

Agile Leiderschap

Leidinggeven in een wendbare organisatie



Auteur:	Selma Karaca
Organisatie:	Organisatie X
Datum :	4 juni 2018
Versie:	1.0

Colofon

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Titel:	Agile leiderschap
Ondertitel:	Leidinggeven in een wendbare organisatie
Auteur:	Selma Karaca
Studentennummer:	1086203
Module:	HRHt14-16
Opleiding:	Human Resource Management
Faculteit:	Management & Bedrijf
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Adresgegevens:	Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden
Afstudeerbegeleidster:	X
Opdrachtgever:	Organisatie X
Adresgegevens:	X
Afdeling:	X
Begeleidster:	X

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie 'Leidinggeven in een wendbare organisatie'.

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. De scriptie is in opdracht van de HR-afdeling van Organisatie X geschreven. In februari 2018 ben ik gestart met mijn scriptie en in juni 2018 is het onderzoek afgerond.

Naast mijn studie had ik een parttime baan bij de afdeling klantenservice van Organisatie X. Tijdens mijn baan bij de klantenservice heb ik veel contact gehad met zieke burgers en heb ik geleerd hoe belangrijk het is om klantgericht te werken. Ik ben trots op Organisatie X die elke dag het beste beentje voorzet en continu in beweging is om de wensen en behoeften van de klanten te bevredigen.

Vanuit de afdeling klantenservice ben ik overgestapt naar de HR-afdeling van Organisatie X voor mijn afstudeeronderzoek. Inmiddels werk ik bijna twee jaar met veel plezier bij Organisatie X.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan mijn afstudeeronderzoek. Allereerst wil ik de opdrachtgever bedanken voor de opdracht, het warme welkom, de steun en de begeleiding tijdens het afstuderen.

Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider vanuit Hogeschool Leiden bedanken voor de begeleiding, de leerzame gesprekken en voor haar waardevolle feedback. Ook de collega's van de HR-afdeling van Organisatie X en de deelnemers aan het onderzoek wil ik bedanken voor de fijne samenwerking, hartelijk bedankt!

Tot slot wil ik mijn moeder en zusjes bedanken voor de steun en bemoedigende woorden.

Ik wens de lezers van dit rapport veel leesplezier toe.

Selma Karaca

juni 2018

Managementsamenvatting

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: 'Wat hebben de leidinggevenden van Organisatie X nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie?' Om deze vraag te beantwoorden zijn er verschillende onderzoeksmethoden toegepast, namelijk vooronderzoek (situatieschets), literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek.

Uit het vooronderzoek komt naar voren dat de wensen en behoeften van de klanten steeds sneller veranderen. Daarnaast hebben de omgevingsfactoren invloed op de producten en dienstverlening van Organisatie X. Door een wendbare organisatie te worden wil Organisatie X sneller inspelen op de veranderende omgeving om zijn bestaansrecht te waarborgen. De leidinggevenden hebben een voortrekkersrol bij organisatieveranderingen. Om deze reden wil Organisatie X achterhalen wat leidinggevenden nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie. In een wendbare organisatie faciliteert en stimuleert de leidinggevenden de teams om te blijven ontwikkelen (Koning, 2017). Daarnaast creëert een leidinggevende binnen een wendbare organisatie passende gewoontes en inspireert zijn team om de doelstellingen te realiseren (Koning, 2017).

Uit het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat de leidinggevenden de volgende belemmeringen verwachten bij het leidinggeven in een wendbare organisatie: onduidelijke kaders, onvoldoende ruimte van het hoger management om fouten te maken, onvoldoende tijd, de werkwijze en oude gewoontes (gedrag).

Om de belemmeringen weg te nemen hebben de leidinggevenden de volgende interventies nodig: inspiratie om te veranderen, intervisie, duidelijke kaders, ruimte en tijd van het hoger management en feedback om persoonlijke en professionele ontwikkeling te bevorderen.

Aan de hand van de bovenstaande resultaten zijn de volgende aanbevelingen opgesteld voor Organisatie X, namelijk een inspirerende leidinggevendenbijeenkomst organiseren voor de leidinggevenden. Op deze wijze worden de leidinggevenden geïnformeerd en geïnspireerd om wendbaarder leiding te geven. Daarnaast wordt er aanbevolen om intervisies te organiseren voor de leidinggevenden, zodat de leidinggevenden ervaringen en belemmeringen kunnen bespreken met elkaar. Ook wordt er aanbevolen om richtlijnen op te stellen, zodat de leidinggevenden duidelijke kaders kunnen opstellen voor hun teams. Tot slot wordt er aanbevolen om de (360 graden) feedback tool van Organisatie X onder de aandacht te brengen bij de leidinggevenden, zodat de persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt bevorderd.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Inleiding	7
Leeswijzer	8
Hoofdstuk 1. Situatieschets	9
1. Het moederbedrijf van Organisatie X	9
1.2. Organisatie X	9
1.3. Historie.....	9
1.4. Interne analyse	10
1.4.1. Missie en visie	10
1.4.2. Organisatiedoelstelling.....	10
1.4.3. Kernwaarden, cultuur en structuur	10
1.4.4. De rol van HR	11
1.5. Externe Analyse.....	11
1.5.1 Het DESTEP-model	11
1.6. Het vraagstuk.....	13
1.6.1. Huidige situatie.....	14
1.6.2. Gewenste situatie.....	14
1.7. Deelconclusie	14
Hoofdstuk 2. Probleemformulering	16
2.1. Aanleiding.....	16
2.2. Onderzoeksdoelstelling	16
2.3. Hoofdvraag	16
2.4. Deelvragen	16
2.5. Afbakening.....	17
Hoofdstuk 3. Theoretisch Kader.....	18
3.1. Agile	18
3.2. Leiderschap.....	18
3.3.1. Facilitator.....	20

3.3.2. Inspirator.....	21
3.3.4. Experimentor.....	21
3.3.5. Cultuur leider	21
3.4. Het bijenherder-model.....	22
3.5. Best practices.....	23
3.6. Interventies	24
Hoofdstuk 4. Onderzoeksmethodologie.....	25
4.1. Kwalitatieve methoden van dataverzameling	25
4.3. Onderzoeksmethode.....	26
4.5. Steekproef	26
4.6. Procedure	27
4.7. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	28
Hoofdstuk 5. Resultaten	30
Hoofdstuk 7. Discussie	37
Hoofdstuk 8. Aanbevelingen.....	38
Hoofdstuk 9. Implementatieplan.....	41
Literatuurlijst	46
Bijlage I <i>Organogram Moederbedrijf van organisatie X</i>	49
Bijlage II <i>Organogram Organisatie X</i>	50
Bijlage III <i>Tools</i>	51
Bijlage IV Uitnodiging Focusgroep.....	52
Bijlage V <i>Bevestiging deelname focusgroep</i>	53
Bijlage VI <i>Topiclijst focusgroep</i>	54
<i>Bijlage VII Uitwerking focusgroep</i>	55
Bijlage VIII Analyse schema focusgroepen	60

Inleiding

'It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change' - Charles Darwin.

De wereld om ons heen verandert snel. Hier adequaat op inspelen hierop is niet voor iedere organisatie weggelegd. De wensen van de klanten veranderen voortdurend, en de mogelijkheden en oplossingen ook (Hoogveld, 2016). Ontwikkelingen volgen elkaar in een hoog tempo op. Door deze ontwikkelingen ontstaan nieuwe vormen van communicatie, producten en diensten die ons leven makkelijker maken. Voor een organisatie is het hierdoor steeds belangrijker geworden om op het juiste moment te reageren met relevante producten en diensten die aansluiten bij de veranderende klantbehoefte. Daarnaast willen veel medewerkers niet meer op de traditionele manier werken. De medewerkers komen langzaam in opstand tegen de huidige manier van leidinggeven en toestemming vragen, terwijl zij in hun privéleven zelf beslissingen en verantwoordelijkheden nemen (Hoogveld, 2016).

Organisatie X (2018) staat open voor veranderingen en wil zich voortdurend aanpassen aan de nieuwe wereld, de wensen van zijn klanten en medewerkers. Al deze veranderingen vragen om een andere aanpak en houding van leidinggevendenden. Als de leidinggevendenden niet mee veranderen, vormen zij een obstakel om een wendbare organisatie te worden (Van Solingen, 2016). Daarnaast hebben de leidinggevendenden een voortrekkersrol bij organisatieveranderingen (Kleijn en Rorink, 2016). Maar wat hebben de leidinggevendenden van Organisatie X nodig om de transitie in gang te zetten, wendbare teams te begeleiden en wat is hun rol na de transitie?

In dit onderzoeksrapport worden de bovenstaande vragen beantwoord. Daarnaast levert het onderzoek nieuwe inzichten en praktijkgerichte tools op waar leidinggevendenden mee aan de slag kunnen om de transitie naar een wendbare organisatie tot een succes te maken. Aan de hand van kwalitatief onderzoek worden de bovenstaande vragen beantwoord. Het onderzoek richt zich op alle leidinggevendenden die binnen Organisatie X werkzaam zijn.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de situatieschets beschreven. Hierin wordt de organisatie beschreven (missie, visie, organisatiedoelstellingen). Met behulp van het DESTEP-model wordt de externe omgeving in kaart gebracht. Tenslotte wordt de huidige en gewenste situatie beschreven.

In het tweede hoofdstuk wordt de probleemformulering uiteengezet. Aan de hand van de inleiding en situatieanalyse wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven.

Vervolgens worden de doelstellingen en de hoofd- en deelvragen vastgesteld. Tenslotte wordt de afbakening en doelgroep van het onderzoek beschreven.

In het derde hoofdstuk wordt het theoretische kader beschreven. Ten eerste worden theorieën en praktijkvoorbeelden toegelicht. Vervolgens worden de theorieën in verband gebracht met het conceptueel model voor het onderzoek.

In het vierde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden worden ingezet om informatie te verzamelen. Vervolgens worden de steekproef, meetinstrumenten en procedure beschreven.

In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De verkregen informatie uit de interviews en focusgroepen zijn in dit hoofdstuk verwerkt.

In het zesde hoofdstuk worden de conclusie en discussie beschreven.

Verkregen informatie en resultaten worden verbonden om de hoofdvraag voor het onderzoek te beantwoorden. Tenslotte wordt er kritisch gereflecteerd op het onderzoek.

In het zevende hoofdstuk worden de aanbevelingen beschreven. Aan de hand van de conclusie worden de aanbevelingen opgesteld om de leidinggevenden te ondersteunen bij de transitie naar een wendbare organisatie.

In het achtste hoofdstuk worden de aanbevelingen verwerkt in een implementatieplan en dat wordt uiteengezet. Op deze wijze kan de organisatie concrete stappen zetten om de aanbevelingen te implementeren.

Het onderzoeksrapport bevat een literatuurlijst die is opgesteld op basis van APA-richtlijnen. Tot slot wordt het onderzoeksrapport afgesloten met een aantal bijlagen die zijn gebruikt voor het onderzoek.

Hoofdstuk 1. Situatieschets

In dit hoofdstuk worden het moederbedrijf van organisatie X en Organisatie X beschreven. Vervolgens wordt Organisatie X verder in het hoofdstuk beschreven aan de hand van een interne en externe analyse. In de interne analyse worden de missie, visie, organisatiedoelstellingen, cultuur, structuur, rol van HR en de kernwaarden van Organisatie X beschreven. Met behulp van het DESTEP-model wordt de externe omgeving in kaart gebracht. Tot slot worden de huidige situatie en gewenste situatie beschreven.

1. Het moederbedrijf van Organisatie X

Moederbedrijf van organisatie X biedt financiële producten en diensten aan op het gebied van schade-, zorg- en inkomensverzekeringen, pensioen- en levensverzekeringen.

Moederbedrijf van organisatie X is de grootste verzekeringsmaatschappij van Nederland en is marktleider op het gebied van schade- en zorgverzekeringen. In Nederland heeft Moederbedrijf van organisatie X negen vestigingen. Het is een internationale organisatie en is naast Nederland ook actief in zes andere landen. In totaal heeft Moederbedrijf van organisatie X ongeveer 14.500 medewerkers, waarvan 12.000 in Nederland werkzaam zijn. In bijlage I wordt de organisatiestructuur van alle onderdelen van Moederbedrijf van organisatie X weergegeven (Moederbedrijf van organisatie X, 2018).

1.2. Organisatie X

Organisatie X is een zorgverzekeringsmaatschappij. (Organisatie X, 2018). De organisatie heeft ongeveer 4,3 miljoen verzekerden. Organisatie X heeft drie vestigingen. De kantoren zijn gevestigd in Leiden, Leusden en Zwolle. Organisatie X heeft ongeveer 3700 medewerkers in dienst. De grootste concurrenten van Organisatie X zijn: VGZ, CZ en Menzis. Het organogram van Organisatie X is opgenomen in bijlage II (Organisatie X, 2018).

1.3. Historie

Organisatie X is in 1949 opgericht als een non-profit organisatie (Organisatie X, 2018). Dit betekent dat de organisatie niet tot doel heeft om winst te maken (Kleijn en Rorink, 2016). Het was toentertijd niet vanzelfsprekend dat iedereen een zorgverzekering kon afsluiten (Organisatie X, 2018). De zorgverzekeringsmaatschappijen hanteerden namelijk een inkomensgrens (30.000 gulden). Mensen die meer dan de inkomensgrens verdienden dienden de zorgkosten zelf te financieren. Als gevolg van een wetswijziging in 1967 is Organisatie X een profit organisatie geworden. Dit betekent dat de organisatie gericht is om winst te maken (Kleijn en Rorink, 2016). Organisatie X bleef de jaren die volgden zich innoveren om de grootste zorgverzekeringsmaatschappij te worden van Nederland (Organisatie X, 2018).

1.4. Interne analyse

Een interne analyse beschrijft de interne factoren, die invloed hebben op het bestaansrecht van de organisatie (Kleijn en Rorink, 2016).

1.4.1. Missie en visie

Een missie beschrijft de bestaansredenen en de identiteit van de organisatie. De visie beschrijft het gewenste langetermijnperspectief van een organisatie (Kleijn en Rorink, 2016). Organisatie X (2018) omschrijft zijn missie en visie als volgt:

Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijkheid.

1.4.2. Organisatiedoelstelling

In de vorige paragraaf is de missie en visie van Organisatie X beschreven. Uit de missie en visie komt naar voren dat Organisatie X een klantgerichte organisatie wil zijn. Maar Organisatie X ziet dat de wensen en behoeften van de klanten en de marktomstandigheden steeds sneller veranderen. Hierdoor worden de bestaande manieren van werken volgens Organisatie X steeds minder effectief. Om deze reden wil Organisatie X een wendbare organisatie worden. Dit betekent dat de organisatie sneller wil inspelen op de wensen en behoeften van de klanten en de marktomstandigheden. Volgens Kleijn en Rorink (2016) hebben de leidinggevendenden een voortrekkersrol bij organisatieveranderingen. Om deze reden wil Organisatie X dat de leidinggevendenden de teams faciliteert om wendbaarder te werken. De organisatie streeft ernaar om in 2020 een volledig wendbare organisatie te worden.

1.4.3. Kernwaarden, cultuur en structuur

In de vorige paragraaf is de organisatiedoelstelling van Organisatie X beschreven. In deze paragraaf worden de kernwaarden, cultuur en structuur van Organisatie X beschreven. De kernwaarden beschrijven de belangrijkste waarden voor de organisatie (Kleijn en Rorink, 2016). De kernwaarden van Organisatie X (2018) zijn:

Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijkheid.

Cultuur

Bij Organisatie X staan de medewerkers centraal. Ieder talent telt en krijgt de ruimte om te groeien. Organisatie X is oprecht geïnteresseerd in zijn medewerkers. De medewerkers kunnen hun persoonlijke voorkeuren en wensen kenbaar maken. De organisatie vertrouwt op de deskundigheid van zijn medewerkers. Volgens Organisatie X kunnen de medewerkers trots zijn op waar Organisatie X voor staat.

