekwaamheden	Er is een groep medewerkers die niet meer mee kan komen, een tweedeling	3
	Het gat tussen kenniswerkers en bestaand personeel is uitdagend	6
	Er is sprake van verschil in generaties	8
	Het team moet meer divers samengesteld zijn, alleen de instroom van kenniswerkers is niet helpend	8
	Bij zittend personeel is er minder behoefte aan zelforganisatie, ligt toch meer bij de specialisten	9
Autoriteit		
Collectieve ambitie/ doel	Doelen, prioriteiten en kaders zijn niet duidelijk	3
Motivatie	Zittend personeel heeft hier minder behoefte aan	9
Cultuur	De omgeving is niet veilig, mensen durven elkaar niet aan te spreken	3
	Wij als chefs zijn zelf vaak de remmende factor	4
	Van reactief naar proactief	8

Vraag 3	Wat zou volgens jou het effect zijn van (meer) zelforganisatie voor medewerkers binnen de [naam team]?	
	Code	Toelichting
		Respondent
	Positief effect	
	Effectiviteit	Minder overleg en coördinatie, niet meer in harkjes denken
		4
	Lerend vermogen	Competenties van medewerkers worden herverdeeld
		Kennis en ervaring in de juiste context
		Veel meer vak volwassenheid
		Snellere doorontwikkeling binnen de [naam team]
		5
		6, 9
		8
		8
	Welzijn	Meer werkplezier, betere sfeer
	3, 10	
Resultaat	Mensen gaan harder lopen	
	Meer resultaat	
	Meer realistisch resultaat	
	Meer effect naar buiten	
	3	
	4, 7, 9, 10	
	6	
	8, 9	
Innovatie	Innovatie wordt versneld	
	5	
Betrokkenheid	Meer eigen verantwoordelijkheid	
	Betere motivatie	
	3	
	7	
Negatief effect		
Werkdruk	Collega's kunnen de druk en verantwoordelijkheid niet aan	
	10	
Stress	Collega's gaan keihard aan het werk wanneer ze niet weten wat ze moeten doen	
	7	
Werkverhouding	Spanningsveld met nieuwe collega's van 'buiten'	
	Medewerkers kunnen uit verbinding raken	
	Er kan een tweedeling ontstaan tussen medewerkers	
	Voor sommige collega's kan dit contra productief zijn	
	5	
	6, 7	
	6	
	9	
Imago		

Vraag 4	Heb je in je huidige functie als leidinggevende binnen de [naam team] behoefte aan meer zelforganiserend vermogen voor je medewerkers?		
	Ja: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10		
	Code	Toelichting	Respondent
	Ontwikkelen vakmanschap	Ervaring van medewerkers worden zo beter gebruikt	6
	Ontwikkelen innovatie	Innovatie moet je beleggen bij de experts	6
	VUCA wereld	Zelforganisatie is nodig om nu vooruit te komen	6
	Werkdruk	Geef mij als leidinggevende meer ruimte	9
	Motivatie	Er is dan sprake van een betere motivatie	7
	Nee		
	Toepasbaarheid	Niet op elk thema toepasbaar Keep it simpel!	6 9
	Organisatie	De organisatie dwingt mij soms om anders leiding te geven	3
		De cultuur binnen de organisatie is soms zo anders, we blijven in de waan der dag	3, 9
		De cirkel moet doorbroken worden, blijven rondraaien in cirkels	4, 9
Er is sprake van een afrekencultuur door leidinggevendenden terwijl je juist fouten mag maken		5 8	
Er moet wel een mandaat van boven liggen om dit te ontwikkelen Oude collega's zien mij als chef, nieuwe collega's zien mij als collega		10	
Medewerkers	Medewerkers zijn soms te afwachtend	5	

Vraag 5	Hoe omschrijf je de huidige stijl van leidinggeven binnen de [naam team]?		
	Code	Toelichting	Respondent
	Laissez faire	We leunen teveel achterover en voeren te weinig het echte gesprek	4
		Ik zit veel op mijn handen en ben weinig directief	5
		Laissez faire is het eerste wat in mij opkomt	7
		We geven veel ruimte, veel meer dan in Blauw maar de specialisten mogen een stap naar voren zetten	9
	Klassiek		
	Formeel		
	Doelgericht	Sterk opdrachtgericht	6
		Sommigen zijn erg doelgericht tot op de operatie, dit levert spanning op	8
	Transactioneel	Taakgericht aanspreken wanneer niet geleverd is	7
Transformationeel	Er is een groep teamchefs die die vertrouwen geven	10	
	Collega's meenemen in het verhaal	6	
	Visionair leiderschap	5	

