



Universiteit Utrecht

CAESAR
GROEP

Zelfsturende teams

*Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van zelfsturing
en de gevolgen voor effectiviteit en medewerkertevredenheid.*

Instelling: Universiteit Utrecht

Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap

Mastertraject: Organisaties, verandering en management

Docent: dr. Jeroen Vermeulen

Onderzoeksorganisatie: Caesar Groep

Begeleiders Caesar Groep: Paul Poppelsdorf, John Goulooze

Auteur: Axelle Schmit

Studentnummer: 3142906

Datum: 21 juni 2012



Leading workers to lead themselves

- Manz & Sims 1987

Samenvatting

In deze scriptie worden de resultaten van een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van het werken in zelfsturing en de gevolgen voor effectiviteit en medewerkertevredenheid gepresenteerd. In het onderzoek is een zestiental semigestructureerde interviews afgenomen bij teamleden en teamcaptains die werkzaam zijn in zelfsturende teams. Daarnaast zijn er drie ongestructureerde oriënterende interviews afgenomen bij het 'management'. Het lijkt erop dat een verhoogde tevredenheid en effectiviteit alleen mogelijk is wanneer teams ook daadwerkelijk zelfsturing doorvoeren in hun teams en dus niet op de traditionele wijze georganiseerd blijven. In traditionele teams is de mate van zelfsturing laag, gezien veel taken belegd zijn bij één persoon (leider/teamcaptain) en dit wordt vaak topdown gecommuniceerd naar het team. Er wordt in dit onderzoek geconcludeerd dat er niet alleen naar tevredenheid en effectiviteit gekeken moet worden, maar ook naar leiderschap. Zelfsturing vraagt namelijk om een ander type leiderschap dan voorheen, namelijk een meer coachend en faciliterend type leider (managers van understanding). Wanneer een leider zijn teamleden de ruimte geeft dan is er meer plaats voor ontwikkeling en blijken medewerkers meer betrokken bij het team. Dit heeft positieve gevolgen voor de tevredenheid van de medewerker en op termijn ook de effectiviteit van het team. Leiderschap blijkt hier de verbindende factor. Er is dus een verband aan te duiden tussen zelfsturende teams en type leiderschap wat de tevredenheid van de medewerker verhoogt en (op termijn) de effectiviteit.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie, die de afronding van de Master ‘Organisaties, Verandering en Management’ betekent. Van februari tot en met juni 2012 heb ik met plezier onderzoek gedaan naar Zelfsturende Teams. Middels een onderzoeksstage bij IT dienstverlener Caesar Experts (onderdeel van Caesar Groep) kreeg ik de kans zelfsturende teams in de praktijk te onderzoeken. Caesar Experts bleek een dynamische omgeving voor een onderzoek naar zelfsturende teams en deze scriptie is daar het resultaat van.

Aan deze scriptie hebben verschillende mensen een bijdrage geleverd en daar wil ik graag mijn dank voor uitspreken. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider dr. Jeroen Vermeulen bedanken. Gedurende het gehele afstudeerproces heeft hij mij van waardevolle feedback voorzien, mij geholpen mijn focus te bepalen en stukken scherper te stellen. Daarnaast waardeerde ik de interesse in mijn onderzoek. Dit alles heeft mij geholpen de kwaliteit van deze scriptie te verhogen.

Ook wil ik mijn collega’s bij Caesar Experts bedanken. Mijn begeleiders Paul Poppelsdorf en John Goulooze wil ik bedanken voor het begeleiden van mijn onderzoeksstage en het feit dat zij mij overal bij betrokken hebben. Alle deuren gingen open en ik mocht overal bij aanwezig zijn wat getuigt van een open organisatie. Daarnaast wil ik de andere collega’s op de afdeling bedanken voor het delen van hun ervaringen en door hen voelde ik me al snel thuis binnen de organisatie.

Een speciaal woord van dank voor alle respondenten die tijd hebben vrijgemaakt voor een interview. Hun interessante verhalen en ervaringen hebben de inhoud van deze scriptie bepaald.

Rest mij te hopen dat u dit rapport met nieuwsgierigheid en ten slotte waardering leest.

Axelle Schmit

Juni 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Organisatie	10
1.3 Probleembeschrijving	11
1.4 Doel- en vraagstelling	11
<i>Praktische doelen</i>	11
<i>Intellectuele doelen</i>	11
<i>Onderzoeksvraag</i>	12
1.5 Leeswijzer.....	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Zelfsturende teams	13
2.2 Omgeving.....	14
2.3 Werknemerstevredenheid	15
2.4 Werken in zelfsturende teams	16
2.5 Effectiviteit	16
2.6 Leiderschap	17
2.7 Leidinggeven aan teams.....	17
2.8 Leiderschapsstijlen.....	19
3. Methodologie	23
3.1 Onderzoeksvraag en thema's	23
3.2 Onderzoeksstrategie	23
3.3 Onderzoeksontwerp	24
3.4 Onderzoeksmethoden.....	24

	<i>Documentanalyse</i>	25
	<i>Interviews</i>	25
	<i>Observaties</i>	26
3.5	Analysmethoden.....	26
	<i>Verwerking interviews</i>	27
	<i>Memo's</i>	27
	<i>De rol van de theorie en thema's</i>	27
3.6	Kwaliteitscriteria.....	28
4.	Bevindingen	30
4.1	Tevredenheid.....	30
	<i>Voor en nadelen</i>	30
	<i>Verandering in werken</i>	32
	<i>Binding</i>	32
	<i>Voldoening vs. Stress</i>	33
	<i>Ondernemerschap</i>	33
4.2	Effectiviteit	33
	<i>Effectiever werken</i>	34
	<i>Autonomie</i>	34
	<i>Ondernemerschap</i>	35
	<i>Samenwerking</i>	36
	<i>Zelfsturendheid</i>	37
	<i>Resultaten</i>	37
4.3	Leiderschap	38
	<i>Leidinggeven aan teams</i>	38
	<i>Besluitvorming</i>	39
	<i>Overlegstructuur en cohesie</i>	40
5.	Analyse	41
5.1	Tevredenheid.....	41
	<i>Omgeving</i>	41
	<i>Medewerkertevredenheid</i>	41
5.2	Effectiviteit	42
5.3	Leiderschap	43
6.	Conclusie	46

<i>Aanbevelingen</i>	48
7. Literatuur	51
8. Bijlagen	56
8.1 Vragenlijst interviews	56

1. Inleiding

Dit hoofdstuk zal u inleiden in het onderzoek en onderzoeksrapport dat voor u ligt. Dit inleidende hoofdstuk zal ingaan op de aanleiding van dit onderzoek en binnen welke context het onderzoek heeft plaatsgevonden. De probleembeschrijving, de centrale vraagstelling maar ook de praktische en intellectuele doelstelling zullen hier uiteengezet worden. Deze inleiding wordt afgesloten met een leeswijzer, waar de opbouw van deze scriptie is weergegeven.

1.1 Aanleiding

De wereld om ons heen verandert. Snel en continu. ‘Since 1980 society has undergone a range of social and economic changes, such as rapid technological development, increasingly knowledge-intensive industry and intensified global competition. These changes have given rise to new organizational forms, where the degree of freedom has increased at every level and individuals have received more independence at work’ (Sandberg & Targama, 2007, p. 1). Deze snelheid en onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen in de omgeving van organisaties zorgt ervoor dat organisaties op zoek gaan naar nieuwe, flexibelere organisatiestructuren. Een aanzienlijk groot aantal organisaties worstelt met de vraag welke strategie het meest effectief is om in te spelen op de omgevingsturbulentie (Eijbergen, 2002; Tjepkema, 2003). Ramondt (1996) stelt dat een centraal probleem van organisaties in relatie tot de omgeving de noodzaak is tot het flexibiliseren teneinde klantgericht te kunnen functioneren. De flexibiliteit van een organisatie begint echter bij de aandacht voor het verbeteren van de kwaliteit van de interne organisatie (Boynton, Victor & Pine, 1993; Ramondt, 1996). Op dit moment staan Zelfsturende Teams (ZST) volop in de belangstelling. Een aanmerkelijk percentage in het Nederlandse bedrijfsleven werkt met een vorm van ZST. Maar wat verklaart deze belangstelling voor zelfsturende teams? De belangrijkste redenen voor implementatie van deze teams zijn gerelateerd aan de bedrijfsvoering. Zo hopen organisaties bijvoorbeeld dat deze structuur de productiviteit verhoogt, de kosten reduceert of juist de flexibiliteit en klantgerichtheid versterkt. Hierbij wordt zelfsturing dus ingezet om in te spelen op de externe factoren. Daarnaast kan ook de ‘kwaliteit van de arbeid’, zoals het vergroten van ontplooiingsmogelijkheden of betrokkenheid van de medewerker een reden zijn voor het overstappen op ZST (Tjepkema, 2003). Hier wordt zelfsturing ingezet om de interne factoren te verbeteren. Er bevindt zich hier een spanningsveld tussen intern en extern. Aan de ene kant kunnen ZST ingezet worden om bijvoorbeeld de klanttevredenheid te vergroten (externe klant) aan de andere kant wil men bij de medewerker de betrokkenheid vergroten (interne ‘klant’). Norman (1991) stelt dat een organisatie goed moet luisteren naar wat een de opdrachtgever wil (externe klant), maar dat het ook minstens zo belangrijk is dat er naar de medewerker (interne klant) wordt geluisterd. Zelfsturende teams is een nieuwe vorm van organiseren en er bestaat een spanning tussen wat er extern gevraagd wordt en hoe het intern beleefd wordt. Dit is ook terug te zien binnen IT dienstverlener Caesar Experts wat de onderzoeksorganisatie en dus de casus van dit onderzoek is. De organisatie werkt sinds anderhalf jaar met zelfsturende teams, met als doel de organisatie te verplatten, de ‘dikke’ managementlaag tegen te gaan, daardoor flexibeler te werken en hogere klanttevredenheid te genereren (Midden Lange Termijn presentatie Caesar Experts, MLT, 2012). Ook zij bevinden zich in een sterk veranderende omgeving en om sneller te kunnen inspelen op wat er extern wordt gevraagd vinden zij de ZST teams structuur passend. Caesar Experts heeft daarnaast de visie dat wanneer de medewerker goed in zijn vel zit en tevreden is over het werk, de medewerker beter werk levert wat resulteert in een hogere klanttevredenheid en op de lange

termijn zorgt dit voor een hogere loyaliteit van de klant en mogelijkheden tot (marge)groei (MLT, 2012). Er is echter een daling in de werknemerstevredenheid te constateren (Medewerkers Tevredenheid Onderzoek Caesar Experts, MTO, 2012). Hierbij lijkt sprake van een spanning tussen klanttevredenheid (extern) en medewerkertevredenheid (intern). Dit onderzoek moet een inzicht opleveren over de werking van deze teams en of deze daling te maken heeft met de ZST en zo ja hoe deze met elkaar samenhangen. De effectiviteit van deze teams zal ook onderzocht worden. Sandberg en Targama (2007) stellen dat ZST vragen naar een andere wijze van sturing en management. Er wordt ook een meer ondernemende werknemer verlangd in deze structuur. Leiderschap is de mogelijke verbinding tussen intern en extern en leiderschap zal in dit onderzoek dan ook belicht worden.

1.2 Organisatie

De Caesar Groep is een holding waaronder de IT dienstverleners Caesar Experts, Caesar Garansys en Caesar Tenders zijn ondergebracht. Zij onderscheiden zich van elkaar doordat Caesar Experts zich met name richt op tevredenheidgarantie door het inzetten van IT deskundigen, Caesar Garansys als speerpunt een ‘op tijd’ garantie heeft en een fixed price principe aanhangt en Caesar Tenders voornamelijk met aanbestedingen werkt.

Caesar Experts en Caesar Tenders hebben beiden een zelfsturende teams structuur. Zij zijn hier echter niet gelijktijdig mee gaan werken. Caesar Experts werkt sinds anderhalf jaar met Zelfsturende Teams (ZST). Deze teams zijn deels ontstaan door de vraag van de markt en actuele thema's, maar ook door de expertises. Amelsfoort, Seinen, Kommers en Scholtes (2003) zien zelfsturende teams als een groep werknemers die samen verantwoordelijk zijn voor het totale proces van hun product of dienst, die aan interne of externe klanten worden verschaft. De procesvoortgang en optimalisatie van processen en werkmethoden behoren tot de taken van het team en zij lossen gezamenlijk hun dagelijkse problemen op zonder inmenging van het management of andere ondersteunende diensten.

Binnen Caesar Experts werken (IT)professionals in teamverband, een team bestaat uit maximaal 15 personen. Er zijn 18 zelfsturende teams binnen Caesar Experts waarvan één team een enigszins ‘managende’ rol heeft, het support team. Dit team heeft een ondersteunende, controlerende en faciliterende functie. De Caesar Groep heeft de visie dat wanneer de medewerker goed in zijn vel zit en tevreden is over het werk, de medewerker beter werk levert wat resulteert in een hogere klanttevredenheid en op de lange termijn zorgt dit voor een hogere loyaliteit van de klant en mogelijkheden tot (marge)groei (MLT,2012). Zelfsturende teams faciliteren dit proces, doordat verantwoordelijkheden lager zijn gelegd en de medewerker sneller kan inspelen op de markt en de vragen van de klant. De insteek van deze manier van werken binnen Caesar Groep is voornamelijk gericht op het genereren van zelfsturing en ondernemen. Teams zijn nu ook verantwoordelijk voor de acquisitie van opdrachten, een proces wat voorheen opgesplitst was, dit bevordert de ondernemende rol van de werknemer. Dit betekent dus taakverbreding voor veel medewerkers. Het support team van Caesar Experts is van mening dat de ZST een belangrijke reden zijn dat de organisatie ook goed functioneert in moeilijke tijden. Veel IT dienstverleners hebben namelijk moeilijke (crisis)jaren achter de rug, dit is dan ook de context waar rekening mee gehouden moet worden. Er is echter wel een daling in de tevredenheid en financiële effectiviteit van de werknemers waarneembaar, dit hangt wellicht samen met de nieuwe manier van werken. Dit is dan ook een aanleiding van dit onderzoek.

1.3 Probleembeschrijving

Het werken met zelfsturende teams heeft een grote verandering betekend voor de Caesar Experts medewerkers, alle medewerkers zijn hierbij betrokken. De nieuwe structuur is in een kort tijdsbestek doorgevoerd. Daarnaast zijn door de zelfsturing de verhoudingen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie veranderd en zijn de dagelijkse bezigheden verbreed voor veel medewerkers. De werking is nog niet optimaal, er zijn grote verschillen tussen de teams merkbaar. Zowel in effectiviteit als in tevredenheid. Daarnaast komen sommige teams frequent samen, terwijl andere teams dit nooit doen. De organisatie is per team verschillend en dat komt logischerwijs voort uit de zelfsturing. Het Support team heeft een controlerende en ondersteunende functie, om zo het zicht op en de samenhang van de groepen in de hand te houden. Ook het leiderschap is per team anders ingericht. In een zelfsturend team is leiderschap in beginsel in meer of mindere mate gedeeld met het team. Binnen de teams van Caesar Experts zijn teamcaptains aangesteld. Sommige teams kiezen voor één teamcaptain anderen voor meerdere captains. Leiderschap is echter een belangrijke voorwaarde om een team succesvol te maken. Dit onderzoek zal dieper ingaan op de rol van leiderschap in de zelfsturende teams en meer inzicht geven in hoe dit bij Caesar Experts wordt vormgegeven.

1.4 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de werking en effectiviteit van zelfsturende teams. Dit wordt onderzocht binnen Caesar Experts. Er zal gefocust worden op de vraag of de daling in werknemerstevredenheid en ZST met elkaar samenhangen en of de teams optimaal werken om effectief te kunnen zijn.

Praktische doelen

Caesar Groep is altijd op zoek naar hoe de organisatie verbeterd kan worden, vandaar dat dit onderzoek voor hen ook interessant is. Bovendien is inzicht in de werking van de zelfsturende teams relevant, gezien deze werkwijze nog niet zo lang van kracht is en het een grote verandering voor de werknemers heeft betekend. Het praktische doel van dit onderzoek is dan ook meer inzicht te krijgen in de werking, effectiviteit en weerslag die deze zelfsturende teams op de werknemers hebben. Dit zal bewerkstelligd worden door een analyse te maken van de huidige situatie, met behulp van onderzoeksvragen en interviews, maar uiteindelijk ook met een adviesrapport waar verdere aanbevelingen worden geformuleerd.

Intellectuele doelen

Dit onderzoek hoopt iets toe te voegen aan de kennisontwikkeling rondom het thema zelfsturende teams. In de literatuur zijn veel onderzoeken te vinden waar legio voordelen van samenwerking in teams worden gegeven (Bonache en Zárraga, 2005). De meerwaarde van teams is moeilijk te omvatten, maar het is duidelijk dat het resultaat meer is dan de som der delen, dus meer dan de optelsom van de bekwaamheden van de individuele prestaties van de

teamleden (Becker en Murphy, 1992). Zelfsturende teams kunnen leiden tot een verbetering in de (kennis)productiviteit, klant- en medewerkertevredenheid, binding met de organisatie en kennisinfrastructuur (Kirkman en Rosen, 1999; Lazear, 1998; Tjepkema, 2002).

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Wat betekent het werken in zelfsturing volgens de medewerkers voor de effectiviteit van de teams en wat betekent het voor de tevredenheid van de medewerkers?

Meer inzicht in dit onderwerp zal bijdragen aan een betere toepassing van de ZST in Caesar Experts. Daarnaast spelen vraagstukken over de werking van ZST op het gebied van medewerkertevredenheid en (team)effectiviteit, maar ook de vraag wat voor type leiderschap hierbij past, bij meerdere organisaties en daarom is dit onderzoek ook op een breder niveau interessant. Zoals Sandberg en Targama (2007) aangeven vragen ZST een andere wijze van sturing en management. De oude traditionele leider met een directieve/instructieve stijl lijkt minder passend. Dit onderzoek is een treffend voorbeeld van de werking van ZST en wat deze structuur betekent voor de medewerker en ‘manager’ in de praktijk.

De aard van dit onderzoek is kwalitatief. Door middel van interviews met medewerkers met verschillende functies binnen de organisatie, zal in dit onderzoek een analyse van de werking van de zelfsturende teams en de problematiek worden gemaakt. Dit volgens de interpretatieve wetenschapsopvatting. De interpretatieve opvatting die verbonden is aan kwalitatief onderzoek houdt in dat een sociale context beter te begrijpen is wanneer menselijk gedrag wordt onderzocht en geïnterpreteerd. Daarbij wordt uitgegaan van een inductieve relatie tussen theorie en praktijk. De onderzoeksresultaten (observaties en bevindingen) zijn leidend voor de theorievorming en zijn dus niet zo zeer gericht op het toetsen van reeds bestaande theorieën in de praktijk.

1.5 Leeswijzer

In deze scriptie vindt u een theoretische weergave van het onderzoek binnen Caesar Experts. In de inleiding zijn de probleembeschrijving, de organisatie, context, aanleiding en doel- en vraagstelling van het onderzoek behandeld. Een theoretisch kader zal inzicht geven in de belangrijkste literatuur, een verheldering van concepten verschaffen en daarnaast voor achtergrond informatie en ondersteuning van het onderzoek zorgen. Vervolgens worden de onderzoeksvraag en – thema’s gepresenteerd, hierin komt een centrale vraag naar boven die de focus van dit onderzoek is. Nadien vindt u een methodologisch hoofdstuk waarin onder andere de onderzoeksmethoden, kwaliteitscriteria en onderzoeksstrategie toegelicht zullen worden. Daarna zullen de bevindingen beschreven worden waarvan vervolgens een analyse is gemaakt. In de analyse wordt een brug geslagen tussen wat er in de praktijk gevonden is en de literatuur over zelfsturende teams. Er wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies van het onderzoek en aanbevelingen voor een betere implementatie van zelfsturende teams binnen organisaties.

