



Universiteit Utrecht



De factoren die bijdragen aan het succes van een team: een meervoudige casestudie bij Covebo

Masterthesis Strategisch Human Resource Management

Door: Mirjam Bouthoorn, MSc
Studentnummer: 0437697
Universiteit van Utrecht
Juli 2010
Begeleider: drs. Elyse Walter

**Inhoud**

Samenvatting	3
1. Inleiding	4
1.1. Aanleiding en doelstelling onderzoek	4
1.2. Vraagstelling onderzoek	5
1.3. Theoretische verkenning	5
1.3.1. Zelfsturende teams	5
1.3.2. Het input-process-output (IPO) model	7
1.3.3. Het Input-Mediators-Output-Input (IMOI) model	7
1.3.4. Outcomes	9
1.3.5. Mediatoren	10
1.3.6. Input	11
1.4. Toevoeging op vraagstelling onderzoek	14
2. Onderzoeksmethode	15
2.1. Onderzoekseenheden	15
2.1.1. Selectie van de cellen	15
2.2. Interviews	15
2.3. Procedure	16
2.4. Data-analyse	16
3. Resultaten	17
3.1. Karakter Covebo	17
3.1.1. Vrijheid	17
3.1.2. Informele cultuur	18
3.1.3. Jong personeel	19
3.1.4. 'Via-via'	19
3.2. Succes	20
3.3. Factoren die bij kunnen dragen aan succes	21
3.3.1. Externe factoren	21
3.3.2. Taakverdeling in een team	24
3.3.3. Leiding in de teams	25
3.3.4. Diversiteit	27
3.3.5. Opleiding en ontwikkeling	28
3.3.6. Relaties tussen teams en vestigingen	29
3.3.7. Gebrek aan eenheid	31
3.4. Mediatoren	32
3.4.1. Samenwerking	32
3.4.2. Sfeer	34
4. Conclusie/discussie	35
4.1. Succes	35
4.2. Competenties	35
4.2.1. Acquisitie/verkoopgerichtheid	36
4.2.2. Klantgerichtheid	36
4.2.3. Discipline	37
4.2.4. Leiding geven	38
4.2.5. Samenwerken	38
4.3. Eigenschappen	39
4.3.1. Diversiteit in ervaring	39
4.3.2. Diversiteit in karakter	40
4.3.3. Diversiteit in nationaliteit	40
4.4. Beleidsaanbevelingen	40
4.4.1. Aannemen nieuwe mensen	41
4.4.2. Opzetten nieuwe vestiging	41
4.4.3. Balans klantgerichtheid/verkoopgerichtheid	42
4.4.4. Opleiding en ontwikkeling breder trekken	42
4.4.5. Structuur Covebo	43
4.5. Conclusie	43
4.6. Beperkingen en sterke kanten van het huidige onderzoek	43
Literatuurlijst	45
Bijlage 1: topiclijst	48



Samenvatting

Doel

Covebo is een internationaal uitzendbureau met circa 90 interne medewerkers. Deze medewerkers zijn gegroepeerd in zelfsturende teams, ook wel cellen genoemd. De celleiders mogen zelf nieuwe mensen aannemen, maar houden daarbij zelden rekening met de capaciteiten, competenties en eigenschappen van een kandidaat. Het doel van dit onderzoek is vast te stellen welke eigenschappen en competenties in een cel bij Covebo aanwezig moeten zijn om succesvol te kunnen zijn of succesvol te kunnen worden, zodat daar bij het aannemen van nieuwe mensen rekening mee gehouden kan worden. Het Input-Mediators-Outcome-Input-model van Ilgen e.a. (2005) ligt aan de basis van het onderzoek. Om te begrijpen waarom een combinatie van bepaalde eigenschappen en competenties – ofwel: input op individueel niveau – binnen een cel tot succes leidt, moet ook gekeken worden naar input op teamniveau, organisatieniveau en omgevingsniveau.

Methode

Er is een meervoudige casestudie uitgevoerd, waarbij vijf cellen van Covebo intensief zijn onderzocht. Deze cellen zijn geselecteerd, omdat zij contrasteren op meerdere gebieden. Het gaat onder meer om het aantal teamleden, de volwassenheid van het team en de manier waarop het team wordt aangestuurd. Door te kiezen voor heterogene cases is geprobeerd een doorsnede van Covebo in het onderzoek te betrekken. In totaal zijn 18 mensen geïnterviewd. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een halfgestructureerde topiclijst, zodat bepaalde onderwerpen die terugkomen in het IMOI-model in ieder geval aan bod zouden komen tijdens de interviews.

Resultaten

Covebo wordt getypeerd als een informele en jonge organisatie waar vrijheid centraal staat. Er blijkt sprake te zijn van diversiteit op verschillende gebieden, waaronder diversiteit in nationaliteit, diversiteit in ervaring en diversiteit in karakter. Deze verschillende soorten diversiteit, de taakverdeling binnen teams, de manier waarop leidinggegeven wordt en de mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling zijn volgens de respondenten van belang voor het behalen van succes. Ook de directie van Covebo lijkt een evidente rol te spelen in de mogelijkheid om succes te behalen. Zij zijn voornamelijk van belang als het gaat om het creëren van een werkbare omgeving, zodat ieder team optimaal tot zijn recht kan komen.

Conclusie

Een team binnen Covebo zou een mix moeten bevatten van verschillende competenties (verkoopgerichtheid, klantgerichtheid, discipline, samenwerken, leidinggevende capaciteiten) en eigenschappen (diversiteit in ervaring, nationaliteit en karakter) om succesvol te kunnen zijn. Het is van belang dat de medewerkers van Covebo dit beseffen, zodat zij hier bij het aannemen van nieuwe mensen rekening mee kunnen houden. Binnen de teams zou een goede balans gevonden moeten worden tussen de verkoop- en klantgerichte activiteiten, zoals bijvoorbeeld acquisitie en relatiebeheer, zodat een cel zich op iedere (economische) situatie kan aanpassen. Tevens wordt aangeraden Covebo Academy, een opleiding die eerder alleen voor teamleiders bedoeld was, breder te trekken. Elke medewerker zou in potentie immers een leidinggevende kunnen zijn van een eventuele nieuwe cel. Daarnaast is het de rol van de directie om de juiste voorwaarden te creëren waaronder de teams succes kunnen behalen. Daarom wordt het tot slot aangeraden om te kijken naar de manier waarop Covebo om kan gaan met de 'vrijheidsparadox'. Het zou goed zijn een juiste balans te vinden tussen de vrijheid van medewerkers aan de ene kant en de kritische, structurerende en informerende rol van de directie van Covebo aan de andere kant.

1. Inleiding

Covebo is een internationaal uitzendbureau dat sinds 2001 bestaat. In en rond dat jaar kampten bedrijven in de bouw, metaal & techniek, logistiek en productie met een sterk tekort aan arbeidskrachten. Covebo is opgericht om buitenlandse arbeidskrachten naar Nederland te halen en ze in Nederland werkzaam te stellen. Deze arbeidskrachten komen voornamelijk uit Polen, Hongarije en Duitsland. In negen jaar tijd is Covebo sterk gegroeid. Het heeft inmiddels acht vestigingen in Nederland en negen vestigingen in het buitenland. Anno 2010 zijn er dagelijks meer dan 1500 uitzendkrachten voor Covebo aan het werk en circa 90 interne medewerkers (Covebo, 2010).

De interne medewerkers werken in zelfsturende teams van doorgaans 2 tot 5 personen. De organisatiestructuur is gebaseerd op het managementconcept van Eckart Wintzen (Wintzen, 2008). Dit managementconcept wordt ook wel de celfilosofie genoemd. Het houdt in dat een bedrijf is opgedeeld in vele, kleine, volledig zelfstandige eenheden: de cellen. Deze cellen hebben ieder één eindverantwoordelijke. Bij Covebo wordt deze persoon de commerciële eenheidsleider genoemd. Wanneer een vestiging uit één cel bestaat, is de leider van die cel ook de leider van de vestiging. Wanneer een vestiging uit meerdere cellen bestaat, opereert de vestigingsleider niet in één van de cellen, maar staat hij net boven alle teams. De vestigingen worden weer geleid door het directieteam van Covebo. De vestigingsleiders/-directeuren van de twee grootste vestigingen nemen sinds januari 2010 tevens plaats in dit directieteam.

Wanneer een cel een bepaalde omvang bereikt, dient de cel zich te splitsen. Hierdoor ontstaan weer twee kleinere autonome eenheden. Volgens het principe van Wintzen kiest de leidinggevende van de cel de persoon die hij geschikt acht als leider van de tweede cel. Daarnaast doet volgens de celfilosofie iedere cel in principe alle werkzaamheden zelf. De cellen worden uiteraard gefinancierd door de organisatie, maar zij hebben hun eigen winst- en verliesrekening, zij zoeken zelf nieuwe klanten en zij zorgen voor hun eigen interne administratieve organisatie, zoals het debiteurenbeheer, het verdelen van de taken en het risicobeheer. Tevens doet iedere cel ook zijn eigen personeelswerving (Wintzen, 2008: 32).

1.1. Aanleiding en doelstelling onderzoek

Uit het bovenstaande blijkt dat de celleider zelf verantwoordelijk is voor de samenstelling van zijn team. Er bestaat binnen Covebo geen strak, eenduidig aannamebeleid. Dit heeft tot gevolg dat veel medewerkers 'via-via' binnenkomen, omdat celleiders veelal in hun eigen vriendenkring op zoek gaan naar nieuwe collega's. Dit betekent onder meer dat er bij het aannemen van nieuwe medewerkers niet of nauwelijks gekeken wordt naar de competenties en eigenschappen van een kandidaat. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de mate van werkervaring, de genoten opleiding of hoe goed een kandidaat in teamverband kan werken. Covebo is niet ontevreden over het 'via-via' aannamebeleid, maar men streeft wel naar een optimalisering van de groei en de tot nu toe behaalde successen. Men verwacht dat wanneer een cel over een juiste balans van bepaalde competenties en eigenschappen beschikt, dit een bijdrage kan leveren aan het behalen van succes.

Doel van het onderzoek is derhalve om helder te krijgen welke competenties en eigenschappen in een cel aanwezig moeten zijn om succesvol te kunnen zijn of succesvol te kunnen worden. Indien dit duidelijk is, kan Covebo zijn huidige medewerkers ontwikkelen en opleiden om succesvol te kunnen zijn. Daarnaast wil Covebo anticiperen op de markt die naar verwachting weer aan zal gaan trekken, wat als gevolg heeft dat er nieuwe medewerkers zullen moeten worden geworven. Indien duidelijk is welke competenties en eigenschappen er in een cel nodig zijn om de cel succesvol te maken, kan hiermee bij het aannemen van nieuwe medewerkers rekening worden gehouden.



Volgens Covebo zijn cellen succesvol als zij *een gezonde winstgevendheid, een gezonde omzetverdeling (niet te afhankelijk zijn van bijvoorbeeld één klant), groeipotentie en een gedegen interne organisatie hebben. In dat laatste geval gaat het om debiteurenbeheer, de taakverdeling, persoonlijke afhankelijkheden en risicobeheer.*

1.2. Vraagstelling

De onderzoeksvraag, die voortvloeit uit de aanleiding en de doelstelling van dit onderzoek, wordt als volgt geformuleerd:

Wat zijn volgens de medewerkers van zelfsturende teams (cellen) bij Covebo de competenties en eigenschappen die bijdragen aan het succes van zo'n team.

Om deze vraag te beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd:

1. *Op welke wijze worden zelfsturende teams gedefinieerd?*
2. *Op welke wijze wordt succes gedefinieerd?*
3. *Wat zijn (volgens de medewerkers van Covebo) de competenties die bijdragen aan het succes van een zelfsturend team?*
4. *Wat zijn (volgens de medewerkers van Covebo) de eigenschappen die bijdragen aan het succes van een zelfsturend team?*

De bovengenoemde deelvragen zijn zowel theoretische als empirische deelvragen. Dit is ook de reden dat 'volgens de medewerkers van Covebo' tussen haakjes staat. Deze zinsnede is alleen van toepassing op het empirische gedeelte van dit onderzoek.

1.3. Theoretische verkenning

Wetenschappelijk onderzoek richt zich al jaren intensief op de effectiviteit en prestaties van teams en de kenmerken en processen die een bijdrage leveren aan deze effectiviteit. De kennis, vaardigheden en competenties van de teamleden spelen een belangrijke rol in de effectiviteit van teams (Stevens & Campion, 1994; Stevens & Campion, 1999; McClough & Rogelberg, 2003; Mathieu e.a., 2008). Competenties van individuele teamleden zijn echter slechts een onderdeel van een groter en complex systeem, bestaande uit dynamische processen die leiden tot teamprestaties en effectiviteit. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de effectiviteit en het succes van teams niet alleen worden beïnvloed door kenmerken van de teamleden en een team zelf, maar dat de organisatie en zelfs de markt en de regio waarin een team zich bevindt input leveren die invloed kan hebben op de effectiviteit van teams (Cohen & Bailey, 1997; Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu e.a., 2008). Dit heeft tot gevolg dat wanneer het succes van een team geanalyseerd moet worden, het onafwendbaar is om de eigenschappen van een team vanuit een grotere context te bekijken.

In deze theoretische verkenning zal dieper ingegaan worden op het fenomeen 'zelfsturende teams' en de kennis die er bestaat over de effectiviteit van zelfsturende teams. Er wordt kennis gemaakt met het input-processes-outcome-model (IPO-model) en het daaruit voortvloeiende input-mediators-outcome-input-model (IMOI-model). Opgemerkt wordt dat de woorden 'teams' en 'zelfsturende teams' door elkaar heen zullen worden gebruikt.

1.3.1. Zelfsturende teams

Zelfsturende teams zijn 'two or more individuals who socially interact (face to face or, increasingly, virtually), possess one or more common goals, are brought together to perform organizationally relevant tasks, exhibit interdependencies with respect to workflow, goals and

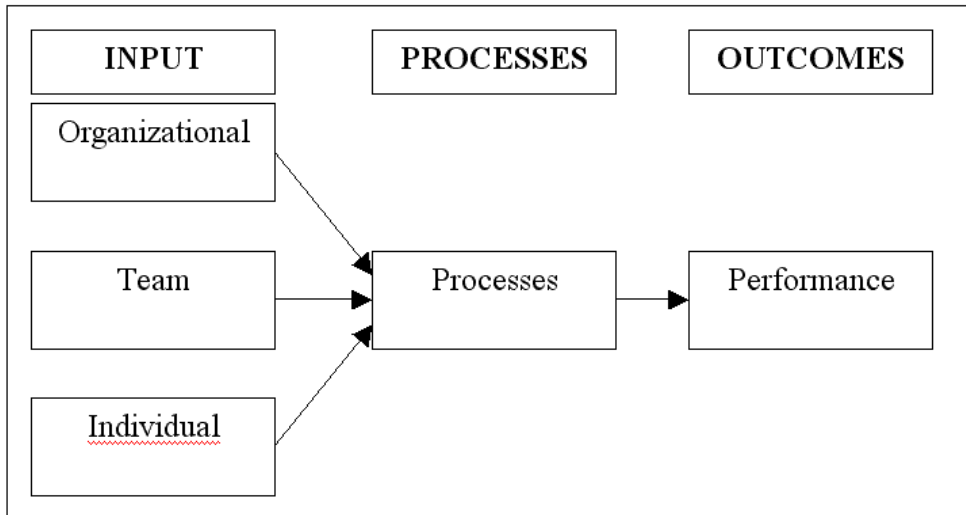
outcomes, have different roles and responsibilities, and are together embedded in an encompassing organizational system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment.' (Kozlowski & Ilgen, 2006: 79). In zelfsturende teams zijn meerdere medewerkers verantwoordelijk voor het realiseren van taken en/of activiteiten. Er is sprake van een brede functionele indeling en zelfsturende teams hebben de beschikking over meer autonomie dan een traditioneel team. Zo hebben zij vaak zelf de controle over werkschema's, werving en selectie, training, de coördinatie en communicatie met andere teams en het monitoren van de kwaliteit van hun eigen producten. Tevens staan zij in direct contact met hun klanten (Alper e.a. 1998: 34).

De eerste zelfsturende teams ontstonden in verschillende fabrieken in de jaren '60. In de jaren daarvoor werd in grote organisaties weinig gebruik gemaakt van deze teams, omdat arbeidsdeling, ook wel het 'scientific management' van Taylor, de voorkeur had (Sundstrom e.a. 2000: 45). Het gebruik van zelfsturende teams in organisaties heeft de afgelopen twee decennia een grote vlucht genomen. Steeds vaker is de structuur van het werk gericht op teams en niet langer op individuen (Kozlowski & Bell, 2003). Door de toenemende (globale) competitie en innovatie ontstaat er druk op organisaties om zich altijd te kunnen aanpassen aan de omgeving. Dit betekent dat organisaties moeten beschikken over een diversiteit aan vaardigheden en een hoog niveau van expertise en ervaring. Zelfsturende teams hebben vaak de beschikking over deze diversiteit aan vaardigheden en kunnen door hun semi-autonome karakter snel inspelen op allerlei veranderingen vanuit de omgeving. Kortom: hun aanpassingsvermogen is groot (Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Door de grootschalige verandering in de structuur van het werk in organisaties zijn de doeltreffendheid en de prestaties van teams steeds belangrijker geworden voor bedrijven. Gelijk aan die trend is ook de wetenschappelijke focus verschoven. In plaats van het bestuderen van kleine groepen en teams in de sociale psychologie is de nadruk meer komen te liggen op het bestuderen van teams in organisaties in de organisatiepsychologie (Guzzo & Dickson, 1996; Kozlowski & Ilgen, 2006: 78). In dat laatste vakgebied is de afgelopen jaren ontzettend veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit en prestaties van teams en de processen en factoren die aan het succes ten grondslag liggen (Janz e.a., 1997; Cohen & Bailey, 1997: 240, Kozlowski & Ilgen, 2006). Er zijn een groot aantal reviews beschikbaar die de uitkomsten van de, letterlijk, duizenden artikelen met betrekking tot dit onderwerp hebben geprobeerd samen te vatten en proberen duidelijk te maken wat er bekend en (nog) onbekend is over het verbeteren van de effectiviteit van zelfsturende teams (onder meer: Guzzo & Dickson, 1996; Cohen & Bailey, 1997; Sundstrom e.a., 2000; Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu e.a., 2008). Uit recent onderzoek komt duidelijk naar voren dat er een beeld bestaat van teams als complexe en dynamische systemen. Teams opereren in een brede context; zij ontwikkelen zich wanneer er interactie ontstaat tussen teamleden en veranderen en passen zich aan wanneer de situatie dit van hen verlangt (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu e.a., 2008). Dit betekent dat het wetenschappelijk onderzoek naar de prestaties van teams tegenwoordig voornamelijk georiënteerd is op de processen die leiden tot prestatie en doeltreffendheid en dat de focus niet ligt op de prestatie zelf, terwijl dit nog wel het geval was voor het midden van de jaren '90 (Ilgen e.a., 2005: 519). Door de verschuiving van de aandacht wordt ook steeds meer duidelijk welke vereisten nodig zijn om individuen en teams zelf goed te laten presteren, bijvoorbeeld in het soort training dat individuen nodig hebben of de manier waarop teams gestructureerd moeten worden. Kortom: de focus ligt nu vooral op het gedrag dat bij teamleden door de tijd heen tot uiting moet komen en welke competenties van individuen er aan dit gedrag ten grondslag moeten liggen (Kozlowski & Bell, 2003: 355).

1.3.2. Het input-process-output (IPO) model

De conceptualisering van ‘effectiviteit van teams’ is in de wetenschap en theorie al 45 jaar gebaseerd op het input-process-outcome (IPO) model van McGrath (1964), een onderzoeker uit de sociale psychologie. De sociale psychologie is de wetenschap die, zoals hierboven reeds vermeld, startte met het onderzoek naar de effectiviteit en prestaties van teams. In zijn boek ‘Social psychology: a brief introduction’ legt McGrath uit dat de sociale psychologie op drie niveaus van analyse omgaat met bepaalde fenomenen, namelijk: het individu, de kleine groepen waar het individu deel van uitmaakt en de totale samenleving en cultuur waarin het individu leeft (McGrath, 1964: 2). In het IPO-model (zie **figuur 1**) komen deze drie niveaus terug in dat wat McGrath de input noemt.