Structuur

Een organisatiestructuur geeft aan hoe de organisatie is ingericht (Klein en Rorink, 2016). In bijlage II wordt de organisatiestructuur van Organisatie X weergegeven (Organisatie X, 2018). Organisatie X heeft een hiërarchische structuur, dat ook wel een

traditionele organisatiestructuur wordt genoemd. Het management bepaalt de doelstellingen voor de organisatie en neemt beslissingen in belangrijke procedures van de organisatie, zoals plannings- en budgetteringsprocedures. Hierdoor is de structuur van Organisatie X duidelijk en zijn de bevoegdheden helder gedefinieerd (Organisatie X, 2018). Het nadeel is dat de organisatie een lange communicatielijn heeft. Organisatie X streeft ernaar om een wendbare organisatie te worden. Om dit te realiseren dienen de teams op verschillende niveaus binnen de organisatie nauwer samen te werken en dit vraagt om minder managementlagen (Kleijn en Rorink, 2016). Volgens Kleijn en Rorink (2016) functioneren organisaties beter met zo weinig mogelijk managementlagen. Het verbetert de kwaliteit en snelheid van beslissingen, waardoor de organisatie wendbaarder en klantgerichter kan werken.

1.4.4. De rol van HR

De HR-afdeling van Organisatie X zorgt voor het HR-beleid voor alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) van de organisatie (Organisatie X, 2018). De HR-afdeling controleert vervolgens of het HR-beleid en de HR-instrumenten conform het beleid worden toegepast. De HR-afdeling adviseert de organisatie op het gebied van Human Resources en organisatieveranderingen. De HR-afdeling heeft hierbij een voortrekkersrol bij organisatieveranderingen. Daarnaast ondersteunt en begeleidt de HR-afdeling bij het implementeren van het HR-beleid.

De HR-afdeling van Organisatie X wil voor 2020 de volgende doelstellingen realiseren (Organisatie X, 2018).

- ✓ Organisatievorm: flexibel inzetbare professionals;
- ✓ Leidinggeven: leidinggevendenden die medewerkers faciliteren, die sturen op resultaat en bij wie eigenaarschap vanzelfsprekend is;
- ✓ Medewerkers: medewerkers die flexibel inzetbaar zijn en zich laten leiden door principes;
- ✓ Employee Value Proposition: arbeidsmarktpositioning die gericht is op topprofessionals, waarbij interne en externe doorstroom vanzelfsprekend is.

1.5. Externe Analyse

De externe analyse brengt ontwikkelingen in de omgeving in kaart die invloed hebben op de organisatie. Met behulp van het DESTEP-model wordt de externe omgeving in kaart gebracht (Kleijn en Rorink, 2016).

1.5.1 Het DESTEP-model

Het DESTEP-model bestaat uit demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische ontwikkelingen (Kleijn en Rorink, 2016). Met behulp van het DESTEP-model wordt een beeld gecreëerd van de externe

omgeving waarin Organisatie X actief is. Door de externe omgeving in kaart te brengen kan Organisatie X zijn beleid, strategie en doelstellingen afstemmen op de omgeving om zijn bestaansrecht te waarborgen.

Demografische ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen zijn kenmerken van de bevolking (Kleijn en Rorink, 2018). Het Centraal Bureau voor de Statistiek verwacht dat de omvang van de Nederlandse bevolking de komende jaren zal groeien van zeventienmiljoen inwoners (de huidige bevolkingsomvang) naar achttienmiljoen inwoners in 2040 (CBS, 2018). Het is door de Rijksoverheid (2018) bepaald dat elke Nederlandse burger verplicht is om een basisverzekering af te sluiten bij een zorgverzekeringsmaatschappij. Als de omvang van de Nederlandse bevolking toeneemt, dan betekent dit dat de afzetmarkt voor verzekeraars toeneemt.

De Nederlandse bevolking is aan het vergrijzen. Dit betekent dat het aantal ouderen (65+) in de bevolking stijgt en daarmee de samenstelling van de bevolking verandert (CBS, 2018). Volgens de Nationale Zorggids (2017) zal de vergrijzing een groot effect hebben op de zorgvraag van de toekomst en zal de druk op het zorgsysteem toenemen door de te verwachten toename van ouderdomsziekten. Het is denkbaar dat de ouderen behoefte hebben aan een ander soort verzekering dan jongeren. Daarnaast willen jongere klanten vooral digitaal benaderd worden door zorgverzekeraars (Verbond van Verzekeraars, 2016). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de demografische ontwikkelingen effect hebben op de zorgvraag van de bevolking en dat Organisatie X daarop dient in te spelen om een klantgerichte organisatie te blijven.

Economische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen zijn kenmerken die de economie beschrijven (Kleijn en Rorink, 2016). De economische ontwikkelingen hebben gevolgen voor de winstgevendheid van verzekeraars. Volgens het Centraal Planbureau (2017) groeit de economie in 2018 met 2,5 procenten en zal de economie tot 2021 verder groeien met 1,8 procent. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Organisatie X mee kan profiteren van de economische groei.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Sociaal-culturele ontwikkelingen beschrijven maatschappelijke ontwikkelingen (Kleijn en Rorink, 2016). Volgens Verbond van Verzekeraars (2016) is het vertrouwen van de consumenten in de financiële instellingen fors gedaald. Dit heeft negatieve gevolgen gehad voor het imago van verzekeraars. Uit het onderzoek van Verbond van Verzekeraars (2016) blijkt dat het imago van de verzekeraars stijgt ten opzichte van vorige jaren en dat het in 2015 gestegen is naar 56 procent.

Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen beschrijven innovaties (Kleijn en Rorink, 2016). De maatschappij is steeds meer aan het digitaliseren. Verzekeraars gaan mee in deze ontwikkeling (Verbond van Verzekeraars, 2016). Hierdoor is het mogelijk om via een website een verzekering af te sluiten en via digitale kanalen (social media) te communiceren met consumenten. Digitalisering heeft er ook toe geleid dat consumenten over meer informatie beschikken, waardoor zij verzekeringen met elkaar kunnen vergelijken. Het is om deze reden moeilijker om een langdurige relatie op te bouwen met klanten (Verbond van Verzekeraars, 2016).

Ecologische ontwikkelingen

Ecologische ontwikkelingen zijn kenmerken van de leefomgeving (Kleijn en Rorink, 2016). Het klimaat verandert door broeikasgassen (Dossier Duurzaam, 2016). Hierdoor stijgt de temperatuur op aarde. Uit onderzoek blijkt dat 42 procent van de consumenten let op duurzaamheid bij zijn aankopen (Dossier Duurzaam, 2016). Organisatie X heeft beleid ontwikkeld om duurzaam te ondernemen (Organisatie X, 2018). Hieruit kan geconcludeerd worden dat duurzaam ondernemen voordelen met zich mee zal brengen voor Organisatie X.

Politieke en juridische ontwikkelingen

Politieke en juridische ontwikkelingen zijn kenmerken van overheidsbeslissingen (Kleijn en Rorink, 2016). De overheid bepaalt de wetten voor de zorgverzekeraars in de Zorgverzekeringswet (Verbond van Verzekeraars, 2016). Een zorgverzekeraar past zijn producten en diensten aan de door de overheid gestelde eisen. De Autoriteit Financiële Markten houdt toezicht op de verzekeraars. Als de zorgverzekeraar zich niet aan de wet houdt, kan de Autoriteit Financiële Markten een boete opleggen (Verbond van Verzekeraars, 2016). Dit betekent dat als de overheid de Zorgverzekeringswet aanpast, Organisatie X zijn beleid, producten en dienstverlening ook moet aanpassen. Als Organisatie X dit niet doet, of niet op tijd, dan kan dat financiële gevolgen hebben.

1.6. Het vraagstuk

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de interne en externe analyse geanalyseerd. Aan de hand van de uitkomsten van de interne en externe analyse wordt de huidige en gewenste situatie vastgesteld voor het onderzoek. Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie vormt het vraagstuk voor het onderzoek (Kleijn en Rorink, 2016).

1.6.1. Huidige situatie

Organisatie X is opgericht als een non-profit organisatie (1949) en is als gevolg van een wetwijziging een profit organisatie (1967) geworden (Organisatie X, 2018). De organisatie bleef zich in de jaren die volgden innoveren om de grootste zorgverzekeringsmaatschappij te worden van Nederland. Uit de missie en visie van Organisatie X komt naar voren dat de organisatie de wensen en behoeften van de klanten hoog in het vandaal heeft staan (Organisatie X, 2018).

Uit de externe analyse komt naar voren dat de externe omgevingsfactoren invloed hebben op het beleid, de producten en de dienstverlening van Organisatie X.

Daarnaast komt uit de externe analyse naar voren dat de wensen en behoeften van de klanten steeds sneller veranderen. Om deze reden wil Organisatie X een wendbare organisatie worden, zodat het aan de veranderende klantbehoefte en marktomstandigheden kan voldoen. De leidinggevend en de teams worden doormiddel van trainingen, workshops, coaching en evenementen ondersteund om een wendbare werkwijze te ontwikkelen. Dit betekent dat de leidinggevend en de teams dezelfde informatie ontvangen om een wendbare werkwijze te ontwikkelen. Daarnaast heeft de organisatie een hiërarchische organisatiestructuur. Volgens Kleijn en Rorink (2016) worden de kwaliteit, snelheid en beslissingen vertraagd door een hiërarchische organisatiestructuur.

1.6.2. Gewenste situatie

In de gewenste situatie is Organisatie X een wendbare organisatie. Dit betekent dat alle afdelingen van de organisatie werken op een wendbare werkwijze. Daarnaast heeft de organisatie zo weinig mogelijk managementlagen om de kwaliteit, snelheid van de beslissingen te verhogen, waardoor de organisatie wendbaarder en meer klantgericht kan werken. Volgens Kleijn en Rorink (2016) wordt de managementlagen minder zichtbaar in een organisatie als de teams meer bevoegdheden krijgen. Om dit te realiseren dienen de leidinggevend van Organisatie X de juiste omstandigheden te creëren en de teams te faciliteren. Op deze manier gaan de teams meer ondernemerschap tonen en ontstaat er meer kwaliteit, wat de wendbaarheid van een organisatie verhoogt (Kleijn en Rorink, 2016).

Om deze reden wordt met dit onderzoek onderzocht wat leidinggevend nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven.

1.7. Deelconclusie

Het moederbedrijf van Organisatie X is Moederbedrijf van organisatie X. Organisatie X is een zorgverzekeringsmaatschappij. In totaal heeft Organisatie X 4,3 miljoen klanten en ongeveer 3.700 medewerkers. Organisatie X staat zijn klanten met raad en daad terzijde bij het betalen en regelen van zorg en streeft ernaar om de concurrenten steeds een stap

voor te zijn door zijn klanten positief te verrassen. Uit de externe analyse komt naar voren dat de externe omgevingsfactoren invloed hebben op het beleid, de producten en de dienstverlening van Organisatie X. Daarnaast komt uit de externe analyse naar voren dat de wensen en behoeften van de klanten steeds sneller veranderen. Om deze reden wil Organisatie X een wendbare organisatie worden, zodat het aan de veranderende klantbehoefte en marktomstandigheden kan voldoen. Uit het interne analyse komt naar voren dat de leidinggevenden een voortrekkersrol bij organisatieveranderingen. Om deze reden is dit onderzoek gestart om in kaart te brengen wat de leidinggevenden nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven.

Hoofdstuk 2. Probleemformulering

In het vorige hoofdstuk is de situatieschets beschreven. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de situatieschets de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Vervolgens worden de onderzoeksdoelstelling, hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek toegelicht. Tot slot komen de mogelijkheden en beperkingen van het onderzoek in de paragraaf 'afbakening' aan bod.

2.1. Aanleiding

Organisatie X is een zorgverzekeraarsmaatschappij van Nederland en wil zijn bestaansrecht waarborgen. Uit de externe analyse komt naar voren dat de wensen en behoeften van de klanten steeds sneller veranderen. Daarnaast hebben de externe ontwikkelingen invloed op de producten en dienstverlening van Organisatie X. Om deze reden wil Organisatie X een wendbare organisatie worden om aan de veranderende klantbehoefte te kunnen voldoen. De leidinggevenden hebben een voortrekkersrol bij organisatieveranderingen. Om deze reden wil Organisatie X achterhalen wat leidinggevenden nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie.

2.2. Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in wat leidinggevenden nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie. Om de HR-afdeling van Organisatie X te adviseren over wat de leidinggevenden nodig hebben om zich te ontwikkelen tot een wendbare leidinggevenden. Het onderzoek is geslaagd, wanneer de HR-afdeling de aanbevelingen van het onderzoek kan implementeren om zo de leidinggevenden te ondersteunen bij het leidinggeven in een wendbare organisatie. De bovenstaande onderzoeksdoelstelling leidt tot de volgende hoofdvraag voor het onderzoek.

2.3. Hoofdvraag

Aan de hand van de situatieschets, de vraag en behoefte van de opdrachtgever en de probleemstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd voor het onderzoek:

'Wat hebben de leidinggevenden van Organisatie X nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie?'

2.4. Deelvragen

In de bovenstaande paragraaf is de hoofdvraag voor het onderzoek geformuleerd. De hoofdvraag van het onderzoek is onderverdeeld in vier deelvragen. Met behulp van de deelvragen wordt uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.

- Deelvraag 1: Wat betekent leidinggeven in een wendbare organisatie?
- Deelvraag 2: Welke tools kan een leidinggevende gebruiken om in een wendbare organisatie leiding te geven?

- Deelvraag 3: Welke belemmeringen verwachten of ervaren de leidinggevenden van Organisatie X bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?
- Deelvraag 4: Welke interventies hebben de leidinggevenden van Organisatie X nodig om in een wendbare organisatie leiding te geven?

2.5. Afbakening

De doelgroep voor het onderzoeksrapport begrenst zich tot de leidinggevenden die binnen Organisatie X werkzaam zijn. Het middenmanagement geeft leiding aan de uitvoerende teams en is de schakel tussen de werkvloer en het management van de organisatie (Kleijn en Rorink, 2016). Het middenmanagement van Organisatie X bestaat uit 192 leidinggevenden, verdeeld over de drie vestigingen van Organisatie X, namelijk: Leiden, Leusden en Zwolle. Het onderzoek wordt uitgezet op alle vestigingen van Organisatie X. De medewerkers van Organisatie X worden niet in dit onderzoek meegenomen, omdat er onderzocht wordt wat de leidinggevenden van Organisatie X nodig hebben om in een wendbare organisatie te werken.

Het onderzoek is tevens afgebakend in tijd. Het onderzoek start op 7 februari 2018 en duurt tot 4 juni 2018. Op 4 juni 2018 wordt het onderzoeksrapport opgeleverd aan de opdrachtgever van Organisatie X en aan de Hogeschool Leiden.

Hoofdstuk 3. Theoretisch Kader

In het vorige hoofdstuk is de probleemformulering en de doelstelling van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk worden de theorie en praktijkvoorbeelden beschreven voor het onderzoek. Vervolgens wordt de theorie in verband gebracht met het conceptueel model voor het onderzoek. Met behulp van de theorie en de praktijkvoorbeelden worden de hoofd- en deelvragen beantwoord.

3.1. Agile

De wereld om ons heen verandert snel. Organisaties dienen adequaat in te spelen op de veranderingen om hun bestaansrecht te waarborgen. Agile is ontstaan uit de behoefte om te kunnen reageren op veranderingen en zo beter aan te kunnen sluiten bij de wensen van klanten. Letterlijk vertaald betekent Agile: vlug, lenig en behendig. (Van de Hoef en Boskma, 2017). De grondlegger van de beweging, Alistair Cockburn, beschrijft Agile als volgt: *“Agile is een houding en geen techniek met grenzen. Een houding kent geen grenzen. Je stelt jezelf dus niet de vraag ‘kan ik hier agile gebruiken?’ maar ‘hoe gedraag ik me in deze situatie agile?’ of ‘hoe agile kunnen we zijn in deze situatie?’* (Van de Hoef en Boskma, 2017). Agile betekent ook wel wendbaar zijn. Door wendbaarder te worden kunnen organisaties sneller inspelen op de veranderende wereld.