2. Theoretisch kader

In dit theoretische hoofdstuk worden de belangrijkste onderzoeken en begrippen uit de literatuur behandeld. Om een beter begrip van zelfsturende teams te krijgen wordt naast de definitie die gehanteerd wordt in dit onderzoek ook de ontstaansgeschiedenis toegelicht. Er wordt aandacht besteed aan omgevingsfactoren gezien de omgeving en met name het inspelen op de omgeving vaak een belangrijke reden is voor het invoeren van de teams. Onderzoeken betreffende werknemerstevredenheid ten gevolge van ZST worden vervolgens gepresenteerd. Dit is van belang aangezien dit onderzoek focust op de uitwerking van de nieuwe structuur op de werknemer en of de kwaliteit van de arbeid wordt verhoogd. Er wordt meer inzicht geboden over wat er verandert voor de medewerker door het werken in teams. Daarnaast wordt toegespitst op de effectiviteit van ZST, dit is voor organisaties vaak een belangrijke factor. Tot slot zal het thema leiderschap aan bod komen. Bij de invoering van ZST wordt vaak aangenomen dat er geen leiders meer zijn gezien het team verantwoordelijk is. Er zijn echter wel degelijk leiderschapsvormen te onderscheiden bij het werken in ZST. Dit theoretische hoofdstuk zal daar dieper op in gaan, met name wat deze structuur voor (oud)managers betekent en verwante leiderschapsstijlen.

2.1 Zelfsturende teams

Zelfsturende teams kunnen volgens Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes (2003) worden gedefinieerd als:

‘Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten’

Er zijn veel definities van zelfsturende teams te vinden in de literatuur. Deze definitie omvat alle belangrijke kenmerken van zelfsturende teams en beperkt zich daarbij niet tot een definitie die alleen toepasbaar is voor teams in de industriële sector. Inmiddels wordt er namelijk niet alleen meer in productiebedrijven met zelfsturende teams gewerkt. In meerdere sectoren kunnen ZST gevonden worden, zoals in het onderwijs, ministeries, winkelketens, de zorg en in de IT sector.

Naast de term zelfsturende teams worden ook vaak andere termen zoals (productie)cellen, autonome (taak)groepen etc. genoemd. De term zelfsturende teams beperkt zich niet alleen tot productiebedrijven. In deze scriptie zal uitsluitend deze term gehanteerd worden.

Het principe van de zelfsturende teams komt in het begin van de jaren 60 op en vindt zijn oorsprong in de sociotechniek. Het is een reactie op het Taylorisme. Taylor (1911) legde met zijn Scientific Management de basis voor standaardisering van productieprocessen, met als speerpunt efficiëntie verhoging door middel van het scheiden van taken. ‘Als reactie hierop benadrukte de Human Relations beweging in de jaren ’20 en ’30 dat niet de structuur en technologie, maar juist de ‘menselijke factor’ centraal moest staan’ (Stoker,

1999, p. 2). Deze benaderingen benadrukken ieder één aspect van organiseren; de techniek (Scientific Management) of de mens (Human Relations beweging). Op basis van onderzoeken zoals onder andere het mijnwerkersonderzoek van Trist en Bamforth is de sociotechnische benadering voortgekomen. Trist en Bamforth keken in 1951 naar de zelfsturing van mijnwerkers en concludeerden dat zowel technische aspecten als sociale aspecten de prestatie van een organisatie bepalen. De sociotechniek heeft als doel 'het functioneren van zowel mens als organisatie te verbeteren door middel van aanpassing of fundamenteel herontwerp van inhoud en organisatie van de techniek en van de menselijke arbeidstaken' (van Eijnatten, 1992, 4.3-3). Arbeid moest humaner worden en er werd gestart met de invoering van autonome taakgroepen, de nadruk ligt daar op taakverbreding en taakverrijking. Zelfsturende teams komen oorspronkelijk voornamelijk in productiebedrijven voor en een beeldend voorwerp van zelfsturende teams is de toepassing ervan in autofabrieken. Vroeger werd daar voornamelijk met lopende band werk gewerkt, iedere monteur was voor één handeling verantwoordelijk. Toen zelfsturende teams werden ingevoerd werd een groep verantwoordelijk voor het produceren van een auto, taken werden verbreed en werknemers zagen het werkelijke resultaat, een complete auto. Dit verhoogde naast de effectiviteit ook de motivatie van de werknemers. Deelnemers van zelfsturende teams zijn zelf verantwoordelijk voor het managen en monitoren van processen en het volbrengen van taken. Er wordt gewerkt met gedeelde autoriteit, in plaats van een gecentraliseerde beslissingsstructuur.

2.2 Omgeving

In dit onderzoek worden organisaties benaderd als open systemen. Dit houdt in dat er van uit wordt gegaan dat er een wisselwerking is tussen de organisatie en haar omgeving. Enerzijds hebben organisaties te maken met een voortdurend veranderende omgeving waaraan zij zich moeten aanpassen. Anderzijds kunnen zij zelf ook invloed uitoefenen op de omgeving en bijvoorbeeld de eigen positie bepalen in de markt (van Eijbergen, 2002). Emery en Trist (1965) onderkennen twee categorieën van omgevingskenmerken, de transactionele en contextuele omgeving. 'De contextuele omgeving bestaat uit demografische, economische, technologische, sociaal-maatschappelijke, politieke en ecologische factoren. De transactionele omgeving is dat gedeelte van de omgeving waarmee directe interactie plaatsvindt' (van Eijbergen, 2002, p.18). De transactionele omgeving bestaat uit klanten, eigenaren, directbelanghebbenden, werkgever- en werknemerorganisaties en algemene belangengroepen (Boonstra, 1991). Als we dit in het licht zien van de organisatie als open systeem, dan kan er gesteld worden dat organisaties over het algemeen (veel) invloed kunnen uitoefenen op de transactionele omgeving. De contextuele omgeving is echter moeilijker te beïnvloeden. Organisaties zullen zich vaak moeten aanpassen aan deze contextuele omgevingskenmerken om bestaansrecht te behouden.

De externe omgeving, die aan verandering onderhevig is, is een van de voornaamste redenen voor organisaties om zelfsturende teams in te voeren (Stoker, 1999). De zakelijke wereld is de laatste jaren in hoog tempo veranderd. Er is sprake van (globale) concurrentie en een snelgroeïende markt. Omgevingseisen veranderen en als je als organisatie wil blijven bestaan zul je hier op in moeten spelen. 'Volgens organisaties die teams hebben ingevoerd leiden teams tot meer efficiëntie, verbetering van de concurrentiepositie, verkorting van de doorlooptijd, vergroting van de flexibiliteit en kostenreductie' (Stoker, 1999, p.4). Ook de interne omgeving speelt echter een rol. Het gemiddelde opleidingsniveau van medewerkers komt steeds hoger te liggen en om hen betrokken bij de organisatie te houden en hun

capaciteiten te benutten zullen organisaties werk moeten creëren waarin deze capaciteiten kunnen worden benut en verder ontwikkeld kunnen worden. Daarnaast hebben de jaren '60 en '70 gezorgd voor een democratisering golf, wat inhoudt dat deelname aan de besluitvorming en medezeggenschap in organisaties gebruikelijker is geworden (Stoker, 1999).

De externe transactionele omgeving is voor Caesar een belangrijke reden geweest voor de invoering van de zelfsturende teams. Hoewel zij als detacheringclub begonnen zijn (hierbij worden werknemers vaak voor langere periode uitgeleend aan een derde partij, voor de rekening van de andere onderneming) vraagt de markt steeds meer naar een totaaloplossing en werken op projectbasis. Caesar zag zelf een voordeel voor de teams dat de beslissingsbevoegdheid naar het operationele niveau wordt gebracht, zodat teams sneller op de markt kunnen inspelen.

2.3 Werknemerstevredenheid

Naast omgeving speelt ook vaak de doelstelling op het terrein van 'kwaliteit van de arbeid' een rol om zelfsturende teams door te voeren in de organisatiestructuur. Aspecten als het vergroten van ontplooiingsmogelijkheden of het versterken van de betrokkenheid van medewerkers komen hier bij kijken (Tjepkema, 2002). Het Job Characteristics Model (JC-model) van Hackman en Oldham (1975) onderscheidt met betrekking tot taakontwerp vijf kernmerken: autonomie, taakvariatie, identiteit, taakbelang en feedback. 'Naarmate deze dimensies sterker vertegenwoordigd zijn in een taak zal dit volgens het model de motivatie en tevredenheid van de taakuitvoerder verhogen en het ziekteverzuim en het verloop reduceren' (Delarue, 2009). Deze taakkenmerken zijn sterk vertegenwoordigd in de groepstaken van zelfsturende teams (Kuipers & Amelsvoort, 1990).

Wanneer een organisatie met teams gaat werken, gaat dat gepaard met taakintegratie en autonomie van de medewerkers. Het werk wordt gevarieerder, er vindt namelijk taakverbreding plaats, niet alleen uitvoerende maar bijvoorbeeld ook ondersteunde taken gaan tot het takenpakket behoren. De opvatting is dat dit het werk interessanter maakt en meer mogelijkheden tot ontwikkeling biedt. In veel studies komt, wanneer zij zelfsturende en traditionele teams vergelijken, een verhoogde voldoening in het werk van de werknemers die werken met zelfsturende teams naar voren (Batt & Applebaum, 1995; Cohen & Ledford, 1994; Cordery, Mueller, & Smith, 1991; Pearson, 1992; Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986; Weisman, Gordon, Cassard, Bergner, & Wong, 1993).

Er zijn echter ook studies bekend waarin negatieve aspecten van teamwerk naar voren komen, zoals een stijging van de taakbelasting op individueel niveau en een toename van stress (Marchington, 2000; Barker, 1993). Het neoliberaal organisatiemodel wordt door sommige auteurs ook aangehaald. Er is volgens Coutrot (1998) sprake van een 'gedwongen samenwerking' en er is een druk, afkomstig vanuit de klant en markt, aanwezig. Deze druk wordt ook verhoogd aangezien van de medewerkers wordt verwacht dat ze creatief en autonoom kunnen werken (Delarue, 2009).

2.4 Werken in zelfsturende teams

Zoals eerder beschreven kan het werken met zelfsturende teams de werknemerstevredenheid bevorderen. Wat verandert er echter precies voor de werknemer wanneer een organisatie besluit over te stappen op zelfsturende teams? Dit heeft een grote impact op hun dagelijkse werkzaamheden. Zoals eerder genoemd vindt er taakverbreding plaats, wat betekent dat niet alleen uitvoerende taken, maar ook voorbereidende, ondersteunende of bijvoorbeeld organisatorische taken tot de taken van een team behoren. De groep werkt autonoom en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat. Voor de individuele werknemer betekent het dus dat hun takenpakket en verantwoordelijkheden worden uitgebreid. Wanneer uitvoerende taken worden uitgebreid betekent dit vaak dat de medewerker multi-inzetbaar moet worden. De organisatorische, voorbereidende en ondersteunende taken zijn taken die wellicht voorheen werden uitgevoerd door het management of leidinggevende, maar zijn nu dus een verantwoordelijkheid voor het team. Dit houdt in de praktijk in dat medewerkers gevarieerder werk krijgen, waarin verschillende vaardigheden van hen worden gevraagd. Sommige medewerkers zien dit als een uitdaging, terwijl anderen dit als veeleisend kunnen ervaren (Stoker, 1999). Medewerkers zullen hun gedrag hiernaar moeten aanpassen en dit kan voor weerstand in de organisatie zorgen. Voor de organisatieleden van Caesar Experts betekent deze nieuwe structuur dat zij als team verantwoordelijk zijn voor het volledige proces. Ieder team wordt geacht om volledig zelfsturend te zijn en dus te opereren als een 'zelfstandige onderneming'. Waar vroeger werknemers voornamelijk op langlopende klussen werden ingezet en zij zich vooral met hun primaire (technologische) taken bezig dienden te houden, kunnen nu andere (team) taken ook tot hun dagelijkse werkzaamheden behoren. Ondernemerschap, het zien van kansen in de markt en bij bestaande klanten, het contact onderhouden met de klant etc. zijn taken die in het team belegd moeten worden.

2.5 Effectiviteit

Bedrijven en instanties kiezen vaak voor zelfsturende teams om de kosten te reduceren en de productiviteit en kwaliteit te verbeteren. Zelfsturende teams bieden meer potentiële voordelen dan traditioneel ingestelde (top-down) teams. Ze brengen de beslissingsbevoegdheid namelijk tot het operationele niveau en problemen kunnen daardoor sneller gedetecteerd en opgelost worden (Moe, Dingsayr, Dyba, 2009). Uit onderzoek blijkt ook dat zelfsturende teams effectiever zijn dan traditionele teams (Cohen en Ledford, 1994). Dat zelfsturende teams effectiever zijn ligt volgens van Amelsvoort en Scholtes (1998) aan de samenstelling van het team. Een zelfsturend team moet in balans zijn en een variatie aan karakters hebben om goede prestaties te boeken (van Amelsvoort & Scholtes, 1998). 'Bepaalde personen nemen bepaalde rollen op zich. Het patroon waarin de rollen verdeeld zijn hebben een cruciale invloed op de resultaten. Een onevenwichtige verdeling tussen de verschillende teamrollen leidt tot magere resultaten. Teams van kundige mensen behalen niet noodzakelijkerwijs goede resultaten, omdat de rollen onevenwichtig verdeeld kunnen zijn. Aan de andere kant heeft een team wel kundige mensen nodig om te kunnen slagen. De samenstelling van het team blijkt daarom van cruciaal belang' (Belbin, 1998, p. 27).

Lambe, Webb en Ishida (2009) concludeerden dat zelfsturend gedrag een significant sterk en positieve invloed op teamprestatie heeft en dat 'empowerment' leidt tot dit gewenste zelfsturende gedrag. Verhoging van effectiviteit kan voortkomen uit het feit dat werkzaamheden beter op elkaar af zijn gestemd en het regelvermogen van de medewerkers is verhoogd, dit heeft een positieve invloed op de flexibiliteit en stelt de medewerker in staat

afwijkingen te corrigeren en beter in te spelen op de eisen van de klant (Eijbergen, 2001). Yang en Guy (2010) lieten in hun onderzoek naar de effectiviteit van zelfsturende teams in overheidsorganisaties zien dat teamwerk een sterkere link met de verhoging van effectiviteit heeft dan de zelfsturende factor. Door middel van het structureren van coöperatieve doelen en constructieve controversen wordt het vertrouwen binnen zelfsturende teams verhoogt en dit maakt hen productiever (Alper, Tjosvold, Law, 1998)

2.6 Leiderschap

Wanneer een organisatie werkt met zelfsturende teams bestaat vaak de aanname dat er niet langer 'leiders' zijn. De managementlaag is er dikwijls uit gesneden en het team is nu gezamenlijk verantwoordelijk. Leiderschap is inderdaad minder gecentraliseerd bij een zelfsturende teams structuur en er vindt minder topdown leiderschap plaats. Er zijn echter wel degelijk vormen van leiderschap te onderscheiden, bijvoorbeeld in de rol van teamcaptain of gedeeld leiderschap.

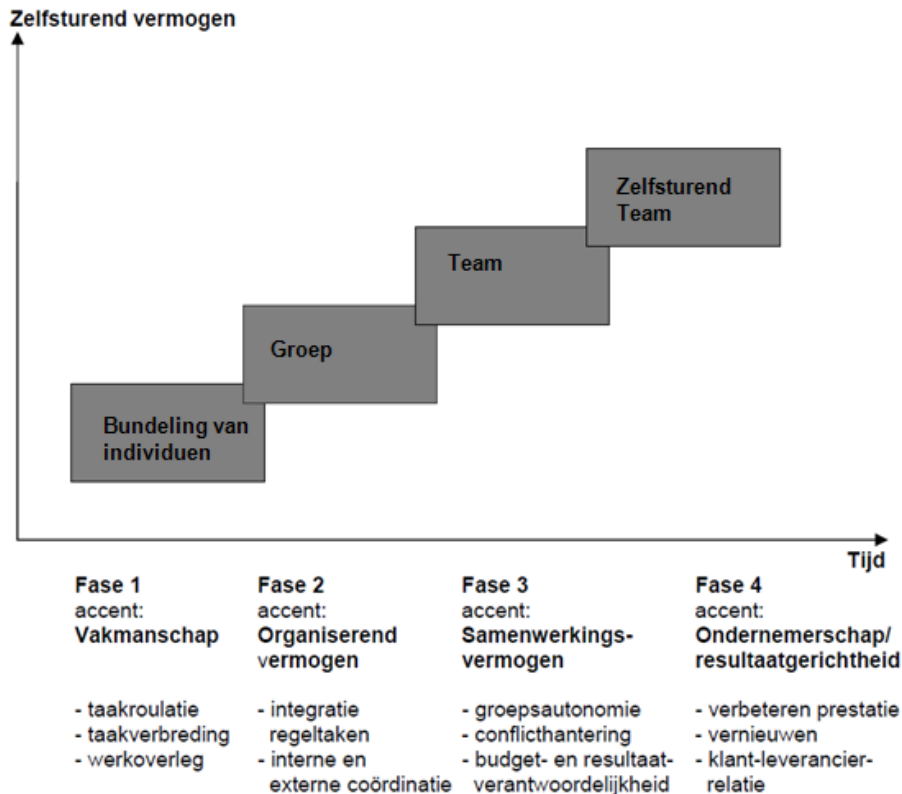
Leiderschap binnen teams krijgt steeds meer aandacht in de literatuur, dit omdat het een grote impact heeft op de prestatie van een team. Zaccaro, Rittman en Marks (2001) stelden dat leiderschap invloed heeft op de cognitieve, motivationele en affectieve processen van een team. Bovendien beïnvloedt leiderschap de attitudes, overtuigingen en het gedrag van teamleden (Ensley, Pearson & Pearce, 2003). De meeste definities van leiderschap nemen aan dat het een proces van intentionele invloed uitoefening op een ander persoon is (Yukl, 1998). Daar tegenover staat gedeeld leiderschap (shared leadership). Gedeeld leiderschap representeert teams wiens leden bevoegd worden om de taken en verantwoordelijkheden van leiderschap te delen (Ensley et al., 2003; Katzenbach, 1997). Teams die gebruikmaken van gedeeld leiderschap hebben voordelen op het gebied van motivatie en cognitie ten opzichte van teams die de traditionele werkwijze van één leider hanteren (Solansky, 2008). Communicatieve vaardigheden worden als een van de meest gewaardeerde vaardigheden bevonden binnen de team structuur (Gust-Thomason, Yantis, 1998). Onderzoek laat zien dat de manier waarop leiders hun team ontwerpen en de kwaliteit van hun coaching invloed hebben op het zelf-management van een team en de kwaliteit van de relaties tussen leden, de tevredenheid en prestaties. 'Goed ontworpen' teams worden meer geholpen door effectieve coaching en worden minder ondermijnd door niet-effectieve coaching dan slecht ontworpen teams (Wageman, 2001).

2.7 Leidinggeven aan teams

Een structuurverandering naar zelfsturende teams heeft veel gevolgen voor medewerkers, maar er verandert mogelijk nog meer voor managers. Vaak gaat de invoering samen met een reductie in managersfuncties. Doordat bevoegdheden bij teams worden gelegd, worden taken overgenomen door teamleden en het wordt juist ingevoerd om er een laag tussen uit te halen. Een manager stroomt vaak door naar de functie van teamcaptain, waar een andere manier van leidinggeven wordt verwacht. 'Daar waar de manager vroeger een 'baas' was die de medewerkers vertelde wat zij moesten doen, dient hij zich nu, zoals dat heet, te transformeren tot 'coach', die alleen nog de voorwaarden creëert waaronder een team optimaal kan functioneren. De manager dient autoriteit en verantwoordelijkheid te delegeren' (Stoker, 1999, p.7). 'Daar waar de groep er zelf niet meer uitkomt stuurt een coach bij, hij let op de bekwaamheden van elk teamlid en probeert deze middels training te verbeteren. Feedback op de gedragingen van de teamleden vormt een van de centrale bijdragen van een coach aan zijn

team' (Van Amelsvoort en Scholtes, 1998, p.74). Dit vraagt een gedragsverandering van de manager. 'Wat managers vergeten, is dat hun medewerkers een reflectie zijn van hun eigen managementgedrag. En wat managers ook nog steeds vergeten is, dat wanneer zij hun personeel zouden betrekken in het oplossen van problemen, die medewerkers partners zouden worden in plaats van personeel' (Fousert, 1996, p. 13). Een overgang naar zelfsturing is nog niet zo snel gemaakt. De manager moet zijn eigen sturende taken delegeren en het team krijgt meer autonomie.

