

# **Sturen én loslaten: naar een nieuw besturingsmodel voor FNV Formaat?**

**Verslag van een survey-feedback in een professionele organisatie**

**Thesis in het kader van de Masteropleiding 'Managing Human Resources'**

**Zwolle, juni 2006  
drs. Angela Hoekstra**

## Woord vooraf (3)

## Opzet van de thesis (4)

### 1. Methodische verantwoording van het onderzoek (5)

- 1.1 Inleiding (5)
- 1.2 Verkenning van het projectkader en doelstelling (5)
- 1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen (8)
- 1.4 Begripsbepaling (9)
- 1.5 Onderzoeksmodel (10)

### 2. Theoretische verantwoording van het onderzoek: over leidinggeven aan professionals in zelfsturende teams (11)

- 2.1 Inleiding (11)
- 2.2 Keuze voor de literatuur (11)
- 2.3 De werkomgeving als leerplek: inrichting en besturing van de professionele organisatie (12)
- 2.4 Zelfsturende teams in een professionele organisatie (15)
- 2.5 Leidinggeven aan professionals (17)
- 2.6 Samenvattend: beoordelingscriteria in relatie tot de onderzoeksvragen (19)

### 3. Onderzoek naar de besturing bij FNV Formaat: verslag van een survey-feedback onderzoek (21)

- 3.1 Inleiding (21)
- 3.2 Visies op organisatieontwikkeling: ontwerpen of ontwikkelen (21)
- 3.3 Keuze voor survey-feedback als interventie (25)
- 3.4 Survey-feedback bij FNV Formaat: het stappenplan (26)
- 3.5 Stap één: afstemmen over doel en aanpak van de survey-feedback met directie (27)
- 3.6 Stap twee: gegevens verzamelen: de survey (28)
  - 3.6.1 Verantwoording van gekozen thema's (28)
  - 3.6.2 Gegevensverzameling en –verwerking (29)
  - 3.6.3 Representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit (30)
- 3.7 Stap drie: uitkomsten van de survey: bespreken met directie (32)
  - 3.7.1 Inleiding (32)
  - 3.7.2 Samenvatting van voorlopige conclusies survey (33)
  - 3.7.3 Overzichtstabellen met mogelijke knelpunten en suggesties ter verbetering naar aanleiding van de gesloten en open vragen van de survey (34)
- 3.8 Stap vier: terugkoppeling van de resultaten: feedbackgesprekken met de senioren (37)

- 3.9 **Stap vijf:** resultaten van feedbackonderzoek met conclusies en aanbevelingen (38)
- 3.9.1 Inleiding (38)
  - 3.9.2 Resultaten van de feedbackgesprekken (39)
  - 3.9.3 Conclusies en aanbevelingen van de onderzoeker (48)

**4. Een leven lang leren. Reflecties van de onderzoeker: inzichten, dilemma's en leerervaringen (55)**

- 4.1 Inleiding (55)
- 4.2 Reflectie op de survey-feedback en de rol van de onderzoeker (55)
- 4.3 Reflectie op de betekenis van de MHR opleiding (57)

**Literatuurlijst (60)**

**Bijlagen:**

- Bijlage 1: Aanbiedingsbrief survey vragenlijst juni 2005 (62)
- Bijlage 2: Survey vragenlijst (64)
- Bijlage 3: Beschrijving van mogelijke knelpunten en suggesties ter verbetering naar aanleiding van de gesloten en open vragen van de survey (69)
- Bijlage 4: Vragenlijst ten behoeve van de feedbackgesprekken februari 2006 (75)

## **Woord vooraf**

*Probeer de dingen omgekeerd, binnenstebuiten en ondersteboven te zien.  
Lao-tse*

Van het vroege voorjaar 2005 tot en met het voorjaar 2006 heb ik gewerkt aan deze thesis in het kader van de Masteropleiding 'Managing Human Resources'. De basis voor deze thesis is het onderzoek dat ik uitgevoerd heb in de organisatie waarin ik zelf werkzaam ben als trainer/adviseur. Ik hoop dat dit onderzoek uiteindelijk zal bijdragen aan een volgende stap in het ontwikkelingsproces van FNV Formaat als opleidingsorganisatie nummer één in de medezeggenschap in Nederland.

Afstuderen was niet mogelijk zonder de hulp en ondersteuning van anderen. Ik bedank mijn collega's van FNV Formaat voor hun bereidheid tot medewerking aan mijn onderzoek.

Ook veel dank aan mijn studiegenoten Jolanda van Kruijsbergen en Saskia Jacobs: ik heb goede herinneringen aan onze studieweek in Duitsland waarin we veel gelachen hebben, maar ook serieus 'het leven hebben doorgenomen' onder het genot van verschillende glaasjes wijn.

Leo Janssen, docent van VDO, verstond de kunst mij soms in verwarring te brengen. Als coach weet ik dat vanuit die verwarring soms nieuwe inzichten ontstaan. Daarom ook dank daarvoor.

Mijn grootste dank gaat echter uit naar Wim in den Haak en Laura Hoekstra, mijn levensbronnen. Hun vertrouwen in mij en hun nooit aflatende steun maken dat mijn levenspad meestal 'over rozen' gaat.

Zwolle, juni 2006  
drs. Angela Hoekstra

## **Opzet van de thesis**

Deze masterthesis beschrijft een organisatieonderzoek naar het besturingsmodel van FNV Formaat.

Hierin staat het vraagstuk centraal hoe de besturing van marktgerichte, declarabele teams in een professionele organisatie te optimaliseren.

Het werken met survey-feedback is een manier om dit veranderingsproces te versterken. Deze interventie maakt het mogelijk om zichtbaar te maken welke problemen er spelen in de organisatie en welke suggesties voor verbetering de belanghebbenden zelf hebben. Na het verzamelen van gegevens vindt een systematische terugkoppeling naar betrokkenen plaats. Vervolgens vindt besluitvorming en voortzetting van het veranderingsproces plaats. Betrokkenheid en draagvlak voor verandering in de organisatie worden op deze manier gerealiseerd.

Het eerste hoofdstuk is een methodische verantwoording van het onderzoek. Ik beschrijf hier het projectkader en de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens worden de probleemstelling en de onderzoeksvragen beschreven en de belangrijkste begrippen daarin toegelicht. Tot slot geeft het onderzoeksmodel een schematische weergave van het doel van het onderzoek en de globale stappen die gezet zijn om dit doel te bereiken.

Het tweede hoofdstuk vormt de theoretische basis van deze thesis. Ik benoem hierin een aantal relevante kernbegrippen in relatie tot de probleem- en vraagstelling. Daarnaast geef ik vanuit de bestudeerde literatuur een onderbouwing met betrekking tot het vraagstuk van leidinggeven aan professionals in zelfsturende teams.

In het derde hoofdstuk doe ik verslag van de survey-feedback die ik heb uitgevoerd. Ik geef aan waarom en hoe survey-feedback een interventie kan zijn in een organisatieontwikkelingsproces. Via een stappenplan beschrijf ik vervolgens het hele proces van de survey-feedback zoals ik dat uitgevoerd heb. Het hoofdstuk eindigt met conclusies en aanbevelingen.

Het vierde en tevens laatste hoofdstuk geeft reflecties op het onderzoek en mijn rol daarin en op de betekenis van de MHR opleiding. Ik sluit dit werkstuk af met een aantal persoonlijke overpeinzingen over 'een leven lang leren'.

## 1. Methodische verantwoording van het onderzoek

*De kunst is voor de chaos die ons omgeeft een redenering te vinden die een tijdje klopt zodat je zegt: verdomd.*

*Gerrit Krol*

### 1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is een verantwoording over het gekozen projectkader, de doelstelling van het onderzoek, de gekozen onderzoeksmethodiek en het onderzoeksmodel met probleemstelling en onderzoeksvragen. Ik heb hierbij gebruik gemaakt van *'Het ontwerpen van een onderzoek'* (Verschuren & Doorewaard, 2004) en van *'Beweging in veranderende organisaties'* (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Daarnaast gebruikte ik interne notities van FNV Formaat om het projectkader te beschrijven.

### 1.2 Verkenning van het projectkader en doelstelling

#### ***Schets van de organisatie: FNV Formaat***

Dit onderzoek vond plaats bij FNV Formaat, een onafhankelijke, kennisintensieve organisatie gevestigd in Woerden met als met als kerntaak het opleiden, adviseren en coachen van werknemers op het brede terrein van arbeid en medezeggenschap in organisaties.

Bij FNV Formaat zijn 169 personen werkzaam (137,76 FTE). Formaat kent declarabele en niet declarabele functies. In 2005 waren 88 FTE declarabel die werden ondersteund door 19 FTE directe ondersteuning (Team Service Punt). De staf bestond in 2005 uit 28 FTE. De kengetallen voor de verhouding tussen de verschillende groepen personeel ligt daarmee op 0,22 voor TSP en 0,32 voor staf (bron: Concept Sociaal Jaarverslag 2005 FNV Formaat).

De missie van FNV Formaat luidt als volgt: "FNV Formaat levert full-service dienstverlening aan ondernemingsraden uit alle sectoren en voor (kader)leden en medewerkers van vakbonden. In overleg met de klant leveren we de passende service. FNV Formaat is een onafhankelijke organisatie, verbonden met de FNV en het FNV gedachtegoed. FNV Formaat wil samen met de klant bijdragen aan arbeidsorganisaties waar het prettig werken is en waar niemand langs de zijlijn staat" (bron: Interne notitie FNV Formaat, januari 2006).

De kerncompetenties van FNV Formaat zijn:

- Wij zijn zeer betrokken bij werknemersbelangen. Dat blijkt uit het dragen en ondersteunen van het FNV label en gedachtegoed. We zijn in staat om de kennis en het netwerk van de FNV optimaal te benutten. We staan aan de kant van de werknemer en proberen de dialoog met het management zo effectief mogelijk te ondersteunen.

- We creëren een vertrouwensband met onze klanten. Dat doen we door oprechte interesse te tonen in, en te matchen met de klant.
- We bieden maatwerkoplossingen, die nauw aansluiten bij de wensen, behoeften en actuele situatie van de klant. We zijn in staat om de ontwikkelingsbehoeften van de klant helder te krijgen, en met een gedifferentieerd en passend aanbod de vraag van de klant te beantwoorden.
- We bieden full-service dienstverlening. We beschikken over een breed dienstenpakket, dat we actualiseren door signalen van buiten adequaat te vertalen.
- We werken aan kwaliteitsverbetering en innovatie door middel van het bijhouden van actualiteiten, persoonlijke- en teamontwikkeling, publicaties in vakbladen, ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en deskundigheidsbevordering. Ter ondersteuning hiervan hebben we een zeer uitgebreid en up-to-date fysiek en digitaal documentatiecentrum tot onze beschikking, waar we optimaal gebruik van maken (bron: website FNV Formaat).

### ***Organisatieontwikkeling bij FNV Formaat***

Om haar sterke positie in de markt te kunnen behouden wil FNV Formaat zich verder ontwikkelen naar een organisatie die zich blijvend kan onderscheiden op kwaliteit van dienstverlening en innovatie.

De strategie van FNV Formaat voor de komende jaren richt zich op verdere groei in de OR-markt. Naast groei wil FNV Formaat echter ook een kwaliteitsslag gaan maken.

Voor de komende jaren zijn dan ook vier speerpunten voor strategisch beleid geformuleerd:

- Kwaliteit verbeteren door bestaande diensten te verbeteren en nieuwe, aanvullende diensten te ontwikkelen die aansluiten op de levenscyclus van de OR. In dit verband is het van belang de organisatiestructuur kritisch te beschouwen om de sturing en stimulans voor innovatie vanuit de teams te optimaliseren.
- Marketing en sales verbeteren door prijsdifferentiatie door te voeren, relatiebeheer met bestaande klanten te optimaliseren, acquisitie te doen in andere marktsegmenten en te investeren in relatiemanagement waarbij opleiders en adviseurs als het 'visitekaartje' in de markt worden beschouwd.
- Competentiemanagement doorvoeren door o.a. een commercieel opleidingstraject aan te bieden aan opleiders/adviseurs en ondersteunende diensten.
- Experimenteren en ontwikkelen van nieuwe markten door dienstverlening te ontwikkelen voor markten waarin medezeggenschap belangrijk is en door eventuele expansie middels overname en samenwerking met andere (opleidings)instituten (bron: Interne notitie FNV Formaat, januari 2006).

Er is op dit moment bij FNV Formaat sprake van een stapsgewijze ontwikkeling naar een geïntegreerd personeelsbeleid wat vormgegeven wordt vanuit een samenhangende strategische visie van de organisatie. Het belang van afstemming

tussen de strategische ontwikkeling van de organisatie- en personeelsvraagstukken wordt steeds meer onderkend.

Dit resulteert o.a. in nieuwe organisatievormen om beter te kunnen aansluiten bij de specifieke vragen van de verschillende markten (zelfsturing in teams), nieuwe informatiesystemen (klant informatie), het invoeren van competentieprofielen voor opleiders en verdere competentieontwikkeling door persoonlijke- en teamontwikkelingsplannen, ontwikkeling van commerciële competenties bij opleiders door externe opleiding en door dit onderzoek naar besturingsprincipes.

### ***Projectkader***

In het voorjaar van 2005 is bij FNV Formaat dit onderzoek gestart naar de huidige besturingsstructuur.

Aanleiding voor dit onderzoek is het feit dat het huidige organisatiemodel ongeveer drie jaar geleden is ingevoerd en zoals destijds toegezegd is, geëvalueerd zou worden. Redenen om destijds de structuur aan te passen werden voornamelijk ingegeven door noodzakelijke bezuinigingen. Het middenkader, bestaande uit een aantal leidinggevendenden van teams verdween daarom.

De directie streeft nu naar een organisatiestructuur die ondersteunend werkt aan de huidige strategie van de organisatie waarbij groei van 'maatwerk' dienstverlening en verbetering van de kwaliteit van dienstverlening belangrijke doelstellingen zijn. Een slagvaardige organisatie die snel en adequaat kan inspelen op vragen uit de markt, is noodzakelijk in een sterk concurrerende markt.

Het vraagstuk gaat over de situatie binnen de organisatie in het licht van de huidige structuur: (min of meer zelfsturende) teams rondom een specifiek marktgebied. In ieder team zijn twee zogenaamde 'senioren' benoemd, die respectievelijk verantwoordelijk zijn voor 'klantrelaties' en voor 'teamontwikkeling'. De senioren hebben vooral coördinerende en regeltaken in het team. Sturing en controle van performance en prestaties van individuele opleiders ligt bij het directieteam (twee personen).

De teams maken jaarlijks een eigen werkplan met speerpunten van marktbenadering, gekoppeld aan omzetdoelstellingen per team. De teamomzetdoelstelling is afgeleid van de omzetdoelstellingen van de individuele teamleden, gekoppeld aan de omvang van hun dienstverband. De teams geven de directie aan wat zij nodig hebben op gebied van personeel en/of middelen omdat zij niet beschikken over een eigen budget. De senioren hebben regelmatig overleg met de directie over de voortgang van het teamwerkplan.

### ***De veranderingsvraag***

Er is een aantal aanleidingen voor de start van dit onderzoek.

In de eerste plaats geeft de directie aan haar 'span of control' in de huidige structuur té groot te vinden, waardoor zij te weinig toekomt aan andere belangrijke taken als bijvoorbeeld strategievorming en langetermijn beleid.



Verder constateert ook de ondernemingsraad van FNV Formaat dat de aansturing in de organisatie onvoldoende is en dat er vanuit de directie een té eenzijdige focus op omzet en productienormen is en te weinig op kwaliteit. Het commerciële beleid van FNV Formaat komt onvoldoende van de grond door een gebrek aan sturing. De ondernemingsraad heeft vanuit zijn verantwoordelijkheid hierover gesproken met de Raad van Toezicht van FNV Formaat.

Ook is de ondernemingsraad van mening dat er onduidelijkheid is bij de senioren en hun teams over takenpakket en bevoegdheden, waardoor de functie verschillend wordt ingevuld door de senioren.

Daarnaast gaan in de verschillende teams ook geluiden op om het huidige organisatiemodel kritisch te beschouwen en duidelijkheid te verschaffen over hoe de directie verder wil met dit model.

Tot slot is bij de invoering van de seniorfunctie enkele jaren geleden, afgesproken dat te zijntijd een evaluatie zou plaatsvinden. De tijd was er rijp voor, vonden de betrokken partijen.

### ***Doel van het onderzoek***

Het onderzoek heeft tot doel aanbevelingen te doen aan de directie voor verbetering van de besturingsstructuur, i.c. de aansturing van de teams van opleiders en adviseurs binnen FNV Formaat.

Dit gebeurt door een inventarisatie te maken van de huidige stand van zaken van de aansturing van de teams. Het onderzoek levert een inventarisatie van de meningen die er in de organisatie leven bij de teams en bij de senioren over de huidige knelpunten in de aansturing van de teams en de meningen over mogelijke verbeteringen in die aansturing.

### **1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen**

Om bovengenoemd doel te bereiken is voor de volgende opzet gekozen:

Allereerst heb ik door middel van literatuuronderzoek aanknopingspunten gezocht voor ontwerpvariabelen van zelfsturende teams en besturingsprincipes (van zelfsturende teams) in professionele organisaties. Daarnaast heb ik literatuur over leidinggeven aan professionals bestudeerd.

Ik heb interne notities bestudeerd en heb naast oriënterende gesprekken met de directie, een gesprek gevoerd met de ondernemingsraad van FNV Formaat. Dit laatste om ook vanuit de werknemersvertegenwoordiging binnen de organisatie draagvlak te krijgen voor dit onderzoek. Bij het gesprek met de ondernemingsraad was ook het hoofd P&O aanwezig.

### ***Probleemstelling***

Uiteindelijk ben ik na deze oriënterende fase gekomen tot de volgende probleemstelling:

Wat zijn volgens opleiders en adviseurs, studiedagmedewerkers en materiaalontwikkelaars de huidige knelpunten in de aansturing van de teams van FNV Formaat en wat zijn mogelijke oplossingen daarvoor?  
Wat zijn alternatieve kansrijke besturingsmodellen en -principes voor FNV Formaat?

### **Onderzoeksvragen**

Daarbij heb ik de volgende (deel)onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Wat zijn relevante beoordelingscriteria voor de inrichting en besturing van een professionele organisatie met zelfsturende teams?
  - 1.1 Welke criteria kan ik ontlenen aan de theorie over professionele organisaties en stijl van leidinggeven?
  - 1.2 Welke criteria kan ik ontlenen aan de theorie over ontwerpprincipes van zelfsturende teams?
2. Wat zijn meningen van senioren en teamleden over de besturingsstructuur van FNV Formaat in het licht van deze criteria?
  - 2.1 Welke knelpunten ervaren senioren?
  - 2.2 Welke knelpunten ervaren teamleden?
  - 2.3 Welke aanbevelingen voor verbetering geven senioren?
  - 2.4 Welke aanbevelingen voor verbetering geven teamleden?
3. Welke aanbevelingen kan ik doen voor kansrijke besturingsmodellen en -principes voor FNV Formaat vanuit de literatuur en op grond van de meningen van senioren en teams?

### **1.4 Begripsbepaling**

Relevante kernbegrippen in verband met de probleem- en vraagstelling zijn:

#### ***Zelfsturende teams***

'Een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten' (Van Amelsvoort, e.a., 2003:9).

#### ***Professional***

'Beroepsbeoefenaar die zich onderscheidt door een viertal kenmerken:

1. Hoogwaardig specialisme (kennis en/of vaardigheden)
2. Grote autonomie bij de vakuitoefening
3. Oorspronkelijkheid c.q. creativiteit
4. Beroepsbinding (identificaties, codes)' (Wanrooy, 2001:25).

#### ***Professionele organisatie***

'Een organisatie waar voornamelijk professionals in het primaire proces werkzaam zijn' (Wanrooy, 2001:29).

### **Ontwerpprincipes**

Uitgangspunten bij het ontwerpen en inrichten van (zelfsturende) teams (Van Amelsvoort, e.a., 2003:29).

### **Leidinggeven**

'Leidinggeven is het beïnvloeden van gedrag van andere mensen in een door de leiding gewenste richting' (Van Amelsvoort en Van Jaarsveld, 2000:112).

### **Leidinggeven aan zelfsturende teams**

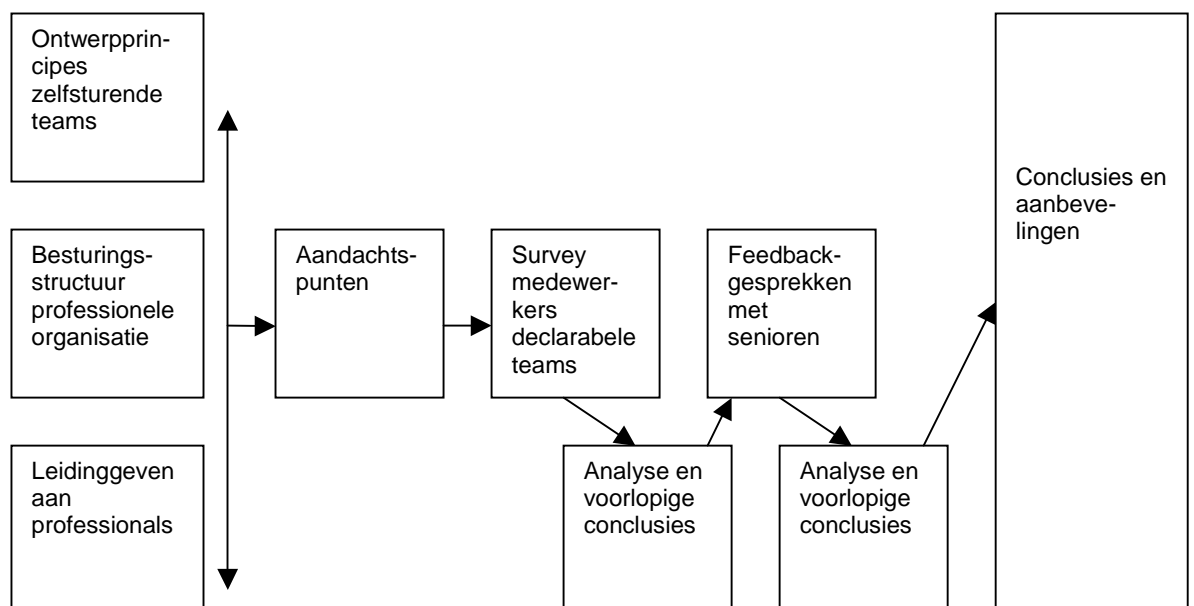
'Het beïnvloeden van gedrag van teamleden en de ontwikkeling van teams, zodanig dat teams zichzelf kunnen sturen' (Van Amelsvoort en Van Jaarsveld, 2000:112).