Figuur 1: Input-Process-Outcome (IPO) model voor effectiviteit van een team

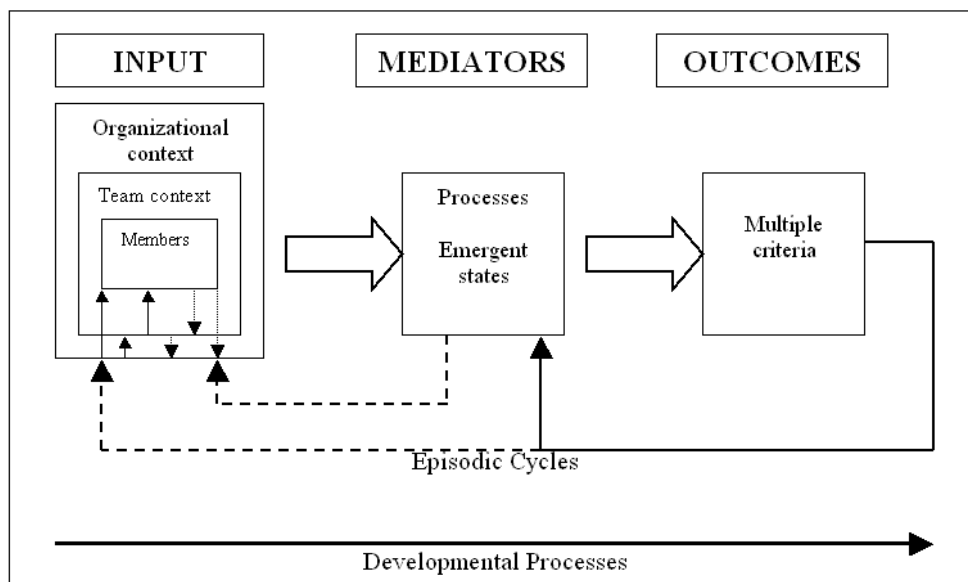
Dit zijn namelijk de factoren op individueel niveau, op teamniveau en op organisatieniveau die de interacties tussen teamleden mogelijk maken, maar tevens ook kunnen beperken. Op individueel niveau gaat het dan om bijvoorbeeld de competenties en persoonlijkheden van de teamleden. Op teamniveau gaat het om bijvoorbeeld de taakstructuur en de invloed van leiders. Op organisatieniveau, tot slot, gaat het om de organisatiestructuur en de complexiteit en de invloed van de externe omgeving (Mathieu e.a., 2008: 412). De processen uit het IPO-model refereren aan de interacties tussen de teamleden die leiden tot het wel of niet voltooien van de taken en het bereiken van doelen (Kozlowski & Ilgen, 2006: 79). Door de processen wordt de input dus omgevormd tot de outcome. Met outcome worden in het IPO-model de resultaten en producten van een team bedoeld. Volgens Kozlowski & Ilgen (2006) omvat de outcome drie facetten. De eerste is de prestatie van een team, zoals deze beoordeeld wordt door externen die relevant zijn voor het team, bijvoorbeeld de directie van een organisatie. Ten tweede zijn er affectieve reacties bij de teamleden, zoals de betrokkenheid bij en tevredenheid over het team. Tot slot kan de outcome levensvatbaarheid omvatten, ofwel, de wil van teamleden om in het team te blijven.

1.3.3. Het Input-Mediators-Output-Input (IMOI) model

Het IPO-model wordt al jaren door wetenschappers gebruikt als causaal model om de effectiviteit van teams te bepalen, maar is door de tijd heen al menigmaal aangepast en/of uitgebreid. De oorzaak van deze neiging tot aanpassing van het IPO-model is volgens Kozlowski & Ilgen (2006) dat wanneer men het IPO-model als causaal model benadert, men een statische en beperkte visie op de effectiviteit van teams en de dynamische processen die hieraan vooraf gaan, creëert. Cohen & Bailey (1997) hebben daarom reeds voorgesteld het

IPO-model in een bredere context te plaatsen. Volgens hen dient men de organisaties, de sector en de markt waarin een team werkt te begrijpen. Dit betekent dat men meer inzicht moet krijgen in bijvoorbeeld de missie, de structuur van een organisatie en competitieve uitdagingen, zodat er een context ontstaat om de resultaten van een onderzoek juist te interpreteren (Cohen & Bailey, 1997: 279). En dat begrip is ook nodig, want zoals reeds gesteld, moeten organisaties zich voortdurend kunnen aanpassen aan de omgeving die door toenemende competitie en innovatie constant verandert. Goede kennis van die markt is daarom noodzakelijk. Kort gezegd, volgens de huidige generatie wetenschappers stelt het IPO-model de werkelijkheid te eenvoudig voor. Een beperking van het IPO-model is dat het een simpel oorzaak-gevolg verband weergeeft, terwijl een team steeds meer wordt gezien als complex en dynamisch. Ilgen e.a. (2005) geven drie redenen waarom het IPO-model niet voldoende is om teams op een juiste manier te karakteriseren.

Vanaf het begin van de 21^{ste} eeuw is er in het wetenschappelijk onderzoek meer aandacht besteed aan mediërende factoren. Deze factoren verklaren waarom een bepaalde input invloed heeft op de effectiviteit en de levensvatbaarheid van een team. Veel mediërende factoren die de input omvormen tot outcome in het IPO-model zijn geen processen, maar zogenoemde ‘emergent states’: *‘constructs that characterize properties of the team that are typically dynamic in nature and vary as a function of team context, inputs, processes and outcomes’* (Marks e.a., 2001: 357). Voorbeelden van emergent states zijn het vertrouwen in een team, de potentie die men ziet in het team, de empowerment van een team en saamhorigheidsgevoel. In plaats van processen zijn zij kwaliteiten van een team die de attitudes, waarden, cognities en motivatie van de teamleden representeren. Daarnaast schiet het IPO-model tekort omdat het geen doorlopende cyclus is en de outcomes niet terugslaan op de input en de processen. Ilgen e.a. (2005) stellen dat er feedbackloops moeten komen in het model, zodat de outcomes, zoals bijvoorbeeld de teamprestatie, ook input kan zijn voor processen en emergent states. Tot slot hoeft er niet per se sprake te zijn van de volgorde input-processen-outcome, maar kan er ook sprake zijn van interacties tussen input en bepaalde processen of interacties tussen verschillende processen. Een alternatief voor het IPO model is derhalve het IMOI model (**zie figuur 2**) (Ilgen e.a., 2005).



Figuur 2: Input-Mediator-Output-Input (IMOI) model

Door ‘processen’ uit het IPO-model te veranderen in ‘mediatoren’ in het IMOI-model, wordt aangetoond dat een breder scala aan variabelen invloed kan uitoefenen op effectiviteit en dus de variëteit in teamprestatie en levensvatbaarheid kan verklaren. De extra I in IMOI

impliceert het bestaan van een cyclus en feedback van de output op de input (Ilgen e.a., 2005). Dit is in het figuur te zien aan de pijl die van de outcomes weer terugleidt naar input en mediators. De pijl van outcomes naar mediators is ononderbroken, waarmee Ilgen e.a. aangeven dat dit soort feedback over het algemeen meer invloed uitoefent dan feedback van de outcomes op de input (zie onderbroken pijlen). De achterliggende gedachte is dat de toestand waarin een team verkeert vooral beïnvloedt wordt door de progressie van het team door de tijd heen en dat een team daarom vooral zijn processen aanpast als een functie van de uitkomsten. De invloed van de uitkomsten en mediators op karakteristieken als teamstructuur, de teamcompositie en organisatiefactoren is minder aannemelijk (Mathieu e.a., 2008: 414). Het IMOI-model wordt daarom ook wel een ‘developmental model’ genoemd. Zo’n model illustreert hoe teams door de tijd heen kwalitatief beter worden en beïnvloedt worden door andere factoren zodra teams langer bestaan (Janz e.a., 1997; Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999). Dit idee is terug te zien aan de pijl die onderin figuur 2 van links naar rechts loopt: het zijn de ontwikkelingsprocessen die ontstaan, zodra teams langer in leven zijn en ouder worden. In figuur 2 is aan de kleine ononderbroken pijlen in het vak ‘inputs’ ook duidelijk de opvatting te zien dat omgevings- en organisatiefactoren veel invloed hebben op kenmerken van het team en de leden, maar dat die invloed andersom veel kleiner is (te zien aan de onderbroken pijlen). Kortom: factoren van hoger niveau hebben meer invloed op factoren van lager niveau, dan andersom.

Hierna zal dieper ingegaan worden op de verschillende fases uit figuur 2, beginnend aan de rechterkant van het figuur bij outcomes en eindigend aan de linkerkant bij inputs. Aan de hand van recent wetenschappelijk onderzoek wordt aangegeven wat bekend is over ieder van de fases en de factoren die daarin voorkomen. Daarbij wordt alleen ingegaan op de onderwerpen die belangrijk zijn voor dit onderzoek. Onderwerpen die inhoudelijk niet direct interessant en van toepassing zijn, worden geheel achterwege gelaten. Daarnaast zullen alle onderwerpen slechts kort worden besproken, omdat het wegens de omvang van de wetenschappelijke literatuur over de effectiviteit van zelfsturende teams onmogelijk is alle onderwerpen uitgebreid te belichten.

1.3.4. Outcomes

In het IMOI-model staan bij outcomes de woorden ‘multiple criteria’. De effectiviteit van teams wordt namelijk vaak in verschillende facetten opgedeeld. Zo geven Cohen & Bailey (1997) aan dat effectiviteit zowel de prestaties, de houdingen van de teamleden als het gedrag van de teamleden omvat. Kozlowski & Ilgen (2006) en Mathieu e.a. (2008) sluiten zich hierbij aan, maar specificeren het woord ‘houdingen’ als ‘levensvatbaarheid’, ook wel de wil van de teamleden om in het team te blijven.

Prestatie

Uit onderzoek blijkt dat prestatie onderverdeeld kan worden in prestatie op organisatieniveau, prestatiegedrag- en resultaten en de op rollen gebaseerde prestatie. De prestatie op organisatieniveau is dan vaak de prestatie zoals deze beoordeeld wordt door relevante personen die buiten het team staan, vaak de externe leider of het management van de organisatie (Kozlowski & Ilgen, 2006). Een ander facet van prestatie is het prestatiegedrag van de teamleden. Men ziet dan een verbetering van de teamprocessen en progressie in het leergedrag van teamleden (Mathieu e.a., 2008). De op rollen gebaseerde prestaties omvatten de mate waarin teamleden de vereiste competenties vertonen die nodig zijn om hun taken goed uit te voeren en de mate waarin zij daarin vooruit gaan. Uit onderzoek blijkt dat individuele prestaties en teamprestaties positief samenhangen (Chen e.a., 2007).

Affectieve houdingen en levensvatbaarheid

Als het gaat om de houdingen en gedragingen van de teamleden wordt in onderzoek voornamelijk gekeken naar het team, de taken, de tevredenheid en de betrokkenheid bij het team en de organisatie. Er kan dan worden geëvalueerd of teamleden een goede sfeer in een team waarnemen en of ze binnen het team met respect worden behandeld (Janssen e.a., 1999). Het meten van de levensvatbaarheid van een team wordt in onderzoek vaak gecombineerd met onderzoek naar andere houdingen, zoals de tevredenheid van het teamlid, de sfeer binnen het team en een saamhorigheidsgevoel. Om effectiviteit van het team te meten wordt er echter niet vaak voor gekozen om de affectieve houdingen en de levensvatbaarheid van het team te onderzoeken, omdat de resultaten vaak gebaseerd zijn op zelfreport, waardoor geen objectieve resultaten kunnen worden verkregen. Gevolg hiervan is dat er vaak voor wordt gekozen om de prestaties van een team te meten naar aanleiding van de normen van de organisatie (Mathieu e.a., 2008)

1.3.5. Mediatoren

Sinds halverwege de jaren '90 zijn wetenschappers zich steeds vaker gaan richten op mediërende factoren die verklaren waarom een bepaalde input invloed heeft op de effectiviteit en levensvatbaarheid van een team (Ilgen e.a., 2005). Zoals hierboven al besproken gaat het niet alleen om processen, maar ook om 'emergent states'. Hieronder zullen beiden besproken worden.

Team Processen

De processen die plaatsvinden binnen een team hebben een belangrijke rol gespeeld in bijna alle modellen over effectiviteit van teams. Deze processen werden over het algemeen opgedeeld in twee facetten: de eerste is 'stukwerk', welke de taken van ieder individu beschrijven die bijdragen aan het behalen van de doelen van het gehele team. De tweede is teamwerk, welke de interacties tussen de teamleden beschrijft (Mathieu e.a., 2008: 420). Op basis hiervan hebben Marks e.a. (2001) een categorisering gemaakt van drie soorten processen: transitieprocessen, actieprocessen en interpersoonlijke processen. In de transitiefase zijn teamleden gefocust op activiteiten als het analyseren van de missie van het team, een planning over de uit te voeren taken te maken, het specificeren van een doel om de missie uit te kunnen voeren en het formuleren van strategieën, aansluitend bij de uitvoering van de missie. In de actiefase ligt de nadruk op het afwerken van de taken, het monitoren van progressie richting de gestelde doelen en het coördineren en eventueel helpen van teamleden. Interpersoonlijke processen zijn conflictmanagement, het opbouwen van vertrouwen en motivatie en het reguleren van de emoties van de teamleden. Bij dit laatste gaat het bijvoorbeeld om emoties als saamhorigheidsgevoel, frustratie en spanning (Marks e.a., 2001: 363). De interpersoonlijke processen komen zowel voor gedurende de transitiefase als de actiefase. In aansluiting hierop hebben DeShon e.a. (2004) gevonden dat elementen van transitieprocessen (het plannen van een strategie) en elementen van actieprocessen (samenwerken met teamleden) een positief effect hebben op de prestaties van een team.

'Emergent states'

Er zijn verschillende 'emergent states' die de afgelopen jaren veel aandacht hebben gekregen in onderzoek en die bijdragen aan de effectiviteit van een team. De belangrijkste worden hier behandeld, te beginnen met: het geloof in het kunnen van het team. Hierin worden twee categorieën onderscheiden. De eerste is 'team efficacy', ofwel '*a shared belief in a group's collective capability to organize and execute courses of action required to produce given levels of goal attainment*' (Kozlowski & Ilgen, 2006: 90). De tweede is de potentie van het team, ofwel het geloof van het team in het hebben van vaardigheden om succesvol te kunnen

zijn (Mathieu e.a., 2008: 425). Het verschil is dat ‘team efficacy’ zich voornamelijk richt op het geloof van het team om succesvol te kunnen zijn in specifieke taken, terwijl potentie meer refereert aan het algemene gevoel dat het team allerlei vaardigheden bezit om verschillende taken in verschillende contexten te kunnen uitvoeren.

Een andere ‘emergent state’ is team empowerment. Daarbij gaat het hier om de definitie van psychologische empowerment, dat is “*team members’ collective belief that they have the authority to control their proximal work environment and are responsible for their team’s functioning*” (Mathieu e.a., 2006: 98). Uit onderzoek blijkt dat er positieve effecten zijn van psychologische empowerment op de prestatie van een team (Kirkman & Rosen, 1999; Mathieu e.a., 2006).

Daarnaast is het klimaat van een team van belang. Hiermee wordt ‘*the set of norms, attitudes, and expectations that individuals perceive to operate in a specific social context*’ bedoeld. (Pirola-Merlo e.a., 2002: 564). Veel onderzoek is gedaan naar het serviceklimaat van teams. Daarbij gaat het om de beoordeling van de teamleden over het welzijn van de klanten van de organisatie en hun opvatting over de manier waarop zij met klanten om dienen te gaan. Uit onderzoek blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen een goed serviceklimaat en de kwaliteit van de service en klanttevredenheid (Mathieu e.a., 2008: 428).

Tot slot zijn er nog de ‘emergent states’ cohesie en vertrouwen. Cohesie is de betrokkenheid van de teamleden bij het team en de doelen die het team moet behalen. Vertrouwen is dat iemand zich overlevert aan het doen en laten van een andere teamgenoot, ervan uitgaande dat de andere teamgenoot een bepaalde taak op zich zal nemen. Zowel cohesie als vertrouwen kunnen een bijdrage leveren aan het succes van een team (Mathieu e.a., 2008: 429).

1.3.6. Input

Zoals reeds vermeld ligt de nadruk in het onderzoek naar effectiviteit van teams niet langer alleen op de kenmerken en eigenschappen op het niveau van teamleden en teams, maar wordt de grotere context, organisatiefactoren en de omgevingsfactoren, er ook bij betrokken. De belangrijkste factoren die bijdragen aan effectiviteit van een team worden hieronder per niveau vermeld.

Teamcompositie, input op individueel niveau

Uit onderzoek blijkt dat de ‘compositie’ van een team invloed heeft op de effectiviteit van teams. Interessant is om hierbij op te merken dat het ook van belang is hoe de teamcompositie tot stand komt. In zelfsturende teams doen teamleden zelf de personeelswerving. Theoretisch gezien zullen individuen mensen aannemen, waarvan zij het gevoel krijgen dat die een zinvolle bijdrage zullen leveren aan de doelen die het team moet behalen. Mensen blijken echter niet zo objectief te zijn. Uit onderzoek van Hinds e.a. (2000) blijkt dat mensen vooral teamleden aannemen wanneer zij van dezelfde etnische afkomst zijn, als de toekomstige werknemer een goede reputatie heeft (hij is competent en werkt hard) en als men al eerder met elkaar samen heeft gewerkt en deze samenwerking succesvol was (Hinds, 2000). Deze elementen komen terug in het attraction-selection-attrition model van Schneider (1987). Daarin geeft hij aan dat organisaties op natuurlijke wijze steeds homogener worden, omdat mensen prefereren met collega’s te werken die hetzelfde zijn als zij.

De kwestie omtrent diversiteit/heterogeniteit wordt door hedendaagse wetenschappers vaak gezien als een mes dat aan twee kanten snijdt. Enerzijds kan diversiteit zorgen voor conflicten, het verlies van cohesie en een groter personeelsverloop. Anderzijds kan het innovatie en besluitvorming stimuleren en mist een homogeen team creativiteit (Jackson & Joshi, 2010). Diversiteit kan dus invloed hebben op teamprocessen en effectiviteit en prestatie. Er zijn allerlei vormen van diversiteit mogelijk, zoals demografische diversiteit,

functionele diversiteit, heterogene karakters en verschillen in normen en waarden (Mathieu e.a., 2008). Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat heterogene groepen een betere prestatie neerzetten, maar alleen als het gaat om diversiteit met betrekking tot taakgeoriënteerde karaktereigenschappen, zoals resultaatgerichtheid en consciëntieusheid en niet als het gaat om diversiteit met betrekking tot relatiegeoriënteerde karaktereigenschappen, zoals meegaandheid en coöperatie (Halfhill e.a. 2005). Uit onderzoek blijkt tevens dat diversiteit in taken een positieve invloed heeft op teamprestaties, maar dat bio-demografische diversiteit geen effect heeft op de effectiviteit van een team (Horwitz & Horwitz, 2007). Volgens ander onderzoek is heterogeniteit in etnische afkomst binnen een team negatief gerelateerd aan verschillende indicatoren van teameffectiviteit. Dit zelfde geldt wanneer een leider van een team van een andere etnische afkomst is dan zijn teamleden (Kirkman e.a., 2004). Met betrekking tot diversiteit in geslacht en leeftijd zijn wetenschappers er nog niet uit. Sommige wetenschappers vinden positieve effecten van leeftijdsdiversiteit en geslachtsdiversiteit op effectiviteit, andere wetenschappers negatieve effecten (Jackson & Joshi, 2010).

Uit het voorgaande blijkt dat de persoonlijkheidskenmerken van de verschillende teamleden invloed kunnen hebben op de prestaties van teams. Men moet echter onderscheid maken tussen de prestaties van een team op zichzelf en de acties en interacties van een individu die bijdragen aan de prestaties van een team. Daarom wordt er door wetenschappers vaak het onderscheid gemaakt tussen individuele vaardigheden en vaardigheden van het team, namelijk: kennis, vaardigheden en competenties (in het Engels: knowledge, skills and abilities (KSA)). Deze maken het voor iemand mogelijk om effectief met anderen samen te werken om een gezamenlijk doel te bereiken (Kozwloski & Bell, 2003: 355).

Er zijn verschillende KSA's vereist voor een effectief team. Deze worden onderscheiden in twee categorieën: de interpersoonlijke KSA's en de zelfmanagement KSA's (Stevens & Campion, 1994; Stevens & Campion, 1999; McClough & Rogelberg, 2003). De interpersoonlijke KSA's refereren aan de manier waarop teamleden met elkaar moeten omgaan. Overigens moet gezegd worden dat de scheidslijn tussen de input en de teamprocessen, zoals die behandeld zijn in paragraaf 1.3.5. wel erg dun is. Bij teamprocessen gaat het immers ook om interpersoonlijke processen. In dit geval gaat het echter om de vaardigheden die men moet bezitten en niet om de processen die volgen op die compositie van vaardigheden.