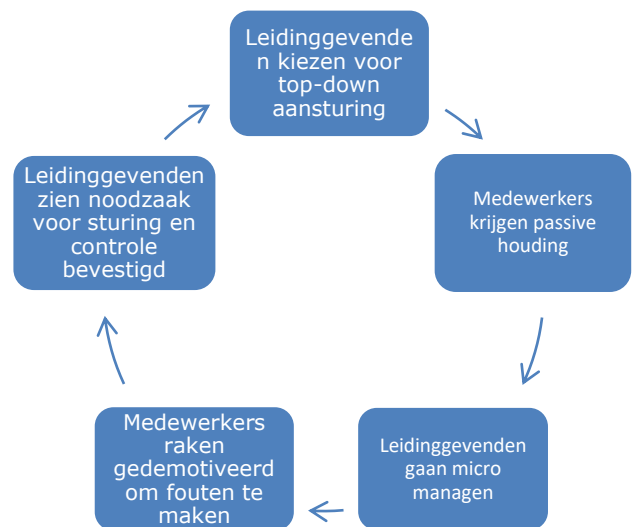
3.2. Leiderschap

Volgens Marcus en van Dam (2016) betekent leiderschap dat de leider macht bezit om samen met de medewerkers de ontwikkelingen van de organisatie te bepalen. De medewerkers verwachten dat de leider hen helpt om werk tot een zinvolle tijdsbesteding te maken. Volgens Marcus en van Dam (2016) blijven de medewerkers de leider trouw als de leider de behoeftes van de medewerkers weet te bevredigen.

Leiderschap kan als volgt gedefinieerd worden: *‘Leiderschap is een proces waarbij leider en volgers interacteren op een manier die het de leider mogelijk maakt de acties van de volgers te sturen/beïnvloeden op een niet dwingende manier, richting een bepaald doel’* (Rollinson, 1998). Kotter (2001) omschrijft leiderschap als volgt: *‘Leaders: they don’t make plans; they don’t solve problems; they don’t even organize people. What leaders really do is prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it’*. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leiders een voortrekkersrol hebben bij organisatieveranderingen en dat de leiders de organisatie ondersteunen bij de veranderingen.

Volgens Hoogveld (2016) en Van Solingen (2016) nemen de leiders in de praktijk een andere rol aan. Volgens Hoogveld (2016) zijn leiders gericht op efficiëntie, voorspelbaarheid en streven ze naar stabiliteit. Om deze reden houden leiders vast aan de huidige werkwijzen, wat meestal productgericht is in plaats van klantgericht. Daarnaast vertellen leiders wat medewerkers moeten doen, dit wordt ook wel top-down aansturen genoemd. Het gevolg van dit gedrag is dat medewerkers de taken uitvoeren, maar een passieve houding ontwikkelen. Als de leiders zien dat de medewerkers een passieve houding hebben, gaan de leiders aan de slag met inhoudelijke details van het werk van de medewerkers.

Dit wordt ook wel micro-managen genoemd. Volgens Hoogveld (2016) worden de medewerkers onzeker van micro-managen en daalt de motivatie. Hierdoor maken medewerkers sneller fouten. Doordat de medewerkers fouten maken zien de leiders de noodzaak om medewerkers te blijven sturen en te controleren. De bovenstaande situatie vormt een vicieuze cirkel voor leiders, zoals in de onderstaande figuur is weergegeven. Het is belangrijk om rekening te houden met de vicieuze cirkel (figuur 1) bij het doorvoeren van veranderingen op het gebied van leiderschap.



Figuur 1. Vicieuze cirkel micro-managen, Hoogveld (2016).

3.3. Agile Leiderschap

Volgens Koning (2017) geven leidinggevend en op een andere manier leiding aan wendbare teams. Dit wordt ook wel agile leiderschap genoemd. Een agile leider creëert een omgeving die de wendbare teams nodig hebben om te groeien en continu te verbeteren. De wendbare teams optimaliseren zelf de processen, verhogen hun eigen effectiviteit en efficiëntie en nemen zelf beslissingen. De wendbare teams hebben de vaardigheden en de competenties om hun werk zelf te organiseren. Volgens Koning (2017) kunnen wendbare teams hierdoor snel reageren op de continu veranderende klantbehoefte. Volgens Koning (2017) heeft een agile leider de volgende rollen om de wendbare teams aan te sturen.

- ✓ Facilitator: de agile leider faciliteert het team om eigenaarschap te pakken.
- ✓ Inspirator: de agile leider heeft een duidelijke visie en heeft een inspirerende droom. Dit zorgt ervoor dat de teams een concrete richting krijgen met een doel.

- ✓ Experimentor: de agile leider stimuleert en ondersteunt zijn team om continue te ontwikkelen.
- ✓ Cultuur leider: om veranderingen door te voeren heeft de agile leider doorzettingsvermogen nodig. Tegenslagen horen bij veranderingen. Samen met de teams ontwikkelt een agile leider nieuwe cultuur en gewoontes wat past bij de veranderingen.

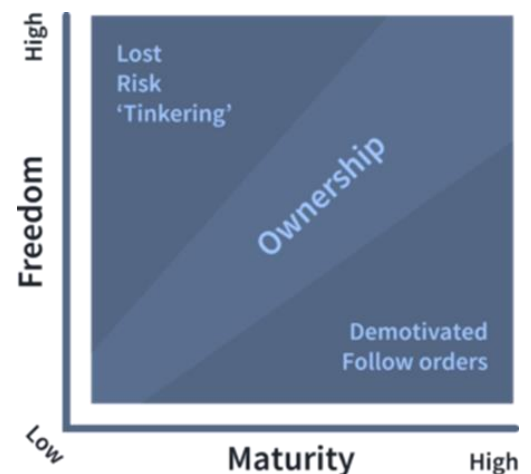
3.3.1. Facilitator

De agile leider faciliteert de wendbare teams om eigenaarschap te pakken. Voor het begrip 'eigenaarschap' gebruikt Koning (2017) de volgende definitie: *'De mentale toestand van een team, waarbij ze zich eigenaar voelen van de producten en diensten die ze leveren. Hiertoe hebben ze zelf in alle vrijheid gekozen. Ze organiseren hun werk proactief, zijn transparant naar elkaar en verbeteren continue. Ze voelen zich als team verantwoordelijk voor hun eigen resultaten'*. In plaats van operationeel sturen, faciliteert de agile leider zijn team(s) om eigenaarschap te pakken. Hij stelt vragen aan het team, begeleidt het teamproces en laat talenten groeien. De agile leider kan het eigenaarschap van zijn team managen aan de hand van het eigenaarschapmodel (Koning, 2017).

Het eigenaarschapmodel

Het eigenaarschapmodel visualiseert de verhouding tussen de vrijheid en volwassenheid van het team. Volgens Koning (2017) pakken de teams eigenaarschap als de vrijheid en volwassenheid van de teams in balans zijn (lichtblauw in het model). Het model bestaat uit twee assen. In de horizontale as staat de volwassenheid van het team weergegeven. De volwassenheid geeft aan in hoeverre het team zelfstandig het werk kan organiseren, door bijvoorbeeld een planning te maken en processen te verbeteren. De verticale as geeft weer hoeveel vrijheid teams nodig hebben om eigenaarschap te pakken zoals eigen stakeholders managen of zelf beslissingen nemen (Koning, 2017). Hieruit kan geconcludeerd worden dat vrijheid gepaard gaat met verantwoordelijkheid en gevolgen. Daarnaast weet een agile leider wanneer hij moet ingrijpen. Als de agile leider te snel ingrijpt, geeft hij zijn team te weinig ruimte en raakt het team gedemotiveerd (donkerblauw in het model op de horizontale as).

Als een agile leider niet of te laat ingrijpt, zal het team zich verloren voelen en geen eigenaarschap pakken (donkerblauw in het model op de verticale as). De agile leider kan aan de hand van vrijhedenmatrix de volwassenheid en de bijpassende vrijheid van de



Figuur 2. Het eigenaarschapmodel, Koning (2017).

teams bepalen en verwerken in de vrijhedenmatrix (Koning, 2017). De vrijhedenmatrix kan inzichtelijk gemaakt worden voor het team, zodat zij weten welke bevoegdheden ze hebben en hoe ze als team kunnen doorgroeien. In bijlage III wordt de vrijhedenmatrix weergegeven.

3.3.2. Inspirator

Volgens Koning (2017) dient een agile leider zijn team te inspireren en heldere doelstellingen op te stellen. Veel bedrijven gebruiken KPI's (Key Performance Indicators). Deze meten de efficiëntie en de kwaliteit van het interne proces binnen de organisatie. Om het bestaansrecht van de organisatie te waarborgen is het belangrijk om de focus te leggen op de klant. Om klantgericht te werken kan de volgende tool ingezet worden: KVI (Key Value Indicator). Een KVI kan in drie stappen opgesteld worden (Koning, 2017), namelijk:

- ✓ Het helder krijgen van de klantimpact;
- ✓ Het concreet benoemen van de waarde voor het bedrijf;
- ✓ Het kiezen van een meetmethode voor de waarde die de focus op de klant vergroot.

3.3.4. Experimentor

Een agile leider inspireert en ondersteunt zijn team(s) om continu te leren van de feedback van echte gebruikers en om vervolgens verbeteringen door te voeren (Koning, 2017). De agile leider treedt in het proces op als mentor voor het team, zodat het team veilig kan leren. Daarnaast onderzoekt de agile leider wat de belemmeringen zijn en neemt deze weg. Op deze manier kunnen de teams klantgericht blijven werken en voldoen aan de wensen van zijn afnemers. Een agile leider kan de time-to-learn van zijn teams managen met behulp van de tool T2L. Met behulp van de tool kan de leidinggevenden een stappenplan opstellen voor de teams om een product of een dienstverlening te leveren. Hoe korter de time-to-learn, hoe hoger de wendbaarheid van de organisatie (Koning, 2017). In bijlage III wordt de tool weergegeven.

3.3.5. Cultuur leider

De cultuur van de organisatie dient aan te sluiten aan de agile werkwijze voor een succesvolle verandering. Een agile leider heeft een voortrekkersrol om het nieuwe voorbeeld te geven aan zijn team(s). De kenmerken van een agile cultuur zijn (Koning, 2017):

- ✓ Resultaten van het team zijn belangrijker dan de resultaten van een individuele medewerker;
- ✓ Succes wordt aangetoond met de complimenten en waarderingen van de klanten;
- ✓ Medewerkers wisselen kennis en ervaring uit;

- ✓ Continue ontwikkelen door middel van experimenteren;
- ✓ Klant is belangrijker dan interne processen en procedures.

Om een agile cultuur te ontwikkelen, dienen nieuwe gewoontes aangeleerd worden. Een gewoonte is een handeling of gedrag waar men aan gewend is en waar men niet expliciet over nadenkt. Volgens Koning (2017) bestaat een gewoonte uit drie stappen, namelijk: triggeren, routine en beloning. De trigger is een gebeurtenis of een moment. De routine is een actie of handeling. De beloning zorgt voor een verbinding tussen de trigger en de routine. Een agile leider kan een gewoontematrix inzetten om nieuwe gewoontes te ontwikkelen die passen bij een agile cultuur (Koning, 2017). In bijlage III wordt de gewoontematrix weergegeven.

3.4. Het bijenherder-model

In de vorige paragraaf zijn de rollen van een agile leider beschreven. In deze paragraaf wordt het bijenherder-model beschreven. Het bijenherder-model toont het persoonlijke veranderproces van een leidinggevende om op een wendbare manier te werken met het team. Het bijenherder-model kent zes lagen.

1. Jouw persoonlijke verandering

Volgens Van Solingen (2016) start de verandering bij de leidinggevende. De leidinggevenden dient zijn ego los te laten en het team centraal te zetten. Om verandering in gang te zetten, dient de leidinggevende open te staan voor feedback en het team te motiveren om mee te veranderen met de organisatie.

2. Vertrouwen en loslaten

Volgens Van Solingen (2016) willen teams van nature het beste resultaat realiseren. Een leidinggevende dient zijn team te vertrouwen en los te laten. Een leidinggevende onderzoekt tegen welke belemmeringen de teams aanlopen en verwijdert de blokkades voor een beter resultaat.

3. Ritmisch resultaat

Volgens Van Solingen (2016) hoort een leidinggevende niet naar het proces te kijken, maar naar het resultaat en dient hij de werkwijze van het team te respecteren. De leidinggevende maakt de resultaten transparant voor de klant en bepaalt een vast ritme van levering. De waarde voor de klant staat hierbij centraal.



Figuur 3. Het bijenherder-model, Van Solingen (2016).

4. Zelfsturende teams

Een leidinggevende bepaalt de kaders voor het team. Aan de hand van de kaders kan het team zelfstandig werken. Indien het team vastloopt, dient de leidinggevende eerst vragen te stellen en te bekijken of de kaders voor het team helder zijn, voordat de leidinggevende het team op weg helpt. Dit betekent dat de leidinggevende de kaders moet respecteren en dat hij deze dient te bewaken (Van Solingen, 2016).

5. Collectieve cultuur

Het teambelang staat boven individueel belang. De teams en leidinggevende communiceren helder en transparant. De teams en leidinggevendenden staan open voor kritiek en feedback. De leidinggevende stimuleert het team om te leren en te experimenteren (Van Solingen, 2016).

6. Leren en verbeteren

Volgens Van Solingen (2016) heeft een leidinggevende een voortrekkersrol om te blijven verbeteren om een beter resultaat te realiseren. Hierbij dient de leidinggevende de teams te inspireren om te blijven verbeteren.

3.5. Best practices

In september 2017 is het grootste congres over digitalisering in Duitsland georganiseerd, genaamd Hamburg Solutions (Pwnet, 2017). Tijdens het congres heeft de organisatie Wemanity een best practices op het gebied van agile leiderschap gedeeld met andere organisaties. De best practices is gepresenteerd door Rose Noordzij, Agile transformatie manager en Arie van Bennekum, Agile leider bij Wemanity.

Volgens Rose Noordzij en Arie van Bennekum is het creëren van agile leiderschap onder leidinggevendenden noodzakelijk om een wendbare organisatie te worden. Een organisatie kan dit als volgt aanpakken. Ten eerste is verticale betrokkenheid noodzakelijk om de transformatie op gang te brengen. Dit betekent dat alle lagen (strategisch, tactisch en operationeel niveau) in de organisatie zich inzetten voor de verandering. Een agile leider zoekt naar factoren die de organisatie hindert om wendbaar te worden op organisatieniveau of binnen het team zoals: oude gewoontes of structuur van de organisatie, om vervolgens oplossingen te zoeken voor de organisatie en voor de teams. Daarnaast faciliteert een agile leider de teams, zodat zij de werkzaamheden zo effectief mogelijk uit kunnen voeren.