Van Amelsvoort et al. (2003) beschrijven het ontwikkelproces naar zelfsturing in fases. Alle fases worden gekenmerkt door een groei van het takenpakket en verantwoordelijkheden van het team. Het groepsdynamisch perspectief wordt ook betrokken in dit model, verschillende groepsstadia worden geschetst. De ontwikkeling van teams naar zelfsturende teams zal volgens dit model gefaseerd verlopen, waarbij de tijd en energie die in de ontwikkeldimensies wordt gestopt per fase kan verschillen. Fase 1 'bundeling van individuen' wordt gekenmerkt door een uitbreiding van het takenpakket en het creëren van vakvolwassenheid. Taken worden verbreed en er vindt roulatie plaats, waardoor teamleden breder inzetbaar zijn. Effectieve samenwerking wordt in deze fase bewerkstelligd door een duidelijke taak- en rolverdeling van de teamleden. Doelacceptatie door het team en terugkoppeling van prestaties naar het team en individuele leden zijn van groot belang. In Fase 2 'groep' worden zogenaamde 'regeltaken' meer binnen het team belegd. Te denken valt aan taken als het maken van een planning, inhuren van personeel of taken op het gebied van onderhoud en kwaliteitscontrole. Communicatie met andere teams en het aanvoeren van verbetervoorstellen over werkzaamheden wordt door het team zelf gedaan. Bij problemen (zowel intern als extern) wordt het team betrokken bij de oplossing. Fase 3 'het team' kenmerkt zich door de gezamenlijke verantwoordelijkheid, het management spreekt de groep aan in plaats van individuen. Samenwerking en sociale volwassenheid zijn belangrijke begrippen in deze fase. De kwaliteiten van de teamleden worden ten volste benut om tot een betere teamprestatie te komen, interne conflicten worden zonder inmenging van het management opgelost en er vindt beoordeling plaats door feedback (leidinggevende, collega's, klanten). In Fase 4 'zelfsturend team' bepaalt het team zelfstandig doelstellingen en gaat de groep zelf afspraken maken met klanten. Ondernemerschap staat centraal in deze fase. Het team is in staat zelfstandig de manier van werkuitvoering aan te passen aan de veranderingen die zich voordoen in de omgeving. Er ontstaat een open cultuur, open voor de omgeving en klanten, maar ook andere teams. Er is echter ook kritiek op deze fasebenadering. 'Volgens de fasebenadering ontwikkelt een zelfsturend team zich volgens vaste, elkaar opeenvolgende fasen. Een team kan niet in fase drie komen voordat zij fase een en twee doorlopen heeft. Een manager moet zijn leiderschapsstijl, analoog aan deze ontwikkeling, per fase aanpassen. Elke ontwikkelingsfase zou gebaat zijn bij een dominante stijl. Het is echter niet aannemelijk dat uitsluitend het ontwikkelingsstadium van het team bepaalt welke leiderschapsstijl effectief zou zijn' (Stoker, 1999, p.17). Uit onderzoek van De Leede en Stoker (1996) blijkt dat het niet mogelijk is om teams in te delen in vier fasen. In de praktijk blijken teams te beschikken over verschillende kenmerken, kenmerken die voorkomen in fase 3, maar ook kenmerken van fase 4, terwijl zij daarentegen niet beschikken over essentiële kenmerken uit fase 1. Dit bemoeilijkt de situatie voor managers om het 'juiste' leiderschap toe te passen. De manager zal dus onder andere rekening moeten houden met de teamleden, omgeving, organisatie en andere factoren en zijn leiderschap daar op aan moeten passen. Dit komt voort uit de contingentie benadering en wordt ook wel situationeel leiderschap genoemd. Hier zal in sectie 2.10 Leiderschapsstijlen dieper op in worden gegaan.



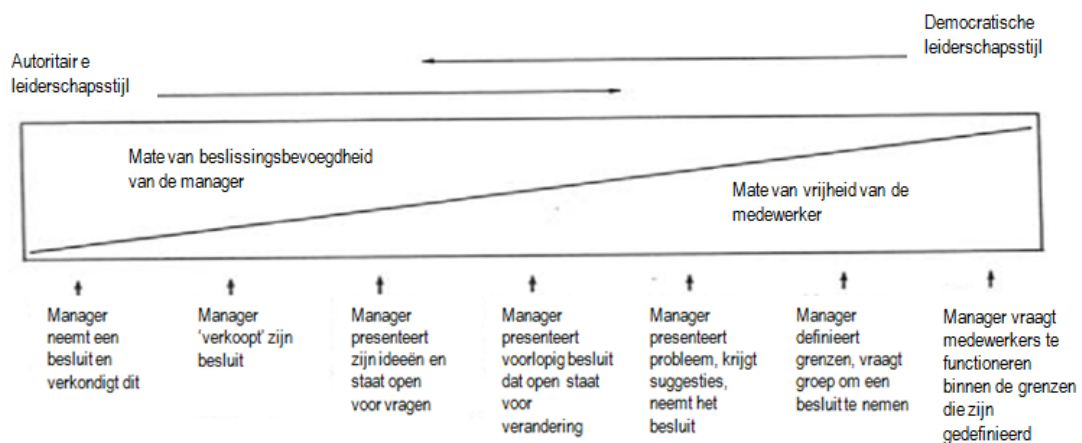
Figuur 1. Het fasemodel voor teamontwikkeling (Van Amelsvoort et al., 2003).

Kijkend naar leiderschap bij een zelfsturende teams structuur, kan er gelet worden op de teamcaptains die lid zijn van een team, het interne leiderschap en het hogere management die een coördinerende functie van bovenaf hebben, het externe leiderschap (Stewart, Manz & Sims, 1999). De traditionele taken van het hogere management zullen grotendeels door het zelfsturende team worden overgenomen, er vindt een verschuiving plaats naar voorwaardescheppende en faciliterende taken. ‘De hoeveelheid medewerkers aan wie je support kunt verlenen, de span of support, is veel groter dan de hoeveelheid medewerkers die inhoudelijk kunt controleren en volgen, de span of control. Een platte organisatie steunt zelfsturing, omdat managers eenvoudigweg niet de tijd hebben om problemen op uitvoerend niveau zelf op te lossen of regeltaken over te nemen. Ze moeten veel delegeren en loslaten om niet zelf in de problemen te komen’ (Leppers & Eikenaar, 2011, p.68).

2.8 Leiderschapsstijlen

De literatuur kent verschillende theorieën betreffende leiderschapsstijlen. Douglas McGregor (1960) was van oordeel dat er twee tegenovergestelde leiderschapsstijlen zijn, theorie X en theorie Y. Theorie X gaat uit van de vooronderstelling dat mensen lui zijn en geen interesse hebben om te werken. De mens wordt gezien als onvolwassen en dat zij geen verantwoordelijkheden kunnen dragen. De leider zal in dit geval erg sturend en controlerend te werk moeten gaan, dit wordt ook wel gekarakteriseerd als autoritair leiderschap. Theorie Y heeft de vooronderstelling dat de mens geïnteresseerd is om te werken en zijn eigen verantwoordelijkheden neemt. Organisatiedoelen kunnen worden bereikt wanneer de leider

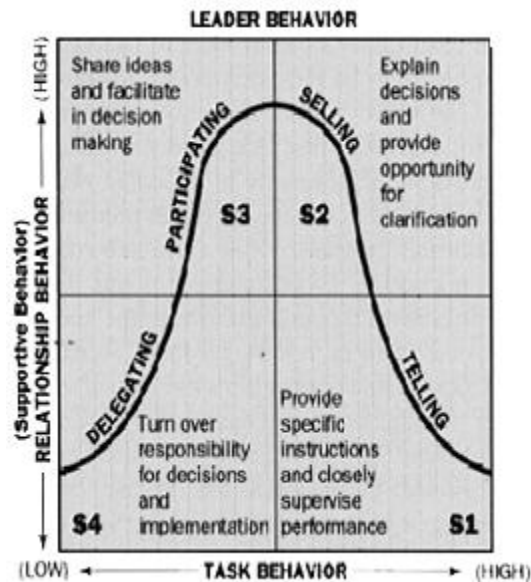
hen motiveert en aanspreekt op hun verantwoordelijkheid, dit wordt aangeduid als coöperatief leiderschap. Tannenbaum en Schmidt (1985) zijn van mening dat er zich vele andere leiderschapsstijlen tussen de uitersten van theorie X en theorie Y bevinden. In figuur 1 is het continuüm van Tannenbaum en Schmidt weergegeven, waar de tussenvormen tussen X en Y zijn aangegeven. De figuur geeft de verhouding aan tussen het autoriteitsniveau van de manager en de mate van vrijheid die de manager aan zijn team toekent. Bij een toename van de vrijheid van de medewerker, daalt de autoriteit van de manager. Een autoritaire manager neemt over het algemeen alleen besluiten, met weinig tot geen medezeggenschap van medewerkers. Een democratische leider probeert in overleg met zijn medewerkers besluiten te nemen en de participatie van medewerkers is hoog.



Figuur 2: Continuüm Tannenbaum en Schmidt.

De situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard (1996) heeft als uitgangspunt dat de manager zijn gedrag moet afstemmen op de volwassenheid van een medewerker. Zij onderscheiden vier leiderschapsstijlen: instrueren, overtuigen, ondersteunen en delegeren. De stijlen zijn gebaseerd op de dimensies taakgerichtheid en relatiegerichtheid. De leiderschapsstijl die de leidinggevende toepast dient te worden afgestemd op de kennis, kunde, (taak)volwassenheid en motivatie van een medewerker. Leiderschapsstijl ‘instrueren’ houdt in hoofdlijnen in dat de leider (manager) eenduidige en duidelijke instructies geeft en er wordt toezicht gehouden op de voortgang en prestaties. De leider richt zich met name op het bereiken van gestelde doelen en er wordt geen aandacht besteed aan het motiveren van de medewerkers. Deze stijl van leiderschap is effectief wanneer medewerkers over weinig werkervaring beschikken maar wel een motivatie hebben om vorm en inhoud aan hun taken te geven. Bij de leiderschapsstijl ‘overtuigen’ legt de leider de beslissing uit en staat open voor verduidelijking. De leider zoekt dus wel degelijk de communicatie met de medewerker op, maar neemt uiteindelijk zelf de beslissing. Deze stijl is effectief bij medewerkers die over kennis en vaardigheden beschikken maar onvoldoende gemotiveerd zijn. Bij de leiderschapsstijl ‘ondersteunen’ nemen de leider en werknemers samen beslissingen, met name over wat er gedaan moet worden. De strategische inrichting van de werkzaamheden blijft een taak van de leider. Deze stijl is effectief wanneer medewerkers over de nodige kennis en vaardigheden beschikken maar zij nog niet voldoende vertrouwen hebben om zelfstandig het strategische aspect, het ‘hoe’, voor hun rekening te nemen. In de

leiderschapsstijl ‘delegeren’ zorgt de leider voor de juiste randvoorwaarden zodat medewerkers hun werk goed kunnen verrichten. Wanneer medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om vorm en inhoud aan hun activiteiten te geven komt deze stijl het beste tot zijn recht. Hersey en Blanchard pleiten niet voor één beste leiderschapsstijl maar vinden dat de leider (manager) goed naar zijn werknemers en omgeving moet kijken en daar zijn stijl op moet aanpassen. Er is echter wel een juiste houding of gedrag voor te schrijven. De leider moet volgens hen open staan voor taak en mensgerichte relatie.



Figuur 3. Leiderschapsstijlen Hersey & Blanchard.

De leiderschapsstijl is ook te benaderen vanuit de rol die een manager of leider aanneemt. Vanuit de literatuur zijn er verschillende rollen te onderscheiden. Zo wordt de rol van ‘coach’ genoemd als preferabele rol voor managers in de professionele ontwikkeling van werknemers (van der Waals, 2001; Sterck, 2004; Nijman 2007). Deze rol houdt in dat de leider als coach de medewerkers adviseert, motiveert en faciliteert in hun professionele ontwikkeling, maar creëert daarbij ook een inspirerende omgeving waarin leren belangrijk is (van der Waals, 2001). Een andere rol is de ‘mentor’. De mentorrol wordt meestal ingevuld door een ervaren werknemer die een medewerker ondersteunt en begeleidt in zijn of haar professionele ontwikkeling en carrière (Billett, 2001). Begeleiding bij prestatieverbetering, ontwikkelen van vaardigheden en bereiken van doelen. Er is een overlap op te merken tussen de coach en mentor rol, beiden motiveren de werknemer om te leren en beide begeleiden de medewerker in hun professionele ontwikkeling. Een andere rol is de ‘facilitator’ rol, hierin heeft de manager een faciliterende functie, waarbij zij medewerkers leer-faciliteiten aanbieden en de ruimte bieden voor de medewerker om hun eigen beslissingen te maken met betrekking tot hun professionele ontwikkeling (van Gennip, van Kuijk & van der Krogt, 2007). De facilitator manager stimuleert dus eigen beslissingen en biedt alleen handvaten. Nijman (2007) vond in zijn studie dat een manager vaak een ‘bestuurder’rol aanneemt die de professionele ontwikkeling van werknemers stuurt, instrueert en leidt. Bovendien zijn bestuurders alleen maar geïnteresseerd in het ontwikkelen van hun medewerkers wanneer zij hier zelf baat bij hebben (Somech & Wenderow, 2006). Uit bovenstaande literatuur kan geconcludeerd worden dat er drie leiderschapsrollen te definiëren zijn, de coach/mentor, de facilitator en de bestuurder. Er is een mogelijke discrepantie tussen de gewenste en de daadwerkelijke rol die een manager aanneemt. Dit onderzoek heeft gepoogd de

daadwerkelijke rol die de manager (teamcaptain, management) toepast in de praktijk te bepalen en wat het effect hiervan is.

Zoals eerder genoemd is vaak de aanleiding voor het overstappen op ZST dat de ‘oude manier’, top down structuur, niet meer werkt en het sneller werkt door het op te delen. Maar hoe ervaren medewerkers dit, wat gaat er in hun om? In de hoofden van managers gebeurt toch nog vaak de oude vorm. Sandberg en Targama (2007) stellen dat het nodig is om manager van ‘understanding’ te worden. Medewerkers moeten eerst en vooral op een andere manier hun taken en doelen begrijpen. Zij krijgen steeds meer autonomie, moeten samenwerken, maar er is ook relatieve onafhankelijkheid. Het is belangrijk om eigen betekenisgeving te stimuleren over de dingen die je aan het doen bent. Bijvoorbeeld de autonomie die een medewerker moet hebben om klanten direct te kunnen bedienen. Inzicht en begrijpen is niet meer bepaald door grote geïntegreerde kaders, maar de organisatie vraagt juist naar gedecentraliseerde vormen van activiteiten uit te voeren. Er zijn geen top down kaders meer. Het gaat om begrijpen, dat is op het niveau van de medewerker zelf terecht gekomen. Managers hebben inzicht nodig in het dagelijkse werkproces dat begrijpen gebeurt. Dit onderzoek probeert dat begrijpen te vangen. Inzicht kan managers opleveren hoe ze beter kunnen sturen en wat er lokaal in de organisatie gebeurt. Enerzijds vrijheid, autonomie en eigen verantwoordelijkheid van werknemers, anderzijds het signaal dat de manager toch top down wil aansturen.

Bovenstaande laat zien dat er dus wel degelijk leiderschap plaatsvindt binnen zelfsturende teams. Hoewel dit niet langer wordt vormgegeven als voorheen, zoals een strikte hiërarchische (topdown) structuur, zijn er nog steeds leiders te onderscheiden. Zoals eerder beargumenteerd is het moeilijk om fases te onderscheiden waarin het team zich bevindt, waarop de leider(s) de juiste leiderschapsstijl kan/kunnen aanpassen. Het is echter van belang dat er begrip bij de nieuwe leiders is dat deze structuur een ander soort leiderschap van hen verlangt. Luisteren naar het team, de belangen en behoeftes van de leden, de omgeving, organisatie en andere factoren kunnen indicaties zijn voor het toepassen van een passende leiderschapsstijl of rol en om een ‘manager van understanding’ te worden.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk bevat een verantwoording van de aanpak en uitvoering van het onderzoek. Allereerst zullen de onderzoeksvraag en –thema’s worden gepresenteerd. Vervolgens zal de onderzoeksstrategie die is toegepast bij dit onderzoek worden toegelicht. De onderzoeksmethoden die zijn gehanteerd om de gegevens te verzamelen en analyseren zullen worden verduidelijkt. Daarnaast wordt ingegaan op de kwaliteitscriteria die zijn aangehangen, in termen van betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

3.1 Onderzoeksvraag en thema’s

Naar aanleiding van de probleembeschrijving, de doelstelling en het theoretisch kader werd de volgende centrale hoofdonderzoeksvraag opgesteld.

Hoofdvraag:

Wat betekent het werken in zelfsturing volgens de medewerkers voor de effectiviteit en medewerkertevredenheid?

Deze vraag stond binnen het onderzoek centraal. Een thema dat ook veel aandacht heeft gekregen binnen het onderzoek is het thema leiderschap. Dit is met de reden omdat uit de literatuur bleek dat dit een belangrijke factor is voor het succes van een zelfsturend team. Bovendien lagen hier aanknopingspunten voor de verbetering van de werking van de zelfsturende teams. De thema’s die een focus boden voor dit onderzoek waren dan ook; tevredenheid, effectiviteit en leiderschap.

Deze onderzoeksvraag en thema’s waren in eerste instantie dynamisch, dit met de reden dat er gereageerd kon worden op de resultaten die gevonden werden in het onderzoeksveld. Dit is een kenmerk van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is er op gericht om achter de onderzoeksvragen te komen die er echt toe doen (Boeije, 2005). De onderzoeksvraag en aansluitende thema’s bleken echter goed aan te sluiten op de resultaten gevonden in de organisatie.

3.2 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Binnen kwalitatief onderzoek bestaat de opvatting dat mensen gedragingen vertonen naar aanleiding van de betekenis die ze toekennen aan hun omgeving. Kwalitatief onderzoek heeft als doel de ‘gedragingen, ervaringen, beleving en ‘producten’ van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren’ (’t Hart, Boeije, Hox, 2005, p.8). De centrale vraag van dit onderzoek heeft betrekking op de betekenisgeving van zelfsturende medewerkers over effectiviteit en tevredenheid. Een kwalitatieve onderzoeksstrategie past bij deze onderzoeksvraag, waarin het ontdekken van de beleving van de medewerker met het werken met zelfsturende teams centraal staat. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk verbanden tussen de belevingen te zoeken en door te vragen op de achterliggende redenen, het waarom. Door middel van kwalitatief onderzoek kan zo het effect van ZST op de medewerker worden onderzocht.

Daarnaast past de kwalitatieve wijze van onderzoek doen bij dit onderzoek gezien de onderzoeker en de organisatie achter de redenen, succesfactoren, struikelblokken en mogelijke verbeteringen wilde komen van zelfsturende teams. Een kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld door middel van het afnemen van een vragenlijst, zou hier minder inzichten in kunnen verschaffen. Hoewel een grotere groep respondenten kan worden benaderd voor zo een onderzoek kan het waarom niet worden onderzocht en dat is juist waardevol bij het onderzoeken van de beleving en het effect van ZST. Bovendien neemt de organisatie jaarlijks vragenlijsten af onder de werknemers, waar ook vragen over tevredenheid en ZST naar voren komen. Hoewel er dan een cijfer aan gehangen kan worden gaf dit hen te weinig inzichten en aanknopingspunten tot verbetering. Vanwege bovenstaande redenen is bewust gekozen voor kwalitatief onderzoek.

3.3 Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp bij Caesar Experts was een case study onderzoek. Yin (1994) beschrijft de case study methode als een empirische methode waar een fenomeen wordt onderzocht in zijn eigen omgeving. De essentie van de case study is dat er naar één, of naar een klein aantal analyse eenheden voor een bepaalde periode wordt gekeken (Easterby-Smith, 2002). Er wordt dan door middel van een diepte analyse een beschrijving en verklaring van het fenomeen in de werkelijkheid gegeven.

Dit onderzoek is beschreven vanuit een sociaal constructivistisch standpunt. ‘De basisaanname van deze stroming in de sociale psychologie is dat mensen hun (sociale) werkelijkheid construeren door te interacteren met medemensen. Er is niet één waarheid, maar er zijn er vele naast elkaar’ (Simons, 1998, p.2). Kijkend naar organisatieverandering stellen Jonker en Pennink; ‘Wie een organisatie probeert te onderzoeken, laat staan veranderen, komt al snel tot de ontdekking dat elke groep mensen, elke afdeling, elke locatie, zo zijn eigen kenmerken, gewoontes en regels heeft... Echt inzicht vraagt om van binnenuit, samen met de betrokkenen te komen tot begrip van een bepaalde situatie, om vanuit de betekenissen en de problemen die zich daar in voordoen te komen tot het ontwikkelen van theorieën en- in het verlengde daarvan oplossingen die passen’ (2000, p.24). Door middel van interviews met medewerkers met verschillende functies in de organisatie, kon er in dit onderzoek een analyse van de huidige situatie en problematiek worden gemaakt. Dit volgens de interpretatieve wetenschapsopvatting; ‘wetenschappers moeten zich inleven in de onderzochte persoon, de tekenen en symbolen leren begrijpen en ze in de context interpreteren’ (’t Hart, Boeije, Hox, 2005, p.67).