Er zijn drie subcategorieën van KSA's die individuele teamleden zouden moeten bezitten om als team effectief te zijn. De eerste is 'conflict resolution' KSA's, de competenties om conflicten en onenigheid binnen een team te managen. Men moet goed zijn in het herkennen van gewenste conflicten en het weg kunnen werken van ongewenste conflicten. Men moet de juiste onderhandelingsstrategie kunnen hanteren. De tweede subcategorie bestaat uit de 'collaborative problem solving' KSA's, het deelnemen aan het oplossen van een conflict binnen het team. Men moet situaties kunnen identificeren die een probleemoplossend vermogen van het hele team vereisen, maar ook de obstakels kunnen herkennen die het oplossen van de problemen in de weg staan. Bovendien moet men daar op kunnen inspelen. Tot slot zijn er de 'communication' KSA's, de manier waarop teamleden met elkaar communiceren. Communicatie hoort in principe op een open, informele en ontspannen wijze te gebeuren. Men moet tevens goed naar elkaar luisteren en proberen om verbaal en non-verbale communicatie overeen te laten stemmen.

De KSA's met betrekking tot zelfmanagement gaan over de autonomie waar een team over beschikt. De eerste subcategorie bestaat uit de 'goal setting and performance management' KSA's. Men moet in staat zijn een bijdrage te leveren aan het ontwerpen van de doelen van het team. Daarnaast moet men de prestaties van het team en van ieder individu

kunnen monitoren en evalueren en daar feedback op kunnen geven. De tweede subcategorie bestaat uit de ‘planning and task coördination’ KSA’s. Men moet activiteiten, informatie en de taakafhankelijkheid van de individuele teamleden kunnen coördineren. Daarnaast moet men de taken en rollen van alle teamleden kunnen opstellen en de verantwoordelijkheid over alle taken goed kunnen verdelen (Stevens & Campion, 1994; Stevens & Campion, 1999; McClough & Rogelberg, 2003).

Input op teamniveau

Er is een groot aantal factoren op teamniveau dat invloed heeft op de mediators en outcomes van het IMOI-model. Zoals eerder gezegd zullen alleen de belangrijkste voor dit onderzoek hier worden behandeld. Een belangrijke factor is het zogenaamde ‘interdependence’, ofwel de wijze waarop teamleden met elkaar samenwerken en van elkaar afhankelijk zijn om hun eigen taken goed te kunnen vervullen. Er zijn verschillende vormen van interdependence (Wageman, 1995; De Dreu, 2007; Mathieu, 2008). Wageman (1995) maakte een onderscheid tussen input, process en outcome interdependence. Het eerste, input interdependence, houdt in dat de mate van interactie tussen teamleden gevormd wordt door hun individuele vaardigheden en in hoeverre men bepaalde bronnen en technologieën moet delen. Het tweede, process interdependence, betekent dat de manier waarop het werk gestructureerd is invloed kan hebben op de mate van wederzijdse afhankelijkheid. Het derde, outcome interdependence, is de mate waarin het behalen van succes voor een individu afhankelijk is van de prestaties van anderen. De bonusstructuur van een organisatie kan hierop gebaseerd zijn. Door interdependence op deze manier te conceptualiseren, is het begrip voor veel wetenschappers zowel een input als een mediërende variabele (Mathieu, 2008: 443). En dus vervaagt ook hier de scheidslijn tussen interdependence als inputfactor en interdependence als mediërende factor, net zoals hierboven al werd aangegeven bij interpersoonlijke KSA’s en interpersoonlijke processen.

Een tweede, belangrijke factor is training op teamniveau met als doel de aan het werk gerelateerde vaardigheden en competenties (KSA’s) te verbeteren. Toch is nog niet helemaal duidelijk wat precies getraind moet worden, wanneer dat moet gebeuren en hoe dat moet gebeuren (Kozlowski & Bell, 2003). Uit onderzoek blijkt dat training van taakrelevante vaardigheden het beste direct aan individuele medewerkers gegeven kan worden die deze taken uit moeten voeren. Wanneer het gaat om het trainen van vaardigheden die nodig zijn om het team effectief te laten functioneren, kan dit beter aan het gehele team gedaan worden (Moreland e.a., 1998; Cannon-Bowers & Salas, 2000).

Naast interdependence en training is ook een gedegen leiderschap een inputfactor die bij kan dragen aan het succes van een team. Leiderschap wordt vaak gezien als een factor die invloed heeft op bepaalde processen. Daarbij gaat het om processen als coördinatie, het delen van kennis en conflictmanagement. Daarnaast kan het invloed hebben op bepaalde emergent states, zoals efficiëntie, potentie, commitment en tevredenheid (Kirkman & Rosen, 1999; Mathieu, 2008: 449). Het coachen van een team is ‘*direct interaction with a team intended to help members make coordinated and task-appropriate use of their collective resources in accomplishing the team’s work*’ (Hackman & Wageman, 2005: 269). Voorbeelden van coachend gedrag zijn het identificeren van problemen, het oplossen ervan, werkprocessen bewaken en het zelf-management van teamleden begeleiden. Volgens Hackman en Wageman (2005) is de mate van belang van coaching voor het functioneren van een team afhankelijk van de volwassenheid van een team.

Tot slot kan de wijze waarop een organisatie haar teams structureert invloed hebben op de effectiviteit van een team. Er wordt onderscheid gemaakt tussen teams gestructureerd naar functie en teams gestructureerd naar divisie. In functionele teams worden individuen met dezelfde taken bij elkaar gezet. ‘Divisional’ teams zijn gestructureerd op basis van het

geografische gebied waarin ze opereren en/of een specifiek product waarvoor ze verantwoordelijk zijn. In geen van beide soorten is er een optimale balans bij het uitwisselen van informatie tussen teamleden. Ellis e.a. (2003) pleiten daarom voor ‘pair-based’ teams, een combinatie van functionele teams en ‘divisional’ teams. Teamleden worden in zo’n team gestimuleerd om expertise, verantwoordelijkheden en informatie te delen.

Input op organisatieniveau

De organisatie waarin een team opereert, kan invloed hebben op het succes van een team. Een organisatie creëert een werkbare omgeving, of kan een team juist beperken in het succesvol vervullen van haar taken. Een aantal belangrijke factoren op organisatieniveau is vastgelegd in het HR-systeem van een organisatie. Zaken als prestatiebeloning en de mogelijkheid tot het volgen van opleidingen en trainingen kunnen zowel direct als indirect invloed hebben op de prestaties van een team. Ook is de sfeer binnen een organisatie van belang: een organisatie die een sfeer van openheid creëert en werknemers het gevoel geeft dat zij er daadwerkelijk toe doen, zien vaak meer betrokkenheid bij hun organisatie (Mathieu e.a., 2008).

Input op omgevingsniveau

Over de invloed van de omgeving op de prestaties van een team is het minst bekend in de wetenschappelijke literatuur. De omgeving heeft in ieder geval invloed op het management van de organisaties en de manier waarop het management een organisatie inricht. In complexe en voortdurende veranderende omgevingen is het management van een organisatie vaak op zoek naar teams die van elkaar verschillen, zodat flexibiliteit en aanpassingsvermogen hoog in het vaandel staan (Mathieu e.a., 2008).

1.4. Toevoeging op vraagstelling onderzoek

Het doel van het onderzoek is uit te vinden welke eigenschappen en competenties in een cel aanwezig moeten zijn om succesvol te kunnen zijn of te kunnen worden. De hoofdvraag van het onderzoek richt zich dan ook op deze kwestie. Uit het theoretisch kader blijkt echter dat de factor ‘competenties’ slechts een onderdeel is van het complexe systeem van factoren en processen dat leidt tot effectiviteit van een team. De factor ‘competenties’ staat in wisselwerking met allerlei andere factoren die voortkomen uit verschillende niveaus. De eigenschappen van medewerkers en de eigenschappen van teams worden beïnvloed door al deze andere factoren. Zou het onderzoek zich slechts richten op de competenties en eigenschappen van de teamleden, dan zal er geen compleet en betrouwbaar beeld ontstaan van de geanalyseerde teams. Het is van groot belang te kijken naar het grotere geheel, het totale plaatje, om de werkelijkheid van de cellen in al haar facetten in kaart te brengen.

Daar komt nog eens bij dat individuele competenties, zoals vertrouwen, openheid en flexibiliteit wel invloed kunnen hebben op de effectiviteit van teams, maar dat de prestaties van een team beter verklaard wordt door naar het KSA-systeem te kijken. Men moet zich dus richten op een wisselwerking tussen team en individu, waardoor wederom de bredere context benadrukt wordt. De organisatiecontext kan daarbij niet buitengesloten worden, omdat men door het verkrijgen van inzicht in de omgeving een context creëert om de resultaten van het onderzoek juist te kunnen interpreteren.

2. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek richt zich op de perceptie van de medewerkers over het succes en de slagingskans van een cel bij Covebo. Iedere persoon in een cel geeft een bepaalde betekenis aan de cel en beleeft de werkelijkheid binnen de cel op zijn eigen manier. Om de beleving van de medewerkers vast te kunnen leggen en duidelijk te maken hoe zij de situatie zien, zijn er interviews afgenomen. Daarbij is in het achterhoofd gehouden dat respondenten zich kunnen vergissen of al dan niet bewust een vertekend beeld van de situatie kunnen schetsen. Van belang was daarom dat van de te onderzoeken cellen iedere medewerker werd geïnterviewd, zodat de werkelijkheid duidelijk zou worden vanuit ieders gezichtspunt.

2.1. Onderzoekseenheden

Om verschillende redenen is er gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Allereerst is het de bedoeling om een thematiek in de concrete, alledaagse omstandigheden te beschrijven en te interpreteren en de beleving en betekenisgeving van de betrokkenen te achterhalen. Ten tweede heeft het onderwerp betrekking op processen en interacties in bestaande situaties. Er wordt tevens vanuit gegaan dat de situatie binnen een cel in die mate complex is, dat het beter is één of enkele cellen diepgaand te onderzoeken dan vele cellen op een oppervlakkige wijze ('t Hart, 2001: 268). Gekozen is daarom voor een meervoudige casestudie. Dit betekent dat er meerdere cases intensief zijn bestudeerd. Aan de hand van veel verschillende variabelen en met medeneming van de context is er een zo compleet mogelijk beeld van de cases geschetst. In dit onderzoek is met deze onderzoeksmethode getracht inzicht te krijgen in de complexiteit van relaties tussen factoren op de verschillende niveaus. Daarbij gaat het om de niveaus die genoemd worden in het IMOI-model van Ilgen e.a. (2005). Door het verkrijgen van inzicht kon de interpretatie van de onderzoeksresultaten soepeler verlopen.

2.1.1. Selectie onderzoekseenheden

Bij Covebo werken 90 interne medewerkers in circa 18 cellen. Uit het totaal aantal cellen zijn in samenwerking met de directie van Covebo vijf teams doelgericht geselecteerd, omdat zij bepaalde kenmerken representeren. Door expliciet te kiezen voor heterogene cases bevinden zich diverse uitingsvormen van een Covebocel in de onderzoeksgroep. De cellen verschillen van elkaar op de volgende kenmerken: zij hebben een verschillend aantal medewerkers in het team, zijn werkzaam in verschillende sectoren en regio's, delen de werkprocessen anders in, worden op een verschillende manier aangestuurd en tot slot is de ene cel meer 'volwassen' dan de andere cel. Door de keuze voor heterogene cases wordt getracht een doorsnede van Covebo weer te geven om de resultaten van het onderzoek breder te kunnen interpreteren.

Van de vijf cellen is één team onderwerp geweest van proefinterviews om de toereikendheid van de topiclijst en de interviewvaardigheden van de onderzoeker te testen. Omdat deze proefinterviews qua inhoud en vorm niet van de vervol ginterviews verschillen, is er voor gekozen om de proefinterviews ook mee te nemen in de resultaten en conclusies van het onderzoek. In totaal bevinden zich 19 mensen in deze vijf cellen, maar zijn er 18 van hen geïnterviewd. Medewerker nummer 19 was tijdelijk uitgeleend aan een andere vestiging van Covebo en was derhalve niet bereikbaar voor het afnemen van een interview. In de onderzoeksgroep bevinden zich 14 mannen en 4 vrouwen. Acht van hen zijn in een bepaald opzicht leider: vestigingsleider, teamleider of celleider. Daarnaast zijn 5 van de 18 respondenten van buitenlandse afkomst. Zij komen uit Polen en Duitsland.

2.2. Interviews

De data in het onderzoek is verzameld aan de hand van halfgestructureerde interviews. Er is om twee redenen voor deze manier van interviewen gekozen. De eerste reden is dat enkele

respondenten van buitenlandse komaf zijn. Zij spreken de Nederlandse taal redelijk, maar niet uitstekend, waardoor het gevaar zou bestaan dat er te weinig input van de respondenten zou komen wanneer het interview een volledig open karakter zou hebben. Bovendien liggen in het halfgestructureerde interview de vragen en antwoorden niet van tevoren vast, maar de onderwerpen wel, waardoor er met deze vorm van interviews flexibel kan worden ingespeeld op de onderzoekssituatie en de informatie die de geïnterviewden geven. Daardoor is het met deze manier van interviews mogelijk om bepaalde onderwerpen uit de theoretische verkenning in de interviews op te nemen. Het IMOI-model van Ilgen e.a. (2005) is gebruikt als referentiekader voor de interviews. Deze, vooraf ontwikkelde, theorie van Ilgen e.a. is gebruikt als sjabloon waarmee de verkregen resultaten van de meervoudige casestudie konden worden vergeleken. Dit leidt ertoe dat de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar het theoretische domein. Dit wordt ook wel analytische generalisatie genoemd (Van der Velde e.a., 2004). De topiclijst die is gebruikt bij de interviews, is bij dit onderzoeksrapport gevoegd (**bijlage 1**).

2.3. Procedure

De interviews zijn afgenomen in een periode van zes weken, van 31 maart tot en met 12 mei. Gemiddeld duurde een interview 50 minuten. Van belang was dat er in de interviews een vertaalslag werd gemaakt van ‘wetenschappelijke taal’ naar ‘gangbare/begrijpelijke taal’. De respondenten binnen Covebo hebben over het algemeen geen bovengemiddeld opleidingsniveau. In de interviews is daar rekening mee gehouden, omdat anders het gevaar zou kunnen ontstaan dat er een barrière ontstaat tussen interviewer en respondent en respondenten eventueel zouden dichtslaan. De interviews zijn allen opgenomen, zodat de onderzoeker zich tijdens de interviews kon richten op het gesprek. Ook heeft het opnemen van de interviews ervoor gezorgd dat de gegevens zuiver zijn gebleven, omdat er nog geen selectiekeuzes gemaakt hoefden te worden tijdens het gesprek. Daarnaast is de kwaliteit van de gesprekken met de opnames gewaarborgd. De respondenten is aangegeven dat alles wat zij vertelden in het interview vertrouwelijk zou blijven.

De interviews zijn allen in ieder geval binnen een week, maar veelal eerder, uitgetypt. Zij zijn als bijlage bij dit onderzoeksrapport gevoegd (**bijlage 2**). Enkele onderwerpen die niet in de topiclijst waren opgenomen, kwamen wel naar voren in de interviews. Deze onderwerpen konden een mogelijke factor zijn voor het behalen van succes. Zij zijn daarom steeds meegenomen naar de volgende interviews.

2.4. Data-Analyse

Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van het computerprogramma MaxQDA. De volledig uitgetypte interviews zijn geanalyseerd door de verschillende fases van het coderen te doorlopen. Na het open coderen is er axiaal gecodeerd om overbodige gegevens te schrappen en de belangrijkste elementen uit de interviews te selecteren. Tot slot is de data gedurende het selectief coderen gestructureerd en zijn relaties tussen hoofdcodes gelegd. Daaruit is een onderzoeksmodel ontstaan, die de basis is geweest voor de rapportage van de resultaten.

3. Resultaten

De topiclijst die voor de interviews gebruikt is, is gebaseerd op het IMOI-model van Ilgen e.a. (2005). Het model van Ilgen e.a. richt zich, zoals reeds eerder vermeld, op verschillende niveaus die allen invloed kunnen hebben op het behalen van succes van een team. Daarbij gaat het om factoren op individueel, team-, organisatie- en extern niveau. Veel thema's die in de interviews naar voren kwamen, worden beïnvloed door factoren die plaatsvinden op meerdere niveaus. Als de resultaten per deelvraag/niveau behandeld zouden worden, zouden zij perspectief missen. Gekozen is daarom om de resultaten van het onderzoek te structureren naar thema. Van belang is om deze sectie te beginnen met een typering van Covebo vanuit het oogpunt van de respondenten. Zo'n typering is van belang om de uitspraken van de respondenten te kunnen plaatsen en te interpreteren. Daarna zal verder ingegaan worden op dat wat voor de medewerkers succes is. Tevens zullen de factoren die een bijdrage kunnen leveren aan dit succes behandeld worden. Tot slot worden enkele 'mediatoren' (zie model van Ilgen e.a.) besproken. Belangrijk is om op te merken dat alles wat in deze sectie besproken wordt, voortkomt uit de gesprekken met de medewerkers van Covebo. De gehele resultatensectie is derhalve een interpretatie van de onderzoeker van hetgeen de respondenten hebben gezegd.

3.1. Karakter Covebo

3.1.1. Vrijheid

Er is één woord dat Covebo als organisatie het beste weergeeft: vrijheid. Dit begrip stond in vrijwel ieder interview centraal. In slechts twee interviews is het begrip vrijheid of zijn aspecten van vrijheid niet letterlijk ter sprake gekomen. Er zou gezegd kunnen worden dat de structuur van zelfsturende teams in de organisatie het bestaan van vrijheid eigenlijk al impliceert. Ze zijn zelfsturend, dus ze bepalen grotendeels hun eigen beleid, hun eigen taakverdeling, hun eigen klantenbestand en de eigen indeling van het team. Toch lijkt het bij Covebo nog een stap verder te gaan:

“Verantwoordelijkheid afleggen... we hoeven geen rapportages te maken ofzo. We hebben natuurlijk die winst- en verliesrekening elke vier weken en aan de hand daarvan kun je zien hoe het gaat, zeg maar. Bij mij is het vrij stabiel, dus bij mij wordt ook nooit gevraagd: waar ben je mee bezig? Want het gaat gewoon goed. En zo lang het goed gaat, heb ik het idee, dan zullen ze hier ook nooit geen rapportage vragen. Dat is de vrijheid die ze je geven.”

Volgens de respondenten hoeven teams wat dat betreft dus maar aan één strikte voorwaarde te voldoen: onder aan de streep van de winst- en verliesrekening een positief getal overhouden. Hierdoor ontstaat een eigen verantwoordelijkheid om het team tot een succes te maken en die verantwoordelijkheid wordt door de respondenten gezien als een groot goed. De één geeft aan dat teams de vrijheid krijgen om zaken te veranderen die zij niet goed vinden werken en de ander geeft aan dat er de vrijheid is om fouten te maken en daarvan te leren. Mensen vinden het prettig dat hun meerderen (in hoeverre je daar bij Covebo van kan spreken) niet komen vragen hoe ze het werk hebben gedaan. Het gaat erom dat men het werk heeft gedaan.

“Hier ben je helemaal vrij om alles gewoon uit te werken zoals jij denkt dat het moet. Je krijgt dus ook niet van anderen te horen: je doet het goed of je doet het niet goed. Dat wijst zich op een gegeven moment zelf wel, hoe jij je werkzaamheden opbouwt en hoe je daar zelf in staat.”

Daarnaast krijgen medewerkers veel ruimte om hun eigen werktijden in te delen.

“Als het mooi weer is, dan zeg ik wel eens: ga lekker naar huis. Je hebt deze week zoveel uren gemaakt, dat is allemaal goed. Zo probeer ik het ook een beetje voor de mensen aantrekkelijk te maken om ook flexibel te zijn. Om ook een keer op een zaterdag te werken of 's avonds langer door te gaan.”

Al met al wordt de vrijheid dus gewaardeerd door de medewerkers van Covebo. Mensen hebben hierdoor meer plezier in het werk en dat kan weer positief zijn voor de sfeer binnen een team. Volgens een aantal respondenten kan de vrijheid ook nadelen hebben. Zo geven een paar medewerkers aan dat de directie vaak niet weet waar teams nu eigenlijk mee bezig zijn, omdat teams zo weinig verantwoording hoeven af te leggen. En, zo wordt er gezegd, als de directie dat niet weet, dan kunnen zij de teams ook niet helpen waar dat nodig is, bijvoorbeeld door het inbrengen van creatieve en/of nieuwe ideeën. Maar er is meer. Die vrijheid betekent immers ook dat mensen discipline nodig hebben om daadwerkelijk hun werk af te kunnen maken.

“Als jij denkt dat je je werk voor elkaar hebt, dan ga je lekker naar huis toe. Maar o wee als het niet voor elkaar is en je gaat toch naar huis. Niet iedereen kan dat aan, die vrijheid.”

En volgens sommigen wordt er juist op dit punt door Covebo te weinig gecontroleerd en is men niet kritisch genoeg. Zo was er de kwestie met een vestiging, waar volgens enkele respondenten weinig discipline heerste en waar de directie van Covebo vervolgens te laat ingreep.