Een goede agile leider geeft de teams ruimte voor input en stelt duidelijke doelstellingen voor de teams. Het is hierbij van belang dat de leiders de teams niet inhoudelijk sturen maar resultaatgericht sturen. De teams kunnen veel leren van elkaar en elkaar inspireren. Het is de rol van een agile leider om de teams te stimuleren om samen te werken met andere teams binnen de organisatie. Tenslotte begint agile leiderschap bij persoonlijk leiderschap. Dit betekent dat leidinggevendenden de verantwoordelijkheid dienen

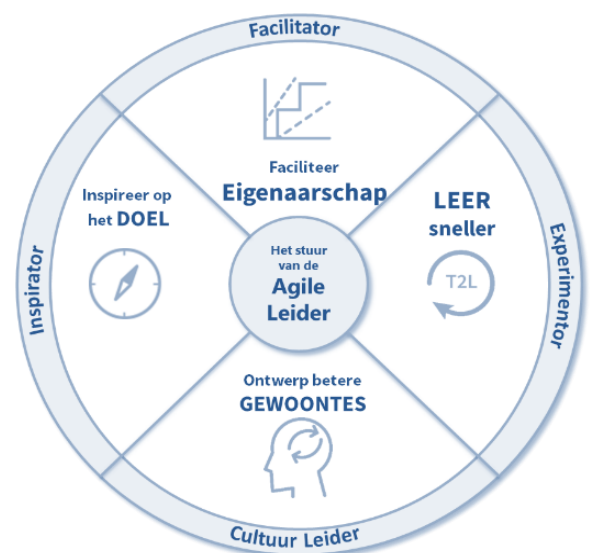
te nemen. Dit is de belangrijkste succesfactor om een wendbare organisatie te worden (Pwnet, 2017).

3.6. Interventies

Het begrip 'interventies' wordt door Kleijn en Rorink (2016) als volgt gedefinieerd: *'Interventies definiëren we als één of een serie geplande veranderactiviteiten die erop gericht zijn het functioneren en de effectiviteit van de organisatie te vergroten'*. Dit betekent dat interventies het gedrag van mensen beïnvloeden in de gewenste richting van een organisatie. Hiervoor kan de organisatie de volgende interventies voor inzetten: feedbackgesprekken, coaching en intervisie (Kleijn en Rorink, 2016). Aan de hand van de feedbackgesprekken wordt teruggekeken op hoe iemand heeft gehandeld en wat het effect van dat gedrag was op een situatie. Tijdens een coachings-traject wordt een leervraag opgesteld en wordt het leerproces samen met een coach in gang gezet. Een intervisie is een georganiseerd gesprek tussen collega's die werkzaam zijn in hetzelfde vakgebied of dezelfde functie. Tijdens de intervisie brengt één collega een probleem in en de rest van de collega's stellen vragen om meer inzicht te krijgen over de situatie. Het wordt vaak ingezet om collega's bewust te maken over hun eigen gedrag en verbeteren van het handelen van professionele werkers (Kleijn en Rorink, 2016).

3.7. Het conceptueel model

Het conceptueel model is een visuele weergave van variabelen die kunnen bijdragen aan een oplossing voor het onderzoek (Verhoeven, 2014). Het bijenherder-model (Van Solingen, 2016) komt overeen met het stuur voor een agile leider (Koning, 2017). Het stuur voor een agile leider biedt praktijkgerichte tools aan voor leidinggevendenden om in een wendbare organisatie leiding te geven. Om deze reden wordt het stuur van de agile leider gebruikt als conceptueel model voor het onderzoek. Het conceptueel model is als het ware een stuur voor een agile leider en bestaat uit vier variabelen: inspirator, facilitator, experimentor en cultuur leider. Deze vier variabelen beschrijven welke rollen de leidinggevendenden nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven. Met behulp van dit onderzoek wordt achterhaald welke belemmeringen de leidinggevendenden verwachten bij het vervullen van deze rollen en wat leidinggevendenden nodig hebben om deze rollen te ontwikkelen, om uiteindelijk leiding te kunnen geven in een wendbare organisatie.



Figuur 4. Het stuur voor een agile leider, Koning (2017).

Hoofdstuk 4. Onderzoeksmethodologie

Voor het onderzoek worden verschillende onderzoeksmethoden ingezet om informatie te verzamelen. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden, de doelgroep voor de steekproef, meetinstrumenten, procedure, betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek toegelicht en beredeneerd.

4.1. Kwalitatieve methoden van dataverzameling

Voor het onderzoek worden kwalitatieve methoden ingezet voor de dataverzameling. Kwalitatief onderzoek is een methode waarbij de onderzoeker in het 'veld' gaat onderzoeken (Verhoeven, 2014). De benadering van kwalitatief onderzoek is open en flexibel. Hierdoor kan de onderzoeker ingaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens, zoals de argumenten en motieven van de respondenten. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat leidinggevendend bij Organisatie X nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie. Met behulp van een kwalitatieve methode wordt met een open blik gekeken naar wat de behoeftes zijn van de leidinggevendend en wordt rekening gehouden met hun wensen. Een kwalitatief onderzoek is beschrijvend van aard en de resultaten worden in woorden weergegeven. De volgende kwalitatieve methoden worden ingezet voor het onderzoek (Verhoeven, 2014).

Focusgroep

Een focusgroep is een kwalitatief onderzoeksmethode (Verhoeven, 2014). Het woordenboek van Dale definieert focusgroep als volgt: *'Een groep werknemers die een afspiegeling van het personeel vormt en onderwerpen bespreekt die betrekking hebben op de organisatie'*.

Op deze wijze kunnen de medewerkers meedenken met de organisatie en hun ideeën, verwachtingen en ervaringen kenbaar maken. Tijdens een focusgroep staat een onderwerp centraal. Voor dit onderzoek staat het volgende onderwerp centraal: leidinggeven in een wendbare organisatie. Met behulp van een focusgroep wordt de groep van medewerkers tegelijkertijd geïnterviewd, dit wordt ook wel een focusgroep interview genoemd (Verhoeven, 2014). Voor de focusgroep wordt gebruik gemaakt van een topiclijst (zie bijlage VI). Dit betekent dat een lijst van onderwerpen en vragenlijsten wordt gebruikt voor de focusgroep. Daarnaast wordt ruimte geboden voor eigen inbreng van de leidinggevendend. Dit wordt half gestructureerde interview genoemd (Verhoeven, 2014). De onderzoeker stelt de vragen en geeft structuur aan het gesprek. Op deze manier wordt er achterhaald wat leidinggevendend nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven. Tijdens de focusgroep worden aantekeningen gemaakt en worden de bevindingen van de leidinggevendend uitgewerkt in een samenvatting en in een analyseschema. De uitwerking van de focusgroepen is opgenomen in bijlage VII

Uitwerking focusgroep. Het analyseschema van de focusgroepen is opgenomen in bijlage VIII *Analyse schema focusgroepen.*

Literatuuronderzoek

Met literatuuronderzoek worden bestaande informatiebronnen (theorieën, databanken, internet en onderzoeken) met betrekking tot leidinggeven in een wendbare organisatie geraadpleegd. De bestaande kennis en theorie worden verwerkt in het onderzoeksrapport en vormen de rode draad voor het onderzoek. De gebruikte (bestaande) informatie voor het onderzoek staat weergegeven in de literatuurlijst.

4.3. Onderzoeksmethode

In tabel één staat beschreven hoe de deelvragen voor het onderzoek beantwoord worden. In de tabel staat weergegeven hoe de data verzameld wordt en welke methode toegepast wordt per deelvraag.

Tabel 1. Onderzoeksmethode per deelvraag

Deelvraag	Dataverzameling	Methode
Wat betekent leidinggeven in een wendbare organisatie?	Kwalitatief	Literatuuronderzoek
Welke tools kan een leidinggevenden gebruiken om in een wendbare organisatie leiding te geven?	Kwalitatief	Literatuuronderzoek
Welke belemmeringen verwachten de leidinggevenden van Organisatie X bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?	Kwalitatief	Focusgroepen
Welke interventies kan de HR-afdeling van Organisatie X inzetten om de leidinggevenden te ondersteunen bij het leidinggeven in een wendbare organisatie	Kwalitatief	Focusgroepen

4.5. Steekproef

Met behulp van een steekproef wordt een selectie gemaakt uit de doelgroep (Verhoeven, 2014). Voor dit onderzoek is de doelgroep de leidinggevenden die werkzaam zijn bij Organisatie X. Dit betekent dat het onderzoek zich richt op het middenmanagement. Het middenmanagement bestaat uit 192 leidinggevenden bij Organisatie X. Een voorwaarde voor de steekproef is dat de resultaten representatief zijn voor het onderzoek. Dit betekent dat de kenmerken van de steekproef overeenkomen met de doelgroep

(Verhoeven, 2014). Voor het onderzoek zijn drie focusgroepen georganiseerd. De focusgroepen zijn op alle vestigingen (Leiden, Leusden en Zwolle) van Organisatie X georganiseerd. In totaal hebben 18 leidinggevenden deelgenomen aan de focusgroepen. De representativiteit van kwalitatief onderzoek wordt niet weergegeven in een numerieke afspiegeling, maar op het geven van een volledig beeld van verschillende meningen, houdingen en gedragingen die bestaan binnen de doelgroep van het onderzoek (Poortinga, 2018). De eerste twee focusgroepen hebben de meeste informatie opgeleverd. Bij de derde focusgroep kwam de informatie sterk overeen met de eerste en tweede focusgroep. Elke focusgroep is na afloop geëvalueerd op de representativiteit. De antwoorden van de leidinggevenden zijn anoniem en vertrouwelijk verwerkt.

4.6. Procedure

In deze paragraaf wordt de procedure van de focusgroepen en surveyonderzoek beschreven.

Procedure focusgroepen

Voor het onderzoek worden focusgroepen georganiseerd. Leidinggevenden die al op een agile manier werken en of juist nog geen ervaring hebben kunnen deelnemen aan de focusgroepen. De leidinggevenden ontvangen via de e-mail een uitnodiging (bijlage V Uitnodiging focusgroep). De leidinggevenden kunnen via de e-mail aangeven of ze interesse hebben om deel te nemen aan een focusgroep. De leidinggevenden die interesse hebben om deel te nemen aan een focusgroep ontvangen een e-mail ter bevestiging van hun deelname (zie bijlage V *Bevestiging deelname focusgroep*).

De leidinggevenden die deelnemen aan een focusgroep ontvangen een boek over leidinggeven in een wendbare organisatie. Het boek heet 'de Bijenherder' en is geschreven door Rini van Solingen. In het theoretische kader (hoofdstuk 3) staat de theorie van het boek de Bijenherder beschreven. Voor het onderzoek wordt het conceptueel model van het boek: 'Toolkit voor agile leiders' (Koning, 2017) gebruikt. De theorieën komen overeen met elkaar. Het boek 'de Bijenherder' beschrijft in een verhaalvorm wat leidinggeven in een wendbare organisatie inhoudt en zet leidinggevenden aan het denken over hun eigen manier van leidinggeven. Het boek 'Toolkit voor agile leiders' is een managementboek en vertaalt de theorie naar de praktijk aan de hand van tools. Het doel van de focusgroepen is om leidinggevenden aan het denken te zetten over wat zij nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven en zelf een vertaling te maken naar de praktijk. Om deze reden sluit het boek 'De Bijenherder' beter aan bij de focusgroepen.

4.7. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid, de validiteit en de bruikbaarheid van het onderzoek beschreven.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek geeft aan in hoeverre de onderzoeksresultaten vrij zijn van toevallige fouten. Toevallige fouten zijn afwijkingen in de waarnemingen die het gevolg zijn van diverse toevallige, oncontroleerbare of onbekende factoren (Verhoeven, 2014). Het onderzoek voldoet aan de betrouwbaarheid als het herhaalbaar is. Dit betekent dat het onderzoek herhaald kan worden door een andere onderzoeker, op een ander moment, met andere respondenten en dat het uiteindelijk leidt tot dezelfde onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2014). De resultaten van het onderzoek worden gebruikt om Organisatie X te adviseren over wat leidinggevend nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven. Hierdoor dient het onderzoek te voldoen aan hoge betrouwbaarheid en kwaliteitsnormen. De kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd door betrouwbare informatiebronnen te gebruiken en inzichtelijk te maken voor de organisatie. Op deze wijze kan de organisatie, of een andere onderzoeker, de gebruikte informatiebronnen opnieuw raadplegen en hergebruiken.

Daarnaast worden de onderzoeksresultaten door een collega-onderzoeker nagelezen. Dit wordt ook wel peer examination genoemd en dit heeft als doel de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te verhogen (Verhoeven, 2014).

Validiteit

De validiteit van het onderzoek bepaalt in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten (Verhoeven, 2014). Een voorbeeld van een systematische fout is dat respondenten een verkeerd antwoord geven, zoals een sociaal wenselijk antwoord. De validiteit van het onderzoek toont aan of de resultaten een afspiegeling vormen van de werkelijkheid. Voor het onderzoek worden focusgroepen georganiseerd. De respondenten kunnen anders reageren, omdat ze deelnemen aan een onderzoek; dit wordt ook wel testeffect genoemd (Verhoeven, 2014). Bij de focusgroepen wordt vermeld dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem verwerkt worden om de validiteit te verhogen. De validiteit van de focusgroepen wordt gewaarborgd door de LSD-methode toe te passen. De LSD-methode is een gesprekstechniek en betekent luisteren, samenvatten en doorvragen. Door deze gesprekstechniek toe te passen worden sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk voorkomen. De focusgroepen worden over de drie vestigingen (Leiden, Leusden en Zwolle) van Organisatie X georganiseerd. Op deze wijze worden focusgroepen uitgevoerd op alle locaties van Organisatie X. De respondenten zijn zorgvuldig geselecteerd, zodat de gegevens gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie (leidinggevend). Daarnaast worden de systematische

analyses door een collega-onderzoeker nagelezen om de validiteit van het onderzoek te waarborgen (Verhoeven, 2014).

Bruikbaarheid

De opdrachtgever wordt bij het onderzoek betrokken. Volgens Verhoeven (2014) verhoogt dit de bruikbaarheid van het onderzoek. De opdrachtgever heeft de ruimte om de onderzoeker feedback te geven en zijn wensen kenbaar te maken. Daarnaast worden de aanbevelingen getoetst op bruikbaarheid. Om de bruikbaarheid te verhogen wordt een implementatieplan opgesteld, zodat de opdrachtgever een concreet stappenplan heeft om de aanbevelingen te implementeren.

Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De resultaten worden per deelvraag toegelicht. De verschillen, overeenkomsten en verbanden tussen resultaten worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

Deelvraag 1: **Welke rol heeft een leidinggevenden in een wendbare organisatie?**

Er zijn veel definities voor leiderschap. Aan de hand van het literatuuronderzoek is de volgende definitie van leiderschap vastgesteld, namelijk: 'Leaders: they don't make plans; they don't solve problems; they don't even organize people. What leaders really do is prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it'. Hieruit kan opgemaakt worden dat de leidinggevenden een voortrekkersrol hebben bij organisatieveranderingen en dat leidinggevenden de organisatie ondersteunen bij de veranderingen. Daarnaast komt uit het literatuuronderzoek naar voren dat het creëren van agile leiderschap onder de leidinggevenden noodzakelijk is om een wendbare organisatie te worden. Volgens het literatuuronderzoek hebben de leidinggevenden vier rollen om leiding te geven.

1. Ten eerste inspireert een leidinggevenden de teams om klantgericht te werken (*inspirator*);
2. Ten tweede faciliteert de leidinggevenden de teams om eigenaarschap te pakken (*facilitator*);
3. Ten derde stimuleert en ondersteunt een leidinggevenden de teams om continu te ontwikkelen (*experimentor*);
4. Ten slotte ontwikkelen leidinggevenden een cultuur en gewoontes dat past bij een wendbare organisatie (*cultuur leider*).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leidinggevenden de transitie, om een wendbare organisatie te worden, op gang zet en vervolgens een omgeving creëert voor de teams. In deze nieuwe omgeving kunnen de teams zich continu ontwikkelen en effectief de werkzaamheden uitvoeren.