## **1.5 Onderzoeksmodel**

Verschuren en Doorewaard maken een onderscheid tussen theoriegericht en praktijkgericht onderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2004:29).

Gezien bovenstaande is het duidelijk dat ik voor het goed beantwoorden van de gestelde onderzoeksvraag aan een praktijkgericht onderzoek de voorkeur geef. Een praktijkgericht onderzoek is een onderzoek waarin de onderzoeker de bedoeling heeft een bijdrage te leveren aan een interventie ter verandering van een bestaande praktijksituatie. De bijdrage die ik lever heeft te maken met het inventariseren van meningen over knelpunten en mogelijke oplossingen in de besturingsstructuur.

Onderstaand figuur is een visualisatie van het onderzoeksmodel:



## **2. Theoretische verantwoording van het onderzoek: over leidinggeven aan professionals in zelfsturende teams**

*Goed leiderschap bestaat uit het appelleren aan het allerhoogste in de mens door hem kansen te geven in plaats van verplichtingen op te leggen. Dit is de natuurlijke weg. Het leven is een kans en geen verplichting.*

*Lao-tse*

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk beschrijf ik relevante theoretische inzichten over autonomie en zelfsturing van de professional, leidinggeven aan professionals en over het specifieke karakter van de werkomgeving van de professionele werker. Ook ga ik nader in op een aantal, voor dit onderzoek relevante ontwerpprincipes van zelfsturende teams.

Mede op grond van deze theorie zijn de thema's van de survey vragenlijst en de feedbackgesprekken geformuleerd. In mijn eigen reflecties als onderzoeker na de feedbackgesprekken en in de conclusies refereer ik ook aan de literatuur. In de volgende paragraaf beschrijf ik mijn motivaties voor de keuze van juist deze literatuur.

### **2.2 Keuze voor de literatuur**

De relevante kernbegrippen in verband met de probleemstelling en de daarvan afgeleide onderzoeksvragen gaan over vraagstukken van zelfsturing van en leidinggeven aan professionals (besturingsprincipes) bij FNV Formaat. Ook de inrichting van de organisatie c.q. de werkomgeving van de professional (ontwerpprincipes) bij FNV Formaat, mede in het licht van zich verder ontwikkelende zelfsturing is een relevant onderwerp.

Vanuit de context van de probleemstelling zoals beschreven in paragraaf 1.3, heb ik gezocht in het 'grote woud' van literatuur over deze onderwerpen. Ik zocht en vond literatuur waarin genoemde onderwerpen in de specifieke omgeving van de professionele, dienstverlenende organisatie beschreven worden.

Ook heb ik gezocht naar theorie waarbij het kenmerkende karakter van de professional die veel 'buiten de deur' werkt en dus in grote vrijheid en autonomie ongebonden en eigenzinnig zijn werk met klanten doet, aan de orde kwam. Dit heeft immers grote consequenties voor de vraagstukken rond besturing en leidinggeven aan dit type werknemer en in een dergelijke organisatie.

Over de inrichting en besturing van de professionele organisatie maakte ik vooral gebruik van Doorewaard en De Nijs (2004) en van Kessels en Poell (2001). Ook de complexiteitsbenadering van Zuiderhoudt (2002) en van Espejo (1997) boden

hierbij interessante aanknopingspunten. De laatste twee auteurs benadrukken vooral principes van zelfordening en zelfsturing bij de inrichting van organisaties.

Juist deze literatuur gaat vooral in op de vraagstukken van kennisintensieve, dienstverlenende organisaties, waarin organiseren op basis van beheersing en controle problematischer wordt en waarin dus gezocht moet worden naar nieuwe processen van organiseren en besturen.

Zo gaan Kessels en Poell in op het belang van een inspirerende en ondersteunende werkomgeving om de ontwikkeling van professionals te faciliteren. Deze voortdurende ontwikkeling is noodzakelijk om verbetering en innovatie van de dienstverlening van de professionals waar te kunnen maken.

Dit sluit precies aan bij de 'uitdaging' van FNV Formaat en vormt mede de context van dit onderzoek. Uit de onderzoeksresultaten van zowel de survey als van de feedbackgesprekken zal blijken dat het belang van een inspirerende omgeving, met het oog op binding aan de organisatie van de opleiders en adviseurs aan FNV Formaat volgens betrokkenen een relevant aspect is.

Over ontwerpprincipes van zelfsturende teams heb ik de meeste inspiratie opgedaan bij Van Amelsvoort en bij Van Jaarsveld (2000). Daarnaast hebben de inzichten van Van Amelsvoort over zelfsturing in organisaties en de ontwikkelingsfasen daarbinnen, me in de gastcollege's tijdens de opleiding erg aangesproken. Ik herkende ze omdat ze nauw aansluiten bij de huidige situatie van FNV Formaat waarin zelfsturing zich voortdurend verder ontwikkelt. Het is vooral deze literatuur geweest die aanknopingspunten bood bij de ontwikkeling van de survey.

Over het specifieke karakter van leidinggeven aan professionals vond ik aanknopingspunten bij Wanrooy (2001) en McKenna & Maister (2002). Wanrooy beschrijft het proces van het voortdurend balanceren tussen vrijheid geven en sturen bij professionals en de daarbij horende dilemma's. What else is new bij FNV Formaat? Bij mijn eigen reflecties en aanbevelingen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten, maak ik weer gebruik van deze inzichten.

Het boek van McKenna & Maister was een 'feest van herkenning': zij schrijven over de vraagstukken van 'collegiaal leiderschap' in een professionele omgeving. De term 'collegiaal leiderschap' werd bij FNV Formaat samen met de seniorfunctie enige jaren geleden geïntroduceerd.

In de volgende paragrafen werk ik een aantal voor mij relevante en inspirerende inzichten verder uit.

### **2.3 De werkomgeving als leerplek: inrichting en besturing van de professionele organisatie**

De succesvolle professionele organisatie van de toekomst kenmerkt zich steeds meer door platte structuren met 'coachende' leidinggevend en met professionals die geïnteresseerd zijn aan een taak en aan het team dat die taak uitvoert.

De professional, als werknemer van deze organisatie moet in staat zijn goede en duurzame relaties met klanten te ontwikkelen. De professional zal over de bekwaamheid moeten beschikken om telkens weer, in afstemming met de klant de dienstverlening vorm te geven en van toegevoegde waarde te laten zijn. Dit doet de professional vanuit persoonlijke motivatie, ambitie en betrokkenheid bij het werk. Vanuit een onafhankelijke en kritische positie wil deze werknemer ruimte om zich te kunnen ontwikkelen in het eigen vakgebied.

Dit stelt eisen aan de werkomgeving in professionele organisaties en het daagt het management uit die voorwaarden te creëren die werknemers kunnen binden aan de organisatie en die de werknemers uitdaagt zich te blijven ontwikkelen.

### ***De lerende organisatie***

Een dergelijke 'op leren gerichte organisatie' draagt bij aan binding van werknemers en aan kwaliteit van werken.

Belangrijke sleutelbegrippen in deze benadering zijn 'participatie', 'zelfsturing' en 'autonomie'.

Doorewaard beschrijft maatregelen die het leren in organisaties zouden kunnen bevorderen (Doorewaard, e.a., 2004:161).

Het gaat daarbij om (aanpassing van) de structuur van de organisatie met daarnaast aandacht voor het managementproces. Het verbeteren en vernieuwen van de organisatie vraagt immers om kennisontwikkeling en –toepassing van die werknemers waarbij hun dagelijkse werkomgeving tegelijk een leeromgeving is.

Een sociotechnische organisatiestructuur wordt gevormd door (zelfsturende) teams, die een grote mate van autonomie en eigen initiatief aan haar leden biedt waardoor medewerkers de ruimte hebben hun eigen creativiteit en leervermogen in te zetten. Bovendien biedt samenwerking met andere teamleden mogelijkheden van feedback, nieuwe kennis en collegiale ondersteuning.

Ook de complexiteitsbenadering is relevant in de sociotechnische theorie en biedt inzichten op het gebied van inrichting en besturing van organisaties. Naarmate de omgeving complexer wordt, zal ook de organisatie complexer worden. Hoe kan die complexiteit vereenvoudigd worden bij FNV Formaat om adequaat te kunnen reageren op de omgeving? Principes van zelfsturing en regelcapaciteit zijn ook hier weer aan de orde.

In de visie van Espejo wordt de organisatiestructuur beschouwd als een netwerk van alledaagse interacties tussen mensen en niet alleen als formele 'gezagslijnen' in de organisatie (Espejo, 1997:105).

De 'ontvlechting' van de organisatie in zelfsturende teams levert volgens Espejo een belangrijke bijdrage om te komen tot een lerende organisatie. De teams functioneren dan als kleine, zelfstandige eenheden waarin de beslissingen op elk niveau (strategisch en uitvoerend) door de medewerkers zelf genomen worden.

Ook de inzichten van Zijderhoudt over de levensloop van organisaties bieden hierbij aanknopingspunten (Zijderhoudt, 2002:62).

Om te kunnen vernieuwen moet de organisatie andere mentale modellen en besturingspatronen ontwikkelen. Dat is nodig op het moment dat er zich 'storingen' voordoen in de organisatie en er daarover een bewustzijn ontstaat in de organisatie. Is FNV Formaat in staat zich te ontwikkelen naar een nieuw dynamische evenwicht, deels door andere besturingspatronen en deels door processen van zelfordening via nieuwe mentale modellen, bijvoorbeeld in opvattingen over gewenst leiderschap in de organisatie?

“Cruciaal in het HRM-concept is, dat de nagestreefde doelen van flexibiliteit, creativiteit, innovatie en betrokkenheid slechts dan te verwachten zijn als de werknemer in zijn arbeid zelf mogelijkheden heeft zijn capaciteiten te ontwikkelen en initiatieven te ontplooiën. Vandaar dat in deze benadering veel nadruk wordt gelegd op het herontwerp van arbeidsstructuren die betrokkenheid van de werknemer op de onderneming en haar doelen moet genereren” (Doorewaard, e.a., 2004:39).

De literatuur spreekt in dit verband over 'high commitment worksystems' (Doorewaard, De Nijs, 2004:39).

De betrokkenheid van werknemers wordt door nieuwe arbeidsstructuren ondersteund en teamwork wordt als antwoord geformuleerd. In een dergelijke arbeidsstructuur hebben medewerkers veel autonomie en mogelijkheden tot eigen initiatief.

Ook Kessels ziet een uitdaging voor organisaties in het transformeren van de werkomgeving tot een omgeving waarin leren en werken samenkomen, vooral vanuit het perspectief van een zich steeds verder ontwikkelende kenniseconomie (Kessels, 2003:11).

In zijn beeld van de kennisintensieve organisatie staat de zelfbewuste, autonome professional centraal met een grote persoonlijke betrokkenheid bij het werk. FNV Formaat zie ik als een voorbeeld van een dergelijke organisatie.

Samenwerking in teams op grond van sterke persoonlijke betrokkenheid en affiniteit met specifieke klant- en marktgroepen kan medewerkers stimuleren samen nieuwe kennis te verwerven en toe te passen. Deskundigheid ontstaat immers daar waar mensen zich gedreven voelen om met een bepaalde materie aan de slag te gaan. Professionals kunnen niet gedwongen worden te leren. Wel kan leren aantrekkelijk gemaakt worden o.a. door inspirerende samenwerking met andere collega's. Naast opleiding buiten de organisatie, past hierbij ook het werken met persoonlijke leerplannen, intervisiebijeenkomsten, collegiale consultatie en leernetwerken.

Voor optimale uitwisseling van kennis is daarnaast van belang barrières tussen teams en (staf)afdelingen weg te nemen (Kessels, 2003:14).

Dit kan gebeuren door bijvoorbeeld projectteams samen te stellen met een specifieke opdracht vanuit het management of juist vanuit een zelfordenend principe in de organisatie waarbij medewerkers anderen zoeken om 'coalities' af te sluiten. De coalities zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen van betrokkenen en hebben tot doel nieuwe oplossingen te vinden voor organisatievraagstukken door het beschikbaar stellen en delen van elkaars kennis.

Zoals ook in dit onderzoek naar voren komt, vinden opleiders van FNV Formaat samenwerking in organisatiebrede projecten een belangrijke stimulans om binding aan de organisatie te vergroten. Naar de mening van de opleiders van FNV Formaat gebeurt dit nog te weinig in de organisatie.

Zuijderhoudt zegt hierover: "Als men dit spel van zoeken naar en vinden van steeds nieuwe coalities en het realiseren van de overeenstemming die daarin wordt bereikt, keer op keer zorgvuldig weet te spelen, ontstaat een intelligente organisatie, die complexe en slimme oplossingen voor problemen weet te vinden, beter dan één van de individuele actoren op zijn eigen houtje had kunnen verzinnen, laat staan realiseren" (Zuijderhoudt, 2004:81).

## **2.4 Zelfsturende teams in een professionele organisatie**

FNV Formaat heeft zich gedurende de laatste jaren ontwikkeld naar een organisatie waarin zelfsturende teams rondom marktgebieden centraal staan.

### ***Wat is een zelfsturend team?***

Ik maak hier gebruik van de definitie van Van Amelsvoort die ik goed van toepassing vind voor de beschrijving van de situatie van FNV Formaat:

"Een zelfsturend team is een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of op ondersteunende diensten" (Van Amelsvoort e.a., 2003:9).

Voor de marktteams van FNV Formaat zijn de drie kenmerken die Van Amelsvoort belangrijk vindt in zijn definitie, in mindere of meerdere mate van toepassing (Van Amelsvoort, e.a., 2003:9):

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet de individuen.

Bij FNV Formaat is er sprake van teamwerkplannen waarin de te behalen resultaten van dat jaar in kwantitatieve (omzet) en kwalitatieve termen (innovatie, nieuwe producten, kwaliteitsverbetering) beschreven staan. Teamleden hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om deze doelstellingen te behalen. Daarnaast hebben individuele teamleden echter een eigen 'omzetverplichting' gerelateerd aan de omvang van hun dienstverband. Het 'spanningsveld' tussen individuele omzetverplichting en teamverantwoordelijkheid komt als één van de centrale thema's naar voren in mijn onderzoek.

- Zelfsturing: het team bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen. Het team is 'proceseigenaar' en stafdiensten en leidinggevenden zijn voorwaardenscheppend.



In dit kenmerk van Van Amelsvoort komt ook het 'relatieve' karakter van zelfsturing mijns inziens naar voren: er kan sprake zijn van gradaties van zelfsturing.

Dit is bijvoorbeeld mede afhankelijk van de vraag in hoeverre de ondersteunende diensten nog als zelfstandige teams functioneren of geïntegreerd zijn in de teams.

Voor FNV Formaat geldt dat op verzoek van de teams en al naargelang behoefte gebruik gemaakt kan worden van ondersteunende stafafdelingen als marketing en P&O. Zo kwam in mijn onderzoek de vraag naar voren in hoeverre er meer optimaal afgestemd zou kunnen worden met deze afdelingen en in hoeverre bepaalde taken, als bijvoorbeeld het maken van opleidingsbeleid niet meer in de teams zélf zouden moeten gaan plaatsvinden. Zelfsturing zie ik in deze zin als een ontwikkelingsproces: steeds meer regelmogelijkheden kunnen op een lager niveau in de organisatie, c.q. in de teams komen te liggen.

Ook Van Amelsvoort zegt hierover: "Teams met een bepaalde mate van zelfstandigheid zijn een onderdeel van een grotere organisatie. De zelfstandigheid vindt plaats binnen kaders en is gekoppeld aan het behalen van doelstellingen" (Van Amelsvoort, e.a., 2003:10).

- Resultaatgerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar in het resultaat, te weten een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen.

Bij FNV Formaat is dit de teamtarget in relatie tot de individuele targets van de teamleden, uitgedrukt in geld (omzet) en kwalitatieve aspecten als innovatieve producten, acquisitie-inspanningen e.d.

In het boek *'Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden.'* beschrijven de auteurs negen principes die als belangrijke voorwaarden voor succesvol functioneren van zelfsturende teams gezien kunnen worden.

Een aantal van genoemde principes met betrekking tot de compleetheid en onderlinge afhankelijkheid van teamtaken, de omvang van het team, de aanvullende activiteiten van teamtaken en de brede inzetbaarheid van teamleden, heeft bij FNV Formaat in de teamontwikkeling al gestalte gekregen.

Een viertal andere principes zijn echter toe aan een kritische beschouwing en vond ik daarom relevant voor mijn onderzoek.

Deze principes hebben mede de input geleverd voor de survey en vervolgens de feedbackgesprekken. Ik licht ze hier kort toe.

Het gaat dan om de volgende principes (Van Amelsvoort, e.a., 2003:38):

- *Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren.*

In mijn onderzoek heb ik teamleden en senioren gevraagd of bepaalde bevoegdheden en regelmogelijkheden meer in de teams zouden moeten komen liggen om zo tot effectiever werk en resultaten te kunnen komen. En zo ja, over welke regelmogelijkheden en bevoegdheden gaat het dan volgens hen?

- *Het team verzorgt zoveel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving.*

In mijn onderzoek komt dit aspect aan de orde wanneer het gaat om vraagstukken van onderlinge afstemming in de organisatie tussen de teams, de stafafdelingen en tussen de teams en de directie en de specifieke rol van de 'senioren' daarin.

- *De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team.*

Dit principe komt in mijn onderzoek terug waar het over vraagstukken rondom al dan niet beschikken over teambudgetten en de daarbij behorende budgetverantwoordelijkheid gaat. Ook gaat het hier om aspecten van informatievoorziening en feedback naar de teams bij FNV Formaat.

- *Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht, dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen.*

Het eerder genoemde dilemma tussen individuele omzetverantwoordelijkheid en teamverantwoordelijkheid komt uitdrukkelijk in mijn onderzoek naar voren als discussiepunt bij FNV Formaat.

## **2.5 Leidinggeven aan professionals**

In de besturingsstructuur van veel professionele organisaties lijkt er zich een verschuiving te hebben voorgedaan van directe aansturing van bovenaf naar meer ondersteunend en voorwaardenscheppend leiderschap.

Leidinggeven aan professionals lijkt een lastige klus. Professionals verlangen vrijheid en autonomie bij de uitoefening van hun vak en zijn veelal kritische mensen. Door hun hoogontwikkelde competenties hebben ze niet veel leiding nodig en ze zijn weinig bereid interventies in hun professioneel handelen te accepteren. Formeel gezag uitgeoefend door leidinggevendenden leidt vaak niet tot het gewenste resultaat en daarnaast accepteren professionals niet zonder slag of stoot een collega-professional als hun (team)leider. Dat maakt ze moeilijk aan te sturen.

Daarnaast is er de erkenning dat talentvolle en gemotiveerde medewerkers dé onderscheidende succesfactor zijn en op lange termijn het verschil maken tussen meer en minder succesvolle organisaties. Binding van die medewerkers en hun

betrokkenheid bij de organisatie worden steeds belangrijker. Investeren in een uitdagende werkomgeving en in inspirerend leiderschap zijn daarom belangrijk.

### ***Motivatie van professionals***

Wat is dan nodig aan leiderschap om op een positieve manier invloed uit te oefenen op de motivatie en de betrokkenheid van professionals?

Mintzberg beweert dat veel klassieke literatuur over management gaat over de noodzaak tot beheersen. De professional heeft echter weinig supervisie nodig, maar heeft meer behoefte aan inspiratie, bescherming en steun van haar leidinggevend (Mintzberg, 1999:14).

Vinke benadrukt de voorwaardenscheppende rol van het leiderschap bij het creëren van een inspirerende werkomgeving: "De klassieke manager moet vervangen worden door leidinggevend die een omgeving kunnen scheppen waarin de medewerker goed aan het werk kan gaan. De medewerker zelf is verantwoordelijk voor de inhoud van zijn eigen flow. Coaching en informatie-uitwisseling zullen de kern van de organisatiecultuur bepalen en iedereen moet doordrongen zijn van de bijdrage die wordt geleverd" (Vinke, 2005:153).

Naast de specifieke aard van de werkomgeving is betrokkenheid en medezeggenschap bij de uitvoering van het werk een belangrijk voorwaardenscheppend aspect.

Doorewaard en De Nijs spreken in dit verband over 'participatief management' (Doorewaard, De Nijs, 2004:213). Dit betekent dat er sprake is van medezeggenschap en invloed van werknemers bij de inrichting en uitvoering van hun werkprocessen en bij besluitvormingsprocessen. Het nodigt werknemers uit kennis en ambitie aan te wenden en visies en wensen kenbaar te maken.

"Door medewerkers te consulteren en te laten participeren neemt de kans op het bereiken van consensus en acceptatie toe, waardoor vaak de betrokkenheid, loyaliteit en verbondenheid van medewerkers wordt vergroot, en de kans op betere prestaties toeneemt. Met andere woorden; participatie leidt in deze zin tot coöperatie. En dát wordt, zoals eerder is vastgesteld juist door managers en leiders zeer gewaardeerd" (Doorewaard, De Nijs, 2004:215).

### ***Paradoxen in leiderschap***

Bovengenoemde uitgangspunten van 'modern' leiderschap brengen echter met name voor het management, een aantal paradoxen met zich mee.

De eerste paradox gaat over de noodzaak voor het management van organisaties om te balanceren tussen enerzijds beheersing en sturing (vooral in economisch 'zwakke tijden') en anderzijds (durven) loslaten om zelfsturing binnen de organisatie een kans te geven.

"Het dilemma tussen beheersing (directieve sturing) en mobilisering (zelfsturing) van het menselijk potentieel" (Doorewaard, De Nijs, 2004:70).

Een tweede paradox wordt gevormd door de erkenning van het management van het belang van managementtijd voor inspraak en participatie en de angst voor productieverlies.

“Het bedrijfsmanagement is niet bereid de teamleiders de garantie te geven dat ze, als ze tijd steken in de functie en die goed vervullen, er niet voor gestraft zullen worden als hun persoonlijke productie daalt of ze minder inkomsten genereren. Men is bang een financieel ‘zwart gat’ te creëren wanneer men een deel van het managen, coachen en mentoren doorschuift naar teamleiders” (McKenna & Maister, 2002:21).

Duidelijk is in ieder geval dat ook het management van professionele organisaties zich voor grote uitdagingen geplaatst ziet en zich zal moeten bezinnen op wat nodig is aan leiderschap binnen de organisatie.

Traditionele machtsmechanismen gebaseerd op dwang en controle maken steeds meer plaats voor meer subtiele machtsmechanismen, gericht op het bereiken van consensus en instemming van de werknemers bij de doelen van de organisatie (Doorewaard, De Nijs, 2004:90).