3.4 Onderzoeksmethoden

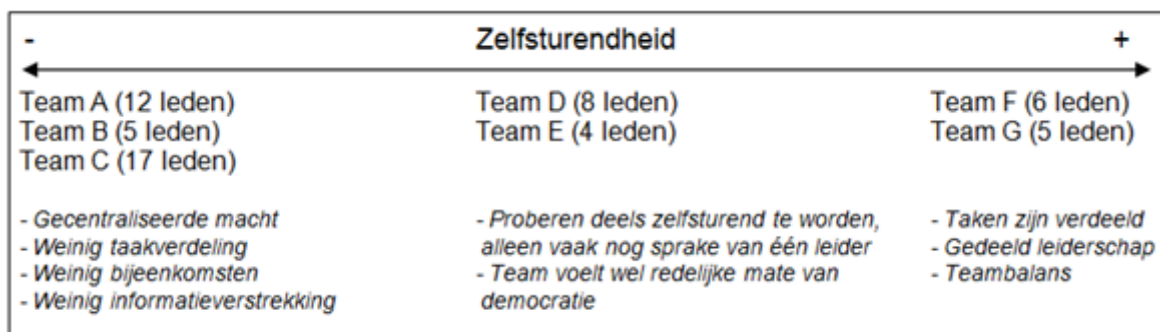
In het onderzoek is gebruik gemaakt van een aantal verschillende onderzoeksmethoden. De volgende methoden zijn gehanteerd; documentanalyse, literatuuronderzoek, ongestructureerde oriënterende interviews, semigestructureerde interviews en observaties. Er werd uitgegaan van een inductieve relatie tussen theorie en praktijk. Er werd dus niet gepoogd de theorie te bevestigen in de praktijk, maar de werkelijkheid waar te nemen (Boeije, 2005; Blumer, 1954).

Documentanalyse

Om de context van de zelfsturende teams binnen Caesar Experts duidelijk te krijgen zijn er documentanalyses gedaan. De klant- en medewerkertevredenheid cijfers (enquêtes) van voorgaande jaren zijn bestudeerd om te kijken of daar aangrijpingspunten voor de werking van de zelfsturende teams lagen.

Interviews

Voor het verzamelen van de data werd onder andere gebruik gemaakt van (semigestructureerde) interviews. Een interview is een gespreksvorm waarin de onderzoeker vragen stelt aan een geïnterviewde over opvattingen en ervaringen ten aanzien van een bepaald sociaal verschijnsel (Boeije, 2005). Interviews zijn een goede methode om achter de beweegredenen en ervaringen van mensen te komen en te begrijpen. ‘Semistructured interviews contain specific research questions, employed by the researcher to guide the interview, but the use of these questions in any given interview is often at the discretion of the researcher, who may or may not decide to ask these questions in every interview. There is commitment to openness in following the respondents’ lead in the interview situation’ (Hesse-Biber & Leavy, 2011, p.128). Voor de semigestructureerde interviews werd er gebruik gemaakt van een topic lijst. De ‘topics’ waren richtinggevend voor het gesprek, maar de interviews waren open van aard zodat er ruimte bestond voor het bespreken van andere (aan het onderwerp gerelateerde) ervaringen (voor interviewvragenlijst zie bijlage 8.1). Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie en de processen die er gaande zijn is het van belang om meerdere kanten te belichten. Om deze reden werden interviews afgenomen met medewerkers die verschillende functies binnen de organisatie bekleeden. Er zijn 7 zelfsturende teams geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek, die elk een eigen structuur en manier van werken binnen hun team hebben. Sommige van deze teams bleken goede financiële resultaten te boeken, andere teams presteerden wat slechter (wekelijkse financiële status updates Caesar Expert teams, 2011/2012). Daarnaast werkten een aantal teams al zeer zelfsturend, terwijl andere teams enigszins op de oude manier zijn ingericht (top down). Na observaties en in samenspraak met de twee begeleiders vanuit Caesar Experts is een selectie gemaakt. Figuur 4 geeft een weergave van de teams in de mate van zelfsturendheid, dit staat los van de financiële resultaten. Deze loopt van minder zelfsturende teams naar sterk zelfsturende teams. In het vervolg van dit onderzoek zal naar deze benamingen worden verwezen. Dit met de reden dat de zelfsturendheid van een team een belangrijke factor is voor analyse en zo kunnen de verschillende teams worden vergeleken. Figuur 4 was vooraf aan de interviews al opgesteld naar verwachtingen en later aangepast na de daadwerkelijke dataverzameling.



Figuur 4. Geselecteerde teams ingedeeld naar zelfsturendheid.

Afhankelijk van de grootte van het team werden er 2 of 3 leden uit een team geïnterviewd. Alle teamcaptains van de teams zijn geïnterviewd. Wanneer een team een relatief groot aantal teamleden bevatte werden naast de teamcaptain ook de backup teamcaptain en ander teamlid geïnterviewd. Bij kleinere teams betrof dit alleen de teamcaptain en een ander teamlid. Dit met de reden om een zo compleet mogelijk beeld van het team te krijgen en dus niet alleen leden met een enigszins ‘managende’ functie te spreken. In totaal zijn er 16 formele semigestructureerde interviews met organisatieleden afgenomen, en 3 ongestructureerde oriënterende interviews met leden uit het support team (management). De interviews duurden gemiddeld 1 uur en vonden allen plaats in een afgesloten vergaderruimte in het kantoor van de Caesar Groep.

Observaties

Tot slot, hebben er observaties plaatsgevonden. Dit waren over het algemeen participerende observaties, voornamelijk gericht op het aanschouwen van de zelfsturende teams in de praktijk. ‘In participerende observatie wordt directe waarneming mogelijk doordat de onderzoeker deelneemt aan het sociale leven van de betrokkenen. Via intensieve en gevarieerde contacten met hen wordt inzicht verkregen in de wijze waarop zij hun gemeenschap vormen. Participerende observatie is een paraplubegrip voor diverse methoden van informatievergaring: dat wil zeggen dat de onderzoeker observaties verricht, maar ook meeloopt met personen, deelneemt aan hun bezigheden, soms wat hulp verleent of klusjes doet, allerlei gesprekjes voert en interviews houdt’ (’t Hart, Boeije, Hox, 2007, p.272).

Om een goed beeld te krijgen van zelfsturende teams was het van belang dat deze observaties plaatsvonden. De huidige situatie kon zo geanalyseerd worden. De onderzoeker is bij 5 perspectief meetings, 3 team bijeenkomsten en 2 teamcaptains vergaderingen aanwezig geweest. Daarnaast was de onderzoeker voor de periode van 5 maanden 3 dagen per week op de afdeling aanwezig, waardoor ook de dagelijkse gang van zaken geobserveerd kon worden. Dit bood de mogelijkheid formele maar ook informele overlegmomenten tussen medewerkers te observeren. Deze observaties hebben inzichten opgeleverd over de dagelijkse gang van zaken in de teams, de communicatielijnen tussen de teams, de stijl van leidinggeven en de sfeer in de teams. Wanneer er alleen gebruik was gemaakt van interviews en documentanalyse en er niet was geobserveerd zou er geen compleet beeld van de situatie hebben kunnen ontstaan. Observaties maakten het mogelijk meerdere mensen (buiten de geselecteerde respondenten voor de interviews) te aanschouwen en te bevragen en de dynamiek van het team in de praktijk te zien.

De methodes van dataverzameling; literatuuronderzoek, documentanalyse, semigestructureerde interviews en observaties wisselden elkaar voortdurend af tijdens het onderzoek.

3.5 Analysemethoden

Het uitvoeren van kwalitatief onderzoek is een cyclisch proces. Dit houdt in dat dataverzameling en –analyse elkaar constant afwisselen. Wanneer er tussentijds analyses plaatsvinden kan er bepaald worden wat de onderzoeker nog te weten wil komen en dit zorgt voor een gerichte dataverzameling (Boeije, 2005).

Verwerking interviews

De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en zijn vervolgens getranscribeerd, zo werden alle gegevens uitgewerkt tot geschreven data. Hier ligt de overtuiging aan ten grondslag dat de onderzoeker op deze manier zich volledig op het gesprek kon richten en niet werd afgeleid door het maken van notities. Data kon zo bovendien nauwkeurig en volledig worden gereproduceerd. Dit maakt de data kwalitatief hoogwaardiger. De data werd vervolgens geanalyseerd door middel van codering. Als eerste werd ‘open codering’ gehanteerd. Hierbij werd de irrelevante data gefilterd, bijvoorbeeld de gedetailleerde uitleg van ICT technieken. Relevante tekstfragmenten werden met elkaar vergeleken en kregen een code toegekend. Een code is een samenvattende term waaronder ze worden geborgen (Boeije, 2005). Bij de volgende dataverzamelingsronde werden codes herschikt en gestructureerd en vormden zich hoofd- en subcodes. In de derde coderingsfase, ook wel ‘selectieve codering’ genoemd, lag de nadruk op het categoriseren van de verzamelde gegevens, bijvoorbeeld op basis van thema’s. Hierdoor konden gegevens met elkaar vergeleken worden en patronen worden ontdekt.

Memo’s

Tijdens bijeenkomsten, maar ook na (in)formele conversaties zijn observatiememo’s gemaakt. Gebeurtenissen en conversaties zijn hier zo nauwkeurig en concreet mogelijk in beschreven. Wanneer observaties adequaat worden vastgelegd ontstaat de mogelijkheid deze te betrekken bij de analyse. Deze documenten kunnen dan net als de interviews gecodeerd en geanalyseerd worden.

De rol van de theorie en thema’s

Voorafgaand aan het onderzoek was er een conceptueel kader opgesteld, waarin de (belangrijkste) wetenschappelijke literatuur betreffende zelfsturende teams uiteen werd gezet. Het conceptueel kader bevatte de theoretische concepten die het onderzoek sturen, ook wel de ‘sensitizing concepts’ genoemd. De ‘sensitizing concepts’ gaven voornamelijk richting en zijn niet voorschrijvend. Zo kwamen bijvoorbeeld met behulp van het conceptueel kader, waarin de grote lijn van de literatuur duidelijk werd gemaakt, thema’s naar voren wat ook als inspiratie diende voor de topic lijst van de interviews. Deze gaf een structuur voor het interview, maar was alleszins niet sturend. Hoewel deze thema’s als sensitizing concepts dienden werd er dus niet gepoogd de theorie te bevestigen in de praktijk. Hier bevindt zich weliswaar een spanningsveld. Het onderzoek wil namelijk niet theoriegestuurd zijn maar juist de medewerker aan het woord laten over hun huidige situatie. Anderzijds zijn de vooraf opgestelde thema’s bevestigd in de praktijk wat een theoriegestuurde methode (grounded theory) doet vermoeden.

Het is belangrijk kenbaar te maken hoe de drie belangrijke thema’s van dit onderzoek; tevredenheid, effectiviteit en leiderschap, zijn geanalyseerd en welke methoden zijn toegepast om dit in de praktijk te toetsen. De werknemertevredenheid bij Caesar Experts bleek afgenomen, zij hebben in het verleden zelf enquêtes afgenomen om die tevredenheid onder de werknemers te meten. Een analyse van deze documenten en het bevragen van dit onderwerp in interviews met de werknemers verschaftte inzicht in de mogelijk samenhang met de

invoering van zelfsturende teams. De effectiviteit van de zelfsturende teams bij Caesar Experts is geanalyseerd aan de hand van de (financiële)cijfers die wekelijks bekend worden gemaakt en een vergelijking van de jaarverslagen, dus door middel van documentanalyses, maar ook de ervaring die werknemers hier mee hebben en dit laatste is getoetst middels interviews. Doordat leiderschap een belangrijk thema bleek is bij de selectie van de respondenten voor de interviews bewust gekozen om de teamleider uit elk team te interviewen. Desalniettemin zijn andere niet-teamleider respondenten evenals waardevol om een goed beeld te krijgen van de vormgeving van leiderschap binnen het team. Dit is met name bevraagd in interviews en geobserveerd tijdens bijeenkomsten.

3.6 Kwaliteitscriteria

Om te bewerkstelligen dat het onderzoek zo betrouwbaar, valide en bruikbaar mogelijk is dient het onderzoek aan een aantal eisen te voldoen. Hier zal worden toegelicht op welke manier dit in het onderzoek is gerealiseerd en wat de rol van de onderzoeker hierin was.

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de accuraatheid van de weergave van de onderzoeksresultaten (Baarda, de Goede & Teunissen, 1995). Wanneer het onderzoek herhaald zou worden zou dit tot goeddeels hetzelfde resultaat moeten leiden. Dataregistratie is een belangrijk middel om de betrouwbaarheid te verhogen (Baarda, de Goede & Teunissen, 1995). ‘Zou iemand anders hetzelfde onderzoek over kunnen doen en dan dezelfde resultaten verkrijgen? Voor de beantwoording van deze – meestal theoretische – vraag is het minstens noodzakelijk dat het artikel expliciete informatie verschaft over de gebruikte methoden, de positie van de onderzoekers en de context van het onderzoek’ (Willems & van Zwieten, 2004, p.39). Dit onderzoek heeft veel gebruik gemaakt van dataregistratie, door te werken met een voicerecorder tijdens interviews en het maken van transcripties, daarnaast het maken van notities van observaties en documentanalyses. ‘Ook kwalitatief onderzoek kan worden beoordeeld aan de hand van de begrippen betrouwbaarheid en validiteit.. Citaten hebben in kwalitatieve rapportages een overeenkomstige functie als tabellen in kwalitatieve onderzoeken: ze maken de lezer duidelijk dat de gegevens er echt zijn’ (Willems & van Zwieten, 2004, p.38). Wanneer er wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van een onderzoek moet ook worden gekeken naar de rol van de onderzoeker in dit proces. Bij kwantitatief onderzoek wordt gepoogd de rol van de onderzoeker te minimaliseren. Een minimalisering is bij kwalitatief onderzoek niet mogelijk en ook niet wenselijk aangezien de inbreng van de onderzoeker van wezenlijk belang is. ‘Waar de kwantitatief interviewer wordt getraind om geen eigen invloed uit te oefenen tijdens de gegevensverzameling staat de kwalitatief onderzoeker voor de uitdaging om, naast elicitatietechnieken, onder meer zijn of haar eigen persoonlijkheid in te zetten om diepere inzichten te verkrijgen op basis van de reacties van de respondent’ (Groenland, 2001, p.46). ‘In kwalitatief onderzoek wordt dan ook niet getracht de rol van de onderzoeker uit te schakelen maar wordt vertekening van de onderzoeksresultaten tegengegaan door die rol zo zichtbaar mogelijk te maken’ (Willems & van Zwieten, 2004, p. 38).

Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren waarmee een begrip meetbaar is gemaakt inderdaad het begrip representeren (Baarda & De Goede, 2000). De interne validiteit betreft het beeld van de situatie, meningen en opvattingen die binnen de organisatie spelen. Om een zo goed mogelijk beeld van de situatie te krijgen is bij de respondentenselectie gekeken naar een goede vertegenwoordiging van de verschillende disciplines in de organisatie. Dit vergroot de representativiteit van het onderzoek voor de organisatie. De externe validiteit gaat bij

kwalitatief onderzoek over inhoudelijke generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Dit is een lastig thema bij kwalitatief onderzoek aangezien elke organisatie een eigen karakter en context heeft. Het onderzoek kan echter wel bijdragen aan de inzichten van de werking van zelfsturende teams in de praktijk.

De rol en achtergrond van de onderzoeker kan van invloed zijn op het resultaat, dus op de betrouwbaarheid en validiteit, vandaar dat het nuttig is om stil te staan bij de persoonskenmerken om na te gaan of deze de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed (Hartman & Lucassen, 2007). Het is daarbij zinvol om na te gaan of de onderzoeker vanuit een etic-perspectief (outsider), waarbij de onderzoeker buiten de organisatie staat, of emic-perspectief (insider), waarbij de onderzoeker deel van de organisatie uitmaakt, naar het onderzoek heeft gekeken. De onderzoeker heeft dit onderzoek voornamelijk uit een emic-perspectief beschreven, gezien dit een goede methode is om betekenisgeving in een organisatie te herkennen. De onderzoeker was gedurende 5 maanden 3 dagen per week aanwezig bij de organisatie, waardoor de onderzoeker deels deel werd van de organisatie. Hierdoor konden naast de interviews en formele bijeenkomsten ook de (in)formele conversaties worden bijgewoond en geanalyseerd. Daarnaast gaf dit als voordeel dat de onderzoeker een bekende binnen de organisatie werd en mensen er open voor stonden geïnterviewd te worden en wellicht ook meer vertelden gezien de onderzoeker kennis van de achtergrondinformatie had. Er is echter ook bewust getracht enige mate van onafhankelijkheid te behouden, zodat meerdere invalshoeken konden worden geanalyseerd en het grote geheel zichtbaar bleef. Er moet echter rekening gehouden worden met het feit dat de onderzoeker altijd een invloed heeft op de respondenten. De respondenten waren ervan op de hoogte dat het interview deel was van een onderzoek naar zelfsturende teams, met dit in het achterhoofd hebben zij zich wellicht kritischer opgesteld over het effect hiervan. Daarentegen stond de onderzoeker buiten de organisatie en was in die zin objectief, waardoor zij geen bedreiging voor de organisatieleden vormde. Hierdoor voelden respondenten mogelijk meer de ruimte om te vertellen over hun ervaringen. De onderzoeker heeft gepoogd de respondenten zo min mogelijk te sturen, toch zal er altijd een invloed aanwezig zijn door de vorming van vragen.

De bruikbaarheid van dit onderzoek is in lijn met de eerder genoemde praktische doelstelling. Inzicht in de werking van zelfsturende teams kan tot een betere implementatie en optimalisering leiden binnen Caesar Experts. Naast het onderzoek zal er een adviesrapport worden gemaakt waarin verdere aanbevelingen naar voren komen om de bruikbaarheid van het onderzoek te vergroten. Tot slot, is dit onderzoek bruikbaar als praktijkvoorbeeld van de werking van zelfsturende teams voor verder wetenschappelijk onderzoek betreffende dit onderwerp.

4. Bevindingen

In de komende paragrafen worden de resultaten die uit interviews, observaties en documentenanalyses zijn voortgekomen beschreven. Aan de hand van de thema's uit de literatuur worden deze uitkomsten behandeld. Deze thema's zijn tevredenheid, effectiviteit en leiderschap. De uitkomsten van de interviews hebben voor de basis van dit kader gezorgd. Om die reden worden de bevindingen onderbouwd met citaten van respondenten.

4.1 Tevredenheid

Het eerste thema dat hier behandeld zal worden is tevredenheid. Tevredenheid is een belangrijke factor voor het succes van een organisatieverandering. Caesar Experts is van mening dat een tevreden medewerker harder werkt, waardoor het team effectiever wordt en dan is de klant ook tevreden (MLT, 2012). Zij besteden hier ook aandacht aan door jaarlijks een enquête rond te sturen die de tevredenheid van de medewerkers meet. Hoewel zij altijd een hoog percentage tevreden werknemers heeft gehad, is dat percentage flink gedaald tijdens de meting van 2010. Daarnaast gaf 25% van de medewerkers aan niet meer te geloven in de zelfsturende teams, 48% deed dit nog wel. Er zal hier dieper worden ingegaan op wat de voor en nadelen van ZST zijn volgens de medewerkers, wat er precies veranderd is voor hen, of ze zich meer ontwikkelt hebben, of ze gemotiveerder en meer betrokken zijn bij de organisatie en of zij meer voldoening in hun werk hebben gekregen of juist meer last hebben van stress. Dit zijn allemaal factoren die samenhangen met de tevredenheid van de werknemer ten aanzien van het werken met zelfsturende teams.