Deelvraag 2: **Welke tools kan een leidinggevenden gebruiken om in een wendbare organisatie leiding te geven?**

In deelvraag één is aan de hand van het literatuuronderzoek vastgesteld dat de leidinggevenden de transitie om een wendbare organisatie te worden in gang zetten en een omgeving creëren voor de teams, zodat zij zich continu blijven ontwikkelen en effectief de werkzaamheden kunnen uitvoeren. Om de leidinggevenden te ondersteunen kan een organisatie de leidinggevenden tools aanbieden. Aan de hand van het literatuuronderzoek is er per rol van een agile leider (*inspirator, facilitator, experimentor*

en cultuur leider) een tool vastgesteld. De volgende tools kunnen de leidinggevenden gebruiken om in een wendbare organisatie leiding te geven:

- **De KVI (inspirator).** Om de teams te inspireren om klantgericht te werken kunnen de leidinggevenden een *KVI* (Key Performance Indicators) opstellen (inspirator). Aan de hand van de KVI wordt de klantwaarde inzichtelijk gemaakt.
- **De vrijhedenmatrix (facilitator).** Om teams te faciliteren kunnen de leidinggevenden de vrijhedenmatrix tool gebruiken. Aan de hand van de vrijhedenmatrix kunnen de leidinggevenden kaders, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vaststellen voor de teams.
- **Time-to-learn (experimenter).** De leidinggevenden kunnen aan de hand van de volgende tool de teams stimuleren en ondersteunen om zich continu te ontwikkelen. Aan de hand van deze tool stellen de leidinggevenden vast hoeveel tijd zij aaneen opdracht mogen besteden.
- **De gewoontematrix (cultuurleider).** De leidinggevenden creëren samen met de team een cultuur en gewoontes die passen bij een wendbare organisatie. Aan de hand van een *gewoontematrix* (cultuur leider) kunnen leidinggevenden oude gewoontes omzetten naar nieuwe gewoontes die beter aansluiten bij een wendbare organisatie.

De bovenstaande tools zijn uitgewerkt in hoofdstuk drie. Aan de hand van de bovenstaande tools kan een organisatie de leidinggevenden ondersteunen bij het leidinggeven in een wendbare organisatie.

Deelvraag 3: **Welke belemmeringen verwachten de leidinggevenden van Organisatie X bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?**

De bovenstaande deelvraag 'Welke belemmeringen verwachten de leidinggevenden van Organisatie X bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?' wordt aan de hand van de kwalitatief onderzoeksmethode beantwoord. De resultaten van het kwalitatief onderzoek zijn verwerkt in een analyseschema. Het analyseschema van het kwalitatief onderzoek is opgenomen in bijlage VIII *Analyse schema focusgroepen*. Daarnaast zijn de resultaten uitgewerkt in een samenvatting (bijlage VII *Uitwerking focusgroep*). Aan de hand van het analyseschema is in kaart gebracht hoe vaak de respondenten een belemmering hebben benoemd. Vervolgens zijn de aantallen omgezet in percentages. Op deze wijze worden de verschillen tussen de genoemde belemmeringen verduidelijkt. Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat de respondenten de volgende belemmeringen verwachten om leiding te geven in een wendbare organisatie:

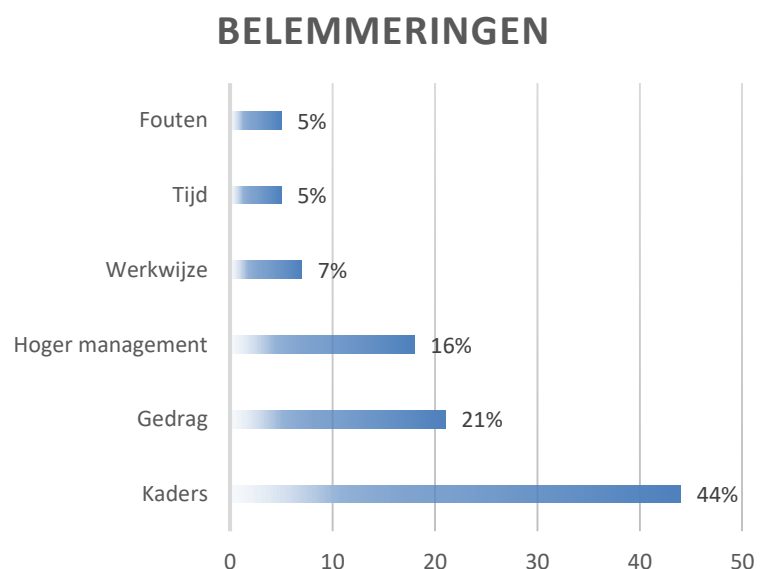
1. De onduidelijke kaders (44 procent);
2. Het gedrag (21 procent);
3. Onvoldoende tijd om veranderingen op gang te brengen (5 procent);
4. Onvoldoende ruimte om fouten te maken (5 procent);
5. De invloed van het hoger management (18 procent);
6. De werkwijze (7 procent).

In de volgende paragraaf worden de belemmeringen die leidinggevendenden ervaren of verwachten verder toegelicht.

Toelichting resultaten

De respondenten verwachten of ervaren de onduidelijke kaders (44 procent) als grootste belemmering om leiding te geven in een wendbare organisatie. Volgens de respondenten zijn duidelijke kaders noodzakelijk om onrust in de organisatie te voorkomen tijdens de veranderingen. Daarnaast dienen de kaders afgestemd te zijn om verschillen binnen de organisatie te voorkomen. Bij de respondenten blijft het onduidelijk hoe ze de kaders kunnen opstellen om uiteindelijk de wendbare teams aan te kunnen sturen. Ook verwachten of ervaren 5 procent van de respondenten geen ruimte om fouten te maken. Daarnaast verwachten 21 procent van de respondenten het eigen gedrag en dat van de teams als een belemmering.

Volgens de respondenten is Organisatie X continu in beweging en zijn de leidinggevendenden en de teams 'verandermoe' en sceptisch over veranderingen. Om deze reden verwacht of ervaart 5 procent van de respondenten tijd nodig te hebben om deze veranderingen op gang te brengen. 18 procent van de respondenten verwachten of ervaren het hoger management als een belemmering om wendbaar leiding te geven. Volgens de respondenten stuurt het hoger management op cijfers. Om deze reden verwachten of ervaren de respondenten onvoldoende ruimte voor eigen inbreng. De respondenten zijn ook kritisch over de nieuwe manier van leidinggeven. 7 procent van de respondenten hebben aangegeven dat de nieuwe manier van leidinggeven leidend wordt en het resultaat ondergeschikt wordt aan de manier van werken.



Figuur 5. Belemmeringen, opgesteld door S. Karaca (2018).

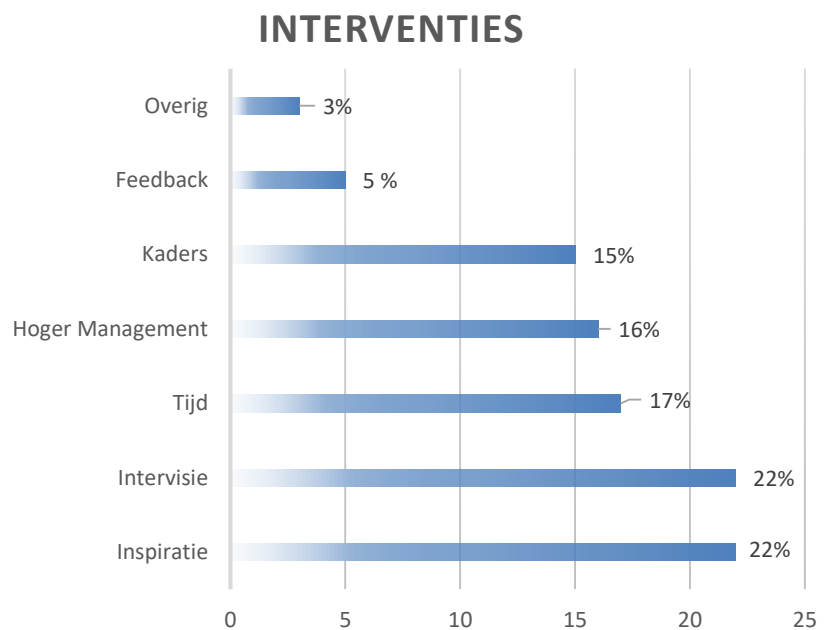
Deelvraag 4: **Welke interventies hebben de leidinggevenden van Organisatie X nodig om in een wendbare organisatie leiding te geven?**

In de vorige paragraaf zijn de belemmeringen die de leidinggevenden ervaren of verwachten bij het leidinggeven in een wendbare organisatie beschreven. In deze paragraaf wordt beschreven welke interventies leidinggevenden nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie. De deelvraag 'Welke interventies hebben de leidinggevenden van Organisatie X nodig om in een wendbare organisatie leiding te geven?' wordt aan de hand van kwalitatief onderzoeksmethode beantwoord.

De resultaten van het kwalitatief onderzoek zijn verwerkt in een analyseschema. Het analyseschema van het kwalitatief onderzoek is opgenomen in bijlage VIII Analyse schema focusgroepen. Daarnaast zijn de resultaten uitgewerkt in een samenvatting (bijlage VII Uitwerking focusgroep). Aan de hand van het analyseschema is in kaart gebracht hoe vaak de respondenten een interventie hebben benoemd. Vervolgens zijn de aantallen omgezet in percentages. Op deze wijze worden de verschillen tussen de genoemde interventies verduidelijkt.

Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat de respondenten de volgende interventies nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie: inspiratie (22 procent), intervisie (22 procent), kaders (15 procent), feedback (5 procent), hoger management (16 procent), tijd (17 procent) en overige interventies (3 procent).

In de volgende paragraaf worden de interventies die de leidinggevenden nodig hebben om leiding te geven verder toegelicht.



Figuur 6. Interventies, opgesteld door S. Karaca (2018).

Toelichting interventies

Volgens Koning (2017) inspireren de leidinggevenden de teams om te veranderen en wendbaarder te werken. Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat 22% van de respondenten behoefte hebben om eerst zelf geïnspireerd te worden om vervolgens de teams te kunnen inspireren om wendbaarder te werken. Het boek 'de Bijenherder' dat de respondenten hebben ontvangen ter voorbereiding voor het onderzoek, geeft volgens de respondenten een duidelijke en inspirerende manier weer wat leidinggeven in een wendbare organisatie betekent. Volgens de respondenten zal het boek 'de Bijenherder' de rest van de leidinggevenden van Organisatie X ook inspireren. Daarnaast hebben de respondenten behoefte om tips, voorbeelden en best practices van andere leidinggevenden te ontvangen die al in een wendbare organisatie leidinggeven. Op deze wijze kan Organisatie X de leidinggevenden inspireren om wendbaarder leiding te geven. Ook hebben de respondenten behoeften om kennis en ervaringen te delen met collega's om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Organisatie X kan om deze reden volgens de respondenten het beste interviews organiseren. Daarnaast hebben 5% van de respondenten behoefte om feedback te ontvangen van collega's en teams om een wendbaarder leiding te geven.

Het is opvallend dat 5 procent van de respondenten tijd als belemmering hebben benoemd, terwijl 17 procent van de respondenten meer tijd nodig hebben om veranderingen op gang te brengen. 18 procent van de respondenten verwachten of ervaren het hoger management als een belemmering. Volgens 16 procent van de respondenten dient het hoger management meer passende regels en beleid op te stellen, zodat leidinggevenden wendbaarder kunnen worden. Het is merkwaardig dat 44 procent van de respondenten kaders als een belemmering hebben benoemd en maar 15 procent van de respondenten handvatten nodig hebben om duidelijke kader vast te stellen voor de teams. Daarnaast hebben de respondenten interventies benoemd wat niet direct verband heeft met het thema leidinggeven in een wendbare organisatie. Deze antwoorden zijn onderverdeeld in overig (3 procent). Tot slot is het noemenswaardig dat 21 procent van de respondenten oude gewoontes en gedrag zien als een belemmering maar dat de respondenten geen specifiek interventie benoemt hebben om de belemmering weg te nemen.

Hoofdstuk 6. Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. Aan de hand van de informatie uit de situatieschets, literatuuronderzoek en focusgroepen wordt de hoofdvraag: *'Wat hebben de leidinggevendenden van Organisatie X nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie?'* in dit hoofdstuk beantwoord.

Situatieschets

In de situatieschets is de organisatie en de interne en externe analyse van Organisatie X beschreven. Organisatie X (2018) is een zorgverzekeraarsmaatschappij. Uit de missie en visie van Organisatie X (2018) komt naar voren dat de organisatie de wensen en behoeften van de klanten hoog in de vaandel heeft staan.

Uit de externe analyse komt naar voren dat de externe omgevingsfactoren invloed hebben op de producten en de dienstverlening van Organisatie X. Daarnaast komt uit de externe analyse naar voren dat de wensen en behoeften van de klanten steeds sneller veranderen. De organisatie wil zich om deze reden continu aanpassen aan de veranderde marktomstandigheden om zijn marktpositie te behouden. Om deze reden wil Organisatie X een wendbare organisatie worden, zodat de organisatie sneller kan inspelen op de veranderingen. Uit de interne analyse komt naar voren dat de leidinggevendenden een voortrekkersrol hebben bij organisatieveranderingen. Om deze reden wil de organisatie achterhalen wat leidinggevendenden nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie, zodat de organisatie uiteindelijk een wendbare organisatie kan worden.

Literatuuronderzoek

Met behulp van het literatuuronderzoek is er achterhaald wat leidinggeven in een wendbare organisatie betekent en welke handvatten de leidinggevendenden nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat de leidinggevendenden in een wendbare organisatie zijn teams faciliteert om eigenaarschap te pakken door duidelijke kaders op te stellen. Op deze wijze worden de teams niet meer direct aangestuurd dat de wendbaarheid van de organisatie vergroot. Daarnaast hebben de leidinggevendenden een duidelijke visie en inspireert zijn teams om de doelstellingen te realiseren. De veranderingen vragen om een andere houding en gedrag van leidinggevendenden. De leidinggevendenden hebben een voortrekkersrol om de juiste houding en gedrag te tonen aan de teams. Om te kunnen veranderen en andere houding en gedrag te ontwikkelen hebben de leidinggevendenden een veilige leeromgeving en ruimte voor nodig. Om de leidinggevendenden hierbij te ondersteunen kan de organisatie interventies (intervisie, feedback) inzetten, zodat de leidinggevendenden zich kunnen ontwikkelen om uiteindelijk leiding te kunnen geven in een wendbare organisatie. Tot slot

komt uit het literatuuronderzoek naar voren dat het van essentieel belang is alle lagen (strategisch, tactisch en operationeel niveau) in de organisatie zich inzetten om een wendbare organisatie te worden.

Kwalitatief onderzoek

Na het literatuuronderzoek is er kwalitatief onderzoek uitgezet om te achterhalen welke belemmeringen en interventies leidinggevendens nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven. Uit het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat de leidinggevendens de onduidelijke kaders, oude gewoontes/gedrag en het hoger management zien als de grootste belemmeringen bij het leidinggeven in een wendbare organisatie. Daarnaast komt uit het kwalitatief onderzoek naar voren dat de leidinggevendens onvoldoende ruimte ervaren om fouten te maken en zien de werkwijze als een belemmering. Ook ervaren of verwachten leidinggevendens dat ze onvoldoende tijd hebben om veranderingen op gang te brengen.

Om de belemmeringen weg te nemen hebben de leidinggevendens behoefte om eerst geïnspireerd te worden om wendbaarder leiding te geven. Ook hebben de leidinggevendens behoefte om kennis, ervaringen en belemmeringen te bespreken met collega's. Hiervoor kan Organisatie X intervisiebijeenkomsten organiseren.

Daarnaast hebben de leidinggevendens handvatten nodig om duidelijke kaders op te stellen voor de teams. Tevens hebben de leidinggevendens voldoende tijd en ruimte van het hoger management nodig om de veranderingen op gang te brengen en wendbaarder leiding te geven. Tot slot hebben de leidinggevendens behoefte om feedback, van collega's en van de teams, te ontvangen om op persoonlijk en professioneel gebied te blijven ontwikkelen.