Interessant is de vraag op welke aspecten professionals wél te sturen zijn.

Van Lammeren verwijst naar het GITP- onderzoek ‘Leidinggeven aan professionals op afstand’ en noemt de volgende stijlen die gebaseerd zijn op het werk van Mintzberg:

- sturen op taken (kwaliteitssystemen, functiebeschrijvingen)
- sturen op financiële kengetallen (output, omzet)
- sturen op output (klanttevredenheid, geleverde producten en diensten)
- sturen op competenties (kennis, houding en vaardigheden)
- sturen op onderlinge afstemming (overleg- en contactmomenten, coaching en intervisie)
- sturen op waarden (strategische doelstellingen, omgangs- en maatschappelijke normen en visie) (van Lammeren, 2001:51).

Voor FNV Formaat geldt dat op dit moment alleen gestuurd wordt op financiële kengetallen en deels op output.

Het sturen op competenties is nog in ontwikkeling.

Voor mijn onderzoek vind ik dit interessante en relevante aspecten en wordt het vraagstuk over de gewenste sturingsaspecten bijvoorbeeld in verband met vragen rondom binding in de teams, aan de orde gesteld.

## **2.6 Samenvattend: beoordelingscriteria in relatie tot de onderzoeksvragen**

Voor de probleemstelling en de daarvan afgeleide onderzoeksvragen verwijs ik terug naar paragraaf 1.3.

Hieronder geef ik een samenvatting van relevante beoordelingscriteria in verband met die probleemstelling en onderzoeksvragen.

Relevante beoordelingscriteria voor de inrichting en besturing van een professionele organisatie met zelfsturende teams:

- Ontwerpprincipes van zelfsturende teams: regelmogelijkheden en bevoegdheden van het team, afstemming binnen het team en met de externe omgeving, besturing gericht op resultaatverantwoordelijkheid, beloning in relatie tot teamwork.
- Besturingsstructuur professionele organisatie: zelfsturende teams, op 'leren' gerichte organisatie, inspirerende werkomgeving gericht op binding van werknemers.
- Leidinggeven aan professionals: participatief management, voorwaardenscheppend en inspirerend leiderschap, motivatie van professionals, directieve sturing versus zelfsturing.

### **3. Onderzoek naar de besturing bij FNV Formaat: verslag van een survey-feedback onderzoek**

*De meeste onderzoekers die zich met praktijkgericht sociaal wetenschappelijk onderzoek bezighouden kennen het gevoel van twijfel over het praktische nut van hun activiteiten. Voor een dergelijk gevoel zijn meestal verschillende gronden aanwezig. Ongetwijfeld heeft het te maken met de existentiële wanhoop, die veel mensen niet vreemd is.*

*Cees Doets*

#### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk doe ik verslag van mijn onderzoek bij FNV Formaat naar de besturingsstructuur.

Ik zal in de eerstvolgende paragraaf ingaan op verschillende visies op organisatieverandering c.q. – ontwikkeling.

Ik zal vervolgens motiveren hoe in het licht van deze verschillende visies de keuze voor een survey-feedback tot stand is gekomen.

Daarna beschrijf ik, volgens een stappenplan de verschillende stappen die ik heb uitgevoerd in de survey-feedback bij FNV Formaat. Uitkomsten van het onderzoek naar aanleiding van de survey, de schriftelijke vragenlijst en de uitkomsten van de daarna gehouden feedbackgesprekken met de conclusies zullen aan de orde worden gesteld.

Ik sluit dit hoofdstuk af met mijn eigen reflecties op het vraagstuk en aanbevelingen aan de directie. Ik zal dit laatste onderbouwen met inzichten uit de literatuur.

#### **3.2 Visies op organisatieontwikkeling: ontwerpen of ontwikkelen**

In visies op organisatieverandering kunnen in grote lijnen twee benaderingen worden onderscheiden: de ontwerp- en ontwikkelingsbenadering.

Doorewaard maakt in dit verband het onderscheid tussen het planmatige karakter van de 'planned change' benadering, naast die van de meer cyclische, procesmatige benadering van de 'emergent change' (Doorewaard, 2004:59).

##### ***Ontwerpbenadering***

De ontwerpmatige aanpak ('planned change') staat voor een aanpak voor het doorvoeren van veranderingen in de organisatie vanuit een centrale planning, van bovenaf gestuurd door het management met een lineaire, projectmatige aanpak. "Vanuit (1) een bestaande situatie wordt (2) een veranderingsproces ingezet dat leidt tot (3) een nieuwe situatie" (Bennebroek Gravenhorst, 2002:11).

In deze benadering wordt door het management de situatie geanalyseerd en wordt vervolgens de oplossingsrichting vastgesteld. Het management definieert een aantal doelen, werkt uit wat nodig is om deze doelen te bereiken en start een veranderingsproces.

Vaak zijn er externe organisatiedeskundigen betrokken om de veranderingen in gewenste richting te leiden. De betrokkenen in het veranderingsproces worden slechts op enkele momenten in het veranderingsproces actief betrokken.

Wierdsma beschrijft een dergelijke aanpak als een proces waarin 'weinig' voor 'veel' een nieuwe werkelijkheid bedenken hetgeen niet kan resulteren in een betekenisvolle werkelijkheid voor die 'veel' (Wierdsma, 1999:258). De werkelijkheid blijkt vaak meer complex te zijn dan een dergelijke (rationele) aanpak veronderstelt.

### ***Ontwikkelbenadering***

Ook eigen ervaring met veranderingsprocessen in organisaties waar ik werkzaam was, heeft me geleerd dat dergelijke veranderingsprocessen slechts succesvol kunnen zijn als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Het gaat dan om een aanpak die niet projectmatig (en dus tijdelijk en vaak aspectmatig) is, maar meer geïntegreerd in de dagelijkse werkprocessen.

Een dergelijke aanpak die meer integraal is en gebaseerd is op het inzicht dat organisatieverandering een continu proces is en bewerkstelligd wordt vanuit de realiteit van mensen die samenwerken en leren, vinden we terug in een 'ontwikkelbenadering' van organisatieverandering.

In deze benadering is er een andere rolverdeling tussen de belanghebbenden van het veranderingsproces. De nieuwe 'werkelijkheid' wordt niet door 'weinig' voor 'veel' bedacht, maar er is een betrokkenheid van de organisatieleden bij probleemdefiniëring, probleemanalyse en het bedenken en uiteindelijk invoeren, van de oplossingsrichtingen.

Er is ruimte om de opvattingen over de problemen die aan de orde zijn te onderzoeken en verder te verkennen.

In de ontwikkelbenadering wordt daarbij uitgegaan van werknemers als belangrijke bronnen van kennis en ervaring in de organisatie. Men kiest voor een stap-voor-stap aanpak van verandering met ruimte voor bijsturing en ook is er aandacht voor de acceptatie van besluitvorming (Bennebroek Gravenhorst, 2002:16).

### ***Participatie***

Wierdsma: "De methoden gaan allemaal uit van het idee dat medewerkers betrokken en gehoord willen worden bij veranderingsprocessen. Gestreefd wordt om bij een grote groep mensen te realiseren dat ze:

- de noodzaak tot verandering herkennen en erkennen;
- de bestaande situatie kunnen analyseren tegen het licht van een gewenst toekomstbeeld;
- ideeën ontwikkelen om de gewenste situatie te realiseren;
- zich eigenaar voelen van de veranderingen;
- deze op betrokken wijze realiseren" (Wierdsma, 1999:262).

Ook vanuit de sociotechniek wordt gepleit voor organisatieveranderingen gericht op een integrale aanpak en een grote mate van participatie van betrokkenen.

“Participatie van betrokkenen in het veranderingsproces is van invloed op de acceptatie. Door actieve deelname van medewerkers aan het veranderingsproces, wordt emotioneel eigenaarschap van medewerkers ten aanzien van de gewenste situatie versterkt” (Van Amelsvoort en Metsemakers, 2002:41).

“De organisatie-ontwikkelingsmethode probeert door een op elkaar afgestemd geheel van relationele en technostucturele interventies een geïntegreerde benadering van organisatieverschijnselen te bereiken, die zowel recht doet aan individueel-motivatonele factoren, met name de behoefte aan zelfverwerkelijking, en de eisen die voortvloeien uit de organisatie-doelen” (Van Beugen, 1978:157).

Actieve participatie in organisatieontwikkeling brengt ook met zich mee dat werknemers meer verantwoordelijkheid (willen) nemen. Kritisch werkgedrag en een groter handelingsvermogen (hetzij op kennis-, hetzij op vaardighedenniveau) zijn noodzakelijk om invloed uit te kunnen oefenen op de (werk)omstandigheden. In de professionele organisatie, als bij FNV Formaat, is dit kritische werkgedrag en een groot handelingsvermogen zeker aan de orde.

### ***Kanttekeningen***

Tot zover een aantal pleitbezorgers van actieve en uitgebreide betrokkenheid van participatie in een organisatieveranderingsproces. Maar zijn er ook kanttekeningen te plaatsen bij die participatie?

Van Amelsvoort en Metsemakers noemen in dit verband het volgende:

- 1) Participatie zonder inzicht leidt tot geringe kwaliteit van de uitkomst.

In mijn onderzoek bij FNV Formaat vind ik deze kanttekening niet relevant. Betrokkenen in het onderzoek zijn ‘ervaringsdeskundig’ en vanuit de praktijksituatie direct betrokkenen bij het voorliggende vraagstuk. Er is dan ook geen sprake van ‘geen inzicht’. Ik ben van mening dat het onderzoek, juist vanuit een brede invalshoek heeft bijgedragen tot meer inzicht.

- 2) Participatie vergroot de complexiteit van het veranderingsproces omdat meerdere actoren betrokken zijn.

Deze kanttekening is wel degelijk aan de orde in mijn onderzoek. Zowel teams als senioren als directie zijn actoren in het onderzoek. Er spelen dan ook verschillende belangen mee, zowel in de definitie van het vraagstuk als in de genoemde ‘oplossingen’.

- 3) Participatie kan leiden tot versterking van deelbelangen, waardoor polarisatie in plaats van gezamenlijkheid optreedt.

Aansluitend bij het vorige punt is hier inderdaad de vraag relevant in hoeverre (persoonlijke) en deelbelangen een rol spelen in de het scherper worden van tegengestelde opvattingen, ook waar het mogelijke oplossingsrichtingen betreft. Ik vind het van belang in een veranderingsproces als mijn onderzoek bij FNV Formaat, te onderkennen dat er naast gezamenlijke belangen ook eigenbelangen een rol



kunnen spelen, bijvoorbeeld waar het de veranderende positie van de senioren betreft.

- 4) Participatie kan leiden tot een grote mate van onzekerheid ten aanzien van verloop en uitkomst van het veranderingsproces (Van Amelsvoort en Metsemakers, 2002:41).

Juist vanwege de betrokkenheid van velen is de vraag naar verdere voortgang en afloop van een veranderingstraject voortdurend een discussiepunt.

**Maar ook:**

Vanuit mijn eigen praktijkervaring met veranderingsprocessen in organisaties, als trainer/adviseur in medezeggenschap en ook op grond van mijn kennis van de cultuur van FNV Formaat, wil ik hier nog twee andere kanttekeningen aan toevoegen:

- 5) Participatie kan ook vertragend werken op de uiteindelijke besluitvorming.

Het kan lang duren voordat iedere betrokkene zich voldoende 'gehoord' en 'begrepen' voelt, ook in een onderzoek als dat bij FNV Formaat. Zorgvuldigheid en geduld zijn hier 'schone zaken'. Maar dat maakt ook dat het soms lang duurt voordat keuze's en verdere voortgang duidelijk worden.

- 6) (Ook) participatie moet uiteindelijk wel leiden tot heldere besluitvorming.

Participatie vraagt naast actieve betrokkenheid van velen (meeweten, meepraten en meedenken), visie en daadkracht van het management door uiteindelijk duidelijke keuze's te maken. Heldere besluitvorming over te maken keuze's met betrekking tot de oplossingsrichting met bijbehorende argumentatie horen mijns inziens bij de directie.

Overigens is ook dan participatie van de werknemers op een indirecte manier toch aan de orde, namelijk doordat bij voorgenomen besluiten die voortkomen uit onderzoek er advies- of instemming gevraagd moet worden aan de ondernemingsraad, de vertegenwoordigers van het personeel.

Ondanks genoemde kanttekeningen lijkt toch de ontwikkelgerichte benadering van de gewenste organisatieverandering, ook bij FNV Formaat met een grote betrokkenheid gedurende het proces van belanghebbenden, de voor de hand liggende keuze.

Mijn argumentatie daarvoor is dat deze benadering het best aansluit bij het type vraagstuk, de kritische professionele medewerker en de cultuur van FNV Formaat, gericht op kritisch meedenken en de tijd die nodig is om dit organisatievraagstuk te implementeren.

Passend bij deze ontwikkelbenadering heb ik gekozen voor een survey-feedback. In de volgende paragraaf zal ik deze keuze verder toelichten.

### **3.3 Keuze voor survey-feedback als interventie**

In paragraaf 3.2 heb ik de verschillende benaderingen van organisatieverandering beschreven. Ik heb aangegeven dat ik, met het oog op het besturingsvraagstuk bij FNV Formaat, de ontwikkelgerichte benadering het meest passend vind.

Gezamenlijk het probleem benoemen, gezamenlijk (bij)sturen en ervan leren zijn hierbij uitgangspunten.

Een survey-feedback is een effectief en passend middel om dit proces te ondersteunen.

#### ***Survey-feedback bij organisatieontwikkeling***

Het gaat bij survey-feedback om een interventie in een situatie die gericht is op het verbeteren van de organisatie.

De twee meest centrale elementen in een survey-feedback zijn de gegevensverzameling met een (schriftelijke) vragenlijst en de terugkoppeling van de resultaten daarvan aan de betrokkenen in het onderzoek (Bennebroek Gravenhorst, 2002:25).

Letterlijk betekent survey 'overzicht' of 'panorama'. Een survey geeft het beeld van een groot aantal onderzoekseenheden waarbij over veel kenmerken gegevens worden verzameld, die meestal betrekking hebben op meningen, attitudes en motieven (Baarda, De Goede, 1993:94).

Meestal gaat het bij een survey, en dat geldt ook voor mijn onderzoek bij FNV Formaat, om het verzamelen van gegevens op één bepaald moment in één bepaalde periode. Er is in die zin dan sprake van een momentopname. Op grond van dergelijke gegevens is het vaak moeilijk uitspraken te doen over oorzakelijke verbanden tussen kenmerken (Baarda, De Goede, 1993:93).

Omdat ik daar in mijn onderzoek ook niet op uit was om te doen, was er geen methodologisch bezwaar om met een survey aan de slag te gaan.

Doel van dit onderzoek bij FNV Formaat was immers inzicht te geven in de meningen die er leven bij opleiders, adviseurs, studiedagmedewerkers en materiaalontwikkelaars over knelpunten die ervaren worden in de aansturing van hun teams en ook om meningen te krijgen over mogelijke suggesties voor verbetering van die aansturing.

Vervolgens heb ik in de feedbackgesprekken met de senioren geprobeerd zo optimaal mogelijk gebruik te maken van de gegevens van de survey. Belangrijk aandachtspunt in die gesprekken was de herkenbaarheid en acceptatie van de uitkomsten als zijnde valide door (in ieder geval) de senioren.

In mijn onderzoek betekende dit dat een essentieel aspect van een survey-feedback, namelijk dat de betrokkenen eigenaar worden en blijven van de uitkomsten, waargemaakt is (Bennebroek Gravenhorst, 2002:26).

### **Doel van de interventie**

“Survey-feedback inzetten in een veranderingsproces heeft als doel dat groepen en individuen in organisaties elkaar beter leren begrijpen, beter gaan communiceren, meer zicht krijgen op de veranderingen en meer gaan samenwerken aan de realisatie ervan” (Bennebroek Gravenhorst, 2002:26).

Nadat ik in de survey een inventarisatie heb gemaakt van de meningen die er in de organisatie leven over wat goed en minder goed gaat ten aanzien van de besturing van de teams, heb ik vervolgens in de feedbackgesprekken verder gewerkt aan het gezamenlijk nadenken en uitwerken van mogelijke oplossingen daarvoor met de senioren.

Op deze manier is, in ieder geval als belangrijke aanzet, gewerkt aan ‘co-creëren van verandering’ (Wierdsma, 1999:267).

Het verder werken aan de werkelijke realisatie van de verbeteracties, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij overige relevante organisatieontwikkelingsvraagstukken (bijvoorbeeld bij FNV Formaat: de invoering van competentie-management), is uiteraard van groot belang om ook daadwerkelijk verbetering te realiseren. Deze volgende stap valt echter buiten mijn onderzoek bij FNV Formaat.

In de volgende paragraaf beschrijf ik het stappenplan dat gevolgd is in de survey-feedback bij FNV Formaat en de resultaten daarvan.

### **3.4 Survey-feedback bij FNV Formaat: het stappenplan**

In het proces van een survey-feedback onderscheidt Bennebroek Gravenhorst een aantal stappen waardoor optimaal gebruik gemaakt kan worden van de uitkomsten van een dergelijk onderzoek:

- het betrekken van de top van de organisatie in de planning van de survey-feedback;
- het verzamelen van gegevens bij alle leden van de organisatie;
- het terugkoppelen van de resultaten naar de top van de organisatie en vervolgens naar de teams;
- een adviseur helpt leidinggevende met het voorbereiden van de besprekingen in hun teams;
- leidinggevende bespreken de resultaten in hun teams waarbij mensen gezamenlijk de gegevens interpreteren en plannen maken voor verbeteringen (Bennebroek Gravenhorst, 2002:40).

In mijn onderzoek bij FNV Formaat heb ik de volgende stappen genomen:

- stap één: afstemming met de directie en de ondernemingsraad over doel en planning van de survey-feedback;
- stap twee: het verzamelen van gegevens door middel van een schriftelijke vragenlijst bij alle declarabele medewerkers van FNV Formaat;
- stap drie: het terugkoppelen van de resultaten naar de directie en vervolgens:

- stap vier: de feedbackgesprekken houden met de senioren;
- stap vijf: het terugkoppelen van de resultaten naar de directie met conclusies en aanbevelingen voor de verdere voortgang van het veranderingstraject.

In de nu volgende paragrafen worden de verschillende stappen verder uitgediept en de resultaten beschreven.

### **3.5 Stap één: afstemmen over doel en aanpak van de survey-feedback met directie**

Het onderzoek start in het vroege voorjaar van 2005 met een eerste gesprek met de directeur.

Het huidige organisatiemodel is toe aan een evaluatie en de directeur ervaart zelf ook een aantal knelpunten in de aansturing, o.a. de 'span of control' van de directie. De directeur ziet het huidige organisatiemodel als een fase in een ontwikkelingsproces en vraagt zich af of aanpassing van de huidige besturingsstructuur nodig zou zijn. Alvorens hierover een voorgenomen besluit te formuleren, vindt zij het belangrijk de meningen die hierover leven bij direct betrokkenen, te leren kennen.

De directeur ziet goede mogelijkheden om via de interventie van een survey-feedback een beeld te krijgen van de stand van zaken rond de besturingsvraagstukken van de teams.

We bespreken dat in de survey de focus komt te liggen op de meningen van alle medewerkers die werkzaam zijn in declarabele teams.

De directeur zegt het belangrijk te vinden dat het onderzoek op korte termijn gaat starten: het vraagstuk is al enige tijd aan de orde en de directeur vindt het tijd om nu stappen te gaan nemen om vervolgens binnen niet al te lange termijn besluiten te kunnen nemen.

Het gesprek eindigt met de afspraak dat ik binnen enkele weken een verder uitgewerkt voorstel maak met daarin de achtergronden van een survey-feedback, een plan van aanpak en een tijdspad.

De directeur vraagt me vervolgens of ik dit voorstel na enige weken wil komen presenteren in een overlegvergadering met de ondernemingsraad.

De directeur maar ook ikzelf, vindt het belangrijk en noodzakelijk om een breed draagvlak te hebben binnen de organisatie om dit onderzoek te gaan uitvoeren.

Na de presentatie in de overlegvergadering, waarin ik vragen ter toelichting heb beantwoord, geeft de OR aan dit een zinvol onderzoek te vinden.

Een van de leden is, namens de OR bereid op mijn verzoek, in een volgend stadium de eerste opzet van de survey kritisch te bekijken en van commentaar te voorzien.

Vervolgens ga ik aan de slag met de eerste opzet van de survey.

In een volgend overleg waarbij naast het OR-lid ook het hoofd P&O en een collega opleider aanwezig is, bespreken we de eerste opzet.

Naar aanleiding van dit overleg doe ik een aantal aanpassingen en dan is de vragenlijst klaar om verstuurd te worden.

### **3.6 Stap twee: gegevens verzamelen: de survey**

#### **3.6.1 Verantwoording van gekozen thema's**

Op basis van de literatuurverkenning is in paragraaf 2.6 samenvattend een aantal relevante beoordelingscriteria in relatie tot de probleemstelling en onderzoeksvragen beschreven.

Daarvan afgeleid zijn de volgende thema's voor de survey naar voren gekomen:

Ontwerpprincipes van zelfsturende teams:

- regelmogelijkheden en bevoegdheden van de teams van FNV Formaat;
- het organiseren van de coördinatie binnen de teams en van de teams met de omgeving;
- de aansluiting van de wijze van besturing op de zelfstandigheid en de resultaatverantwoordelijkheid van de teams;
- de beoordeling en beloning van de teams;
- de informatievoorziening aan de teams.

De besturingsstructuur van een professionele organisatie:

- mate van zelfsturing van de teams;
- een op 'leren' gerichte organisatie;
- organisatiebrede samenwerking;
- een werkomgeving gericht op binding van werknemers aan de teams en aan FNV Formaat.

Leidinggeven aan de professionals van FNV Formaat:

- voorwaardenscheppend leiderschap;
- motivatie van professionals;
- taak en positie van senioren.

Daarnaast heb ik bij de keuze van de thema's in de vragenlijst aangesloten bij geluiden uit de organisatie om het op die manier 'maatwerkvragen', gericht op de specifieke situatie van FNV Formaat te maken en zo praktijkgericht en aansluitend bij de realiteit van de organisatie te kunnen onderzoeken.

Zo heb ik bijvoorbeeld bij de inventarisatie van knelpunten en verbeteringen gekozen voor een opdeling in de verschillende niveau's waarop de knelpunten kunnen voorkomen en waarop naar verbeteringen daarvoor gezocht kan worden binnen FNV Formaat, namelijk op organisatieniveau, op teamniveau en op seniorfunctieniveau.