Situationeel	Door de komst van nieuwere, hoogopgeleide collega's vergt dit twee stijlen van leidinggeven	3
Netwerkend	Buiten mijn team relatiegericht	7
Gedeeld		
Directief	We zijn wel directief, ook omdat ik zelf geen ruimte voel vanuit het land	3
	We voeren nog te vaak de discussie op deskundigheid, inhoud en operatie	5
	Er is een groep teamchefs die er bovenop zitten en best directief zijn	10
	Enerzijds (super) directief	4, 8
Verbindend	We zijn betrokken en verbindend naar medewerkers	3
	Familiecultuur	4
	Kloof tussen werkvloer en MT, we zijn onvoldoende verbonden	8
Faciliterend	Proberen faciliterend te zijn maar sommige medewerkers kunnen hier niet mee omgaan	3
	Op afstand, dienend in woorden en daden	6
	Faciliterend in eigen team	7
	Sommigen staan op afstand en faciliterend	8

Vraag 6	Komt jouw stijl van leidinggevende overeen met de algemene stijl van leidinggeven binnen de [naam team]?		
	Code	Toelichting	Respondent
	Ja		
	Stijl	Ja, ik ben mens en resultaatgericht en geef voldoende ruimte	9
	Context		
	Nee		
	Stijl	Nee, er zijn teveel verschillende stijlen	8
	Context	Nee, er zijn teveel verschillende uitdagingen onderling in het MT	8
	Deels:		
	Afhankelijk per onderwerp	Op sommige onderwerpen wel, anderen weer niet	3
	Afhankelijk van context	Vanuit het land wordt wel directief gestuurd en dat zet ik dan gewoon door	3
		Deels want in een crisissituatie kan ik wel directief zijn	10
	Gedeeltelijke stijl	In de basis wel maar ik zet veel meer in op netwerken en besteed daar ook veel tijd aan	4
		Niet altijd, ga soms teveel op de inhoud	5
Deels wel maar ik ben minder sturend en iets meer faciliterend en stimulerend		6	
Deels, ik ben van de duidelijkheid en zorg dat mensen in hun kracht staan		7	
Deels, ik ben niet heel directief		10	

Vraag 7	Vind jij dat de algehele stijl van leidinggeven binnen de [naam team] leidt tot het voldoende ruimte geven aan de medewerkers?		
	Code	Toelichting	Respondent
	Ja		
	Samenwerking	Ja, de leiding is divers genoeg waardoor we medewerkers kunnen enthousiasmeren	6
	Cultuur	Ik denk dat er teveel ruimte worden gegeven Ja, maar er zit soms spanning op	7 8
	Medewerkers	Het is belangrijk verbinding te zoeken met je eigen sturende rollen, ik doe dat ook in bila's en ben door aanwezig te zijn bij werkoverleggen	7
	Nee:		
	Samenwerking		
	Cultuur	Nee, het onderlinge gesprek wordt niet gevoerd We beïnvloedden elkaar teveel waardoor we zelf de stop zijn op zelforganisatie	4 5
	Medewerkers	We moeten meer kijken naar de verschillende competenties	4
	Deels:		
	Samenwerking	Ik denk dat we onvoldoende benoemen dat er twee kampen zijn waarbij het zaak is om lost te laten en meer te sturen op hoofdlijnen	3
	Cultuur	De cultuur ervaar ik als lastig waardoor het komen tot een gezamenlijk doel dat ook is Soms hebben we als leiding een verwarrende uitstraling Soms hebben we een gezamenlijk doel als MT waarbij de vraag is of dit persoonlijk of echt gezamenlijk is Het begint te komen, in het begin ervaarde ik onveiligheid. Is nu aan het kenteren en dat geeft rust om ruimte te geven.	3 9 9 10
	Medewerkers	Er is een verschil tussen kennismedewerkers en praktisch medewerkers. Laatstgenoemde zijn monddood gemaakt.	3