3.1.2. Informele cultuur

Uit de gesprekken blijkt dat Covebo te typeren is als een organisatie waar een informele cultuur heerst en waar weinig hiërarchie is, zowel binnen de teams als in de organisatie op zichzelf. Dat is niet alleen te danken aan de structuur van zelfsturende teams. De directeuren en de rest van het directieteam staan dichtbij de medewerkers. Men noemt het werken bij Covebo veelal ‘gezellig’ en ‘los’ en een aantal respondenten geeft aan dat het prettig is om gedurende het werk ook over bijvoorbeeld het privé-leven te kunnen praten.

“Dat informele, zonder dat het zakelijke er aan ten onder gaat, dat bevalt me gewoon heel goed.”

Het bestaan van een informele cultuur komt terug in de manier waarop leiding wordt gegeven. Veel mensen zien het bereiken van succes en de manier waarop ze dat succes bereiken als een gezamenlijk doel. Daarbij is volgens één teamleider voornamelijk iemand nodig die bepaalde lijnen uitzet en op een gegeven moment knopen doorhakt. Uiteraard hoort daar af en toe ook een taakbepaling bij, maar dan gaat het alsnog zelden over de manier waarop iemand die taken uitvoert. En dat wordt wederom gewaardeerd door medewerkers:

“Als hij heel autoritair of heel formeel zou zijn, dan zou ik hier elke dag met lood in mijn schoenen naar toe gaan.”

De werkrelaties kunnen binnen de organisatie gezien worden als gelijkwaardig, dat geldt ook voor de werkrelatie met de directie.

“Dat zijn doodnormale jongens. Je hebt niet het verschil van een weegschaal. Ik ben een directeur, jij bent maar personeel en jij staat daar en je luistert naar mij. Tuurlijk heb je dat wel eens zo, maar er wordt wel naar je geluisterd als er wat is en dat vind ik wel heel belangrijk.”

Eén respondent geeft aan dat de platheid van de organisatie een bijdrage levert aan het succes van Covebo. Bij Covebo moet men gevoel hebben met andere mensen, omdat de mens centraal staat binnen de organisatie. De respondent noemt het de kracht van Covebo dat iedereen over de werkvloer komt en omgaat met een ieder binnen Covebo en niet alleen maar hoog boven in de organisatie wil zitten. Kortom, iedereen telt mee:

“Of je nou de uren invoert of directeur bent. Je bent niet meer of minder dan een ander. Iedereen is belangrijk. (...) Dat iedereen ook overal bij betrokken wordt. Als er nieuwe mensen zijn, dat er dan gevraagd wordt naar de mening van mensen. Of het nou bij wijze van spreke een koffiejuffrouw is of een directeur. Iedereen zijn mening telt.”

De respondenten hebben allen het gevoel dat er aan ze gedacht wordt binnen de organisatie. Niet alleen op de werkvloer, ook in de vrije tijd. Naast de wekelijkse vrijdagmiddagborrel in de eigen bar van de vestigingen in Nijkerk en Bunschoten, wordt er ook af en toe een feestje georganiseerd. Dit geeft velen het gevoel dat ze mee mogen profiteren van iets waar zij ook hard voor werken.

3.1.3. Jong personeel

Het personeel bij Covebo is jong. De gemiddelde leeftijd van de 18 respondenten ligt op 31 jaar. Een aantal respondenten geeft aan dat de lage leeftijd juist bijdraagt aan de sfeer en het succes van Covebo.

“Jonge mensen tussen de 20 en de 35. Die starten bij Covebo en ontwikkelen zich van daaruit. Het zijn niet allemaal ingenieurs en niet allemaal HBO +ers. Het zijn gewoon jongens van de praktijk, die gewoon willen aanpakken en die willen investeren in zichzelf.”

Eén respondent geeft aan dat juist doordat jonge mensen nog weinig bagage hebben, zij met een open blik de organisatie binnenstappen. Dat ze creatief en flexibel zijn. Overigens geeft een andere respondent aan dat er wel sprake kan zijn van een gebrek aan ervaring. Jonge medewerkers geven echter zelf aan veel te leren van hun oudere collega's en noemen de ontwikkelingsmogelijkheden binnen Covebo als een zeer sterk punt.

3.1.4. 'Via-via'

De aanleiding van dit onderzoek is (zoals vermeld in paragraaf 1.1.) dat bij Covebo iedereen 'via-via' binnenkomt. Voornamelijk in de vestiging Nijkerk is dit via-via gehalte erg hoog. Mensen komen daar niet alleen via-via binnen, in principe kent iedereen elkaar 'gewoon uit Nijkerk'. Veel respondenten zien vooral de voordelen. Men weet immers wat voor persoon er in huis gehaald wordt en het is bevorderlijk voor de goede sfeer binnen Covebo. Daarnaast worden niet alleen de zakelijke bezigheden gedeeld, maar kan men ook praten over gezamenlijke hobby's, zoals in het geval van Nijkerk: voetbal. Eén medewerker vertelde dat mensen die voetballen in teamverband sterk zijn en dat dat belangrijk is binnen de organisatie. Daarnaast geven respondenten aan dat door het 'via-via' gehalte men veel voor elkaar over

heeft, maar ook dat men alles tegen elkaar durft te zeggen, juist omdat het makkelijker is om op een bekende toe te stappen.

Het 'via-via' gehalte kan ook verschillende nadelen hebben. Eén respondent geeft aan dat je elkaar ook wel eens teveel zou kunnen gaan zien, waardoor dit een negatieve invloed kan hebben op de sfeer. Iemand anders geeft aan dat ook in het privéleven heel veel zakelijk gesproken blijft worden. Enkele anderen zien het gevaar in wanneer iemand niet goed functioneert. Bevriend met iemand zijn maakt het moeilijker daar wat van te zeggen. Dit kan er toe leiden dat er mensen een hand boven het hoofd gehouden wordt. Het tegenovergestelde kan ook gebeuren: men zegt juist alles tegen elkaar, zonder een blad voor de mond te nemen. Anderen erkennen dat zij wel erg veel een 'kliek' vormen en dat mensen die zij eigenlijk niet kennen, veel moeite moeten doen om geaccepteerd te worden binnen de groep.

3.2. Succes

Met de karakterisering van Covebo hierboven is een kader geschetst waarin de rest van de resultaten een plaats kan krijgen. Allereerst zal dieper ingegaan worden op succes. Daarna zal gekeken worden op welke manier andere processen en factoren een bijdrage zouden kunnen leveren aan het behalen van dit succes volgens de medewerkers van Covebo.

Covebo als organisatie heeft succes als volgt gedefinieerd: een gezonde winstgevendheid, een gezonde omzetverdeling (niet te afhankelijk van bijvoorbeeld één klant), groeipotentie en een gedegen interne (administratieve) organisatie. In dat laatste geval gaat het om debiteurenbeheer, de taakverdeling, persoonlijke afhankelijkheden en risicobeheer. Uit de gesprekken met de medewerkers blijkt dat succes voor hen op veel punten overeenkomsten vertoont met succes voor Covebo als organisatie, maar niet op alle punten.

“Succes is, vind ik, altijd als je wint. En winnen kan op verschillende manieren. Winnen is niet alleen in de sport, maar ik vind winnen ook als je een plek goed invult, dan ben je ook een winnaar. Omdat de meeste mensen binnen Covebo gevoetbald hebben, denk ik dat heel veel afhangt van de wil om te winnen. Je wilt iets goed regelen, je wilt iets perfect voor elkaar hebben. De één die zegt om vijf voor vijf, die twee laatste mensen die gaan me nu niet meer lukken, die vul ik maar niet in. De ander die blijft tot half zes, die gaat nog een keer rond bellen. Of we kunnen het anders oplossen, creatiever oplossen. En dat is de sleutel naar succes.

Deze respondent vergelijkt zijn team met een voetbalteam. Gezamenlijk moet het team ernaar streven om de klant zo goed mogelijk te bedienen, zodat succes behaald kan worden. Maar wat is nu succes voor de medewerkers van Covebo? Er worden een aantal aspecten genoemd.

Allereerst is succes voor veel medewerkers de mogelijkheid om te groeien op persoonlijk vlak en in het eigen werk. Als men leert en zichzelf ontwikkelt waardoor de bijdrage aan het team groter wordt en het team daarmee kan groeien. Een paar Poolse respondenten geeft aan eerst nog beter te willen worden in het schrijven en spreken van de Nederlandse taal. Enkele andere respondenten geven aan commerciële ambities te hebben en zich meer bezig te willen houden met het benaderen van potentiële klanten. Weer andere medewerkers noemen het mogen beginnen van een eigen team als een persoonlijke doelstelling. Het afsplitsen van het huidige team is voor hen de kroon op het werk.

Naast persoonlijke groei geven veel respondenten aan dat het groeien van het team voor hen ook een onderdeel is van succes. Veel mensen noemden een target, het aantal uitzendkrachten dat zij aan het werk willen hebben in een bepaalde periode. Een aantal respondenten hebben de ambitie om 'gewoon zo groot mogelijk te worden'. Overigens hebben niet alle teams een doelstelling. Het team in de bouwsector geeft aan 'van dag tot dag

te leven', omdat een prognose, zeker in de tijden van economische crisis, zeer moeilijk te maken is. Niet iedereen is in zijn directe werkzaamheden bezig met het realiseren van winst en groei. Voor sommigen staat het zo laag mogelijk houden van de kosten centraal. Een andere respondent geeft aan de administratieve werkzaamheden zoveel mogelijk op orde te houden en daarmee een steentje bij te dragen aan het bereiken van succes.

Al met al is het realiseren van winst en het groeien in het aantal uitzendmedewerkers belangrijk. Toch geeft één respondent ook een nuancering:

“Op het moment dat je zou zeggen van: we moeten alleen maar groeien, het maakt niet uit wat iedereen ervan vindt en we moeten overal overheen walsen, dat is geen goede zaak denk ik. Dus wat dat betreft is groei niet het meest belangrijk natuurlijk.”

Veel medewerkers geven namelijk aan dat het toch ook belangrijk is, al dan niet belangrijker dan groeien en winst maken, dat mensen met plezier bij Covebo werken. En juist wanneer men met plezier werkt, zo wordt gezegd, worden er betere resultaten geboekt:

“Daar ben je in mijn ogen zelf voor verantwoordelijk. Voor plezier in je werk. En bij mij is het zo dat als ik ergens plezier in heb, dat ik een stapje harder ga zetten.”

Overigens vinden enkele respondenten het ook belangrijk dat de uitzendkrachten met plezier werken. Opvallend is dat het vooral de Poolse respondenten zijn die de nadruk leggen op het werkplezier van de externe medewerkers. Dit wordt hoogstwaarschijnlijk verklaard door het feit dat zij zelf eens uitzendmedewerker waren voor Covebo en zich verbonden voelen met hun landgenoten. Zij zetten zich soms nog extra in voor de uitzendkrachten. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat:

“Het is wel zo dat je uiteindelijk als Nederlander voor de klanten aan het werk bent en misschien ook wel meer naar het resultaat kijkt. Je wilt eigenlijk zoveel mogelijk geld verdienen. Dus je maakt soms wel heel strakke beslissingen. Die gaat nu daar wonen en die gaat met die en die meerijden. Dan heb je (...de Poolse medewerkers...), die kennen die mensen natuurlijk vaak beter. Die zeggen: maar die kan helemaal daar niet wonen, want dat zijn vrienden van elkaar. Of die en die hebben ruzie met elkaar. Op die manier belicht je wel twee kanten van het verhaal.”

Tot slot gaan enkele respondenten dieper in op de gezonde omzetverdeling die Covebo graag ziet. Het team van deze respondenten is sterk afhankelijk van één klant. Dit team is bezig om kleinere klanten uit te bouwen en de basis van de omzetverdeling te versterken en zo een beter fundament voor succes te leggen.

3.3. Factoren die bij kunnen dragen aan succes

Hierboven is een typering van Covebo als organisatie gegeven. Daarnaast is duidelijk gemaakt hoe de medewerkers van Covebo succes definiëren. In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op factoren die een bijdrage kunnen leveren aan het succes van teams binnen Covebo of die het succes juist beperken. Ze zullen per thema worden behandeld.

3.3.1. Externe factoren

Er zijn enkele factoren uit de interviews te onderscheiden die op een positieve, maar bovenal negatieve wijze invloed hebben op de dagelijkse werkzaamheden van de teams bij Covebo. In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op deze factoren.

Economische situatie

De economische crisis die in 2008 merkbaar werd, heeft grote invloed gehad op de teams en de werkprocessen binnen Covebo. Sinds de oprichting van Covebo in 2001 is de organisatie altijd sterk gegroeid. De economische crisis zorgde volgens de respondenten voor een ommekeer in deze groei. Wat waren nu precies de gevolgen van de crisis voor de medewerkers? In een enkel geval is er sprake geweest van een daling in het aantal uitzendkrachten. Er werden geen klanten verloren, maar men ging er in het aantal uitzendkrachten bij de klanten wel op achteruit. In andere gevallen gingen er wel degelijk klanten verloren, bijvoorbeeld door over te gaan op een ander uitzendbureau. Vrijwel iedereen geeft aan dat de concurrentie hevig is.

“Als het wat minder wordt dan gaan bedrijven wel even kijken waar ze kunnen besparen. En uitzendkrachten zijn wel duur op zich. (...) Tot nu toe was Covebo altijd gegroeid en dan komt er opeens druk op, van joh: dat is wel pittig. (...) Iedereen begon over prijzen, we hadden het nog nooit over tarieven gehad en ineens ging iedereen vergelijken.”

Volgens de respondenten stroomden in het verleden de nieuwe klanten bij Covebo binnen. De organisatie kon toen leunen op haar grote netwerk. De economische situatie heeft ertoe geleid dat men zich meer moet richten op acquisitie, het zoeken van nieuwe klanten, omdat de oorspronkelijke klanten minder uitzendkrachten in zijn gaan lenen en andere klanten verloren zijn gegaan. Maar juist in deze tijd is het voor veel medewerkers demotiverend om nieuwe klanten te zoeken.

“Je denkt: jongen, waarom dan niet? Dan merk ik dat de anderen er ook last van hebben. Dat die het ook niet zomaar doen. Maar het is gewoon wel frustrerend.”

Twee respondenten geven aan dat Covebo wat de acquisitie betreft in de huidige markt een mogelijke achterstandspositie heeft, omdat de organisatie werkt met buitenlandse krachten en veel bedrijven op dit moment juist de voorkeur geven aan Nederlandse uitzendkrachten. Een andere respondent geeft aan dat zijn team te weinig heeft geanticipeerd op de crisis, terwijl men de crisis eigenlijk wel aan had moeten zien komen. Zij hebben te laat vaste contracten van huizen opgezegd, hadden teveel mensen op kantoor zitten en keken niet kritisch genoeg naar deze mensen.

Hoewel het de laatste twee jaar geen ‘booming business’ is geweest, spreekt een groot deel van de respondenten met veel vertrouwen over de toekomst, al lijkt de markt in de bouw en de techniek volgens een paar respondenten nog wel achter te blijven bij de rest. Mensen zien dat de omzet minder hard daalt, dat het binnenhalen van klanten wat makkelijker gaat en denken dat er in de toekomst een aardige markt is voor uitzendkrachten.

“Er komen ook weer voordelen uit. Bedrijven durven geen vaste contracten uit te geven, waardoor ze weer meer uitzendkrachten aannemen. Dus er zitten ook weer kansen. Dat is heel dubbel”.

Er zijn heel wat bedrijven die op dit moment net genoeg hebben aan hun vaste personeel. Als het werk weer aantrekt, zal zo'n bedrijf eerder op een uitzendbureau toestappen. Overigens geven drie teams aan dat zij vinden dat ze het, ondanks de crisis, heel goed doen.

Het imago van buitenlandse uitzendkrachten

Hierboven werd reeds genoemd dat bedrijven in de huidige economie liever Nederlandse uitzendkrachten aannemen dan buitenlandse uitzendkrachten. Naar verluidt omdat bedrijven het prettig vinden dat Nederlandse uitzendkrachten gewoon de Nederlandse taal spreken. Twee respondenten geven aan dat het imago van voornamelijk Poolse medewerkers ook invloed kan hebben op het werk van Covebo.

“Het algemene beeld dat er bestaat over Poolse mensen. Dat zijn dingen die wij altijd netjes proberen te regelen. Maar als er in de krant staat dat Poolse mensen in Rotterdam voor veel overlast zorgen. Dat zorgt toch voor een negatief beeld waar je tegenaan moet boksen. Polen zijn altijd dronken, zitten met z'n dertigen in een huis, veroorzaken altijd overlast. Dat is een algemeen beeld waar je nogal eens tegen aanloopt met Poolse mensen.”

Doordat Covebo het met de buitenlandse krachten goed probeert te regelen door toezicht op ze te houden, zijn er binnen Covebo weinig problemen met de buitenlandse uitzendkrachten. En dat is volgens enkele respondenten weer goed voor het imago van Covebo, zodat nieuwe klanten bij de organisatie terecht komen.

Het weer

Voornamelijk voor teams in de bouw en de techniek is het weer een belangrijke factor voor eventuele werkzaamheden. Zo waren januari en februari van dit jaar extra zware maanden vanwege de strenge vorst. De bouw heeft bijna een maand stil gelegen. Vanwege het feit dat men dan weinig werk om handen heeft, heeft het weer gevolgen voor het succes van de teams en kan dit ook invloed hebben op de sfeer. Enkele respondenten voelen zich er bijvoorbeeld neerslachtig door, of gefrustreerd.

“Maar je weet wel dat het weer gaat veranderen. En dan hoop je dat de opdrachten ook weer binnen komen. Dat is alle jaren ook zo gegaan. En dit jaar ook weer.”

Werk en beslissingen niet in eigen handen hebben

Omdat Covebo werkt met zelfsturende teams, ligt het werk en de indeling van het werk in principe bij de teams zelf. Toch komt het volgens de respondenten regelmatig voor dat men afhankelijk is van anderen met betrekking tot het werk. Zo was er in het verleden iemand werkzaam bij Covebo die de inkoop deed voor het team dat werkzaam is in de bouwsector. Uit de interviews blijkt dat die samenwerking niet soepel verliep. Het team in de bouwsector is tevreden over het feit dat zij het zoeken van inkoopbureaus nu in eigen handen hebben mogen nemen. Er komt ook nog een ander voorbeeld van hetzelfde team. Een aantal maanden geleden is een ander team door de directie bij het team bouw geplaatst, omdat dat team erg slecht liep. Dat werd door het team bouw grotendeels ervaren als een blok aan het been en was ook niet bevorderlijk voor de sfeer binnen het team en het werkplezier van de medewerkers. Dat andere team is inmiddels overigens compleet opgedoekt. Daarnaast wordt door een andere respondent aangegeven dat de vrijheid die zo belangrijk is binnen Covebo soms niet helemaal terugkomt in de praktijk:

“Eigenlijk wordt verteld dat je daar zelf verantwoordelijk voor bent. Je mag het regelen. Maar uiteindelijk als je zelf wat wilt regelen, moet je toch nog via heel veel omweggetjes. Dan heeft toch iedereen weer een mening, waardoor je het ook heel vaak niet zelf kan regelen.”

Dit waren enkele externe factoren waar Covebo als organisatie of de teams binnen Covebo geen invloed op hebben. De thema's die hierna behandeld worden zijn interne factoren die plaatsvinden op één of meerdere niveaus (volgens de indeling van Ilgen e.a.) en die op een bepaalde manier een bijdrage kunnen leveren aan het behalen van succes.

3.3.2. Taakverdeling in een team

In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op de werkzaamheden die door de teams verricht worden en de manier waarop de taken binnen de teams verdeeld zijn. Daarbij is het belangrijk op te merken dat ieder team een eigen indeling heeft en dat een aantal medewerkers meerdere soorten taken op zich neemt. Om het makkelijk te maken zullen de belangrijkste taken hier worden onderverdeeld onder vijf noemers: leidinggevende taken, operationele taken, acquisitie, administratieve taken en relatiebeheer. Deze taken horen in principe bij de werkzaamheden van ieder team.

De teamleiders hebben in principe altijd meer taken dan alleen leidinggeven. Zij voeren ook (gedeeltes van) de hierna genoemde taken uit. Op de teamleiding zal in de volgende paragraaf worden teruggekomen. Bij de operationele taken gaat het om de planning van het werk, de auto's en de huizen van de uitzendkrachten, de controle van die huizen en auto's, maar ook de communicatie en de begeleiding van de uitzendkrachten. Voor relatiebeheer is het vooral van belang dat het contact met de klant goed wordt gehouden. Acquisitie richt zich, zoals vanzelfsprekend, op het vinden van nieuwe klanten. Ook zijn er administratieve taken, zoals het invoeren van uren. Behalve de teams uit Nijkerk, doen alle teams dat zelf.

Dan zijn er ook nog taken die niet bij alle teams noodzakelijk zijn. Twee teams hebben een medewerker die inhouse bij de klant de zaken waarneemt. En tot slot is één van de respondenten werkzaam bij het team bouw als 'inlener'. Hij draagt zorg voor nieuwe inkoopbureaus in Duitsland die uitzendkrachten naar Nederland kunnen sturen.