### 3.6.2 Gegevensverzameling en –verwerking

#### ***Gegevensverzameling***

De schriftelijke vragenlijst is opgedeeld in de onderwerpen ‘Mogelijke knelpunten’ en ‘Suggesties voor mogelijke verbeteringen’, aansluitend bij de geformuleerde probleemstelling.

Voor beide onderwerpen zijn stellingen geformuleerd met antwoordcategorieën ‘eens’, ‘oneens’ en ‘geen mening’.

De stellingen zijn geformuleerd rond thema’s die enerzijds gehaald zijn uit literatuur over besturing van professionele organisaties en (zelf)sturing en anderzijds zijn ze gebaseerd op ‘geluiden’ vanuit de organisatie over de ervaringen met de aansturing van de teams en eventuele gewenste veranderingen.

Om te voorkomen dat de stellingen slechts gestuurde antwoorden zouden kunnen opleveren, voornamelijk gebaseerd op vooronderstellingen van de onderzoeker, zijn daarnaast een drietal open vragen bij zowel het onderwerp ‘Mogelijke knelpunten’ als bij ‘Suggesties voor mogelijke verbeteringen’ toegevoegd.

De vragenlijst is vergezeld van een brief van de directeur aan alle respondenten op het huisadres verstuurd eind juni 2005. In die brief staat vermeld wat aanleiding en doel van het onderzoek zijn.

Aangegeven is dat de rapportage naar de directie uitsluitend anoniem plaatsvindt. Iedereen wordt gevraagd om de vragenlijst in te vullen en terug te sturen binnen één week in de antwoordenveloppe. De aanbiedingsbrief is bijgevoegd als bijlage 1.

Begin juli 2005 is nog een ‘herinneringsbericht’ per e-mail aan alle respondenten gestuurd. Omdat daarna de vakantieperiode aanbrak, leken verdere herinneringsacties op dat moment niet meer zinvol.

Er zijn 102 vragenlijsten verstuurd. De onderzoeksgroep bestaat uit de opleiders/adviseurs, studiedagmedewerkers en materiaalontwikkelaars (direct declarabelen) die werkzaam zijn in 14 teams. De teamgrootte varieert van 2 tot en met 13 personen. De respons van de teams varieert van 0 tot en met 10 respondenten.

Het aantal teruggestuurde vragenlijsten (respons) is 74 (73 %) (N=74)

Van die 74 respondenten hebben 13 respondenten een seniorfunctie.

Het aantal niet teruggestuurde vragenlijsten (non-respons) is 28 (27 %)

Redenen voor non-respons kunnen zijn:

- Langdurig ziek (Nb.: navraag bij P&O levert op dat het langdurige ziekteverzuim voor opleiders in deze periode rond de 5 personen ligt)
- Uit dienst (2)
- Wilde niet invullen (1)
- Sabbatical (1)
- Onbekend (ong. 19)

### ***Gegevensverwerking***

Alle vragenlijsten zijn per team geordend en vervolgens zijn alle antwoorden van de gesloten vragen per team gescoord en in een spreadsheet geplaatst. De scores van de senioren zijn daarbij apart aangegeven. De scores zijn weergegeven in percentages van de totale respondentengroep.

Alle antwoorden van de open vragen zijn per vraag en per team uitgeschreven. Vervolgens heb ik uit de antwoorden de meest voorkomende thema's geselecteerd en gecategoriseerd.

Die categorieën beschrijf ik hieronder met telkens één of enkele typerende uitspraken van de respondenten. Achter de categorieën is in absolute aantallen aangegeven hoe vaak dit antwoord door respondenten is gegeven.

Bij de verwerking van de gegevens bleek dat de absolute aantallen van de respondenten op teamniveau te klein zijn om daar betrouwbare uitspraken over te kunnen doen. (Nb. absolute aantallen respons per team: 5, 4, 5, 10, 7, 9, 3, 4, 4, 4, 8, 2, 8, 0) (1= anoniem).

Ik heb dan ook besloten te rapporteren over de totale populatie. Daarnaast verwijs ik wanneer relevant, specifiek naar de meningen van de senioren bij bepaalde vragen.

### **3.6.3 Representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit**

#### ***Representativiteit***

Het aantal respondenten dat de survey heeft ingevuld (74 van de 102= 73%) (N=74) is representatief te noemen om een beeld te kunnen geven van de meningen die er leven in de teams. Dat geldt ook voor de feedbackgesprekken: 16 van de 20 senioren (= 80%) nam deel aan een feedbackgesprek.

De goede respons van dit onderzoek naar de besturingsstructuur bij FNV Formaat zou tevens uitgelegd kunnen worden als een aanwijzing dat dit thema de (declarabele) medewerkers van FNV Formaat boeit en bezighoudt.

Voor wat betreft de literatuur op het gebied van inrichting van professionele organisatie en ontwerpvariabelen van zelfsturende teams: deze is representatief te duiden omdat gekozen is voor recente literatuur en auteurs met naam op hun vakgebied.

#### ***Betrouwbaarheid***

Ik heb gekozen om de gehele populatie van declarabele medewerkers van FNV Formaat te betrekken in mijn onderzoek om zo betrouwbaar mogelijke uitspraken te kunnen doen over de meningen die er zijn met betrekking tot de besturingsstructuur. Met een respons van 74% bij de survey en 80% bij de feedbackgesprekken kan gesproken worden van een representatief beeld van de meningen die er leven in de teams.

Een test-hertest- methode (Baarda, De Goede, 1993:155) is een manier om de betrouwbaarheid te onderzoeken. De stabiliteit van een mening kun je dan vaststellen door een tweede meting na verloop van tijd. Daarom ben ik de feedbackgesprekken begonnen met het voorleggen van een twaalfal conclusies uit de survey. Het was belangrijk na te gaan of de meningen, zoals naar voren gekomen in de survey 'stabiel' waren: in hoeverre de resultaten van de eerste meting (de survey) overeenkwamen met die van de tweede meting: de feedbackgesprekken. Hoewel niet gesproken kan worden van een mate van betrouwbaarheid van 100%, vond ik het feit dat alle senioren zich in vrijwel alle conclusies van de survey herkenden, een belangrijke indicatie voor de betrouwbaarheid van de survey-gegevens. De feedbackgesprekken vonden immers een half jaar na de survey plaats.

### **Validiteit**

Voor wat betreft de validiteit bij het maken van de survey vragenlijst: omdat de vragenlijst zo specifiek toegespitst is op de situatie van FNV Formaat, waren er geen bestaande vragenlijsten voorhanden waarvan ik gebruik kon maken in dit onderzoek en waarvan de validiteit al bewezen was.

Ik heb wel gebruik gemaakt van een aantal bronnen (triangulatie) om de validiteit zo groot mogelijk te laten zijn.

In de eerste plaats heb ik gebruik gemaakt van de theorie om begrippen als ontwerpvariabelen van zelfsturende teams, de besturingsstructuur van professionele organisaties en leidinggeven aan professionals te kunnen operationaliseren in de survey.

Daarnaast heb ik een aantal deskundigen binnen de organisatie: een OR-lid, het hoofd P&O en een collega hun oordeel laten geven over de vragenlijst en op grond daarvan heb ik onduidelijke vragen en de volgorde van vragen aangepast.

Ook heb ik interne notities bestudeerd om de context (geschiedenis, aanleiding) van de vraagstelling naar de huidige besturingsstructuur te kunnen 'plaatsen'.

Door tot slot de vragenlijst ook nog voor te leggen aan mijn intervisiegroep van de opleiding, heb ik geprobeerd subjectiviteit in de vraagstelling met het oog op een grotere validiteit, zoveel mogelijk te voorkomen.

Hoewel ik zorgvuldigheid heb betracht met het oog op de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek, is het duidelijk dat beide kwaliteitseisen niet voor 100% gerealiseerd zijn. De omstandigheden en belevingen van het moment van het onderzoek, de context van gebeurtenissen in de organisatie op dat moment en de verschillende belangen die er spelen in dit vraagstuk, zorgen daarvoor.

De conclusies uit dit onderzoek bij FNV Formaat zijn naar mijn overtuiging goed bruikbaar om op korte termijn een volgende stap te zetten in de besluitvorming rondom de besturing van de teams en verbetering van de organisatie van FNV Formaat.



### **3.7 Stap drie: uitkomsten van de survey: bespreken met directie**

#### **3.7.1 Inleiding**

Nadat in de zomervakantie van 2005 de onderzoeksresultaten van de survey zijn verwerkt, vindt in augustus 2005 als eerste een terugkoppeling van de resultaten aan de directeur plaats. De terugkoppeling gebeurt aan de hand van een uitgebreid onderzoeksverslag (zie paragraaf 3.7.3 en bijlage 3) met een twaalfstal voorlopige conclusies (zie paragraaf 3.7.2) in een gesprek.

De directeur vindt het verslag uitgebreid en helder, de gesignaleerde problemen en oplossingsrichtingen worden herkend.

De voorlopige conclusies bieden voldoende aanknopingspunten om een aantal onderwerpen nog diepgaander te analyseren in de feedbackgesprekken.

Met het oog op het vervolgtraject, de feedbackgesprekken lijkt er dan echter een probleem te gaan ontstaan. De directeur vertelt dat zij, met het oog op haar zwangerschapsverlof het onderzoek wil gaan stilzetten. Zij wil aanwezig zijn in de organisatie op het moment dat de feedbackgesprekken gaan plaatsvinden. Ze verwacht dat de gesprekken mogelijk onrust in de organisatie kunnen gaan brengen en wil dat in de hand houden.

Voorstellen van mijn kant om onder supervisie van het hoofd P&O en/of de adjunct-directeur het onderzoek voort te zetten wijst zij van de hand. Mijn argumenten om juist nú door te gaan met het oog op het inmiddels verkregen draagvlak in de organisatie en ook de vraagtekens die ik heb bij de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten na een periode van vier maanden, overtuigen haar niet.

We besluiten dat de directie kort verslag doet van de voorlopige onderzoeksresultaten in het maandelijks directienieuws en dat daarbij tevens de mededeling wordt gedaan dat het onderzoek in januari 2006 zijn vervolg zal krijgen in de vorm van feedbackgesprekken.

In de volgende (sub)paragrafen doe ik verslag van de onderzoeksresultaten van de survey.

Ik begin de paragraaf (3.7.2) met een samenvatting van de voorlopige conclusies uit de survey.

Ik geef vervolgens (3.7.3) een schematisch overzicht van de antwoorden van de survey. Ik heb daartoe vier tabellen gemaakt waarin enerzijds knelpunten en anderzijds suggesties ter verbetering naar aanleiding van de gesloten en naar aanleiding van de open vragen weergegeven worden.

De survey (schriftelijke vragenlijst) is als bijlage 2 toegevoegd.

Een uitgebreide beschrijving van de mogelijke knelpunten en suggesties ter verbetering zoals die naar voren gekomen zijn in de survey, heb ik als bijlage 3 toegevoegd.

### 3.7.2 Samenvatting van voorlopige conclusies survey

Samenvattend kunnen de volgende voorlopige conclusies getrokken worden uit de survey:

1. De onderlinge afstemming in de organisatie tussen de teams en met de ondersteunende afdelingen wordt als onvoldoende ervaren door de respondenten.
2. Meer samenwerking tussen de teams onderling bijvoorbeeld in projecten met duidelijke opdracht wordt als verbetering gezien door de respondenten, ook om de binding aan de organisatie te vergroten.
3. De 'span of control' van de directie wordt als té groot gezien, waardoor weinig sturing wordt ervaren door de respondenten.
4. Er is in de organisatie onvoldoende duidelijkheid over de bevoegdheden en taken van de senioren. De directie communiceert hierover ook niet helder, vinden de respondenten.
5. Respondenten vinden de aansturing op individuele targets te eenzijdig en pleiten o.a. voor teamtargets.
6. De seniorfunctie afschaffen en vervangen door vrijgestelde leidinggevenden wordt door een minderheid van de respondenten gedeeld. Ook roulatie van de seniorfunctie binnen de teams wordt afgewezen door respondenten.
7. Bijna de helft van de respondenten ziet wel wat in het zgn. 'sterrollenmodel' waarbij aandachtsgebieden c.q. coördinatietaken verdeeld worden onder de teamleden.
8. Grote steun van de respondenten is er voor verbetering van de deskundigheid van de senioren.
9. Daarnaast is er grote steun voor meer tijd voor de senioren om hun taken naar behoren te kunnen uitvoeren.
10. De meningen van de respondenten over de bevoegdheden van de senioren lopen uiteen: ruim de helft van de respondenten vindt dat de senioren niet over voldoende bevoegdheden beschikken, de andere helft van de respondenten is het hiermee niet eens of heeft hierover geen mening. Gevraagd naar mogelijke verbeteringen voor de aansturing van de teams met betrekking tot de seniorfunctie, komt hetzelfde verdeelde beeld naar voren: bijna de helft van de respondenten vindt dat senioren meer bevoegdheden zouden moeten krijgen, iets meer dan de helft is het hiermee niet eens of heeft hierover geen mening.
11. Ook de senioren zelf blijken verdeeld te zijn wanneer het hun bevoegdheden betreft: 8 senioren vinden niet dat zij over voldoende bevoegdheden beschikken, maar 5 senioren zijn het hiermee niet eens of hebben hierover geen mening. Voor wat betreft verbetering van de seniorfunctie vindt de helft van de senioren dat meer bevoegdheden hiertoe bijdragen, de andere helft van de senioren is het hiermee niet eens of heeft hierover geen mening.
12. Het gezamenlijk ontwikkelen en uitdragen van de FNV Formaatvisie, de samenwerking in organisatiebrede projecten en het (daarin) kunnen leren en ontwikkelen van respondenten worden als belangrijkste factoren genoemd om de binding aan FNV Formaat van respondenten te verbeteren.

### 3.7.3 Overzichtstabellen met mogelijke knelpunten en suggesties ter verbetering naar aanleiding van de gesloten en open vragen van de survey

Tabel 3.1 Knelpunten uit survey: gesloten vragen

Op het niveau van	Knelpunten	% resp. (N=74)
Organisatie	Directie communiceert geen helder beeld over taken en bevoegdheden van senioren.	78%
	Onvoldoende afstemming tussen teams.	77%
	Directie heeft te grote 'span of control'	69%
	Onvoldoende afstemming teams en ondersteunende afdelingen FNV Formaat.	64%
Team	Jaarlijks ontwikkelingsgesprek vindt niet plaats.	50%
	Geen duidelijkheid over bevoegdheden van senior.	46%
	Geen duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden van senior.	43%
Seniorfunctie	Onvoldoende duidelijkheid over bevoegdheden van senior.	69%
	Onvoldoende tijd voor seniortaken.	65%
	Onvoldoende duidelijkheid over takenpakket van senior.	53%
	Senioren hebben onvoldoende bevoegdheden.	51%
	Senioren hebben geen initiërende rol bij deskundigheidsbevordering teamleden.	45%
	Senioren zijn onvoldoende deskundig voor hun taken.	34%

Tabel 3.2 *Knelpunten uit survey: open vragen*

<b>Genoemde knelpunten</b>	<b>Aantal keren genoemd</b>
De bevoegdheden en taken van de senioren zijn onduidelijk.	29x
Er is onvoldoende afstemming in de organisatie: binnen teams, tussen teams en tussen teams en ondersteunende afdelingen van FNV Formaat.	24x
Het ontbreekt aan een directievisie op de koers van FNV Formaat en op opleiden als kerntaak.	14x
De focus in sturing is te éézijdig: uitsluitend op omzet van de individuele trainer.	14x
Het ontbreken van sturing vanuit de directie vanwege een té grote 'span of control'.	12x
Het ontbreken van beoordelingscriteria voor opleiders, in samenhang met het te ontwikkelen competentie management.	11x

Tabel 3.3 Suggesties ter verbetering uit survey: gesloten vragen

Op het niveau van	Suggesties ter verbetering	% resp. (N=74)
Organisatie	Verandering van organisatiestructuur: marktteams met tijdelijke projectgroepen.	50%
Team	Meer regelmogelijkheden in teams t.b.v. innovatie, productontwikkeling en marketing.	43%
	Taakverdeling in de teams aan de hand van 'sterrollen'.	42%
Seniorfunctie	Uitbreiding van uren voor de seniortaken.	65%
	Verbetering van deskundigheid van de senioren.	62%
	Toekennen van meer bevoegdheden aan senioren.	45%
	Vrijgestelde leidinggevenden boven de teams.	36%

Tabel 3.4 Suggesties ter verbetering uit survey: open vragen

Genoemde suggesties ter verbetering	Aantal keren genoemd
Verbetering aansturing van teams door senioren met meer bevoegdheden en/of tijd.	38x
Invoering van teamtarget als sturingsinstrument naast individuele target.	17x
Gezamenlijk ontwikkelen en uitdragen visie FNV Formaat.	17x
Samenwerking in organisatiebrede projecten faciliteren en stimuleren.	17x
Bieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor opleiders.	17x
Stimuleren en faciliteren samenwerking opleiders t.b.v. wederzijdse feedback.	16x
Aansturing verbeteren door invoering competentieprofielen en samenhangend personeelsbeleid.	10x
Het uiten van blijken van waardering aan opleiders, anders dan in geld.	7x
Verbetering (secundaire) arbeidsvoorwaarden.	6x

### 3.8 Stap vier: terugkoppeling van de resultaten: feedbackgesprekken met de senioren

In januari 2006 pak ik de draad weer op en begin aan de volgende stap in mijn onderzoek, namelijk de feedback van de uitkomsten van de survey in de organisatie.

In overleg met de directeur besluit ik deze feedbackgesprekken niet te gaan doen met alle teams, zoals ik aanvankelijk van plan was, maar met de senioren in één-op-één gesprekken.

Het zijn vooral overwegingen geweest met het oog op de beschikbare tijd die ik had die me hiertoe deden besluiten.

Groepsgesprekken in alle marktteams zouden me teveel tijd hebben gekost, zowel de gesprekken zelf als de vele informatie die ik vervolgens zou moeten verwerken.

Ook een traject waarin ik de senioren zou faciliteren en ondersteunen zodat zij de gesprekken in de teams zouden kunnen voeren, was op dat moment niet haalbaar meer.

Ik heb gekozen voor een pragmatische aanpak, die mij bovendien een goede en verantwoorde volgende stap in het vervolgtraject leek.

Ik heb met de senioren feedbackgesprekken gevoerd om tot verdere verdieping van een aantal conclusies en thema's te komen.

Bijlage 4 met een aantal verdiepende vragen heeft gediend als leidraad om de gesprekken te voeren.

### **3.9 Stap vijf: resultaten van feedbackonderzoek met conclusies en aanbevelingen**

#### **3.9.1 Inleiding**

In de periode van 13 februari tot en met 16 maart 2006 heb ik feedbackgesprekken gevoerd met 16 senioren.

Met 4 senioren heb ik geen gesprek gevoerd: zij hebben niet gereageerd op mijn telefoontjes en ook was er in één geval sprake van een annulering van het gesprek vanwege andere afspraken.

Ik heb met de senioren een feedbackgesprek gevoerd van één uur tot anderhalf uur. Dit heeft mij ongeveer 24 uur aan boeiende gespreksstof opgeleverd.

De bereidheid van de collega's tot deze gesprekken, hun betrokkenheid bij het onderwerp en de sfeer waarbinnen de gesprekken hebben plaatsgevonden, hebben het voor mij tot een leerzame ervaring gemaakt. Ik denk dat op deze manier betrokkenheid en 'eigenaarschap' van de senioren bij een voor hen belangrijk ontwikkelingsvraagstuk in de organisatie gestimuleerd werd door hen mee te laten denken in probleemanalyse en mogelijke oplossingen.

In de context van dit organisatievraagstuk heb ik de senioren als belangrijke bronnen van kennis, inzicht en ervaringen beschouwd.

De gesprekken hadden een open karakter; aansluitend bij de voorlopige conclusies uit de survey en daarop doorvragend, werden meningen en opvattingen, maar ook vragen en twijfelpunten naar voren gebracht.

Ik heb geprobeerd daarvan zo zorgvuldig mogelijk verslag te doen om recht te doen aan ieders inbreng.

Met de probleemstelling van dit onderzoek voor ogen: wat zijn volgens opleiders en adviseurs, studiedagmedewerkers en materiaalontwikkelaars de huidige knelpunten in de aansturing van de teams van FNV Formaat en wat zijn mogelijke oplossingen daarvoor?

Wat zijn alternatieve kansrijke besturingsmodellen voor FNV Formaat, heb ik verslag gedaan van de conclusies.

Ik heb daarbij de informatie die ik heb verkregen uit de feedbackgesprekken geordend naar een drietal thema's:

1. Het huidige organisatiemodel met senioren: verschillende perspectieven op het vraagstuk.
2. Een toekomstig organisatiemodel: reflecties op mogelijkheden en aandachtspunten bij het verdere organisatieontwikkelingsproces.
3. Binding in teams en de organisatie: over onderlinge afstemming, teamtargets en 'verleiding'.

Tot slot heb ik in 'Reflecties van de onderzoeker' eigen visies op het vraagstuk over besturing bij FNV Formaat beschreven. Ik geef daarin een aantal overwegingen c.q. aanbevelingen die de directie zou kunnen 'meenemen' in haar besluitvorming. Ik heb deze persoonlijke visies onderbouwd met argumenten vanuit de literatuur.

De directeur heeft deze rapportage, na er zelf kennis van te hebben genomen aan de senioren beschikbaar gesteld. In een gepland overleg tussen de directie en de senioren zal het rapport besproken worden en zal de directie verdere stappen in de besluitvorming bespreken.

Ik heb in een afrondend gesprek met de directeur de resultaten besproken en we hebben teruggekeken op het verloop en het belang van dit onderzoek voor FNV Formaat.

De directeur heeft in dit gesprek gezegd dat zij de survey-feedback ziet als een waardevol middel om inzicht te krijgen in hoe er in de organisatie gedacht wordt over knelpunten en oplossingen bij de besturing van de teams. Zij vindt het belangrijk deze informatie te betrekken in haar verdere besluitvormingsproces. Een belangrijk inzicht dat is ontstaan tijdens het onderzoek vindt zij het belang van een goede aansluiting tussen de gekozen strategie van FNV Formaat en de manier van aansturing van de teams. Ook het feit dat zij daarover moet blijven communiceren in de teams beschouwt zij als een eye-opener van het onderzoek.

In de volgende paragraaf beschrijf ik rond een drietal thema's de resultaten van de feedbackgesprekken.