Voor en nadelen

Uit de interviews kwam naar voren dat de meeste mensen het concept van zelfsturing positief vinden. Met name de teams die de zelfsturing al verankerd hebben in hun team, dus taken hebben verdeeld en graag opereren als een zelfsturend team blijken meer tevreden te zijn met de nieuwe structuur en werkwijze. Het verplatten van de organisatie, de ruimte krijgen om je passie te kunnen uitvoeren en verantwoordelijkheden leggen op een lager niveau waren zaken die als positief punt genoemd werden. Daarnaast werd aangegeven dat er nu sneller beslissingen kunnen worden genomen en het werd als prettig ervaren dat je als groep deskundigen autonoom bent.

'Ik vind zelfsturende teams goed. Een voordeel vind ik dat je dingen bespreekt met elkaar, als deskundigen op een gebied en niet het management dat er boven staat terwijl hij het vak niet kent. En nu met z'n 5en weten we goed waar het over gaat. Dat vind ik toch wel erg prettig, dat je niet meer dingen moet doen door iemand die dat aandraagt, die eigenlijk niet weet waar het over gaat.'

Ook het feit dat de teams kleiner zijn geworden wordt door een groot aantal respondenten als verbetering gezien, aangezien de communicatielijnen korter worden en het de teamvorming bevordert.

'Ik ben tevreden met de nieuwe manier van werken omdat het aansluit waarin ik geloof. Ik geloof erin dat mensen wanneer ze een beetje verantwoordelijkheid krijgen meer plezier in hun werk hebben en daardoor ook meer betrokken raken en daardoor productief worden.'

Alle medewerkers gaven echter aan niet tevreden te zijn met de manier waarop de zelfsturende teams zijn doorgevoerd en/of zijn niet zeker of het bij de organisatie(leden) past. De organisatie heeft de zelfsturende teams in een kort tijdbestek doorgevoerd, waarbij geen voorbereidende training werd geboden. Organisatieleden geven aan dat zij hierdoor niet goed wisten wat hen te wachten stond, bepaalde verwachtingen die zij hadden over de werking van de teams in de praktijk niet bleken te kloppen en hadden graag meer informatiestrekking en handvatten gezien. Het management van Caesar heeft de verandering echter bewust zo snel doorgevoerd. Met de reden om er zo snel mogelijk een betere organisatie van te maken en zij denken doordat er zo rigoureuus is overgestapt op de nieuwe structuur mensen de noodzaak voelden te veranderen. Daarnaast zijn er 'leiders'(teamcaptains) opgestaan die zij voorheen niet zelf hadden voorzien. Verder werd creativiteit bevordert omdat leden zelf een team mochten starten.

Een ander nadeel dat sommige medewerkers aandragen is dat zij nu met taken bezig zijn die onbekend voor hen zijn en ze eigenlijk ook geen interesse hebben om die taken uit te voeren. Zelfsturende teams brengen taakverbreding met zich mee en dit wordt dus niet door iedereen als positief ervaren.

'Zelfsturende teams is een goed concept, maar een nadeel is dat je met taken bezig bent die je niet kent en deels ook helemaal niet mee te maken wil hebben. Ik ben de detachering in gegaan omdat ik me helemaal niet druk wil maken over new business of achter facturen aanbellen.'

Naast dat er medewerkers zijn die aangeven dit zelf niet prettig te vinden, zijn er ook medewerkers die aangeven dat bepaalde capaciteiten nog simpelweg niet ontwikkeld zijn bij veel organisatieleden om de zelfsturendheid te ontwikkelen. Twee teamcaptains zeggen hierover:

'Nadeel dat veel dingen nu binnen het team opgelost moeten worden en teamleden hebben nog niet de juiste capaciteiten, of juiste vaardigheden op dit moment. Willen gewoon hun ding doen bij de klant, maar al het andere laten ze door iemand anders [teamcaptain] doen want weten dat die dat toch wel doet. Maakt ze heel afhankelijk en passief. Nu moeten ze dat wel gaan doen, ontstaat een gat en die moet je gaan overbruggen.'

'Een nadeel is dat er allemaal taken in het team worden gelegd, die eigenlijk bijna allemaal vakgebieden zijn. Zo zijn er soms mensen bezig met het uitdenken van een strategie voor het team, mensen die daar helemaal geen verstand van hebben.'

Verder wordt als nadeel genoemd dat er minder groeimogelijkheden zijn in de nieuwe structuur. Vroeger waren er bepaalde stappen die je bijvoorbeeld van junior tot senior kon doorlopen, of bijvoorbeeld om de stap naar 'management' te maken. De nieuwe structuur biedt hier minder mogelijkheden toe geven zij aan. Sommigen zien dit als belemmering van hun ontwikkeling. Daarnaast denken veel medewerkers dat wanneer zij extra taken op zich nemen dit in hun eigen tijd plaats zal moeten vinden, wat de zelfsturing ook minder aantrekkelijk maakt.

Verandering in werken

De teams die de zelfsturing hebben doorgevoerd, dus taken bij meerdere mensen dan één hebben belegd en dus geen top-down structuur met één leider hebben, geven aan zich op meerdere gebieden ontwikkelt te hebben en daardoor ook vaak gemotiveerder en meer betrokken te zijn.

'Ik ben meer betrokken en gemotiveerder want ik ben van ergens weggestopt in een kelder om te programmeren uitgegroeid tot iets wat ik heel leuk vind. Ik heb een verscheiden takenpakket en ben ook meer zichtbaar geworden binnen de organisatie.'

Teams die de zelfsturing minder hebben doorgevoerd en eigenlijk de 'oude structuur' van één leider die alle taken op zich neemt en de overige teamleden die zich voornamelijk bezig houden met hun werk bij de klant, geven aan geen echte verandering te hebben ervaren. Voor hen is de manier van werken niet veranderd, alleen de teams zijn kleiner geworden en hebben het verder eigenlijk bij het oude gelaten. Teamleden geven aan zich hierdoor niet meer ontwikkeld te hebben, of zich meer betrokken of gemotiveerder te voelen. Alleen de (backup)teamcaptains van minder zelfsturende teams geven aan zich meer ontwikkeld te hebben en meer betrokken te voelen bij de organisatie. Door het maandelijkse teamcaptainoverleg zijn zij beter op de hoogte van wat er in de organisatie speelt en worden zij meer bij de besluitvorming betrokken. Sommige leden van teams die deze 'oude structuur' handhaven en financieel goed lopen geven aan ook geen prikkel te voelen om te veranderen, zij zijn financieel gezond dus zij hebben de overtuiging dat hun aanpak vruchten afwerpt.

'Er is weinig veranderd. Zit eigenlijk het kunstje te doen wat ik al 15 jaar doe en dat hele zelfsturende is er niet echt uit gekomen.'

Binding

De 'oude structuur' die wordt gehandhaafd in sommige teams heeft gevolgen voor de binding met de organisatie. Veel organisatieleden geven aan minder 'Caesargevoel' te hebben en dit geldt voornamelijk voor werknemers waarbij hun werkzaamheden voornamelijk bij andere bedrijven plaatsvinden, zij raken de binding met de organisatie kwijt.

'Ik heb veel meer binding met dat andere bedrijf, dat zijn gewoon mijn collega's. Oja, ik werk voor Caesar, maar waar wie is dat ook alweer? Moet echt opletten dat je Caesar niet gaat verliezen.'

Ook de binding met het team is voor die werknemers minder. Zij bevinden zich dan ook meer 'extern' dan 'intern' en kennen elkaar overwegend niet (goed). Dit wordt ook vaak als reden gezien dat zelfsturing niet werkbaar is in een detacheringsteam. Aangezien zij elkaar simpelweg niet vaak genoeg zien en er niet echt een team is ontstaan.

'Allemaal los gedetacheerde medewerkers en je ziet elkaar haast niet en dan is het een soort kunstmatig wij-gevoel.'

'Het is een team omdat we dezelfde naam dragen.'

Voldoening vs. Stress

Teamleden uit teams waar wel degelijk dingen zijn veranderd door de nieuwe structuur geven over het algemeen aan meer voldoening te hebben in hun werk. Zij vinden het prettig bij meerdere taken en proces betrokken te zijn, werken graag in teams of vinden het fijn met een techniek en onderwerp bezig te zijn wat hen aanspreekt. Teams die nog voornamelijk op de oude manier zijn blijven werken voelen doorgaans niet meer voldoening dan voorheen in hun werk. Bijna alle organisatieleden geven aan zich door de zelfsturende teams structuur verantwoordelijker te zijn gaan voelen, zij voelen zich verantwoordelijk voor de resultaten van het team. Dit brengt echter ook de nodige stress met zich mee, aangezien zij aangeven zich verantwoordelijker te voelen voor de resultaten. Niet alle teamcaptains verschaffen hun team inzicht in die resultaten.

'Je doet het voor je team, dat is een drijfveer, je voelt je er verantwoordelijk voor.'

Ondernemerschap

De nieuwe structuur vraagt indirect meer ondernemerschap van de werknemers. Ze zijn verantwoordelijk voor het gehele proces en contact met de klant, kansen zien in de markt en dergelijke zijn taken die van het team gevraagd worden. Het ondernemerschap speelt een grote factor in de tevredenheid of ontevredenheid van organisatieleden. Sommige leden geven aan geen interesse te hebben om 'ondernemer' te worden. Andere leden spreken uit zich meer te hebben ontwikkeld door deze nieuwe taken en vinden het leuk hun ondernemerschap te vergroten of te ontwikkelen. Dit brengt echter een risico met zich mee volgens sommigen. Doordat de organisatie steeds meer vraagt naar een werknemer als ondernemer werkt dit het daadwerkelijk ondernemen in de hand. In het verleden zijn er mensen weg gegaan om zelf een bedrijf op te zetten. Er zal verder worden ingegaan op het begrip ondernemerschap in het volgende thema (4.2 effectiviteit).

'Ondernemerschap wordt gestimuleerd. Grappige is wel weer, probleem ook op dit moment, we werven en selecteren op dat soort dingen en wat we op het eind van de keten niet begrijpen is waarom ze weggaan en hun eigen bedrijf starten.'

'Wat is de meerwaarde voor mij als ik straks weet hoe ik een klant moet vinden en project moet doen, wat is dan de meerwaarde voor mij om bij Caesar te blijven? Waarom zou ik niet opstappen en ZZP-er worden en mijn eigen bedrijf starten. Dat werkt deze structuur wel in de hand.'

4.2 Effectiviteit

Effectiviteit is een belangrijk thema voor zelfsturende teams. Een organisatie beoogt door de nieuwe structuur effectiever te worden en beter in te kunnen spelen op de externe omgeving. Effectiviteit is natuurlijk meetbaar in financiële resultaten, dit zal meegenomen worden in de bevindingen en latere analyse, maar met name hoe de teamleden staan tegenover de effectiviteit wordt hier aandacht aan besteed. Onder andere factoren als flexibiliteit, coöperatieve doelen, autonomie, teamwerk, ondernemerschap en resultaten zijn hier gelinkt aan effectiviteit en zullen verder worden toegelicht.

Effectiever werken

Over de effectiviteit van de teams komt geen eenduidig beeld naar voren. Teams die sterk zelfsturend zijn claimen over het algemeen wel effectiever te zijn gaan werken. Zij geven hiervoor als reden dat zij nu opdrachten binnenhalen die voorheen niet gelukt waren. Dit wil echter niet in alle gevallen betekenen dat zij ook commercieel effectiever zijn geworden. Teams die minder zelfsturend zijn geven aan geen verandering te merken in de effectiviteit, zij hebben alles bij het oude gelaten. Veel respondenten noemen de samenstelling van een team als belangrijke factor voor een effectief team. Sommige teams zijn bewust opgezet, waarbij een selectie is gemaakt wat voor mensen en rollen aanvullend zijn voor het team. Andere teams zijn meer uit dezelfde interesse ontstaan, bijvoorbeeld omdat zij allemaal dezelfde technologie eigen zijn. Bij teams die minder bewust zijn opgezet komt het soms voor dat taken bij mensen worden gelegd die daar (nog) niet vaardig in zijn.

'Komen nu taken bij mensen te liggen waar ze niet op zitten te wachten en waar ze helemaal geen opleiding voor hebben gehad.'

Een ruime meerderheid van de respondenten beweert zichzelf flexibel te vinden. Sommigen van hen zien die flexibiliteit in het aanpassen naar verschillende partijen, zoals tussen de klant, team en organisatie en het switchen tussen verschillende taken. Anderen zien flexibiliteit in het plannen van meerdere opdrachten van klanten in een periode. Een aantal respondenten geeft aan dat zij zich verantwoordelijk voelen voor het team en meer inspraak hebben, wat resulteert in flexibel gedrag. Bijvoorbeeld het sneller aannemen van een opdracht.

Teamdoelen

Coöperatieve doelen in een team zijn een belangrijke factor voor het bewerkstelligen van vertrouwen en verhoging van de effectiviteit (Alper, Tjosvold, Law, 1998). De meeste teams (met name de teams die minder zelfsturend zijn) hebben geen tot weinig coöperatieve doelen opgesteld of deze zijn niet duidelijk voor alle teamleden. Vaak wordt verwezen naar de propositie die het team, al dan niet gezamenlijk, heeft opgesteld of wordt 'winst maken' als enige coöperatieve doel genoemd. De propositie van een team wordt gezien als een belangrijke stap om te bepalen waar een team voor staat. Deze worden echter niet in alle gevallen gezamenlijk met het team opgesteld. De leden van teams die sterk zelfsturend zijn hebben dit vaker wel helder.

'We hebben een aantal doelen waarvan verdienen ook eentje is, maar ons doel is eigenlijk om fun zo hoog mogelijk in het vaandel te houden en te doen wat we willen doen. Als team een zelfbouwend stukje te zijn die alleen maar bezig is met opdrachten waar we ons verder in willen ontwikkelen.'

Autonomie

Autonomie is altijd een belangrijke factor bij zelfsturende teams. Teams krijgen meer verantwoordelijkheden, werken autonoom en grenzen worden vager. De Caesar organisatieleden zijn over het algemeen zeer autonoom in hun werk. Zij kunnen individueel aan een opdracht werken en hebben in veel gevallen geen noodzakelijke hulp van anderen nodig. Dit is in ieder geval het geval bij werknemers die gedetacheerd werken bij een klant en dus verantwoordelijk zijn voor een opdracht, vaak voor langere tijd. Deze autonomie is vaak

in deze gevallen niet bevorderlijk voor de samenwerking. Er zijn echter ook teams die opdrachten als team oppakken en dus meer samenwerken en vooral autonomie zien in het feit dat zij alle taken van het proces oppakken. Waar de verantwoordelijkheden liggen van veel taken, zoals bijvoorbeeld het aannemen en zoeken van nieuwe opdrachten is voor veel organisatieleden onduidelijk. Dit zijn taken die voorheen voor de rekening van interne teams kwamen (zoals sales, of verkoopbinnendienst). Veel leden geven aan het onduidelijk te vinden of het team of deze interne teams daar verantwoordelijk voor zijn. Dit leidt vaak tot vertraging in het proces. Er is met name verdeeldheid over het aspect sales, of dat binnen of buiten het team moet plaatsvinden. Sales houdt onder andere het binnenhalen van opdrachten, jezelf positioneren in de markt of aan de klant en contact met de klant in. Dit zijn taken waarvoor veel leden niet zijn opgeleid en voelen zich daar vaak ook niet prettig bij.

'Ik vind het helemaal niet leuk om mezelf te verkopen, ik vind het zelfs verschrikkelijk. Weetje, ik kan ook geen brood bakken. Ik kan wel brood gaan bakken, maar lekker is het niet. Dat is mijn werk niet, ik kies daar niet voor.'

Sommige teams hebben in hun team een persoon opgenomen die verantwoordelijk is voor de sales en hier ook competenties voor heeft. Sommige teams pleiten ervoor dat dit een persoon moet zijn die hier ook een achtergrond in heeft, zoals bijvoorbeeld accountmanagement. Zij claimen dat dit een vakgebied is en dat dit ook bij mensen die hier kennis van hebben moet worden neergelegd. Anderen zien echter een voordeel in techneuten die het sales aspect oppakken.

'Direct contact met klant, door goede relatie weet je ook wat er speelt binnen een organisatie en kun je daar als techneut op in spelen. Een accountmanager weet niet wat er gaande is binnen een organisatie. Maar jij als techneut kan zeggen ik denk dat het zo en zo moet.'

'Wat we merken is dat omdat we beide geen accountmanager zijn, worden we door de klant ook al anders benaderd. Dat werkt voor mijn gevoel in ons voordeel, omdat ze bereid zijn om naar ons te luisteren. Ze merken heel snel dat we weten waar we het over hebben en dat onze passie erin zit en dat we niet alleen het boekje voorlezen maar dat we het geloven. En dat we in ons hart gewoon techneuten zijn, dat voelt een klant. Maar die skills en commerciële gehaaidheid die moeten we ons wel eigen maken want anders gaan we het niet overleven.'

Ondernemerschap

Het punt van sales sluit aan het op ondernemerschap. Ondernemerschap is een speerpunt vanuit de organisatie, zij willen dat hun leden ondernemender worden, zich meer verantwoordelijk voelen voor hun team, inspelen op de markt en daar horen ook taken zoals sales bij. Sommige medewerkers zien hier een positief punt in, zij vinden het leuk zich meer te ontwikkelen als ondernemer en zien hier ook de voordelen van.

'Ondernemerschap, ja je bent meer verantwoordelijk, er wordt meer initiatief van jou verwacht. Zo autonoom, ook op vakgebied. Je moet meer gaan doen, je bent ook verantwoordelijk voor contact met klanten. Is wel leuk ja. Het is een drijf als teamlid, voor de prestatie van het team daar doe je het voor.'

Er zijn echter ook veel medewerkers die minder content zijn met de omschakeling naar een meer ondernemend team.

'Heel veel mensen willen gewoon hun technische dingetje doen, want daar zijn ze ooit voor aangenomen. Iedereen hier is op zijn technische knowhow en expertise aangenomen en nu moeten ze in één keer ook ondernemer gaan spelen.'

'Veel medewerkers zijn minder ondernemend omdat ze vaker op langlopende opdrachten zitten, maar ook omdat ze het eng vinden en denken dat ze de verkoper moeten zijn.'

Ondernemerschap speelt een summiere rol in teams waar veel leden gedetacheerd zijn op (langlopende) opdrachten bij klanten en die vaak een hiërarchische verhouding met één leider aan het hoofd aanhouden. De teamcaptain is hier veelal de ondernemer die bepaald waar het team naar toe gaat, wat de volgende opdracht wordt, etc. In sommige teams is dit wel (deels) in overleg met de teamleden, maar het initiatief en de taken liggen vaak bij de captain.

Samenwerking

Een team dat goed op elkaar is ingespeeld is vaak effectiever. Uit de interviews kwam naar voren dat teams die sterk zelfsturend zijn veel teamwerk verrichten en dit ook prettig vinden. Dit is gemakkelijker bij een team waar gewerkt wordt met projecten of waar gewerkt wordt met teams, zodat zij elkaar vaker zien en elkaar vaker opzoeken. Het is echter niet een voorwaarde voor teamwerk. Ook teams waar leden individuele opdrachten hebben zoeken elkaar op, in meer zelfsturende teams is dit vaak face-to-face. Voor informatievoorziening en vragen worden vaak verschillende mediums gebruikt (mail, telefoon, interne communicatiepagina). Ze verlenen elkaar advies en sommige teams willen toe naar een review-structuur. Hier beoordelen teamleden elkaar en zo wordt de kwaliteit beter, maar weten zij ook beter waar iedereen mee bezig is. De rollen en verwachtingen zijn in meer zelfsturende teams duidelijk overlegd en er zijn duidelijke team en individuele speerpunten opgesteld.

'Je merkt gewoon dat als je met de juiste persoon samenwerkt dat je gewoon meer wordt dan de som der delen.'

De teams die de oude structuur aanhouden hebben beduidend minder contactmomenten. De teamleden zien elkaar weinig - sommige teams hadden vorig jaar één bijeenkomst met alle leden - en het wordt vaak ook niet als noodzakelijk gezien (door teamcaptains). De verwachtingen, rollen en taken binnen het team zijn in deze gevallen ook vaak onduidelijk. Alle respondenten gaven echter aan het belangrijk te vinden contact te hebben met hun teamleden en zouden graag meer bijeenkomsten zien. De samenwerking binnen deze teams vindt voornamelijk plaats in de vorm van vragen via de mail.

'Werd ons kwalijk genomen dat wij niet zo vaak samen kwamen, maar wij zagen de meerwaarde niet en als je zelfsturend bent mag je dat toch zelf bepalen?'