Zoals hierboven al vermeld, nemen in een aantal teams bepaalde medewerkers verschillende soorten taken op zich. Volgens de respondenten worden bepaalde taken ook door mensen gedeeld. Daarbij gaat het vooral om taken die als 'minder leuk' worden gezien, zoals het wegbrengen van uitzendkrachten 's morgens vroeg en het controleren van de woningen van de uitzendkrachten. Niet alleen getuigt dit volgens de respondenten van een goede samenwerking in veel teams. Door veel verschillende taken te doen, blijft het werk voor veel mensen ook afwisselend. Inzetbaar zijn op meer gebieden wordt bovendien ook gezien als handig, wanneer iemand bijvoorbeeld verhinderd is om zijn eigen taken af te maken, door ziekte of andere omstandigheden.

Op basis waarvan worden nu eigenlijk de taken verdeeld binnen de teams? In vier teams lijkt men te kijken naar 'krachten', iedereen doet de taak waar hij of zij het beste in is. Door de taken op deze manier te verdelen, vult men elkaar in taken goed aan. Er wordt door de respondenten gezegd dat men van elkaar weet waar iemand wel of niet goed in is. Als er in een team een wijde variatie is in krachten, zou een team in potentie succesvol moeten kunnen zijn.

“Die is veel beter in de verkoop, de ander pakt zijn stukje operationeel, de volgende is administratief heel sterk en de laatste is sterker naar de klant toe. Op die manier heeft toch ieder een beetje zijn eigen ding, zodat die het veel makkelijker kan oppakken en dat stukje kan begeleiden. Het moment dat iedereen hetzelfde karakter heeft, dan wil je allemaal dezelfde kant oprennen, terwijl je juist door die verschillende elementen een team sterker moet kunnen maken. Je moet proberen de juiste balans te vinden en dat

iedereen het op die manier leuk heeft op zijn werk. En dan kom je tot een goed resultaat volgens mij.”

Ook is er een aantal respondenten die aan het leren is om ook andere taken uit te voeren. Daarbij gaat het vaak om leren hoe men nieuwe klanten binnenhaalt. Sowieso lijkt acquisitie een steeds grotere plek in te nemen in het takenpakket van de teams. Dit wordt waarschijnlijk verklaard door de economische situatie. Zoals hierboven al uitgelegd is, kan Covebo in deze tijd minder leunen op haar grote netwerk.

“Voorheen werd er gewoon heel veel gebeld en dat liep gewoon binnen. Het enige wat je nodig had was mensen, de relatiebeheerders.”

“Het is soms wel veel makkelijker om gewoon te beheren en het stukje acquisitie links te laten liggen, dat is toch vaak het ondergeschoven kindje op het moment dat je bezig bent met de dagelijkse gang van zaken.”

Willen de teams van Covebo in deze tijd het hoofd boven water houden en succes behalen, dan moeten teams zich meer gaan richten op acquisitie, in plaats van alleen het beheren van klanten. En dat besef is er ook absoluut bij de respondenten, alleen acquisitie is voor enkele medewerkers nu eenmaal niet het meest populaire gedeelte van het takenpakket. Het kost veel tijd. Niet alleen het bellen en het langsgaan bij bedrijven, maar ook het zogenaamde warm houden van potentiële klanten is tijdrovend. Tijd die sommige respondenten liever steken in huidige klanten, omdat zij niet het risico willen lopen dat ze klanten kwijt raken.

Naast het feit dat de acquisitie veel tijd kost, is het voor veel mensen ook demotiverend om constant een nee als respons van bedrijven te krijgen. Voornamelijk ‘koude acquisitie’, zoals het bellen en mailen naar bedrijven werkt slecht.

“Zelf krijg je een negatief gevoel omdat je elke keer ‘nee’ hoort, geen behoefte, geen zin in een gesprek, allemaal nee. Bedrijven zitten daar nu ook niet op te wachten dat je belt. Je bent waarschijnlijk het honderdste uitzendbureau dat ze belt. Je onderscheid je daar niet mee.”

Uiteindelijk heeft iedere medewerker die zich bezig houdt met de verkoop zo zijn eigen trucs om bij klanten binnen te komen. Over één ding zijn de respondenten het echter eens: je hebt op dit moment eigenlijk een netwerk nodig om ergens binnen te komen. En dat netwerk wordt op verschillende manieren vergroot. Bijvoorbeeld op evenementen, via de sport, in de kroeg of door gepromoot te worden door tevreden klanten.

Overigens moet niet vergeten worden dat ervaring ook een belangrijke factor is om succesvol te kunnen worden in acquisitie. Volgens een medewerker kan iedere persoon door ervaring op te doen zelf bekijken welke manier voor hem of haar het beste werkt om nieuwe klanten binnen te halen. Door het gewoon te doen, af en toe ja te horen, krijgt men er vanzelf meer vertrouwen in. Het besef van enkele respondenten dat ze er nog in moeten groeien, is er. Bovendien hebben veel medewerkers, maar niet alle, de ambitie om van hun collega's meer te leren over de acquisitie of trainingen te volgen om er goed in te kunnen worden.

3.3.3. Leiding in de teams

De manier waarop de leiding in een team wordt genomen is sterk afhankelijk van degene die op dat moment de leider is. De manier waarop iemand vorm geeft aan zijn rol als teamleider lijkt namelijk vooral afhankelijk te zijn van het karakter van de leidinggevende. Zo probeert de één meer aan te sturen en fungeert de ander juist meer als coach. In het ene geval is de

leidinggevende een mentor, in het andere geval de helpende hand en in het volgende geval de leermeester. Een ding is zeker: binnen Covebo wordt niet op een autoritaire manier leiding gegeven.

Wat zijn nu de taken van de teamleider bij Covebo? De teamleider is er volgens de respondenten vooral om structuur in het team te brengen of te waarborgen en om de grote lijnen van een team uit te zetten. Daarnaast fungeert de teamleider in de meeste teams ook als de helpende hand waar dat nodig is. De teamleider overziet de zaken en komt naar voren wanneer er problemen zijn. Volgens één teamleider is het nodig om vertrouwen te kweken in het team. Op het moment dat het vertrouwen er is, komen teamgenoten ook naar de teamleider met vragen. De medewerkers vinden het op hun beurt prettig dat zij terecht kunnen bij iemand die meer ervaring heeft dan zij en antwoorden en/of advies kan geven op bepaalde kennis- of praktijkvraagstukken. De teamleiders geven aan dat zij hun kennis proberen over te brengen op hun teamgenoten. Ze doen dit bijvoorbeeld door met hun medewerkers te praten, een teamoverleg in te lassen en hen mee te nemen naar besprekingen met klanten. Een groot gedeelte van de teamleiders geeft aan veel aandacht te schenken aan datgene wat hun teamgenoten nodig hebben, zodat iedere teamgenoot zich op zijn gemak voelt en met plezier naar zijn werk komt. Met deze omschrijving van de teamleider wordt duidelijk dat de leidinggevers binnen Covebo voornamelijk de rol als mentor/coach op zich nemen en dat de andere medewerkers zich daar prettig bij voelen.

Binnen Covebo is er weinig hiërarchie. De teamleiders heten wel ‘leider’, maar vooral in de kleinere teams wordt de teamleider meer gezien als collega. Enkele respondenten uit de grotere teams geven aan anders om te gaan met de teamleider dan met hun andere teamgenoten. Een eerste reden die hiervoor gegeven wordt, is dat de teamleider uiteindelijk toch ook de medewerker beoordeelt. Een tweede reden die gegeven wordt, is dat de teamleider op papier eigenlijk hoger is dan de overige teamleden en dat het daardoor een andere gevoels situatie geeft.

In alle teams staat het alle teamleden vrij om hun mening te geven met betrekking tot het werk, maar bij twijfel van het team worden beslissingen in nagenoeg alle teams toch genomen door de teamleider:

“Je hebt iemand nodig die bepaalde lijnen uitzet en (...) die op een gegeven moment knopen doorhakt. We gaan dat doen, we gaan die kant op, wat je nu doet klopt niet. We moeten het zo aanpakken, wat doen we daarmee? (...) Op het moment dat je daar niet iemand boven hebt staan, die aangeeft: we gaan het nu zo doen, dan kan het een discussiepunt blijven en dan blijft het liggen en wordt er niets mee gedaan. Dat kan gewoon niet.”

“Daarnaast blijft dat wel in overleg natuurlijk. Als iemand aangeeft: volgens mij is dat een verkeerde beslissing, dan kun je er altijd over praten, waarom het een verkeerde beslissing is. Dan kun je altijd kijken of je dingen aan moet passen, ja of nee.”

Dat een uiteindelijke beslissing bij een teamleider ligt, wordt door nagenoeg alle medewerkers geaccepteerd. Men lijkt het prettig te vinden dat er ergens iemand zit die de knopen doorhakt en die kritisch is op wat er gebeurt binnen een team, in plaats van dat een teamleider te los is met betrekking tot de werkprocessen. Overigens wordt aangegeven dat het zelden voorkomt dat een teamleider een beslissing moet nemen, omdat het team er gezamenlijk niet uitkomt.

Hoe een teamleider functioneert hangt, zoals gezegd, af van het karakter van de leider, maar ook van het karakter van zijn teamgenoten. Uit de resultaten met betrekking tot de

taakverdeling en de leiding in een team blijkt allereerst dat het belangrijk is dat er diversiteit is in krachten, dat iedereen die taken doet waar hij of zij goed in is of dat men zich ergens in ontwikkelt waarin hij of zij goed is. Maar diversiteit op achtergrond en karakter lijkt ook belangrijk. Daarom wordt hieronder verder ingegaan op verschillende vormen van diversiteit.

3.3.4. Diversiteit

In de paragraaf over taakverdeling is al ingegaan op de diversiteit van krachten, het verschil in hetgeen waarin men goed is. Ook is er bij de typering van Covebo al ingegaan op diversiteit in leeftijd. Op drie andere punten komt diversiteit bij Covebo nog sterk naar voren: er is diversiteit in nationaliteit, diversiteit in geslacht en er is een diversiteit in karakter.

Diversiteit in nationaliteit

Bij Covebo zijn intern mensen werkzaam met een buitenlandse nationaliteit. De mensen worden bij Covebo gehaald voor de operationele taken. Zij kunnen goed met de buitenlandse uitzendkrachten communiceren, waardoor de werkprocessen met betrekking tot de contacten met de uitzendkrachten soepeler kunnen verlopen.

“In Nijkerk hebben ze, nu komen er wat meer, maar eerder hebben ze zonder Polen gewerkt en dat vond ik altijd wel bijzonder. Hier heb ik het idee, dat we niet zonder kunnen, want je moet wel twee kanten van het verhaal belichten.”

Ook kan er, zo wordt gezegd, op deze wijze beter voor de uitzendkrachten gezorgd worden en kunnen zij makkelijker terecht bij Covebo met vragen. Lang niet alle uitzendkrachten spreken immers goed Engels. Daarnaast kunnen Nederlanders en Polen van elkaar leren.

Uiteraard zijn er verschillen tussen de Polen en de Nederlanders. Op de eerste plaats is er natuurlijk het taalverschil. Het liefst spreken de Poolse medewerkers Pools op het werk wanneer dat mogelijk is. Nederlandse medewerkers geven aan zich daar niet of zelden aan te storen. Toch is het volgens een Poolse respondent wel van belang dat de Poolse medewerkers ook de Nederlandse taal leren. Ze werken met Nederlandse computerprogramma's, moeten e-mails in het Nederlands schrijven, maar moeten ook mee kunnen komen tijdens vergaderingen en besprekingen. Volgens Nederlandse respondenten wordt er dan wel rekening met de Polen gehouden. Men praat langzamer of herhaalt dingen. De Polen bij Covebo volgen allen een Nederlandse taalcursus om het taalverschil te overbruggen.

Er zijn ook andere verschillen tussen de Polen en de Nederlanders. Hoewel Poolse medewerkers aangeven veel waarde te hechten aan het werkplezier van de uitzendkrachten, geven hun Nederlandse collega's aan dat de Polen vaak hard tegen en ongeïnteresseerd in de uitzendmedewerkers zijn. Daarnaast lijken Polen terughoudender te zijn in het uiten van hun mening:

“de Nederlandse mensen die hier op kantoor zitten, die zijn wat lossier met het praten. De Poolse werknemers zijn wat gereserveerder. En dat bedoel ik niet verkeerd, maar die zeggen niet gauw wat ze vinden.”

“Nederlanders zeggen: waarom doen we het zo, als we het zo en zo doen is het niet beter dan? Die willen er ook wat over te zeggen hebben. En Poolse mensen die doen uiteindelijk alles. Als het salaris wordt overgemaakt dan is het goed, (...) dan doen we het toch lekker zo? Als ze zelf denken: het kan anders, dan zullen ze het vaak niet eens zeggen.”

Die terughoudendheid werd gedurende de interviews ook door de onderzoeker zelf geconstateerd. Wanneer aan een Poolse medewerker gevraagd werd naar zijn of haar goede eigenschappen in het werk, dan werd er eigenlijk altijd als antwoord gegeven: ‘dat kan ik niet van mijzelf zeggen.’

Diversiteit in geslacht

In de teams die werken met mannen en vrouwen geven enkele respondenten aan dat het geen verschil maakt of er mannen of vrouwen in een team zitten. Volgens hen ligt het verschil vooral in het karakter van mensen en gaat het erom of iemand zijn of haar werk goed doet. Volgens andere respondenten zijn er wel degelijk verschillen tussen mannen en vrouwen. En juist omdat mannen en vrouwen andere gedachten en zaken vanuit een verschillende invalshoek bekijken, wordt de diversiteit in geslacht door een paar respondenten wel belangrijk geacht. Overigens geven de teams binnen de bouw en de techniek aan dat het met vrouwen in die sector niet gauw zou werken, omdat ze niet in de wereld buiten Covebo zouden worden geaccepteerd.

Diversiteit in karakter

Volgens enkele teamleiders is het algemeen bekend dat veel bedrijven en managers mensen aannemen die op hen lijken. Dat kan zowel voordelen hebben als een gevaar zijn. Een voordeel is dat men niet snel botst met elkaar: mensen die qua karakter op elkaar lijken, hebben sneller een harmonieuze werkverhouding. Teamgenoten weten in die situatie ook wat ze aan elkaar hebben. Het gevaar is echter dat men met oogkleppen op zijn werkzaamheden doet, alles vanuit één standpunt bekijkt en daardoor niet creatief genoeg is. Diversiteit in karakter lijkt daarom belangrijk. Eén respondent geeft aan dat er niet te grote tegenpolen in een team moeten zitten, omdat iemand dan al gauw niet meer binnen een team past. Dat maakt diversiteit in karakter wel een ongrijpbaar fenomeen. Want wanneer is de karaktermix nou ideaal? Wanneer loopt het wel? Wanneer loopt het niet?

Respondenten uit twee teams geven aan helemaal niet op elkaar te lijken qua karakter, maar laten merken dat er wel een klik is, waardoor de samenwerking fijn verloopt. Die klik lijkt dus belangrijk, maar waar wordt die door veroorzaakt? Op deze vraag kunnen de respondenten geen antwoord geven. Een ander team geeft aan heel veel op elkaar te lijken, maar daardoor wel frisse ideeën in het team te missen. Voor de meeste mensen is het in ieder geval belangrijk om verschillende karaktertrekken te hebben, zodat teamgenoten elkaar aanvullen in kwaliteiten die de ander niet heeft.

“Ik zoek misschien nog wel meer een tegenpool. Ik denk dat je elkaar dan juist versterkt. Als team zijnde. (...) Allemaal van hetzelfde is ook niet goed, lijkt mij. Ik heb wel iemand nodig waarmee ik een beetje kan sparren, snap je wat ik bedoel? Die gas teruggeeft. Die andere ideeën heeft, af en toe.”

Een aantal keren wordt aangegeven dat het belangrijk is dat verschillende meningen over bepaalde punten op tafel komen te liggen, zodat men praat over beslissingen en verschillende kanten van een situatie worden belicht.

3.3.5. Opleiding en ontwikkeling

Uit de gesprekken blijkt dat het een medewerker binnen Covebo vrijstaat om bij de leiding of de directie om een training te vragen wanneer hij denkt dat die training hem beter zal maken in het werk. Zo'n verzoek is volgens de medewerkers nog nooit geweigerd. Die meegaandheid en die vrijheid wordt gewaardeerd door de medewerkers en men heeft het gevoel dat Covebo voor hen echt een plek is om aan zelfontplooiing te doen. Er zijn immers

maar weinig lagen en geen lange inwerktrajecten, dus men kan realistische doelen voor zichzelf stellen.

Zelfontplooiing en ontwikkeling vindt binnen Covebo plaats op verschillende manieren. Zo volgen medewerkers bij Covebo allerlei trainingen en opleidingen gedurende hun loopbaan. Enkele voorbeelden hiervan zijn cursussen voor uitzendmedewerker, computercursussen, CAO-cursussen, taalcursussen en commerciële trainingen. In 2009 heeft Covebo daarnaast Covebo Academy gestart. Covebo Academy is een breder opleidingstraject dat alleen gevolgd is door de teamleiders. Men is hierbij dieper in gegaan op onder andere managementvaardigheden, persoonlijke ontwikkeling en nog meer commerciële trainingen. De respondenten geven aan heel veel van deze trainingen geleerd te hebben.

“Er zaten wel dingen bij waar je wel wat aan hebt. Managementvaardigheden en alles om er met elkaar over te praten. Met collega’s die dezelfde problemen tegen komen en die er over nadenken. En als je alleen al met elkaar praat dat vind ik al goed. En dat je een beetje andere invalshoeken krijgt van een docent of degene die de cursus geeft. Dat vind ik wel wat.”

“Bepaalde gesprekken, commerciële gesprekken met klanten, nieuwe klanten en de opbouw van het gesprek, de inhoud van het gesprek, welke vragen je moet stellen. Je houding en dat soort dingen, dat heb ik er van geleerd.”

Overigens wordt wel aangegeven dat het handig is om de vaardigheden die destijds zijn opgedaan weer een herhaling te geven, omdat de kennis toch wel in verval raakt. En dan zijn er nog de medewerkers die Covebo Academy niet hebben kunnen volgen. Zij geven niet letterlijk aan dat zij dat jammer vinden, maar de onderzoeker proeft toch enige teleurstelling tussen de regels door.

Naast het feit dat men cursussen en trainingen volgt en leert van hun directe collega’s, ontwikkelen enkele medewerkers van Covebo zich ook op een andere wijze. Eens in de zoveel tijd hebben zij een afspraak met Gonneke Cammel, de HR-adviseur bij Covebo. Zij fungeert voor de medewerkers als een vertrouwenspersoon. De één geeft aan dat Gonneke hen een spiegel voorhoudt, zodat men op het eigen doen en laten reflecteert en waar mogelijk zichzelf verbetert. Een ander geeft aan dat het prettig is om vrijuit alle problemen te kunnen bespreken.

3.3.6. Relaties tussen teams en vestigingen

De manier waarop verschillende teams en met name verschillende vestigingen met elkaar omgaan, lijkt invloed te hebben op de werkprocessen. Teams die samen in een vestiging zitten, zeggen het goed met elkaar te kunnen vinden. Ze kunnen vragen stellen aan elkaar en eventueel meer betekenen voor elkaar op het gebied van samenwerking, commerciële activiteiten en sponsoring. Tussen twee vestigingen lijkt meer concurrentie aanwezig te zijn. Eens woedde er een concurrentiestrijd tussen deze vestigingen, omdat er sprake was van tegenstrijdige belangen. Deze strijd lijkt wat getemperd te zijn nu beide vestigingsleiders samen in een overkoepelend directieteam zitten. Toch blijken de teams nog wel degelijk een erfenis aan die tijd overgehouden te hebben en is de communicatie tussen de twee vestigingen nog niet optimaal:

“Er zijn ook teams binnen Covebo en die zeggen: als die belt, dan zeg ik mooi nee. Die anderen hebben ook niets voor ons over. (...) Het heeft niets met concurrentie te maken, maar het heeft meer te maken met het feit: als jij niets voor mij over hebt, dan heb ik ook niets voor jou over. Wij zijn (...) best wel coulant naar andere teams toe.”

Een beetje egoïstisch zijn die anderen dan. Dan ben je minder gauw geneigd om iets terug te doen, maar als het erop aankomt, dan komt het wel, maar het blijft een beetje strijd.”