### **3.9.2 Resultaten van de feedbackgesprekken**

#### **1. Het huidige organisatiemodel met senioren: verschillende perspectieven op het vraagstuk.**

In de gesprekken met de senioren kwamen zowel de overeenkomsten als de verschillen naar voren die bestaan in de manier waarop de senioren aankijken tegen het besturingsvraagstuk in de organisatie.

Vrijwel alle senioren geven in het gesprek aan dat het goed is om nu, na enige jaren ervaring te hebben opgedaan met het huidige 'seniorenmodel', de balans op te maken van dit model en besluiten te nemen over verbeteringsmogelijkheden. Door veel senioren wordt in het gesprek daarom benadrukt dat zij het belangrijk vinden dat de directie op afzienbare termijn tot duidelijke besluiten over de functie, de verantwoordelijkheden, de verwachtingen en de benodigde competenties van de



seniorfunctie komt, en dat zij deze besluiten op een heldere manier zal communiceren in de organisatie.

Veel senioren benoemen uitdrukkelijk de huidige onduidelijkheid over de taken en de verantwoordelijkheden van de senioren als een knelpunt. Hierin sluiten de senioren aan bij een groot aantal respondenten dat hetzelfde naar voren bracht in de (schriftelijke) survey.

Zo zeggen sommige senioren dat zij op dit moment enerzijds door de directie aangesproken worden op verantwoordelijkheden als waren zij leidinggevend van het team, maar daar anderzijds de bevoegdheden bij missen. Enkele senioren kwalificeren deze positie zelfs als “onveilig”.

Wat echter ook sterk naar voren komt tijdens de feedbackgesprekken zijn de verschillende perspectieven van waaruit naar het vraagstuk van besturing in de organisatie gekeken wordt. Daarmee verschillen ook de opvattingen over ‘oplossingen’ van het besturingsvraagstuk en verbetering van het huidige model binnen de organisatie.

Een aantal senioren (4) zegt geen problemen te ervaren met het huidige besturingsmodel en met hun eigen rol- en takenpakket en verantwoordelijkheden als senior.

Eén van deze senioren typeerde de huidige situatie zelfs als “een ideaal model”. Het gaat hier vooral om de senioren van kleine teams waarin in sommige gevallen destijds niet gekozen is een specifieke senior te benoemen. Volgens de betreffende senioren is er sprake van een goede onderlinge afstemming tussen de teamleden en van wederzijdse verantwoordelijkheid voor de taken van het team en de bereidheid elkaar daarop aan te spreken. Deze senioren zeggen daarnaast in deze rol volledig geaccepteerd te worden door hun teamleden. Overigens zegt één van deze senioren zich wel te kunnen voorstellen dat in grotere teams de dynamiek meer complex is en er wellicht wel sturingsproblemen zouden kunnen bestaan.

Deze senioren brengen echter vooral de voordelen van een klein, loyaal team naar voren waarin door onderlinge verdeling van portefeuilles en coördinatietaken aan de sturing van het team invulling gegeven wordt en waarin men elkaar op verantwoordelijkheden daarvoor aanspreekt.

Ook zegt één van de senioren geen probleem te ervaren met de aansturing van het team omdat door de inzet van kwaliteiten als ‘anderen enthousiasmeren’ en ‘motiveren’, je ‘vanzelf’ resultaten bereikt met je team.

Daarnaast geven andere senioren in het gesprek aan dat er naar hun opvatting weliswaar sturingsvraagstukken bestaan in het huidige organisatiemodel, maar dat het nog maar zeer de vraag is of die aangepakt moeten worden door wijzigingen in de structuur van de organisatie.

Deze senioren bekijken het sturingsvraagstuk vooral vanuit de vraag naar de manier waarop professionals in een kennisintensieve organisatie tot grotere prestaties uitgedaagd kunnen worden.

Zij vragen zich in alle ernst af of de benodigde interventies zich niet zozeer op de structuur, als wel op de verdere HRM ontwikkeling, bijvoorbeeld op het 'leidinggeven aan professionals' zouden moeten richten. Zij benadrukken dat het besturingsvraagstuk om andere oplossingen vraagt dan om een structuurwijziging in de zin van het toekennen van bevoegdheden aan senioren.

Zo benadrukken enkele senioren in het gesprek dat het grootste probleem in verband met de sturing binnen Formaat de vrijblijvendheid is die door de hele organisatie 'doorklinkt'.

Volgens deze senioren is die vrijblijvendheid echter voor een belangrijk deel te verklaren vanuit het gebrek aan een aansprekende visie op medezeggenschap en op opleiden vanuit de directie, en niet zozeer vanuit het gebrek aan bevoegdheden om leiding te geven door de senioren. Het is juist het gebrek aan een aansprekende visie die het moeilijk maakt ook voor senioren, om opleiders gericht te kunnen sturen, ontwikkelen en motiveren.

Eén van de senioren zegt hierover: "De organisatie mist een goed uitgewerkte visie op waar we naar toe gaan in de toekomst. Er wordt te weinig aandacht besteed aan het vraagstuk hóe professionals aan te sturen. Dit vraagt nu eenmaal om een specifieke aanpak."

Juist de verdere ontwikkeling van de professionaliteit van opleiders, en ook die van de senioren zouden uitgangspunt moeten zijn bij FNV Formaat. De inrichting van de organisatie zou hierop moeten aansluiten.

Een aantal senioren brengt ideeën naar voren in het gesprek over andere manieren om de organisatie in te richten.

Zo maakt één van de senioren een vergelijking met een andere kennisintensieve organisatie, die zij kent. Coaches (people managers) begeleiden daar een 40-tal professionals in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Die professionele ontwikkeling is niet vrijblijvend en ook gebonden aan vastgestelde beoordelingscriteria. Ook bij FNV Formaat is duidelijkheid over de gewenste professionele ontwikkeling van haar medewerkers nodig. Een aansprekende visie van FNV Formaat op medezeggenschap in bedrijven en organisaties zou hieraan ten grondslag moeten liggen, brengt deze senior naar voren.

Vijf senioren zeggen er ernstig aan te twifelen of met de toekenning van bevoegdheden aan senioren waardoor zij een meer leidinggevende rol in de teams zouden krijgen, de prestaties en effectiviteit in de teams zullen gaan verbeteren. "Gaat het team dáár dan beter van functioneren?" vraagt één van de senioren zich hardop af.

Eén senior zegt het als volgt: "Het toekennen van bevoegdheden is 'de weg van de minste weerstand': formele bevoegdheden lijken de oplossing, maar staan juist het zelfoplossend vermogen van het team in de weg. Nodig is het om senioren méér toe te rusten met kennis en vaardigheden van teamcoaching om zo het

ontwikkelingsvermogen van de teams te kunnen stimuleren, anders dan vanuit de opvatting 'zo moet het gewoon'."

Bevoegdheden toekennen aan senioren om een leidinggevende rol te kunnen uitoefenen in de teams is in de visie van deze senioren niet het juiste antwoord op de huidige vrijblijvendheid.

In dit verband zegt een andere senior: "Dit vraagstuk los je niet op met de toekenning van bevoegdheden aan senioren als leidinggevend van teams. Er zou meer uitgegaan en gebruik gemaakt moeten worden van de kracht, potentie en kwaliteiten van mensen en die tot ontwikkeling brengen. De teams daarin faciliteren zorgt voor betere prestaties."

Deze senioren zijn ook vaker van mening dat een rol als leidinggevende met hiërarchische bevoegdheden in het team slecht te combineren is met de rol van collega trainer.

Daarnaast is er een aantal senioren (7) dat zich wel duidelijk uitspreekt voor de toekenning van leidinggevende bevoegdheden aan senioren. Zij spreken onder andere over het duidelijke gemis aan de mogelijkheid in bepaalde situaties "knopen te kunnen doorhakken."

Eén van deze senioren geeft aan voortdurend te proberen via consensus in het team tot besluiten te komen wat toch moeilijk blijkt te lukken.

Deze senioren zeggen vooral de bevoegdheden te missen om echt te kunnen sturen op de uitvoering van het teamwerkplan.

Eén van hen merkt over die rol op: "Je kunt wel het een en ander constateren en bespreken in je team, maar je kunt mensen niet echt aanspreken op hun verantwoordelijkheden."

Een andere senior zegt het als volgt: "De onduidelijkheid in de organisatie over de seniorrol is een groot probleem. De grenzen van het huidige model zijn bereikt. De strategie van FNV Formaat ontwikkelt zich in de richting van een organisatie met een commerciële opdracht waarbij marktwerking en acquisitie voorop staan. Je hebt dan de bevoegdheden nodig om in die richting te kunnen sturen en coördineren. Die bevoegdheid moet laag in de organisatie liggen, dus in de teams bij de senioren."

Deze senioren zijn ervan overtuigd dat met de toekenning van leidinggevende bevoegdheden aan de senioren er meer duidelijkheid en helderheid komt in de teams. Zij denken op deze manier beter sturing te kunnen geven, o.a. door het aanspreken van mensen bij niet voldoende functioneren, aan de uitvoering van het werkplan en aan opleiding en ontwikkeling van de eigen teamleden.

Tot slot is nog van belang te vermelden dat een aantal senioren meldt dat zij in de huidige situatie door de directie aangesproken worden als waren zij de 'leidinggevend' van het team, maar de daarbij behorende bevoegdheden nu eenmaal niet hebben. Enkele senioren noemen dit zelfs een "onveilige rol".

## **Samenvattend**

Er kan geconcludeerd worden dat er door de geïnterviewde senioren verschillend tegen het besturingsvraagstuk en de benodigde interventies daarbij wordt aangekeken. Een (klein) deel van hen ervaart geen probleem in de huidige positie, taken en verantwoordelijkheden van het seniorschap.

Een groot deel van de senioren vindt dat de besturing verbetering behoeft, maar verschilt wel in opvatting hoe dit aangepakt zou moeten worden.

Zo denkt een aantal senioren dat er verbetering komt met het toekennen van (hiërarchische leidinggevende) bevoegdheden aan senioren waardoor effectiever gestuurd kan worden op uitvoering van het werkplan, de gerichtheid op de markt en het aanspreken van teamleden.

Het brengt meer duidelijkheid in de teams, verkleint de 'span of control' van de directie en geeft meer duidelijkheid over de positie van de senioren.

Andere senioren zijn er echter van overtuigd dat verbetering van de aansturing (en daarbij het bereiken van betere prestaties van de teams) niet gezocht moet worden in toekenning van leidinggevende bevoegdheden aan senioren, maar in een verbetering van de competenties binnen de organisatie (c.q. van de senioren) om opleiders te stimuleren en faciliteren tot betere prestaties. Zij zien de noodzaak van een versterking van de 'coachende' rol van de senioren in de teams. Het gaat daarbij dan om de verbetering van een scala van activiteiten, gedrag en vaardigheden die nodig zijn om inspirerend en motiverend teams te kunnen sturen. Als voorwaarde voor verbetering van de sturing noemt een groot aantal senioren uitdrukkelijk de noodzaak van een duidelijkere visie van de directie op de core-business van FNV Formaat: medezeggenschap en opleiden .

## **2. Een toekomstig organisatiemodel: reflecties op mogelijkheden en aandachtspunten bij verdere organisatieontwikkeling**

Gevraagd naar een wenselijk toekomstig organisatiemodel waarbij de aansturing van de teams mogelijk verbeterd zou kunnen worden, komen de volgende punten naar voren:

Een organisatiemodel met onder de directie een "laag" geheel vrijgestelde leidinggevend en boven de teams, wordt als niet wenselijk en ook als niet haalbaar (financieel) gezien door alle senioren, op één na.

Dit organisatiemodel doet de senioren denken aan de situatie vóór de invoering van de seniorenfunctie. 'Teruggaan' naar dit model is niet wenselijk. "Dat hebben we immers al gehad?" zegt één van de senioren hierover.

Aansturing van de teams, juist door opleiders die zelf ook "met de voeten in de klei staan", wordt belangrijk gevonden. Kennis van en ervaring met de uitdagingen en de problemen van het trainersvak worden belangrijk gevonden, ook door de senioren zelf. Mede op die manier wordt draagvlak van andere teamleden voor de aansturing van het team verkregen.

In die zin is aansturing van de teams door een zgn. 'primus inter pares'; de 'eerste onder gelijken', ofwel een 'meewerkend voorman/-vrouw' zoals in het huidige model, het meest wenselijk, vinden deze senioren.

Een organisatiemodel waarbij één senior het team zou leiden, wordt over het algemeen niet instemmend beoordeeld door de senioren.

Veel senioren vinden juist de 'sparring partner' die zij vinden in hun 'collega senior' zo belangrijk. Het zou de functie van senior op die manier "eenzaam" maken, vinden zij.

Daarnaast wordt door een aantal senioren opgemerkt dat de functies van senior 'teamontwikkeling' en senior 'klantrelaties' heel verschillende verantwoordelijkheidsgebieden behelzen en dat de functies daarom ook om heel verschillende competenties vragen.

De vraag is of deze competenties wel in één persoon te verenigen zijn. Ook in de uitvoering zijn de twee seniorfuncties moeilijk te combineren: teamontwikkeling laat zich meer plannen in de agenda. Klantrelaties zijn echter meer gebonden aan deadlines en vragen om snelle reacties. Dit is moeilijker inplanbaar. In de uitvoering van zijn/haar taken zou zo'n senior vastlopen, denkt men.

Een aantal senioren vraagt zich hardop af of zij de functie van 'enige' senior van het team nog wel zouden ambiëren op grond van bovengenoemde argumenten.

Het zogenaamde 'sterrollenmodel' waarbij verschillende verantwoordelijkheidsgebieden verdeeld worden onder de teamleden, wordt door de senioren wisselend beoordeeld. Een aantal senioren ziet dit als een wenselijke ontwikkeling. Sommige senioren geven aan op dit moment al dergelijke initiatieven in het team te proberen te ontplooiën, anderen zeggen dat dit model geen kans van slagen heeft, vanwege de 'te vrijblijvende cultuur' van FNV Formaat en vanwege onvoldoende onderlinge afstemmingsmogelijkheden, veroorzaakt door de grote 'uithuizigheid' van opleiders.

Een organisatiemodel waarbij er een derde directielid zou komen, wordt door een klein aantal senioren als wenselijk naar voren gebracht. De 'span of control' van de huidige directie zou zo kleiner worden. Er zou op deze manier meer specifieke aandacht kunnen komen voor HRM en voor opleidingsdeskundigheid in het huidige directieteam.

Op de vraag of en welke verdere regelmogelijkheden of bevoegdheden zouden kunnen bijdragen aan kwaliteitsverbetering, innovatie en productontwikkeling, worden de volgende zaken naar voren gebracht:

- Veel senioren noemen een eigen teambudget wat aangewend kan worden ten behoeve van teamontwikkeling, maar ook ten behoeve van bijvoorbeeld acquisitie-inspanningen als wenselijk. Verantwoordelijkheid voor het teamwerkplan en de teambegroting zou ook meer in de teams kunnen komen te liggen. Budgetverantwoordelijkheid hoort dan ook in het team te liggen. Het opleidingsbeleid kan zo beter vorm krijgen in samenhang met de ontwikkeling van het betreffende team.

- Enkele senioren noemen in dit verband een duidelijker rol voor de senior in het verzuimprotocol om tijdig(er) te kunnen anticiperen bij vervanging van zieke collega's.
- Het vaststellen van een teamtarget waardoor er o.a. de mogelijkheid ontstaat te differentiëren naar individuele opleiders aan de hand van nader vast te stellen criteria als vakvolwassenheid, ervaring, grootte van het team en type markt.

### ***Samenvattend***

Ten aanzien van het gewenste organisatiemodel kan geconcludeerd worden dat aansturing van de teams door mensen die deels opleiderstaken en deels aansturing van het team in hun pakket hebben, in de zogenaamde 'primus inter pares' rol het meest passend wordt gevonden.

Er is geen groot draagvlak voor het model waarin er nog slechts één senior per team zou zijn. Men mist dan de 'sparring partner' en vreest dat dan óf teamontwikkeling, óf marktgerichtheid in het gedrang zal komen. De competenties, benodigd voor beide aandachtsgebieden worden niet gezien als verenigbaar in één persoon.

Voor het zogenaamde 'sterrollenmodel' waarbij eindverantwoordelijkheid voor bepaalde teamtaken verdeeld worden onder de teamleden, is maar ten dele draagvlak. Sommige senioren experimenteren hiermee in hun team, andere teams vinden de vrijblijvendheid onder teamleden en de uithuizigheid daarin te belemmerend om hierin succesvol te kunnen zijn.

Een organisatiemodel met een derde directielid wordt door een klein aantal senioren als wenselijk gezien.

Het grootste deel van de senioren vindt dat bepaalde bevoegdheden of regelmogelijkheden meer in de teams zouden moeten komen te liggen. Men noemt dan voornamelijk: een teambudget voor teamontwikkeling en opleidingsplannen, ontwikkeling van commerciële kennis en activiteiten. Daarnaast wordt genoemd: het kunnen differentiëren aan de hand van een teamtarget, naast individuele targets.

### ***Aandachtspunten bij het verdere organisatieontwikkelingsproces***

Verder wordt in de gesprekken een aantal aandachtspunten door de senioren naar voren gebracht die zij van belang vinden bij de verdere organisatieontwikkeling van FNV Formaat:

Zo wordt gepleit voor een benadering van het huidige sturingsvraagstuk vanuit een ontwikkelings- en groeimodel: té grote veranderingen in de huidige structuur kunnen zorgen voor onnodige onrust in de organisatie. Dat kan leiden tot een té grote interne gerichtheid. Vooral gezien de financiële situatie op dit moment zou de focus van FNV Formaat in energie en tijd juist naar buiten gericht, op de markt moeten zijn.

Ook wordt in dit verband door sommige senioren gewezen op het belang van een zorgvuldige aanpak bij een eventuele aanpassing van het besturingsmodel: men vraagt van de directie om naast rationele argumenten als basis voor de besluitvorming, ook aandacht te hebben voor de noodzaak van acceptatie van de verschillende betrokkenen. “Welk perspectief wordt huidige senioren geboden die straks wellicht ‘buiten de boot’ vallen in een nieuw model?” wordt in één van de gesprekken naar voren gebracht.

Daarnaast wordt door enkele senioren gepleit voor een open en duidelijke selectieprocedure, als gekozen wordt voor een nieuwe invulling van de seniorfunctie.

Een ‘totaalaanpak’ in dit besturingsvraagstuk is erg belangrijk, wordt naar voren gebracht in enkele gesprekken. Het gaat hier niet alleen om een sturingsvraag in relatie tot de seniorenfunctie en –positie, maar ook de beide directieleden richten zich te intern en zouden ook hun blik meer naar buiten moeten richten. Zij zouden de senioren ook meer kunnen ‘benutten’, bijvoorbeeld door senioren te betrekken bij visieontwikkeling, meent men.

Visie op het gebied van ‘opleiden’ als onze kerntaak, ‘medezeggenschap’ en ‘aansturing van professionals in een kennisintensieve organisatie’ van de directie wordt gemist door een aantal senioren. Eén van de senioren zegt: “Een visie op opleiden ontbreekt in deze organisatie. Iedereen doet maar wat. Bottom-up is er geen gedeelde visie. Vanuit de directie is er helemaal geen visie op dit vraagstuk.”

Veel senioren benadrukken uitdrukkelijk de noodzaak van een dergelijke visie in de gesprekken. Zij zeggen het belangrijk te vinden dat de directie hierover veel en duidelijk communiceert in de hele organisatie en dat dit op dit moment nog te weinig gebeurt.

Voor wat betreft beschikbare tijd voor het huidige seniorschap komt in de gesprekken het beeld naar voren dat iedere senior hieraan naar eigen inzicht vorm geeft: veel senioren zeggen dat de huidige tijd die beschikbaar is voor het seniorschap te weinig is om het goed uit de verf te laten komen. Sommige senioren zeggen om deze reden ‘eigen tijd’ te steken in hun seniorschap. Vooral tijd om onderling uit te wisselen en overleg te hebben met de collega senior, andere senioren en met de directie ontbreekt.

Andere senioren hebben een wat ‘pragmatischer’ benadering: zij doen in de beschikbare tijd wat mogelijk is en laten bepaalde zaken, als bijvoorbeeld POP-gesprekken voeren en de daarbij horende verslaglegging liggen vanwege te weinig tijd.

Veel senioren vinden dat het vraagstuk van beschikbare tijd nauw samenhangt met duidelijkheid over wat nu precies wel en niet van de senioren verwacht wordt.

Voor wat betreft de ontwikkeling van deskundigheid die nodig is in verband met het sturingsvraagstuk noemen de senioren de volgende zaken:

Deskundigheidsbevordering gericht op ‘coachend leidinggeven’ is nodig: hoe geef je leiding aan professionals? Hoe ga je om met de verschillende rollen van enerzijds

sturing geven en anderzijds collega teamlid zijn? Hoe wordt invulling gegeven aan zogenaamd 'collegiaal leiderschap'?

Daarnaast geven de senioren aan dat verdere ontwikkeling van de commerciële (acquisitie, klantbeheer, marktwerking) en financiële kwaliteiten (teambegroting maken) erg belangrijk is. Het EMC scholingstraject was weliswaar een stap in de goede richting vindt men, maar nog onvoldoende specifiek voor bijvoorbeeld de senioren 'klantrelaties'.

Meer onderlinge deskundigheidsbevordering tussen de senioren door bijvoorbeeld intervisie is gewenst.

Mede afhankelijk van wat nu precies tot de verantwoordelijkheden van de senioren zal gaan behoren, is ook gespreksvoering rond onderwerpen als POP-gesprekken, verzuimgesprekken, reïntegratiegesprekken en 'slecht nieuws' gesprekken een aandachtsgebied voor verdere deskundigheidontwikkeling.

Overigens is geven enkele senioren aan nu al over deze deskundigheid (of een deel ervan) te beschikken en slechts op onderdelen bijscholing nodig te hebben.

Een meer systematische aanpak van de deskundigheid van de senioren, gekoppeld aan de gewenste competenties, vindt men echter noodzakelijk.

### ***Samenvattend***

Er wordt gepleit voor een ontwikkelingsmodel met het oog op de organisatieverandering. Een visie op 'opleiden', 'medezeggenschap' en 'aansturing van professionals' is nodig. Het op een systematische manier ontwikkelen van de deskundigheid van de senioren wordt belangrijk gevonden.

### **3. Binding in teams en in de organisatie: over teamtargets, onderlinge afstemming en 'verleiding'**

De belangrijkste opmerkingen die de senioren maken in verband met het onderwerp 'binding in de teams', gaan over het werken met teamtargets. Teamtargets zouden de ruimte kunnen bieden om binnen het team te differentiëren naar taak- en vakvolwassenheid, ervaring, markt en grootte van het team. De teamtargets zouden dan méér moeten zijn dan de optelsom van de individuele omzettafels, gerelateerd aan de omvang van de aanstelling van de opleiders in het team.