De samenwerking met andere teams is ook erg gering. Het is voor veel organisatieleden niet duidelijk welke andere teams er allemaal zijn of waar zij voor staan. Samenwerking over de teams heen wordt hierdoor beperkt. Zelfs teams waar de samenwerking binnen het team goed gaat zeggen redelijk intern gericht te zijn. Zij voelen de verantwoordelijkheid voor hun eigen teamresultaten, worden hier ook op gestuurd en willen dit graag succesvol maken.

'Zijn er andere teams? Volgens mij is de relatie/communicatie met andere teams nul. Dat is ook misschien een opstartprobleem. Eerste instantie erg in zichzelf gericht, moeten omzet maken, daarom ook een beetje het idee dat de organisatie uit elkaar is gevallen.'

Er zijn echter wel teams die elkaar opzoeken. Dit zijn vaak meer zelfsturende teams. Er is zelfs een team dat al hun opdrachten tot nu toe heeft verkregen via samenwerking met andere teams. Over het algemeen geven mensen echter aan het 'Caesar gevoel' kwijt te raken en dit komt door de eilandvorming van de verschillende teams. Veel leden claimen een gezamenlijk doel te missen.

Zelfsturendheid

Wanneer organisatieleden gevraagd wordt hoe zij de zelfsturendheid van hun team zien of zouden beschrijven is het duidelijk waar de teams staan qua zelfsturendheid. Er zijn teams die sterk zelfsturend zijn, de meeste taken zelf oppakken, deze ook onder meerdere mensen verdelen, maar nog wel graag begeleiding zouden zien op sommige onderdelen. Er zijn teams die aangeven vrijwel niet zelfsturend te zijn, erg afhankelijk van bijvoorbeeld interne teams van Caesar, of zó individueel zelfsturend dat zij geen teambelang zien en zich graag alleen bezighouden met hun eigen werk bij de klant. Er zijn ook teams die zich in het midden van dit equilibrium bevinden. Zij proberen deels als team te sturen, maar kunnen niet alle taken oppakken of teamleden lijken te weinig interesse te hebben in de verdeling van taken.

'De zelfsturendheid van ons team zou ik willen omschrijven als een vliegwiel. Je ziet gewoon dat als je samen gaat werken dat je harder kunt lopen, dat is ook precies wat je bereiken wil. Alleen het kost wat moeite om die op gang te brengen. En het lukt niet altijd en om het verder te visualiseren, het is moeilijk te stoppen. Dus je vliegt wel eens uit de bocht.'

'Zelfsturendheid van het team? In het stuurslot. Sturen is eigenlijk niet nodig, het gaat één kant op en er zijn geen vangrails denk ik. Het is gewoon een trein, een rechte, lange trein en dat ding kan niet links of rechts en je weet ook niet of het spoor daar blijft lopen.'

Resultaten

De resultaten van de teams verschillen sterk. Vanuit de organisatie wordt er voornamelijk gestuurd en getoetst op financiële resultaten. Veel medewerkers geven aan dat dit niet de enige graadmeter moet zijn en geven aan dat zij graag meerdere meters (KPI's) zouden zien en niet alleen op cijfers willen worden afgerekend. Veel teams die de oude structuur handhaven boeken momenteel goede financiële resultaten. Dit is te wijten aan de lang lopende opdrachten waar veel van de teams werkzaam in zijn (detachering). Aangezien het team financieel goed loopt zien zij weinig noodzaak tot veranderen.

'We zijn dan misschien niet heel zelfsturend, maar we verdienen tenminste geld.'

Veel van dit soort teams bevinden zich echter in een krimpende markt. Een markt die in een transitie van detachering (langlopende individuele opdrachten) naar projecten (korte opdrachten, vaak in teams) zit. Over het algemeen boeken de teams die sterk zelfsturend zijn en een nieuwe markt aanboren momenteel minder positieve financiële resultaten. Zij geven aan dat het tijd nodig heeft om het team ook financieel succesvol te maken, gezien zij zich op een nieuw gebied bevinden en graag opdrachten volbrengen die in de lijn van hun

teampropositie/doel liggen. Daarbij liggen er vaak problemen met korte en lange termijn planning of bepalen van het budget, vaardigheden die nog niet alle teamcaptains eigen zijn. Sommige noemen ook de zelfsturing/ondernemerschap als reden voor hun financiële neergang.

'Als je een echt zelfstandig bedrijfje zou zijn, zou je wat winst van vorig jaar bewaard hebben voor risico's. En die is nu in de grote groep gezet. Ook wel begrijpelijk hoor, maar kun je nu geen gebruik meer van maken. Je moet nu met de inkomsten van dit jaar dit gat opvullen, je kan niet zeggen van we hebben van vorig jaar iets over gehouden. Voordeel dat wanneer het met je team wat slechter gaat dat de rest het op kan vangen.'

4.3 Leiderschap

Leiderschap heeft een grote impact op de prestatie van een team. Hoewel zelfsturende teams in de zin gezamenlijk verantwoordelijk zijn en taken als team volbrengen, is er wel degelijk leiderschap te onderscheiden binnen de teams. Binnen Caesar Experts is dit vaak in de vorm van een teamcaptain ondersteunt door een backupteamcaptain, maar sommige teams kiezen voor gedeeld leiderschap met meerdere teamcaptains, overleggen juist alles binnen het team, of kiezen voor een traditionele vorm van één (autoritaire) leider. Er zal hier in worden gegaan op wat er op leiderschapsgebied is veranderd voor de medewerker, welke leiderschapsstijlen voorkomen, hoe de besluitvorming plaatsvindt en of een overlegstructuur en cohesie in het team aanwezig is.

Leidinggeven aan teams

De meeste organisatieleden geven aan dat het leiderschap is veranderd door de structuur van de zelfsturende teams. Een managementlaag is er uit en er vindt meer leiderschap plaats in de vorm van teamcaptains van teams. Elk team is vrij hun (leiderschap) structuur zelf te bepalen. Teamcaptains geven aan het prettig te vinden meer inspraak te hebben over hun team en meer zicht te hebben over wat er in de organisatie gebeurt. Niet alle organisatieleden zien de meerwaarde van de verdeling van de macht.

'Ergens zie ik het als een goedkope oplossing voor minder managers.'

De leiderschapsstijl is niet voor alle teams veranderd ten opzichte van de vroegere top down (hiërarchische) structuur. Er zijn teams die één autoritaire leider hebben en waar alle (team)taken bij één persoon belegd zijn en voor die teamleden is de leiderschapsstijl dus niet veranderd. Vaak betreffen dit detacheringsteams, waarin leden op lange klussen zitten. Het is dan gemakkelijk als er één leider is aangesteld en alles bij het oude wordt gelaten. Teamleden geven echter in meetings en interviews aan dat zij wel meer betrokken en/of wat zelfsturender zouden willen worden.

'Mijn team, dat zijn mensen die het bij het oude willen houden. Moet gewoon op de oude manier geregeld worden voor ze, doe ik dan ook gewoon voor ze.'

'Met z'n allen aan het stuur, dat ligt gewoon niet in de natuur van mensen en werkt ook niet zo goed denk ik.'

Er zijn echter ook teams waar voor gedeeld leiderschap is gekozen, bijvoorbeeld in de vorm van een driemanschap of faciliterend leider. Teamleden worden meer betrokken en de taken en besluiten liggen niet langer bij één persoon. Dit wordt door teamleden over het algemeen als zeer prettig ervaren en voelen zich meer betrokken bij het team. Er zijn echter ook teams waarbij het driekoppige teamcaptainschap zeer autonoom werkt, waardoor het voor overige teamleden nog steeds als autoritair ervaren kan worden.

'Ik ben de teamcaptain, maar dus niet de manager. Ik faciliteer en organiseer wel wat het team nodig heeft.'

Er kan ook gekeken worden naar het leiderschap van het management. Caesar heeft gekozen voor een support team, die faciliterend en controlerend werkt, deze houdt ook het overzicht over de teams. Medewerkers merken een verandering in het leiderschap van het management, een transitie van autoritair naar meer faciliterend leiderschap, maar merken dat in financieel moeilijkere tijden wordt teruggevallen op sturend leiderschap. De drempel is hoog om bij het support team aan te kloppen en de leden van het support team merken zelf ook een afstand. Medewerkers zouden graag meer begeleiding van hun kant zien.

'Vroeger was alles een 'bevel', nu is het een vraag.'

Besluitvorming

De besluitvorming zegt veel over hoe het leiderschap wordt vormgegeven binnen een team. Bij traditionele teams ligt de besluitvorming en verantwoordelijkheid volledig bij de teamcaptain, al dan niet met ondersteuning van de backupteamcaptain. Deze teamcaptains worden door leden vaak als autoritair ervaren en zij hebben het gevoel dat er geen ruimte is voor hun eigen ideeën. Soms worden plannen nog besproken in het team, maar de leden hebben het gevoel dat zij daar weinig invloed op hebben en daar te weinig bij betrokken worden. Het takenpakket van deze teamcaptains is daardoor zeer uitgebreid, alle organisatorische- en teamtaken komen volledig voor zijn of haar rekening. Vaak wordt er geen meerwaarde gezien in het verdelen van taken, want dat kost tijd en geld. Er wordt weinig tot geen informatie verstrekt in het team en het team komt ook weinig bijeen. Medewerkers stellen zich volgens de teamcaptains vaak passief op. Deze traditionele teamcaptains zijn in veel gevallen oud-managers, dus personen die in de vroegere structuur een management positie bekleedden.

'Aan de ene kant willen we taken zo veel mogelijk binnen het team verdelen, zo veel mogelijk als team doen, terwijl de teamcaptain eigenlijk graag die manager wil zijn en blijven.'

'Misschien door zijn gedrag heeft hij [teamcaptain] er wel voor gezorgd dat hij heeft kunnen blijven doen wat hij al deed [manager zijn]. Doordat hij het initiatief volledig bij het team heeft gelaten en het team heeft niet gereageerd en hij heeft zelf ook niets ondernomen, is hij dus in zijn oude rol kunnen blijven. Misschien komt het hem wel prima uit dat er helemaal geen actie wordt ondernomen en dat iedereen zich passief opstelt. Geen verandering is in dit geval voor hem goed. Op het moment dat hij geforceerd wordt om er over na te denken is hij eigenlijk de poten onder zijn eigen stoel vandaan aan het zagen.'

In enkele teams vindt de besluitvorming volledig democratisch plaats, bijna alle afspraken en besluiten worden in de groep overlegd en de teamcaptain stelt zich faciliterend op. In de meeste teams is er echter sprake van een middenweg, waarin er één of meerdere personen een leidende rol hebben en de besluiten nemen. Teams die zich meer bezig houden met zelfsturing overleggen meer met het team en dat is een vaste stap in het besluitvormingsproces.

Met de nieuwe structuur liggen niet meer alle besluiten bij het management (support team) van Caesar. Wel willen zij een kader bieden voor teams waarin zij vrij kunnen opereren. Zij geven aan hier ook nog zoekende in te zijn. Zij hebben onlangs een fasesysteem ingevoerd, waarin vaste regels staan opgesteld over in welke fase een team zich bevindt. Dit wordt bepaald door te kijken naar de financiële resultaten van een team. Wanneer een team negatievere financiële resultaten boekt krijgen zij hulp vanuit het support team en er zijn hier verschillende gradaties (fases) in. Medewerkers geven aan echter graag al eerder hulp en begeleiding te krijgen, voordat het ‘fout’ gaat.

‘Vroeger was het hiërarchisch dus van bovenaf, nu blijft het in het midden en je hoort pas iets als je in fase 3 zit.’

Overlegstructuur en cohesie

In de overlegstructuur van teams bevinden zich veel verschillen. De traditionele teams komen weinig tot niet bijeen (denk één keer per kwartaal of (half)jaarlijks) en overig overleg vindt plaats via mail. Terwijl andere teams één keer per maand of per twee maanden samenkomen en van veel mediums gebruik maken voor overleg. De inconsistente overlegstructuur, of het weinige overleg dat plaatsvindt in traditionele teams komt volgens teamleden door enerzijds het autoritaire gedrag van de leider en anderzijds het gedrag van de medewerkers, die meer binding voelen bij hun klant.

In meer traditionele teams blijkt de cohesie slecht te zijn. Medewerkers kennen elkaar niet (goed) en zien elkaar te weinig om zich verbonden te voelen als team. De mate van contact en cohesie blijkt in deze gevallen samen te hangen. Wanneer teamleden regelmatig en consequent contact hebben, liefst face-to-face, dan voelen zij ook een hogere cohesie in het team. Sommige teams hebben daar mensen voor aangenomen. Een professional aangenomen om het team meer team te laten zijn en niet een groep individuen. De cohesie organisatiebreed lijkt ook afgenomen. Medewerkers hebben een slecht idee van de werkzaamheden van de andere teams en zijn meer intern gericht. Dit is slecht voor de samenwerking tussen de teams, ze weten elkaar simpelweg niet te vinden. Zoals eerder genoemd missen medewerkers een gezamenlijk doel. Teams die veel van hun ideeën ventileren op interne communicatie pagina’s hebben meer contact en samenwerking met andere teams, zij worden gevonden omdat het beter bekend is waar het team voor staat. Medewerkers voelen een shift van focus op de medewerker naar een focus op de klant. In financieel moeilijker tijden wordt er snel vanuit het management naar de klant gekeken.

‘Nu het wat minder gaat laten we alles los wat we ooit hebben afgesproken op medewerkervlak en focussen we totaal op de klant. Je medewerker is je gouden ei. Dat je netjes moet oppoetsen want als je dat laat verslonzen gaat het daar ook niet meer werken. Een ontevreden medewerker gaat niet beter werken en zorgt ook voor een minder tevreden klant.’

5. Analyse

In deze scriptie wordt beschreven wat het werken in zelfsturing volgens de medewerker betekent voor de effectiviteit en medewerkertevredenheid. Daarbij wordt ook gekeken naar de rol van leiderschap binnen de zelfsturende teams. In dit hoofdstuk wordt een analyse gemaakt hoe resultaten met betrekking tot deze belangrijke thema's uit het onderzoek, tevredenheid, effectiviteit en leiderschap, zich verhouden tot theoretische noties.

5.1 Tevredenheid

Omgeving

De externe omgeving, die aan verandering onderhevig is, is een van de voornaamste redenen voor organisaties om zelfsturende teams in te voeren (Stoker, 1999). De externe transactionele omgeving is voor Caesar een belangrijke reden geweest om over te stappen op zelfsturende teams. Zij zagen de markt veranderen, klanten vragen steeds meer naar totaaloplossingen en steeds minder naar detachering. Zelfsturende teams kunnen sneller inspelen op de vragen van klanten en kunnen als team een totaaloplossing bieden. De invoering van deze teams heeft een grote verandering in de manier van werken betekend voor de medewerkers. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de manier waarop deze nieuwe structuur is doorgevoerd een groot struikelblok voor hen is geweest. De reden waarom deze teams zijn ingevoerd en wat het voordeel voor de medewerker is, is niet voor alle organisatieleden duidelijk. Caesar Experts is zeer snel overgestapt op deze structuur, dit heeft tot gevolg dat het draagvlak en begrip wat minder is onder de werknemers.

Medewerkertevredenheid

In de literatuur wordt zelfsturing genoemd om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Een meerderheid van de respondenten geeft aan zelfsturende teams een goed concept te vinden. Teams die de zelfsturing (deels) hebben doorgevoerd geven aan zich meer te hebben ontwikkeld en voelen zich meer betrokken bij de organisatie. Teams die voor een traditionele indeling van het team gaan geven aan hier geen verandering in te hebben doorgemaakt, met uitzondering van teamcaptains. Dit is ook te verklaren gezien de andere teamleden in die teams geen extra taken of extra verantwoordelijkheden hebben bemachtigd. Dit onderzoek sluit dus deels aan op het onderzoek van Tjepkema (2002) waarin werd gesteld dat bij zelfsturende teams aspecten als het vergroten van ontplooiingsmogelijkheden en het versterken van de betrokkenheid, komen kijken. Uit dit onderzoek blijkt dat ontplooiing en betrokkenheid worden versterkt wanneer een team kiest voor het daadwerkelijk toepassen van zelfsturing (in meer of mindere mate) en dat dit niet optreedt wanneer zij op de traditionele wijze georganiseerd blijven. Hieruit kan opgemaakt worden dat wanneer een team op een traditionele wijze is georganiseerd, dus het team heeft één leider en er wordt topdown gecommuniceerd, dat er weinig zelfsturing plaatsvindt in het team en dit geen verhoging van de tevredenheid of betrokkenheid tot gevolg heeft. Zelfsturing vraagt om een ander type leiderschap en het verdelen van taken om de tevredenheid van de medewerker wel te versterken.

De teams die met zelfsturing bezig zijn in hun team geven over het algemeen aan dat zij hun werk gevarieerder vinden en meer plezier in hun werk hebben. Dit sluit aan bij het onderzoek van Batt & Applebaum (1995), zij stellen namelijk dat door zelfsturing het werk gevarieerder wordt, dit maakt het werk interessanter en kan een verhoogde voldoening tot gevolg hebben. Teams die de oude structuur aanhangen voelen geen verhoogde voldoening in hun werk en zien de taakverbreding als iets negatiefs. Er wordt ondernemerschap van hen gevraagd in de nieuwe structuur, er wordt van hen verwacht dat zij betrokken zijn bij het hele proces en deze taken (zoals bijvoorbeeld commercie, regeltaken) zijn voor veel medewerkers onbekend. Zoals ook in de literatuur naar voren kwam kunnen medewerkers dit als uitdaging zien, maar zien anderen het als veeleisend (Stoker, 1999). Dit zorgt voor weerstand in de organisatie. Er wordt van de medewerkers verwacht dat ze creatief en autonoom kunnen werken (Delarue, 2009). Organisatieleden uit teams die niet mee zijn gegaan in de zelfsturendheid hebben hier de meeste moeite mee en houden deze taken bewust op de oude wijze georganiseerd. Wel geven bijna alle organisatieleden aan dat zij een stijging zien in de taakbelasting op individueel niveau en stress (Marchington, 2000; Barker, 1993), dit komt voort uit de grotere verantwoordelijkheid die men voelt voor hun team. Organisatieleden voelen zich logischerwijs meer verantwoordelijk voor het team wanneer er ook een binding binnen het team is. Teams waarvan de meeste leden zijn gedetacheerd bij andere bedrijven en in beperkte mate samen komen voelen minder binding met het team en dus voelen zich dus ook minder verantwoordelijk voor de gezamenlijke resultaten van het team. Veel respondenten geven daarnaast aan een gezamenlijk doel voor de gehele organisatie, dus alle teams samen, te missen.

5.2 Effectiviteit

Teams binnen Caesar Experts die sterk zelfsturend zijn vinden het team effectiever geworden door de nieuwe structuur. Zij halen opdrachten binnen die zij voorheen niet kregen. Zij zijn echter niet per se commercieel effectiever, zij realiseren dus niet per se meer winst. Momenteel zijn de sterk zelfsturende teams zelfs minder winstgevend dan de minder zelfsturende teams. In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de commerciële effectiviteit (resultaten) van teams. Teams die op de oude manier georganiseerd zijn geven aan dat het team niet effectiever is geworden. Dit sluit dus deels aan op de stelling van Moe, Dingsayr en Dyba die stellen dat zelfsturende teams kunnen bijdragen aan een effectievere organisatie. Beslissingsbevoegdheid wordt namelijk tot het operationele niveau gebracht en problemen kunnen daardoor sneller gedetecteerd en opgelost worden (2009).

Veel respondenten noemen de samenstelling van een team als belangrijke factor voor de effectiviteit van een team. Amelsvoort en Scholtes (1998) noemen dit ook als bepalende factor voor de effectiviteit. Er zijn veel teams die niet bewust zijn samengesteld, of waar te weinig wordt gekeken naar de persoonseigenschappen van de teamleden die ingezet zouden kunnen worden zodat de effectiviteit verhoogd wordt. Hierdoor komen soms taken bij leden te liggen waar ze zelf niet op zitten te wachten of (nog) niet vaardig in zijn.