Het komt dus wel eens voor dat teams elkaar bewust niet helpen, een situatie die niet erg positief is voor Covebo als organisatie in het algemeen. Overigens wordt benadrukt dat dit meer uitzondering is dan regel en dat het veranderen van de directiestructuur al een hoop heeft geholpen om het contact tussen de vestigingen op gang te brengen. Als het niet lukt om bepaalde plekken met uitzendkrachten te vullen, dan wordt er in eerste instantie nog hulp gevraagd aan de teams binnen de eigen vestiging. De drempel om andere vestigingen om hulp te vragen lijkt in ieder geval lager geworden. Eén van de teams is zelfs helemaal afhankelijk van de andere vestigingen als het gaat om het vullen van plekken met uitzendmedewerkers. Dat kan natuurlijk ook nadelig zijn, omdat ze soms moeten wachten met het inplannen, omdat ze nog teruggebeld moeten worden door een andere vestiging. Daarbij lijkt het overigens wel dat de geografische afstand tussen vestigingen invloed heeft op de behulpzaamheid:

“Als iemand hier zegt: ik heb mensen over, dan regelen ze het voor elkaar. En mensen die wat verder weg zitten of wat minder bekend zijn, daar heb je dat al wat minder mee.”

“Ga maar op twee verdiepingen zitten, dan spreek je mensen op je eigen verdieping veel meer dan de mensen een verdieping lager. Hoeveel kilometer zit er tussen? Hou je toch automatisch, dat daar een stukje afstand in zit. En ik denk dat de stappen die ze genomen hebben, dat dat wel een hele verbetering is.”

En dan is er nog het unitoverleg, waarbij alle mensen met een eigen vestiging of cel bij elkaar komen. Iedereen is het erover eens dat er op dit moment gezocht wordt naar de juiste overlegstructuur. Het veranderen van de directiestructuur heeft ertoe geleid dat men de afgelopen maanden vaak met circa vijftien man om de tafel zat om de huidige stand van zaken, zoals de winst- en verliesrekeningen en operationele zaken, te bespreken. En hoewel veel mensen erkennen dat ieder overleg weleens onnuttig kan zijn, wordt de manier waarop het de afgelopen maanden is gedaan, sowieso als onnuttig en tijdrovend gezien.

“We moeten nog meer kijken: hoe kunnen we het teamoverleg zo maken dat het gewoon echt, dat het echt belangrijk is. Dat je denkt: als ik niet geweest ben, dan heb ik echt wat gemist. Nu heb ik meer elke keer een algemeen verhaal gehoord, dat ken ik wel.”

Er zijn verschillende redenen voor het feit dat men het unitoverleg als onnuttig ziet: allereerst is de groep mensen te groot. Iedereen heeft een eigen mening, waardoor een overleg al gauw chaotisch wordt en er geen knopen doorgemaakt worden. Daarnaast is het voor respondenten onduidelijk wat de bedoeling van het overleg is, wat het doel is dat men met het unitoverleg wil bereiken. Ook het feit dat teams zowel geografisch als qua soort werk ver van elkaar afliggen, maakt het er niet makkelijker op. Er zijn immers teams die in allerlei verschillende regio's en sectoren werken. Zo kunnen er vaak dingen besproken worden die voor teams uit een andere regio of sector absoluut niet relevant zijn.

Maar er worden niet alleen maar negatieve punten over het overleg opgenoemd. Veel respondenten geven aan ook van elkaar te leren, ondanks dat zij toch al veel kennis op hun eigen gebied hebben. In dat opzicht wordt een vorm van overleg wel als belangrijk gezien. De

manier waarop het overleg plaats zou moeten vinden, is alleen nog onduidelijk en onderwerp van discussie.

3.3.7. Gebrek aan eenheid

Uit de interviews komt eigenlijk één punt naar voren waar veel respondenten negatief over zijn: het gebrek aan eenheid, het gebrek aan een zelfde werkwijze en het gebrek aan het uitdragen van één visie door Covebo. Deze punten komen op verschillende manieren naar voren.

Eén werkwijze nodig

Volgens de respondenten kan Covebo, door de celstructuur en de snelle groei van de organisatie, niet meer een echte eenheid genoemd worden. Door de eerdergenoemde wijziging (zie paragraaf 3.3.6.) in de directiestructuur in januari 2010 heeft de directie van Covebo al geprobeerd hier verandering in aan te brengen. De communicatie tussen twee vestigingen liet voorheen te wensen over. Men streed vooral voor zijn eigen belangen, wat niet bevorderlijk was voor de eenheid van Covebo. Maar er is meer aan de hand. Door de celstructuur en de daarbij horende vrijheid kan ieder team een eigen kant op.

“Je zit op een gegeven moment op een bepaalde manier te werken en je werkt langs elkaar heen. Ik bedoel: je bent toch één bedrijf. Ondanks het feit dat het een hele mooie structuur is, waarbij de units zelf verantwoordelijk zijn voor alle zaken en het allemaal zelf regelen, (...) zal je als geheel, als Covebo zijnde, toch wel één lijn naar buiten moeten trekken. Eén beeld naar buiten moeten tonen.”

Eén respondent geeft aan dat bijvoorbeeld de werktijden van de vestigingen al verschillend zijn en een ander vertelt dat men een ander computersysteem voor huisvesting gebruikt dan een andere vestiging – al wordt gewerkt aan een overkoepelend systeem – en een derde vertelt dat teams uitzendmedewerkers uitzetten voor heel verschillende tarieven. Het gevaar kan zijn dat klanten met elkaar praten en daar achter zullen komen.

Er wordt teveel geprobeerd door de organisatie

In aansluiting op wat hierboven gezegd wordt over één visie binnen Covebo wordt door de respondenten ook aangegeven dat ze binnen Covebo meer één lijn moeten doorvoeren en achter hun beslissing moeten staan. Er wordt door enkele respondenten verteld dat Covebo soms bepaalde zaken organiseert, zonder dat er van te voren goed gekeken wordt naar bepaalde consequenties.

“Er wordt heel veel geprobeerd om iets te regelen, wat ook regelmatig mislukt, wat misschien net niet goed geregeld is. Er zijn wel heel veel veranderingen, nieuwe dingen die continu optreden, misschien wel nodig, misschien ook wel niet, maar er worden heel veel dingen geprobeerd waarvan ik zeg: probeer het eerst even uit, voordat je die stap gaat maken.”

Als vervolgens blijkt dat het dan niet werkt, wordt zo'n verandering weer afgeblazen. De medewerkers krijgen dan verschillende signalen, waardoor het niet duidelijk is welke kant Covebo als organisatie nu eigenlijk op wil. Een voorbeeld dat genoemd wordt is dat er in 2009 uitzendmedewerkers werden opgeleid, omdat daar een fiscaal voordeel aan zat. Na enkele maanden is Covebo daar echter weer mee gestopt. Ze zijn toen een andere weg ingeslagen wat betreft die opleidingen. Intussen hebben de uitzendkrachten geen opleidingen kunnen volgen, wat volgens deze respondent zonde is. Gezegd wordt eigenlijk dat Covebo

meer na zou moeten denken over de mogelijke gevolgen van het invoeren van bepaalde regels. Daarnaast zou de communicatie over de investering beter moeten zijn.

Meer informatie nodig

Enkele medewerkers geven aan dat zij het gevoel hebben niet altijd op de hoogte te zijn van alles dat binnen Covebo speelt, terwijl het wel relevant is voor hun werkzaamheden. Men heeft het gevoel dat niet alle vestigingen informatie over bijvoorbeeld de pakketten van uitzendmedewerkers of huisvestingsregels tegelijkertijd krijgen, waardoor men met hele andere tarieven werkt.

“In die vestiging denken ze dat het zo gaat en in die vestiging denken ze dat er dat gaat gebeuren. Dan is het niet duidelijk dus (...). Je bent één Covebo, dan denk je dat er al lang een mail uit moet zijn gegaan eind november: per 1 januari gaat er dit gebeuren, bij wijze van spreken. Ik denk dat ze daar wel wat sterker in moeten worden. Je gaat mensen informeren, we gaan het zo en zo doen, want dat en dat is het geval. Dat iedereen dat weet.”

Een respondent geeft aan dat het vervelend is om er, soms zelfs via de uitzendkrachten, achter te komen dat ze volgens oude reglementen werken. Een andere respondent geeft aan dat het heel lang kan duren voordat er een antwoord komt op een vraag die aan een andere vestiging is gesteld.

3.4. Mediatoren

In paragraaf 3.3. zijn diverse thema's besproken. De thema's worden gezien als (clusters van) factoren die een bijdrage kunnen leveren aan het wel of niet behalen van succes door een team. Volgens het onderzoeksmodel, het model van Ilgen e.a. (2005) leiden alle factoren samen tot bepaalde mediators – processen of 'emergent states' – in een team. Het zijn de interacties tussen teamleden die leiden tot het wel of niet voltooien van de taken, het bereiken van doelen. In dit onderzoek worden samenwerking en sfeer gezien als voorbeelden van die mediators. Ze worden hieronder besproken.

3.4.1. Samenwerking

Wat is samenwerking voor de medewerkers van Covebo? Enkele voorbeelden:

“Je moet in een team werken en je moet het samen doen om het tot een goed resultaat te brengen.”

“Dat we problemen samen kunnen oplossen en dat iedereen tevreden is. En dat voor de mensen ook goede oplossingen gevonden kunnen worden.”

“Ik denk dat het belangrijkste van samenwerken is, elkaar helpen. Als je elkaar helpt, dat is gewoon samenwerken.”

Om dat te bereiken is het volgens de medewerkers belangrijk dat iedereen zijn eigen taken goed doet, omdat er anders frustratie ontstaat bij de teamgenoten. En hoewel het belangrijk is dat men zelfstandig aan de slag kan, noemt men het in met name één team ook belangrijk dat men afhankelijk is van elkaar, omdat iedereen zijn eigen kracht in het werk heeft. De goede samenwerking komt bij Covebo op twee punten naar voren. Men geeft aan dat elkaar helpen een belangrijke factor is om succes te behalen en ook teamoverleg komt naar voren als evident punt.

Elkaar helpen

In deze resultatensectie is al meer gezegd over de bereidheid tot het helpen van elkaar. Nu blijkt dat het tussen de teams hier en daar nog niet altijd soepel verloopt, maar binnen de teams staat men in principe altijd voor elkaar klaar. In één van de citaten hierboven wordt elkaar helpen zelfs genoemd als de meest belangrijke indicator van een goede samenwerking. Elkaar helpen kan op verschillende manieren. Enkele respondenten geven aan dat elkaar helpen gelijkstaat aan elkaar nieuwe dingen leren. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij nieuwe medewerkers of bij medewerkers die werkzaamheden leren te doen, die zij voorheen nog niet deden. Er is een lage drempel om vragen aan elkaar te stellen:

“Als ik iets vraag, dan staan ze binnen twee seconden achter mij om te kijken of ik het wel goed doe.”

Een andere respondent geeft aan dat als mensen in een team veel voor elkaar over hebben, niets geforceerd hoeft te gaan en elkaar helpen daardoor op een heel natuurlijke wijze verloopt. Het minder leuke werk wordt gedeeld en klussen worden van elkaar overgenomen, ook als het in het weekend is.

“Ik zal wel vaak dingen doen, ook als ik het zelf niet leuk vind. Dan zou ik het nog doen, zelfs nog met plezier omdat ik weet dat ik iemand anders help.”

“En zondagavond wordt er gebeld voor maandagmorgen vijf uur, dan zeg je: ik neem het even over. Het wordt gewoon geregeld.”

Uiteraard is de mate van samenwerking ook afhankelijk van de karakters in een team. Een respondent geeft aan dat hij het juist moeilijk vindt om werk uit handen te geven en niet om hulp vraagt. Op die manier kan de druk voor diegene juist erg hoog liggen, wat niet goed is voor de uitvoering van de taken. Ook kan het gebeuren dat de andere teamgenoten te laat worden ingeschakeld.

Teamoverleg

Over teamoverleg wordt veel gezegd tijdens de interviews. Van alle respondenten hebben drie teams een vast teamoverleg: één team heeft dat twee keer per week, een ander team één keer per week en een derde team eens in de maand. De teams die geen vast overleg hebben bestaan uit twee personen en geven aan elkaar voortdurend aan het bureau te spreken en daarom geen vast teamoverleg nodig te hebben.

Er zijn verschillende redenen voor het houden van een vast overleg. Er gebeurt veel tijdens de dagelijkse gang van zaken en het is na verloop van tijd niet duidelijk welke teamgenoten waarvan op de hoogte zijn. Men houdt elkaar met een vast teamoverleg up-to-date. Ook merken respondenten dat er in een teamoverleg meer gezegd wordt en er meer meningen naar voren komen dan gedurende de dagelijkse praktijk. Alle teamgenoten krijgen de kans om zijn of haar mening over uiteenlopende zaken te ventileren. Daarnaast wordt er met een vast teamoverleg meer structuur in het team aangebracht. Bovenal omdat men ruimte heeft om te praten over de taakverdeling. Overigens is het volgens enkele medewerkers wel zo dat het teamoverleg, net als bij ieder ander overleg, niet altijd nuttig is. Eén respondent geeft aan dat ze gelukkig zelf mogen bepalen dat een teamoverleg ook na tien minuten al afgerond kan zijn.

Naast het vaste teamoverleg is er natuurlijk ook nog allerlei overleg tijdens de dagelijkse gang van zaken. De medewerkers geven het grote belang aan van een goede

communicatie: naar elkaar luisteren, elkaar op de hoogte houden en vragen stellen. Eén team in het bijzonder geeft aan een goede communicatie in het team te missen en daardoor tegen problemen aan te lopen als een teamgenoot er niet is. Veel overleg betreft ook beslissingen die gemaakt moeten worden. Over het algemeen wordt iedereen bij beslissingen betrokken die ook iedereen aangaat. Als het team er niet uitkomt, wat volgens de medewerkers niet vaak voorkomt, dan neemt de teamleider uiteindelijk de beslissing. Enkele respondenten geven aan dat ze zelf niet erg goed zijn in communiceren. Daarmee worden andere teamgenoten soms voor het hoofd gestoten, wat weer niet goed is voor de werkprocessen en de sfeer.

3.4.2. Sfeer

Hoewel de sfeer in ieder team anders is, wordt deze door iedere respondent als goed ervaren. De ene noemt zijn team erg hecht, de volgende noemt de sfeer gemoedelijk en een ander noemt de sfeer enthousiast. Bovendien werkt een goede sfeer volgens enkele respondenten motiverend: men gaat immers met plezier naar het werk en heeft zin om te werken.

Veel medewerkers geven aan dat het goed op kunnen schieten met teamgenoten bepalend kan zijn voor een goede sfeer. Een groot deel van de medewerkers, maar lang niet alle medewerkers, ziet elkaar ook naast het werk, in de vrije tijd, bijvoorbeeld tijdens voetbal in het weekend. Dat wordt overigens ook wel voor een deel verklaard door het feit dat men elkaar al kende voordat men bij Covebo kwam werken. In één team wordt bewust wel eens een teamuitje georganiseerd ‘om de verstandshouding nog meer te verbeteren’. Toch zijn er ook enkele medewerkers die aangeven het prettig te vinden om in de vrije tijd niet met Covebo of collega’s bezig te zijn.

Men geeft verder nog aan dat een goede sfeer er ook toe leidt dat men overal zijn mening over kan geven of iemand anders de waarheid kan zeggen.

“We hebben allemaal het hart op de tong liggen. Als iemand iets niet zint, daar ben ik blij mee, dan zeggen we dat gelijk.”

“En dat we elkaar kunnen vertellen hoe het zit. En dat het gewoon van elkaar gepikt wordt. Je moet ook elkaar de waarheid kunnen vertellen als iets niet goed gaat.”

Dit is waarschijnlijk ook de reden dat er zelden ruzie wordt gemaakt binnen de teams. Men noemt het dan nog liever een discussie en er wordt aangegeven dat deze discussies altijd uitgesproken worden. Er wordt gezegd dat ‘alles altijd bespreekbaar wordt gehouden’. Wat ook kan bijdragen aan een goede sfeer is vertrouwen in elkaar en vertrouwen in het team:

“Ik heb altijd gezegd dat binnen onze groep, dat we potentie hebben om te groeien, maar je moet even de kans hebben. (...) Wij zijn gevarieerd en daarom zeg ik ook dat we de meeste potentie hebben om te groeien, in ieder geval de potentie hebben.”

4. Conclusies/Discussie

Het doel van dit onderzoek is duidelijk te krijgen welke competenties en/of eigenschappen in een cel bij Covebo aanwezig moeten zijn om succesvol te kunnen zijn of succesvol te kunnen worden, zodat Covebo daar rekening mee kan houden bij het aannemen van nieuwe mensen. Om hier achter te komen is een meervoudige casestudie uitgevoerd, waarbij vijf teams van Covebo onderzocht zijn. Deze teams zijn benaderd vanuit een breed perspectief, zodat – volgens het model van Ilgen e.a. (2005) – niet alleen het belang van de persoonlijke eigenschappen van de teamleden, maar ook input op teamniveau, organisatieniveau en omgevingsniveau bekeken is. De resultaten uit het vorige hoofdstuk vormen de leidraad voor de conclusies in deze sectie. Aan de hand van die resultaten zal hieronder allereerst ingegaan worden op het thema ‘succes’. Daarna zal aangegeven worden over welke competenties en eigenschappen personen binnen Covebo moeten beschikken, zodat de cellen waarin zij werken dat wat voor de medewerkers en Covebo succes is, kunnen behalen. Aan de hand van die conclusies zullen enkele beleidsaanbevelingen voor Covebo worden gegeven. Tot slot zullen de beperkingen en sterke kanten van het onderzoek worden besproken.

4.1. Succes

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat Covebo als organisatie aan de ene kant en de medewerkers van Covebo aan de andere kant, een andere opvatting hebben van succes. Hoewel voor beide partijen winst maken en het bezit van groeipotentie als belangrijk worden geacht, is voor de medewerkers plezier in het werk en persoonlijke ontwikkeling ook zeer belangrijk. Door Covebo als organisatie worden deze punten niet expliciet genoemd als onderdeel van succes.

Uit het onderzoek komt dus naar voren dat er meerdere facetten van succes zijn, zoals al blijkt uit het IMOI-model van Ilgen e.a. In dat model omvatten de ‘outcomes’ ook ‘multiple criteria’. Succes is volgens het IMOI-model onder te verdelen in prestatie aan de ene kant en levensvatbaarheid en affectieve houdingen van medewerkers aan de andere kant. Covebo als organisatie richt zich met haar definitie van succes vooral op het eerst genoemde onderdeel. Daarbij gaat het voornamelijk om prestatie op organisatieniveau. De medewerkers van Covebo richten zich ook wel op prestatie – op organisatieniveau en op het verbeteren van de teamprocessen en de progressie in het leergedrag van de teamleden – maar zij benadrukken ook het belang van het tweede onderdeel, de levensvatbaarheid en de affectieve houdingen. Als men met plezier werkt, dan zijn zij over het algemeen betrokken, tevreden en ervaren zij een prettige sfeer in het team, waardoor de levensvatbaarheid wordt versterkt en mensen langer in een team willen werken. Voor medewerkers wordt dit minstens zo belangrijk geacht als het behalen van prestatie op zich. Overigens kan gezegd worden dat de twee onderdelen elkaar kunnen versterken. Aan de ene kant kan het behalen van goede prestaties ervoor zorgen dat men langer in een team wil blijven. Aan de andere kant kan men, wanneer deze een prettige sfeer ervaart en door wil blijven werken in een team, gestimuleerd worden om ook een goede prestatie neer te zetten. Deze ontwikkelingen worden in het IMOI-model verklaard door de feedbackloop die loopt van outcomes naar mediators. Een verandering in de mediators heeft weer invloed op de outcomes.

4.2. Competenties

In de resultatensectie zijn verschillende omgevingsfactoren behandeld. Zo is er onder meer aandacht besteed aan de huidige economische situatie. Omgevingsfactoren hebben invloed op het management van de organisatie en de manier waarop een organisatie wordt ingericht. Tegenwoordig is het van belang dat organisaties zich voortdurend kunnen aanpassen aan de omgeving en dat zij beschikken over een diversiteit aan vaardigheden en een hoog niveau van expertise en ervaring (Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006). Omdat de cellen

binnen Covebo op zichzelf ieder autonome eenheden zijn, is het van belang dat ook zij allen op zichzelf een bepaalde diversiteit aan vaardigheden en ervaring bezitten. En hoewel veel respondenten aangeven wel degelijk goed door de economische crisis heen gekomen te zijn, lijkt er in sommige opzichten een gebrek te zijn aan deze diversiteit. Hieronder zal dieper ingegaan worden op de diversiteit aan competenties die medewerkers van Covebo nodig lijken te hebben om als team succesvol te kunnen zijn, in wat voor situatie dan ook. Daarna zullen overige belangrijke eigenschappen genoemd worden die nodig zijn voor het behalen van succes. Beschikken teams over deze competenties en eigenschappen, dan beschikken zij over de benodigde diversiteit aan vaardigheden en expertise en zullen zij zich hoogstwaarschijnlijk beter aan kunnen passen aan hun omgeving.