Bijna alle senioren geven overigens aan deze teamtargets niet in plaats van, maar náást de individuele targets per opleider te willen hanteren.

Eén van de senioren verwoordt het als volgt: "Uitsluitend sturen op individuele targets is te mager, want dit leidt tot afscherming van het eigen klantenbestand. Een teamtarget heeft als voordeel dat er meer gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel zou kunnen ontstaan. Onderling vertrouwen in elkaar is dan wel nodig en dit betekent dan weer dat een evenwichtige samenstelling van het team nodig is."

Veel senioren pleiten daarnaast voor meerdere prestatie-indicatoren bij de beoordeling van de prestaties van opleiders dan alleen de target in omzet



uitgedrukt. Zij noemen dan zaken als: doorverwijzing van klanten naar collega's, metingen van klanttevredenheid, inhoudelijke expertise het ontwikkelen van een nieuw product. De zogenaamde 'Balanced Score Card' zou een aanknopingspunt kunnen bieden omdat hierin zowel 'harde' als 'zachte' beoordelingscriteria vertegenwoordigd zijn, wordt naar voren gebracht.

Organisatiebrede projecten waarin samengewerkt wordt door opleiders uit verschillende teams, wordt door een aantal senioren genoemd als mogelijkheid om de binding in de organisatie groter te maken en ook als een efficiënte manier om de kennis te delen binnen Formaat. Het zou om tijdelijke projecten kunnen gaan onder leiding van een projectverantwoordelijke en met een duidelijke projectopdracht vanuit de directie. Er zou sprake moeten zijn van heldere beoordelingscriteria en monitoring door de directie.

Andere senioren pleiten voor het 'verleiden', zoals één van hen het uitdrukte, van opleiders om elkaar in Woerden te ontmoeten en kennis en ervaring uit te wisselen. "Creëer aantrekkelijke ruimtes met banken oid waar mensen elkaar kunnen ontmoeten in aantrekkelijke omgeving. 'Beloon' opleiders om te komen. Organiseer deskundigheidsbevordering in-company zodat uitwisseling van kennis en ervaring nog meer gestimuleerd wordt. Licht het directieverslag iedere maand mondeling toe met een borrel aan het eind van de dag."

Het belang van een goede werkomgeving als gunstige voedingsbodem om de persoonlijke motivatie, ambitie en affiniteit van de opleiders met FNV Formaat te bevorderen, wordt in de gesprekken tot uitdrukking gebracht.

Het huidige Preuvenement van FNV Formaat wordt in dit verband door verschillende senioren uitdrukkelijk genoemd als goed voorbeeld van een dergelijke 'bindingsactiviteit'.

### ***Samenvattend***

Er wordt gepleit voor teamtargets, naast meerdere prestatie-indicatoren bij de beoordeling van opleiders en voor organisatiebrede samenwerkingsprojecten met duidelijke doelstellingen en beoordelingscriteria. De onderlinge kennisuitwisseling kan verbeteren als opleiders elkaar meer willen ontmoeten en als een uitdagende werkomgeving daartoe bijdraagt.

### **3.9.3 Conclusies en aanbevelingen van de onderzoeker**

Om te beginnen breng ik de probleemstelling van dit onderzoek nogmaals in herinnering:

Wat zijn volgens opleiders en adviseurs, studiedagmedewerkers en materiaalontwikkelaars de huidige knelpunten in de aansturing van de teams van FNV Formaat en wat zijn mogelijke oplossingen daarvoor?

Wat zijn alternatieve kansrijke besturingsmodellen voor FNV Formaat?

Goed beschouwd zijn er mijns inziens twee, met elkaar samenhangende aspecten die een belangrijke rol hebben gespeeld in zowel het formuleren van de probleemstelling als in de gegevensverzameling van deze survey-feedback bij FNV Formaat.

Ten eerste is het dilemma tussen 'beheersing' (directieve sturing) en 'mobilisering' (zelfsturing) van de professionals van FNV Formaat aan de orde.

Met betrekking tot dit eerste aspect lijkt de directie voor een belangrijke uitdaging te staan, namelijk de noodzaak om te moeten focussen op enerzijds directe sturing en controle van de opleiders, en anderzijds op het stimuleren en mobiliseren van de kwaliteiten van de opleiders zodat zij zelfstandig tot prestatie(verbetering) kunnen komen.

Beide sturingsprincipes zijn aan de orde bij FNV Formaat. Directieve sturing en controle zijn noodzakelijk om grip te houden op de gewenste output en daarop waar nodig, te kunnen bijsturen, met name in het geval van individuele prestaties die 'onder de maat' blijven.

De directieve sturing en controle hebben echter een specifiek karakter. Een karakter niet zozeer gebaseerd op autoriteit of macht van de directie, maar meer op overtuiging en 'verleiding' van de werknemer.

Doorewaard en De Nijs spreken in dit verband over 'hegemoniale machtsprocessen' die gericht zijn op sturing door het bereiken van consensus over de dagelijkse gang van zaken en het verkrijgen van actieve instemming van de werknemers over de organisatiedoelen (Doorewaard, De Nijs, 2004:90).

Bij FNV Formaat vertaalt zich dit bijvoorbeeld in het overleg en het zoeken naar overeenstemming met de teams over de teamtargets en de te bereiken doelstellingen uit de jaarlijkse teamwerkplannen.

Het bevorderen van de zelfsturing van de opleiders van FNV Formaat is echter het andere, belangrijke sturingsprincipe wat de directie in te zetten heeft. Het gaat er hierbij om opleiders te faciliteren en te motiveren om tot goede arbeidsprestaties te komen. Het gaat daarbij ook om waardering van de directie voor het zelfsturend en probleemoplossend, innovatieve vermogens van haar opleiders. De directie heeft in dit geval een ondersteunende en faciliterende én waarderende rol en moet in sommige gevallen controle en beheersing dan ook 'loslaten' en slechts 'op afstand' volgen.

Het is telkens dit dilemma tussen deze twee sturingsprincipes en het zoeken naar een juist evenwicht tussen beide, dat in de probleemdefiniëring en ook in de gesprekken met de senioren terugkomt.

Uiteindelijk zijn de vraagstukken van de (te grote) 'span of control' van de directie, van het eventueel overdragen van bevoegdheden naar een lager niveau in de organisatie, van de te geringe handelingsbevoegdheden van de senioren dan ook terug te leiden tot dit dilemma van directieve sturing en controle en zelfsturing bij FNV Formaat.

Een dilemma dat zich naar mijn overtuiging, niet laat 'oplossen' door nieuwe (hiërarchische) structuren, maar een dilemma dat onlosmakelijk verbonden lijkt te zijn met een 'moderne' kennisintensieve organisatie, gebaseerd op teamwork van professionals.

Ik sluit hier aan bij Doorewaard en De Nijs als zij beweren: "Wij hebben laten zien, dat ongeacht de arbeidsvorm, het management van het menselijk potentieel steeds een combinatie is van directieve sturing/controle van medewerkers en van het stimuleren/mobiliseren van de kwalificaties en kwaliteiten van het personeel, zij het dat de inhoud van deze set van maatregelen per arbeidsvorm kan verschillen" (Doorewaard, De Nijs, 2004:91).

(Ook) de directie van FNV Formaat is genoodzaakt voortdurend op zoek te gaan naar het evenwicht tussen beide sturingsprincipes en (juist) ook het balanceren tussen beide te laten zien in de organisatie aan de medewerkers.

Ten tweede is in dit onderzoek sprake van een bijna 'klassiek' thema, namelijk het vraagstuk hóe leiding te geven aan professionals. Professionals die gewend zijn aan een grote mate van vrijheid en autonomie. Professionals die niet zondermeer een collega-professional als leidinggevende accepteren.

Hoe kan de organisatie omgaan met deze professionals die het 'kapitaal' van FNV Formaat zijn, maar die tegelijkertijd moeilijk aan te sturen zijn?

Ik denk dat naast het feit dat FNV Formaat een organisatie van professionals is, het aspect van de organisatiecultuur een rol speelt in het besturingsvraagstuk.

De cultuur van FNV Formaat wordt, zoals ik dat zie, gekenmerkt door een hoge mate van kritisch volgen van het management, gerichtheid op medezeggenschap en de wens tot participatie in besluitvorming. Dit zijn aspecten die in het 'hart' van onze dienstverlening liggen, maar het zijn ook aspecten die het vraagstuk van leidinggeven in de eigen organisatie er wellicht niet altijd gemakkelijker op maken.

Welke rol is in het vraagstuk van besturing nu weggelegd voor de directie en welke rol kunnen de senioren hierin hebben?

Het dilemma tussen 'beheersing' en 'mobilisering' komt in het onderzoek tot uitdrukking in o.a. de vraag of de directie de verantwoordelijkheid voor sturing en controle van de omzet en performance van individuele opleiders als bevoegdheid zou moeten overdragen aan de senioren van de teams.

Ook met het oog op de strategie van FNV Formaat waarbij het van belang is om tot prestatieverbetering, kwaliteitsverbetering en innovatie van onze dienstverlening te komen, is de vraag naar wat gewenste en benodigde sturingsprincipes en – kwaliteiten zijn, relevant.

Ik wil hieronder een aantal overwegingen schetsen die de directie wellicht kan meenemen in haar besluitvorming rond dit vraagstuk.

Ik ga er daarbij overigens vanuit dat leidinggeven aan professionals nodig en mogelijk is, maar wel vraagt om een passende stijl en heldere handelingsbevoegdheden.

Bij de vraag naar wat een 'passende stijl' is, lijkt het voor de hand liggend dat in een professionele organisatie als FNV Formaat met hoogopgeleide kenniswerkers een traditionele manier van aansturing, gebaseerd op hiërarchische positiemacht niet meer passend en effectief is.

Betrokkenheid bij het werk ontstaat bij de professional immers vooral door zichzelf te verbinden met de te bereiken resultaten en niet door opgelegde dwang 'van bovenaf'.

Volgens Metsemakers is de bijstuurmogelijkheid van een hoger hiërarchisch niveau een directe ondergraving van de eigen bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rekenschap van medewerkers. Het werkt daarmee averechts op hun betrokkenheid en motivatie (Metsemakers, 2000:7).

Betekent dit dan dat directieve sturing en controle vanuit een hoger hiërarchisch niveau op performance en output bij volwassen zelfsturende teams geen enkel doel meer kunnen dienen?  
Ik waag dit te betwijfelen.

Metsemakers schetst in zijn artikel '*Werkt hiërarchie nog?*' een naar mijn smaak, iets té rooskleurig beeld van een zelfsturend team.

"Zelfstandig worden er met de klant of het management doelen vastgesteld, bijgesteld en gerealiseerd, waarbij er sprake is van een goede balans tussen individueel belang, teambelang, organisatiebelang en klantbelang" (Metsemakers, 2000:7).

Ik neig ernaar, op grond van mijn eigen ervaringen in en met verschillende professionele organisaties te geloven dat een dergelijke balans tussen al die verschillende belangen nooit volledig haalbaar is.

Bij FNV Formaat ervaar ik bijvoorbeeld bijna dagelijks het verschil in individuele en teambelangen, bijvoorbeeld bij de acquisitie en verdeling van interessante opdrachten.

Ik zie verschillen, ook bij professionals, tussen motivatie en inzet bij het werk.

Organisatie- en teambelangen kunnen ook verschillend zijn: interessante innovatieve vragen kunnen het team inspireren om ermee aan de slag te gaan. De directie vraagt zich echter af of tegenover de inspanning wel de verwachte omzetstijging staat.

Het moge duidelijk zijn dat ook de belangen van de klant niet altijd in balans zijn met die van de organisatie.

Mijn betoog komt erop neer dat ik natuurlijk het belang van ruime bevoegdheden en regelmogelijkheden onderken met het oog op de autonomie van zelfstandige professionals en zelfsturende teams, maar dat ik desondanks een bijstuurmogelijkheid vanuit een hoger hiërarchisch niveau, vooral bij verschillende of zelfs botsende belangen, als noodzakelijk beschouw.

Deze nuancering vind ik van belang en in veel literatuur over zelfsturende teams wordt hieraan naar mijn smaak, te weinig aandacht besteed.

In ieder geval geldt voor FNV Formaat dat voor welk 'model' ook gekozen wordt, het van belang is dat de directie een duidelijk ondersteunende structuur biedt aan hen die de teams sturen.

Als de directie overweegt om de verantwoordelijkheid voor performance bewaking en omzetsuring van individuele opleiders lager in de organisatie te leggen, namelijk bij de senioren, dan zijn daarbij naar mijn mening een aantal voorwaarden nodig om dit scenario kans van slagen te bieden.

Ik denk daarbij aan:

1. In de eerste plaats gaat het dan om de vraag naar de acceptatie van senioren door hun teamleden in deze rol. Ik verwacht dat die acceptatie groter zal zijn (en daarmee de effectiviteit van het leiderschap van de senior) als de senioren mensen zijn van wie de vakdeskundigheid en opgebouwde ervaring in het trainersvak duidelijk bewezen is. Zo'n senior heeft de eigen omzet op orde, is in staat klanten te verwerven en te behouden, beschikt over opleidingsdeskundigheid en kan vanuit die ervaring en deskundigheid een inspirerend voorbeeld zijn voor de overige teamleden.

Naast formele bevoegdheden heeft de senior dus ook zijn positie in het team 'verworven'. Ik zou dit willen kwalificeren als 'senioriteit' in de beroepsuitoefening. De senior heeft ook ambitie om managementkwaliteiten in te zetten voor een deel van zijn/haar tijd. Als dit als belangrijk aspect in het leidinggeven aan de teams zou worden onderkend, zouden junior professionals bij FNV Formaat niet de geschikte personen zijn om de seniorfunctie in de teams in te vullen.

Als die 'natuurlijke' senioriteit nog onvoldoende ontwikkeld is, is het naar mijn mening nog maar zeer de vraag of 'formele' bevoegdheden alleen de gewenste acceptatie zullen vergroten en de senioren de mogelijkheden zullen bieden het team te bewegen naar prestatieverbetering.

Wanrooy merkt in dit verband op: "De eventuele macht waarover u als leidinggevende op grond van uw positie in de organisatie formeel beschikt, maakt niet veel indruk. U moet uw positie zien te verdienen door persoonlijk optreden in plaats van te steunen op uw formele positie" (Wanrooy, 2001:11).

2. In de tweede plaats is een duidelijker kader nodig op grond waarvan de senior sturing kán geven aan de gewenste professionele ontwikkeling van de opleider. Competentieprofielen en duidelijke beoordelingscriteria moeten het kader bieden van waaruit ontwikkeling en beoordeling van opleiders vormgegeven kan worden. Mijns inziens zouden senioren in dat geval ook over de bijbehorende regelmogelijkheden en financiële middelen moeten kunnen beschikken om

opleiding, ontwikkeling en prestatieverbetering van de teamleden te kunnen faciliteren.

Het opleidingsbeleid zou dan meer in samenhang met ontwikkeling in de teams vorm moeten krijgen en in samenspraak met de senioren tot stand kunnen komen.

In de beoordeling van opleiders moeten de senioren zich volledig gesteund weten door de directie, vooral wanneer arbeidsrechtelijke consequenties aan de orde zijn.

3. In de derde plaats zou FNV Formaat de verdere ontwikkeling van managementvaardigheden van de senioren voortvarend ter hand moeten nemen.  
Tot op heden lijkt er te weinig structureel en planmatig gewerkt aan de ontwikkeling van deze kwaliteiten bij de huidige senioren.
4. Tot slot zou ook in het werving- en selectiebeleid van FNV Formaat tot uitdrukking moeten komen of in relatie tot het huidige potentieel geworven wordt voor junior- of juist senioropleiders.

Als de directie overweegt om de sturing van de teams te verbeteren vanuit een opvatting waarbij 'coaching' als gewenste stijl van leidinggeven wordt aangemerkt, is ook een aantal overwegingen te noemen.

- 1 Bij coaching als stijl van leidinggeven gaat het erom hoe opleiders te 'verleiden' tot optimale prestaties in plaats van ze ertoe te 'dwingen' op grond van hiërarchisch opgelegde bevoegdheden. De coach verhoogt betrokkenheid en motivatie bij andere teamleden o.a. door het gemeenschappelijke doel te formuleren waaraan het team zich committeert (het teamwerkplan), door als klankbord te fungeren, door te stimuleren dat teamleden hun kwaliteit en prestaties verbeteren. De coach interenieert op het niveau van de inhoud (taakvolwassenheid) van vooral junioropleiders en op het niveau van de motivatie van de teamleden. De coach spreekt aan op en corrigeert ongewenst gedrag. De coach kan ook (onderlinge) beoordeling in het team organiseren (360° feedback, Balanced Score Card) en opleiders actief begeleiden op basis van deze beoordelingen. Coaching van met name professionals gebeurt echter na wederzijdse overeenstemming en acceptatie van de rollen van coach en gecoachte. Het is daarom maar zeer de vraag of een dergelijke rol zich laat combineren met die van de meer hiërarchisch leidinggevende op basis van bevoegdheden. Bij de rol van een coach past de 'macht' om instructies, opdrachten en bevelen te geven eigenlijk niet.  
De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor performance- en outputsturing en –controle van individuele opleiders zou in dat geval dan toch bij de directie horen.
- 2 Ook als het gaat om sturing van de teams vanuit de rol van coach geldt naar mijn overtuiging dat wanneer het om acceptatie van die rol in de teams gaat, de coach naast specifieke coachingsvaardigheden ook over senioriteit in het

beroep van opleider zou moeten beschikken. Ook voor de coach geldt dat wil hij/zij geaccepteerde invloed kunnen uitoefenen op het team, zijn vakinhoudelijke expertise en ervaring buiten kijf moeten staan.

- 3 De rol van 'interne' coach bij FNV Formaat zou een aantrekkelijk loopbaanperspectief kunnen bieden aan opleiders met een 'seniore' staat van dienst. In het opleidings- en loopbaanbeleid en in de competentieprofielen zou in dat geval ook meer gedifferentieerd moeten worden naar junior- en seniorprofessionals.

De directie zou ook kunnen overwegen de huidige seniorfunctie te handhaven. Naar mijn inzicht is die functie nu in eerste instantie gericht op het vervullen van coördinerende en organisatorische (regel)taken in de teams.

Zoals uit de feedbackgesprekken bleek, zal het handhaven van de huidige seniorfunctie met de huidige taken naar tevredenheid zijn van een aantal senioren.

De directie zou zich echter kunnen afvragen of de overige senioren hieraan voldoende arbeidstevredenheid zullen blijven ontleen. Een aantal van hen heeft duidelijke ambities zich in de seniorrol meer te ontwikkelen in de richting van 'formeel leidinggevende' van het team, anderen ambiëren meer de rol van coach en willen zich op dit gebied verder ontplooien.

Voor welk scenario ook gekozen wordt, wellicht is er nog wel een weg te gaan om tot de gewenste situatie te komen.

Ik pleit daarom voor een ontwikkelbenadering van dit organisatievraagstuk. Een té abrupte verandering van het huidige stuurmodel zou kunnen leiden tot een té grote interne gerichtheid bij FNV Formaat. Dit kan FNV Formaat zich (vooral nu) niet permitteren. Stap-voor-stap veranderen met ruimte voor bijsturing zou een manier van invoering kunnen zijn.

Duidelijkheid in de organisatie over de gemaakte keuzes waar het sturing betreft, is voorwaarde voor draagvlak, vooral bij FNV Formaat. Vervolgens is de facilitering (in tijd en deskundigheidsontwikkeling) van gewenste verandering noodzakelijk om kans van slagen te hebben.

Hieraan vooraf gaat echter een duidelijke keuze van wat Formaat nodig heeft aan stijl én aan kwaliteit van leidinggeven. Die keuze moet eerst door de directie gemaakt worden.

Wierdsma en Swieringa verwoorden het als volgt: "Een kernvraag is dan hoe je ervoor kunt zorgen dat men ongeveer in dezelfde richting blijft gaan. Welnu, een van de krachtigste middelen daartoe is die heldere, levendige en levende gemeenschappelijke visie. De ontwikkelingsmogelijkheden en het beeld van de gewenste toekomst sturen het proces: 'werk terug vanuit de toekomst'" (Wierdsma, Swieringa, 2002:185).

Volgens Machiavelli let een goede leider op de tijd en de omstandigheden (i tempi en l'occasione) en maakt hij die zich ten nutte. Ik denk dat de tijd en de omstandigheden bij FNV Formaat er zijn om tot besluiten te komen.

## **4. Een leven lang leren. Reflecties van de onderzoeker: inzichten, dilemma's en leerervaringen**

*De mens leeft enkel om te leren. En indien hij iets leert, dan is dat omdat dat in de lijn ligt van zijn lotsbestemming, in goede of kwade zin.*

*C. Castaneda*

### **4.1 Inleiding**

Na de beschrijving in het vorige hoofdstuk van het uitgevoerde onderzoek met als afsluiting de conclusies en aanbevelingen, wil ik in dit hoofdstuk afsluiten met een reflectie op mijn eigen leerervaringen met deze survey-feedback. Ik zal de dilemma's en inzichten die ik hierbij heb ervaren toelichten aan de hand van een drietal vragen.

Vervolgens zal ik in de laatste paragraaf ingaan op de betekenis van de MHR-opleiding voor mijn eigen professionele ontwikkeling als HRD-er. Ik zal hierin de 'verbinding' beschrijven die ik heb ervaren tussen mijn eerdere opleiding tot andragoog en de MHR opleiding.

Met die verbinding werd de cirkel rond en daarmee sluit ik ook deze masterthesis af.

### **4.2 Reflectie op de survey-feedback en de rol van de onderzoeker**

- *Survey feedback als eenmalige activiteit of ingebed in een proces?*

Survey-feedback is vooral effectief wanneer de interventie wordt ingezet als een onderdeel van een veranderingsproces. De survey-feedback zou niet moeten eindigen op het moment dat de resultaten teruggekoppeld zijn aan de directie. Er zou aansluiting moeten zijn bij andere activiteiten om het onderzoek niet te laten eindigen in een soort vacuüm.

Bij FNV Formaat heeft de directie, na zelf kennis te hebben genomen van de resultaten, het onderzoeksrapport teruggekoppeld (per e-mail) aan de senioren. Hierbij heeft de directie duidelijk gemaakt dat de resultaten van het onderzoek meegenomen zullen worden in verdere besluitvorming rond de besturing van de organisatie. Deze besluitvorming laat echter nog even op zich wachten, meldt de directie omdat zij in een breder kader gaat plaatsvinden in samenhang met keuzes rondom strategie van de organisatie en de ontwikkeling van commercieel beleid en competentie management.