Vraag 8	Geef je stijl van leidinggeven binnen je eigen team voldoende ruimte aan je medewerkers?		
	Code	Toelichting	Respondent
	Ja		
	Medewerkers	Ja, dat er ruimte is voor specialisten tijdens een MT-vergadering en het MT dan de inhoud verder oppakt	6 7
		Ja, maar dat is best lastig gezien de twee verschillende type medewerkers in mijn team	3

	Is wel mijn intentie en belangrijk in de relatie naar mijn medewerkers	10
Rol	Ja, ligt ook aan mijn rol en context	9
Nee		
Deels		
Inhoud en kennis	Deels, het moet een balans zijn van inhoud en durven loslaten. Maar je moet kennis hebben van zaken.	4
Medewerkers	Bij sommige medewerkers wel, bij andere niet, waar staat een team in volwassenheid	8
	Weet niet	
Geen antwoord/ geen idee	Is lastig om omdat eigen reflectief vaak rooskleuriger is dan je denkt, ik denk het wel maar weet het niet zeker	5

Vraag 9	Welke <u>ontwikkeling</u> in leiderschap is volgens jou nodig om medewerkers (meer) zelfstandig te kunnen laten werken?	
	Code	Toelichting
	Mensgericht	Vertrouwen geven aan medewerkers Het juiste gesprek voeren met elkaar en medewerkers Durven loslaten en afstand houden Zichtbaar zijn Visie overdragen Medewerkers waarderen en belonen Niet alleen langs de inhoud verbinden Uitdragen collectief leiderschap
	Omgevingsgericht	Netwerken Collega's met elkaar laten verbinden
	Organisatiegericht	Aanstellen van dedicated projectleiders Meer rolduidelijkheid over leiderschap Meer inhoud op organisatorische vraagstukken
	Resultaatgericht	Taakgericht aanspreken Van denken naar doen Gezamenlijk doel bepalen
		Respondent
		3, 6, 10 3, 5, 9 3, 5 3, 5 4, 6 5 9 10 4, 6, 8 6, 7 8 8 9 4 5 5, 7, 3, 8

Vraag 10	Wat zijn volgens jou gewenste leiderschapskenmerken om je medewerkers meer zelforganiserend te laten werken?	
	Code	Toelichting
	Delegeren	Op je handen kunnen zitten
	Steunen	
	Begeleiden	Begeleiden op inhoud Specialisten waarderen en helpen
	Leiden	
	Respondent	
		5 7 9

Uitdragen visie	Een duidelijke koers uitdragen Focus aanbrengen Een duidelijke boodschap uitdragen Prioriteiten kunnen stellen	3 5, 6 7 10
Richting geven	Collega's betrekken bij het jaarplan	3
Informeren		
Coachen	Medewerkers kunnen veranderen en uit hun comfortzone kunnen halen Medewerkers laten ontwikkelen via een PD beleid	6 8
Faciliteren		8
Vertrouwen geven	Vertrouwen hebben in je medewerker en loslaten Vertrouwen geven zonder dat je het overneemt Vertrouwen en daarbij en mensen-mens zijn Specialisten vertrouwen en waarderen	3 6 10 9
Sturen	Er is sturing nodig	4
Creatief zijn		4
Communicatief vaardig zijn		3, 4, 5, 9
Kunnen netwerken		4
Lerend vermogen hebben	Als geheel collectief durven leren en open staan	4
Politiek/ bestuurlijke sensitiviteit	Sensitiviteit naar medewerkers en naar buiten om te zien wat nodig is Ook sensitief zijn naar wat er speelt in de organisatie	6 9
Verbindend zijn	Door mensen te verbinden krijg je hen mee	3, 6, 7, 9 10
Flexibiliteit	Om kunnen gaan met dynamiek Flexibel zijn en daarmee prioriteiten kunnen stellen	6 10
Taakgericht aanspreken	Medewerkers durven aan te spreken Het onderlinge gesprek durven voeren	6 7
Besluitvaardigheid	Besluit durven nemen en daadkrachtig zijn	7
Samenwerken		7
Empathisch vermogen hebben	Kunnen inleven in een ander	8
Kennisvaardig	Weten wat er speelt op inhoud Kennis is belangrijk om te kunnen faciliteren Inhoudelijk kennis moeten hebben Beschikken over een goed intellect en kennisniveau	3 8 9 10
Enthousiasmeren	Enthousiasme kunnen creëren en vasthouden	6
Zelfreflectie		8