4.2.1. Acquisitie/verkoopgerichtheid

In de tijd voor de economische crisis stroomden de klanten stuk voor stuk bij Covebo binnen en was het niet echt nodig om verkoopgerichte activiteiten te ontplooiën. Men had er vaak überhaupt geen tijd voor. Covebo was vooral bezig om de bedrijven die op dat moment klant waren tevreden te houden en binnenkomende klanten te bedienen. Veel medewerkers noemen het beheren van relaties daarom ook niet voor niets een sterke kant van Covebo. Maar door deze ontwikkeling is er in de afgelopen jaren wel te weinig aandacht geweest voor acquisitievvaardigheden. En het gebrek aan acquisitievvaardigheden heeft het sommige teams behoorlijk moeilijk gemaakt in de economische crisis van de laatste twee jaar, omdat zij grote moeite hebben gehad om klanten binnen te halen en te houden.

Er bleek niet in elk team genoeg ervaring en expertise met betrekking tot acquisitie en enkele medewerkers wisten ook niet goed hoe zij om moesten gaan met de economisch gezien 'barre tijden', aangezien die situatie in hun loopbaan nog nooit eerder is voorgekomen. Voor veel medewerkers is de baan bij Covebo immers de eerste baan met commerciële kanten. Zij zijn op jonge leeftijd binnen gekomen en hebben in al die jaren dat het goed ging met de economische situatie weinig aandacht hoeven te besteden aan de acquisitievvaardigheden. De economie heeft hen er het afgelopen jaar min of meer toe gedwongen meer met acquisitie bezig te zijn.

Overigens blijkt de economische situatie op dit moment een positieve ontwikkeling door te maken. Onlangs is bekend geworden dat het beter gaat met de uitzendbranche (NOS, 15 juni 2010). Een verbetering in de uitzendbranche wordt ook wel een voorbode genoemd voor het verbeteren van de economische situatie in het algemeen en dus zal Covebo dit gaan merken. Meer bedrijven zullen bij het aantrekken van de markt leunen op de uitzendbureaus en dus zullen er, ook bij Covebo, meer mensen ingeleend worden. Dit betekent echter niet dat Covebo wat betreft acquisitievvaardigheden mag verslappen en terug moet gaan naar de situatie zoals dat voor 2008 het geval was. Zij zullen zich meer moeten gaan richten op een diversiteit in vaardigheden en expertise binnen teams, omdat Covebo als organisatie zich constant aan moet kunnen passen aan haar omgeving. Voor veel werknemers is de crisis al een goede leerschool geweest: mensen geven aan zichzelf te hebben ontwikkeld en geleerd te hebben van hun fouten. Nu is het zaak dit leerproces verder uit te bouwen en voorbereid te zijn op ieder scenario dat mogelijk is.

4.2.2. Klantgerichtheid

Hierboven werd al even aangestipt dat het beheren van klanten vaak wordt gezien als één van de krachten van Covebo. Voordat de economische crisis haar intrede deed, was men daar immers onafgebroken mee bezig. Er zou daarom gezegd kunnen worden dat de mensen binnen Covebo ervaren relatiebeheerders zijn. Uit het onderzoek blijkt dat voor veel medewerkers de klant voorop staat en dat zij altijd een stap extra willen zetten om de klant tot

dienst te zijn. De medewerkers van Covebo gaan langs bij hun klanten, controleren of de klanten tevreden zijn, nemen verantwoordelijkheid voor hun uitzendkrachten en organiseren activiteiten voor hun klanten. Dit alles kan er voor zorgen dat er een goede band ontstaat met de klanten. Omdat er een soort vertrouwensrelatie ontstaat tussen Covebo en de klant is het voor veel medewerkers ook belangrijk dat zij hun klanten nakomen wat zij beloven. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat het serviceklimaat binnen Covebo prima lijkt te zijn. Een goed serviceklimaat kan volgens eerder onderzoek weer leiden tot een verbetering van de kwaliteit van de service en de klanttevredenheid (Mathieu e.a., 2008). Een hoge klanttevredenheid kan op haar beurt weer leiden tot meer omzet, ofwel succes.

Een ander voordeel van klantgerichtheid is dat er een groter klantennetwerk kan ontstaan. Als er sprake is van een grote klanttevredenheid, zal de klant Covebo bij andere organisaties tippen als goede leverancier voor uitzendkrachten. Zou Covebo bij de nieuwe klant ook klantgerichtheid en klanttevredenheid hoog in het vaandel hebben staan, dan zou deze klant Covebo ook weer kunnen tippen bij andere organisaties. De cyclus herhaalt zich dan en er ontstaat een soort sneeuwbaaleffect. Klantgerichtheid is dus noodzakelijk om de teams en daarmee de organisatie goed te laten draaien. Zeker in de huidige economische situatie, waar sprake is van hevige concurrentie, is het belangrijk om ‘achterdeurtjes’ te hebben en gebruik te kunnen maken van een goede reputatie.

4.2.3. Discipline

Uit de resultaten blijkt dat vrijheid gezien wordt als het grootste goed binnen Covebo. De teams hebben een grote eigen verantwoordelijkheid en beschikken over de ruimte om eigen keuzes te maken. Maar er is wat betreft vrijheid ook iets bijzonders aan de hand binnen Covebo. De medewerkers van Covebo zouden namelijk op enkele punten juist meer eenheid en meer controle willen zien binnen hun organisatie. Er zou dus gesproken kunnen worden van een ‘vrijheidsparadox’. Aan de ene kant willen medewerkers van Covebo hun vrijheid en eigen verantwoordelijkheid niet kwijt en genieten zij van het feit dat zij hun eigen richting mogen kiezen. Aan de andere kant vinden zij wel dat Covebo kritischer tegenover teams en hun beslissingen moet staan en meer aanwezig moet zijn op operationeel niveau. Juist omdat men weinig verantwoording hoeft af te leggen, is Covebo niet van het wel en wee van ieder team op de hoogte en kunnen ze niet uit eigen beweging te hulp schieten of de teams juist een halt toe roepen.

Kortom: men geniet van de vrijheid. Elk team kan de zelf gewenste kant op, maar op het moment dat anderen te veel van de vrijheid nemen wordt er ook een roep om beperking gedaan. De medewerkers van Covebo missen op sommige momenten eenheid en toezicht vanuit hun directie. Volgens de meeste medewerkers heeft de directie van Covebo het afgelopen jaar al belangrijke stappen gezet richting verbetering en zijn ze in ieder geval de goede weg ingeslagen. Dit heeft de directie onder meer gedaan door de verandering in het directieteam en door op zoek te gaan naar de goede structuur voor het unitoverleg. Maar het is hoe dan ook onmiskenbaar dat de medewerkers van Covebo een grote mate van vrijheid bezitten en dit onderzoek maakt zichtbaar dat het belangrijk is dat ieder team over een flinke discipline beschikt. Covebo is immers niet van plan de vrijheid binnen de organisatie te beperken en moet dat ook helemaal niet willen. Dat zou de zelfsturende structuur van de organisatie en daarmee de basis van het reeds behaalde succes alleen maar in gevaar brengen. De eigen verantwoordelijkheid van de teams omvat daarom ook de discipline om het werk op een zo goed mogelijke manier uit te voeren en daarbij rekening te houden met de marktpositie en het imago van Covebo.

4.2.4. Leiding geven

In een organisatie als Covebo kan een teamleider niet autoritair zijn en de taken van de rest van een team bepalen. Dat past niet bij het karakter van Covebo dat getypeerd wordt met woorden als ‘vrijheid’, ‘informeel’ en ‘weinig hiërarchie’. Uit eerder onderzoek bleek al dat gedegen leiderschap bij kan dragen aan het succes van een team. Niet alleen kan een leider invloed hebben op bepaalde teamprocessen, zoals het delen van kennis en conflictmanagement, ook kan een leider invloed hebben op de gemoedstoestand van een team, zoals de mate van commitment en tevredenheid binnen het team (Kirkman & Rosen, 1999). De rol van de leidinggevende is dus behoorlijk groot.

Iedereen die bij Covebo aangenomen wordt, kan in potentie een leider worden van een cel. Wanneer een team zich zou gaan splitsen, kan hij of zij degene zijn die de volgende cel mag opbouwen. Het is daarom belangrijk dat alle, of in ieder geval, de meeste werknemers bij Covebo over potentiële leidinggevende capaciteiten beschikken. Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat een teamleider bij Covebo, die zich presenteert als mentor van het team, het meest succesvol is. Daarmee laat hij immers de vrijheid van de teamgenoten intact, kweekt hij vertrouwen binnen het team en kan hij als kennis- en vraagbaak fungeren. Door de rol als teamleider op deze manier in te vullen, krijgt hij uiteindelijk toch de ruimte om de grote lijnen uit te zetten en daarmee een team sturing te geven. Uit het onderzoek blijkt tevens dat dit niet te ver moet doorslaan: een teamleider moet niet te los zijn, mensen moeten het idee hebben dat het de teamleider interesseert wat er gebeurt. Daarmee zou dit de ‘vrijheidsparadox’ in het klein genoemd kunnen worden.

Overigens komt de rol van teamleider als mentor overeen met de manier waarop Hackman en Wageman (2005) een coachende leider definiëren. Een coach is volgens hen iemand die problemen identificeert, ze oplost, werkprocessen bewaakt en het zelfmanagement van de teamleden begeleidt. Hiermee lijkt de leidinggevende binnen Covebo de aangewezen persoon om de knowledge, skills en abilities (KSA's) van de teamleden te stimuleren. In hoofdstuk 2 werd aangegeven dat er interpersoonlijke en zelfmanagement KSA's zijn. De leidinggevende is de ideale persoon om het ontwikkelingsproces van de KSA's te begeleiden. Zoals eerder gezegd moet hij daartoe problemen identificeren en actief bijdragen aan een oplossing voor problemen, maar ook moet hij ervoor zorgen dat de communicatie tussen de teamleden onderling goed verloopt. Tevens kan hij het voortouw nemen in het delen van informatie en het verdelen van taken, rollen en activiteiten (Stevens & Campion, 1994; Stevens & Campion, 1999; McClough & Rogelberg, 2003).

Volgens Hackman en Wageman is de mate van het belang van coaching voor het functioneren van het team afhankelijk van de volwassenheid van het team. Een jong team zou bij Covebo daarom nog veel begeleiding nodig hebben van een leidinggevende en een ouder team wat minder. Overigens zit dit element sowieso wel verscholen in de zelfsturende structuur van de organisatie. Als een team volwassen en succesvol genoeg is, zal deze gaan groeien, waardoor deze zich uiteindelijk vanzelf gaan splitsen en er nieuwe jonge teams ontstaan.

4.2.5. Samenwerken

Uit het onderzoek komt naar voren dat bij veel teams van Covebo mensen de werkzaamheden op zich nemen waar zij het beste in zijn. Dit heeft echter wel tot gevolg dat men afhankelijk is van elkaar. Om succesvol te kunnen zijn moet men immers steunen op andermans werkzaamheden, prestaties en discipline. Een goede samenwerking en de daarbij horende communicatie is daarom essentieel. Zoals ook al bleek uit eerder onderzoek zijn ‘communication KSA's’ namelijk erg belangrijk. De manier waarop teamleden met elkaar communiceren dient op een open, informele en ontspannen wijze te gebeuren. Ook uit de gesprekken in dit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat men overlegt, dat men elkaar

informeert en naar elkaar luistert, zodat iedereen op de hoogte is van wat er binnen een team gebeurt. En op deze manier kan, waar nodig, hulp geboden worden en taken van een andere teamgenoot overgenomen worden.

Zelfsturende teams bij Covebo zijn geen functionele teams, waarbij individuen met dezelfde taken in een team gezet worden. Zelfsturende teams bij Covebo zijn zogenaamde 'divisional' teams, gestructureerd op basis van het geografische gebied waarin ze opereren en/of een specifiek product waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Uit onderzoek blijkt dat als mensen in 'divisional' teams op de hoogte zijn van alle informatie, dit grote efficiëntievoordelen op kan leveren voor teams (Ellis e.a., 2003). De mate van samenwerking en communicatie kan daarom gezien worden als zeer belangrijk.

4.3. Eigenschappen

Het is algemeen bekend dat er veel mensen 'via-via' bij Covebo binnenkomen. Uit onderzoek van Hinds e.a. (2000) blijkt dat mensen hun teamleden onder andere selecteren als zij al eens eerder hebben samengewerkt en die samenwerking succesvol was. Dit zou mogelijk het hoge 'via-via' gehalte bij Covebo verklaren, omdat mensen binnen Covebo vaak al eerder, in wat voor opzicht dan ook, hebben samengewerkt. Zo kent men elkaar bijvoorbeeld van het voetbalveld, waar men al samen in een elftal heeft gevoetbald. Daarnaast zijn de buitenlandse medewerkers vaak opgevallen, omdat zij hun werk als uitzendkracht uitzonderlijk goed deden. En zo zijn er nog meer individuele verhalen waaruit blijkt dat men al een eerdere succesvolle werkverhouding heeft gehad, bijvoorbeeld als stagiair, waardoor mensen terecht komen op een werkplek binnen Covebo.

In hoofdstuk 2 is besproken dat organisaties op natuurlijke wijze steeds homogener worden, omdat mensen prefereren met collega's te werken die hetzelfde zijn als zij (Schneider, 1987). Dit is terug te zien binnen Covebo. Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten vooral de voordelen zien van homogeniteit in een team en dat zij het prettig vinden dat mensen hetzelfde zijn als zij. Daarbij gaan zij echter voorbij aan de nadelen die een situatie waarin medewerkers op elkaar lijken, kan hebben. Een organisatie als Covebo heeft een diversiteit aan vaardigheden en expertise nodig om zich aan te kunnen passen aan de voortdurende veranderende omgeving. Daarbij zijn ook creatieve en 'nieuwe' ideeën van belang. In deze paragraaf zal besproken worden in hoeverre eenheid en diversiteit in een team binnen Covebo als wenselijk worden geacht. Naast de competenties die reeds genoemd zijn, worden drie eigenschappen besproken die de mensen in de Covebocellen in meer of mindere mate nodig hebben. Dit zijn ervaring, karakter en een verschil in nationaliteit.

4.3.1. Diversiteit in ervaring

Hierboven is vastgesteld dat veel medewerkers binnen komen bij Covebo omdat zij via-via al bekend zijn met de organisatie. De vraag is of men in de toekomst niet meer moet kijken naar werkervaring en kwaliteiten. Het klopt dat de praktijk uitwijst dat werkervaring niet per definitie nodig is om succesvol te kunnen zijn binnen Covebo. Verschillende respondenten functioneren immers erg goed, zonder dat zij ooit enige opleiding of ervaring op dat gebied van wat zij nu doen, hebben gehad. Toch bewijst de economische situatie van de afgelopen twee jaar dat een te groot gebrek aan ervaring niet in het voordeel van de teams werkt. Er wordt voor gepleit om ervaren en onervaren personeel te mixen. Daar zijn verschillende redenen voor.

Jonge, onervaren personeelsleden hebben nog veel te leren en staan open voor alles wat zij in het werk tegenkomen. Binnen Covebo wordt het belangrijk geacht dat men van elkaar leert. Op deze wijze kunnen jonge, onervaren personeelsleden van de ervaren mensen de kneepjes van het vak leren. Vervolgens kunnen zij zich die kneepjes eigen maken en hier hun eigen draai aan geven. Een voorbeeld hiervan is acquisitie. Uit het onderzoek blijkt dat

men hier voornamelijk ervaren in moet worden, omdat ieder persoon dan kan kijken hoe dit voor hem of haar het beste werkt en op welke wijze dit het meest succesvol uitpakt. Een tweede voorbeeld is een teamleider die aangaf dat hij veel geleerd heeft van de economische situatie en tot bepaalde inzichten is gekomen. Hij wil deze inzichten graag overbrengen aan zijn teamgenoten, zodat zij in de toekomst niet dezelfde fouten zullen maken.

Juist omdat onervaren mensen nog weinig bagage hebben, zullen zij ook minder snel met oogkleppen op bepaalde uitdagingen tegemoet gaan. Zij hebben mogelijk frisse en nieuwe ideeën die een aanvulling kunnen zijn op de standaard procedures. De kennis en expertise van ervaren personeel mag hier echter niet ontbreken. Zij weten sneller wat wel en niet mogelijk is. Door ervaren en onervaren personeel te mixen, is er een mogelijkheid het beste van twee werelden samen te brengen en daar optimaal van te kunnen profiteren.

4.3.2. Diversiteit in karakter

Uit eerder onderzoek blijkt dat diversiteit in een team kan zorgen voor conflicten, het verlies van cohesie en een hoger personeelsverloop. Maar het kan juist ook de innovatie, besluitvorming en creativiteit stimuleren. Wat is wenselijk binnen Covebo wat betreft diversiteit in karakter? De informele en gemoedelijke sfeer binnen Covebo lijkt bevorderd te worden door het 'via-via' gehalte. In dat opzicht lijkt het belangrijk dat er een klik is tussen de mensen binnen Covebo en dat zij bijvoorbeeld dezelfde vrijetijdsbesteding hebben en dezelfde interesses. Maar qua karakter lijkt het ook erg van belang dat men verschillend is. Uit het onderzoek blijkt dat een team die diversiteit aan karakter mist, juist graag meer creativiteit ziet. Het is echter weer te gevaarlijk om te grote tegenpolen binnen een team te hebben, omdat situaties dan kunnen gaan escaleren. Het is daarom zaak om een goede balans te vinden tussen karakters. Met andere woorden: diversiteit binnen een team is belangrijk, maar er zit een beperking op de diversiteit.

4.3.3. Diversiteit in nationaliteit

Bij Covebo is er sprake van diversiteit in nationaliteit als het gaat om de interne medewerkers. Naast Nederlanders zijn er binnen de cellen ook Polen en een enkele Duitser werkzaam. Geconcludeerd wordt dat een combinatie van nationaliteiten goed is voor de werkzaamheden die moeten gebeuren binnen de teams van Covebo. De Polen lijken voornamelijk onmisbaar wanneer het gaat om een goede communicatie met de uitzendkrachten. Werkprocessen die te maken hebben met de uitzendkrachten kunnen door de diversiteit in nationaliteit namelijk veel soepeler verlopen. Daarnaast worden, zoals een respondent het al noemde, twee kanten van het verhaal belicht. De uitzendmedewerkers zullen het gevoel krijgen dat er goed naar hen geluisterd wordt en zullen bovendien sneller hun verhaal doen aan mensen waar ze hun eigen taal bij kunnen spreken. Daarmee wordt de tevredenheid onder de uitzendkrachten vergroot, die op hun beurt weer met plezier zullen werken voor Covebo. Uiteraard zijn er cultuurverschillen tussen Polen en Nederlanders. Zo blijkt uit de resultaten onder meer dat Nederlanders sneller hun mening geven dan Polen, omdat Polen wat terughoudender zijn. Maar naarmate de Polen langer in Nederland werken, 'vernederlandsen' zij ook en wordt dat verschil verkleind. De cultuurverschillen lijken überhaupt niet zo groot, dat die niet gewoon overbrugd kunnen worden. En zo lang niemand het erg vindt dat een gedeelte van de interne medewerkers in een andere taal met elkaar praat, ontstaan er geen irritaties en zijn de Poolse medewerkers een aanwinst voor Covebo als organisatie.

4.4. Beleidsaanbevelingen

De voorgaande conclusies leiden tot verschillende beleidsaanbevelingen, die hieronder toegelicht zullen worden. Allereerst moet echter gezegd worden dat het 'via-via' aannemen bij Covebo zoals dat nu gebeurt, niet per se goed of slecht is. Voor veel interne medewerkers

is het prettig om met mensen te werken die zij kennen. Dat levert een goede sfeer en samenwerking op en is derhalve een sterke basis voor het behalen van succes. Covebo zou er echter over na kunnen denken om een aantal dingen te veranderen, voornamelijk wanneer het gaat om het aannemen van nieuwe mensen en het ontwikkelen van de vaardigheden en capaciteiten van de medewerkers.

4.4.1. Aannemen nieuwe mensen

Hierboven is getracht aan te geven over welke competenties en eigenschappen medewerkers bij Covebo moeten beschikken om succesvol te kunnen worden. Als het op die manier gesteld wordt, worden de medewerkers van Covebo echter op individuele wijze benaderd. Belangrijk is juist om de competenties en eigenschappen van een individuele medewerker in groter perspectief te zien. Het gaat om de competenties en eigenschappen waar een cel op zich over moet beschikken en de wisselwerking die er bestaat tussen de persoonlijke competenties en eigenschappen van alle teamleden. Zoals in hoofdstuk 2 al vermeld worden de eigenschappen van het gehele team de knowledge, skills en abilities, ook wel KSA's, genoemd.