Hoofdstuk 7. Discussie

In het vorige hoofdstuk is de conclusie van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoeksproces. De betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de resultaten worden in dit hoofdstuk beschreven. Vervolgens wordt er toegelicht waar er rekening mee gehouden dient te worden. Tot slot ontvangt de organisatie een aanbeveling voor een vervolgonderzoek.

Het onderwerp leidinggeven in een wendbare organisatie (agile leiderschap) staat nog in de kinderschoenen. Om deze reden was het veel werk om voldoende informatie te verzamelen voor het onderzoek. Uiteindelijk heeft de onderzoeker betrouwbare informatie, theorieën en een best practices gevonden voor het onderzoek. De onderzoeker had zich voorgenomen om een enquête uit te zetten onder de leidinggevendenden en om één focusgroep te organiseren. De onderzoeker heeft uiteindelijk besloten dat de enquête niet het gewenste resultaat gaat opleveren voor het onderzoek. Aan de hand van de enquête worden feiten en meningen van de respondenten gemeten. De onderzoeksvraag vraagt om een open blik van de onderzoeker om te achterhalen wat leidinggevendenden nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven. Daarnaast is het een complex onderwerp en kan het veel vragen oproepen bij de leidinggevendenden. Om deze reden heeft de onderzoeker besloten om de enquête niet uit te zetten en te richten op kwalitatief onderzoek. Wat achteraf beter had gekund was interviews houden met leidinggevendenden voor het onderzoek. Gezien de beperking van de tijdsperiode zijn de interviews buiten beschouwing gelaten. Dit moet dan ook meegewogen worden bij het beoordelen van de resultaten, conclusie en aanbevelingen. De focusgroep heeft bruikbare informatie opgeleverd voor het onderzoek. Om deze reden zijn er nog twee focusgroepen georganiseerd.

Het onderzoek richt zich op wat leidinggevendenden nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven. Dit betekent dat het onderzoek zich richt op het middenmanagement (tactisch niveau) van de organisatie. Volgens Kleijn en Rorink (2016) is het noodzakelijk dat alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel niveau) van de organisatie zich inzet voor een verandering. Om deze reden is het raadzaam om het onderzoek ook uit te voeren bij het hoger management (strategisch niveau) en bij de uitvoerende teams (operationeel niveau). Om te achterhalen wat het hoger management nodig heeft om een wendbare organisatie aan te sturen. En wat de teams nodig hebben om in een wendbare organisatie te werken. Op deze manier wordt er in kaart gebracht wat de verschillende niveaus van de organisatie nodig hebben om in een wendbare organisatie te werken.

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen op basis van de resultaten van de situatieschets, literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek opgesteld voor Organisatie X. De aanbevelingen zullen voldoen aan de wensen en behoeftes van de leidinggevenden van Organisatie X, zodat ze uiteindelijk leiding kunnen geven in een wendbare organisatie. In het volgende hoofdstuk staat beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden.

Inspireren

Organisatie X organiseert twee keer per jaar een leidinggevendenbijeenkomst om de leidinggevenden te informeren over de laatste ontwikkelingen binnen de organisatie en op het gebied van leiderschap. Alle leidinggevenden van Organisatie X worden uitgenodigd voor de leidinggevendenbijeenkomst. De volgende leidinggevendenbijeenkomst wordt georganiseerd in oktober 2018 en duurt een halve dag. Uit het onderzoek komt naar voren dat de leidinggevenden behoeften hebben om geïnspireerd te worden om wendbaarder leiding te geven. De leidinggevendenbijeenkomst is een passende bijeenkomst om de leidinggevenden te inspireren om wendbaarder leiding te geven en om de organisatiedoelstellingen van Organisatie X kenbaar te maken, namelijk een wendbare organisatie worden. Organisatie X kan een programma opzetten voor de leidinggevendenbijeenkomst rondom het thema 'leidinggeven in een wendbare organisatie'. Tijdens de leidinggevendenbijeenkomst kan er toegelicht worden wat leidinggeven in een organisatie betekend en wat de rol van leidinggevenden is in een wendbare organisatie. Daarnaast kan de organisatie een aantal sprekers uitnodigen die leidinggevenden kunnen inspireren, hierbij kan men denken aan:

- Een directielid van Organisatie X die de organisatiedoelstellingen toelicht;
- Een organisatie die een best practices deelt op het gebied van leidinggeven in een wendbare organisatie;
- Een schrijver uit te nodigen, zoals Rini van Solingen die het boek 'de Bijenherder' heeft geschreven of bijvoorbeeld Peter Koning die het boek 'Toolkit voor agile leiders' heeft geschreven;
- een directe collega uitgenodigd worden die zich inmiddels heeft ontwikkeld tot een wendbare leidinggevende.

Op deze wijze kunnen de leidinggevenden en sprekers kennis en ervaringen met elkaar delen en elkaar inspireren. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat leidinggevenden het boek 'de Bijenherder' als leerzaam en inspirerend hebben ervaren. Organisatie X kan het boek uitdelen tijdens de leidinggevendenbijeenkomst, zodat de leidinggevenden zich na de bijeenkomst verder kunnen verdiepen in het onderwerp.

Intervisie

De leidinggevenden van Organisatie X hebben een grote behoefte om met elkaar in gesprek te gaan. De leidinggevenden willen elkaar blijven inspireren. Tevens willen zij kennis, ervaringen en belemmeringen met elkaar bespreken. Daarnaast hebben de leidinggevenden per definitie minder 'gelijkwaardige' om zich heen om de ervaringen en belemmeringen te bespreken. Door middel van intervisie komen de leidinggevenden bij elkaar en behandelen ze problemen die zich op de werkvloer voordoen. Het resultaat van intervisie is dat de leidinggevenden in korte tijd voldoende handvatten krijgen om uiteindelijk zelfstandig in te spelen op de veranderingen. De intervisiemethode past bij een wendbare organisatie, doordat er geen uitgebreide plannen worden gemaakt. Het wordt aangeraden om op alle drie de locaties van Organisatie X (Leiden, Leusden en Zwolle) elke maand een intervisie bijeenkomst te organiseren. Het is handig om een ervaren en onafhankelijke intervisiebegeleider aan te stellen, dit kan zowel een interne medewerker of een externe intervisiebegeleider zijn. Daarnaast wordt er geadviseerd om de intervisie bijeenkomsten te evalueren met de leidinggevenden.

Kaders

Uit het onderzoek komt naar voren dat de leidinggevenden handvatten nodig hebben om duidelijke kaders op te stellen voor de teams. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat leidinggevenden door middel van een tool de kaders voor de teams kan vaststellen, namelijk de vrijhedenmatrix. De vrijhedenmatrix is in hoofdstuk drie beschreven. De vrijhedenmatrix wordt in bijlage III *Tools* gevisualiseerd.

De vrijhedenmatrix bestaat uit drie kolommen: junior, medior en senior team.

De leidinggevenden kunnen aan de hand van een vrijhedenmatrix de volwassenheid en bijpassende verantwoordelijkheden van de teams bepalen en vaststellen. Op deze wijze worden de kaders verduidelijkt met behulp van een tool.

Feedback

Uit het onderzoek komt naar voren dat de leidinggevenden behoefte hebben aan feedback van collega's en teams om wendbaarder leiding te geven. Feedback stimuleert de persoonlijke en professionele ontwikkelingen van leidinggevenden. Binnen Organisatie X is een (digitale) tool beschikbaar om feedback op te vragen van collega's en de teams. De leidinggevenden kunnen specifieke leiderschapscompetenties selecteren en open

vragen toevoegen. Op deze wijze kunnen de leidinggevenden hun eigen feedback/ontwikkelings vraag op maat maken. Daarnaast is het via de (digitale) tool mogelijk om een self-assessment toe te voegen. Op deze manier kunnen de opvattingen van de leidinggevenden vergeleken worden met die van de feedbackgevers. Het wordt aanbevolen om de leidinggevenden erop te wijzen dat ze de (digitale) tool ook kunnen inzetten ter ondersteuning bij het leidinggeven in wendbare organisatie.

De rol van HR

De HR-afdeling van Organisatie X heeft een ondersteunende rol bij organisatieveranderingen. De leidinggevenden hebben een voortrekkersrol bij organisatieveranderingen. Maar de leidinggevenden hebben de ondersteuning van de HR-afdeling nodig om de veranderingen in gang te brengen. De HR-afdeling kan de leidinggevenden ondersteunen door de bovenstaande aanbevelingen te implementeren. Het wordt geadviseerd om eerst de leidinggevendebijeenkomst te organiseren en vervolgens de rest van de aanbevelingen te implementeren. Op deze manier worden de leidinggevenden eerst geïnformeerd over de veranderingen en vervolgens ondersteund met behulp van de rest van de aanbevelingen (intervisie, kaders en 360 graden tool). De HR-afdeling wordt geadviseerd om bij het hele proces betrokken te blijven. Door tussentijds te evalueren en te onderzoeken of de aanbevelingen het gewenste effect opleveren. Op deze wijze kan de HR-afdeling belemmeringen signaleren en wegnemen, zodat de leidinggevenden voldoende ondersteund worden om wendbaarder leiding te geven.

Hoofdstuk 9. Implementatieplan

In het vorige hoofdstuk zijn de aanbevelingen voor Organisatie X beschreven. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uitgewerkt in een implementatieplan, zodat de organisatie de aanbevelingen direct kan toepassen in de praktijk. Tot slot wordt een kosten- baten analyse opgesteld per aanbeveling.

Tabel 2. Overzicht implementatieplan leidinggevendendebijeenkomst

Activiteit	Verantwoordelijk	Planning	Duur	Overige opmerkingen
Gesprek inplannen met de organisator van de leidinggevendendebijeenkomst	HR-adviseur	18 – 25 juni	2 uur	Goedkeuring vragen om de leidinggevendendebijeenkomst te organiseren rondom het thema 'leidinggeven in een wendbare organisatie'
Programma opstellen voor de leidinggevendendebijeenkomst	HR-adviseur & organisator	25 juni – 9 juli	4 uur	Programma afstemmen de organisator
Sprekers uitnodigen voor de leidinggevendendebijeenkomst	HR-adviseur	9 juli – 6 augustus	2 uur	-
Gesprekken inplannen met de sprekers	HR-adviseur	9 juli – 6 augustus	4 uur	Kennismaking met de sprekers en inhoud afstemmen
Definitieve programma vaststellen	HR-adviseur & organisator	6 – 10 augustus	2 uur	Afspraken met de sprekers toelichten aan de organisator en overige zaken afstemmen
Catering en zaal regelen	HR-adviseur & organisator	13 – 20 augustus	1 uur	(Speciale) wensen voor catering of zaal bekend maken
Uitnodiging leidinggevendendebijeenkomst opstellen	HR-adviseur & organisator	20 – 27 augustus	2 uur	Leidinggevendendebijeenkomst informeren
Uitnodiging versturen naar de leidinggevendendebijeenkomst en sprekers	Organisator	27 – 3 augustus	2 uur	De leidinggevendendebijeenkomst informeren over het programma
Het boek 'de Bijenherder' bestellen voor de leidinggevendendebijeenkomst	HR-adviseur	3-10 september	1 uur	Inspirerende boek meegeven aan de leidinggevendendebijeenkomst

Bedankjes regelen voor de sprekers	HR- adviseur	10 – 17 september	1 uur	Waardering uiten aan de sprekers
Gesprek met de organisator	HR-adviseur & organisator	10 - 17 september	1 uur	Beide partijen elkaar op de hoogte houden van de ontwikkelingen
Herinnering uitnodiging versturen naar de leidinggevenden	Organisator	17 – 24 september	1 uur	De leidinggevenden herinneren voor de leidinggevendenbijeenkomst
Leidinggevendenbijeenkomst	HR-adviseur & organisator	11 oktober 2018	6 uur	HR-adviseur en organisator aanwezig

Tabel 3. Overzicht implementatieplan intervisie

Activiteit	Verantwoordelijk	Planning	Duur	Overige opmerkingen
Handleiding opstellen voor intervisie	HR-adviseur	2 - 9 juli	4 uur	Eenduidige opzet voor intervisiebijeenkomsten
Geschikte intervisiebegeleiders benaderen	HR-adviseur	9 – 23 juli	4 uur	Onafhankelijke begeleiders of eventueel externe intervisiebegeleiders
Intervisiebijeenkomsten organiseren	HR-adviseur	23 juli – 6 augustus	4 uur	Per locatie: Zwolle, Leusden en Leiden
Uitnodiging voor intervisiebijeenkomsten opstellen	HR-adviseur	6-13 augustus	2 uur	-
Leidinggevendenbijeenkomst	HR-adviseur	11 oktober	6 uur	Uitnodiging na de leidinggevendenbijeenkomst versturen
Uitnodiging voor intervisiebijeenkomsten versturen naar leidinggevenden	HR-adviseur	11- 15 oktober	1 uur	Leidinggevenden informeren over programma, data en tijd
Groepen opstellen aan de hand van de aanmeldingen van de leidinggevenden	HR-adviseur	15-22 oktober	2 uur	Aanmeldingen verwerken
De namen van leidinggevenden doorgeven aan de intervisiebegeleiders	HR-adviseur	22 – 23 oktober	1 uur	Intervisiebegeleiders informeren
Elke intervisiebijeenkomst evalueren hoe de leidinggevenden de intervisiebijeenkomsten ervaren	HR-adviseur	november	1 uur	Controleren of het gewenste effect heeft en wat eventueel beter kan

Tabel 4. Overzicht implementatieplan kaders en feedback tool

Activiteit	Verantwoordelijk	Planning	Duur	Overige opmerkingen
Gesprek inplannen met de HR-manager (hoger management)	HR-adviseur	25 – 29 juni	2 uur	Richtlijnen voor de kaders bespreken
Opzet maken van de kaders	HR-adviseur	2 – 16 juli	12 uur	Conceptversie mailen naar de HR-manager
Gesprek inplannen met de HR-manager	HR-adviseur	16 – 23 juli	2 uur	Conceptversie van de kaders bespreken
Definitieve versie opstellen	HR-adviseur	23- 30 juli	6 uur	Definitieve versie mailen naar de HR-manager
Gesprek inplannen met een communicatieadviseur	HR-adviseur	30 juli – 6 augustus	2 uur	Communicatie rondom de richtlijnen van de kaders bespreken. Daarnaast kan de communicatie over de feedback tool direct besproken worden en meegenomen worden in het communicatieplan. Afspraken opstellen over wie welke taken gaat uitvoeren.
De HR-manager informeren over de gemaakte afspraken rondom het communicatieplan	HR-adviseur	30 juli – 6 augustus	30 min	Via de mail of een kort gesprek
Opzet communicatieplan	HR-adviseur	6 – 13 augustus	6 uur	Conceptversie ontvangen of mailen naar de communicatieadviseur en doorsturen naar de HR-manager
Gesprek inplannen met een communicatieadviseur	HR-adviseur	13 – 20 augustus	2 uur	Conceptversie van het communicatieplan bespreken
Definitieve communicatieplan opstellen	HR-adviseur	20 – 27 augustus	2 uur	Definitieve versie ontvangen of versturen naar de communicatieadviseur. Vervolgens doorsturen naar de HR-manager
Het communicatieplan delen met de HR-afdeling	HR-adviseur	28 – 3 september	30 min	HR collega's via de mail informeren
De communicatie rondom kaders en feedback tool delen met de leidinggevendenden na de leidinggevendendenbijeenkomst	HR-adviseur	Na 11 oktober	1 uur	