Op zich geeft de directie hier een plausibele reden om niet meteen tot vervolgstappen over te gaan en het veranderingstraject in te zetten. Een begrijpelijke keuze, ook omdat de aard van het vraagstuk en de omstandigheden binnen de organisatie, vragen om een stapsgewijze manier van ontwikkelen, zoals ik ook zelf heb betoogd in mijn aanbevelingen aan het eind van het vorige hoofdstuk.



In deze beslissing zie ik echter ook wel een gevaar, namelijk dat de survey-feedback na verloop van tijd een opzichzelfstaande interventie blijkt te zijn geworden. De betrokkenheid van de teams en senioren bij het besturingsvraagstuk zou op deze manier steeds meer naar de achtergrond verdwijnen en minder gaan leven in de organisatie.

Dit is te voorkomen als de directie blijft communiceren met de teams en de senioren over de te maken keuze's en haar afwegingen daarbij. Hiermee voorkomt de directie dat zij de indruk wekt over het besturingsvraagstuk in gesprek te hebben willen gaan met de teams en senioren, maar daar uiteindelijk geen vervolg aan (wil) geven. Uiteindelijk kan dit met het oog op de motivatie en het draagvlak binnen de organisatie voor veranderingen zelfs contraproductief werken (Bennebroek Gravenhorst, 2002:131).

- *Dilemma van de onderzoeker: afstand versus nabijheid.*

Kiezen voor het doen van onderzoek in je eigen organisatie brengt het voordeel met zich mee dat je goed kunt 'aansluiten' bij de vraagstukken en de problemen omdat die je, als medewerker van die organisatie, bekend zijn. Omdat ik de 'taal' van de organisatie spreek, de cultuur ken en snel contacten kon leggen met medewerkers waarbij ik altijd kon rekenen op collegiale bereidwilligheid om mee te werken aan het onderzoek, verliep het onderzoek in vele opzichten 'gesmeerd'. Dit heeft ook wel enkele vragen bij me opgeroepen.

In hoeverre was ik als onderzoeker in staat met voldoende afstand de probleem- en vraagstellingen in dit onderzoek te formuleren? Kan het ook niet zo zijn dat het snel tot begrip kunnen komen je juist in de weg staat om bepaalde gezichtspunten te onderzoeken?

Ik stond, als trainer van FNV Formaat en al gedurende een aantal jaren 'ervaringsdeskundige' van de besturingsstructuur, niet onwetend of geheel neutraal ten opzichte van de vraagstukken. Ik heb me dat ook terdege gerealiseerd en onder andere bij het maken van de survey vragenlijst was dat een speciaal aandachtspunt.

Doets echter geeft aan dat 'vertrouwdheid met de praktijk' zelfs een kwaliteitseis is bij het doen van onderzoek. Naarmate die vertrouwdheid groter is zal er sprake zijn van een kwalitatief beter onderzoeksproces. "Samenwerking is daarbij geen 'ethische toegift' maar een noodzakelijke voorwaarde om met de praktijk en de daarin voorkomende problemen vertrouwd te raken. Het ontbreken van voldoende feeling met de praktijk kan bijvoorbeeld leiden tot 'drunkards search' " (Doets, z.j.:47).

Ik denk dat je als onderzoeker niet 'waardevrij' kunt of hoeft te zijn. Als onderzoeker was ik participant en gaf ik daardoor mede 'betekenis' aan de 'werkelijkheid' die ik onderzocht.

Ik sluit hier aan bij opvattingen van het sociaal-constructivisme.

Vanuit het sociaal constructivistisch denken is er geen sprake van betekenissen buiten betrokkenen. Betekenisverlening is een resultaat van onderlinge sociale processen die met behulp van taal tot stand komen (Wierdsma, 1999:75).

Kennis is dus verankerd in een sociale context. Het object van onderzoek praat terug en beïnvloedt daarmee de onderzoeker (Wierdsma en Swieringa, 2002:137).

Een (zelf)kritische houding en het besef dat vanuit veel verschillende optieken naar de werkelijkheid gekeken kan worden en er betekenis aan gegeven kan worden heeft me geïnspireerd in dit onderzoek.

“Het is volgens constructivisten beter om op te houden met het organiseren van ambitieuze, doch vruchteloze zoektochten naar ‘de waarheid’ en nuttiger om een meer bescheiden positie in te nemen en te proberen ervaringen die mensen in en met ‘de realiteit’ opdoen met behulp van taal te ordenen en er betekenis aan te verlenen” (Kessels en Poell, 2001:56).

Mede vanuit die inspiratie heb ik telkens geprobeerd, vooral in de feedbackgesprekken een ‘oen’ te zijn: open en eerlijk over mijn bedoelingen en vooral nieuwsgierig naar de meningen van mijn collega’s. Ik denk wel dat ik daarin goed geslaagd ben: ik merkte dat de gesprekken zowel mij als mijn collega’s inspireerden. In de gesprekken met mijn collega’s heb ik rond een aantal, dat ons beider interesse hebben, gezocht naar ‘verbinding’. In die procesrol heb ik geprobeerd, mét mijn collega’s betekenis te geven aan de veelzijdige ‘werkelijkheid’ van het besturingsvraagstuk bij FNV Formaat.

Een tweede overweging betreft de legitimatie van je rol als onderzoeker in je eigen organisatie. Ik neig ertoe te geloven dat een extern ‘deskundige’ die een opdracht tot het doen van onderzoek krijgt van de directie en daarover vervolgens rapporteert aan de directie, zich minder zorgen hoeft te maken over de acceptatie en legitimatie van zijn of haar werk, dan dat ik dat moest. Het krijgen en accepteren van een onderzoeksopdracht met een impact als deze, maakt je ook ‘kwetsbaar’ als collega. Bij dat wat ik ondernam waren er, naast oprechte belangstelling en betrokkenheid, ook minder positieve ervaringen. Zo waren er collega’s die het onderzoek bagatelliseerden (“Ach, iedereen heeft wel eens zo’n onderzoekje gedaan, wat stelt dat nou voor?”) en een collega die zich bij de directie beklagde over de ‘kwaliteit’ van onderzoek bij zo’n belangrijk organisatievraagstuk. Toch heb ik ook daarvan geleerd. Het heeft me het inzicht gegeven dat het realiseren van een inspirerend klimaat in een organisatie waar mensen mógen leren met en van elkaar, zelfs in een organisatie die ‘leren’ als kerntaak heeft, nog niet vanzelfsprekend is. Om dat te realiseren is het nodig telkens weer dergelijke (leer)ervaringen te initiëren, ze te promoten binnen de organisatie, de successen ervan te vieren en ze te belonen.

### **4.3 Reflectie op de betekenis van de MHR opleiding**

- *Een modern HRD perspectief als een ‘oud’ andragogen ideaal*

Verbetering en innovatie in organisaties vragen om een grote betrokkenheid van werknemers. Actieve betrokkenheid in organisatieontwikkeling brengt ook met zich mee dat werknemers meer verantwoordelijkheid (willen) nemen. Kritisch werkgedrag en een groter handelingsvermogen (hetzij op kennis-, hetzij op vaardighedenniveau) zijn noodzakelijk om invloed uit te kunnen oefenen op de (werk)omstandigheden.

Vanuit modern HRD perspectief wordt hiermee het beeld geschetst van de zelfstandige, geëmancipeerde professional als kenmerkend voor de kennisintensieve werkomgeving. "In een kenniseconomie zijn het succes van een bedrijf en individuele emancipatie moeilijk van elkaar te scheiden", beweert Kessels (Kessels, 2005:14).

Voor de HRD-professional (bijvoorbeeld voor mij als trainer) betekent dat een steeds grotere gerichtheid op het ontwerpen en faciliteren van leerprocessen in relatie tot organisatieontwikkeling. Dit houdt in dat er naast aandacht voor individueel leren, ook oog is voor integratie van persoonlijke ontwikkeling met organisatievraagstukken. Naast verbetering, vernieuwing en ondersteuning van leerprocessen, zou de HRD-professional zich moeten richten op het scheppen van voorwaarden voor een leerinfrastructuur in organisaties.

Kessels (2005:10) en Van Noort gaan nog een stap verder en koppelen individuele en organisatieontwikkeling aan de maatschappelijke betekenis die dit kan hebben. "Persoonlijke groei gaat over 'ertoe doen' in de samenleving: een belangrijke bijdrage leveren aan de cohesie en aan maatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit dit perspectief kunnen we de begrippen individu, zingeving en een leven lang leren met elkaar verbinden. Die verbinding krijgt betekenis daar waar het individu zich ontwikkelt door in een organisatie te werken en deel uit te maken van de samenleving. Organisaties bestaan uitsluitend uit kleine en grote groepen individuen. Het is in dergelijke sociale groepen dat het individu de samenleving mee-maakt" (Van Noort, 2005:63).

En uiteindelijk brengt dit me dan terug naar de 'roots' van mijn vak: de volwasseneneducatie met haar nadruk op emancipatoir leren en kritisch bewustzijn om welzijn te bevorderen.

Zo leerde ik in de jaren '80 van Van Beugen dat: "De organisatieontwikkelingsmethode probeert door een op elkaar afgestemd geheel van relationele en technostucturele interventies een geïntegreerde benadering van organisatieverschijnselen te bereiken, die zowel recht doet aan individueel-motivationale factoren, vooral de behoefte aan zelfverwerkelijking, en de eisen die voortvloeien uit de organisatiedoelen" (Van Beugen, 1978:157).

"Zo verbind ik 'oude' kennis uit mijn opleiding tot andragoog met 'nieuwe' inzichten over organisatieontwikkeling in mijn MHR-opleiding. Een leven lang leren, toch?" (uit: tentamen LO&T, 2005).

- *Leren wordt pas effectief samen met anderen*

Leren is effectief wanneer je als HRD-professional in samenspel met anderen leerprocessen in gang zet en ondersteunt die leiden tot nieuwe oplossingen of gezichtspunten. Dit betekent dat de HRD-professional in staat moet zijn om dit sociale en communicatieve 'spel' met samen met anderen te spelen. Dit heeft echter ook betekenis voor de HRD-professional zèlf als het gaat om zijn of haar eigen leerervaringen.

Zo heeft de MHR opleiding voor mij als HRD-professional betekenis gekregen omdat ik samen met andere mensen (veelal uit andere vakgebieden en andere professionele achtergronden) gedurende een aantal maanden een 'spel' heb

gespeeld waarbij ervaringen zijn uitgewisseld, vragen gesteld zijn, meegelezen en meegedacht werd, complimenten zijn gegeven en ondersteuning werd gegeven en waarbij 'last but not least' samen geklaagd en gelachen werd.

- *Leven we enkel om te leren?*

Met het HRD perspectief in gedachten dat leren en werken steeds meer verbonden raken bij vooral de professionele werknemer, brengt deze vraag me automatisch bij de volgende vraag: leven we dan ook enkel om te werken? Of is ook een leven met leren mogelijk buiten het werk om?

Leren gebeurt vooral vanuit persoonlijke passie en zingeving. In het werk met collega's en klanten kan veel van die passie en zingeving zijn plek krijgen. Maar er is meer. Grenzen stellen aan werk, nieuwe energie mogen opdoen in de privé-sfeer, je eens bezighouden met heel andere ervaringen dan die van het werk. Regelmatig mogen stilstaan en mogen reflecteren om de verbinding tussen hoofd, hart en buik (weer) te herstellen: dat zijn de belangrijkste leermomenten.

## Literatuurlijst

Amelsvoort, G. van en Van Jaarsveld, J. (2000) *Teamontwikkeling en leidinggeven*. ST-groep, Vlijmen.

Amelsvoort, P. van en Metsemakers, M. (2002) *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*. ST-groep, Vlijmen.

Amelsvoort, P. van, Seinen, B., Kommers, H. en Scholtes, G. (2003) *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-groep, Vlijmen.

Baarda, D. en De Goede, M. (1993) *Basisboek Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Stenfert Kroese/Educatieve partners.

Bennebroek Gravenhorst, K. (2002) *Beweging in veranderende organisaties. Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen*. Kluwer, Deventer.

Beugen, M. van (1978) *Relatie-sleutelaars betreden het strijdperk*. Van Gorcum, Assen/Amsterdam.

Doets, Cees (z.j.) *Praktijk & onderzoek. Wetenschap in samenwerking met praktisch handelen*. De Horstink, Amersfoort.

Doorewaard, H. en De Nijs, W. (2004) *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Uitgeverij Lemma BV, Utrecht.

Espejo, R. e.a. (1997) *Organisational Transformation and Learning*. John Wiley & Sons, New York.

Kessels, J.W.H. en Poell, R. F. (red.) (2003) *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. Kluwer.

Kessels, J. (2005) 'De kenniseconomie: uitdagingen'. In: *Develop. Kwartaaltijdschrift over human resources development. Thema HRD: Trend & Fundament* (1) 7-17.

Lammeren, B. van (2001) 'Niet te managen?' In: *PW*, september, 48-51.

McKenna, P. en Maister, D. (2002) *Professionals & Leidinggeven. Collegiaal leiderschap in een professionele omgeving*. Academic Service, Schoonhoven.

Metsemakers, M. (2000) 'Werkt hiërarchie nog? Op weg naar organisaties met maximaal ondernemerschap.' In: *Panta Rhei*, ST-groep, jaargang 10, (1) 4-9.

Mintzberg, H. (1999) 'Onzichtbaar leiderschap. Kenniswerkers: inspiratie belangrijker dan supervisie.' In: *HRM-select* 3, 5-17.

Noort, R. van (2005) 'De Learning Society Roadmap. En de rol van HRD in een kennissamenleving.' In: *Develop. Kwartaaltijdschrift over human resources development. Thema HRD: Trend & Fundament* (1) 60-69.

Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2004) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Uitgeverij Lemma bv, Utrecht.

Vinke, R. (2005) *HRM voor de toekomst. Op weg met de menselijke maat*. Netwerk Pers, Zwolle.

Wanrooy, M. J. (2001) *Leidinggeven tussen professionals*. Scriptum, Schiedam.

Wierdsma, A. (1999) *Co-creatie van verandering*. Eburon, Delft.

Wierdsma, A. (2003) 'Veranderen van organisatiegedrag. Co-creërend veranderen-een collectief leerproces'. In: *HRD Thema 4 (1) Leren én veranderen: een nieuwe kijk op organisatieverandering*. Kluwer, Deventer 84-94.

Wierdsma, A. en Swieringa, J. (2002) *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Stenfert Kroese, Groningen.

Zuijderhoudt, R. (2004) 'De adaptieve organisatie'. In: *Holland Management Review*, nr 93, 76-84.

Zuijderhoudt, R. e.a., (2002) 'De logica van chaos in veranderingsprocessen'. In: *Holland Management Review*, nr 82, 59-67.

## **Bijlage 1: Aanbiedingsbrief survey vragenlijst juni 2005**

De opleiders en adviseurs van FNV Formaat

**Postbus 565**  
**3440 AN Woerden**  
**Bezoekadres:**  
**Houttuinlaan 6, Woerden**

**Tel 0348 497 397**  
**Fax 0348 497 100**  
**E-mail [info@fnvformaat.nl](mailto:info@fnvformaat.nl)**  
**[www.fnvformaat.nl](http://www.fnvformaat.nl)**

**SNS-bank 63 51 17 428**  
**Postbank 275070**  
**KvK Utrecht 41202605**  
**BTW-nr NL 8017 5979 1B01**

Datum 23 juni 2005

Ons kenmerk MR/wvk/05018

Doorkiesnummer 0348 - 497 398

Onderwerp vragenlijst onderzoek organisatiestructuur

Beste collega,

Door de jaren heen is ons organisatieplaatje een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek geweest. Onderwerpen als de verdeling van taken, de positie van de senioren, de toedeling van bevoegdheden, de span of control van de directie: wie heeft het er nooit over gehad? In teambijeenkomsten, tijdens seniorenoverleg en gewoon in de gang: het is een onderwerp dat ons allemaal raakt.

Feit is dat we het huidige organisatiemodel nu zo'n 3 jaar geleden hebben ingevoerd. En dat de invoering ervan nauw verband hield met de financiële nood en reorganisatie van weleer. Feit is ook dat destijds is toegezegd het model binnen een aantal jaren te evalueren. En daar wil de directie nu serieus gevolg aan geven. Enerzijds omdat we zelf wel wat kritische kanttekeningen hebben bij het huidige organisatiemodel. Anderzijds, en eigenlijk allerbelangrijkst, omdat we een nieuwe koers voor de toekomst hebben uitgezet, onze strategie. En om die strategie te kunnen realiseren is het heel belangrijk dat de organisatiestructuur ondersteunend werkt.

Om de huidige status quo in beeld te brengen hebben we een beroep gedaan op talent uit eigen organisatie. Wij hebben Angela Hoekstra in het kader van haar Masteropleiding Human Resource Management, gevraagd voor ons onderzoek te doen naar de beleving van plussen en minnen van ons huidige organisatieplaatje. Daartoe heeft zij een vragenlijst opgesteld die jullie bijgaand aantreffen, en die naar alle opleiders en adviseurs is gestuurd. De vragenlijst is op naam gesteld, maar rapportage naar de directie zal uitsluitend plaatsvinden op Formaat niveau en geanonimiseerd op teamniveau. De uitkomsten zijn dus niet herleidbaar tot individuele uitspraken.

Wat vragen wij van jullie? Medewerking natuurlijk, om een zo helder mogelijk beeld te krijgen van de stand van zaken. Het invullen van de vragenlijst kost naar verwachting maximaal 20 minuten. Wij vragen jullie de vragenlijst in de bijgaande antwoordenvolpette te retourneren  
vòòr 1 juli a.s.

En hoe gaat het dan verder? In de zomer worden de retour gekomen vragenlijsten verwerkt tot een eerste rapportage. Maar daar blijft het niet bij. Gekozen is namelijk voor de zogenaamde survey-feedback methode, hetgeen inhoudt dat nog een terugkoppeling plaatsvindt van de uitkomsten naar de betrokkenen. Wij stellen ons voor met een deel van de betrokkenen een aantal feedback bijeenkomsten te houden, enerzijds om te komen tot een gedeelde probleemanalyse, anderzijds om te brainstormen over mogelijke oplossingsrichtingen. Over de tijdsfasering daarvan zullen we ons in nazomer weer melden. Uiteindelijk moet het hele proces tot een aantal concrete verbeteracties leiden. Wij verwachten daar eerst in 2006 een aanvang mee te maken.

Directie FNV Formaat  
Maria Roth  
Jan Janse



## Bijlage 2: Survey vragenlijst

### Vragenlijst deel 1: mogelijke knelpunten

Wil je je mening geven over de volgende stellingen: (eens/oneens/geen mening)

N.b.: daar waar 'opleider' staat, kan ook gelezen worden: 'adviseur' of 'coach'

#### Op organisatieniveau

1. De directie heeft voldoende focus op verbetering en vernieuwing van de organisatie.  
ف eens  
ف oneens  
أ geen mening
2. De directie draagt een duidelijke visie uit over waar het met Formaat naar toe zou moeten in de toekomst.  
أ eens  
أ oneens  
أ geen mening
3. De directie heeft een te grote 'span of control'  
أ eens  
أ oneens  
أ geen mening
4. Er is onvoldoende afstemming en coördinatie tussen de teams onderling.  
أ eens  
أ oneens  
أ geen mening
5. Er is onvoldoende afstemming en coördinatie tussen de teams en (ondersteunende) afdelingen als P&O, Marketing, Salesforce.  
أ eens  
أ oneens  
أ geen mening
6. De directieleden zijn duidelijke aanspreekpunten voor de senioren.  
أ eens  
أ oneens  
أ geen mening
7. De directieleden zijn duidelijke aanspreekpunten voor de opleiders.  
أ eens  
أ oneens  
أ geen mening
8. De directie voorziet de senioren van duidelijke informatie over afspraken die met individuele opleiders zijn gemaakt.  
أ eens  
أ oneens  
أ geen mening

9. De directie communiceert een helder beeld over de taken en bevoegdheden van de senioren in de organisatie.

- eens
- oneens
- geen mening

#### **Op teamniveau**

10. De opleiders hebben geen zicht op de bevoegdheden van de senioren.

- eens
- oneens
- geen mening

11. De opleiders hebben geen zicht op taken en verantwoordelijkheden van de senioren.

- eens
- oneens
- geen mening

12. Er is onvoldoende afstemming en coördinatie over teamtaken en teamverantwoordelijkheden tussen de teamleden onderling.

- eens
- oneens
- geen mening

13. Opleiders houden zich aan gemaakte afspraken in het team.

- eens
- oneens
- geen mening

14. Opleiders hebben voldoende regelmogelijkheden om hun taak goed uit te kunnen voeren.

- eens
- oneens
- geen mening

15. Opleiders hebben met jaarlijks een ontwikkelingsgesprek met de senior van hun team.

- eens
- oneens
- geen mening

16. Opleiders leveren hun bijdrage aan de productontwikkeling in hun team.

- eens
- oneens
- geen mening

#### **Op senior functieniveau**

17. Er is meer duidelijkheid nodig over de bevoegdheden van de senioren.

- eens
- oneens
- geen mening

18. Het takenpakket van de senioren is duidelijk voor de teamleden.

- eens
- oneens
- geen mening

19. De senioren hebben te weinig tijd voor hun seniortaken.

- eens
- oneens
- geen mening

20. De senioren hebben voldoende deskundigheid voor hun seniortaken.

- eens
- oneens
- geen mening

21. De senioren beschikken over voldoende bevoegdheden.

- eens
- oneens
- geen mening

22. De senioren hebben een sterke focus op het eigen team.

- eens
- oneens
- geen mening

23. Er vindt onvoldoende afstemming plaats tussen alle senioren binnen Formaat.

- eens
- oneens
- geen mening

24. De senioren worden goed geïnformeerd door de directie over belangrijke informatie voor het team, zoals organisatie- en beleidsontwikkeling en voortgang van het teamcontract.

- eens
- oneens
- geen mening

25. De senioren vervullen een initiërende rol met betrekking tot de deskundigheidsbevordering van de teamleden.

- eens
- oneens
- geen mening

26. De senioren leveren een bijdrage aan de productontwikkeling in hun team.

- eens
- oneens
- geen mening

Wil je de volgende open vragen beantwoorden?