Verhoging van flexibiliteit kan voortkomen uit het feit dat werkzaamheden beter op elkaar af zijn gestemd en het regelvermogen van de medewerkers is verhoogd (Eijbergen, 2001). Veel medewerkers vinden zichzelf flexibel. Volgens Yang en Guy (2010) heeft teamwerk een sterkere link met verhoging van effectiviteit dan de zelfsturende factor (Yang en Guy, 2010). De meer zelfsturende teams binnen Caesar geven aan samenwerking belangrijk te vinden en weten elkaar te vinden voor teamwerk. De teams die minder zelfsturend zijn hebben over het algemeen een slecht overzicht en weten niet goed waar elk teamlid mee bezig is. Daarnaast zijn er weinig contactmomenten wat de samenwerking bemoeilijkt. De huidige resultaten

geven echter een contrasterend beeld. De minder zelfsturende teams boeken op het moment betere financiële resultaten dan de teams die met zelfsturing bezig zijn. Dit is te verklaren doordat de ‘oude structuur’ teams nog veel gedetacheerde teamleden hebben, wat een relatief vast inkomen betekent. Dit heeft echter weinig toekomstperspectief, gezien de veranderende markt. De klant vraagt namelijk steeds minder naar detachering en steeds meer naar projecten en totaaloplossingen. Op de lange termijn zullen zij dus niet meer van detachering uit kunnen gaan. Teams die sterk zelfsturend zijn kunnen beter inspelen op deze veranderingen en zullen dus waarschijnlijk op termijn commercieel betere resultaten realiseren. Daarnaast zouden veel organisatieleden meerdere KPI's zien waarop zij worden afgerekend. Nu zijn dat vaak nog strikt financiële KPI's en zij zouden graag ook meters zien op hun mate van zelfsturendheid of klanttevredenheid.

Coöperatieve doelen in een team zijn een belangrijke factor voor het bewerkstelligen van vertrouwen en verhoging van effectiviteit (Alper, Tjosvold, Law, 1998). Deze coöperatieve doelen zijn over het algemeen nog niet duidelijk voor veel teams. Minder zelfsturende teams zijn zich niet eens bewust van waar hun team voor staat, dit valt onder de volledige verantwoordelijkheid van de teamcaptain. Sterk zelfsturende teams zijn hier bewust mee bezig. Dit is ook te verklaren doordat zij vaker samen komen, veelvuldig met de lange termijn bezig zijn (echter vaak te weinig met de korte termijn, wat de negatieve financiële resultaten kan verklaren) en vooruit kijken waar ze met het team naar toe willen.

Alle Caesar organisatieleden zijn zeer autonoom in hun werk, dit is niet bevorderlijk voor de samenwerking onderling. Hoe autonoom ze zijn als team loopt sterk uiteen. Sommigen zijn zeer autonoom en weten alle taken op te pakken. Er zijn echter onduidelijkheden waar verantwoordelijkheden liggen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld wie welke taak heeft wanneer iemand zonder opdracht zit. Er is momenteel nog weinig communicatie met andere teams. De teams die erg open zijn over hun werkzaamheden weten wel samenwerkingsverbanden te bewerkstellen. Toch weten veel organisatieleden niet precies welke andere teams er allemaal zijn en waar zij elkaar zouden kunnen versterken of helpen. Leden geven aan dat deze interne blik ook aan de zelfsturendheid ligt. Als team moeten ze (financieel) boven water blijven en richten daardoor voornamelijk hun blik op hun eigen team. Er liggen echter mogelijk vruchtbare kansen voor beide partijen, gezien het feit dat sommige teams met krapte te maken hebben en andere teams met te veel werk zitten.

Door de invoering van zelfsturing beoogt de organisatie ondernemerschap onder werknemers te bevorderen. Leden moeten ondernemender worden, verantwoordelijk voelen voor het team, inspelen op de markt en daar horen ook taken als sales bij. Hoewel sommige leden het leuk vinden zich hier verder in te ontwikkelen zijn er veel organisatieleden die hier niet content mee zijn. Dit is te verklaren omdat zij jarenlang in een functie hebben gezeten waarin deze vaardigheden niet aan bod kwamen en zij zijn vaak in eerste instantie ook niet aangenomen om deze kwaliteiten. Zij hebben deze vaardigheden (nog) niet kunnen ontwikkelen en sommigen staan hier ook erg negatief tegenover. Bij minder zelfsturende teams ligt het ondernemerschap vaak volledig bij de teamcaptain. Doordat er weinig informatieverstrekking is en alle enigszins ondernemende taken gevestigd zijn in één persoon, krijgen andere leden ook niet de kans dit verder te ontwikkelen of te ontdekken of zij deze vaardigheden eigen zijn.

5.3 Leiderschap

Hoewel er bij de invoering van zelfsturende teams vaak een management laag uit wordt

gesneden wil dit niet zeggen dat er geen vormen van leiderschap meer aanwezig zijn. Caesar Experts heeft 18 zelfsturende teams waarvan elk team in ieder geval een teamcaptain en backupteamcaptain heeft aangesteld. Sommige teams kiezen echter voor gedeeld leiderschap, bijvoorbeeld door drie teamcaptains aan te stellen, of door beslissingen met de groep te nemen. Volgens Solansky (2008) hebben teams die gebruik maken van gedeeld leiderschap voordelen op het gebied van motivatie ten opzichte van teams die de traditionele werkwijze van één leider hanteren. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer een team niet wordt geleid door één leider, maar gebruik maakt van gedeeld leiderschap of democratische besluitvorming, dat de leden zich meer betrokken en gemotiveerd voelen om een succes van het team te maken.

Ofschoon er door de nieuwe structuur van zelfsturende teams veel verandert voor de werknemer, verandert er misschien nog wel meer voor de manager. Waar zij vroeger de baas waren, wordt nu van hen verwacht dat zij zich meer opstellen als coach (Stoker, 1999). Niet langer het individu, maar het team is verantwoordelijk en het delegeren van taken hoort daarbij. Dit vraagt een gedragsverandering van managers. Dit kwam duidelijk naar voren binnen de teams van Caesar Experts. Voornamelijk teamcaptains die voorheen in de oude structuur een managende functie hadden, hebben moeite met het aanpassen naar de nieuwe rol. Veel van hen blijven vasthouden aan het oude rollenpatroon en takenpakket en kiezen voor een traditionele leiderschapsstijl (topdown) binnen het team. Doordat de organisatorische, ondersteunende en voorbereidende taken niet worden verdeeld maar onder de leiding van de teamcaptain blijven en doordat er weinig informatieverstrekking plaatsvindt naar de andere teamleden, zijn deze teams minder zelfsturend. In het fasemodel voor teamontwikkeling van Van Amelsvoort et al. (2003) zouden zij niet eens in fase 1 (vakmanschap) ingedeeld kunnen worden. In deze fase vindt taakroulatie, taakverbreding en werkoverleg plaats. Hoewel er in sterk traditionele teams een sterke nadruk ligt op vakmanschap zijn zij vaak nog niet zo ver dat er taakverbreding plaatsvindt en sommige teams bleken vorig jaar maar één werkoverleg te hebben gehad. Als een team zo een beperkte overlegstructuur heeft is er weinig samenwerking, taakverbreding of cohesie mogelijk. De besluitvorming ligt bij deze teams dus volledig bij de teamcaptain. Er zijn daarentegen ook teams die de besluitvorming volledig democratisch oppakken. Zij hebben vaak een teamcaptain die een theorie Y aanhangt, die vertrouwen heeft in werknemers en er van uitgaat dat zij graag hun eigen verantwoordelijkheden nemen en geïnteresseerd zijn om te werken. Teamcaptains van meer traditionele teams behoren eerder tot de theorie X aanhangers, waarbij de vooronderstelling leeft dat mensen lui zijn en geen interesse hebben om te werken. Autoritaire teamcaptains zien hun leden vaak als passief en denken dat zij er behoefte aan hebben dat alle taken hen uit handen worden genomen. Hoewel deze werknemers er ook zeker wel zullen zijn, zijn er ook een hele hoop werknemers die simpelweg geen ervaring hebben met deze taken en verantwoordelijkheden en op deze manier zullen zij ook niet geprikkeld worden om die te ontwikkelen. Natuurlijk is het niet zo zwart-wit als de leiderschapsstijlen van theorie X en Y. Er bevinden zich meerdere leiderschapsstijlen tussen deze uitersten volgens Tannenbaum en Schmidt (1996). De teamcaptains uit de verschillende teams bevinden zich op verschillende stages in dit continuüm, variërend van een autoritaire leider tot democratische leider die coöperatief leiderschap aanhangt.

Kijkende naar de leiderschapsstijlen van Hersey & Blanchard, die pleiten voor situationeel leiderschap, blijkt in de praktijk dat de leiders van traditionele teams met name een instruerende leiderschapsstijl uitvoeren, zij instrueren hun leden en houden zelf toezicht op de voortgang. Zij zouden zich echter kunnen verdedigen met het argument dat Hersey en Blanchard vinden dat de leider goed naar zijn werknemers en omgeving moet kijken en daar

zijn stijl op moet aanpassen. Vaak zijn de leden uit traditionele teams werknemers die al lang bij de organisatie werken en er mee instemden dat, ondanks deze structuurverandering, de teams op dezelfde manier als voorheen worden geleid en ingedeeld. De teamcaptain geeft hier gehoor aan. Hoewel het klopt dat bij zelfsturendheid een team zelf mag bepalen hoe de structuur en leiderschap wordt ingedeeld in het team, heerst er vaak onzekerheid en gebrek aan vaardigheden bij teamleden. Wanneer deze geprikkeld worden en er mogelijkheden worden geboden zich meer te ontwikkelen, kan deze passieve houding wellicht verdwijnen. Teamleden worden door deze leiderschapsstijl ook passief gehouden, het is een wisselwerking. Binnen teams die deels met zelfsturing bezig zijn, dit is bijvoorbeeld wanneer er nog wel één leider is aan te wijzen maar de teamleden wel het gevoel hebben dat met hen wordt overlegt en dat de besluitvorming (deels) democratisch is, worden voornamelijk overtuigende en participerende leiderschapsstijlen toegepast. Een enkel team maakt gebruik van een delegerende leiderschapsstijl, hier worden de verantwoordelijkheid voor besluiten volledig binnen het team belegd. Kijkende naar het support team (management) van Caesar Experts kan een shift van rollen worden gedetecteerd. Vroeger namen zij voornamelijk een bestuurdersrol aan en zij proberen in deze nieuwe structuur een meer faciliterende rol aan te nemen. Dit lukt deels, teams krijgen de vrijheid hun eigen beslissingen te maken en zij hoeven geen directe verantwoording voor elk besluit af te leggen. Echter in (financieel) moeilijkere tijden wordt vaak terug gevallen op de bestuurdersrol. Ook de coachende rol van het support team zou meer uitgebreid kunnen worden. Momenteel is de drempel te hoog voor werknemers om voor hulp aan te kloppen, wat een negatieve invloed op resultaten heeft en het proces vertraagd.

Voor een betere implementatie van de zelfsturende teams bij Caesar Experts kan een oplossing liggen binnen de aanpassing van leiderschap in de teams. Sandberg en Targama (2007) geven aan dat het nodig is dat leiders managers van ‘understanding’ worden. Teamcaptains, maar ook het hogere management moeten eigen betekenisgeving bij medewerkers stimuleren. Medewerkers moeten eerst en vooral op een andere manier hun taken en doelen begrijpen. Zij krijgen steeds meer autonomie, moeten samenwerken, maar er is ook relatieve onafhankelijkheid. Het is belangrijk om eigen betekenisgeving bij medewerkers te stimuleren over de (dagelijkse) bezigheden, er zijn namelijk geen top down kaders meer. Het gaat om begrijpen, dat is op het niveau van de medewerker zelf terecht gekomen. Managers en teamcaptains hebben inzicht nodig in het dagelijkse werkproces dat begrijpen gebeurt. Zij moeten hun werknemers bewust maken van hun nieuwe taken, handvatten bieden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en hun leiderschapsstijl hier op aanpassen. De sterk zelfsturende teams binnen Caesar hebben niet toevallig een meer coachende leider, dit past bij het principe van de manager van understanding. Wanneer een leider zijn teamleden de ruimte geeft, taken worden verdeeld en het team dus zelfsturend wordt, vindt er meer ontwikkeling plaats en zijn medewerkers sterker betrokken bij het team. Dit zorgt voor tevreden werknemers. Zoals eerder genoemd zien de leden uit sterk zelfsturende teams ook een stijging in effectiviteit door de nieuwe structuur. Dit toont een verband aan tussen zelfsturende teams en type leiderschap. Wanneer de leider een meer coachend leiderschap toepast (manager van understanding) verhoogt dit de tevredenheid van de medewerker en (op termijn) de effectiviteit. De effectiviteit is namelijk al versterkt, alleen de commerciële effectiviteit zal op termijn ook verhoogd worden. Deze teams kunnen namelijk beter inspelen op de veranderende markt en houden zo hun bestaansrecht. Er kan geconcludeerd worden dat wanneer er naar tevredenheid en effectiviteit van zelfsturende teams wordt gekeken er ook naar leiderschap gekeken moet worden. Dit is namelijk de verbindende (en bepalende) factor.

6. Conclusie

In de afgelopen hoofdstukken is de literatuur besproken, zijn de onderzoeksbevindingen gepresenteerd en is er een analyse gegeven van deze resultaten aan de hand van de literatuur. In dit hoofdstuk wordt gepoogd een synthese te maken van voorgaande en de centrale hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Deze luidde als volgt:

Wat betekent het werken in zelfsturing volgens de medewerkers voor de effectiviteit en medewerkertevredenheid?

Uit dit onderzoek komt naar voren dat teams die zelfsturing in meer of mindere mate in hun team hebben doorgevoerd over het algemeen meer tevreden zijn (of meer tevreden zijn geworden dan de situatie hiervoor) dan de teams die geen zelfsturing hebben doorgevoerd. Meer zelfsturende teams geven aan zich meer te hebben ontwikkeld en voelen zich meer betrokken bij de organisatie. Daarnaast geven die teamleden aan hun werk gevarieerder te zijn gaan vinden en meer plezier te hebben in hun werk. Minder zelfsturende teams zien op meerdere vlakken geen verandering met de situatie voor de structuurverandering. Niet alleen zijn zij blijven werken op dezelfde manier als voor de zelfsturende teams structuur en hebben zij dus min of meer hetzelfde takenpakket behouden, zij zijn over het algemeen ook niet meer tevreden met hun (dagelijkse) werk dan voorheen en geven aan zich niet ontwikkeld te hebben op meerdere gebieden of een verhoogde voldoening in hun werk te hebben. Teamcaptains en backupteamcaptains van minder zelfsturende teams zien hier echter bij zichzelf wel een stijging in. De binding voor de organisatie en voor het team is in deze teams ook beduidend minder. Wel geven bijna alle organisatieleden aan dat zij een stijging zien in de taakbelasting op individueel niveau en stress, dit komt voort uit de grotere verantwoordelijkheid die men voelt voor hun team. Daarnaast missen veel respondenten, zowel uit sterk zelfsturende als minder zelfsturende teams, een gemeenschappelijk doel in de organisatie.

Deze gevonden resultaten zijn te begrijpen. Caesar Experts is vrij abrupt overgestapt op de zelfsturende teams structuur. Teams die bewust zijn ontstaan doordat ze een nieuw idee, product of doel voor ogen hadden zagen de zelfsturing als iets positiefs en als middel om hun passie uit te voeren. Er zijn echter ook teams die op de oude manier zijn blijven opereren, dit is ook enigszins logisch gezien zij verder gingen op een bestaande technologie en dezelfde soort opdrachten bleven uitvoeren als voor de structuurverandering. Doordat er voor deze teamleden niet veel veranderd is voelen zij ook geen stijging in hun tevredenheid, wellicht zelfs een daling. De 'gedwongen' zelfsturing wordt als iets negatiefs ervaren. Dit kan voortkomen uit de beperkte informatievoorziening vanuit de organisatie of teamcaptain, maar ook omdat deze structuur eigenlijk een meer ondernemende werknemer verlangt. Taken die daar bij komen kijken zijn onbekend voor veel organisatieleden en dit leidt tot weerstand.

Teams binnen Caesar Experts die sterk zelfsturend zijn vinden het team effectiever geworden door de nieuwe structuur. Zij halen opdrachten binnen die zij voorheen niet kregen. Daarnaast geven zij aan samenwerking belangrijk te vinden en weten elkaar te vinden voor teamwerk. Dit is ook te verklaren doordat zij vaak samen komen, veelvuldig met de lange termijn bezig zijn en vooruit kijken waar ze met het team naar toe willen. Verder hebben zij vaak gezamenlijk coöperatieve doelen opgesteld en vinden (in ieder geval een aantal) leden in sterk zelfsturende teams ondernemerschap en gerelateerde taken een uitdaging. Teams die op de traditionele manier georganiseerd zijn geven aan dat het team niet effectiever is

geworden. De minder zelfsturende teams hebben over het algemeen geen goed overzicht over waar ieder teamlid mee bezig is of wat hun coöperatieve doelen zijn. Er vindt weinig samenwerking plaats en dat is ook wel te wijten aan de weinige contactmomenten die plaatsvinden en de hoge autonomie die de werknemers hebben in hun werk. Er wordt in deze teams nog vaak gewerkt met detachering, individuele klussen, samenwerking is in veel gevallen dus geen vereiste. Ook de samenwerking over de teams heen is summier. Toch weten meer zelfsturende teams vaker samenwerkingsverbanden te bewerkstelligen met andere teams, dit mede doordat zij ventileren waar ze mee bezig zijn en dus zichtbaarder zijn in de organisatie. Veel respondenten noemen de samenstelling van een team als belangrijke factor voor de effectiviteit van een team. Er zijn veel teams die niet bewust zijn samengesteld, of waar te weinig wordt gekeken naar de personeuseigenschappen van de teamleden die ingezet zouden kunnen worden zodat de effectiviteit verhoogd wordt. Hierdoor komen soms taken bij leden te liggen waar ze zelf niet op zitten te wachten of (nog) niet vaardig in zijn. Daarnaast zijn de verantwoordelijkheden binnen de organisatie voor veel leden niet duidelijk, bijvoorbeeld bij de aanname van opdrachten. Door de invoering van zelfsturing beoogt de organisatie ondernemerschap onder werknemers te bevorderen. Leden die al enigszins ondernemende kwaliteiten bezaten of dit graag wilde ontwikkelen zagen de zelfsturing als iets positiefs. Een kanttekening kan hierbij gemaakt worden dat de valkuil hiervan is dat wanneer medewerkers zo ondernemend worden het ‘echt ondernemerschap’ (voor zichzelf beginnen) in de hand kan werken. Er zijn echter ook veel leden die deze vaardigheden niet eigen zijn. Op het eerste gezicht hebben zij er dan ook vaak geen problemen mee dat zij een minder zelfsturend team zijn en dat de teamcaptain alle organisatorische en ondernemende taken op zich neemt. Dit heeft echter tot gevolg dat zij het niet verder kunnen ontwikkelen of kunnen ontdekken welke aspecten wellicht wel bij hen passen.

De huidige resultaten geven daarentegen weer dat zelfsturing in teams zich niet per se vertaalt naar commerciële effectiviteit. De minder zelfsturende teams boeken op het moment namelijk betere financiële resultaten dan de teams die met zelfsturing bezig zijn. Dit is te verklaren doordat de traditionele teams nog veel gedetacheerde teamleden hebben, wat een relatief vast inkomen betekent. Dit heeft echter weinig toekomstperspectief, gezien de veranderende markt. De klant vraagt namelijk steeds minder naar detachering en steeds meer naar projecten en totaaloplossingen. Op de lange termijn zullen zij dus niet meer van detachering uit kunnen gaan. Daarnaast zijn sterk zelfsturende teams effectiever op andere gebieden, zij zijn vaak bewust samengesteld, maar zijn ook vaak werkzaam op een enigszins nieuwe markt. Zij richten zich voornamelijk op de lange termijn en raken daardoor de korte termijn financiële resultaten uit het oog. Verder zouden organisatieleden graag meerdere KPI's zien waarop zij worden afgerekend. Nu zijn dat vaak nog strikt financiële KPI's en zij zouden graag ook meters zien op hun mate van zelfsturendheid of klanttevredenheid.