Kosten en baten analyse

Tabel 5. Overzicht kosten en baten analyse per activiteit

Activiteit	Kosten	Baten
Leidinggevenden-bijeenkomst	- HR-adviseur 29 uur x 32 euro = 928 euro - organisator 12 uur x 30 euro = 360 euro - Boeken 192 x 20 euro = 3840 euro - Bedankjes sprekers 20 x 4 = 80 euro - Kosten catering en zaal onbekend - Kosten sprekers onbekend Totale kosten: 5208 euro om een leidinggevendenbijeenkomsten te organiseren (excl. kosten catering, sprekers, zaal)	- Leidinggevenden worden geïnspireerd om wendbaarder leiding te geven - Leidinggevenden informeren over de veranderingen - Draagvlak creëren
Intervisie	192 leidinggevenden x 32 euro x 1 uur per maand = 6144 euro - HR-adviseur organiseren van de intervisiebijeenkomsten 19 uur x 32 euro = 608 - Kosten intervisiebegeleider (intern of extern) onbekend - Kosten zaal onbekend Totale kosten 6144 euro per maand (excl. kosten intervisiebegeleider en zaal)	- Leidinggevenden worden ondersteund bij het leiding geven in een wendbare organisatie - Kennis, ervaringen en belemmeringen worden gedeeld onder de leidinggevenden
Kaders	- HR-adviseur 22 uur x 32 = 704 - HR-manager 6 uur x 42 = 252 Totale kosten 956 euro	- Duidelijke richtlijnen van de kaders binnen de organisatie - Leidinggevenden kunnen aan de hand van de richtlijnen kaders opstellen voor de teams - Leidinggevenden worden ondersteunend bij het opstellen van de kaders

Communicatieplan	• HR-adviseur 14 uur x 32 euro = 448 • Communicatieadviseur 14 uur x 32 euro = 448 Totale kosten 896 euro	• Communicatieplan • Informatie wordt gedeeld met de leidinggevenden
------------------	---	---

Literatuurlijst

Moederbedrijf van organisatie X (2018). *Organogram* [intern document]. Opgevraagd op 16 februari 2018 van: [https://organisatie.moederbedrijf van organisatie X.net.nl/onzeorganisatie/Paginas/organogram.aspx](https://organisatie.moederbedrijfvanorganisatieX.net.nl/onzeorganisatie/Paginas/organogram.aspx)

Moederbedrijf van organisatie X (2018). *Moederbedrijf van organisatie X in een oogopslag*. Opgevraagd op 16 februari van: [https://www.moederbedrijf van organisatie X.nl/SiteCollectionDocuments/Factsheet-Moederbedrijf van organisatie X-in-een-oogopslag.pdf](https://www.moederbedrijfvanorganisatieX.nl/SiteCollectionDocuments/Factsheet-MoederbedrijfvanorganisatieX-in-een-oogopslag.pdf)

Moederbedrijf van organisatie X (2018). Maatschappelijke jaarverslagen. Opgevraagd op 16 februari 2018 van: [https://www.moederbedrijf van organisatie X.nl/duurzaam-ondernemen/maatschappelijke-jaarverslagen/Paginas/default.aspx](https://www.moederbedrijfvanorganisatieX.nl/duurzaam-ondernemen/maatschappelijke-jaarverslagen/Paginas/default.aspx)

Centraal Planbureau (2017). *Economische groei trekt stevig aan*. Opgevraagd op 20 februari 2018 van: <https://www.cpb.nl/persbericht/economische-groei-trekt-stevig-aan>

CBS (2018). *Prognose bevolking; geslacht en leeftijd, 2017-2060*. Opgevraagd op 20 februari 2018 van: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83597NED>

Dossier Duurzaam (2016) *Consumenten vinden duurzaamheid bedrijven steeds belangrijker*. Opgevraagd op 20 februari 2018 van: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/duurzaamheid-bij-consument-de-lift/>

Hoogveld, M. (2016). *Agile managen: snel en wendbaar werken aan continue verbetering in organisaties*. Culemborg: Van Duuren management.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Koning, P. (2017). *Toolkit voor Agile leiders: Leidinggeven aan wendbare teams*. Amsterdam: Peter Koning & Boom uitgevers.

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98.

Marcus, J. & Van Dam, N. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Nationale Zorggids (2017). *Vergrijzing en stijgende levensverwachting vragen om zorginnovatie*. Opgevraagd op 21 februari 2018 van:

<https://www.nationalezorggids.nl/ouderenzorg/nieuws/40742-vergrijzing-en-stijgende-levensverwachting-vragen-om-zorginnovatie.html>

Rijksoverheid (2018). *Is een zorgverzekering verplicht?* Opgevraagd op 20 februari 2018 van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgverzekering/vraag-en-antwoord/ben-ik-verplicht-een-zorgverzekering-af-te-sluiten>

Rollinson, D. (1998). *Organisational behaviour and analysis* (2nd ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Pwnet (2017). *Best practices Agile Leadership congress*. Opgevraagd op 19 april 2018 van: <https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2017/09/best-practices-agile-leadership-congres-10125332>

Poortinga, E. (2018). Representativiteit in kwantitatief en in kwalitatief onderzoek: wat is het verschil? Opgevraagd op 20 mei 2018 van: <https://www.studiemeesters.nl/studietips/representativiteit-kwantitatief-kwalitatief-onderzoek-verschil/>

Van de Hoef, N. & Boskma, W. (2017). *Agile HR: De (on)misbare rol van de HR in wendbare organisaties*. Hilversum: Nubiz.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek! Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Verbond van de Verzekeraars (2016). *De onderlinge verzekeraar in 2025*. Opgevraagd op 22 februari 2018 van: <https://www.verzekeraars.nl/media/2186/eindrapport-de-onderlinge-verzekeraar-in-2025.pdf>

Solingen, R. van (2016). *De Bijenherder: Leidinggeven aan zelfsturende teams, hoe doe je dat?* Amsterdam: Business Contact.

Organisatie X (2018). *Zorgkosten* [intern document]. Opgevraagd op 20 februari 2018 van: <https://www.organisatieX.nl/overons/wat-we-doen/Paginas/zorgkosten.aspx>[https://www.organisatie X.nl/overons/wie-we-zijn/Paginas/historie.aspx](https://www.organisatieX.nl/overons/wie-we-zijn/Paginas/historie.aspx)

Organisatie X (2018). *Historie*. Opgevraagd op 25 februari van: <https://www.organisatieX.nl/overons/wie-we-zijn/Paginas/historie.aspx>

Organisatie X (2018). *Organogram* [intern document]. Opgevraagd op 16 februari 2018

van: https://organisatie.moederbedrijf.vanorganisatie.nl/007/Operations/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/007/Operations/Documents/Organogram%20Operations%20ZK.pptx&action=default&DefaultItemOpen=1

Organisatie X (2018). *Kernwaarden* [intern document]. Opgevraagd op 16 februari van: <https://organisatie.moederbedrijf.vanorganisatie.nl/007/strategie/Paginas/default.aspx>

Organisatie X (2018). *Cultuur* [intern document]. Opgevraagd op 16 februari van: <https://organisatie.moederbedrijf.vanorganisatie.nl/007/strategie/Paginas/default.aspx>

Organisatie X (2018). *Visie & strategie* [intern document]. Opgevraagd op 16 februari 2018 van: <https://organisatie.moederbedrijf.vanorganisatie.nl/007/strategie/Paginas/default.aspx>

Organisatie X (2018). *Organisatie* [intern document]. Opgevraagd op 16 februari 2018 van: <https://organisatie.moederbedrijf.vanorganisatie.nl/007/strategie/Paginas/default.aspx>

Bijlage I *Organogram Moederbedrijf van organisatie X*

Deze bijlage is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijkheid.

Bijlage II *Organogram Organisatie X*

Deze bijlage is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijkheid.

Bijlage III Tools



Figuur 8. Vrijhedenmatrix, Koning (2017).

	Bouwen	Opleveren	Gebruiken	Leren	T2L
1	5 maanden	1 maand	3 maanden	1 maand	10 maanden
2	2 maanden	0,5 maand	2 maanden	0,5 maand	5 maanden
3	4 weken	0 dagen	1 week	1 week	6 weken

Figuur 9. Time-to-learn, Koning (2017).

Gewoontematrix

Ongewenst effect: *Korte beschrijving van het huidige ongewenste effect.*

	Ongezonde gewoonte	Discipline	Idee 1	Idee 2
Trigger:	Korte beschrijving van de situatie die de gewoonte triggert			
Routine:	<i>Huidig gedrag</i>	<i>Niets doen</i>	<i>Nieuw gedrag</i>	<i>Alternatief nieuw gedrag</i>
Beloning:	<i>Huidige beloning</i>	<i>Negatieve of geen beloning</i>	<i>Positieve beloning</i>	<i>Positieve beloning 2</i>
Effect:	<i>Korte herhaling ongewenst effect</i>	<i>Verwacht effect</i>	<i>Verwacht effect</i>	<i>Verwacht effect 2</i>

Figuur 10. Gewoontematrix, Koning (2017).

Bijlage IV Uitnodiging Focusgroep

Beste collega's,

Leidinggeven in een wendbare organisatie

Een thema, dat we steeds vaker zien terugkomen. Hoe kan je als leidinggevende leidinggeven aan zelfsturende teams? Nieuwsgierig en op zoek naar handige tips en handvatten?

Vanuit HR wordt er een sessie in Leusden georganiseerd voor leidinggevenden

Wij zijn op zoek naar collega's die nieuwsgierig zijn naar dit thema en het leuk zouden vinden om deel te nemen aan deze sessie. Leidinggevenden die al op een agile manier werken en of juist nog geen ervaring hebben kunnen deelnemen aan de sessie.

Tijdens de sessie wordt er besproken welke belemmeringen jij als leidinggevende verwacht en wat jullie als leidinggevenden nodig hebben om leiding te geven in een wendbare organisatie.

Datum is in overleg

Bij het inplannen van de sessie wordt er rekening gehouden met ieders agenda. Bij voorkeur z.s.m. (over ca 3 weken). De sessie duurt ongeveer 3 uur.

Ik hoor graag van je of je interesse hebt!

Hartelijke groet,

Selma Karaca

Bijlage V *Bevestiging deelname focusgroep*

Beste collega's,

Leuk dat jullie willen meewerken aan het thema leiderschap in een wendbare organisatie. Hierbij nodigen wij jullie graag uit voor de eerste sessie op [datum].

Tijdens de sessie wordt er in kaart gebracht wat leiderschap in een wendbare organisatie volgens jullie betekent en welke interventies er ingezet kunnen worden om met het onderwerp aan de slag te gaan. Ter voorbereiding voor de sessie ontvangen jullie het boek 'De bijenherder'. Het boek kan opgehaald worden op de 7^e etage in kern 3.

Heb je nog vragen dan horen we dat graag.

Met vriendelijke groet,
Selma Karaca (HR-afstudeerstagiaire)

Bijlage VI *Topiclijst focusgroep*

Introductie

- Welkomstwoord
- Voorstellen HR-afstudeerstagiaire, Selma Karaca en HR-adviseur, Afstudeerbegeleider
- Programma van de focusgroep
- Introductie van het thema 'leidinggeven in een wendbare organisatie'

Introductie vragen

- Voorstelrondje van de focusgroep deelnemers (leidinggevendenden) aan de hand van de volgende vraag: 'Wat zijn jullie verwachtingen, meningen en persoonlijke ervaringen met een wendbare werkwijze?'

Inhoud

- Het boek 'de bijenherder' bespreken
- De volgende vraag wordt gesteld aan de leidinggevendenden: Jullie hebben het boek 'de bijenherder' gelezen. Wat vinden jullie van het boek? Wat vinden jullie goed aan het boek of wat hebben jullie gemist?

Pauze (10 min)

Het vragenuurtje

- Waar sta jij in je ontwikkeling bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?
- Wat zijn de belemmeringen of verwacht je bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?
- Wat hebben de leidinggevendenden volgens jou nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie?

Afsluiting

- Samenvatting van de vragen
- Hebben jullie nog vragen, opmerkingen of suggesties?

Afsluiting en dankwoord

Bijlage VII Uitwerking focusgroep

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de focusgroep behandeld. De focusgroepen zijn georganiseerd op alle locaties van Organisatie X (Leiden, Zwolle en Leusden).

In bijlage VIII zijn de resultaten van de focusgroepen per locatie verwerkt in een analyseschema. In dit hoofdstuk worden de resultaten per locatie als een samenvatting beschreven. Op de vestiging van Organisatie X Leiden hebben zeven leidinggevenden deelgenomen aan de focusgroep. Op de vestiging van Organisatie X Zwolle hebben vier leidinggevenden deelgenomen aan de focusgroep. Op de vestiging van Organisatie X Leusden hebben zes leidinggevenden deelgenomen aan de focusgroep. Het thema 'leidinggeven in een wendbare organisatie' stond centraal bij de focusgroep. Het doel van de focusgroep is om in kaart te brengen wat leidinggevenden nodig hebben om in een wendbare organisatie leiding te geven.

Locatie: Organisatie X Leiden

De zeven leidinggevenden van Organisatie X hebben voor de focusgroep een boek ontvangen, namelijk 'De Bijenherder'. Het boek gaat over leidinggeven in een wendbare organisatie. Op deze manier zijn de leidinggevenden aan het denken gezet over het onderwerp voor de focusgroep. De focusgroep werd begeleid door Selma Karaca (HR-afstudeerstagiaire) en Afstudeerbegeleider (HR-adviseur).

De HR-afstudeerstagiaire, Selma Karaca en de HR-adviseur, Afstudeerbegeleider, hebben tijdens de focusgroep het welkomstwoord gedaan en hebben het programma voor de focusgroep toegelicht. Het programma voor de focusgroep ziet er als volgt uit:

- Voorstelrondje leidinggevenden
- Introductie leidinggeven in een wendbare organisatie
- Het boek 'De Bijenherder'
- Verwachte belemmeringen
- Behoeftes van leidinggevenden

De leidinggevenden hebben zich zelf voorgesteld aan de hand van de volgende vraag: 'Wat zijn jullie verwachtingen, meningen en persoonlijke ervaringen met een wendbare werkwijze?'. De antwoorden van de leidinggevenden worden hieronder uiteengezet.

Verwachtingen

De verwachtingen van de leidinggevenden kunnen in de volgende vier thema's samengevat worden:

- Veranderingen voor de leidinggevenden: Wat gaat er precies veranderen en hoe wordt dit gecommuniceerd met de leidinggevenden?;
- Rol van de leidinggevenden in een wendbare organisatie: Wat worden mijn taken en hoe gaat mijn functie eruit zien?
- Draagvlak creëren bij het management: Hoe wordt het management erbij betrokken bij de veranderingen?
- Veranderingen voor de medewerkers: Wat gaan de veranderingen betekenen voor de medewerkers?

Tijdens de focusgroep is er stil gestaan bij het boek 'De Bijenherder'.

Volgens de leidinggevenden geeft het boek op een prettige manier weer wat leidinggeven in een wendbare organisatie betekent. Daarnaast hebben de leidinggevenden aangegeven dat ze het boek inspirerend en leerzaam vonden.

Vervolgens zijn de belemmeringen met de leidinggevenden besproken. De leidinggevenden hebben geeltjes en pennen ontvangen om de verwachte belemmeringen te noteren. Vervolgens zijn de uitkomsten op de flipover gezet en besproken met de leidinggevenden.

Belemmeringen

De leidinggevenden verwachten de volgende belemmeringen bij leidinggeven in een wendbare organisatie.

- *De teams loslaten maar wel doelen halen.* De leidinggevenden hebben geen inzicht meer in de taken van de medewerkers (taakverdeling) en kan de teams niet meer (bij)sturen en om deze reden hebben de leidinggevenden het gevoel dat ze maar moeten hopen dat het resultaat positief is.
- *Geen ruimte om fouten te maken.* Volgens de leidinggevenden wil het hoger management resultaten zien en stellen andere prioriteiten. Om deze reden is er volgens de leidinggevenden geen ruimte om op een andere manier te werken. Daarnaast hebben de leidinggevenden aangegeven dat als het team het fout doet of niet de verwachte resultaten halen dat het moeilijk is om het team weer te vertrouwen en los te laten. De kans is groot dat leidinggevenden dan gaan ingrijpen.
- *Volwassenheid van de teams.* Volgens de leidinggevenden durven de medewerkers elkaar niet aan te spreken als het resultaat (houding en gedrag) tegen valt. Om deze reden verwachten de leidinggevenden dat de medewerkers elkaar geen feedback gaan geven en dat dit uiteindelijk ten koste van het resultaat zal gaan.