Bij Covebo kunnen teams zelf nieuwe mensen aannemen, wat een prima uitgangspunt is. Men zou bij het aannemen van nieuwe mensen echter wel het belang van het team in ogenschouw moeten houden, dus aannemen vanuit de KSA's die in de conclusies genoemd zijn. Het zou goed zijn als men beseft dat het belangrijk is dat er niet alleen gekeken wordt naar de functie waarvoor iemand wordt aangenomen, maar ook dat meer aandacht besteed moet worden aan de potentiële vaardigheden van de kandidaat en hoe de wisselwerking zal zijn met de vaardigheden van de andere teamleden. Medewerkers van Covebo kunnen zich daarom enkele vragen stellen wanneer zij op zoek gaan naar een nieuwe teamgenoot. Er zou bijvoorbeeld een profiel geschetst kunnen worden van de ideale kandidaat: wat gaat deze direct voor werkzaamheden doen? Wat voor werkzaamheden gaat de kandidaat in de toekomst doen? Wat voor team is er nu? Wat voor iemand past daar bij? De antwoorden op deze vragen zouden dan in een potentieel nieuwe teamgenoot teruggevonden kunnen worden, wat een positieve ontwikkeling is. Op deze manier worden er immers nooit valse verwachting gewekt. Niet vanuit Covebo en ook niet vanuit de nieuwe medewerker. Beide partijen weten waar zij aan toe zijn.

Bij het maken van een profielschets kunnen de conclusies uit dit onderzoek gebruikt worden. Wanneer dat gebeurt kan er in ieder team een ideale mix gemaakt worden van capaciteiten, ervaring, nationaliteit, leeftijd en karakter. Daarmee kan de basis worden gelegd voor succes. Niet iedereen binnen Covebo zal het belang van een verandering in het aannamebeleid zien. Zoals gezegd zijn veel mensen tevreden en dat is ook niet onterecht. Veel teams draaien gewoon goed en blijven groeien. Maar met name bij de teams die volgens de Covebonormen minder goed draaien, lijkt het creëren van een bewustzijn belangrijk, omdat men, wil men vooruit denken, het beste een aantal dingen kan veranderen. Al eerder is aangegeven dat de mate van succes en de mate van plezier onder medewerkers elkaar kunnen versterken. Bij deze teams zou voorkomen moeten worden dat men in een negatieve spiraal terecht raakt. Overigens is het geheel per team afhankelijk wat er veranderd moet worden. Daarom zou er precies gekeken kunnen worden naar een aantal vragen: wat mist er in het team? Waar gaat het fout? Hoe zouden we beter kunnen worden? Dit onderzoek zou daarbij als leidraad gebruikt kunnen worden.

4.4.2. Opzetten nieuwe vestiging

Covebo heeft een groot netwerk in Nijkerk en omgeving en heeft daar altijd veel profijt van gehad. De mensen die in die vestiging werken zijn lokaal altijd goed bekend en halen daarmee genoeg klanten binnen. Tijdens de gesprekken van dit onderzoek werd door meerdere medewerkers het belang van een groot netwerk benadrukt, zeker gedurende een instabiele

economische periode, wanneer de klanten niet meer vanzelf binnenstromen. Het lijkt daarom aan te raden om bij het starten van een nieuwe vestiging, medewerkers aan de slag te laten gaan die de lokale markt wat beter kennen en bepaalde kennis en relaties in dat gebied hebben. Op die manier worden de ‘achterdeurtjes’ sneller gevonden en krijgt een nieuwe vestiging sneller de voeten in de aarde. Overigens wordt erkend dat dit ook nadelen kan hebben. De nieuwe vestiging zal met lokale medewerkers minder verbondenheid voelen met de moedervestiging Nijkerk. En dat kan weer meer gevaar opleveren voor het eenheidsgevoel binnen de organisatie. Over het eenheidsgevoel zal meer worden gesproken in paragraaf 4.4.5.

4.4.3. Balans klantgerichtheid/verkoopgerichtheid

Al eerder is gesproken over het belang van netwerken, het gebruik maken van zogenoemde ‘achterdeurtjes’ om nieuwe klanten te werven en het belang van een goed imago van Covebo. De medewerkers van Covebo zijn zich hier zeer bewust van en aanbevolen wordt om de mate van klantgerichtheid die nu terug te zien is binnen de organisatie, zeker voort te zetten. Daarbij wordt aangeraden om te zorgen dat de klantgerichte activiteiten, dus het beheren van relaties de acquisitie niet gaat overheersen, maar dat er sprake is van een gezonde balans tussen deze twee soorten werkzaamheden. Daarom is het belangrijk dat medewerkers zich er bewust van zijn dat acquisitie ten allen tijde – en niet alleen gedurende een economische crisis – belangrijk is. Covebo zou het voortouw kunnen nemen in het creëren van dit bewustzijn. Het is tevens van belang dat medewerkers weten hoe zij op de juiste manier verkoopgerichte activiteiten aan moeten pakken, zodat zij nu en in de toekomst met succes nieuwe klanten kunnen werven.

4.4.4. Opleiding en ontwikkeling breder trekken

Bij het aannemen van nieuwe mensen is het belangrijk om de potentiële vaardigheden en krachten van een kandidaat te zien. Het is tevens van belang dat deze vaardigheden tot uiting komen binnen een team en de mogelijkheid krijgen om zich verder te ontwikkelen. Opleiding en ontwikkeling zijn daarom belangrijk. Uit het onderzoek komt naar voren dat er veel ruimte is voor opleiding en training binnen de organisatie. En ook het vorig jaar gestarte Covebo Academy is een stap geweest in de goede richting. Mensen hebben het gevoel dat zij alle ruimte krijgen om zich te ontplooien en te groeien naar een hogere functie. Covebo Academy was voorheen alleen bedoeld voor de teamleiders. De reden dat Covebo ervoor heeft gekozen om alleen de teamleiders Covebo Academy te laten volgen, is dat zij deze kennis over moeten brengen op hun teamgenoten. En hoewel veel respondenten aangeven ook veel van hun collega's te leren, lijkt het zinvol hen ook deze cursussen te laten volgen, zodat de gehele cel kan groeien richting ‘volwassenheid’. In de ideale situatie bovendien, is er een sterke wisselwerking tussen alle teamleden en is iedere medewerker even belangrijk voor het team. Het is daarom van belang dat alle teamleden zich gezamenlijk ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt namelijk wanneer het gaat om het trainen van vaardigheden die nodig zijn om het team effectief te laten functioneren, deze training beter aan het gehele team gegeven kan worden (Moreland e.a., 1998; Cannon-Bowers & Salas, 2000). Een tweede reden dat het ontplooien van leidinggevende capaciteiten bij alle werknemers een prima stap is, is omdat de werknemers bij Covebo ambitieus zijn en zij zich allerlei persoonlijke doelen hebben gesteld, bijvoorbeeld om uiteindelijk een eigen cel te gaan starten. Voor sommigen is het volgen van dat soort cursussen een belangrijke stap om hun persoonlijke doel te behalen. Bovendien kan ieder binnen Covebo in potentie de volgende zijn die zich afsplitst om een nieuw team op te starten.

4.4.5. Structuur Covebo

In dit hoofdstuk is al eerder gesproken over de vrijheidsparadox. Aan de ene kant willen de medewerkers meer structuur, meer informatievoorziening en een kritischere blik vanuit Covebo. Aan de andere kant hecht iedere medewerker veel waarde aan de vrijheid die hij krijgt binnen de organisatie en vindt ieder team het prettig om de zelfgekozen weg te kunnen volgen. Het is onmogelijk om de vrijheid die eens aan de medewerkers gegeven is, terug te willen nemen en zoals eerder gezegd moet Covebo dat ook helemaal niet willen. Maar aangeraden wordt om deze signalen wel mee te nemen in de toekomst. De medewerkers zouden soms willen dat Covebo verder kijkt en niet alleen controleert of het getal onder de streep wel positief is. En wanneer er een nieuwe ontwikkeling plaatsvindt binnen de organisatie zou dit idealiter tegelijkertijd aan iedere medewerker, op iedere vestiging, aangegeven kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat de directie mogelijke wijzigingen in het beleid binnen haar eigen kringen houdt. Het lijkt erop dat juist uitgelekte ‘nieuwjes’ en ‘roddels’ mensen het idee geven dat ze buitengesloten worden van informatie, omdat ze anderen er wel over praten, maar ‘het nieuws’ niet van de directie zelf horen.

Uit het onderzoek blijkt ook dat men graag wat meer eenheid ziet in de manier van werken en in de instrumenten waarmee men werkt. Het gevolg hiervan is dat teams juist langs elkaar heen gaan werken en elkaar soms zelfs in de weg zitten. Zo kan het zijn dat ze onbedoelde concurrenten worden van elkaar, iets wat Covebo eigenlijk zou moeten voorkomen. Hier zou dus nog kritisch naar gekeken moeten worden.

4.5. Conclusie

Op basis van het theoretisch en empirisch onderzoek blijkt dat een bepaalde combinatie van verschillende eigenschappen en competenties binnen een Covebocel ervoor kan zorgen dat zo'n cel succesvol wordt. In dit geval behelst ‘succes’ niet langer alleen die goede cijfers onderaan de streep. Het gaat ook om het werkplezier van de medewerkers bij Covebo. In het onderzoek is immers al vaker aangegeven dat werkplezier en winst elkaar kunnen versterken. Een negatieve spiraal, waarin het niet lukt om winst te behalen en men niet met plezier werkt, zou daarom voorkomen moeten worden.

Het onderzoek geeft aan dat verschillende factoren een bijdrage zouden kunnen leveren aan het behalen van deze ‘brede’ opvatting van succes. Het is belangrijk te kijken naar een bepaalde diversiteit in ervaring, nationaliteit en karakter. Ook gaat het om de belangrijke rol van de leidinggevende, een goede balans tussen verkoop- en klantgerichte activiteiten en het bestaan van discipline, samenwerking en communicatieve vaardigheden binnen een team. Covebo heeft het in eigen hand om de ideale voorwaarden te scheppen en een werkbare omgeving te creëren voor haar medewerkers, zodat de cellen tot hun recht kunnen komen binnen de organisatie. Dit onderzoek kan voor Covebo enkele handvatten leveren om de door haar gewenste effecten te behalen en heeft tevens beoogd een bijdrage te leveren aan een beter begrip van de, soms complexe, processen zoals die binnen de organisatie en haar teams plaatsvinden.

4.6. Beperkingen en sterke kanten van het huidige onderzoek

Een voordeel van een casestudie is dat het een beter inzicht kan geven in complexe fenomenen, zoals in dit onderzoek geprobeerd is inzicht te krijgen in de processen die plaatsvinden binnen Covebocellen. Overigens zijn de resultaten compleet toegespitst op enkele situaties en dus in principe alleen valide voor de teams binnen Covebo die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Dit zou een nadeel kunnen zijn. De resultaten kunnen waarschijnlijk wel doorgetrokken worden naar de andere teams die onderdeel zijn van de onderzochte vestigingen, maar niet zonder meer naar de overige vestigingen van Covebo. Er zijn enkele vestigingen in het zuiden van Nederland waar geen teams van zijn onderzocht. De

situatie zou daar zo anders kunnen zijn dat de resultaten van het huidige onderzoek niet, of in ieder geval in mindere mate, toepasbaar zijn.

De resultaten van de meervoudige casestudie kunnen wel gegeneraliseerd worden naar een theoretisch domein, ook wel analytische generalisatie genoemd. De resultaten kunnen naadloos over het IMOI-model van Ilgen e.a. (2005) heen gelegd worden. Overigens kan dit gedeeltelijk veroorzaakt zijn door het feit dat de topiclijst zich heeft gericht op bepaalde onderwerpen die te maken hebben met de verschillende niveaus die in het IMOI-model worden genoemd. Een minder sterk punt van het IMOI-model is de brede toepasbaarheid van het model. Het model is zo alomvattend, dat gezegd kan worden dat bijna alle factoren, input, processen en uitkomsten binnen een team invloed op elkaar uitoefenen. Daarmee vervaagt vaak de scheidslijn tussen bijvoorbeeld de input en de mediators en wordt het model eigenlijk onmeetbaar. Het lijkt onmogelijk om meer statistisch onderzoek, waarbij aandacht zou zijn voor een groot aantal variabelen, op het IMOI-model uit te voeren. Er is binnen eerder wetenschappelijk onderzoek wel aandacht geweest voor causaliteit tussen enkele factoren, maar de juistheid van het gehele model op zich is nog niet bewezen.

Een andere beperking van dit onderzoek is het feit dat één medewerker van een team niet geïnterviewd kon worden vanwege afwezigheid. Daarnaast zijn er enkele medewerkers van buitenlandse komaf geïnterviewd. Zij konden redelijk goed overweg met de Nederlandse taal, maar hebben zich waarschijnlijk niet kunnen uitdrukken zoals zij dat gedaan zouden kunnen hebben in hun eigen moedertaal. Daarom is het mogelijk dat de mening van de Nederlandse respondenten zwaarder is gaan meewegen in de uiteindelijke rapportage dan de mening van de Poolse en Duitse respondenten.

Ondanks de voornoemde beperkingen is er een hoop duidelijkheid ontstaan over de processen die plaatsvinden binnen de cellen bij Covebo. Aan de hand van de interviews is het mogelijk geweest een goed beeld te schetsen van de factoren die mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het succes van een cel bij Covebo. Op basis van de resultaten en conclusies ontstond er voldoende ruimte om aanbevelingen te kunnen doen, waar Covebo mee aan de slag zou kunnen gaan.

Literatuurlijst

- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S. (1998). Interdependence and controversy in group decisionmaking: antecedents to effective self-managing teams, *Organizational behaviour and human decision processes*, 74, 1, p. 33-52
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*, Den Haag: Boom
- Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E. (2000). Teamwork competencies: the interaction of team member knowledge, skills and attitudes. In: O'Neil, H.F., *Workforce readiness, competencies and assessment* (p. 151 – 176). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment and performance in teams, *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, p. 331 – 346
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, 23, 3, p. 239-290
- Covebo (2010). *Historie*, (on line), verkregen op internet op 10 februari 2010: <http://www.covebo.nl/over-covebo/historie/>
- DeShon, R.P., Kozlowski, S.W.J., Schmidt, A.M., Milner, K.R. & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance, *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 1035 – 1065
- Dreu, C.K.W., de (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team effectiveness: a motivated information processing perspective, *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, p. 628 – 638
- Ellis, A.P.J., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Porter, C., West, B.J. & Moon, H. (2003). Team learning: collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 821 – 835
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47, p. 307 – 338
- Hackman, J.R. & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching, *Academy of Management Review*, 30, p. 269 – 287
- Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W. & Nielsen, T.M. (2005). Group personality composition and group effectiveness: an integrative review of empirical research, *Small Group Research*, 36, p. 83 – 105
- Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W., Teunissen, J. (2001). *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom
- Hinds, P.J., Carley, K.M., Krackhardt, D. & Wholey, D. (2000). Choosing work group members: balancing similarity, competence and familiarity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 2, p. 226 – 251
- Horwitz, S.K. & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography, *Journal of Management*, 33, 6, p. 987 - 1015
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models, *Annual Review of Psychology*, 56, p. 517 – 543
- Jackson, S.E. & Joshi, A. (2010, in press). Work team diversity. Zal verschijnen in: Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of industrial and organisational psychology: volume II*. Washington D.C.: APA
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7, p. 122 – 134
- Janz, B.D, Colquitt, J.A. & Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: the role

- of Autonomy, interdependence, team development and contextual support variables, *Personnel Psychology*, 50, p. 877 – 903
- Kirkman B.L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42, p. 58 – 74
- Kirkman, B.L., Tesluk, P.E., Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and team effectiveness, *Group & Organization Management*, 29, 3, p. 334 – 368
- Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In: Borman, W.C., Ilgen, D.R. & Klimoski, R.J. (Ed.), *Handbook of psychology, volume 12, industrial and organizational psychology* (p. 334-375). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Nason, E.R. & Smith, E.M. (1999). Developing adaptive teams: a theory of compilation and performance across levels and time. In: Ilgen, D.R. & Pulakos, E.D., *The changing nature of work performance: implications for staffing, personnel actions, and development* (p. 240 – 292). San Francisco: Jossey-Bass
- Kozlowski, S.W.J. & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams, *Psychological science in the Public Interest*, 7, p. 77 – 124
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes, *The academy of management review*, 23, 3, p. 356 – 376
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L. & Ruddy, T.M., (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, p. 97 – 108
- Mathieu, J.E., Maynard, M.T., Rapp, T., Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997 – 2007 : a review of recent advancements and a glimpse into the future, *Journal of Management*, 34, 3, p. 410 – 476
- McClough, A.C. & Rogelberg, S.C. (2003). Selection in teams: an exploration of the teamwork knowledge, skills and ability test, *International Journal of Selection and Assessment*, 11, p. 56 – 66
- McGrath, J.E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*, New York: Holt, Rinehart & Winston
- Moreland, R.L., Argote, L. & Krishnan, R. (1998). Training people to work in groups. In: Wittenbaum, G.M., Vaughan, S.I., Stasser, G., Tindale, R.S. (Eds.), *Theory and research on small groups* (p. 37 – 61). New York: Plenum
- NOS (2010), *Het gaat beter met de uitzendbranche*, verkregen op internet op 21 juni 2010, <http://nos.nl/audio/164814-het-gaat-beter-met-de-uitzendbranche.html>
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, 13, p. 561 – 581
- Schneider, B. (1987). The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, p. 437 – 453
- Stevens, M.J. & Campion, M.A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications from human resource management, *Journal of Management*, 20, p. 503 – 530
- Stevens, M.J. & Campion, (1999). Staffing work teams: development and validation of a selection test for teamwork settings, *Journal of Management*, 25, p. 207 – 227
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000). Work groups: from the Hawthorne Studies to work teams of the 1990s and beyond, *Group dynamics: theory, research and practice*, 4, 1, p. 44 – 67
- Velde, M. van der, Jansen, P., Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness, *Administrative Science*



Quarterly, 40, 1, p. 145 –180
Wintzen, E. (2008). *Eckart's notes*, Lemniscaat



Bijlage 1: Topiclijst

Introductie

- voorstellen
- reden van interview
- aangeven dat eigen mening belangrijk is
- goed of fout antwoord bestaat niet
- gebruik opnamerecorder
- maken van aantekeningen
- vertrouwelijkheid
- opname wordt gewist
- lengte interview
- controleren begrip van bovenstaande bij respondent

Inleidend

- Naam en leeftijd?

Topic 1: Algemeen met betrekking tot de cel

“Allereerst zou ik graag wat meer te weten komen over jou en je team.”

- Vraag: kun je beschrijven hoe je bij Covebo terecht bent gekomen?
- Vraag: kun je wat vertellen over de werkzaamheden die jullie als team uitvoeren?
- Vraag: kun je aangeven wat de taakverdeling van jouw team is?

Topic 2: Prestatie/Succes

- Vraag: waar denk jij aan bij het woord ‘succes’?
- Vraag: kun je aangeven wanneer jij het gevoel hebt dat je geslaagd bent in je werk?

Topic 3: Teamprocessen

- Vraag: kun je aangeven hoe de doelen in jullie team worden opgesteld?
- Vraag: kun je wat vertellen over de sfeer in jullie team?
- Vraag: kun je beschrijven hoe vaak jij en je teamgeno(o)t(en) praten over het werk?

Topic 4: Input op individueel niveau

- Vraag: je hoort wel eens dat een karakter van iemand uit het team invloed kan hebben op de manier waarop het hele team werkt. Wat vind jij daarvan?
- Vraag: hoe ziet voor jou een ideale teamgenoot er uit?
- Vraag: kun je beschrijven op welke eigenschap/welke kwaliteit jij trots bent die je terug ziet in je werk?



- Vraag: wat gebeurt er wanneer jij en je teamgeno(o)t(en) het oneens zijn?
- Vraag: er wordt wel eens gezegd dat het belangrijk is dat er allerlei verschillende karakters in een team zijn, wat denk jij daarvan?

Topic 5: Input op teamniveau

- Vraag: wat versta jij onder ‘samenwerken in een team’?
- Vraag: krijg je als medewerker van Covebo opleiding en training?
- Vraag: heb je het gevoel dat je betrokken bent/wordt bij beslissingen van je team?

Topic 6: Input op organisatieniveau

- Vraag: in hoeverre heeft Covebo iets te zeggen over de manier waarop jouw cel zijn werk doet?
- Vraag: als je iets zou kunnen veranderen binnen Covebo als bedrijf, wat zou je dan willen veranderen?
- Vraag: hoe bevalt het werken bij Covebo je?

Topic 7: Input op omgevingsniveau

“Ik kan me voorstellen dat er soms dingen zijn die invloed hebben op jou en het werk van je cel en het wel of niet behalen van jullie doelen.”

- Vraag: kun je hier een voorbeeld van geven?
(bijvoorbeeld de economische situatie, wetgeving, communiceren met cliënten?)

Einde

“Ik denk dat we aan het einde van het gesprek zijn gekomen. Ik wil je hartelijk danken voor dit interview. Heb je misschien nog iets toe te voegen aan de vragen die ik heb gesteld? Wat vond je van het gesprek?”

“Nogmaals bedankt voor je medewerking!”