27. Wat vind jij de belangrijkste knelpunten in de aansturing van de teams van opleiders bij Formaat?

28. Welke voorwaarden op teamniveau ontbreken naar jouw mening om je werk als opleider goed te kunnen doen?

29. Welke voorwaarden op organisatieniveau ontbreken naar jouw mening om je werk als opleider goed te kunnen doen?

## **Vragenlijst deel 2: suggesties voor mogelijke verbeteringen**

Wil je je mening geven over mogelijke verbeteringen in het aansturen van de teams binnen Formaat aan de hand van de volgende stellingen?

### **Op organisatieniveau**

1. De organisatiestructuur van Formaat zou anders moeten worden: in plaats van werken in marktteams zouden we meer toe moeten naar een matrixorganisatie: marktteams met 'daarover' een laag van tijdelijke project- of taakgroepen.

☐ eens  
☐ oneens  
☐ geen mening

### **Op teamniveau**

2. Er zou een taakverdeling binnen teams moeten komen in de vorm van zgn. 'sterrollen': ieder teamlid draagt zorg voor een of meerdere specifieke aandachtsgebieden van het team zoals: teamontwikkeling, ontwikkelingsgesprekken, kwaliteitsverbetering, innovatie, klantcontacten, werkverdeling etc.

☐ eens  
☐ oneens  
☐ geen mening

3. Teams hebben voldoende regelmogelijkheden op gebieden als: productontwikkeling, marketing en innovatie.

☐ eens  
☐ oneens  
☐ geen mening

4. Ook in een organisatie als Formaat, georganiseerd rond marktteams, zijn leidinggevenden nodig.

☐ eens  
☐ oneens  
☐ geen mening

### **Op senior functie niveau**

5. De senioren zouden meer bevoegdheden moeten krijgen.

☐ eens  
☐ oneens  
☐ geen mening

6. De deskundigheid van senioren zou verbeterd moeten worden om de seniortaken goed te kunnen vervullen.

☐ eens  
☐ oneens  
☐ geen mening

7. De senioren zouden meer tijd moeten krijgen om hun taken naar behoren te kunnen uitvoeren.

☐ eens  
☐ oneens  
☐ geen mening

8. De senioren zouden geheel vrijgesteld moeten worden van omzetverplichtingen om zich te wijden aan de aansturing van de teams.
- ف ع eens
  - ف ع oneens
  - ف ع geen mening
9. Het seniorschap zou roulerend binnen het team ingevuld moeten worden: voor een bepaalde periode bij een bepaald teamlid en na verloop van tijd bij een ander teamlid.
- ف ع eens
  - ف ع oneens
  - ف ع geen mening
10. De functie 'senior' zou afgeschaft moeten worden en er zouden (vrijgestelde) leidinggevenden boven de teams moeten komen.
- ف ع eens
  - ف ع oneens
  - ف ع geen mening

Wil je de volgende open vragen beantwoorden:

11. Wat kunnen naar jouw mening mogelijke verbeteringen zijn in de aansturing van de teams van opleiders bij Formaat?
12. Zijn er naar jouw mening mogelijkheden om de binding van opleiders aan hun team te vergroten?  
Zo ja, welke?
13. Zijn er naar jouw mening mogelijkheden om de binding van opleiders aan de organisatie te vergroten?  
Zo ja, welke?

Dank je voor het invullen van deze vragenlijst.

Na inventarisatie van antwoorden volgen de feedbackgesprekken in de teams om verdere verdieping van knelpunten en verbetermogelijkheden te bespreken.

### **Bijlage 3: Mogelijke knelpunten en suggesties ter verbetering naar aanleiding van de gesloten vragen en de open vragen van de survey.**

#### **Knelpunten naar aanleiding van de gesloten vragen.**

##### ***Knelpunten op organisatie niveau***

Als belangrijkste knelpunten in de aansturing op organisatieniveau noemen de respondenten: de onvoldoende afstemming en coördinatie tussen de teams onderling in de organisatie (77%), de te grote span of control van de directie (69%) en de afstemming tussen de teams en de ondersteunende afdelingen binnen Formaat (64%).

Overigens vinden respondenten wel dat de directieleden voor de senioren duidelijke aanspreekpunten zijn (53%), iets minder respondenten (43%) vindt dat de directieleden duidelijke aanspreekpunten voor de opleiders zijn.

Of de directieleden de senioren ook voorzien van duidelijke informatie over individuele opleiders heeft 62% geen mening.

Een groot deel van de respondenten (78%) is het oneens met de stelling dat de directie een helder beeld communiceert in de organisatie over de taken en bevoegdheden van de senioren. Ook 10 senioren zijn het oneens met de uitspraak dat de directie een helder beeld communiceert, 2 senioren vinden dat de directie dit wel doet, 1 senior beantwoordt deze vraag niet.

##### ***Knelpunten op team niveau***

De genoemde knelpunten op teamniveau hebben vooral te maken met onvoldoende duidelijkheid t.a.v. de functie van de senioren: 46% van de respondenten geeft aan dat opleiders geen zicht hebben op de bevoegdheden van de senioren en 43% zegt geen zicht te hebben op de taken en de verantwoordelijkheden van de senioren.

Verder geven de respondenten aan dat opleiders voldoende eigen regelmogelijkheden hebben om hun taak goed te kunnen doen (69%) . Daarnaast vindt 58% van de respondenten dat opleiders bijdragen aan de productontwikkeling in hun team. Overigens vindt 50 % van alle respondenten dat de senioren hierin ook hun bijdrage leveren. De helft van de respondenten (50%) geeft aan dat er jaarlijks een ontwikkelingsgesprek met de senior plaatsvindt.

##### ***Knelpunten op senior functieniveau***

Bij de genoemde knelpunten wat betreft de senior functie komt ook hier naar voren dat er meer duidelijkheid nodig is over de bevoegdheden van de senioren (69%) en hun takenpakket (53%). Ook vindt 65 % dat er meer tijd voor de seniortaken nodig is. 51% van de respondenten is van mening dat de bevoegdheden van de senior op dit moment onvoldoende zijn.

Voor wat betreft de deskundigheid voor de seniortaken liggen de opvattingen genuanceerd: 28 % vindt dat de senioren over voldoende deskundigheid beschikken voor hun taken, 34 % is het daarmee niet eens en 35 % heeft hierover geen mening.

Voor wat betreft de mening van de senioren zelf: 9 van de 13 senioren die de vragenlijst invulden zijn van mening dat er meer duidelijkheid nodig is over de bevoegdheden en 6 senioren vinden dat hun takenpakket voor de teamleden niet duidelijk is.

Dat de senioren te weinig tijd zouden hebben voor hun taken wordt ook door 12 senioren onderschreven, slechts 1 senior is het met deze uitspraak niet eens.

8 Senioren geven aan dat hun bevoegdheden op dit moment onvoldoende zijn, 2 senioren vinden ze wel voldoende en 3 senioren hebben daarover geen mening.

De huidige senioren verschillen dus onderling van opvatting voor wat betreft de vraag of hun huidige bevoegdheden al dan niet voldoende zijn.

65% van de respondenten geeft aan dat de senioren zich sterk focussen op het eigen team, maar daarnaast heeft 54% geen mening over onderlinge afstemming tussen alle senioren binnen Formaat.

Alle 13 senioren vinden dat zij een sterke focus hebben op het eigen team. Voor wat betreft de afstemming met andere senioren in de organisatie vinden 11 senioren dat die afstemming onvoldoende is.

Tot slot heeft 64% van de respondenten aangegeven geen mening te hebben bij de stelling dat de senioren door de directie goed geïnformeerd worden over belangrijke informatie voor het team.

De senioren zelf verschillen hier van opvatting: 6 senioren zijn het eens met de stelling dat zij goed geïnformeerd worden door de directie, 5 senioren zijn het met deze stelling niet eens en 2 senioren geven aan over deze stelling geen mening te hebben.

Over de deskundigheid van de senioren voor hun taken hebben de respondenten een verdeelde mening: 28 % is het eens met de uitspraak dat die deskundigheid voldoende is, 34 % vindt de deskundigheid onvoldoende en 35 % heeft hierover geen mening.

4 Senioren vinden zelf dat zij voldoende deskundig zijn voor hun taken, 7 senioren zijn het met deze stelling echter oneens en 2 senioren hebben er geen mening over of die deskundigheid voldoende is.

Voor wat betreft de deskundigheidsbevordering van de teamleden en de rol van de senioren daarbij: 45 % is het niet eens met de stelling dat de senioren hierin een initiërende rol vervullen, 31% vindt echter wel dat de senioren die initiërende rol vervullen en 22% heeft hierover geen mening. De senioren zelf vinden overigens wel dat zij die initiërende rol vervullen (10x).

Daar waar overigens de antwoorden van de respondenten uit de teams die geen ('officiële') senior hebben, verder niet significant afwijken van de overige respondenten, wordt bij de inventarisatie van de knelpunten op seniorfunctieniveau, wat vaker het antwoord 'geen mening' gekozen door deze respondenten.

Bij de suggesties voor verbetering valt dit onderscheid, ook als het gaat om suggesties voor verbetering op seniorfunctieniveau, weg.

### **Knelpunten naar aanleiding van de open vragen**

Bij de open\_vraag naar de belangrijkste knelpunten in de aansturing van de teams van opleiders bij FNV Formaat, komen als meest genoemde knelpunten naar voren:

#### ***Knelpunten***

- De bevoegdheden en taken van de senioren zijn onduidelijk en onvoldoende. (29 x)

*“Het is een halfslachtige aanpak met de senioren zonder “macht”, echt leidinggevende taken en bevoegdheden”.*

*“De aansturing is te vrijblijvend: senioren hebben geen bevoegdheden”.*

- Het ontbreken van sturing vanuit de directie vanwege een te grote 'span of control' (12x)

*“Naar mijn idee is 't belangrijkste knelpunt 't ontbreken van aansturing vanuit 'n centrale regie/de directie. Nu is het zo dat de teams plannen maken en de directie volgt dit.”*

*“De 'span of control' van de directie is te groot- er is geen persoonlijke aandacht, behalve bij problemen.”*

Bij deze vraag wordt vervolgens nog een ander, veelgenoemd knelpunt naar voren gebracht, namelijk:

- De focus in sturing van de teams in de organisatie is te eenzijdig: er wordt uitsluitend gestuurd op omzet van de individuele opleider.(14x)

*“Er wordt alleen gestuurd op omzet, dus geen sturing op kwaliteit, innovatie, productontwikkeling, etc. Dat maakt dat deze zaken te vrijblijvend zijn (hobby).”*

Bij de vraag naar de voorwaarden op teamniveau die ontbreken om het werk als opleider goed te kunnen doen, komen als belangrijkste antwoordcategorieën naar voren:

- Er is onvoldoende onderlinge afstemming in de organisatie: tussen teams en binnen de teams en met stafafdelingen en Team Service Punten (24 x)

*“Onderlinge cohesie en de noodzaak tot samenwerking is niet aanwezig”.*

*“De teamontwikkeling schiet tekort, ieder heeft zijn eigen toko”.*

*“Er zou een meer actievere samenwerking moeten zijn met de Salesforce en Marketing”.*

*“De ondersteunende rol van het TSP kan verder uitgebouwd worden”.*

Bij de voorwaarden die op organisatieniveau ontbreken, wordt naar voren gebracht:

- Het ontbreken van een visie van de directie op de koers van Formaat en op opleiden (14x)

*“Een visie op opleiden: de kern van ons vak”.*

*“Er is onduidelijkheid over de identiteit van FNV Formaat. Waar staat FNV Formaat precies voor?”*

- Het ontbreken van beoordelingscriteria voor opleiders, in samenhang met competentie management (11x)

*“Een heldere aansturing wat betreft kerncompetenties van Formaat en competenties van medewerkers”.*

### **Suggesties voor mogelijke verbetering naar aanleiding van de gesloten vragen**

Gevraagd naar de meningen van de respondenten over mogelijke verbeteringen in de aansturing van de teams van opleiders bij FNV Formaat, komt het volgende naar voren:



### **Op organisatieniveau**

De suggestie dat de organisatiestructuur van FNV Formaat meer toe zou moeten naar een matrixorganisatie: marktteams met 'daarover' tijdelijke projectgroepen, wordt door 50 % van de respondenten onderschreven, 30 % is het hiermee echter oneens en 16 % heeft hierover geen mening op dit moment.

### **Op teamniveau**

De suggestie van taakverdeling binnen teams in de vorm van 'sterrollen' met specifieke aandachtsgebieden, wordt positief beoordeeld door 42 % van de respondenten is het eens met deze stelling, 36% is het er niet mee eens en 19% heeft hierover geen mening.

Of de teams beschikken over voldoende regelmogelijkheden op het gebied van productontwikkeling, marketing en innovatie, lopen de meningen uiteen: 41% vindt dat die mogelijkheden voldoende zijn, 43% beoordeelt deze mogelijkheden als onvoldoende. De meeste respondenten beoordelen dus hun regelmogelijkheden om de eigen taak goed te kunnen doen als voldoende (69%), echter de mogelijkheden om als team zaken te kunnen regelen op gebieden als productontwikkeling, innovatie en marketing worden minder vaak als voldoende beoordeeld(43%).

Een ruime meerderheid van de respondenten onderschrijft de stelling dat ook bij FNV Formaat, georganiseerd rond marktteams leidinggevenden nodig zijn (70%)

### **Op senior functieniveau**

De vraag of de senioren meer bevoegdheden zouden moeten krijgen wordt door 45% van de respondenten bevestigend beantwoord. Overigens gaf eerder, bij het onderdeel 'knelpunten' 51% van de respondenten aan dat de senioren te weinig bevoegdheden hebben.

32 % van alle respondenten is het niet eens met de stelling dat senioren meer bevoegdheden zouden moeten krijgen. Bij de 'knelpunten' vindt echter slechts 14 % van de respondenten dat de senioren voldoende bevoegdheden hebben.

19% Van de respondenten heeft geen mening over de stelling dat senioren meer bevoegdheden zouden moeten krijgen. Bij de 'knelpunten' gaf 32% aan geen mening te hebben over de stelling dat senioren over voldoende bevoegdheden beschikken. (Nb. In deze cijfers lijkt zich een discrepantie af te tekenen in de resultaten. Verdere uitdieping in de feedbackgesprekken biedt hierin wellicht meer duidelijkheid.)

Van de senioren zelf geven 6 senioren aan dat meer bevoegdheden nodig zijn, 3 senioren vinden echter van niet en 4 senioren melden hierover geen mening te hebben.

Wat betreft de deskundigheid van de senioren vindt een meerderheid (62%) dat die verbeterd zou moeten worden om de senior taken goed te kunnen vervullen. Ook de senioren zelf zijn het hierover unaniem (13) eens.

Een verbetering in de aansturing zou kunnen zijn de beschikbare tijd voor de taken van de senioren uit te breiden. 65% van de respondenten is het hiermee eens, waaronder ook 12 van de senioren die deze vraag beantwoordden. 22% van de respondenten geeft aan hierover geen mening te hebben.

Een algehele vrijstelling van omzetverplichting van senioren lijkt geen verbetering te zijn: 86% van de respondenten geeft aan het met deze stelling niet eens te zijn. Ook alle senioren (13) geven aan het met deze suggestie niet eens te zijn.

Een roulerend seniorschap binnen de teams vindt ook 72% geen goed idee. Ook 11 senioren zijn het niet eens met de stelling dat het seniorschap zou moeten rouleren binnen het team. 2 Senioren zijn het wel eens met deze stelling.

Bij de vraag of de functie 'senior' afgeschaft zou moeten worden en er vrijgestelde leidinggevendenden boven de teams zouden moeten komen, liggen de meningen wat meer gespreid: 49% van de respondenten is het met deze suggestie oneens, 36% van de respondenten onderschrijft dit echter wel.

De senioren zelf zijn wat meer eensgezind: 11 van hen zijn het met die afschaffing oneens, 1 senior heeft hierover geen mening en 1 senior beantwoordt deze vraag niet.

### **Suggesties voor mogelijke verbetering naar aanleiding van de open vragen**

De open\_vraag naar de mening van de respondenten over mogelijke verbeteringen in de aansturing van de teams van opleiders levert de volgende belangrijkste antwoordcategorieën op:

#### ***Mogelijke verbeteringen***

- De aansturing van de teams kan verbeterd worden door senioren of leidinggevendenden met meer bevoegdheden en/of tijd (38 x)

*“Senioren met hun onduidelijke status afschaffen!”*

*“Aanstellen van leidinggevende in elk team, senioren als ze alle leidinggevende kwaliteiten hebben, anders externen!”*

*“Meer tijd voor sturingstaken in het team door de senior of een sterteamlid”.*

- De aansturing kan verbeterd worden door de invoering van competentieprofielen en samenhangend personeelsbeleid. (10x)

*“Competenties benoemen en hierop sturen. Competenties van individuele opleiders in beeld krijgen en verbetermogelijkheden aanbieden”.*

- Men zou meer onderlinge samenwerking moeten creëren en stimuleren via “dwarsverbanden” tussen de teams in de organisatie. (8x)

*“Een heel geschikte vorm om (nieuw) beleid uit te voeren en te implementeren is 't werken met een projectorganisatie. Afhankelijk van het onderwerp worden mensen voor een project gevraagd (betrokkenheid, expertise). Het projectgroepje krijgt een duidelijke opdracht met doel en tijdspad. Onderdeel van de opdracht is 't traject van implementeren en borgen.”*

*“Ik zou een impuls willen geven aan het leren van teams.”*

*“Naast marktteams: projectteams met projectmanagers met doelen, etc.!!”*

Tot slot zijn er open vragen gesteld over mogelijkheden om de binding van opleiders aan enerzijds hun team en anderzijds de organisatie te vergroten.

Deze vragen leveren de belangrijkste volgende antwoordcategorieën op:

Voor wat betreft de suggesties voor het verbeteren van de binding aan het team:

- Het invoeren van een teamtarget als sturingsinstrument in plaats van of naast een individuele target (17x)

*“Een teamtarget instellen. Individuele targets en bonussen afschaffen.”*

- Het stimuleren en faciliteren van samenwerking van opleiders in de praktijk om elkaar feedback te kunnen geven (16x)

*“Meelopen met elkaar: bij intake en acquisitie, cursus: geef elkaar gerichte feedback.”*

Er zijn echter ook respondenten die vraagtekens stellen bij de noodzaak om de binding van de opleiders aan het team verder te vergroten (9x):

*“Ben ik geen voorstander van. Zie liever een matrix- of projectorganisatie.”*

*“Nee, 't vak is eenzaam, maar er zijn binnen Formaat voldoende mogelijkheden om je kennis, kunde met collega's te delen en verder te ontwikkelen.”*

*“In mijn optiek is de binding voldoende, soms zelfs teveel.”*

Voor wat betreft de suggesties voor het verbeteren van de binding aan de organisatie merken de respondenten op:

- Het gezamenlijk ontwikkelen en uitdragen van de visie van FNV Formaat (17 x)

*“Wat is onze visie? Wat zijn onze waarden? Wij durven keuzes te maken en daar zijn we trots op. Dat bindt!”*

- Organisatiebrede samenwerking in projectgroepen (over de teams heen) faciliteren en stimuleren (17 x)

*“Meer ‘boventeam’ projecten opzetten en faciliteren.”*

*“Meer opschuiven richting matrixorganisatie.”*

- Het bieden van leer-en ontwikkelingsmogelijkheden voor opleiders (17x)

*“Zoveel mogelijk interne scholing aanbieden en een idee: praktijkbegeleiding voor opleiders door interne coaches.”*

Daarnaast worden bij deze vraag de volgende suggesties weliswaar in mindere mate, genoemd:

- Het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden (6x)

*“Aandelenparticipatie”*

*“Betere arbeidsvoorwaarden in de zin van laptop, bedrijfstelefoon en lease-auto.”*

- Het uiten van blijken van waardering aan opleiders, anders dan in geld (7x)

*“Waardering, niet alleen in geld, die is namelijk goed, maar die schouderklop.”*

*“Doe eens een ander beroep op mensen dan via de mail. Kom zelf eens langs als directie.”*

## Bijlage 4: Vragenlijst ten behoeve van de feedbackgesprekken februari 2006

### Vragenlijst t.b.v. de feedbackgesprekken met de senioren

Naar aanleiding van survey-onderzoek in de zomer 2005.

Inleiding van mijn kant met doel onderzoek, voortgang en punt van anonimiteit.

Bespreken: 'Voorlopige conclusies van survey-onderzoek': op welke punten zijn de uitkomsten voor jou al dan niet herkenbaar? Licht toe.

### Wat betreft: de seniorfunctie en –positie:

- Indien van toepassing: wat betreft de bevoegdheden van de senioren: welke bevoegdheden mis jij om de aansturing van je team te kunnen verbeteren?
- Welke regelmogelijkheden ontbreken in de teams om ook in de toekomst aan productontwikkeling, innovatie en klantenwerving te kunnen doen en de gewenste kwaliteitsverbetering te kunnen doen slagen? Wat is hierbij nodig?
- Indien van toepassing: welke deskundigheden mis jij om de aansturing van je team te kunnen verbeteren?
- Op welke manier zou je die deskundigheid/-heden kunnen verwerven?
- Wat betreft de beschikbare tijd voor senioren: wat heb je nodig om je taak als senior goed te kunnen uitoefenen? Hoe zou die tijd 'gecreëerd' kunnen worden?
- Welke ondersteuning vanuit de directie heb je nodig als senior en in hoeverre krijg je die ondersteuning?

### Wat betreft het organisatiemodel:

- Biedt het zgn. 'sterrollenmodel' (uitleg geven) mogelijkheden om de aansturing en onderlinge afstemming in het team te verbeteren en onder welke voorwaarden heeft dit kans van slagen? Hoe sta je hier tegenover?
- Biedt het (organisatiemodel)model van één senior in een team die zowel verantwoordelijk is voor teamontwikkeling als acquisitie, mogelijkheden om de aansturing en onderlinge afstemming in het team te verbeteren en onder welke voorwaarden (bijvoorbeeld m.b.t. tijd en/of bevoegdheden) heeft dit kans van slagen? Hoe sta je hier tegenover?

### Wat betreft binding in teams en in de organisatie:

- Zou aansturing op teamtargets een verbetering zijn t.o.v. het huidige model van aansturing op individuele targets? Zou een combinatie wenselijk zijn? Welke voor- en nadelen zie je?
- M.b.t. de wens tot het gezamenlijk ontwikkelen en uitdragen van een Formaatvisie: hoe zou dit vormgegeven kunnen worden?
- (Hoe) zou de onderlinge afstemming tussen de teams en stafafdelingen in de organisatie verbeterd kunnen worden en welke voorwaarden zijn nodig om dat succesvol te kunnen laten zijn, naar jouw inzicht?
- Wat vind jij verder nog belangrijk om in het kader van dit onderzoek te vermelden?