- *Onvoldoende basiskennis over een wendbare werkwijze (agile).* Volgens de leidinggevenden is er geen eenduidigheid over de wendbare werkwijze (agile) en hierdoor doet iedereen het op zijn eigen manier.
- *Oude gewoontes.* De leidinggevenden verwachten dat zij en het team terug zullen vallen op oude gewoontes en om deze reden dienen zij oude gewoontes af te leren en passende nieuwe gewoontes aan te leren.
- *Kan en wil iedereen meedoen?* Hoe moeten leidinggevenden omgaan met medewerkers die niet op een andere werkwijze wil werken of de nieuwe werkwijze niet eigen kunnen maken?
- *Samenwerken met andere afdelingen die op een andere manier werken?* Hoe dient een leidinggevenden om het gaan met verschillen in gedrag, houding en kennis.
- *Resultaat wordt onderschikt aan manier van werken:* De leidinggevenden vragen zich af op de wendbare (agile) werkwijze past bij elke afdeling en proces. Daarnaast geven de leidinggevenden aan dat er vele wegen zijn die naar Rome leiden. Op deze manier willen de leidinggevenden aangeven dat de nieuwe manier van werken niet het doel moet zijn maar een middel is om doelstellingen te realiseren.

Interventies

De leidinggevenden hebben de volgende interventies nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie:

- *Meer tijd voor de teams.* De leidinggevenden willen meer fysiek aanwezig zijn voor de teams om de teams te begeleiden tijdens de veranderingen.
- *Afgestemde kaders.* Kaders bepalen voor het team en de kaders bewaken.
- *Ondersteunende boeken en voorbeelden.* Leren van succesvolle praktijkvoorbeelden en theorie.
- *Meekijken op andere afdeling die op een wendbare manier werken.* Op deze manier inspiratie opdoen, kennis delen en inzicht krijgen in de nieuwe werkwijze.
- *Feedback krijgen op eigen functioneren.* De leidinggevenden hebben behoefte aan feedback om inzicht te krijgen op eigen functioneren (oude en nieuwe gewoontes leren). Dit kan bijvoorbeeld door een coach (intern of extern) en feedback van medewerkers.
- *Intervisie.* De leidinggevenden hebben behoefte om te sparren met andere leidinggevenden door bijvoorbeeld een intervisie te organiseren. Op deze manier willen leidinggevenden bespreken tegen welke knelpunten ze aanlopen en ervaringen delen.

- *Hoger management erbij betrekken:* De leidinggevenden hebben ruimte van het hoger management nodig om fouten te maken en op de veranderingen en nieuwe verwijzen eigen te kunnen maken.

Locatie: **Organisatie X Zwolle**

De introductie van de focusgroep is beschreven bij de samenvatting van locatie Leiden. De focusgroep van locatie Zwolle is op dezelfde wijze geïntroduceerd.

De leidinggevenden van locatie Zwolle hebben zich zelf voorgesteld aan de hand van de volgende vraag: 'Wat zijn jullie verwachtingen, meningen en persoonlijke ervaringen met een wendbare werkwijze?'. De antwoorden van de leidinggevenden worden hieronder uiteengezet.

De verwachtingen van de leidinggevenden kunnen in de volgende drie thema's samengevat worden:

- Blijven ontwikkelen: De rol van de leidinggevenden blijft voortdurend veranderen en wij zijn ook bereid om te veranderen maar wat gaat dit voor ons betekenen?
- Omgaan met 'botsend' gedrag: De organisatie wil een wendbare organisatie worden maar hoe wordt er omgegaan met het huidige beleid, regels en oude gewoontes?
- Draagvlak creëren bij de medewerkers: Hoe kan ik de medewerkers motiveren om mee te veranderen en ook als het niet hun eigen keuze is om te veranderen?

Na het bespreken van de verwachtingen van de leidinggevenden is het boek 'De Bijenherder' besproken. De leidinggevenden vonden dat het boek duidelijk weergeeft wat leidinggeven in een wendbare organisatie betekent en herkent de situatie die in het boek zijn beschreven. Daarnaast hebben de leidinggevenden aangegeven dat ze het boek inspirerend en leerzaam vonden.

Vervolgens zijn de belemmeringen met de leidinggevenden besproken. De leidinggevenden hebben post-its en pennen ontvangen om de verwachte belemmeringen te noteren. Vervolgens zijn de uitkomsten op de flipover gezet en besproken met de leidinggevenden.

Belemmeringen

De leidinggevendenden verwachten de volgende belemmeringen bij het leidinggeven in een wendbare organisatie.

- *Oude organisatie gedrag:* Volgens de leidinggevendenden wordt het veranderen moeilijk door oude gewoontes (op meerdere lagen) en is de kans groot dat de organisatie weer terug gaat naar de oude gewoontes.
- *Het hoger management:* Volgens de leidinggevendenden stuurt het hoger management op cijfers en dienen de leidinggevendenden maandelijks te rapporteren aan het hoger management. Dit geeft de leidinggevendenden onvoldoende ruimte om te veranderen.
- *Persoonlijke leiderschap:* Volgens de leidinggevendenden begint de verandering bij de leidinggevendenden en de leidinggevendenden zijn bereid om te veranderen.
- *Tijd voor verandering:* De leidinggevendenden hebben tijd nodig om de veranderingen om gang te brengen en ook de medewerkers dienen deze tijd en ruimte te krijgen om de veranderingen eigen te kunnen maken.
- *Kaders/regels:* Volgens de leidinggevendenden zijn duidelijke kaders en regels noodzakelijk om onrust in de organisatie te voorkomen tijdens de veranderingen.

Interventies

De leidinggevendenden hebben de volgende interventies nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie:

- *Tijd voor veranderingen:* De leidinggevendenden hebben tijd nodig om veranderingen op gang te brengen en volgende de leidinggevendenden hebben de medewerkers ook tijd en ruimte nodig om de veranderingen eigen te kunnen maken.
- *Best practices:* De leidinggevendenden hebben behoefte om inspiratie op te doen bij andere organisaties. Dit kan bijvoorbeeld gedeeld worden met de leidinggevendenden tijdens de leidinggevendenden dag van Organisatie X die maandelijks georganiseerd wordt.
- *Intervisie:* De leidinggevendenden geven aan dat ze behoefte hebben om te sparren met andere collega's om ervaringen en kennis te delen en te bespreken.
- *Kaders en beleid (regels):* De leidinggevendenden hebben consequente kader en beleid (regels) nodig om onrust in de organisatie te voorkomen. Binnen de kaders willen de leidinggevendenden zelf verantwoordelijk nemen. De kaders en beleid (regels) dienen te passen bij een wendbare organisatie.

Bijlage VIII Analyse schema focusgroepen

Locatie: Organisatie X Leiden

Vraag: Welke belemmeringen verwacht of ervaar je bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?

Naam	Quote
Respondent 1	- <i>'Niet sturen maar wel doelen halen'</i> - <i>'Fouten maken mag is niet echt ons cultuur'</i> - <i>'Altijd vertrouwen geven'</i>
Respondent 2	- <i>'Kan en wil iedereen mee?'</i> - <i>'Hoger management werkt niet mee'</i> - <i>'Feedback geven en ontvangen. Theorie is helder maar praktijk blijkt vaak nog een stap te ver'</i> - <i>'De basiskennis van agile werken'</i>
Respondent 3	- <i>'Oude gewoontes loslaten'</i> - <i>'Niet te snel ingrijpen bij het team -> ongeduld'</i>
Respondent 4	- <i>'Te snel resultaat willen behelzen of bang zijn voor fouten'</i> - <i>'Het middel wordt leidend'</i> - <i>'Resultaat wordt onderschikt aan manier van werken, is een valkuil'</i> - <i>'Sommige teams of afdelingen gaan niet mee in nieuwe manier van werken'</i>
Respondent 5	- <i>'Mezelf verantwoordelijk voelen als het mis gaat -> controle/loslaten'</i> - <i>'Verdeling werkdruk/lasten over de teamleden'</i> - <i>'Taakvolwassenheid teamleden'</i> - <i>'Feedback geven en elkaar aanspreken'</i>
Respondent 6	- <i>'Samenwerken met de omgeving die al wel of niet zo werkt'</i> - <i>'Vak volwassenheid van de teams'</i> - <i>'Teveel structuur of kader willen geven omdat 'ik' niet durf los te laten, het team kan het zelf'</i>
Respondent 7	- <i>'Verschillende beelden over agile werken'</i> - <i>'Zelf te veel passie hebben en team dus sturen'</i> - <i>'Strategie en kaders te ruim/ niet helder'</i>

Vraag: Wat hebben de leidinggevendenden volgens jou nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie?

Naam	Quote
Respondent 1	- <i>'Bewustzijn, wat kan/moet ik anders doen om hier een succes van te maken?'</i> - <i>'Het onderwerp van gesprek in het managementteam'</i>
Respondent 2	- <i>'Stabiliteit'</i> - <i>'Intervisie'</i>
Respondent 3	- <i>'Durven loslaten'</i> - <i>'Duidelijke kaders'</i>
Respondent 4	- <i>'Durven en mogen loslaten (mandaat geven)'</i> - <i>'Samenwerkende teams meekrijgen, overtuigen'</i>
Respondent 5	- <i>'Controle vs loslaten'</i> - <i>'Intervisie'</i> - <i>'Een duidelijke uitleg en toepassing'</i> - <i>'Best practices'</i>
Respondent 6	- <i>'Buddy om feedback te krijgen op wat ik nog beter kan doen'</i> - <i>'Meekijken met andere afdelingen'</i> - <i>'Intervisie'</i> - <i>'boeken en voorbeelden'</i>
Respondent 7	- <i>'Support blijft zoals die nu is'</i> - <i>'Minder volle agenda, meer tijd voor de teams (ontwikkeling)'</i> - <i>'Afgestemde kaders'</i> - <i>'Intervisie'</i>

Locatie: Organisatie X Zwolle

Vraag: Welke belemmeringen verwacht of ervaar je bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?

Naam	Quote
Respondent 1	- 'Oude organisatie gedrag (op meerder lagen)' - 'Rapporteren per maand (en daar heel hard op gestuurd worden)' - 'Hoger management wil cijfer zien'
Respondent 2	- 'Als er belemmeringen zijn, dan ben ik de belemmering. En ik ben niet van plan om te belemmeren' - 'Niet alle regels (structuur) binnen de organisatie werkt mee'
Respondent 3	- 'Verandering is spannend, zeker als je al lang werkzaam bent bij een organisatie' - 'Weinig flexibiliteit en tijd voor de teamleden doordat ze ingeroosterd zijn in de lijn' - 'Uitzendconstructies stralen geen vertrouwen uit naar de medewerkers -> ze worden anders behandeld'
Respondent 4	- 'Verschil tussen twee leidinggevenden -> onrust en onduidelijk' - 'Hoe verlies ik focus (cijfers e.d.) niet uit het oog' - 'Balans tussen controle vs loslaten' - 'Heldere kaders'

Vraag: Wat hebben de leidinggevendenden volgens jou nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie?

Naam	Quote
Respondent 1	- <i>'Tijd voor verandering'</i> - <i>'Best practices delen van andere organisatie op bijvoorbeeld de leidinggevendenden dag'</i> - <i>'Intervisie'</i> - <i>Minder controle en regels</i>
Respondent 2	- <i>'Verantwoordelijkheid nemen'</i> - <i>'Sparren met collega's'</i> - <i>'Passende beleid bij de veranderingen'</i>
Respondent 3	- <i>'Begeleiding in het proces (onafhankelijk persoon voor een frisse blik)'</i> - <i>'Begeleiding voor intervisie (intern of extern)'</i> - <i>'Beleid wat aansluit op een wendbare organisatie'</i> - <i>'Ruimte voor veranderingen'</i> - <i>'Best practices'</i>
Respondent 4	- <i>'Trainingen'</i> - <i>'Teams faciliteren'</i> - <i>'Consequente regels en kaders'</i> - <i>'Gesprekken met collega's (intervisie)'</i> - <i>'Tijd voor de teams om veranderingen op gang te brengen'</i>

Locatie: Organisatie X Leusden

Vraag: Welke belemmeringen verwacht of ervaar je bij het leidinggeven in een wendbare organisatie?

Naam	Quote
Respondent 1	- <i>'Drang vanuit zelf en hoger management om inhoudelijk nog input te willen geven'</i> - <i>'Ontwikkeling van de mensen (oude gewoontes)</i> - <i>Balans tussen kaders en vrijheid</i>
Respondent 2	- <i>'Ik pak soms te veel acties op. Dit zou ik meer moeten overlaten aan het team'</i> - <i>'Onvoldoende ruimte van hoger management'</i> - <i>'Fouten maken past niet in ons cultuur'</i>
Respondent 3	- <i>'Te snel ingrijpen en taken overnemen van het team'</i> - <i>'Kaders ter discussie stellen blijft lastig'</i> - <i>'Te strakke kaders'</i> - <i>Waarderingsmethodiek'</i> - <i>'Verschillen tussen afdelingen -> hoe dan samenwerken?'</i>
Respondent 4	- <i>'Mijn eigen overtuigingen (ideeën opleggen aan de teams)'</i> - <i>'Schuivende kader van anderen (hoger management)'</i> - <i>Teams vertrouwen en loslaten</i>
Respondent 5	- <i>'Zelf gestoord worden door grillen van hoger management-> nieuwe kaders gedurende het spel'</i> - <i>'structuur-> te veel afstemming op verschillende lagen binnen de organisatie'</i> - <i>'Tijd vrijmaken voor de verandering'</i>
Respondent 6	- <i>'Eigen ontwikkeling'</i> - <i>'Sterke mening over het proces'</i> - <i>'Reactie van de omgeving op de nieuwe manier van leidinggeven -> medewerkers en hoger management'</i>

Vraag: Wat hebben de leidinggevenden volgens jou nodig om leiding te geven in een wendbare organisatie?

Naam	Quote
Respondent 1	- <i>'Duidelijke sturing/kaders'</i> - <i>'Duidelijkheid van het hoger management'</i> - <i>'Erkenning krijgen en geven-> successen vieren'</i> - <i>'Tools en tips om het praktischer te maken'</i>
Respondent 2	- <i>'Ruimte voor ontwikkeling'</i> - <i>'Feedback van het team en collega's'</i> - <i>'Gewoon gaan doen en geen lange ontwikkeltrajecten'</i> - <i>'Ervaringen uitwisselen met collega's'</i> - <i>'Kennis delen met collega's'</i>
Respondent 3	- <i>'Heldere visie en ondersteuning om leiding te geven in een wendbare organisatie'</i> - <i>'Alle afdelingen zelfde richting op en geen verschillen'</i> - <i>'Kpi's sluiten aan bij een wendbare organisatie'</i> - <i>'Ruimte krijgen om fouten te maken'</i> - <i>'Vrijheid om veranderingen op gang te brengen'</i>
Respondent 4	- <i>'Bewustwording creëren (oude en nieuwe gewoontes)'</i> - <i>'Meer inzicht in andere manieren van werken'</i> - <i>'Best practices -> kennis en ervaringen delen met andere organisaties'</i> - <i>'Inspiratie'</i>
Respondent 5	- <i>'Feedback van teams en collega's'</i> - <i>'Rust van het hoger management'</i> - <i>'Ruimte voor veranderingen en om fouten te maken'</i> - <i>'Tijd voor het team'</i> - <i>'Flexibiliteit'</i>
Respondent 6	- <i>'Gezamenlijkheid -> samen leren en groeien (intervisie)'</i> - <i>Inspiratie (boeken, best practices)'</i> - <i>Reflecteren op eigen ontwikkeling'</i>