Er wordt vaak gedacht dat wanneer een organisatie overstapt op zelfsturende teams er geen leiders meer zijn. Dit onderzoek laat zien dat er wel degelijk vormen van leiderschap zijn waar te nemen bij zelfsturing en wellicht ligt daar ook een aangrijpingspunt voor het beter implementeren van de structuur. Zelfsturing houdt in dat teams zelf mogen bepalen hoe zij hun leiderschap indelen in hun team. Hoewel elke team wel een teamcaptain en backupteamcaptain moet aanwijzen, kiezen sommige teams voor gedeeld leiderschap (meerdere teamcaptains) of volledige democratie. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer een team niet wordt geleid door één traditionele leider, maar gebruik maakt van gedeeld leiderschap of een democratische besluitvorming, dat de leden zich meer betrokken en gemotiveerd voelen om een succes van het team te maken. Dit vraagt echter een

gedragsverandering van de ‘manager’, van baas naar coach. Teams die traditioneel leiderschap toepassen in hun team hebben vaak een oud manager als teamcaptain. Deze blijven vaak vasthouden aan het oude rollenpatroon en takenpakket. Zij voorzien de overige teamleden van weinig informatie en dit maakt het team minder zelfsturend. Er vindt in die teams vaak geen taakroulatie, verbreding of structureel werkoverleg plaats en de besluitvorming ligt (volledig) bij de teamcaptain. Autoritaire teamcaptains zien hun leden vaak als passief en er zijn ook zeker werknemers die geen andere taken op zich willen nemen en alleen hun werk als expert willen uitvoeren. Er zijn er echter ook werknemers waar onzekerheid heerst gezien deze taken en vaardigheden onbekend voor hen zijn en op deze manier worden zij ook niet geprikkeld om deze te ontwikkelen. Het betreft dus een wisselwerking tussen teamleden en teamcaptain. Er wordt echter in deze teams te weinig onderzoek gedaan naar wat de ambities zijn van de overige teamleden en waar hun sterke kanten liggen zodat er wellicht taakverbreding kan plaatsvinden. Teamcaptains voelen zich daarnaast ook erg op hun plaats in hun leidinggevende rol. Kijkende naar het management van Caesar Experts (support team) kan een verandering in rol worden opgemerkt. Waar zij vroeger een bestuurdersrol aannamen, proberen zij zich nu faciliterend op te stellen. In financieel moeilijkere tijden is het echter moeilijk niet terug te vallen in het oude rollenpatroon. De coachende rol van het support team zou verder uitgebreid kunnen worden. Momenteel is de drempel namelijk hoog voor werknemers om bij hen aan te kloppen.

Voor een betere implementatie van de zelfsturende teams bij Caesar Experts kan een oplossing liggen binnen de aanpassing van leiderschap in de teams. Leaders dienen managers van ‘understanding’ te worden. Er zijn niet langer top down kaders, dus het is belangrijk om eigen betekenisgeving bij medewerkers te stimuleren. Zij moeten hun werknemers bewust maken van hun nieuwe mogelijkheden en taken, daarnaast handvatten bieden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en hun leiderschapsstijl hier op aanpassen.

Tot slot, dit onderzoek laat zien dat een verhoogde tevredenheid en effectiviteit dus alleen mogelijk is wanneer teams ook daadwerkelijk zelfsturing doorvoeren in hun teams en niet op de traditionele wijze georganiseerd blijven. Er kan geconcludeerd worden dat wanneer de tevredenheid en effectiviteit van ZST wordt onderzocht er ook naar leiderschap moet worden gekeken. ZST vraagt namelijk om een ander type leiderschap dan voorheen, namelijk meer coachend en faciliterend leiderschap (managers of understanding). In dit onderzoek komt naar voren dat wanneer een team een traditionele, autoritaire leider heeft, die alle team en organisatorische taken bij zichzelf houdt, het team niet de ruimte krijgt zich te ontwikkelen en zij voelen dan ook geen verhoogde tevredenheid of effectiviteit. Wanneer een leider een meer coachende en faciliterende rol aanneemt en zijn teamleden de ruimte geeft is er meer plaats voor ontwikkeling en blijken medewerkers meer betrokken bij het team. Dit heeft positieve gevolgen voor de tevredenheid van de medewerker en op termijn ook de effectiviteit van het team. Leiderschap blijkt hier de verbindende factor. Er is dus een verband aan te duiden tussen zelfsturende teams en type leiderschap wat de tevredenheid van de medewerker verhoogt en op termijn de effectiviteit.

Aanbevelingen

Dit onderzoek laat zien dat de positieve effecten van zelfsturende teams, zoals onder andere verhoogde tevredenheid, ontwikkeling, effectiviteit en ondernemerschap alleen bewerkstelligt wordt wanneer het team ook daadwerkelijk **zelfsturing** invoert en dus niet op de traditionele wijze georganiseerd blijft. Het is daarbij belangrijk dat de organisatie de medewerkers in informatie voorziet over de reden van deze structuurverandering (waarom en wat is

zelfsturing) en hen daarbij begeleidt anders kan het idee van ‘gedwongen zelfsturing’ ontstaan. Er moet aandacht besteed worden aan de **samenstelling** van een team. Welke personen zitten in een team en welke eigenschappen en vaardigheden zijn zij eigen of zouden zij graag ontwikkelen.

Hoewel zelfsturende teams in zekere mate vrij zijn in hun aanpak naar zelfsturing is het van belang dat de organisatie hen handvatten biedt hoe zij zelfsturend kunnen worden. Daarbij moet benadrukt worden dat (informele) samenkomsten bijdragen aan de **binding** in het team en dit de effectiviteit en tevredenheid kan verhogen. Teamleden moeten op de hoogte zijn van elkaars bezigheden, hierdoor wordt samenwerking mogelijk. Het is belangrijk dat een zelfsturend team gezamenlijk **coöperatieve doelen** opstelt, dit geeft richting en duidelijkheid.

De overgang naar zelfsturing vraagt een ondernemende werknemer. Wanneer ondernemerschap wordt verwacht moet daar ook **begeleiding** voor geboden worden. Een ondernemerschap/sales training bij leden die deze vaardigheden (nog) niet vaardig zijn biedt daarvoor uitkomsten. Dit kan de onzekerheid omtrent de onbekendheid van taken bij hen wegnemen. Daarbij kan het inzicht opleveren in hoe taken verdeeld kunnen worden in het team. Verder moet het voor alle organisatieleden duidelijk zijn waar welke **verantwoordelijkheden** liggen. Bijvoorbeeld bij de aannahme van nieuwe opdrachten, wat zijn de acties die van hen verwacht worden. Hier zou ook een teamaspect in moeten liggen. Bij minder zelfsturende teams bij Caesar Experts is vaak alleen de teamcaptain hiervoor verantwoordelijk, dit heeft een passieve houding van de overige leden tot gevolg.

Door de structuurverandering bestaat de organisatie uit allerlei verschillende teams. Doordat teams zelfsturend en financieel gezond moeten worden en blijven zijn zij erg op zichzelf gericht, dit heeft eilandvorming tot gevolg. Het is niet duidelijk waar alle teams mee bezig zijn en zij zijn niet op de hoogte van elkaars business. Daarbij missen medewerkers een gemeenschappelijk doel en verliezen de binding met het bedrijf. Het is zaak om gezamenlijk een **gemeenschappelijk doel** op te stellen en duidelijk te maken waar de organisatie in gelooft en waar ze voor staan. **Samenwerking** over de teams heen moet worden bewerkstelligd. Het inzichtelijk maken van successen maar ook vraag en aanbod kan via de interne communicatiepagina. Zo wordt ook duidelijker welke teams te maken hebben met krapte en welke met overschot zodat vruchtbare samenwerking kan ontstaan.

Wanneer er wordt overgestapt op zelfsturing zien medewerkers dit ook graag terug in de **KPI's**. Momenteel heeft Caesar Experts strikt financiële KPI's waar de teams op worden afgerekend, mate van zelfsturing etc. zou ook meegenomen moeten worden in de beoordeling.

Als er wordt gekeken naar de problemen waar sterk zelfsturende en minder zelfsturende teams tegen aan lopen dan kan worden geconcludeerd dat er bij de één een te sterke focus op de korte termijn en de ander op de lange termijn is. Sterk zelfsturende teams zijn veelal ontstaan met een (nieuw) product of idee in het achterhoofd. Zij richten zich voornamelijk op de lange termijn om opdrachten in die context binnen te halen. Zij verliezen hierdoor vaak de korte termijn uit het oog. Dit verklaart ook de momenteel slechtere financiële resultaten van sterk zelfsturende teams binnen Caesar Experts. Minder zelfsturende teams binnen Caesar Experts zijn daarentegen voornamelijk gericht op de korte termijn. Zij zitten in een ‘oude’ technologie waar vooral wordt gewerkt met detachering, wat een relatief vast inkomen bewerkstelligd. De markt is echter aan het veranderen dus op de lange termijn zullen deze teams in de problemen kunnen komen. Het is belangrijk dat de organisatie deze teams

bewust maakt van deze veranderingen. De problemen rondom korte en lange termijn zou over de teams heen kunnen worden opgelost door teams die goed met de korte termijn en teams die met de lange termijn bezig zijn samen te brengen en elkaar te helpen. Zij kunnen elkaar wellicht inzichten geven en daarbij snijdt het mes aan twee kanten. Het bevordert namelijk ook de samenwerking, binding en het overzicht van elkaars business.

Bovenal liet dit onderzoek zien dat leiderschap een belangrijke rol heeft in zelfsturende teams. Het is belangrijk dat de leiders in deze nieuwe organisatiestructuur duidelijk wordt dat zij niet langer als traditioneel leider op kunnen treden (de baas) maar een **faciliterend leider (coach)** moeten worden. Dit vraagt ook meer 'leiderschap' en verantwoordelijkheden van de overige teamleden. Om dit besef bij minder zelfsturende teams te bewerkstelligen zou een workshop georganiseerd kunnen worden hoe leiders van baas naar coach gaan, welk gedrag hier bij hoort en hoe zij managers van understanding kunnen worden, maar ook hoe het team meer zelfsturend wordt. Het besef dat er niet langer topdown gecommuniceerd dient te worden, met één leider, maar juist een dialoog tussen teamcaptain en teamleden, maar ook met het 'hogere management'. Het doel is om een gedeeld begrip te krijgen over hoe het bedrijf het beste gerund kan worden (Sandberg & Targama, 2007). Die vraag is dus niet alleen een vraag voor management en teamcaptains, maar ook voor teamleden. Hierin ligt ook een opgave voor het 'management' (support team in dit geval). Ook zij moeten zich bewust worden van hun **nieuwe leiderschappstijl** en proberen de drempel te verlagen om de communicatie te verbeteren. Dit is van groot belang in een netwerkorganisatie.

De (algemene) conclusies die hier uit voort vloeien zijn dat wanneer je als organisatie besluit over te stappen op zelfsturende teams en dus een structuurverandering tegemoet gaat, dat:

- Medewerkers uitgelegd moet worden waarom en wat deze verandering betekent en welk gedrag dat van hun vraagt.
- Als je wilt dat teams effectiever zijn dan moeten er trainingen en handvatten geboden worden om nieuw gedrag en vaardigheden eigen te maken en medewerkers in informatie te voorzien.
- Daarnaast moet gekeken worden naar de opbouw van de teams en de rollen.
- Verantwoordelijkheden moeten voor iedereen duidelijk zijn.
- Samenwerkingsverbanden tussen teams moeten bevorderd worden om eilandvorming tegen te gaan.
- Het is van belang een duidelijk gemeenschappelijk doel op te stellen.
- Daarnaast zeker te weten dat de teams ook een binding binnen het team krijgen door frequent samen te komen.
- Bovenal moet er een verandering in gedrag bij leiders worden bewerkstelligd, zij moeten begrijpen dat ze van baas naar coach gaan.

Wanneer aan deze punten aandacht wordt besteed zou dit een positief effect moeten hebben op de tevredenheid en effectiviteit van de teams.

7. Literatuur

- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: *Antecedents to Effective Self-Managing Teams*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74 (1), 33–52, 1998
- Amelsvoort, van, P., Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep.
- Amelsvoort, van, P. en Scholtes, G. (1998). *Zelfsturende Teams Ontwerpen, invoeren en begeleiden*, Vlijmen: ST-Groep.
- Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M. (2000). *Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, & Teunissen, J. (1995). *Kwalitatief onderzoek: Praktische Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Educatieve Partners Nederland bv.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative science quarterly*, 38 (3), 408-437.
- Batt, R., & Appelbaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British Journal of Industrial Relations*, 33, 353-378.
- Becker, G.S. & Murphy, K.M. (1992). "The division of labour, coordination costs and knowledge", *Quarterly Journal of Economics*, 107 (4), 37.
- Belbin, R.M. (1998). *Teamrollen op het werk*, Schoonhoven, Academic Service.
- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace. Strategies for effective practice*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19, 3-10.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Bonache, J. & Zárraga, C. (2005). "The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams", *Organization studies*, 26 (5), 661-681.
- Boonstra, J.J. (1991) *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan veranderingsprocessen*. Utrecht: Lemma.
- Boynton, A., C., Victor, B. & Pine, B., J. (1993). New competitive strategies: Challenges to organizations and information technology, *Ibm Systems Journal*, 32(1).

- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E., Jr. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, 275-308.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A *Quasi-Experiment*. *Human Relations*, 47 (1), 13-43.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 464-476.
- Coutrot, T. (1998). L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste? Paris: La Découverte. Cox, T (1985), Repetitive work: occupational stress and health, In: CL Cooper & MJ Smith (Eds.), *Job Stress and Blue Collar Work*, 85-112.
- Delarue, A. (2009) Teamwerk: de stress getemd? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers (1^e druk). Leuven: Acco
- Easterby, M.E., Thorpe, R. & Lowe, A. (2002). *Management research: An introduction*, London: Sage Publications Ltd.
- Eijbergen, R. (2001). OR en zelfsturende teams (1^e druk). Alpen aan den Rijn: Samsom.
- Eijbergen, R. (2002). De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties (3^e druk). Utrecht: Lemma.
- Eijnatten, F.M. van. (1992). Ontwikkelingen in de sociotechniek. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & Ch.J. de Wolff (Eds.). *Nieuw Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie, aflevering 8*. (pp. 4.3-1 - 4.3-46). Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Research Management Review*, 13, 329-346.
- Fousert, D. (1996). Zelfsturende teams: een praktische weergave van het invoeringsproces, Deventer: Kluwer.
- van Gennip, H., van Kuijk, J. & van der Krogt, F.J. (2007). *Professionele ontwikkeling door werken aan onderwijs en loopbaan. Onderzoek naar leerrelevante ervaringen van leraren in basisscholen*. Nijmegen: ITS.
- Groenland, E.A.G. (2001). *Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen*. Breukelen: Nyenrode University Press.
- Gust-Thomason, S. & Yantis, J.T. (1998) Assesment of team leader effectiveness within self-managed teams. *Community College Journal of Research and Practice*, 22 (2), 159-

- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hart, H. 't., Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden (7e druk)*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.
- Hesse-Biber, S., N. & Leavy, P. (2011). *The Practice of Qualitative Research* (second edition). London: SAGE publications.
- Jonker, J. & Pennink, B.J.W. (2000). *De kern van methodologie*, Assen: van Gorcum.
- Katzenbach, J. R. (1997). The myth of top management team. *Harvard Business Review*, 75, 83-93.
- Kemp, N. J., Wall, T. D., Clegg, C. W., & Cordery, J. L. (1983). Autonomous work groups in a greenfield site: A comparative study. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 271-288.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team-empowerment", *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 1, pp. 58.
- Kuipers, H. & Amelsvoort, P.J. van. (1990). *Slagvaardig organiseren: een inleiding in de Sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.
- Lambe, C.J, Webb, K. L., Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance: *The complementary roles of empowerment and control*. *Industrial Marketing Management*, 38, 5–16
- Lazear, E., P. (1998). *Personnel economics for managers*, John Wiley, New York.
- Leede, J. de, & Stooker, J. I., (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: een concept met vele toepassingen. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 12 (4), 310-321.
- Leppers, D., Eikenaar, G. (2011). *Zelfsturing: Een nieuwe kijk op organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Lucassen, P., L., B., J., Hartman, T., C. (2007). *Kwalitatief onderzoek: praktische methoden voor de medische praktijk*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.

- Marchington, M. (2000). Teamworking and employee involvement: terminology, evaluation and context. In F. Mueller & S. Procter (Eds.), *Teamworking*, London: Macmillan Press.
- McGregor, D. (1960). *Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Moe, N. B., Dingsøy, T. & Dybå, T. (2009). Overcoming Barriers to Self-Management in Software Teams. *IEEE Software*, 26 (6), 20 -26.
- Nijman, D., J. (2007). Formeel leren binnen leerwegen. *Effectiever met leidinggevende aan de zijlijn?* Develop,2, 75-81.
- Norman, R. (1991). *Service management. Strategy and leadership in Service Business*, 2nd edition. Chichester / West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Pearson, L. (1992). Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human Relations*,45(9), 905-936
- Ramondt, J., J. (1996). *Organisatiediagnostiek: een methode voor vraaggericht onderzoek*. Amsterdam: Academic Service.
- Sandberg, J., Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London: Sage.
- Simons, P.J.R. (1998). Competentieontwikkeling: van behaviorisme en cognitivisme naar sociaalconstructivisme. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership Style and Team Processes in Self Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (4), 332-341.
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teacher's performance: *the intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange*. *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 746-772.
- Stewart, G .L., Manz, C .C ., Sims, H.P. (1999). *Teamwork and group dynamics*, New York, John Wiley&Sons.
- Sterck, G. (2004). *Leerbeleid en leerpatronen in kennisintensieve arbeidsorganisaties*. Concepten en praktijken. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Stoker, J. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*, Assen: Van Gorcum.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W., H. (1985). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, p. 95-101.
- Tjepkema, S. (2002). *The Learning infrastructure of self-managing work teams*. Enschede: Universiteit Twente.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In: *Handboek Werken, leren en*

leven met groepen. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Trist, E., Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Vanhauwaert, F. (2010) *Het kind en de ouder achter KOPP**. Een narratief onderzoek. (* *Kinderen van Ouders met een Psychische Problematiek*). Masterproef ingediend tot het behalen van de graad van Master in de Pedagogische Wetenschappen, afstudeerrichting Orthopedagogiek. Gent: Universiteit van Gent.
- van der Waals, J. (2001). *Op eigen kracht. Van managergestuurd naar medewerkergestuurd opleiden en leren*, Enschede: Twente University.
- Wageman, R. (2001) How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12 (5), 559-577
- Weisman, C. S., Gordon, D. L., Cassard, S. D., Bergner, M., & Wong, R. (1993). The effects of unit self-management on hospital nurses' work process, work satisfaction, and retention. *Medical Care*, 31, 381-393.
- Wester, F., Renckstorf, K. & Scheepers, P. (2006). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap* (2^e druk). Alphen: Kluwer
- Willems, D., Zwieten, van, M., (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek, *Huisarts en Wetenschap*, 47, 38-43.
- Yang, S.B, Guy, M. E. (2011). The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations. *J Bus Psychol*, 26, 531-541
- Yin, R., K. (1994) *Case study research; design and methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

8. Bijlagen

8.1 Vragenlijst interviews

Intro

Wat is de functie die jij bekleedt binnen Caesar Groep?

Wat is de rolverdeling en functie van jullie team?

Tevredenheid

Ben je tevreden met de nieuwe manier van werken (werken met zst)?

Kun je de voor en nadelen benoemen?

Wat is er allemaal veranderd voor jou?

Heb je het idee dat je door deze structuurverandering je op meer gebieden kan ontwikkelen? (meer taken)

Ben je gemotiveerder en meer betrokken bij de organisatie?

Heb je meer voldoening in je werk of merk je juist dat je meer last hebt van stress door bijvoorbeeld een verhoogde taakbelasting?

Effectiviteit

Heb je het idee dat jij/het team effectiever is gaan werken door de zelfsturendheid? (beslissingsbevoegdheid naar operationeel niveau)

Heb je het idee dat je flexibel bent?

Hebben jullie coöperatieve doelen?

In welke mate kun jij zelf invloed uitoefenen op je werk en dit werk zelfstandig uitvoeren?

Hoe wordt ondernemerschap benaderd in jullie team?

Wat zijn de resultaten van jullie team?

Is het duidelijk wat er van jou verwacht wordt binnen het team en in je werk (rol)?

Hoe zou je het teamwerk willen omschrijven, hoe verloopt de samenwerking?

Vind je het prettig om in dit team te werken?

Hoe zou jij de zelfsturendheid van jullie team omschrijven?

Leiderschap

Hoe wordt het leiderschap vorm gegeven binnen jouw team? (gedeeld vs. shared)

Hoe worden besluiten genomen binnen het team?

Is de leiderschapsstijl veranderd?

Hebben jullie een overlegstructuur?

Hoe is de relatie/communicatie met de andere teams?

Is er cohesie in jullie groep? Zo ja/nee, waarom en waar ligt dat aan?

Kun je tot slot een aantal knelpunten en verbeteringen noemen t.a.v. het werken met zelfsturende teams?

Afsluiting

